

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

تأثير إدارة المخاطر على سلامة المرضى: وتحليل الدور الوسيط للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على المرافق الصحية الحكومية

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The impact of risk management on patient safety: and Analysis of the mediating role of transformational leadership: A field study on governmental health facilities

نوره عبدالعزيز ابراهيم السليم

221000670

الاداره

اسم الباحث :

الرقم الاكاديمي :

الكلية :

1446هـ - 2025 م

مقدمة الدراسة

برزت إدارة المخاطر كعنصر حاسم في ضمان تقديم رعاية عالية الجودة للمرضى. تشمل إدارة المخاطر منهجًا منظمًا لتحديد وتقييم وتخفيف المخاطر المحتملة. ويمكن أن تؤثر تلك المخاطر سلبًا على المرضى ومقدمي الرعاية الصحية والمنظمات. الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو تقليل احتمالية وقوع أحداث سلبية وتعزيز سلامة المرضى. مما يؤدي إلى تحسين جودة الرعاية الصحية بشكل عام (عثمان، 2022).

وتتضمن الإدارة الفعالة للمخاطر مجموعة من الممارسات، وتشمل تلك الممارسات تطوير السياسات والإجراءات، وتدريب الموظفين، وأنظمة الإبلاغ عن الحوادث، وعمليات التدقيق المنتظمة. ويمكن للمنظمات الرعاية الصحية من خلال معالجة المخاطر المحتملة بشكل استباقي، منع الأخطاء، وتقليل التباين في الرعاية، وتعزيز ثقافة السلامة (الغامدي، 2022).

كما أصبحت المنظمات المعاصرة تتسم بالمخاطر بسبب التغير والتعقد الكبير في بيئة الأعمال التي تحيط بها، فصارت المنظمات عرضة للتأثر بهذه المخاطر، ولما كانت الخطورة 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 والتهديدات التي قد تؤثر بشكل سلبي عليها (الحفني، 2017).

أما القيادة التحويلية هي أحد أنماط الإدارة العديدة الموجودة في مؤسسات الرعاية الصحية. ويعتبرها الكثيرون الأسلوب الذي يمكن مؤسسات الرعاية الصحية من الاستجابة السريعة للتغيير والتحسين المستمر. ويمكن أن تترجم هذه السمات وغيرها إلى تحسينات أكبر في سلامة المرضى. على سبيل المثال، قد يكون هدف المنشأة هو زيادة رضا المرضى. سيحدد قائد التمريض أهدافًا لتحسين خدمة العملاء، وتطوير مبادرة أو مبادرات بشكل تعاوني، وقياس النتائج على سبيل المثال، استبيان للمرضى - وإشراك الموظفين على طول الطريق (الغامدي، 2022).

وتعتبر القيادة التحويلية نظرية في القيادة حيث يقوم القائد بخلق بيئة مناسبة للعمل وستعمل على تحسين مخرجات الأعضاء الملتزمين في مجموعته. ويرتبط هذا النوع من القيادة بقوة بتحسين

رعاية المرضى من خلال فرق عالية الأداء . لذا تحتاج منظمات الرعاية الصحية إلى توفير تدريب منتظم لتطوير المهارات وبناء القدرات والثقافة التنظيمية. ستمتع القيادة التحويلية لمديرين المستشفيات الجيدين بفرصة 6.2 مرة لتنفيذ بيئة سلامة جيدة (Manisha V 2020).

كما تعد القيادة التحويلية من أهم الأنماط القيادية القادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفيات الحكومية ، بما تمتاز به من قدرة على تبديل الأدوار بين القادة والمؤوسين الذين لديهم اطالع أكبر على المشكلات التي تواجههم بشكل يومي؛ مما يمكنهم من التعامل مع هذه المشكلات وإيجاد الحلول بفعالية أكبر (نور، 2020) وتظهر الأزمات بشكل فجائي عادة مما يسبب ارباكا للمستشفيات الحكومية 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 لداء المخاطر واحتوائها والتقليل من آثارها ومعالجتها (اليافعي، 2023).

وتعتبر سلامة المرضى في مجال الرعاية الصحية قضية عالمية. لقد أوضحت الكثير من الدراسات أن القيادة الطبية في المستشفيات لها تأثير كبير على سلامة المرضى حصريًا في العالم المتقدم. القيادة والإدارة في مهنة الرعاية الصحية مهمة جدا. يمكن للقائد الجيد أن يحدث تطورا مفاجئًا في طريقة تقديم رعاية المرضى. إن التركيز الكبير على القادة الطبية من اطباء وتمريض على أدوارهم في نظام الرعاية الصحية يمكن أن يقلل من النتائج السلبية للمرضى ويحسن سلامة المرضى. أجريت هذه الدراسة لفهم تأثير القيادة التحويلية على سلامة المرضى (Fischer, S 2016).

وأصبحت المستشفيات الحكومية تتسم بالأزمات بسبب التغير والتعدد الكبير في بيئة الأعمال التي تحيط بها، فصارت المستشفيات الحكومية عرضة للتأثر بهذه الأزمات، ولما كانت الأزمة تتصف بعنصر المفاجأة فهذا يستدعي من الإدارات في مختلف المستشفيات الحكومية امتالك القدرة على توقعها وتجنب حدوثها مع وجود مهارة عالية في إدارتها والتصدي لها عند حدوثها، وهنا تبرز أهمية القيادة التحويلية في المستشفيات الحكومية في كيفية القدرة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمات والتهديدات التي قد تؤثر بشكل سلبي عليها (الحفني، 2019).

ونجد معظم الدراسات تدور في المقام الأول حول الحالات الصحية الإيجابية المتعلقة إدارة المخاطر على سلامة المرضى. ومع ذلك، لم يتم إجراء سوى القليل من الأبحاث حول تأثير أسلوب القيادة على سلامة المرضى، وخاصة الحالات الصحية السلبية، على سبيل المثال، الاكتئاب والقلق والإرهاق. اجتذبت القيادة التحويلية المزيد من الاهتمام التجريبي مقارنة بأنواع القيادة الأخرى في السنوات الأخيرة (Vainio H 2008 - شينز ب 2012).

كما اقترحت بعض الدراسات أن المديرين يمكنهم الحفاظ على سلامة المرضى من خلال القيادة التحويلية وجد بعض الباحثين أن القيادة التحويلية مع وتحليل الدور الوسيط يودي الى إدارة المخاطر على سلامة المرضى بشكل ايجابي مع أن القيادة التحويلية يمكن أن تخفف من الإرهاق الوظيفي بين موظفي صناعة إدارة المخاطر (جيل أ. أس 2006 - Liu C 2019).

وتطبق أغلب المنظمات الصحية خططاً لإدارة المخاطر والتي توكل مهمتها للقيادة العليا في المنظمة عن طريق الفردية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية صفات القائد التحويلي بكل أبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، وخصوصاً عند مواجهة المخاطر الصحية لكي تستعد القيادة وتضع خطة أو تصور لمواجهة هذه الخطورة 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 المخاطر السابقة وكيفية مجابعتها (المهلاوي، 2020).

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

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

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لعمل الباحث في المرافق الصحية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وإطلاعه المباشر على الإجراءات التي تم اتخاذها لإدارة المخاطر، والأنماط القيادية التي اتبعتها القيادات الصحية في المنطقة وخارجها، فقد وجد من الضرورة بالبحث في أثر القيادة التحويلية على إدارة المخاطر الصحية في أكبر مستشفى بالمملكة العربية السعودية ، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما أثر القيادة التحويلية على إدارة المخاطر وعلى سلامة المرضى بمستشفيات المملكة العربية السعودية وكذلك هل يوجد تأثير بين تطبيق إدارة المخاطر على سلامة المرضى وكذلك تحليل الدور الوسيط للقيادة التحويلية في مستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

- السؤال الأول: ما مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر على سلامة المرضى بمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الثاني: ما مدى وجود استخدام القيادة التحويلية للحفاظ على سلامة المرضى و تقييم المخاطر بشكل دوري بمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الثالث: ما مدى تأثير الإعتبارات الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على تقليل المخاطر و الحفاظ على سلامة المرضى بمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الرابع: ما مدى تأثير الاستشارات الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية للحفاظ على سلامة المرضى بمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الخامس: ما مدى تأثير المتغيرات الشخصية مثل: النوع، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة على القيادة التحويلية وعلى إدارة المخاطر و الحفاظ على سلامة المرضى بمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع أهمية هذه الدراسة من موضوعها ومكوناتها، خصوصاً في ظل ازدياد المخاطر التي تواجهها الإدارات الحكومية بشكل عام والمخاطر الصحية بشكل خاص، حيث من المتوقع أن تساهم الدراسة في زيادة الحصيلة المعرفية واثراء المكتبة الوطنية بموضوع مهم يربط دور القيادة التحويلية بإدارة المخاطر وسلامة المرضى، خصوصاً في ظل ما يعانيه العالم من توابع جائحة كوفيد 2020.

يعمل القادة التحويليون على تمكين المستشفيات من التعلم المستمر والقدرة على الصمود في مواجهة الكوارث من خلال التكيف بشكل متجدد والتطور إلى ما هو أبعد من مجرد القيام بتعلم الدروس التقليدية بعد كل كارثة. لذا تتطلب مرونة المستشفيات أن يتمتع قادة المستشفيات بـ "كفاءات" معينة أي القدرة على القيام بشيء ما بنجاح في تحقيق القدرات التنظيمية . في أوقات الكوارث، قد تكافح المستشفيات لتلبية الطلب المتزايد على الرعاية بسبب نقص الموظفين والموارد. يجب على قادة المستشفيات إيجاد طرق للتغلب على هذه التحديات التشغيلية لضمان حصول المرضى على الرعاية التي يحتاجون إليها، بما في ذلك الأساليب الجديدة للتخطيط للكوارث والاستجابة لها وإدارتها ومن هنا جاءت أهمية القيادة التحويلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تظهر أهمية الدراسة عملياً من نتائجها التي قد تساعد صانعي القرار على تزويد القيادات بالمهارات اللازمة لاتباع نمط القيادة التحويلية عند مواجهة المخاطر ورفع مستوى القدرة على إدارتها بشكل يعزز من جوانب القوة لديها، ويخفف من سلبيات ضعفها، كما قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تزويد مستشفى المملكة العربية السعودية بأبرز فجوات القيادة التحويلية لديها، مما يساعدها على تخفيض حجم هذه الفجوات.

يعمل القادة التحويليون على تمكين المستشفيات من التعلم المستمر والقدرة على الصمود في مواجهة الكوارث من خلال التكيف بشكل متجدد والتطور إلى ما هو أبعد من مجرد القيام بتعلم

الدروس التقليدية بعد كل كارثة. لذا تتطلب مرونة المستشفيات أن يتمتع قادة المستشفيات بـ "كفاءات" معينة (أي القدرة على القيام بشيء ما بنجاح) في تحقيق القدرات التنظيمية . في أوقات الكوارث، قد تكافح المستشفيات لتلبية الطلب المتزايد على الرعاية بسبب نقص الموظفين والموارد. يجب على قادة المستشفيات إيجاد طرق للتغلب على هذه التحديات التشغيلية لضمان حصول المرضى على الرعاية التي يحتاجون إليها، بما في ذلك الأساليب الجديدة للتخطيط للكوارث والاستجابة لها وإدارتها ومن هنا جاءت أهمية القيادة التحويلية.

أهداف الدراسة:

نظراً للدور الكبير الذي يؤديه مستشفيات المملكة العربية السعودية في الحفاظ على صحة المواطنين والمقيمين. ، مما أظهر أهمية قدرة القيادات فيه على إدارة المخاطر، باستخدام الأنماط القيادية الحديثة، والتي تعتمد تبادل الأدوار بين القادة والمرؤوسين، فإنّ هذه الدراسة تسعى للتعرف إلى:

1. أثر القيادة التحويلية على إدارة المخاطر الصحية بمستشفيات المملكة العربية السعودية.
 2. واقع القيادة التحويلية بكافة أبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في مستشفيات المملكة العربية السعودية
 3. قدرة قادة مستشفيات المملكة العربية السعودية على إدارة المخاطر الصحية.
 4. الفروق الإحصائية التي تعزى للمتغيرات الشخصية النوع، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة
- حول أثر القيادة التحويلية على إدارة المخاطر الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

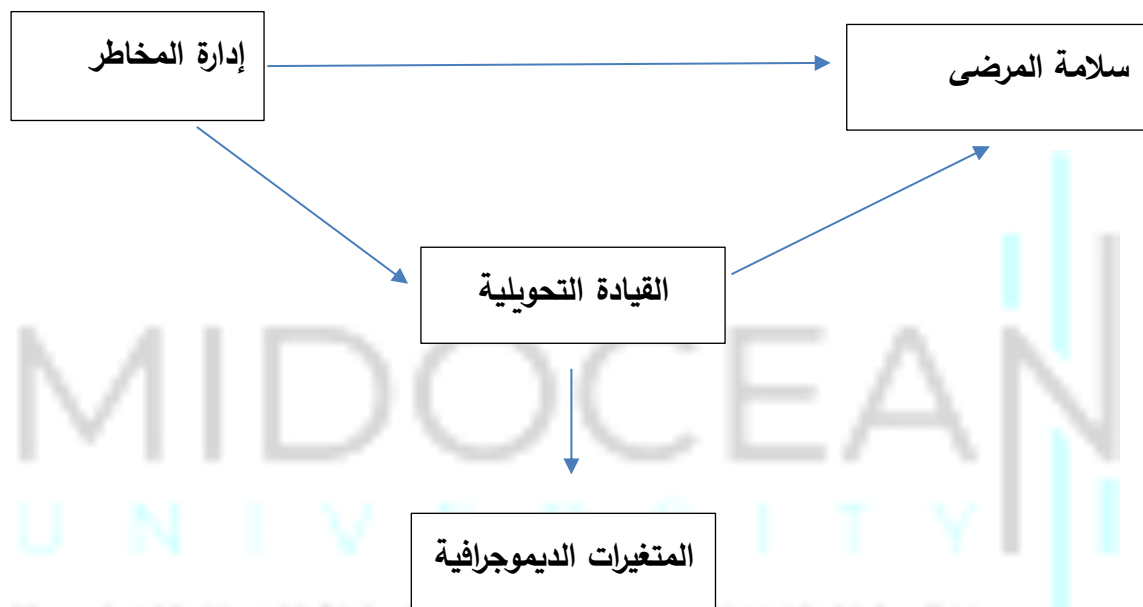
الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر على سلامة المرضى في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر على القيادة التحويلية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلامة المرضى في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الرابع: تلعب القيادة التحويلية دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وسلامة المرضى في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة



الدراسات المرجعية:

الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الاولى: دراسة حسين وعلي 2021

متغيرات البحث: القيادة الاستراتيجية و إدارة المخاطر التنظيمية

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 المخاطر في الشركة العامة للصناعات الفولاذية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي،

ما توصلت إليه الدراسة وجود ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر، ووجود تأثير للقيادة الاستراتيجية على إدارة المخاطر، 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.

الدراسة الثانية: دراسة الألوسي وآخرون 2019

متغيرات البحث: التخطيط الاستراتيجي و إدارة المخاطر

هدفت الدراسة: لقياس مدى توفر متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في صياغة استراتيجيات إدارة المخاطر في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

ما توصلت اليه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (دعم الإدارة العليا، وتوفير الإمكانيات والموارد، والمرونة، وتقنية المعلومات) واستراتيجيات إدارة المخاطر 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، وأوصت 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 المخاطر من خلال عقد ورش عمل دورية الشركة العامة لمعدات إدارة لمتابعة تطبيق متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إشراك الموارد البشرية في الاتصالات والقدرة بدورات تخصصية في استراتيجيات إدارة المخاطر لغرض تقليل المشاكل التي قد تواجه الشركة من جراء تفاقم المخاطر.

الدراسة الثالثة: دراسة التجاي 2021

متغيرات البحث: سلوكيات القيادة التحويلية و 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،

ما وتوصلت اليه 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 .

الدراسة الرابعة: دراسة جبريل 2019

متغيرات البحث: إدارة الأزمات

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، الإمكانات المادية و البشرية المتوفرة لإدارة الأزمات، دور القيادة في إدارة الأزمات(، بالاعتماد على منهج دراسة الحالة،

ما توصلت اليه 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 لبعد دور القيادة في إدارة الأزمات، ولا توجد فروق معنوية لبعد عملية التخطيط لإدارة الأزمات، وتوجد فروق معنوية لبعد عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بإنشاء إدارة خاصة بالهيكل التنظيمي تعنى بالأزمات لتتولى مهمة التعامل مع الأزمات والتخطيط لها، و العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً ومكماً للتخطيط الاستراتيجي بالشركة محل الدراسة، و تدريس مساق إدارة الأزمات ضمن البرامج التدريبية بالمراكز التدريبية التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط.

الدراسة الخامسة: دراسة الشنطي 2017

متغيرات البحث: القيادة التحويلية و إدارة المعرفة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة، وقياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، وإلى معرفة أثر القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والاعتبارات الفردية في عمليات إدارة المعرفة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة،

ما وتوصلت إليه الدراسة إلى أنّ مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً، ودرجة ممارسة إدارة المعرفة بمستوى متوسط أيضاً، وأنّ أعلى متوسط حسابي كان لبُعد تخزين المعرفة، وأقلها لبُعد ممارسة تطبيق المعرفة، ووجود أثرٍ 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.

MIDOCEAN
UNIVERSITY
IS EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

الدراسات باللغة الانجليزية:

الدراسة السادسة:

Schaedler et al, 2021

متغيرات البحث: القيادة الاستراتيجية والأزمات التنظيمية

هدفت الدراسة لمراجعة منهجية متعددة التخصصات للأدبيات التي تغطي اتجاهات البحث حول القيادة الاستراتيجية والأزمات التنظيمية، بالاعتماد على المنهج الوثائقي الاستكشافي،

ما توصلت إليه الدراسة إلى أنه بينما يقوم كل نوع من القادة الاستراتيجيين بدور مهم في معالجة الأزمات، 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 للقادة الاستراتيجيين ودورهم في إدارة الأزمات التنظيمية

الدراسة السابعة:

Töre & Çilek 2021

متغيرات البحث: السلوكيات القيادية الاستراتيجية و إدارة الأزمات

هدفت الدراسة للتعرف إلى تأثير السلوكيات القيادية الاستراتيجية لمديري المدارس على إدارة الأزمات، بالاعتماد على المنهج الكمي الارتباطي،

ما توصلت إليه 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 وذات دلالة إحصائية

بين سلوك القيادة الاستراتيجية والأبعاد الفرعية لمديري المدارس وإدارة الأزمات وأبعادها الفرعية، كما أن سلوكيات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس لها تأثير إيجابي على إدارة الأزمات وأبعادها الفرعية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام قادة المدارس بوضع استراتيجيات قيادية لمواجهة الأزمات، وإعداد قيادات من المستوى الثاني قادرة على معاونتهم في تنفيذ توجههم الاستراتيجي.

الدراسة الثامن:

Al-Thani & Obeidat, 2020

متغيرات البحث : القيادة الاستراتيجية و القدرات الاستراتيجية

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 والحد من الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في شركة Ooredoo بقطر، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي،

ما توصلت إليه 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.

الدراسة التاسعة:

متغيرات الدراسة: القيادة التحويلية والتبادلية و أداء المركز الصحي

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر أساليب القيادة التحويلية والتبادلية على أداء المركز الصحي في مدينة باتي بجاوا الوسطى، شملت الدراسة 200 موظفا وموظفة، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي وهام للغاية على أداء الموظفين، وأن أسلوب القيادة التبادلية له أيضًا 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

الدراسة العاشرة:

Lehmann 2015

متغيرات البحث: ديناميكيات التواصل و القيادة التحويلية

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 (32) 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،

ما وتوصلت اليه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالاتصال الوظيفي لحل المشكلات من قبل أعضاء الفريق، وتوسطت 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.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- **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.
- **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 وعبد الله، 2020)، ويعرفه الباحث اجرائياً بأنه: قدرة قائد المنظمة الصحية على ترسيخ ثقة الموظفين بالمنظمة وإدارتها بما يحقق أهدافها
- **الدافعية الالهامية:** هي "قدرة القائد على إثارة المرؤوسين وإذكاء 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، 2020)، ويعرفها الباحث اجرائياً: (بأنها قدرة قائد المنظمة الصحية على زرع الحماس لدى المرؤوسين للقيام بالمهام المرتبطة بأهداف المنظمة الاستراتيجية
- **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 وحورية، 2020)، ويعرفها الباحث اجرائياً: (بأنها قدرة قائد المنظمة الصحية على متابعة كل فرد من أفراد المنظمة الصحية بشكل فردي واعطائه المية اللازمة لتشجيعه وتوجيهه.
- **الاستشارة 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 إثارة الروح الإبداعية لدى المرؤوسين وتقبل أفكارهم وحثهم على التفكير.

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

• **سلامة المرضى:** هي سلامة المريض هو الرعاية الصحية التي تُقدّم للمريض بدون أي إيذاء، أو خطأ طبي، أو حدث ضار ممكن أن يتعرض له، ويمكن بالمقابل الوقاية منه وحماية المريض من تعرضه لأي من أنواعه. يمثل مبدأ "عدم الإضرار في المقام الأول" أهم مبدأ أساسي لأي خدمة من خدمات الرعاية الصحية.

وينبغي ألا يتعرض أحد للأذى في مرافق الرعاية الصحية؛ ومع ذلك، ثمة أدلة دامغة على وجود عبء ضخم يتسبب فيه الأذى الذي يتعرض له والذي يمكن تجنبه على الصعيد العالمي على نطاق نظم الرعاية الصحية في البلدان المتقدمة والنامية. ويترتب على ذلك آثار إنسانية ومعنوية وأخلاقية ومالية كبيرة.

وتُعرّف سلامة المرضى بأنها "عدم وجود أذى يمكن وقاية المرضى منه وتقليل خطر الأذى غير الضروري والمرتببط بالرعاية الصحية إلى حد أدنى مقبول". وفي السياق الأوسع للنظام الصحي، تشكل سلامة المرضى "إطاراً لأنشطة منظمة تولّد ثقافات وعمليات وإجراءات وسلوكيات وتكنولوجيات وبيئات في مجال الرعاية الصحية تعمل على التقليل من المخاطر على نحو مستمر ومستدام، والحد من حدوث أذى يمكن تجنبه، وتقلل احتمال وقوع الخطأ وتحد من تأثيره لدى حدوثه".

ويرى كثيرون أن الرعاية الصحية الجيدة هي المظلة الشاملة التي تنضوي تحتها سلامة المرضى. على سبيل المثال، يرى معهد الطب أن سلامة المرضى "لا يمكن تمييزها عن تقديم الرعاية الصحية الجيدة" وقد تأمل الفلاسفة القدماء مثل أرسطو وأفلاطون الجودة وسماتها. والواقع أن الجودة كانت واحدة من الأفكار العظيمة في العالم الغربي. وقد استعرض هارتيلاه العديد من المفاهيم المتعلقة

بالجودة وخلص إلى تعريف تجريدي للغاية: "الجودة هي التوازن الأمثل بين الإمكانيات المحققة وإطار من المعايير والقيم". ويعكس هذا التعريف المفاهيمي حقيقة مفادها أن الجودة هي تجريد ولا وجود لها ككيان منفصل. بل إنها مبنية على التفاعل بين الجهات الفاعلة ذات الصلة التي تتفق على المعايير (المعايير والقيم) والمكونات (الإمكانيات).

إجراءات الدراسة: (في حدود ورقتين)

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، في سبيل الإجابة عن أسئلة الدراسة ولتحقيق أهدافها، حيث يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها، والآراء المطروحة حولها، والعمليات التي تضمنتها، والآثار التي أحدثتها، وقد عُرِفَ 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

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

العاملين بالمستشفيات الحكومية، البالغ عددهم الكلي ويُشار إلى أن إجمالي عدد الأطباء بوزارة الصحة السعودي بلغ خلال عام 2022 62640 طبيباً، منهم 55487 طبيباً بشرياً و7153 طبيب أسنان. بينما بلغ عدد طاقم التمريض والقابلات 105883 ممرضاً وقابلة، بينهم 104228 ممرضاً وممرضة و1655 قابلة.

• عينة الدراسة:

الأطباء بوزارة الصحة السعودي بلغ خلال عام 2022 62640 طبيباً، منهم 55487 طبيباً بشرياً و7153 طبيب أسنان. بينما بلغ عدد طاقم التمريض والقابلات 105883 ممرضاً وقابلة، بينهم 104228 ممرضاً وممرضة و1655 قابلة.

وسيتم اختيار العينة بشكل عشوائي

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

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

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على البحث في أثر القيادة التحويلية على إدارة المخاطر وسلامة المرضى.
- **الحدود المكانية:** يقتصر تنفيذ هذه الدراسة على مستشفيات المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** يقتصر تنفيذ هذه الدراسة على عينة من العاملين بمستشفيات المملكة العربية السعودية
- **الحدود الزمانية:** يتم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام الميلادي 2025 و 2026

وسائل جمع بيانات الدراسة:

قائمة إستقصاء لجمع البيانات. سيتم توزيعها على أفراد العينة ومن ثم وصف البيانات وتحليلها، سيتم توزيعه الاستبيان إلكترونياً ، الذي يحتوي على بيانات ديموغرافية ، وبيانات خاصة بمحاور الدراسة.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

النسب والتكرارات لحساب المتغيرات الشخصية – المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن تساؤلات الدراسة – معاملات الارتباط للعلاقة بين المتغيرات – معاملات الفاكرونباخ – لإيجاد معامل الثبات – تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاثبات الفروض.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو: ما أثر القيادة التحويلية على إدارة المخاطر وعلى سلامة المرضى بمستشفيات المملكة العربية السعودية وكذلك هل يوجد تأثير بين تطبيق إدارة المخاطر على سلامة المرضى وكذلك تحليل الدور الوسيط للقيادة التحويلية في مستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

الفصل الثاني



تمهيد:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه النظم الصحية الحديثة، تبرز سلامة المرضى كأحد المحاور الجوهرية لضمان جودة الرعاية الصحية واستدامتها. إذ تُعد سلامة المرضى معيارًا حاسمًا في تقييم كفاءة المرافق الصحية، لا سيما في البيئات الحكومية التي تتحمل العبء الأكبر من تقديم الخدمات الصحية للمجتمع. ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة المخاطر الصحية أداة استراتيجية لا غنى عنها في تعزيز بيئة آمنة للمرضى، من خلال الحد من الأخطاء الطبية، وتحسين الإجراءات الوقائية، وتفعيل الاستجابة الفعالة للحوادث.

ومع ذلك، فإن فعالية إدارة المخاطر لا تعتمد فقط على السياسات والإجراءات، بل تتأثر أيضًا بالأنماط القيادية السائدة داخل المؤسسات الصحية. وهنا تبرز القيادة التحويلية كنموذج قيادي قادر على إحداث تغيير إيجابي في الثقافة التنظيمية، وتحفيز العاملين نحو الالتزام بمعايير السلامة، وتبني ممارسات إدارة المخاطر بشكل أكثر فاعلية. فالقيادة التحويلية، بما تتسم به من رؤية مستقبلية، وتمكين للفرق، وتركيز على الابتكار، قد تلعب دورًا وسيطًا في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر وسلامة المرضى.

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تحليل تأثير إدارة المخاطر على سلامة المرضى في المرافق الصحية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع استكشاف الدور الوسيط الذي تلعبه القيادة التحويلية في هذه العلاقة. وتأتي هذه الدراسة في سياق الحاجة الملحة لفهم العوامل التنظيمية المؤثرة في جودة الرعاية الصحية، وتقديم توصيات عملية تساهم في تطوير السياسات الصحية الوطنية وتحسين الأداء المؤسسي.

يتناول هذا الفصل في المبحث الأول المخاطر ومراحلها، وإدارة المخاطر، وأنواع المخاطر، فتعرض فيه الدراسة مفهوم والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية والتعليق عليها، والمبحث الثاني الذي يحتوي على متغير سلامة المرضى والنظريات التي تفسر المتغير وأسباب الأخطاء الطبية ومعايير سلامة المرضى والدراسات السابقة والمبحث الثالث الذي يتضمن القيادة التحويلية وبعض المفاهيم ذات العلاقة بالقيادة التحويلية وهي مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها، وأبعاد القيادة التحويلية، وأنماط القيادة التحويلية وعوامل نجاحها، وخصائص القيادة التحويلية والدراسات السابقة المتصلة بها.

المبحث الأول: إدارة المخاطر Risk management:

إدارة المخاطر هي مجال حيوي يسعى إلى تحديد وتقييم والتحكم في المخاطر المحتملة للحد من آثارها السلبية على الأفراد والمنظمات، خاصة في مجال الرعاية الصحية، وتساهم إدارة

المخاطر في ضمان سلامة المرضى وتقليل الأخطاء الطبية وتحسين جودة الخدمات الصحية مع التطورات التكنولوجية المتسارعة وزيادة تعقيد الإجراءات الطبية وارتفاع توقعات المرضى، أصبحت إدارة المخاطر أداة ضرورية لتحقيق التوازن بين تقديم رعاية صحية فعالة وآمنة وبين التكلفة المرتبطة بالمخاطر المحتملة.

وفي السياق الصحي في السعودية، تتزايد الحاجة إلى تطبيق نظم إدارة المخاطر بفعالية، نظراً للتوسع الكبير في عدد المستشفيات والمراكز الصحية. تُعنى إدارة المخاطر بتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لتقليلها من الفوائد الرئيسية لهذه النظم تحسين سلامة المرضى وتقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث الطبية وتحسين الكفاءة التشغيلية. كما تسهم في تعزيز ثقافة السلامة بين الكوادر الطبية والإدارية مما يؤدي إلى زيادة رضا المرضى وتعزيز سمعة المستشفيات، على الرغم من الفوائد الكبيرة لإدارة المخاطر في الرعاية الصحية، إلا أن تطبيقها يواجه تحديات مثل نقص الوعي بأهمية إدارة المخاطر وصعوبة تغيير الثقافة التنظيمية، ونقص التمويل والكوادر المدربة. كما يتطلب إدارة المخاطر جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات، وهو ما يتطلب استخدام تقنيات وأنظمة معلومات متطورة في المستشفيات نمواً كبيراً، ما يفرض ضرورة تحسين نظم إدارة المخاطر لضمان جودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى. تشمل الأنشطة المتعلقة بإدارة المخاطر مراجعة الإجراءات الطبية وتقييم نظم المعلومات الصحية وتدريب الكوادر على أفضل الممارسات في التعامل مع المخاطر.

أولاً : مفهوم المخاطر:

لقد تعددت التعريفات التي تناولت شرح الخطورة 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 الخطورة بأنها "لحظة حرجية 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 المخاطر ("جاد الله، 2015).

وهي أيضاً "حالة غير مستقرة وغير عادية يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة تأثيراً مادياً على المنظمة ككل، وتتطوي على أحداث سريعة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو انخفاضها إلى درجة غير معتادة ، بحيث تهدم القيم العليا للمنظمة أو تحقيق الأهداف الرئيسية لها وفي الوقت المحدد لذلك" (جبريل، 2020).

وعرفت (قهواجي، 2015) بأنها "موقف محدد يهدد مصالح المنظمة، وصورتها أمام الجماهير، مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي". ويمكن تعريف المخاطر استناداً إلى (اللامي والعيسوي، 2015) بالآتي:

المخاطر هي حالة متحركة غير ساكنة تمثل تهديداً مباشراً وحقيقياً لبقاء واستمرارية المنظمة تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسائر مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة ومستقبل المستشفيات بالمملكة العربية السعودية.

المخاطر حدث سلبي لا يمكن تجاوزه أو تجنبه مهما كانت درجة تحفز المنظمة التي تتميز بعنصر المباغته، ونقص المعلومات، وانعدام السيطرة مع تسارع الاحداث، 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.

كما تعتبر الخطورة 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.

ويعد تحديد حالة ما على انها ازمة من الامور التي تعد بالغة الصعوبة والتعقيد، الا انه يعد الصراع، الكارثة، الصدمة، والمشكلة معبرة شكلياً عن مفهوم الازمة والقاصرة عن اعطاء المعنى الدقيق والمقصود لمفهوم المخاطرة، فالأزمة برأيه لا تكون كذلك الا إذا تضمنت عناصر أساسية أربعة هي: التهديد، ضغط الوقت، المباغته، وعدم التأكد.

وهي موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر كالتعارض مع العمليات اليومية والعادية للأعمال، وتعرض المنظمة. للرقابة الشديدة من جني الحكومة او من جانب وسائل الاعلام، وتعرض 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، أي أن تأثيرها يكون تأثيراً سلبياً وفي حالات قليلة يكون تأثيرها ايجابياً.

إذاً الخطورة حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي أو خارجي متوقع أو غير متوقع وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الضرر.

ثانياً : مفهوم إدارة المخاطر:

تعني كيفية التغلب على الكوارث أي المخاطر بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة المخاطر هو علم إدارة التوازنات التأقلم والتواءم مع المتغيرات المختلفة وبحث مترباتها في كافة المجالات ("الحفني، 2017).

وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالمخاطر المتوقعة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية وكذلك الخارجية المولدة للخطورة وتعبئة الموارد والإمكانات المتوفرة لمنع أو التعامل مع المخاطر بالقدر الكافي من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية بأسرع وقت (al, et2017 " Wester).

هي عملية تحديد وتحليل جميع المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الأهداف ووضع خطط لتقييمها ومراقبتها والحد من أثرها (وزارة الصحة 2019-2022).

تُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر وتقييمها وترتيبها حسب الأولوية، ثم اتخاذ إجراءات الاستجابة المناسبة ومراقبتها، بهدف تقليل احتمالية حدوثها أو تخفيف آثارها على الأهداف التنظيمية. ولا تسعى هذه الإدارة إلى القضاء التام على جميع المخاطر، بل إلى التحكم بها ضمن مستويات مقبولة، وتحقيق توازن فعال بين التهديدات والفرص، لا سيما في البيئات المعقدة والمتغيرة (Oliveira & Ribeiro, 2023).

"إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية هي مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى تقليل احتمالية وقوع أحداث ضارة تؤثر على سلامة المرضى أو العاملين، من خلال تحليل المخاطر وتطوير خطط استجابة فعالة (الشمري، 2020، 112).

و"تعرف إدارة المخاطر الصحية بأنها نشاط إداري يهدف إلى حماية المرضى والمنشأة من الأخطاء الطبية والمخاطر التشغيلية، عبر تطبيق أدوات تقييم وتحليل المخاطر، وتطوير سياسات وقائية تضمن جودة الخدمة وسلامة الأداء (الطائي، 2021، 89).

يمكن القول بأن إدارة المخاطر هي: عملية إدارية تعنى بالتنبؤ المستقبلي لما قد يواجه المنظمة مستقبلا 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 بالمخاطر وهو مفهوم الإدارة المخاطر، ويشير (المساعدة، 2020) إلى أنّ الفرق بين إدارة المخاطر والإدارة بالمخاطر كما يلي:

- a. **إدارة المخاطر:** 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، وربحياتها أو بقاءها في السوق".
- b. **الإدارة بالمخاطر:** 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 المخاطرة 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.

ثالثاً : أهمية إدارة المخاطر:

تقوم إدارة المخاطر بحماية المؤسسة وتقويمها بطريقة علمية صحيحة وتنفيذ استراتيجيات مختلفة تدعم أهداف المؤسسة وتواجه مخاطرها وتكمن أهميتها في:

- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط لها وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسات.
- إبراز الثغرات والتعرف على الفرص السلبية والإيجابية المتاحة للمشروعات، وهذا لتقادي الخسائر مستقبلاً، ووضع أداة لتتقيد الاستراتيجية حيث تزود المؤسسة بنظرة ، أفضل حول مستقبل المؤسسة.
- تقوم بقياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالتزاماتها، وذلك لعدم الوقوع في مخاطر نقص السيولة.
- تساعد في اتخاذ القرارات.
- تنمية المزايا التنافسية والتحكم في المخاطر كونها عامل رئيسي في الربحية وزيادة التنافسية (حماد، 2007 ، 224).

رابعاً: أهداف إدارة المخاطر:

ان أهداف إدارة المخاطر لا تقل أهمية عن أهداف القطاعات الأخرى في المؤسسة، لذا نجد أن الكتاب يطرحون العديد من الأهداف لإدارة المخاطر، والهدفان الرئيسيان فيها يكونان عادة التحقيق من تأثيرات المخاطر وتقليل الخسائر الى الحد الأدنى لذا فان إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف نذكر من بينها:

- التحكم والسيطرة على المخاطر، وتقادي تأثيرها على سير العمل.
- ضمان سلامة أي معلومات من التسرب والحفاظ على أمن البيانات.
- تقسيم وتصنيف المناطق الخطرة ووضع الإجراءات والارشادات لها في مجال الأمن والسلامة المهنية والصحية.
- تطوير أدوات إدارة المخاطر ومواجهة المخاطر بشكل مستمر.
- نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

- نشر الأنظمة الرقابية وآليات التنبؤ في الأزمات المختلفة ومحاولة اكتشافها ووقوعها.
- ضمان وجود إدارة مهنية مستقلة تصدر التوجيه السليم وتشرف على عمل المؤسسة.
- ادخال نظم المراجعة والرقابة من طرف إدارة المخاطر بما يضمن منع واكتشاف وتحليل النتائج الغير مرغوب فيها.
- حماية حقوق المساهمين وغيرهم من الأطراف المعنية بما يكفل استدامة وازدهار المؤسسة.
- تعزيز مبادئ المسؤولية والاستدامة والمشاركة لصالح الأطراف المعنية من الداخل والخارج (جمعية الحوكمة والشفافية في قطاع الصحة ، 2013، 28).

خامساً : خصائص إدارة المخاطر:

تتميز إدارة المخاطر بالخصائص التالية:

- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهةها أو حسمها.
- تهدد الأهداف الرئيسية للمنظمة وسمعة وكرامة متخذي القرار فيها.
- تتطلب المخاطر معالجة خاصة وأشكال تنظيمية.
- تتميز بالتعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.
- تتطلب من المديرين درجة عالية من العمل والأداء.
- زيادة المخاطر يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة.
- المخاطر تهدد استقرار المؤسسة.
- إمكانية الاستفادة من المواقف السابقة التي تتعرض إليها المؤسسة واكتساب خبرات جديدة.
- إن معرفة خصائص إدارة المخاطر يساعد على تكيف الخطر والحد من تأثيراته السلبية على المؤسسة ووضع استراتيجية للتحكم فيه (جلدة، 2011، 20).

سادساً : أنواع المخاطر:

1. **تكرار الخطورة:** يعد التكرار من أهم المقومات في تصنيف المخاطر وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وعلاج مخاطرها، فإن أي تنظيم إداري سواء كان فردا أو منظمة أو دولة، لا يستطيع تجنبها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى: (رشاد، 2020)

2. **مخاطر دورية متكررة:** تكرر الخطورة بالتنبؤ بحدوثها، فإنه لا يمكن توقعها توقعاً دقيقاً بمدى وحجمها وتأثيرها واتساع مجالها وهي تتمثل في المخاطر الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنتج كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في القوى الإنتاجية.

3. **مخاطر غير دورية:** هذه المخاطر الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، المخاطر غير الدورية تحدث نتيجة مسببات متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل المخاطر التي تنتج عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير المناخ.

محاور المخاطر:

يتم تصنيف المخاطر إلى الأنواع الآتية: (الحفني، 2017).

1. **مخاطر مادية:** تدور حول محور مادي، مثل خطورة الغذاء، وخطورة السيول، وخطورة العمالة، وخطورة انخفاض المبيعات، وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً وطبيعياً بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الخطورة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.

2. **المخاطر المعنوية:** وهذه تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالخطورة مثل خطورة الثقة أو المصداقية، 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.

3. **المخاطر المزدوجة:** يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وخطورة 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 للظروف الامنية.

مستويات الخطورة:

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

A. **مخاطر شاملة:** تصيب الدولة وتؤثر في مجتمعها كله فهي أزمات شاملة سواء في مسبباتها وما تتجم عنه وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من المخاطر تأثيرات مختلفة ويشمل المخاطر المتصلة ببنية الدولة واقتصادها السياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلا عن سيادتها واستقرارها السياسي والاجتماعي وهذه المخاطر تتطلب مواجهتها جهدا كبيرا، بل تتطلب دعما خارجياً، وغالبا ما تحاول الدولة أو المنظمة بتجنب السقوط التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين الحاجة أو حماية البنيات المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد السالب فيه للخطورة لتصبح خطورة شاملة.

B. **المخاطر الجزئية:** تمثل في مخاطر المشاريع أو الوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها بل يطول الدولة برمتها إن لم يكن السيطرة عليه، وهذا النوع من المخاطر يتميز بالتنوع والتعدد، طبقا للكيان الذي قد ينشأ فيه إضافة إلى التأثيرات المتباينة للمخاطر والمتمثلة في عوامل انتشارها وتكاملها ونشئها، وفي هذا النوع من المخاطر يجب تدخل الدولة لمواجهة الخطورة ومعالجتها، إن لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.

سابعاً : برامج إدارة المخاطر:

يمكن وضع برنامج لإدارة المخاطر من خلال إبراز خطوات ومراحل إدارة المخاطر الموضوعية من طرف المؤسسة ويوضح الخطوط العريضة لهذه العملية، والبدء من الإطار الزمني إلى تحديد المخاطر الأساسية التي يمكن إدارتها من خلال تحليلها وتقييمها وتحديد أساليب التعامل معها، بما يقترحه فريق إدارة المخاطر ويصادق عليه مجلس إدارة المؤسسة، ويكون هذا البرنامج حجر أساس لأي نظام لإدارتها، ويكون برنامج إدارة المخاطر في غالب الأحيان على شكل جداول تحدد جميع نقاط ممارسة نشاط إدارة المخاطر.

كما أن هناك أربع مراحل رئيسية لإدارة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات، وهي تعريف وتحديد هذه المخاطر، وفحصها وقياسها لتحديد ما يمكن تحمله منها بإيجاد أدوات مناسبة للتعامل معها، ومراقبة عمل هذه الأدوات، قصد ضمان السير الحسن للمؤسسة بمستوى مناسب من المخاطر الذي يتم قبوله من طرف المؤسسة.

ومن هنا تبدأ عملية إدارة المخاطر بصفة عامة من الشيء المادي ثم الانتقال إلى القضايا الاستراتيجية، إلا أن في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فالأمر قد يختلف فيمكن البدء بشكل مسبق أو لاحق من السياسة أو التخطيط، وفي الأخير نستنتج أن الإدارة العليا هي التي تحدد النقطة أو وحدة النشاط أو مستوى البدء في عملية إدارة المخاطر.

ومنه قامت المنظمة العالمية للمعايرة (ISO) بإصدار المعيار 31000 (ISO) المخاطر وهو عائلة من المعايير المتعلقة بإدارة المخاطر المقننة من قبل هذه المنظمة ؛ والغرض من هذا توفير مبادئ ودلائل توجيهية عامة في إدارة المخاطر ويسعى هذا المعيار (31000:2009) (ISO) إلى تقديم نموذج لتصميم وتنفيذ وصيانة عمليات إدارة المخاطر لمختلف الشركات، وهذا لإضفاء الطابع الرسمي لممارسات إدارة المخاطر يكون معترف بها عالمياً للعاملين في الشركات التي تقوم بإجراءات إدارة المخاطر، لتحل محل عدد لا يحصى من المعايير القائمة والمنهجيات والنماذج التي تختلف بين الصناعات والموضوعات والمناطق (عصماني عبد القادر، 2009، 13).

وتشمل أسرة شهادة ISO31000 حالياً، على ما يلي :

- ISO31000 المبادئ والخطوط التوجيهية لممارسة إدارة المخاطر.
 - IEC 31010 لإدارة المخاطر خاص بتقنيات .
 - تقييم ISO/IEC73 بصفة أكبر على تحقيق الانسجام بين البرامج، وشمل:
- نقل ثغرات المسؤولية إلى إدارة مخاطر المؤسسة ، دمج نظام إدارة آليات الإبلاغ التوفيق بين أهداف برامج الحوكمة مع هذا المعيار ، خلق معايير وتقييم قياسي موحد للمخاطر ونطاق هذا النهج لإدارة المخاطر هو تمكين المهام الاستراتيجية، والإدارية، والتنشغيلية للمؤسسة في جميع الإجراءات والمشاريع والوظائف لأن تكون متماشية مع مجموعة الأهداف المشتركة لإدارة المخاطر.

ومعيار ISO 31000 (2009) مخصص لمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك :

- أصحاب المصلحة على الصعيد التنفيذي.
- المدراء التنفيذيون ومديري المشاريع .
- الموظفين في مجموعة إدارة المخاطر في المؤسسة .

- المدققين الداخليين والخارجيين.
- المحللون والمسؤولون عن إدارة المخاطر.
- الممارسون المستقلون (عصماني عبد القادر، 2009، 13).

ثامناً : النظريات المفسرة لإدارة المخاطر:

اسم النظرية	صاحب النظرية وتاريخها	المبادئ الأساسية	الأبعاد المقترحة	التوثيق
نظرية أولريش بيك (مجتمع المخاطر)	أولريش بيك - 1986	-المجتمعات الحديثة تواجه مخاطر من صنع الإنسان -المخاطر غير مرئية وعابرة للحدود -توزيع غير عادل للمخاطر -الحدثة مصدر للقلق	-البعد البيئي -البعد الاجتماعي -البعد السياسي -البعد المعرفي	Beck, U. (1986)..
نظرية أنتوني جيندز (الحدثة الانعكاسية)	أنتوني جيندز - 1984	-ازدواجية البنية -الفاعلية في تشكيل ثقافة السلامة -الحدثة الانعكاسية	-البعد التنظيمي -البعد المعرفي -البعد الزمني والمكاني -البعد التفاعلي	Giddens, A. (1984)..
النظرية الكمية	مساهمات متعددة - منذ منتصف القرن 20	-تحليل البيانات -لتقدير المخاطر -أدوات كمية مثل مونت كارلو	-البعد الإحصائي -البعد التكنولوجي -البعد التشغيلي -البعد الوقائي	عفيفي، م. (2024) .

اسم النظرية	صاحب النظرية وتاريخها	المبادئ الأساسية	الأبعاد المقترحة	التوثيق
		-قرارات مبنية على الأدلة		
نظرية النظم	لودفيغ فون بيرتالانفي - s1950	-المستشفى كنظام مفتوح -التفاعل لتحقيق التوازن -تحسين التنسيق	-البعد التنظيمي -البعد البشري -البعد التكنولوجي -البعد البيئي	رقطي، س & كركار، م . (2023).
نظرية الاحتمالات	باسكال وفييرما - القرن 17	-تحليل احتمالية الأحداث -تحديد أولويات التدخل -تصميم نماذج تنبؤية	-البعد الإحصائي -البعد التشخيصي -البعد الوقائي -البعد الإداري	الأكاديمية البريطانية . (2024).
نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM)	ديمينغ وجوران - s1940	-التحسين المستمر -مشاركة العاملين -قياس الأداء وتحليل الأخطاء	-البعد المؤسسي -البعد الثقافي -البعد الإحصائي -البعد التحفيزي	مهنا، م . (2025).
نظرية التغيير التنظيمي	كيرت لوين - s1940	-نموذج التغيير بثلاث مراحل -تحليل الوضع وتطوير خطة -إشراك العاملين وتقييم النتائج	-البعد الثقافي -البعد الإداري -البعد البشري -البعد التكنولوجي	كركار، م & رقطي، س . (2020)..

"الجدول (1) نظريات إدارة المخاطر"

تاسعاً: تحديات إدارة المخاطر في المستشفيات:

• تحديد المخاطر وتقييمها:

قد يكون من الصعب تحديد جميع المخاطر المحتملة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والأحداث غير المتوقعة، كما أن تقييم المخاطر يتطلب بيانات دقيقة، وقد لا تتوفر بيانات كافية عن بعض المخاطر .

• نقص الموارد المالية والتدريب:

يتطلب تطبيق نظام فعال لإدارة المخاطر تخصيص موارد مالية كافية لتدريب الموظفين وتطوير البنية التحتية وتوفير الأدوات اللازمة .

• مقاومة التغيير:

قد يواجه تطبيق إدارة المخاطر مقاومة من قبل الموظفين والإداريين، خاصة إذا لم يتم توضيح أهمية هذا النظام .

• تحديات التواصل:

يعتبر التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين والمرضى وأصحاب المصلحة الآخرين أمراً بالغ الأهمية في إدارة المخاطر، خاصة في حالات الطوارئ .

• المخاطر الأمنية:

تتزايد المخاطر السيبرانية مع الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا، مما يستدعي حماية البيانات الحساسة من الاختراق .

• الأخطاء الطبية:

قد تشمل الأخطاء الطبية أخطاء في التشخيص أو العلاج، أو مشاكل في المعدات الطبية .

• الحوادث المادية:

قد تحدث حوادث مثل السقوط والإصابات بالأجهزة الطبية، أو الحوادث الناجمة عن الأشعة أو المواد الكيميائية .

• الحرائق والأمان:

تشكل الحرائق والأمان خطراً كبيراً في المستشفيات .

- العنف في مكان العمل:

قد يتعرض الموظفون للعنف اللفظي والجسدي من قبل المرضى أو الزوار .

- التغلب على التحديات:

- توفير التدريب:

يجب توفير تدريب شامل للموظفين حول كيفية تحديد وتقييم المخاطر ، وكيفية الاستجابة للأحداث الطارئة .

- تحسين التواصل:

يجب إنشاء قنوات اتصال واضحة وفعالة لضمان وصول المعلومات إلى جميع المعنيين .

- تطوير خطط طوارئ:

يجب وضع خطط طوارئ مفصلة للتعامل مع مختلف أنواع المخاطر ، وتدريب الموظفين عليها .

- تعزيز الأمن السيبراني:

يجب إتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية البيانات الحساسة من الاختراق .

- تحسين سلامة المرضى:

يجب تطبيق بروتوكولات صارمة للسلامة لتقليل المخاطر المرتبطة بالأخطاء الطبية والمضاعفات الجراحية والعدوى .

- توفير بيئة عمل آمنة:

يجب إتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الموظفين من العنف في مكان العمل .

- تحسين جودة البيانات:

يجب التأكد من توفر بيانات دقيقة وحديثة لتقييم المخاطر بشكل فعال .

- تعزيز ثقافة الإبلاغ:

يجب تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر والأحداث السلبية .

- التحقيق في الأحداث الحرجة:

يجب إجراء تحقيقات شاملة في الأحداث الحرجة لتحديد الأسباب الجذرية وتطبيق الإجراءات التصحيحية (عفيفي، 2024، 871).

عاشراً : استراتيجيات تحسين إدارة المخاطر:

1. تحديد المخاطر:

- **تقييم شامل :** يجب تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المستشفى، سواء كانت تتعلق بسلامة المرضى، أو العمليات التشغيلية، أو الأمن السيبراني، أو الجوانب المالية والإدارية .
- **تحديد أولويات المخاطر :** بعد تحديد المخاطر، يجب تقييمها وتحديد أولوياتها بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها المتوقع .

2. تحليل المخاطر:

- **استخدام البيانات :** تحليل البيانات الصحية وبيانات الحوادث والشكاوى لتحديد الأنماط والاتجاهات التي قد تشير إلى وجود مخاطر متكررة أو متزايدة .
- **تقييم المخاطر الكمي :** تحديد المخاطر كمياً وتصنيفها بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها لترتيب أولوياتها وتخصيص الموارد .

3. تطوير خطط التخفيف:

- **تجنب المخاطر :** اتخاذ تدابير استباقية للقضاء على المخاطر أو تجنبها تماماً، مثل تعديل الإجراءات أو العمليات .
- **تقليل المخاطر :** تنفيذ تدابير لتقليل احتمالية أو تأثير المخاطر، مثل: تحسين بروتوكولات السلامة أو تدريب الموظفين .
- **نقل المخاطر :** تحويل بعض المخاطر إلى جهات خارجية، مثل التأمين أو التعاقد مع شركات متخصصة .
- **قبول المخاطر :** قبول بعض المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو تخفيفها، مع اتخاذ تدابير للتعامل معها في حال حدوثها .

4. تنفيذ الخطط ومراقبتها:

- **التدريب والتوعية :** تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع المخاطر المختلفة، وتوعيتهم بأهمية الإبلاغ عن الحوادث والمخاطر .
- **استخدام التكنولوجيا :** استخدام أنظمة إدارة معلومات المستشفى (HIS) وأنظمة الإبلاغ عن الحوادث وأنظمة المراقبة لتعزيز الكفاءة والمراقبة والتحليل .

- **تطوير ثقافة السلامة:** تعزيز ثقافة سلامة المرضى والموظفين، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية عن تحديد المخاطر والإبلاغ عنها والعمل على منعها .
- **مراجعة وتقييم الأداء:** المراقبة المستمرة لفعالية خطط التخفيف وتقييم أداء إدارة المخاطر بشكل دوري، وتعديل الخطط والتدابير حسب الحاجة .
- **تحسين الاتصال:** تحسين التواصل بين جميع أقسام المستشفى لضمان تنسيق الجهود وتبادل المعلومات بشكل فعال .

5. إدارة الأزمات:

- **التخطيط المسبق:** وضع خطط طوارئ مفصلة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة والكوارث .
- **التدريب المستمر:** تدريب الموظفين على كيفية الاستجابة للأزمات والكوارث بشكل فعال .
- **استخدام التكنولوجيا:** استخدام التكنولوجيا لتسهيل التواصل وإدارة الموارد أثناء الأزمات .

من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للمستشفيات تحسين إدارة المخاطر، وتقليل الحوادث السلبية، وتحسين جودة الرعاية الصحية، وتعزيز سلامة المرضى والموظفين. (Ali Alam, 2016, 5).

الدراسات السابقة حول إدارة المخاطر في الرعاية الصحية:

نجد دراسة **Smith et al. (2017): The Impact of Risk Management on**

Patient Safety in Hospitals توضح أهمية تطبيق نظم إدارة المخاطر في المستشفيات لتحسين سلامة المرضى وتقليل الأخطاء الطبية، حيث هدفت إلى تحليل العلاقة بين استخدام أدوات تحليل البيانات الطبية وتدريب الكوادر الصحية، وبين فعالية الإجراءات الوقائية في تقليل الحوادث الطبية. ركزت الدراسة على أهمية تبني نهج استباقي في إدارة المخاطر، بما يضمن تعزيز سلامة المرضى وتحسين جودة الخدمات العلاجية. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي، واستخدموا الاستبيان وتحليل السجلات الطبية كأدوات لجمع البيانات. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 150 موظفًا من الأطباء والممرضين ومديري الجودة في مستشفيات تعليمية في الولايات المتحدة، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل الفئات المعنية مباشرة بتطبيق نظم إدارة المخاطر. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المخاطر ساهم في تحسين سلامة المرضى من خلال تقليل الحوادث الطبية، وتحسين نتائج العلاج، وتقليل الأخطاء المرتبطة بالتشخيص والعلاج واستخدام الأدوية. كما ساهمت هذه النظم في تحسين الكفاءة التشغيلية عبر تقليل الفاقد الناتج عن الأخطاء الطبية، مما عزز قدرة المستشفيات على تقديم رعاية صحية آمنة وفعالة. أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب الكوادر الصحية بشكل مستمر، وتعديل نظم تحليل البيانات الطبية لتحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.

وتشير دراسة Jones and Brown (2018): *The Role of Risk*

Management in Enhancing Healthcare Quality إلى أن إدارة المخاطر تلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة الرعاية الصحية، من خلال تقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء الطبية، وتحسين الكفاءة التشغيلية للمستشفيات. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وبين جودة الخدمات الصحية، مع التركيز على أثر هذه الاستراتيجيات في تحسين نتائج العلاج وتقليل الفاقد في العمليات التشغيلية. اعتمد الباحثان على المنهج الكمي التحليلي، واستخدما الاستبيان وتحليل بيانات الأداء الطبي كأدوات لجمع البيانات. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 12 مستشفى تعليمي في الولايات المتحدة، شملت مديري الجودة، ومشرفي الأقسام الطبية، وعدداً من العاملين في الإدارة التشغيلية. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تقليل الأخطاء الطبية، وتحسين نتائج العلاج، وتقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث الصحية، مما أدى إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية عبر تحسين سير العمل وتقليل الفاقد. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن السياسات التشغيلية للمستشفيات، وتوفير التدريب المستمر للكوادر لضمان تحقيق نتائج مستدامة.

وسعت دراسة Al-Zahrani, S. (2018): *Evaluation of Risk Management*

Strategies in Healthcare إلى تحليل وتقييم استراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة في المستشفيات السعودية، مع التركيز على أهمية التدريب المستمر ورفع مستوى الوعي بين العاملين في القطاع الصحي، باعتبارهما عنصريين أساسيين في تحسين جودة الرعاية الصحية وتقليل معدلات الأخطاء الطبية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه لقياس مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ومدى إدراك العاملين لأهميتها. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 150 مشاركاً من الكوادر الطبية والإدارية في عدد من المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل الفئات المعنية بإدارة المخاطر. وأظهرت نتائج الدراسة أن تعزيز التدريب المستمر وزيادة الوعي لدى العاملين أدى إلى تحسين جودة الخدمات الصحية، تقليل التكاليف المالية الناتجة عن الأخطاء الطبية، وزيادة الكفاءة التشغيلية داخل المستشفيات. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج برامج إدارة المخاطر ضمن الخطط التدريبية المستدامة، وتفعيل دور الإدارة العليا في دعم هذه المبادرات لضمان فاعليتها واستمراريتها.

كما سلطت دراسة أحمد محمد السعيد: (2019) *تقييم إدارة المخاطر في المستشفيات*

الحكومية السعودية الضوء على التحديات التي تواجه المستشفيات الحكومية السعودية في مجال إدارة المخاطر، مع التركيز على نقص الوعي والتدريب بين العاملين كعقبة رئيسية تؤثر سلباً على جودة الرعاية الصحية. هدفت الدراسة إلى تقييم واقع إدارة المخاطر في المستشفيات الحكومية، وتحليل أثر نقص

التدريب والوعي على فعالية تطبيق هذه النظم. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 100 موظف من الكوادر الطبية والإدارية في مستشفيات حكومية بمدينة الرياض، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل الفئات المعنية بإدارة المخاطر. أظهرت نتائج الدراسة أن نقص التدريب والوعي يُعد من أبرز التحديات التي تعيق تحسين جودة الرعاية الصحية، وأن تعزيز الوعي والتدريب المستمر للكوادر الطبية والإدارية يساهم في تقليل الأخطاء الطبية، وتحسين نتائج العلاج، وتقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث الصحية، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين سير العمل وتقليل الفاقد. كما أوصت الدراسة بضرورة إدراج برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر، وتفعيل دور الإدارة العليا في دعم هذه المبادرات.

دراسة Al-Omari et al. (2019): *Implementation of Risk Management*

Systems in Healthcare Facilities تناولت هذه الدراسة أهمية دعم الإدارة العليا في تطبيق نظم إدارة المخاطر داخل المنشآت الصحية، حيث هدفت إلى تحليل العلاقة بين مستوى الدعم الإداري وفعالية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر، مع التركيز على أثر ذلك في تحسين جودة الرعاية الصحية وتقليل الأخطاء الطبية. واعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي، واستخدموا الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمه لقياس مستوى الدعم الإداري ومدى تطبيق نظم إدارة المخاطر. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 120 مشاركاً من مديري المستشفيات والمشرفين الإداريين في عدد من المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية والأردن، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل الفئات القيادية المؤثرة في صنع القرار. وأظهرت نتائج الدراسة أن دعم الإدارة العليا كان عاملاً حاسماً في تحسين فعالية نظم إدارة المخاطر، مما انعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية، الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء الطبية. كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك القيادات الإدارية في تصميم وتنفيذ برامج إدارة المخاطر، وتوفير الموارد اللازمة لضمان نجاحها واستدامتها.

وهدفت دراسة Khan et al. (2019): *Impact of Risk Management on*

Patient Care in Middle Eastern Hospitals إلى تحليل أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر على جودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى في المستشفيات الشرق أوسطية، مع التركيز على أهمية هذه النظم كعنصر أساسي في تحسين رعاية المرضى وتقليل الأخطاء الطبية. تناول الباحثون العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر ورضا المرضى، إلى جانب أثرها في تعزيز سمعة المؤسسات الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 100 مشارك من الكوادر الطبية والإدارية في مستشفيات في المملكة العربية السعودية، الإمارات، وقطر، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل

الفئات المعنية بتطبيق إدارة المخاطر. وأظهرت نتائج الدراسة تحسناً ملحوظاً في سلامة المرضى وجودة الخدمات الصحية بعد تطبيق نظم إدارة المخاطر، مما أدى إلى زيادة رضا المرضى وتعزيز سمعة المستشفيات. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات مؤسسية واضحة لإدارة المخاطر، وتوفير التدريب المستمر لضمان تحقيق نتائج مستدامة في جودة الرعاية الصحية.

وركرزت دراسة Hassan Al-Harbi (2019): *Risk Management in Saudi*

Healthcare: Challenges and Solutions على التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في القطاع الصحي السعودي، مع التركيز على أبرز العقبات مثل نقص التمويل وضعف البنية التحتية، باعتبارهما من العوامل التي تعيق تطبيق نظم إدارة المخاطر بشكل فعال. هدفت الدراسة إلى تحليل هذه التحديات واقتراح حلول عملية لتحسين أداء المستشفيات في مجال إدارة المخاطر، من خلال تطوير البنية التحتية وزيادة الموارد المالية المخصصة لهذا المجال. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 85 مشاركاً من مديري المستشفيات، ومهندسي البنية التحتية، ومشرفي الجودة في عدد من المستشفيات الحكومية والخاصة في مناطق مختلفة من المملكة، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل الفئات المعنية مباشرة بالتحديات التنظيمية والمالية. أظهرت نتائج الدراسة أن نقص التمويل وضعف البنية التحتية يُعدان من أبرز التحديات التي تعيق تطبيق إدارة المخاطر، وأن زيادة التمويل وتطوير البنية التحتية يمثلان حلولاً فعالة لتعزيز قدرة المستشفيات على تطبيق نظم إدارة المخاطر بكفاءة. كما أوصت الدراسة بضرورة إدراج إدارة المخاطر ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص موارد مالية وتقنية كافية لدعم هذا التوجه.

وهدف دراسة Johnson et al. (2019): *Applications of Risk*

Management in American Hospitals على تحليل دور تكنولوجيا المعلومات الصحية في تحسين إدارة المخاطر داخل المستشفيات الأمريكية، من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد الأنماط الخطرة والتنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها. هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية دمج الأنظمة الرقمية في إدارة المخاطر، لما لها من أثر في تعزيز جودة الرعاية الصحية وتقليل الأخطاء الطبية. واعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي، واستخدموا الاستبيان الإلكتروني وتحليل السجلات الطبية الرقمية كأدوات رئيسية لجمع البيانات. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 10 مستشفيات تعليمية في الولايات المتحدة، شملت مديري نظم المعلومات الصحية، ومشرفي الجودة، وعدداً من الأطباء والممرضين العاملين في أقسام الطوارئ والعناية المركزة. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام التكنولوجيا في تحليل المخاطر ساهم بشكل فعال في تحسين إدارة المخاطر، رفع جودة الخدمات الصحية، وزيادة

الكفاءة التشغيلية. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر على استخدام أدوات التحليل الحديثة لضمان استدامة التحسينات في الأداء الصحي.

وركرزت دراسة **Al-Mutairi et al. (2020): Risk Management Practices**

in Saudi Hospitals على تقييم الممارسات الحالية لإدارة المخاطر في المستشفيات السعودية، مع التأكيد على أهمية تطبيق برامج شاملة ومتكاملة لإدارة المخاطر كوسيلة لتحسين جودة الرعاية الصحية وضمان سلامة المرضى. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى فعالية الممارسات القائمة، وتحديد الفجوات التي تعيق تحقيق نتائج ملموسة في تقليل الأخطاء الطبية وتحسين الأداء المؤسسي. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي، واستخدموا الاستبيان وتحليل مؤشرات الأداء الطبي كأدوات لجمع البيانات. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 120 موظفًا من الكوادر الطبية والإدارية في مستشفيات حكومية وخاصة في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل الفئات المعنية بإدارة المخاطر. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق برامج شاملة لإدارة المخاطر ساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية من خلال تقليل الأخطاء الطبية، وتحسين نتائج العلاج، وتقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث الصحية، مما أدى إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية عبر تحسين سير العمل وتقليل الفاقد. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن الخطط الاستراتيجية للمستشفيات، وتوفير التدريب والدعم المؤسسي لضمان فاعلية التطبيق.

وأكدت دراسة **Miller and Davis (2020): Risk Management Practices in**

European Hospitals على أهمية التدريب المستمر للكوادر الطبية والإدارية في تحسين إدارة المخاطر داخل المستشفيات الأوروبية، حيث هدفت إلى تحليل أثر تطوير المهارات والمعرفة المهنية على جودة الرعاية الصحية وتقليل الأخطاء الطبية. تناول الباحثان العلاقة بين التعليم المستمر وتطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، مع التركيز على ضرورة تحديث المعارف بما يتماشى مع التطورات التقنية والتنظيمية في القطاع الصحي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان والمقابلات شبه المهيكلة كأدوات لجمع البيانات. وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من 200 موظف من الكوادر الطبية والإدارية في مستشفيات تقع في ألمانيا، فرنسا، وإيطاليا، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف الأقسام والتخصصات. وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب المستمر وتحديث المهارات ساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية، رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء الطبية. كما أوصت الدراسة بضرورة إدراج برامج التدريب المهني ضمن السياسات الصحية الوطنية، وتوفير الدعم المؤسسي لضمان استمرارية هذه البرامج وتأثيرها الإيجابي على الأداء العام للمستشفيات.

وأشارت دراسة (Al-Qahtani et al. (2020): *Obstacles to Effective Risk*

Management in Healthcare إلى العقبات التي تعترض إدارة المخاطر بفعالية في القطاع الصحي السعودي، مع التركيز على أهمية التدريب المستمر والتنسيق الداخلي بين الأقسام كعوامل رئيسية لتحسين تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير نقص التدريب وضعف التنسيق على فعالية إدارة المخاطر، وتقديم توصيات عملية لتعزيز الأداء المؤسسي في هذا المجال. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي، واستخدموا الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه لقياس مستوى التدريب والتنسيق ومدى ارتباطهما بفعالية إدارة المخاطر. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 110 موظفين من الكوادر الطبية والإدارية في مستشفيات حكومية وخاصة في المنطقة الوسطى والشرقية من المملكة، تم اختيارهم بطريقة قصدية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تعزيز التدريب المستمر وزيادة الوعي بين العاملين، إلى جانب تحسين التنسيق الداخلي، يُعد من العوامل الأساسية التي تساهم في رفع فعالية إدارة المخاطر. كما أوصت الدراسة بضرورة إدراج برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر، وتفعيل آليات التنسيق بين الأقسام لضمان تطبيق متكامل وفعال لهذه النظم.

كما تناولت دراسة عبد الله بن محمد الجهني: (2020) *إدارة المخاطر في مستشفيات المملكة*

العربية السعودية كيفية تطبيق نظم إدارة المخاطر في المستشفيات السعودية، مع التركيز على أثر هذه النظم في تقليل الأخطاء الطبية وزيادة رضا المرضى. هدفت الدراسة إلى تحليل فعالية تطبيق إدارة المخاطر في بيئة المستشفى، وتحديد مدى تأثيرها على جودة الرعاية الصحية والكفاءة التشغيلية. واعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، واستخدم أدوات متعددة لجمع البيانات شملت الاستبيان، والمقابلات الشخصية، وتحليل الوثائق الإدارية. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 75 مشاركاً من الكوادر الطبية والإدارية في أحد المستشفيات الحكومية الكبرى بمدينة الرياض، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل الفئات المعنية بتطبيق إدارة المخاطر. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظم إدارة المخاطر ساهم بشكل واضح في تقليل الأخطاء الطبية، تحسين جودة الرعاية الصحية، وزيادة الكفاءة التشغيلية، إلى جانب رفع مستوى رضا المرضى عن الخدمات المقدمة. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة السلامة داخل المستشفيات، وتوفير التدريب والدعم الإداري المستمر لضمان نجاح تطبيق هذه النظم.

كما ركزت دراسة Hassan et al. (2020): *Effectiveness of Risk*

Management Programs in Hospitals على تحليل دور برامج إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المستشفيات، مع إبراز أهمية هذه البرامج في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء الطبية. كما هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فعالية تطبيق برامج إدارة المخاطر في بيئات المستشفيات، وتأثيرها المباشر على جودة الرعاية الصحية وكفاءة الأداء المؤسسي. واعتمد الباحثون على المنهج

الكمي، واستخدموا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه لقياس مدى تطبيق برامج إدارة المخاطر وتأثيرها على مؤشرات الأداء. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 15 مستشفى في المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة، شملت مديري الجودة، ومشرفي الأقسام الطبية، وعدداً من العاملين في الإدارة التشغيلية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق برامج إدارة المخاطر ساهم بشكل فعال في زيادة الكفاءة التشغيلية، تحسين جودة الرعاية الصحية، وتقليل الأخطاء الطبية. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج هذه البرامج ضمن الخطط الاستراتيجية للمستشفيات، وتوفير التدريب المستمر للكوادر لضمان تحقيق نتائج مستدامة.

وهدفت دراسة *Sami Al-Zahrani (2021): Evaluation of Risk Management*

Implementation in Saudi Hospitals إلى تحليل استراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة في المستشفيات السعودية، مع التركيز على أهمية التدريب المستمر والدعم الإداري في تحسين فعالية هذه الاستراتيجيات. سعى الباحث إلى فهم العلاقة بين تطوير قدرات العاملين وتوفير الدعم المؤسسي، وبين جودة تطبيق إدارة المخاطر في بيئة المستشفى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان والملاحظة الميدانية كأدوات لجمع البيانات، حيث تم تصميم الاستبيان لقياس مستوى التدريب والدعم الإداري ومدى تأثيرهما على تطبيق إدارة المخاطر. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 100 موظف من الكوادر الطبية والإدارية في مستشفيات بمدينة الرياض وجدة، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل الفئات المعنية مباشرة بإدارة المخاطر. وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب المستمر والدعم الإداري كانا عاملين رئيسيين في تحسين جودة الرعاية الصحية، وزيادة الكفاءة التشغيلية داخل المستشفيات. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البرامج التدريبية وتفعيل دور الإدارة العليا في دعم مبادرات إدارة المخاطر لضمان فاعليتها واستدامتها.

كما تضمنت دراسة سامي بن علي الزهراني (2021) *تحديات إدارة المخاطر في القطاع*

الصحي السعودي تحليلاً معمقاً للتحديات المالية والتنظيمية التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في المستشفيات السعودية، حيث هدفت إلى تحديد أبرز العوائق التي تحول دون تنفيذ فعال لهذه النظم، مع التركيز على أهمية توفير الدعم المالي والإداري لضمان نجاح تطبيقها. تناول الباحث العلاقة بين الموارد المتاحة والجاهزية التنظيمية، وبين فعالية إدارة المخاطر في بيئة المستشفى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات. وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من 90 مشاركاً من مديري المستشفيات، ورؤساء الأقسام الطبية، والمشرفين الإداريين في عدد من المستشفيات الحكومية والخاصة في مناطق مختلفة من المملكة، تم اختيارهم بطريقة قصدية. وأظهرت نتائج الدراسة أن نقص التمويل، إلى جانب المقاومة التنظيمية للتغيير، يُعدان من أبرز التحديات التي تعيق تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال. كما أوصت الدراسة

بضرورة تخصيص ميزانيات مستقلة لإدارة المخاطر، وتطوير السياسات الداخلية بما يضمن مرونة تنظيمية واستعدادًا مؤسسيًا لتبني النظم الحديثة في هذا المجال.

وتناولت دراسة Anderson et al. (2021): *Challenges in Risk*

Management in Healthcare: A Comprehensive Review التي تعترض تطبيق نظم إدارة المخاطر في المستشفيات، مع التركيز على أبرز العوائق مثل نقص الوعي بين العاملين، والقيود المالية التي تحد من فعالية التنفيذ. هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة للعقبات التي تواجه المؤسسات الصحية في تطبيق نظم إدارة المخاطر، وتحليل سبل التغلب عليها من خلال تطوير استراتيجيات تنظيمية وتدريبية. واعتمد الباحثون على المنهج النوعي التحليلي، واستخدموا مراجعة الأدبيات والمقابلات شبه المهيكلة كأدوات رئيسية لجمع البيانات. وقد شملت العينة مجموعة من الخبراء في إدارة المستشفيات، ومديري الجودة، وممثلي الهيئات التنظيمية الصحية في الولايات المتحدة وكندا، بلغ عددهم 40 مشاركًا تم اختيارهم بطريقة قصدية. وأظهرت نتائج الدراسة أن نقص الوعي لدى العاملين، إلى جانب محدودية الموارد المالية، يُعدان من أبرز التحديات التي تعيق تطبيق نظم إدارة المخاطر بشكل فعال. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج التوعية والتدريب، وتوفير الدعم المالي والإداري لتجاوز هذه العقبات وتحقيق تحسين ملموس في جودة الرعاية الصحية.

أشارت دراسة Garcia and Martinez (2022): *Barriers to Implementing*

Risk Management Systems in Hospitals إلى أن مقاومة التغيير تُعد من أبرز العوائق التي تواجه تطبيق نظم إدارة المخاطر في المستشفيات، حيث هدفت إلى تحليل الأسباب التنظيمية والنفسية التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير، وتحديد سبل إدارتها لضمان تطبيق فعال ومستدام لإدارة المخاطر. ركزت الدراسة على أهمية التغيير التنظيمي المدروس، وتعزيز ثقافة السلامة كمدخل أساسي لتجاوز هذه المقاومة. واعتمد الباحثان على المنهج النوعي، واستخدما المقابلات المتعمقة وتحليل الوثائق التنظيمية كأدوات لجمع البيانات. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 35 مشاركًا من مديري المستشفيات، ومشرفي الجودة، وعدد من العاملين في الأقسام الطبية والإدارية في مستشفيات إسبانية ومكسيكية، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل الفئات المعنية بإدارة التغيير. وأظهرت نتائج الدراسة أن مقاومة التغيير تشكل عائقًا رئيسيًا أمام تطبيق نظم إدارة المخاطر، مما يستدعي تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز ثقافة السلامة، وتفعيل التواصل الداخلي، وتقديم التدريب المستمر الذي يراعي الجوانب النفسية والتنظيمية للممارسين الصحيين. كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ لضمان قبولهم للتغيير وتحقيق نتائج إيجابية.

وأكدت دراسة منصور بن عبد الرحمن العتيبي: (2022) *دور إدارة المخاطر في تحسين*

جودة الرعاية الصحية: دراسة ميدانية في مستشفيات الرياض على أهمية التدريب والتطوير المهني في

تحسين إدارة المخاطر داخل المستشفيات، مع التركيز على دوره في تقليل الأخطاء الطبية ورفع جودة الرعاية الصحية. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر البرامج التدريبية والتأهيلية على فعالية تطبيق إدارة المخاطر، وتحديد مدى ارتباط التطوير المهني بتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي. واعتمد الباحث على المنهج الميداني الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه لقياس مستوى التدريب والتطوير المهني ومدى تأثيرهما على جودة إدارة المخاطر. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 130 موظفًا من الكوادر الطبية والإدارية في مستشفيات مدينة الرياض، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل الفئات المستهدفة بالتدريب والتطوير. وأظهرت نتائج الدراسة أن تعزيز التدريب المستمر والتطوير المهني ساهم بشكل فعال في تحسين إدارة المخاطر، رفع جودة الرعاية الصحية، وتقليل الأخطاء الطبية. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج برامج التدريب ضمن الخطط الاستراتيجية للمستشفيات، وتوفير بيئة تعليمية مستدامة تضمن تطوير المهارات والمعرفة لدى العاملين في القطاع الصحي.

أجرت Willis Towers Watson دراسة تحليلية عام 2025 شملت عينة من 120 مستشفى في الولايات المتحدة، تتنوع بين مستشفيات تعليمية، خاصة، وريعية. هدفت الدراسة إلى تقييم أبرز المخاطر التشغيلية والمالية التي تواجه المؤسسات الصحية، خاصة في ظل التحول الرقمي. استخدم الباحثون استبيانًا إلكترونيًا مكونًا من 35 بندًا يغطي مجالات: الأمن السيبراني، سلامة المرضى، الامتثال التنظيمي، والموارد البشرية. كما تم دعم النتائج بتحليل بيانات ثانوية من تقارير الحوادث الداخلية وأنظمة إدارة الجودة. أظهرت النتائج أن نقص الكوادر الطبية والتهديدات السيبرانية هما أكثر المخاطر تأثيرًا على الأداء، مما يستدعي تعزيز أدوات الرصد المبكر والتدريب المستمر.

في دراسة تطبيقية نُشرت عام 2025، قام فريق من الباحثين بتحليل فعالية أدوات إدارة المخاطر في عينة من 85 مستشفى في أوروبا، باستخدام منهج وصفي تحليلي. اعتمدت الدراسة على مقابلات شبه منظمة مع مديري الجودة والمخاطر، بالإضافة إلى تحليل استخدام أدوات مثل RLDatix و MetricStream و Radar Healthcare، وهي أنظمة رقمية متخصصة في تتبع الحوادث وتحليل أسبابها. أظهرت النتائج أن المستشفيات التي تستخدم أدوات متكاملة لإدارة المخاطر تحقق استجابة أسرع للحوادث، وتقل فيها معدلات الأخطاء الطبية بنسبة تصل إلى 23% مقارنة بالمستشفيات التي تعتمد على أدوات تقليدية.

ملخص الدراسات السابقة حول إدارة المخاطر في الرعاية الصحية			
الدراسة	الهدف	النتيجة	الفرق بينها وبين دراستي

Smith et al. (2017)	تحليل العلاقة بين أدوات تحليل البيانات الطبية وتدريب الكوادر الصحية وبين فعالية الإجراءات الوقائية في تقليل الحوادث الطبية.	أظهرت الدراسة أن تطبيق إدارة المخاطر ساهم في تحسين سلامة المرضى وتقليل الأخطاء الطبية وزيادة الكفاءة التشغيلية.	دراستي تضيف البُعد القيادي من خلال تحليل الدور الوسيط للقيادة التحويلية، بينما دراسة Smith ركزت فقط على الأثر المباشر لإدارة المخاطر دون تناول العوامل التنظيمية.
Jones and Brown (2018)	تحليل العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وجودة الخدمات الصحية، مع التركيز على أثر هذه الاستراتيجيات في تحسين نتائج العلاج وتقليل الفاقد التشغيلي.	أظهرت الدراسة أن إدارة المخاطر ساهمت في تحسين جودة الرعاية الصحية من خلال تقليل الأخطاء الطبية والتكاليف، وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمستشفيات.	دراستي تتناول القيادة التحويلية كعامل وسيط في العلاقة بين إدارة المخاطر وسلامة المرضى، بينما دراسة Jones and Brown ركزت على العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر وجودة الخدمات دون تحليل الأبعاد القيادية.
Al-Zahrani, S. (2018)	تحليل وتقييم استراتيجيات إدارة المخاطر في المستشفيات السعودية، مع التركيز على التدريب المستمر ورفع الوعي.	ساهم تعزيز التدريب والوعي في تحسين جودة الخدمات الصحية وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية.	دراستي تضيف القيادة التحويلية كعامل وسيط، بينما ركزت هذه الدراسة على التدريب والوعي كعوامل مباشرة.
أحمد محمد السعيد (2019)	تقييم واقع إدارة المخاطر في المستشفيات الحكومية السعودية وتحليل أثر نقص التدريب والوعي.	نقص التدريب والوعي يعيق تحسين جودة الرعاية، بينما تعزيزها يقلل الأخطاء ويزيد الكفاءة التشغيلية.	دراستي تدرس القيادة التحويلية كوسيط تنظيمي، بينما هذه الدراسة ركزت على التحديات الداخلية دون تحليل تنظيمي وسيط.
Al-Omari et al. (2019)	تحليل العلاقة بين دعم الإدارة العليا وفعالية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.	دعم الإدارة العليا يحسن فعالية نظم إدارة المخاطر وجودة الرعاية الصحية ويقلل الأخطاء.	دراستي تركز على القيادة التحويلية كوسيط بين إدارة المخاطر وسلامة المرضى،

بينما هذه الدراسة ركزت على الدعم الإداري كعامل مباشر.			
دراستي تدرس العلاقة عبر القيادة التحويلية، بينما هذه الدراسة ركزت على الأثر المباشر دون تحليل تنظيمي أو قيادي.	تطبيق إدارة المخاطر أدى إلى تحسين السلامة وجودة الخدمات وزيادة رضا المرضى وتعزيز السمعة.	تحليل أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر على جودة الرعاية وسلامة المرضى في المستشفيات الشرق أوسطية.	Khan et al. (2019)
دراستي تركز على القيادة التحويلية كعامل تنظيمي وسيط، بينما هذه الدراسة ركزت على التحديات المادية والبنوية.	نقص التمويل وضعف البنية التحتية يعوقان التطبيق الفعال، وزيادتهما يعزز كفاءة إدارة المخاطر.	تحليل التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في القطاع الصحي السعودي واقتراح حلول عملية.	Hassan Al-Harbi (2019)
دراستي تركز على القيادة التحويلية، بينما هذه الدراسة ركزت على التكنولوجيا كأداة مباشرة.	استخدام أدوات تحليل البيانات الرقمية ساهم في تحسين الجودة وتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة.	تحليل دور تكنولوجيا المعلومات الصحية في تحسين إدارة المخاطر بالمستشفيات الأمريكية.	Johnson et al. (2019)
تدرس القيادة كوسيط تنظيمي، بينما هذه الدراسة ركزت على فعالية البرامج دون تحليل تنظيمي.	تطبيق برامج شاملة ساهم في تحسين الجودة وتقليل الأخطاء وتعزيز الكفاءة التشغيلية.	تقييم الممارسات الحالية لإدارة المخاطر في المستشفيات السعودية وتحديد الفجوات.	Al-Mutairi et al. (2020)
دراستي تركز على القيادة التحويلية، بينما هذه الدراسة ركزت على التعليم المهني كعامل مباشر.	التدريب المستمر ساهم في تحسين الأداء العام وتقليل الأخطاء الطبية.	تحليل أثر التدريب المستمر على جودة الرعاية وتقليل الأخطاء في المستشفيات الأوروبية.	Miller and Davis (2020)
دراستي تدرس القيادة التحويلية كوسيط تنظيمي، بينما هذه الدراسة ركزت على التنسيق والتدريب كعوامل مباشرة.	تعزيز التدريب والتنسيق الداخلي يرفع فعالية إدارة المخاطر ويحسن الأداء المؤسسي.	تحليل تأثير نقص التدريب وضعف التنسيق على فعالية إدارة المخاطر في القطاع الصحي السعودي.	Al-Qahtani et al. (2020)

عبد الله بن محمد الجهني (2020)	تحليل فعالية تطبيق نظم إدارة المخاطر في مستشفى سعودي وتأثيرها على الجودة والكفاءة.	التطبيق ساهم في تقليل الأخطاء، تحسين الجودة، وزيادة رضا المرضى.	دراستي تدرس العلاقة عبر القيادة التحويلية، بينما هذه الدراسة ركزت على نتائج التطبيق دون تحليل تنظيمي وسيط.
Hassan et al. (2020)	تقييم فعالية برامج إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الرعاية الصحية.	البرامج ساهمت في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة.	دراستي تضيف البعد القيادي التحويلي، بينما هذه الدراسة ركزت على البرامج كأداة مباشرة دون تحليل تنظيمي.
Sami Al-Zahrani (2021)	تحليل العلاقة بين التدريب والدعم الإداري وجودة تطبيق إدارة المخاطر في المستشفيات السعودية.	التدريب المستمر والدعم الإداري حسّن جودة الرعاية الصحية وزاد الكفاءة التشغيلية.	دراستي تركز على القيادة التحويلية كعامل وسيط، بينما هذه الدراسة ركزت على التدريب والدعم الإداري كعوامل مباشرة.
سامي بن علي الزهراني (2021)	تحديد أبرز التحديات المالية والتنظيمية التي تعيق تطبيق إدارة المخاطر في المستشفيات السعودية.	نقص التمويل والمقاومة التنظيمية للتغيير من أبرز العوائق، والحل يكمن في تخصيص ميزانيات وتطوير السياسات.	دراستي تدرس القيادة التحويلية كوسيط تنظيمي، بينما هذه الدراسة ركزت على العوائق البنوية دون تحليل قيادي.
Anderson et al. (2021)	مراجعة شاملة للتحديات التي تعيق تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية وتحليل سبل التغلب عليها.	نقص الوعي والموارد المالية يعيقان التطبيق، والحل في التوعية والتدريب والدعم المؤسسي.	دراستي تركز على القيادة التحويلية، بينما هذه الدراسة تناولت التحديات العامة دون تحليل للعوامل الوسيطة.
Garcia and Martinez (2022)	تحليل أسباب مقاومة التغيير في تطبيق إدارة المخاطر وتحديد سبل إدارتها لضمان استدامة التطبيق.	مقاومة التغيير تعيق التطبيق، ويجب تعزيز ثقافة السلامة والتواصل الداخلي والتدريب المستمر.	دراستي تدرس القيادة التحويلية كعامل تنظيمي محفز، بينما هذه الدراسة ركزت على الجوانب النفسية والتنظيمية للمقاومة.

منصور بن عبد الرحمن العتيبي (2022)	تحليل أثر التدريب والتطوير المهني على فعالية إدارة المخاطر وجودة الرعاية الصحية.	التدريب المستمر ساهم في تحسين إدارة المخاطر وتقليل الأخطاء الطبية ورفع جودة الرعاية.	دراستي تدرس القيادة التحويلية كوسيط تنظيمي، بينما هذه الدراسة ركزت على التدريب كعامل مباشر.
فريق باحثين (2025) - دراسة أوروبية	تحليل فعالية أدوات إدارة المخاطر الرقمية في المستشفيات الأوروبية.	استخدام أدوات رقمية متكاملة خفّض الأخطاء الطبية بنسبة 23% وسرّع الاستجابة للحوادث.	دراستي تركز على القيادة التحويلية كوسيط تنظيمي، بينما هذه الدراسة ركزت على التكنولوجيا كأداة تنفيذية مباشرة.

جدول (2) ملخص دراسات إدارة المخاطر

تعقيب عن الدراسات السابقة للإدارة المخاطر:

من خلال استعراض هذا العدد المتنوع من الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في المجال الصحي بين عامي 2017 و2022، يتضح أن إدارة المخاطر لم تعد خيارًا إداريًا، بل أصبحت شرطًا أساسيًا في بناء أنظمة صحية أكثر أمانًا وكفاءة. فقد أكدت معظم الدراسات مثل Smith et al. (2017) و Jones and Brown (2018) على أن تطبيق نظم إدارة المخاطر يساهم في تقليل الأخطاء الطبية، وتحسين نتائج العلاج، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ما ينعكس مباشرة على سلامة المرضى وجودة الرعاية المقدمة.

كما كشفت بعض الدراسات الميدانية المحلية، مثل دراسة أحمد محمد السعيد (2019) ودراسة الجهني (2020)، عن تحديات واقعية تواجه المستشفيات السعودية، أهمها ضعف الوعي الإداري وقلة التدريب، مما يؤثر على فعالية تطبيق نظم إدارة المخاطر. وهذه النتائج جاءت متسقة مع دراسات دولية مثل تلك التي أجراها Anderson et al. (2021) و Garcia and Martinez (2022)، والتي ركزت على العوائق التنظيمية والمقاومة الداخلية للتغيير داخل المستشفيات.

من جهة أخرى، برزت أهمية البنية التحتية والتكنولوجيا في دعم أنظمة إدارة المخاطر، كما في دراسة Johnson et al. (2019) التي أشارت إلى دور تكنولوجيا المعلومات الصحية في تحليل البيانات وتحديد أنماط الخطر. كذلك أكدت دراسة Hassan et al. (2020) ودراسة Miller and Davis (2020) على أن التدريب المستمر للكوادر الطبية والإدارية هو عامل محوري في تحسين أداء المنشآت الصحية وتقليل الأخطاء السريرية.

ويلاحظ أيضًا أن بعض الدراسات مثل دراسة العتيبي (2022) والزهراني (2021) قد قدمت رؤية تطبيقية تربط بين إدارة المخاطر والتطوير المهني وتعزيز جودة الأداء الصحي، مما يعكس تحولاً استراتيجياً في كيفية التعامل مع هذه الممارسة الإدارية داخل المستشفيات.

في المجمل، تعكس هذه الدراسات نضجاً في تناول موضوع إدارة المخاطر، من كونه مجرد عملية داخلية إلى كونه جزءاً من منظومة الجودة والتحسين المستمر، وتفتح الباب أمام مزيد من البحث التطبيقي لفهم كيف يمكن دمج القيادة التحويلية والتدريب والدعم المؤسسي لتحقيق بيئة صحية أكثر أماناً.

المبحث الثاني: سلامة المرضى Patient safety:

أولاً : مفهوم سلامة المرضى:

سلامة المرضى هي تقليل الأذى الذي يمكن الوقاية منه أثناء تقديم الرعاية الصحية، وضمان أن تكون الخدمات الطبية آمنة وفعالة لكل مريض في كل وقت.

منظمة الصحة العالمية

وتُعرّف سلامة المرضى بأنها "علم تطبيقي يدمج بين نظريات العوامل البشرية، وإدارة المخاطر، والمرونة التنظيمية، بهدف تطوير عمليات رعاية صحية آمنة وفعالة، تُمكن العاملين من تقليل الضرر قبل حدوثه، والاستجابة له بفعالية عند وقوعه." (Lachman et al., 2022, p. 12).

وتعرف سلامة المرضى بأنها "مجموعة من الممارسات السريرية والتنظيمية التي تهدف إلى تقليل الأخطاء الطبية وتحسين جودة الرعاية، من خلال تطبيق أدوات مثل أنظمة الإبلاغ والتعلم، وتعزيز ثقافة السلامة، وتطوير المهارات غير التقنية لدى العاملين الصحيين (Ricciardi & Cascini, 2021, p. 5).

وتعني سلامة المرضى توفير الرعاية الصحية دون أي إيذاء أو خطأ طبي أو حدث ضار يمكن الوقاية منه، مع حماية المريض من التعرض لأي منها.

هيئة الاعتماد الأردنية HCAC –

كما تعرف بأنها إطار لأنشطة منظمة تولّد ثقافات وعمليات وسلوكيات وتكنولوجيات في مجال الرعاية الصحية تعمل على التقليل من المخاطر والحد من الأذى الممكن تجنبه.

منظمة الصحة العالمية – ورقة الحقائق

وسلامة المرضى تعني تقليل احتمال وقوع الخطأ الطبي والحد من تأثيره عند حدوثه، من خلال تحسين النظم الصحية والتدريب والتكنولوجيا.

منظمة الصحة العالمية

وتُعرّف أيضاً سلامة المرضى بأنها "القدرة على تقليل الحوادث الضارة من خلال فهم الأسباب الجذرية للأخطاء، وتطبيق أنظمة الإبلاغ، وبناء ثقافة تعلم مستمرة داخل بيئة الرعاية الصحية" (Enseldo Carrasco, 2018, p. 45). ويركز هذا التعريف على أهمية التحليل المنهجي للحوادث، خاصة في الرعاية الأولية وطب الأسنان، حيث لا تزال البيانات حول الحوادث نادرة وغير مكتملة.

كما تُعرّف سلامة المرضى بأنها "نهج متعدد المستويات يشمل السياسات الوطنية، والتنسيق بين الوكالات الصحية، وتفعيل دور العاملين الصحيين في تطبيق الممارسات الآمنة، بما يضمن تقليل المخاطر وتحسين جودة الرعاية في السياقات المعقدة مثل دول إقليم شرق المتوسط، (Dardur, 2024)" (p. 88). ويبرز هذا التعريف أهمية التكامل بين السياسات والواقع العملي، خاصة في الدول ذات الأنظمة الصحية المتأثرة بالنزاعات أو ضعف البنية التحتية.

ثانياً نظريات سلامة المرضى:

اسم النظرية	صاحب النظرية وتاريخها	المبادئ الأساسية	الأبعاد المقترحة	التوثيق
نظرية الجبن السويسري	جيمس ريزن - 1990	- كل نظام دفاعي يحتوي على "ثقوب" - الحوادث تقع عند تصفّ هذه الثقوب - الأخطاء نشطة وكامنة	- تنظيمي - بشري - وقائي - تحليلي	Reason, J. (1990).

اسم النظرية	صاحب النظرية وتاريخها	المبادئ الأساسية	الأبعاد المقترحة	التوثيق
		-أهمية تعدد الطبقات الدفاعية		
نظرية العوامل البشرية	مساهمات متعددة - s1980	-التفاعل بين الإنسان والنظام -الأخطاء نتيجة إدراكي عوامل متعددة -تحسين الأداء البشري يقلل المخاطر -البيئة الآمنة والتدريب المناسب	-إدراكي -بيئي -تنظيمي -تكنولوجي	Milligan, J. (2007).
نظرية النظم المعقدة	فريتجوف كابرا وآخرون - s1970	-الأنظمة مترابطة وغير خطية -التغير في جزء يؤثر على الكل -التفكير النظمي ضروري لإدارة المخاطر	-بنويي -ديناميكي -تفاعلي -استراتيجي	Capra, F. (1996)..
نظرية الموثوقية العالية	ويك وسوتكليف - s1980	-التركيز على الاستباقية -تعزيز ثقافة السلامة	-تنظيمي -ثقافي -قيادي -تشغيلي	Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007).

اسم النظرية	صاحب النظرية وتاريخها	المبادئ الأساسية	الأبعاد المقترحة	التوثيق
		-التنظيم واليقظة المستمرة		
نظرية الشبكة الثقافية	كندا - s1990	-الثقافة تُبنى عبر التفاعل -شبكات الزملاء -تؤثر على الالتزام -القيادة الثقافية -قد تكون غير رسمية	-رمزي -اتصالي -علائقي -سلوكي	Kunda, G. (2006)..
نظرية تحليل السبب الجذري	مساهمات متعددة - s1970	-التركيز على الأسباب النظامية -أدوات تحليل -مثل السبب والأثر -التعلم والتحسين وليس اللوم	-تحليلي -تنظيمي -وقائي -توثيقي	Wu, A. W., Lipshutz, A. K., & Pronovost, P. J. (2008)..
نظرية ثقافة السلامة	فلين وآخرون - s1980	-السلامة -مسؤولية جماعية -القيادة محورية -التواصل والتعلم من الأخطاء ضروري	-قيادي -اتصالي -سلوكي -تنظيمي	Flin, R., Burns, C., Mearns, K., Yule, S., & Robertson, E. M. (2006)..

اسم النظرية	صاحب النظرية وتاريخها	المبادئ الأساسية	الأبعاد المقترحة	التوثيق
نظرية إدارة المخاطر السريرية	فنسنت - 1990s	-تقييم دوري للمخاطر -تقارير الحوادث والتحليل السببي -إشراك الطاقم الطبي	-سريري -تحليلي -تنظيمي -وقائي	Vincent, C. (2010)..
نظرية التعلم التنظيمي	باستن وهامان - 2018	-التعلم الفردي والجماعي -تحويل المعرفة إلى ممارسات -أهمية التغذية الراجعة	-بشري -عملي -تكنولوجي -ثقافي	Basten, D., & Haamann, T. (2018)..
نظرية التصميم المتمركز حول الإنسان	IDEO - 1960s	-التعاطف مع المستخدمين -تصميم تشاركي -اختبار وتحسين مستمر	-إنساني -تكنولوجي -تجريبي -تشاركي	IDEO.org. (2015)..

الجدول (3) نظريات سلامة المرضى

ثالثاً: أسباب الأخطاء الطبية :

1. ضعف الالتزام بالأسس العلمية

يُعد تجاهل المبادئ الطبية المعتمدة أثناء ممارسة المهنة من الأسباب الجوهرية لوقوع الأخطاء، مثل إجراء عمليات دون مراجعة الأدلة السريرية أو استخدام طرق تجريبية غير مثبتة (محمود، 2009، ص. 17).

2. الإهمال وعدم الدقة

الإهمال في أداء الواجبات الطبية، كعدم تعقيم الأدوات أو ترك أدوات داخل جسم المريض، يؤدي إلى مضاعفات خطيرة قد تصل إلى الوفاة (زقبيّة، 2018، ص. 3).

3. الإرهاق والتعب الجسدي والنفسي

الإجهاد الناتج عن ضغط العمل أو المناوبات الطويلة يقلل من قدرة الطبيب على التركيز، مما يزيد من احتمالية الخطأ. (Edmondson, 2004, p. ii5)

4. نقص الخبرة والتدريب

عدم حصول الطبيب أو الممارس الصحي على تدريب كافٍ قبل مزاولته المهنة يؤدي إلى ضعف التشخيص واتخاذ قرارات غير دقيقة (المؤيد، 2013، ص. 6).

5. أخطاء في وصف أو صرف الأدوية

تشمل وصف دواء خاطئ، أو جرعة غير مناسبة، أو تجاهل حساسية المريض، وهي من أكثر الأخطاء شيوعاً في الممارسة السريرية (M7et.com، 2021، ص. 2).

6. ضعف التواصل بين الفريق الطبي

سوء نقل المعلومات بين الأقسام أو بين الطبيب والمريض يؤدي إلى تشخيص خاطئ أو علاج غير مناسب (المؤيد، 2013، ص. 7).

7. مشاكل في الأجهزة الطبية

تعطل الأجهزة أو استخدامها بطريقة خاطئة قد يؤدي إلى نتائج تشخيصية غير دقيقة أو مضاعفات أثناء العلاج (فكرة، 2024، ص. 4).

8. عدم التمييز بين المرضى

تشابه الأسماء أو اختلاط الملفات قد يؤدي إلى إعطاء علاج خاطئ أو إجراء عملية لمرضى غير مقصود (المؤيد، 2013، ص. 8).

9. غياب نظام رقابي فعال

عدم وجود قوانين صارمة أو آليات واضحة للإبلاغ عن الأخطاء يجعل من الصعب اكتشافها أو منع تكرارها (زقية، 2018، ص. 4).

10. ضعف التوثيق الطبي

عدم وجود ملف طبي شامل للمريض يؤدي إلى قرارات علاجية غير دقيقة، خاصة عند نقله بين المنشآت الصحية (فكرة، 2024، ص. 5).

رابعاً : جودة الرعاية الصحية :

تُعرّف جودة الرعاية الصحية بأنها قدرة الخدمات الصحية المقدمة على تلبية احتياجات المرضى وتوقعاتهم بطريقة فعالة وأمنة وبتكلفة منطقية. وتشمل الجودة عدة أبعاد مثل السلامة، الفعالية، الكفاءة، الاستجابة، والعدالة. فالرعاية الصحية الجيدة لا تقتصر على تقديم العلاج، بل تمتد لتشمل تجربة المريض، ورضاه، وسهولة الوصول إلى الخدمة، إضافة إلى استخدام الموارد بشكل رشيد (Alhurani, 2023, p. 2).

وتُعد السلامة أحد أهم مكونات الجودة، إذ تشير إلى حماية المرضى من الأخطاء الطبية والمضاعفات التي يمكن الوقاية منها. وتشير الدراسات إلى أن الأخطاء الطبية تكبد الأنظمة الصحية خسائر مادية تفوق 4 مليارات دولار سنوياً، فضلاً عن الأثر النفسي والجسدي على المرضى (Alhurani, 2023, p. 3).

أما الفعالية، فهي تعني تقديم العلاجات والخدمات التي أثبتت فعاليتها علمياً، وتحقيق أفضل النتائج الصحية بأقل تكلفة وجهد. ويجب أن تستند القرارات السريرية إلى الأدلة الطبية الموثوقة، لضمان تحقيق نتائج علاجية إيجابية. (Alhurani, 2023, p. 4)

وتُعد تجربة المريض أيضًا من المؤشرات المهمة للجودة، حيث تؤثر بشكل مباشر على التزامه بالعلاج ورضاه عن الخدمة. وتشمل هذه التجربة التواصل مع مقدمي الرعاية، الراحة النفسية، واحترام الخصوصية. (Alhurani, 2023, p. 5).

خامساً: معايير سلامة المرضى:

1. تحديد هوية المريض بدقة

يجب استخدام وسيلتين على الأقل لتحديد هوية المريض قبل أي إجراء طبي، مثل الاسم الرباعي وتاريخ الميلاد، لتفادي الأخطاء الناتجة عن الخلط بين المرضى (Health Governance Unit, 2023, p. 4).

2. الاستخدام الآمن للأدوية

تشمل مراجعة وصفات الأدوية، التحقق من الجرعات، وتوثيق الحساسية الدوائية، حيث أن 50% من الأذى القابل للوقاية في المستشفيات مرتبط بالأدوية. (WHO, 2023, p. 3)

3. منع العدوى المرتبطة بالرعاية الصحية

تتطلب تطبيق بروتوكولات صارمة للتعقيم، غسل اليدين، واستخدام معدات الحماية الشخصية، إذ أن العدوى المكتسبة داخل المستشفيات تؤدي إلى مضاعفات خطيرة وتمثل عبئاً مالياً كبيراً (WHO, 2023, p. 4).

4. الإجراءات الجراحية الآمنة

تشمل التحقق من نوع العملية، موقعها، والمريض المعني، قبل البدء بالجراحة، وذلك باستخدام قوائم التحقق الجراحية المعتمدة من منظمة الصحة العالمية. (WHO, 2023, p. 5)

5. الإبلاغ عن الأحداث الضارة وتحليلها

تشجع المعايير على إنشاء نظام داخلي للإبلاغ عن الأخطاء الطبية وتحليل الأسباب الجذرية لها، بهدف التعلم منها ومنع تكرارها (Institute for Healthcare Improvement, 2017, p. 4).

6. تعزيز ثقافة السلامة

تدعو إلى بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الإبلاغ دون لوم، وتدعم التعلم المستمر وتحسين الأداء. (Singer & Vogus, 2013, p. 375)

7. إشراك المرضى وعائلاتهم

يُعد تمكين المرضى من اتخاذ قراراتهم العلاجية، وتوعيتهم بحقوقهم، جزءًا أساسيًا من معايير السلامة، حيث أن إشراكهم يقلل من الأذى بنسبة تصل إلى 15% (WHO, 2023, p. 15 % 6).

8. التدريب المستمر للعاملين

تشمل المعايير توفير برامج تدريبية دورية حول سلامة المرضى، مثل مكافحة العدوى، وإدارة الأخطاء، والتواصل الفعال. (Health Governance Unit, 2023, p. 7)

9. استخدام التكنولوجيا الداعمة للسلامة

مثل أنظمة التحقق الإلكتروني من الأدوية، والسجلات الطبية الرقمية، التي تقلل من الأخطاء الناتجة عن الكتابة اليدوية أو فقدان المعلومات. (WHO, 2023, p. 8)

10. مراقبة مؤشرات السلامة

تشمل جمع وتحليل بيانات مثل معدلات العدوى، الأخطاء الدوائية، وسقوط المرضى، بهدف تحسين الأداء واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة. (WHO, 2023, p. 9) .

سادساً: المبادئ الخمسة لسلامة المرضى:

1. تحسين دقة التعرف على المرضى

يُعد التحقق من هوية المريض بدقة قبل أي إجراء طبي أو إعطاء دواء أمرًا جوهريًا لتفادي الأخطاء الناتجة عن الخلط بين المرضى، ويُوصى باستخدام معرفين على الأقل مثل الاسم وتاريخ الميلاد. (World Health Organization, 2023, p. 2)

2. تعزيز فعالية التواصل بين مقدمي الرعاية الصحية

يُعد التواصل الواضح والدقيق بين أفراد الفريق الطبي ضروريًا لتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء

الفهم أو نقل المعلومات بشكل غير صحيح، خاصة في الحالات الحرجة (Joint Commission International, 2022, p. 3).

3. الاستخدام الآمن للأدوية

تشمل هذه المبادئ مراجعة وصفات الأدوية، التحقق من الجرعات، وتوثيق الحساسية الدوائية، حيث أن الأدوية تُعد من أكثر مصادر الأذى القابل للوقاية في المستشفيات (World Health Organization, 2023, p. 3).

4. ضمان الإجراء الصحيح للمريض الصحيح في الموقع الصحيح

تتطلب العمليات الجراحية اتباع بروتوكولات تحقق دقة تشمل مراجعة اسم المريض، نوع العملية، والموقع الجراحي، وذلك لتفادي الأخطاء الجراحية الجسيمة (Joint Commission International, 2022, p. 4).

5. الحد من خطر العدوى المرتبطة بالرعاية الصحية

تُعد العدوى المكتسبة داخل المنشآت الصحية من أبرز أسباب المضاعفات، ويمكن الوقاية منها عبر الالتزام بإجراءات مكافحة العدوى مثل غسل اليدين واستخدام أدوات الوقاية الشخصية. (World Health Organization, 2023, p. 4).

دراسات سابقة حول سلامة المرضى :

هدفت دراسة ريم وحسن (2020) إلى تحليل التحديات التي تواجه سلامة المرضى في ظل جائحة كوفيد-19، وذلك من خلال دراسة ميدانية تطبيقية على مستشفى الطوارئ الجامعي بالقاهرة. سعت الدراسة إلى تقييم مدى جاهزية الطاقم الطبي للتعامل مع الحالات الحرجة في سياق وبائي غير مسبوق، مع التركيز على العوامل التنظيمية واللوجستية التي تؤثر على جودة الرعاية وسلامة المرضى. اعتمد الباحثان على منهج وصفي تحليلي، واستخدما استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تضمنت مجموعة من المحاور المتعلقة بجاهزية المستشفى، توفر الموارد الوقائية، التنسيق بين الفرق الطبية، ومستوى التدريب على التعامل مع الحالات الوبائية. تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وشملت بنودًا كمية ونوعية لقياس مدى تأثير الجائحة على الأداء السريري وسلامة المرضى. وشملت العينة 80 مشاركًا من الكوادر الطبية، موزعين بين 45 طبيبًا و35 ممرضًا، تم اختيارهم

بطريقة قصدية من العاملين في أقسام الطوارئ والعناية المركزة، نظرًا لطبيعة عملهم المباشر مع حالات كوفيد-19. وقد حرص الباحثان على ضمان التنوع في التخصصات الطبية والتمريضية ضمن العينة، لضمان تمثيل واقعي للتحديات الميدانية. أظهرت نتائج الدراسة أن نقص معدات الحماية الشخصية، مثل الكمامات والمعقمات والملابس الواقية، كان من أبرز العوامل التي ساهمت في ارتفاع معدل الأخطاء السريرية بنسبة 35% خلال فترة الذروة الوبائية. كما بيّنت النتائج وجود ضعف في التنسيق بين الفرق الطبية، خاصة في حالات نقل المرضى بين الأقسام، مما أدى إلى تأخير التدخلات العلاجية وزيادة معدلات العدوى المكتسبة داخل المستشفى. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تعزيز برامج تدريب العاملين على بروتوكولات الطوارئ الوبائية، وتوفير الموارد الوقائية بشكل دائم ومستدام، إلى جانب تطوير آليات التنسيق الداخلي بين الفرق الطبية، بما يضمن سرعة الاستجابة وتقليل فرص الخطأ البشري في الظروف الحرجة.

وهدفت دراسة آلاء أحمد ومحمد عفيفي (2021) إلى تحليل أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر على جودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على مجموعة من المستشفيات الحكومية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. ركزت الدراسة على تقييم فعالية الإدارة الوقائية كأداة تنظيمية للحد من الأذى السريري وتحسين الأداء العام للمؤسسات الصحية. واعتمد الباحثان على المنهج الكمي التحليلي، واستخدما استبانة معيارية كأداة رئيسية لجمع البيانات، تضمنت مجموعة من البنود التي تقيس مدى تطبيق نظم إدارة المخاطر، ومستوى جودة الرعاية، ومؤشرات السلامة السريرية. تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وشملت محاور تتعلق بالسياسات الوقائية، الإجراءات التشغيلية، التفاعل بين الفرق الطبية، ومدى توفر نظم المعلومات الداعمة. وبلغ حجم العينة 200 موظفًا من الكوادر الطبية والإدارية، تم اختيارهم من مختلف الأقسام داخل المستشفيات الحكومية، بما في ذلك أقسام الطوارئ، الجراحة، الجودة، وإدارة المخاطر. وقد حرص الباحثان على تحقيق تمثيل شامل للعينة لضمان تنوع وجهات النظر بين العاملين في الخطوط الأمامية والإدارات الداعمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظم إدارة المخاطر ساهم بشكل ملموس في تحسين جودة الرعاية الصحية بنسبة 60%، كما انعكس إيجابيًا على مؤشرات السلامة السريرية بنسبة 50%، وذلك من خلال تقليل معدلات الأخطاء الطبية، وتحسين الاستجابة للحالات الحرجة، وتعزيز ثقافة السلامة داخل بيئة العمل. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تطوير نظام معلومات قوي يدعم عمليات إدارة المخاطر،

ويتيح التتبع الفوري للحوادث السريرية، إلى جانب أهمية دعم القيادة الصحية للإجراءات الوقائية، من خلال توفير الموارد، وتدريب العاملين، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

وسعت دراسة نعيمة القصير (2022) إلى تسليط الضوء على أهمية تعزيز مشاركة المرضى

في صياغة السياسات الصحية، باعتبارهم طرفاً فاعلاً في منظومة السلامة داخل المؤسسات الصحية. وقد تم تطبيق الدراسة على ثلاث مستشفيات تعليمية في محافظتي القاهرة والجيزة، بهدف تقييم أثر نماذج إشراك المرضى على جودة الرعاية وتقليل الأخطاء السريرية. واعتمدت الباحثة على منهج وصفي تحليلي، واستخدمت استبانة موجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تضمنت مجموعة من البنود التي تقيس درجة مشاركة المرضى في اتخاذ القرار، مدى معرفتهم بحقوقهم، ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة. تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وشملت محاور تتعلق بالتواصل مع الطاقم الطبي، المشاركة في الخطط العلاجية، والانخراط في تقييم الأداء الصحي. وبلغ حجم العينة 150 مشاركاً، موزعين بين مرضى ومقدمي رعاية صحية، تم اختيارهم من أقسام الباطنة والجراحة والطوارئ، لضمان تمثيل متنوع للحالات السريرية والتجارب العلاجية. وقد حرصت الباحثة على تضمين وجهات نظر المرضى ومقدمي الرعاية على حد سواء، لتقييم فعالية نماذج المشاركة من منظور شامل. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نماذج إشراك المرضى في السياسات الصحية أدى إلى انخفاض الأخطاء السريرية بنسبة 17% في الأقسام التي تبنت هذه النماذج، كما ارتفع مستوى رضا المرضى بشكل ملحوظ، خاصة في ما يتعلق بالتواصل، والشفافية، واحترام الحقوق. وقد بينت الدراسة أن إشراك المرضى يعزز من ثقافة السلامة، ويزيد من التزام الطاقم الطبي بالإجراءات الوقائية. واختتمت الدراسة بتوصيات عملية، أبرزها ضرورة دمج المرضى في لجان الجودة داخل المنشآت الصحية، وتخصيص كتيبات تعريفية بحقوقهم ومسؤولياتهم، بما يساهم في تمكينهم وتعزيز دورهم في تحسين جودة الرعاية، وتقليل المخاطر السريرية.

هدفت دراسة المركز السعودي لسلامة المرضى (2022) إلى قياس ثقافة السلامة داخل

المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينتي الرياض وجدة، وذلك في إطار سعي وطني لفهم مكونات ثقافة السلامة السريرية، وتحديد الفروقات التنظيمية بين أنواع المنشآت الصحية. ركزت الدراسة على تحليل مدى إدراك العاملين لمفاهيم السلامة، وسلوكيات الإبلاغ، ومستوى التحفيز الداخلي المرتبط بالممارسات الآمنة. واعتمدت الدراسة على منهج كمي وصفي، واستخدمت استبياناً شاملاً كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تطويره وفقاً للمعايير الدولية لقياس ثقافة السلامة، مثل نموذج AHRQ الأمريكي.

شمل الاستبيان محاور متعددة، منها: الإبلاغ عن الحوادث، دعم الإدارة، العمل الجماعي، التواصل المفتوح، والتعلم من الأخطاء. وقد تم تطبيقه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مع تحليل إحصائي مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة. وبلغ حجم العينة 570 ممارسًا صحيًا من مختلف التخصصات، شملت أطباء، ممرضين، وفنيين صحيين، تم اختيارهم من أقسام الطوارئ، العناية المركزة، الجودة، والإدارة، لضمان تمثيل شامل للخبرات المهنية والوظائف التنظيمية. وقد حرص المركز على تحقيق التوازن بين المشاركين من القطاعين العام والخاص، لتحديد الفروقات في ثقافة السلامة بينهما. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ضعف ملحوظ في مستوى الإبلاغ عن الحوادث، خاصة في المستشفيات الخاصة، حيث أشار عدد كبير من المشاركين إلى غياب ثقافة "الإبلاغ دون لوم"، مما أدى إلى انخفاض معدلات الإبلاغ الطوعي. كما أظهرت النتائج غياب التحفيز الداخلي المرتبط بالممارسات الآمنة، وضعف دعم الإدارة في تعزيز ثقافة السلامة، مما أثر سلبيًا على التفاعل المهني داخل الفرق الطبية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تدريب العاملين على آليات "الإبلاغ دون لوم"، وتنفيذ أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء الآمن، إلى جانب تعزيز دور القيادة الصحية في دعم ثقافة السلامة، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على التعلم من الأخطاء دون خوف أو تردد.

كما هدفت دراسة منظمة الصحة العالمية (2023) إلى قياس أثر إشراك المرضى في تحسين سلامتهم ضمن إطار دولي متعدد السياقات، حيث تم تطبيق الدراسة في ثمان دول من منطقة شرق المتوسط، بهدف تقييم فعالية الشراكة بين المريض والمنشأة الصحية كإحدى الممارسات المعيارية المعتمدة عالميًا لتعزيز جودة الرعاية وتقليل الأذى السريري. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي متعدد الجنسيات، واستخدمت استبانة موحدة صممها المنظمة لقياس تجربة المريض، ومدى مشاركته في الخطة العلاجية، ودرجة إدماجه في القرارات المتعلقة بالرعاية الصحية. شملت الاستبانة محاور تتعلق بالتواصل، التنقيف الصحي، إشراك المريض في تقييم الأداء، ومدى معرفته بحقوقه ومسؤولياته. وقد تم تطبيقها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مع تحليل مقارنة بين الدول المشاركة. وبلغ حجم العينة 420 مريضًا من مختلف الفئات العمرية والحالات السريرية، تم اختيارهم من مستشفيات تعليمية وعامة في الدول الثمان، بما يضمن تمثيلًا متنوعًا للخبرات العلاجية والثقافية. وقد حرصت المنظمة على تضمين المرضى الذين تلقوا رعاية في أقسام الطوارئ، الجراحة، والعيادات الخارجية، لضمان شمولية التقييم. كما أظهرت نتائج الدراسة أن إشراك المرضى في الرعاية الصحية أدى إلى انخفاض الأذى السريري بنسبة

15%، كما ساهم في رفع معدل الالتزام بالخطة العلاجية، خاصة في الحالات المزمنة والمعقدة. وقد بيّنت النتائج أن المرضى الذين تم إشراكهم في اتخاذ القرار أظهروا مستويات أعلى من الرضا والثقة في النظام الصحي، مما انعكس إيجابيًا على جودة الرعاية المقدمة. واختتمت الدراسة بتوصيات استراتيجية، أبرزها ضرورة إدراج المرضى في لجان الرقابة والحوكمة داخل المنشآت الصحية، وتطوير أدوات تقييم تجربة المريض بما يتناسب مع السياقات المحلية، إلى جانب تعزيز ثقافة الشراكة بين المريض والفريق الطبي كجزء من السياسات الصحية الوطنية.

بينما أشارت دراسة وزارة الصحة المصرية (2023) إلى توثيق وتحليل تجربة مستشفى شبين الكوم التعليمي في إنشاء إدارة مستقلة لسلامة المرضى، باعتبارها نموذجًا إداريًا وطنيًا يحتذى به في تعزيز التنظيم المؤسسي لممارسات السلامة داخل المنشآت الصحية. سعت الدراسة إلى تقييم أثر هذا النموذج على تقليل الحوادث السريرية وتحسين مؤشرات الأداء، مع التركيز على آليات الحوكمة الداخلية وربط السلامة بجودة الخدمة. واعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، واستخدمت استبانتي منفصلتين كأدوات رئيسية لجمع البيانات: الأولى موجهة للموظفين، والثانية للمرضى. تضمنت الاستبانة الخاصة بالموظفين بنودًا تقيس مدى وضوح السياسات الجديدة، فعالية التنسيق بين الأقسام، وسهولة الإبلاغ عن الحوادث، بينما ركزت استبانة المرضى على مستوى الرضا، الإحساس بالأمان، ومدى التفاعل مع الإدارة الجديدة. تم تطبيق الاستبانتي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مع تحليل إحصائي لقياس التغيرات قبل وبعد تأسيس الإدارة. وبلغ حجم العينة 130 مشاركًا، منهم 100 موظف من الكوادر الطبية والإدارية، و30 مريضًا من أقسام مختلفة داخل المستشفى، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل الفئات الأكثر تفاعلًا مع الإدارة الجديدة. وقد شملت العينة موظفين من أقسام الجودة، الطوارئ، التمريض، والإدارة العليا، إلى جانب مرضى تلقوا خدمات في أقسام الجراحة والباطنة. وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض عدد الحوادث السريرية بنسبة 40% بعد تأسيس إدارة مستقلة لسلامة المرضى، كما لوحظ تحسن في سرعة الاستجابة للحوادث، وزيادة في معدلات الإبلاغ الطوعي، إلى جانب ارتفاع مستوى رضا المرضى عن الإجراءات الوقائية. وقد بيّنت الدراسة أن وجود هيكل تنظيمي مخصص للسلامة ساهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة، وتحسين التنسيق بين الفرق الطبية. واختتمت الدراسة بتوصيات عملية، أبرزها ضرورة تعميم تجربة إنشاء إدارة مستقلة لسلامة المرضى في جميع المحافظات، وربط مؤشرات الأداء المؤسسي

بمعايير السلامة، إلى جانب تعزيز التدريب المستمر للعاملين، وتطوير نظم معلومات داعمة لعمليات الرصد والتحسين.

حيث أكدت دراسة القمة الوزارية العالمية لسلامة المرضى (2023) أن السلامة السريرية يجب أن تُعامل كقضية صحية عامة ذات أولوية استراتيجية، وليست مجرد ممارسة داخلية محدودة النطاق. وقد هدفت الدراسة إلى صياغة إطار دولي موحد للممارسات الآمنة، من خلال جمع وتحليل بيانات من 27 دولة أوروبية وآسيوية، بهدف تقييم مدى جاهزية الأنظمة الصحية لاعتماد سياسات وطنية فعالة في مجال السلامة. واعتمدت الدراسة على منهج مقارنة دولي، واستخدمت استبانة معيارية صممتها فرق العمل التابعة للقمة الوزارية، وشملت محاور متعددة تتعلق بوجود استراتيجيات وطنية، آليات الإبلاغ، نظم الحوكمة، والتدريب على السلامة. تم توزيع الاستبانة على ممثلين من وزارات الصحة، هيئات الاعتماد، والمؤسسات الأكاديمية، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية وصفية ومقارنة بين الدول المشاركة. وشملت العينة ممثلين رسميين من 27 دولة، موزعين بين أوروبا وآسيا، بما في ذلك دول ذات نظم صحية متقدمة وأخرى في مراحل تطوير السياسات الصحية. وقد تم اختيار المشاركين من الجهات الحكومية والمؤسسات المعنية بوضع السياسات، لضمان دقة التقييم وارتباطه بالقرارات الاستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة أن 73% من الدول المشاركة تفقر إلى استراتيجيات وطنية واضحة ومتكاملة للسلامة، كما كشفت عن تفاوت كبير في تطبيق الممارسات الآمنة، وغياب التنسيق الدولي في تبادل المعرفة والخبرات. وقد بينت الدراسة أن غياب الأطر الموحدة يعيق بناء ثقافة عالمية للسلامة، ويحد من قدرة الدول على مواجهة التحديات السريرية المشتركة. واختتمت الدراسة بتوصيات محورية، أبرزها اعتماد "ميثاق موننترو" كوثيقة دولية مرجعية لتعزيز السلامة، وتأسيس شبكات دولية لتبادل المعرفة والخبرات، إلى جانب دعم الدول في بناء استراتيجيات وطنية متكاملة، وتوفير أدوات تقييم معيارية تساعد في قياس التقدم وتحديد الفجوات.

كما توصلت دراسة (2024) HealthySimulation إلى الدور الحيوي الذي تلعبه تقنيات المحاكاة في تحسين جودة التدريب التمريضي، خصوصاً في البيئات التعليمية المستمرة. وقد أجريت الدراسة داخل مركز التعليم المستمر في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض، وهدفت إلى تقييم أثر استخدام المحاكاة السريرية على أداء الممرضين في سياق السلامة المهنية. واعتمدت الدراسة على منهج شبه تجريبي، حيث تم تقسيم العينة إلى مجموعتين: مجموعة خضعت لجلسات محاكاة سريرية مكثفة،

وأخرى تلقت تدريبًا تقليديًا. بلغ حجم العينة 60 متدربًا من الكوادر التمريضية، تم اختيارهم من برامج التطوير المهني المستمر، وتنوعت خلفياتهم بين حديثي التخرج والممارسين ذوي الخبرة. واستخدمت الدراسة أدوات تقييم معيارية لقياس الأداء في اختبارات السلامة السريرية، شملت سيناريوهات محاكاة واقعية تحاكي مواقف حرجية مثل التعامل مع الأخطاء الدوائية، منع العدوى، والتواصل الفعّال مع الفريق الطبي. وقد تم تحليل النتائج باستخدام مؤشرات الأداء الكمي، ومقارنة نسب التحسن بين المجموعتين. وأظهرت النتائج أن المتدربين الذين خضعوا لجلسات المحاكاة سجلوا نتائج أفضل بنسبة 46% في اختبارات السلامة مقارنة بالمجموعة الضابطة، مما يدل على فعالية المحاكاة في تعزيز المهارات السريرية دون تعريض المرضى للخطر. كما لاحظ الباحثون تحسنًا في سرعة الاستجابة، دقة اتخاذ القرار، وثقة المتدربين في التعامل مع الحالات المعقدة. وأوصت الدراسة بضرورة تضمين المحاكاة السريرية كعنصر أساسي في برامج الاعتماد التمريضي، والتوسع في استخدامها ضمن التدريب الدوري للممارسين الصحيين، لما لها من أثر مباشر في تقليل الأخطاء وتحسين جودة الرعاية.

وهدفت دراسة منظمة الصحة العالمية (2024) إلى إصدار تقرير عالمي شامل يرصد جهود الدول في تعزيز سلامة المرضى، وذلك ضمن إطار دعم السياسات الصحية المستندة إلى البيانات. وقد سعت الدراسة إلى إنشاء قاعدة بيانات دولية لرصد التقدم المحقق، وتحديد الفجوات المنهجية والتنفيذية في أنظمة السلامة، مع التركيز على دعم الدول منخفضة الموارد. واعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وجمعت بياناتها من 102 دولة تمثل مختلف الأقاليم الجغرافية والدخل الاقتصادي، بما في ذلك دول ذات نظم صحية متقدمة وأخرى في مراحل بناء البنية التحتية للسلامة. وقد تم جمع البيانات من خلال استبيانات معيارية وتقارير وطنية رسمية، إضافة إلى مقابلات مع ممثلين من وزارات الصحة وهيئات الاعتماد. واستخدمت الدراسة أدوات تقييم متعددة، شملت مؤشرات وجود أنظمة الإبلاغ عن الحوادث، أهداف الحد من العدوى، برامج التدريب، ونظم التحليل الجذري للأسباب. كما تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات المقارنة المعيارية، وتصنيف الدول حسب مستوى التقدم في تنفيذ استراتيجيات السلامة. وأظهرت النتائج أن 36% فقط من الدول تمتلك أنظمة فعالة للإبلاغ عن الحوادث السريرية، بينما وضعت 31% أهدافًا وطنية واضحة للحد من العدوى المرتبطة بالرعاية الصحية. كما كشفت الدراسة عن تفاوت كبير في قدرة الدول على تطبيق أدوات التحليل الجذري، خاصة في البيئات منخفضة الموارد، مما يعيق التعلم من الأخطاء وتحسين الممارسات. وقد أوصى التقرير بضرورة دعم الدول

منخفضة الموارد من خلال بناء القدرات، وتوفير أدوات تدريب معيارية لتحليل الأسباب الجذرية، إلى جانب تعزيز التعاون الدولي في تبادل البيانات والخبرات. كما شدد على أهمية إدماج مؤشرات السلامة في الخطط الوطنية، وتطوير آليات رقابية تضمن استدامة التقدم.

سلطت دراسة الهيئة السعودية للتخصصات الصحية (2025) الضوء على أهمية دمج مفاهيم السلامة المهنية في مناهج التعليم الصحي، باعتبارها خطوة استراتيجية نحو بناء ثقافة وقائية مستدامة تبدأ من المراحل الأكاديمية الأولى. وقد هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدخال محاور السلامة ضمن المناهج الدراسية في ثلاث كليات صحية موزعة بين الرياض، جدة، والدمام. واعتمدت الدراسة على منهج شبه تجريبي، حيث تم تطبيق البرنامج التدريبي على عينة مكونة من 220 طالبًا وطالبة من تخصصات طبية وتمريضية، وتم قياس مستوى المعرفة والسلوكيات الوقائية قبل وبعد إدخال المحاور التدريبية. وقد شملت أدوات الدراسة استبيانات معيارية، اختبارات أداء، وملاحظات ميدانية داخل المختبرات والمحاكاة السريرية. وركزت الدراسة على ترسيخ السلوكيات الوقائية، مثل الالتزام بإجراءات مكافحة العدوى، التعامل الآمن مع الأدوات الطبية، والتواصل الفعال في بيئة الرعاية. كما تم تطوير دليل تدريبي وطني للتعليم الآمن، يتضمن وحدات تعليمية، سيناريوهات محاكاة، وأدوات تقييم معيارية. وأظهرت النتائج تحسنًا بنسبة 53% في تطبيق إجراءات السلامة بين الطلاب بعد إدخال المحاور التدريبية، كما لوحظ ارتفاع في مستوى الوعي بالمخاطر السريرية، وزيادة الالتزام بالإجراءات الوقائية داخل البيئات التعليمية. وقد بينت الدراسة أن دمج السلامة في التعليم لا يقتصر على المعرفة النظرية، بل يسهم في بناء ممارسات مهنية راسخة. وأوصت الدراسة بتأسيس مراكز بحثية متخصصة في التعليم الآمن، وتعميم الدليل الوطني على جميع المؤسسات التعليمية الصحية، إلى جانب تطوير سياسات اعتماد أكاديمي تضمن إدماج السلامة كعنصر أساسي في التقييم والتخرج.

دراسات سابقة حول سلامة المرضى			
الدراسة	الهدف	النتيجة	الفرق بينها وبين دراستي
ريم وحسن (2020)	تحليل التحديات التنظيمية واللوجستية التي تواجه	نقص معدات الحماية وضعف التنسيق بين الفرق	دراستي تركز على القيادة التحولية كعامل وسيط في إدارة المخاطر، بينما هذه

سلامة المرضى خلال جائحة كوفيد-19.	الطبية رفع معدل الأخطاء السريرية بنسبة 35%.	الدراسة تناولت تحديات طارئة في سياق وبائي.
آلاء أحمد ومحمد عفيفي (2021)	تطبيق النظم حسن جودة الرعاية بنسبة 60% والسلامة السريرية بنسبة 50%.	دراستي تضيف البُعد القيادي التحويلي، بينما هذه الدراسة ركزت على الأثر المباشر للإدارة الوقائية.
نعيمه القصير (2022)	تقييم أثر إشراك المرضى في السياسات الصحية على جودة الرعاية وتقليل الأخطاء السريرية.	دراستي تركز على القيادة التحويلية داخل الفريق الطبي، بينما هذه الدراسة ركزت على دور المرضى كشركاء في السلامة.
المركز السعودي لسلامة المرضى (2022)	قياس ثقافة السلامة السريرية في المستشفيات الحكومية والخاصة بالرياض وجدة.	دراستي تدرس القيادة التحويلية كوسيط تنظيمي، بينما هذه الدراسة ركزت على الثقافة المؤسسية دون تحليل قيادي وسيط.
منظمة الصحة العالمية (2023)	قياس أثر إشراك المرضى في تحسين سلامتهم ضمن سياق دولي متعدد الجنسيات.	دراستي تركز على القيادة التحويلية داخل المنشآت الصحية، بينما هذه الدراسة تناولت الشراكة مع المرضى كنهج عالمي.
وزارة الصحة المصرية (2023)	تقييم أثر إنشاء إدارة مستقلة لسلامة المرضى على تقليل الحوادث وتحسين الأداء في مستشفى شبين الكوم.	دراستي تركز على القيادة التحويلية كعامل وسيط، بينما هذه الدراسة ركزت على الهيكل الإداري.

المستقل كمحفز مباشر للسلامة.			
دراستي تركّز على القيادة التحويلية داخل المنشآت، بينما هذه الدراسة تناولت السياسات الوطنية والتنسيق الدولي.	73 % من الدول تقترح لاستراتيجيات وطنية واضحة، وغياب التنسيق الدولي يعيق بناء ثقافة عالمية للسلامة.	صياغة إطار دولي موحد للممارسات الآمنة وتقييم جاهزية الأنظمة الصحية لاعتماد سياسات وطنية.	القمة الوزارية العالمية لسلامة المرضى (2023)
دراستي تدرس القيادة التحويلية كوسيط تنظيمي، بينما هذه الدراسة ركزت على أدوات التدريب العملي كمحفز مباشر.	تحسن بنسبة 46% في اختبارات السلامة لدى المتدربين الذين خضعوا لجلسات محاكاة.	تقييم أثر المحاكاة السريرية على أداء الممرضين في سياق السلامة المهنية.	HealthySimulation (2024)
دراستي تركّز على القيادة التحويلية في بيئة المستشفى، بينما هذه الدراسة تناولت التقييم الدولي للأنظمة والسياسات.	36% فقط من الدول تمتلك أنظمة فعالة للإبلاغ، و31% وضعت أهدافاً وطنية للحد من العدوى.	إصدار تقرير عالمي يرصد جهود الدول في تعزيز سلامة المرضى وتحديد الفجوات المنهجية والتنفيذية.	منظمة الصحة العالمية (2024)
دراستي تركّز على القيادة التحويلية في بيئة العمل، بينما هذه الدراسة تناولت التعليم الأكاديمي كمصدر تأسيسي للسلامة.	تحسن بنسبة 53% في تطبيق إجراءات السلامة وارتفاع الوعي بالمخاطر السريرية.	تقييم أثر دمج مفاهيم السلامة المهنية في مناهج التعليم الصحي على سلوكيات الطلاب.	الهيئة السعودية للتخصصات الصحية (2025)

جدول (4) ملخص دراسات سلامة المرضى

تعقيب عن الدراسات السابقة لسلامة المرضى:

من خلال تحليل الدراسات السابقة حول سلامة المرضى في القطاع الصحي ، يمكن ملاحظة أن الموضوع بات يحتل موقعاً محورياً في أولويات المؤسسات الصحية المحلية والدولية، لا سيما في ظل التحديات المتزايدة التي فرضتها جائحة كوفيد-19. فقد أظهرت معظم الدراسات اتفاقاً واضحاً حول أهمية بناء ثقافة مؤسسية تُعزز السلامة، وتعتمد على القيادة الفعالة والتواصل، وإشراك المرضى كعنصر فاعل وليس مجرد متلقٍ للرعاية.

ركزت عدة دراسات على قياس مدى فاعلية الأنظمة الداخلية في الكشف المبكر عن المخاطر، مثل دراسة آلاء عفيفي في جدة، التي بينت أن تطبيق إدارة المخاطر أدى إلى تحسن ملموس في جودة الرعاية وسلامة المرضى بنسبة تفوق 50%. بينما سلطت دراسات أخرى الضوء على البعد التنظيمي، مثل تقرير وزارة الصحة المصرية الذي أوصى بإنشاء إدارات مستقلة داخل المستشفيات لضمان تطبيق معايير السلامة وربطها بمؤشرات الأداء.

وعلى الصعيد العالمي، برزت مساهمات منظمة الصحة العالمية في إنشاء أطر معيارية مثل خطة العمل 2021-2030 التي دعت إلى اعتبار الأذى القابل للتجنب مشكلة صحية عامة. هذه الدراسات الدولية أكدت أن إشراك المرضى وأسرهم في اتخاذ القرارات العلاجية يقلل من معدل الأخطاء، ويعزز الثقة بالنظام الصحي.

وتجدر الإشارة إلى أن البحوث السابقة لم تكتفِ بالتحليل الوصفي، بل قدمت أدوات عملية كتوصيات، مثل تفعيل نظم الإبلاغ دون لوم، وتدريب العاملين على مهارات التواصل السريري، وتحسين استخدام التكنولوجيا الصحية. ومع ذلك، بقيت بعض الفجوات قائمة، أبرزها ضعف تكامل الأنظمة بين الأقسام، وعدم استدامة برامج التدريب.

وبشكل عام، تعكس هذه الدراسات تحولاً حقيقياً في طريقة تناول موضوع سلامة المرضى، من كونه قضية فنية مرتبطة بالإجراءات، إلى كونه مسألة ثقافية واستراتيجية ترتبط بالقيم والتوجهات الإدارية للمؤسسات الصحية.

المبحث الثالث: القيادة التحويلية Transformational leadership:

تمهيد:

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).

أولاً : مفهوم القيادة التحويلية:

عرفها (أبو رمان، 2020) على أنها: "نمط قيادي ذو رؤية واضحة للحاجة للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتتمثل 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". 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، 2020). ووفقاً لـ (Yukl 2010)، فقد وجد أن أسلوب القيادة التحويلية يعبر عن القيم الأخلاقية للأتباع في جهودهم لزيادة وعيهم بالقضايا الأخلاقية وتعبئة طاقاتهم ومواردهم لإصلاح المنظمات.

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة (خيرى، ٢٠١٣، ٩٥).

وإن القيادة التحويلية تكون في تهيئة الظروف المناسبة لتنمية قدرات ومهارات الموظفين أو العاملين بشكل مستمر ضمن رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة، حيث يشجع

المؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، كما يسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار تمكن التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، مع حرص القائد التحويلي على العمل ضمن فريق عمل.

من خلال هذه التعريفات يمكن أن نستنتج بأن القيادة التحويلية هي: "القيادة التي تتجاوز التبادل أو التقدير فقط للأداء الذي يقدمه المؤوسون، ولكنها تعتمد بشكل أكبر على الثقة والالتزام حيث يهتم القادة التحويليون باحتياجات التطوير لكل مؤوس من خلال مساعدتهم على رؤية المشكلات القديمة بطرق جديدة، فالقادة التحويلين قادرون على تحفيز التابعين ورعايتهم وإلهامهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة"، فالقيادة التحويلية تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بحيث يشعر المؤوسون بالثقة والقيمة وسيقدر المؤوسون 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 المؤوسين (تور، 2020).

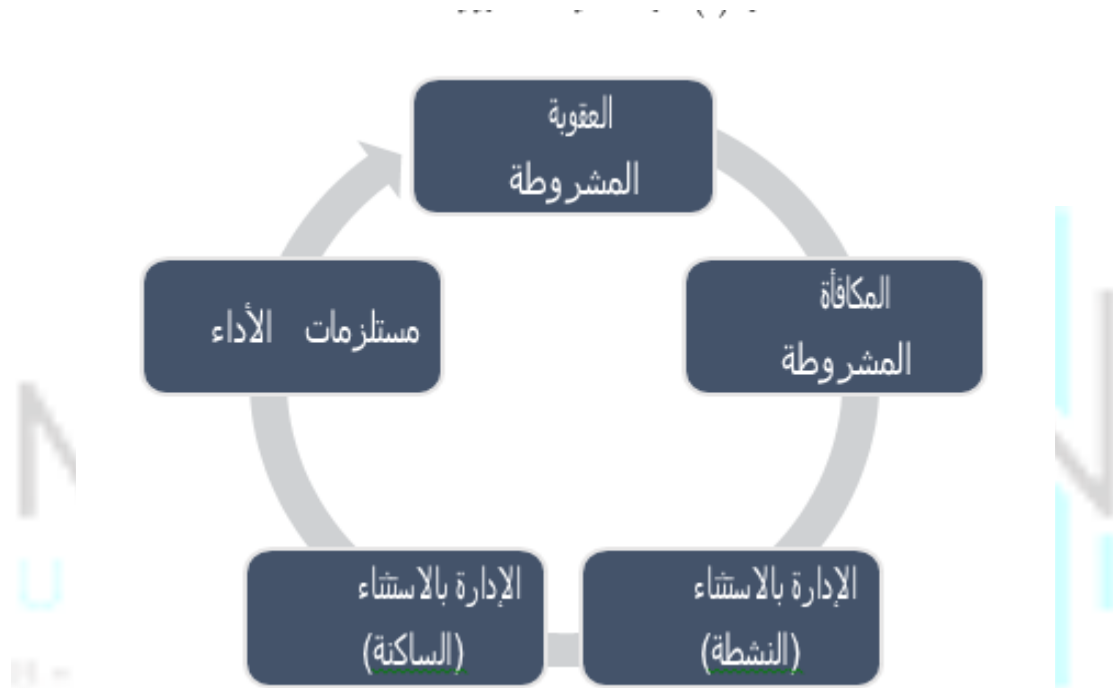
ثانياً: أهمية القيادة التحويلية:

- تعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث إلى العوامل التالية: (العمرى، 2023)
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. مكن 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 المنظومة.
 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 المؤوسين 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، 2020).

ثالثاً : أدوات القيادة التحويلية:

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



الشكل (2) أدوات القيادة التحويلية

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

- **التأثير المثالي:** يكون للقائد قدرة على نيل إعجاب الموظفين وثقتهم وتقديرهم، حيث يعدّونه 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 مُثُلًا عليا يقتدي بها المرؤوسون، فيكون القادة محل إعجابهم وتقديرهم وثقتهم،

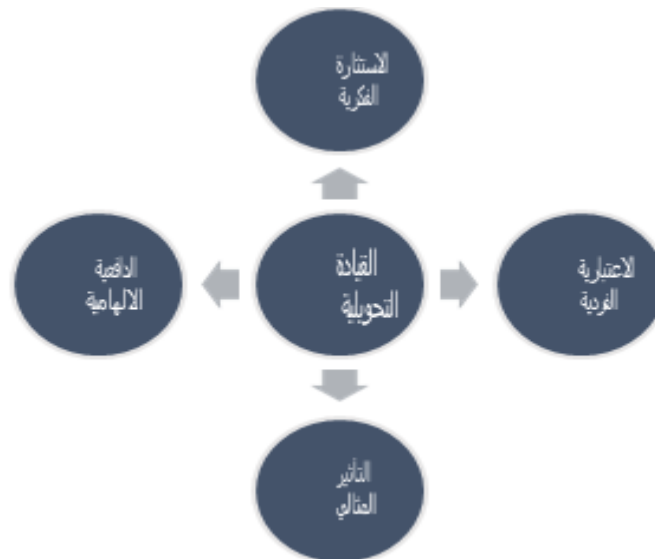
فهذا القائد تتوافر فيه درجات مرتفعة من المثابرة، والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتقون حوله و يتأثرون به، ويستطيع الارتقاء بقيم المنظمة من خلال توفير الرؤية المثالية، والإحساس العميق بالرسالة، وعدم استخدامه لسلطته الرسمية لمصالحه الشخصية، ويُعبّر التأثير الإلهامي عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من التأثير المثالي: يكون للقائد قدرة على نيل إعجاب الموظفين وثقتهم وتقديرهم، حيث يعدّونه 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 مثلاً 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 يلتقون حوله و يتأثرون 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 معتقده، ويرتبط التأثير الإلهامي بالمخاطر، وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يفتح المرؤوسون للقادة لقوة شخصيتهم وثقتهم بأنفسهم، ولباقتهم، ولتعبيرهم العاطفي، وتقبلهم للمخاطرة .

- **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.

- **الاستشارة الفكرية:** وتشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير المرؤوسين، للتعرف إلى المشكلات، وتقديم الحلول لها بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لتأدية الأعمال، فالقائد يحدد الفرص والتهديدات، 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 خلاقية، 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.

- **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 وتوضحية وإيثراً 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 التالي :



الشكل (1) أبعاد القيادة التحويلية

رابعاً : أنماط القيادة التحويلية:

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

- **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.
- **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، و لكي 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 و المحيط به، إضافة إلى أن الإصلاح عملية متداخلة ، فهي تحويلية في جوهرها، وإجرائية من خلال تعقيداتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى إلى تغيير الأنظمة الموجودة كلياً.
- **القيادة الثورية:** الثورة تختلف جملة عن الإصلاح، لأن الثورة تعني إحداث تغيير مفاجئ وشامل في النظم الاجتماعية بأكملها، وعلى الرغم من ذلك فإنّ 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، 2020).

1. أن تكون ذات تركيز عالى لتحقيق الهدف، ومستعدة لنشر الالتزام من خلال المغامرة وبذل الجهد والوقت.

2. 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.

3. القيادة الثورية تتطلب التدافع والجهد كأى قيادة، لكن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى منه في أى نمط آخر من القيادة.

4. يجب أن تستوفي عمليات القيادة الثورية إعلاء شأن مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى القادة والمرؤوسين.

خامساً : صفات القيادة التحويلية:

هناك العديد من الصفات القيادية التي تكون عند القيادة التحويلية، نذكر منها (مدين، ١٤٣٤هـ):

- **الجانب التنظيمي:** تشمل الجهود التي يقوم بها القائد التحويلي الهادفة إلى إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي وتتضمن إحداث تغيرات في البناء الرسمي للمنظمة، بما فيها التنظيم المؤسسي والأدوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثيراً مباشراً على التحسين والتطوير في العملية التنظيمية. وتشمل الجهود الهادفة إلى إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي وتتضمن إحداث تغيرات في البناء الرسمي للمنظمة، بما فيها التنظيم المؤسسي والأدوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثيراً مباشراً على التحسين والتطوير في العملية التنظيمية.
- **الجانب الثقافي والانفعالي:** ويشمل الجهود التي تهدف إلى إعادة النسق الثقافي في المنظمات أو المؤسسات وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالأنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية.

ويتضح بأن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، فتتعدد وظائف القائد التحويلي نتيجة لما يواجهه من تحديات في ممارسة عمله، ففي الجانب التنظيمي يستطيع أن يعمل على تشكيل فريق عمل في المنظمة واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات.

سادساً : أهمية القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية أهمية كبيرة في حال تطبيقها داخل المنظمات ، ويمكن توضيح تلك الأهمية في النقاط التالية (الغامدي ، ٢٠١١ : ٢١):

- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة في مركز معين أو في يد مستوى إداري معين ، إنما تساعد تلك القيادة على تفويض السلطات وتمكين الأفراد ، والعمل على تعزيز ثقة العاملين في أنفسهم، وذلك من خلال تشكيل جماعات وفرق العمل المعتمدة على نفسها ذاتياً.
- خصائص وسمات القيادة التحويلية يمكن أن تكتسب وتتطور عن طريق التدريب ، فبرامج التدريب المطبقة بشكل سليم يمكن أن تحسن من فعالية المديرين والعاملين داخل المنظمة.
- تعمل القيادة التحويلية على تحفيز العاملين من خلال إتباع فكرة " المسؤولية الأخلاقية " حيث يتحول هدف العاملين من تحقيق المصالح الشخصية إلى العمل على تحقيق المصالح العامة للمنظمة.
- يمكن تطبيق فكرة القيادة التحويلية في أي منظمة وفي مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمات ، وبالتالي فإن احتمالية نجاح تطبيق هذه الفكرة تكون كبيرة وخاصة في المنظمات التي تسعى إلى التطوير والتغيير الجذري.

سابعاً: مبادئ القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها (Koehler & Pankow skin) كما يلي:

1. **النظر للمنظمة كنظام :** وذلك على اعتبار أن المنظمة كنظام فهي تحتوي على مجموعة من العناصر المترابطة ، والمتفاعلة بين الأفراد ، فالقائد التحويلي داخل المنظمة يتركز دوره على تحسين العمليات الإدارية وذلك من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة.
2. **وضع إستراتيجية للمنظمة وإبلاغها للآخرين :** فالإستراتيجية هنا تعني الطريق الذي ترسمه المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة ، وطبقاً لذلك فيعمل القائد التحويلي بالمشاركة مع الآخرين على إيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وحسن الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمنظمة بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.
3. **تأسيس نظام إداري :** وذلك يعني تصميم الأسلوب الإداري الملائم لطبيعة عمل المنظمة باعتبارها نظاماً واحداً ، وهذا يتطلب استبعاد القيم والأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
4. **تطوير كل العاملين في العملية الإدارية وتدريبهم :** تعمل القيادة التحويلية بالتركيز على تدريب كل العاملين داخل المنظمة بهدف إشراك الجميع في عملية التطوير والاستفادة من تحسين أدائهم في تطوير العمل داخل القطاعات المختلفة.

5. **تمكين الأفراد وفرق العمل :** تمنح القيادة التحويلية الحرية للعاملين داخل المنظمة لاختيار الإجراء الذي يعتقدونه مناسباً في تطوير العملية الإدارية سواء كان هذا الاختيار يتم بشكل فردي أو من خلال الفريق الواحد.
6. **تقييم العمليات الإدارية :** تهتم القيادة التحويلية بتقييم المدخلات والأنشطة والنتائج للأعمال داخل المنظمة مع التركيز على مؤشرات الجودة في كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية.
7. **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر :** تعمل القيادة التحويلية على إيجاد نظام مناسب لتحفيز العاملين داخل المنظمة مقابل ما يبذلونه هؤلاء العاملين من الجهد والوقت من أجل تحقيق المصلحة العامة للمنظمة.
8. **بث روح التغيير المستمر:** تدرك القيادة التحويلية أهمية التحسين المستمر للحفاظ على إنجازات المنظمة، على أن يتضمن هذا التغيير تطوير العاملين والعمليات داخل المنظمة على نحو مستمر (الغامدي، 2011، 22).

ثامناً : 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، ل يتميز ويختلف عن القادة الآخرين، وهذه الخصائص هي: (الرقب، 2020)

- A. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية المنظمة ورسالتها وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتناقها.
- B. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، كما يتمتع بوعي خالٍ من الصراعات الداخلية
- C. للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول.
- D. يستطيع التعامل مع المسائل الغامضة، ويهتدي إلى الحلول المعقّدة.

E. يعدّ القائد التحويلي عنصر تغيير بمرؤوسيه ويسعى إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف.

F. مقدام ومجازف مع التحسب لأي مخاطر، محب للحركة ويتجنب الركود الذي لا يؤدي إلى التطور.

تاسعاً: عوامل نجاح القيادة التحويلية:

تقوم التطورات النظرية للقيادة التحويلية بتوليد عدد من الأفكار لنجاح القيادة التحويلية، ومنها

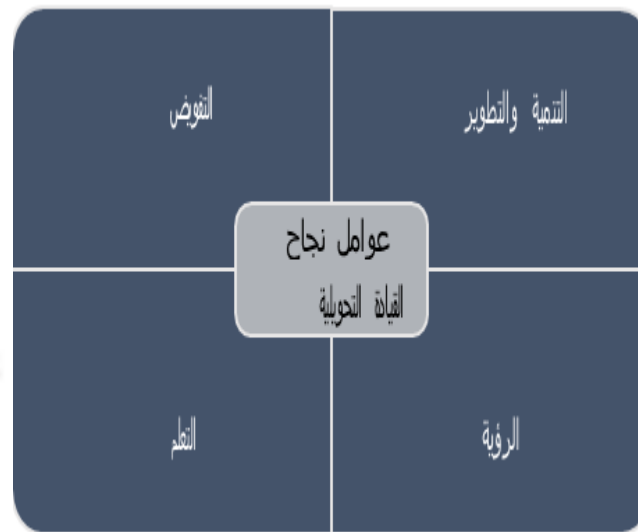
الآتي: (الغامدي، 2020؛ الخرابشة والمعاني، 2020؛ Abou-Moghli، 2018)

- **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 تنجح 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 ومرؤوساً 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 .

A. **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 برؤيتهم 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.

B. **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 حل المشكلات التي تواجه المنظمة، والتعامل معها بكل دقة وتخطيط مسبق، ويشركون فيها فريق العمل، فلهم من التأثير في الآخرين الشيء الكبير."



الشكل (3) عوامل نجاح القيادة التحويلية

الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية :

هدفت دراسة التجاني: (2020) سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، وتم اختيار جامعة غرداية في الجزائر كحالة دراسية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. شملت الدراسة العاملين في الجامعة، وركزت على قياس درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية، بالإضافة إلى تقييم مستوى الإبداع

التنظيمي داخل المؤسسة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية كانت مرتفعة، وكذلك درجة ممارسة الإبداع التنظيمي. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات النوع، السن، والخبرة المهنية، وكذلك فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعاً لنفس المتغيرات. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه القيادات الإدارية نحو تبني الأساليب الإدارية الحديثة، وتدريبهم على قيادة المؤسسات الجامعية وفق مدخل القيادة التحويلية، خاصة في ظل بيئة تتصف بالتغيير المستمر.

وأشارت دراسة حسين (2020) إلى أهمية تطبيق القيادة التحويلية كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية، وذلك ضمن إطار تحقيق أهداف رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة. وقد هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية، ومدى ارتباطها بمؤشرات الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استمارات استقصاء على عينة من العاملين في الوظائف الإشرافية والقيادية داخل المستشفيات الحكومية، بهدف قياس مدى تطبيق القيادة التحويلية، وتأثيرها على الأداء المؤسسي. وشملت الأداة أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والتمكين الإداري، إلى جانب مؤشرات جودة الخدمة مثل رضا المرضى، كفاءة العمليات، وسرعة الاستجابة. وتم تطبيق الدراسة على عينة متنوعة من القيادات الصحية، شملت مديري الأقسام، رؤساء الوحدات، والمشرفين الإداريين، لضمان تمثيل مختلف المستويات القيادية في تقييم الأثر التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية ساهم بشكل واضح في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة. كما تبين وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومؤشرات الأداء، مما يعكس أهميتها في تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية في القطاع الصحي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة التحويلية كنموذج قيادي أساسي داخل المؤسسات الصحية، مع تكثيف برامج التدريب والتأهيل للقادة والمشرفين، بما يضمن تعزيز الكفاءة، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات الصحية، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة.

كما توصلت دراسة رزق الله وطيب (2021) إلى قياس واقع القيادة التحويلية في مؤسسة صحية جزائرية، من خلال دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجلة بالأغواط. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبيان لقياس القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، الإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي. تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 48 موظفًا من أصل مجتمع مكون من 440 موظفًا، باستخدام أسلوب العينة العشوائية. أظهرت النتائج أن المستشفى يطبق القيادة التحويلية بدرجة جيدة، مع تعزيز واضح لبعدي الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي لدى القادة. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى

متغيري الوظيفة أو الخبرة، مما يدل على انتشار النمط القيادي بشكل متوازن بين العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة مواصلة دعم هذا النمط القيادي، وتطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز الأبعاد التحويلية لدى القيادات الصحية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

كما ركزت دراسة الغامدي وعثمان (2022) على قياس أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات الصحية، من خلال تطبيقها على مستشفى الملك عبدالله ببيشة في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من (270) موظفًا من العاملين في المستشفى. جاءت أهمية الدراسة من الحاجة إلى قيادة فعالة خلال الأزمات، خاصة في ظل جائحة كوفيد-19، حيث تم التركيز على أبعاد القيادة التحويلية مثل: الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات الصحية، حيث ساهمت الأبعاد القيادية في تحسين قدرة القادة على الاستجابة السريعة والمرنة للأزمات. وأوصت الدراسة بتدريب القادة على مواجهة الأزمات، وتطوير خطط استجابة استراتيجية مرنة، مع التركيز على تعزيز المهارات القيادية التحويلية في بيئة الرعاية الصحية.

وفي نفس السياق دراسة: (Bagga, Gera & Haque (2023) الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير هدفت هذه الدراسة إلى قياس الدور الوسيط لـ الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير لدى موظفي قطاع تكنولوجيا المعلومات في مدينة دلهي. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من (118) موظفًا يعملون ضمن فرق افتراضية في مؤسسات تكنولوجية. استخدمت الدراسة أدوات قياس معيارية لتقييم أنماط القيادة التحويلية، ومستوى الثقافة التنظيمية، ومؤشرات إدارة التغيير. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير، حيث ترتبط القيادة التحويلية إيجابيًا بالثقافة التنظيمية، والتي بدورها ترتبط إيجابيًا بإدارة التغيير التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الفرق الافتراضية، لما لها من أثر مباشر في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات التقنية والإدارية.

كما توصلت دراسة آل مرزوق (2023) إلى وجود علاقة دالة بين القيادة التحويلية وتحقيق الاستدامة الاستراتيجية في وزارة الصحة بمنطقة عسير، وذلك في سياق التحولات التنظيمية المرتبطة برؤية السعودية 2030، التي تركز على بناء قطاع صحي مستدام ومتكامل. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية على الاستدامة الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية داخل المؤسسات الصحية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة معيارية لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة الاستراتيجية، وشملت الأداة أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية)، إلى جانب مؤشرات الاستدامة مثل

التخطيط طويل الأمد، كفاءة استخدام الموارد، والممارسات البيئية والاجتماعية. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 340 موظفًا من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية داخل وزارة الصحة بمنطقة عسير، بهدف رصد مدى تأثير القيادة التحويلية على تبني ممارسات مستدامة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع الصحي. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تسهم بشكل إيجابي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية، من خلال تعزيز ثقافة التخطيط طويل الأمد، وتحفيز العاملين نحو تبني ممارسات مسؤولة اقتصاديًا واجتماعيًا وبيئيًا. كما تبين أن القادة الذين يمارسون الاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي كانوا أكثر قدرة على توجيه فرقهم نحو الابتكار والاستدامة. وأوصت الدراسة بتنظيم برامج تدريبية متخصصة للقادة في مجال الاستدامة، وتطوير آليات تقييم مستدامة تضمن استمرارية الأداء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع الصحي، بما يتماشى مع تطلعات رؤية السعودية 2030.

وركزت دراسة الخضران (2023) على استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية

المجتمعية داخل المؤسسات الصحية، من خلال تطبيقها في مديرية الشؤون الصحية بمنطقة عسير. وقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على مستوى التفاعل المجتمعي، والمشاركة في المبادرات الصحية ذات الطابع الاجتماعي. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة معيارية لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية، وشملت الأداة محاور مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية، إلى جانب مؤشرات التفاعل المجتمعي مثل المشاركة في الحملات الصحية، المبادرات التطوعية، والالتزام بالقضايا المجتمعية. وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في مديرية الشؤون الصحية بمنطقة عسير، شملت موظفين إداريين وممارسين صحيين من مختلف الأقسام، بهدف رصد مدى انخراطهم في الأنشطة المجتمعية، ومدى تأثيرهم بالأنماط القيادية السائدة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية، حيث ساهمت أبعاد القيادة في تحفيز العاملين نحو الانخراط في المبادرات المجتمعية، وتعزيز ثقافة المشاركة والالتزام الاجتماعي داخل المؤسسة. كما تبين أن القادة الذين يمارسون التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية كانوا أكثر قدرة على توجيه فرقهم نحو أهداف مجتمعية تتجاوز المهام الوظيفية التقليدية. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات إضافية تربط القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي والولاء المؤسسي، إلى جانب تكثيف برامج التوعية المجتمعية التي يقودها قادة تحويليون، بما يسهم في ترسيخ دور المؤسسات الصحية كجهات فاعلة في التنمية المجتمعية.

وأيضاً أكدت دراسة طلبه النجار: (2023) أن القيادة التحويلية الخضراء تلعب دوراً وسيطاً في

تعزيز الاستدامة التنظيمية، وذلك من خلال تطبيقها في مستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من (274) موظفًا، باستخدام أدوات قياس معيارية لممارسات القيادة التحويلية الخضراء، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، ومؤشرات

الاستدامة التنظيمية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية الخضراء عززت تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة، من خلال التوسع في التخطيط الاستراتيجي الأخضر، وتطوير الثقافة المؤسسية البيئية، وتحفيز العاملين نحو تبني ممارسات صديقة للبيئة. وأوصت الدراسة بدمج القيادة التحويلية مع ممارسات الإدارة الخضراء، وتكثيف برامج التوعية والتدريب البيئي داخل المؤسسات الصحية، بما يحقق أهداف التنمية المستدامة في القطاع الصحي.

كما هدفت دراسة عامر وأبوزيد والدمياطي (2023) إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري داخل القطاع الصحي الحكومي بمحافظة الشرقية، وذلك من خلال بناء نموذج نظري يربط بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في بيئة العمل الصحية. وقد جاءت أهمية الدراسة من الحاجة إلى أنماط قيادية تدعم الابتكار وتحقق العدالة التنظيمية في ظل التحديات التشغيلية التي تواجه المؤسسات الصحية. واعتمد الباحثون على المنهج الكمي، حيث تم تصميم استبانة معيارية موجهة للعاملين في المؤسسات الصحية، شملت قياس أربعة أبعاد للقيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي)، إلى جانب مؤشرات السلوك الابتكاري مثل المبادرة، التفكير الإبداعي، وتقديم الحلول الجديدة، بالإضافة إلى مؤشرات العدالة التنظيمية في التعاملات الإدارية. وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية، شملت فئات طبية وإدارية وتمريضية، بهدف قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على البيئة الإبداعية والعدالة في التعاملات داخل المؤسسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية ومستوى السلوك الابتكاري لدى العاملين، مما يعكس دور القيادة في تعزيز بيئة داعمة للإبداع، وتحقيق العدالة التنظيمية. وقد تبين أن "الاعتبار الفردي" و"التحفيز الإلهامي" كانا الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين نحو تقديم أفكار جديدة والانخراط في المبادرات التطويرية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي داخل المؤسسات الصحية، وتطوير برامج قيادية تركز على دعم الابتكار، وتحقيق العدالة التنظيمية، بما يساهم في بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة.

وهدفت دراسة أحمد محمود أحمد: (2024) إلى تحديد تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباك الوظيفي لدى العاملين في قطاع الرعاية الصحية. اعتمد الباحث على المنهج الكمي الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من (297) موظفاً يعملون في مؤسسات صحية متنوعة. استخدمت الدراسة ثلاث أدوات قياس معيارية: استبيان القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس القيادة التحويلية، ومقياس المرونة الشخصية، بالإضافة إلى مقياس الارتباك الوظيفي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمرونة الشخصية، مما يشير إلى أن القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يعززون قدرة الموظفين على التكيف والتعامل مع الضغوط. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين المرونة الشخصية والارتباك

الوظيفي، حيث تساهم المرونة في تقليل مستويات الارتباك لدى الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات الصحية على تبني أساليب القيادة التحويلية، وتعزيز برامج بناء المرونة النفسية للحد من الارتباك وتحسين جودة الأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة: (2024) Padma & Sathyanar القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية وأداء الموظفين إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية وأداء الموظفين، وذلك في سياق شركات التصنيع بالهند. اعتمد الباحثان على المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من (185) مفردة من العاملين في شركات صناعية متنوعة. استخدمت الدراسة أدوات قياس معيارية لتقييم أنماط القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية، بالإضافة إلى مؤشرات أداء الموظفين. أظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية كبيرة بين القيادة التحويلية وكل من الالتزام التنظيمي، والمشاركة الوظيفية، وأداء الموظفين. كما تبين أن الالتزام التنظيمي يمثل عنصرًا حاسمًا في تفسير الروابط الإيجابية المتوسطة إلى العالية بين المشاركة الوظيفية وأداء الموظفين، مما يعكس أهمية القيادة التحويلية في تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات الصناعية، لما لها من أثر مباشر في رفع مستوى الالتزام والمشاركة وتحقيق أداء وظيفي متميز.

كما هدفت دراسة البركاني (2025) إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المستشفى العام، باعتبارها من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات الصحية. وقد ركزت الدراسة على قياس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى فاعلية القرار الإداري، في سياق بيئة العمل الصحية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة معيارية لقياس أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والاستشارة الفكرية، إلى جانب مؤشرات فاعلية اتخاذ القرار مثل السرعة، الدقة، والمشاركة الجماعية. وقد تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من 152 موظفًا من مختلف الأقسام الإدارية والطبية داخل المستشفى العام. واستخدمت الدراسة أدوات تحليل إحصائي مثل معامل الارتباط وتحليل التباين، لتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية القرار، مع اختبار الفروق حسب النوع والمستوى التعليمي. وقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على فاعلية اتخاذ القرار، دون وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى النوع أو المؤهل العلمي، مما يدل على أن أثر القيادة التحويلية يتجاوز الخصائص الفردية، ويعتمد على الممارسات القيادية الفعلية داخل المؤسسة. كما تبين أن "الاستشارة الفكرية" كانت من أكثر الأبعاد تأثيرًا في تعزيز التفكير النقدي والمشاركة الجماعية في صنع القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستشارة الفكرية داخل بيئة المستشفى، وتشجيع فرق العمل على المشاركة الفعالة في

عمليات اتخاذ القرار، إلى جانب تنظيم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات القادة في مجالات التحليل، التمكين، والتواصل الإداري.

وأكدت دراسة بلاك بيرد (2025) أن القيادة التحويلية لم تعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبحت ضرورة استراتيجية في مؤسسات الرعاية الصحية في منطقة الشرق الأوسط، نظرًا لدورها المحوري في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية فرق العمل متعددة التخصصات. وقد هدفت الدراسة إلى تقييم أثر برنامج تدريبي شامل على تطوير المهارات القيادية للعاملين في القطاع الصحي. واعتمدت الدراسة على منهج تطبيقي تجريبي، حيث تم تنفيذ البرنامج التدريبي عبر عدة محاور تخصصية، شملت الجودة الصحية، التمريض، والتخطيط الاستراتيجي، وتم تصميم المحتوى التدريبي وفقًا لنموذج القيادة التحويلية، مع التركيز على بناء القدرات في مجالات اتخاذ القرار، إدارة الأزمات، والتحفيز الجماعي. شملت العينة مجموعة من العاملين في المؤسسات الصحية، من مستويات قيادية مختلفة، بما في ذلك مدراء إدارات، مشرفين تمريض، ومنسقي الجودة. وقد استخدمت الدراسة أدوات تقييم متعددة، مثل استبيانات قبل وبعد التدريب، ومقاييس الأداء الوظيفي، وتحليل ملاحظات المشرفين. وأظهرت نتائج التدريب تحسنًا ملموسًا في أداء الفرق الصحية بعد تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، خاصة في مجالات اتخاذ القرار السريع، إدارة المواقف الحرجة، وتحفيز الفرق نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. كما لوحظ ارتفاع في مستوى التنسيق بين التخصصات، وزيادة في معدلات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة دمج القيادة التحويلية في برامج التطوير المؤسسي، وتوسيع نطاق التدريب ليشمل جميع مستويات القيادة، من الصفوف الأمامية إلى الإدارة العليا. كما دعت إلى اعتماد نماذج تقييم مستدامة لقياس أثر التدريب على الأداء المؤسسي، وتطوير محتوى تدريبي يتماشى مع السياقات المحلية والإقليمية.

وتوصلت دراسة أماني محمد وآخرين (2025) إلى أن القيادة التحويلية تُعد من أبرز الأنماط القيادية التي تسهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية، لا سيما في مستشفيات محافظة الشرقية. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، ومدى انعكاسها على السلوكيات الإيجابية للعاملين في القطاع الصحي. واعتمد الباحثون على منهج وصفي تحليلي، حيث تم تصميم استبانة معيارية لقياس أثر القيادة التحويلية على بيئة العمل، وشملت محاور متعددة مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين في المستشفيات العامة والخاصة بمحافظة الشرقية، شملت فئات إدارية وطبية وتمريضية. واستخدمت الدراسة أدوات تحليل إحصائي متعددة، منها تحليل الانحدار الخطي وتحليل التباين، لتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على مؤشرات العدالة التنظيمية، مثل الإنصاف في توزيع المهام، الشفافية في اتخاذ القرار، وفرص التمكين الإداري. وأظهرت النتائج أن بعدي "التأثير المثالي" و"الاستثارة الفكرية" كانا الأكثر تأثيرًا في تحسين العدالة التنظيمية، وتحفيز العاملين نحو

التفاعل الإيجابي، والمشاركة الفعالة في صنع القرار. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وبيئة العمل الداعمة، مما يعزز الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدلات الاحتراق المهني. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج قيادية تستند إلى مبادئ العدالة التنظيمية، والتمكين الإداري، والتحفيز المستدام، بما يساهم في بناء بيئة عمل صحية ومستقرة داخل المستشفيات. كما دعت إلى إدماج مفاهيم القيادة التحويلية في برامج التدريب الإداري، وتفعيل دور القادة في تعزيز ثقافة الإنصاف والتقدير المهني.

الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية			
الدراسة	الهدف	النتيجة	الفرق بين دراستي وبينها
التجاني(2020)	معرفة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في جامعة جزائرية.	ممارسة القيادة التحويلية كانت مرتفعة وترتبط إيجابياً بالإبداع التنظيمي.	دراستك تطبيقية في القطاع الصحي، بينما هذه الدراسة أكاديمية وتركز على الإبداع داخل مؤسسة تعليمية.
حسين(2020)	قياس أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية والأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية المصرية.	القيادة التحويلية ساهمت في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية.	دراستي تدرس القيادة التحويلية كوسيط بين إدارة المخاطر وسلامة المرضى، بينما هذه الدراسة تناولت القيادة كعامل مباشر لتحسين الأداء المؤسسي.
رزق الله وطبيبي(2021)	قياس واقع القيادة التحويلية في مستشفى أحمد بن عجيبة بالأغواط.	القيادة التحويلية مطبقة بدرجة جيدة، مع تعزيز واضح لبُعدي الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي.	دراستي تربط القيادة التحويلية بإدارة المخاطر وسلامة المرضى، بينما هذه الدراسة ركزت على قياس درجة التطبيق دون ربطها بنتائج تنظيمية محددة.
الغامدي وعثمان (2022)	قياس أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات الصحية	القيادة التحويلية ساهمت في تحسين الاستجابة	دراستك تربط القيادة التحويلية بإدارة المخاطر

بمستشفى الملك عبدالله ببيشة.	السريعة والمرنة للأزمات الصحية.	وسلامة المرضى، بينما هذه الدراسة ركزت على دور القيادة في مواجهة الأزمات.
طلبه النجار(2023)	قياس الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في تعزيز الاستدامة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة.	القيادة التحويلية الخضراء عززت تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة.
عمر وأبوزيد والدمياطي (2023)	تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري في القطاع الصحي الحكومي.	القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالإبداع التنظيمي والعدالة في التعاملات الإدارية.
Bagga, Gera & Haque (2023)	قياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في قطاع التكنولوجيا.	دراساتي تربط القيادة التحويلية بإدارة المخاطر وسلامة المرضى، بينما هذه الدراسة تربطها بإدارة التغيير عبر الثقافة التنظيمية.
آل مرزوق(2023)	تحليل أثر القيادة التحويلية على الاستدامة الاستراتيجية في وزارة الصحة بمنطقة عسير.	القيادة التحويلية عززت التخطيط طويل الأمد والممارسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
الخضران (2023)	قياس أثر القيادة التحويلية على المسؤولية المجتمعية	دراساتي تركز على القيادة التحويلية كوسيط تنظيمي في إدارة المخاطر، بينما

في المؤسسات الصحية بمنطقة عسير.	المجتمعية والانخراط في المبادرات الصحية.	هذه الدراسة تناولت دورها في تعزيز النقال المجتمعي.
أحمد محمود أحمد (2024)	تحديد تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والارتباك الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية.	دراستي تركز على القيادة التحويلية كوسيط بين إدارة المخاطر وسلامة المرضى، بينما هذه الدراسة تناولت المرونة النفسية كوسيط في بيئة الضغط الوظيفي.
Padma & Sathyanar (2024)	تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية وأداء الموظفين في شركات التصنيع.	دراستي في السياق الصحي وتركز على السلامة، بينما هذه الدراسة صناعية وتركز على الأداء العام.
البركاني (2025)	تحليل أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المستشفى العام.	دراستي تربط القيادة التحويلية بسلامة المرضى، بينما هذه الدراسة ركزت على تحسين القرارات الإدارية.
بلاك بيرد (2025)	تقييم أثر برنامج تدريبي على تطوير المهارات القيادية في مؤسسات الرعاية الصحية.	دراستي تحليلية تربط القيادة التحويلية بإدارة المخاطر، بينما هذه دراسة تجريبية ركزت على التدريب القيادي.
أمانى محمد وآخرين (2025)	تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في مستشفيات محافظة الشرقية.	دراستي تربط القيادة التحويلية بسلامة المرضى، بينما هذه الدراسة ركزت على العدالة التنظيمية والسلوكيات الإيجابية.

تعقيب على الدراسات السابقة للقيادة التحويلية:

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية، يمكن القول إنها كشفت عن حضور متنامٍ لهذا النمط القيادي داخل المؤسسات الصحية، خاصة في ظل التحديات المتزايدة مثل الأزمات الصحية والضغوط التشغيلية، فمن خلال استعراض الأبحاث بين عامي 2020 و2025، يظهر أن القيادة التحويلية لم تعد مجرد توجه نظري، بل أصبحت ممارسة واقعية لها أثر مباشر على الأداء، إدارة الأزمات، وسلامة المرضى.

هذه الدراسات، وإن تنوعت في عيانتها بين مستشفيات حكومية وخاصة، ووزارات وإدارات صحية مختلفة، فإنها اتفقت على أن أبعاد القيادة التحويلية : مثل التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي ، تمثل أدوات فعالة في تحفيز العاملين، وتعزيز ثقافة الوقاية والتفكير الإبداعي، بل وتفعيل نظم إدارة المخاطر الصحية.

ومن اللافت أن بعض الدراسات بدأت تربط القيادة التحويلية بمفاهيم مستجدة، مثل "القيادة الخضراء" و"الاستدامة التنظيمية"، مما يدل على اتساع نطاق تأثير هذا النمط ليشمل الأبعاد البيئية والمجتمعية، وليس فقط داخل جدران المنشآت الصحية.

وبالرغم من هذا الزخم، فإن أغلب التوصيات ركزت على ضرورة التوسع في برامج إعداد القادة التحويليين، وتطوير البيئة التنظيمية الداعمة، وتقوية الربط بين القيادة ونتائج الأداء الفعلي مثل سلامة المرضى وجودة القرار.

بالمجمل، تعكس هذه الدراسات تحولاً واضحاً في الرؤية الإدارية في القطاع الصحي، حيث لم تعد القيادة مرتبطة بالسلطة بقدر ما أصبحت مرآة للقيم الإنسانية والتحفيز والتطوير المستدام.

ختاماً تمثل إدارة المخاطر، وسلامة المرضى، والقيادة التحويلية ثلاثية مترابطة تُشكّل جوهر الأداء الصحي الحديث، حيث لا يمكن لأي مؤسسة صحية أن تحقق جودة مستدامة دون تكامل هذه العناصر. فقد أصبحت سلامة المرضى الهدف الأسمى لكل الأنشطة العلاجية، وإدارة المخاطر الأداة الفاعلة للوقاية والتدخل الاستباقي، بينما تُعد القيادة التحويلية المحرك الحيوي الذي يوجه الفرق الطبية نحو التغيير الإيجابي والتفوق التنظيمي. إن تعزيز ثقافة السلامة، وتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، يتطلبان قيادة قادرة على الإلهام، التمكين، والتحفيز الفكري، وهي خصائص تتجسد بوضوح في نمط القيادة التحويلية. ومن خلال الدمج الفعال بين هذه المفاهيم، يمكن للمؤسسات الصحية أن تتجاوز

التحديات التشغيلية، وتحقيق بيئة علاجية آمنة، مُوجهة نحو الابتكار، المساواة، والتحسين المستمر في تجربة المريض وجودة الخدمة على حد سواء.

أبعاد متغيرات الدراسة :

المتغير	النوع	الأبعاد الفرعية
سلامة المرضى	تابع	تقليل الأخطاء الطبية - فعالية أنظمة الإبلاغ - إشراك المرضى - بيئة العمل الآمنة - جودة الرعاية السريرية
القيادة التحويلية	وسيط	التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستشارة الفكرية - الاعتبار الفردي
إدارة المخاطر	مستقل	تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - المراقبة والتحديث - ثقافة الإبلاغ

جدول (6) أبعاد متغيرات الدراسة

دراسات سابقة تجمع الثلاث متغيرات " إدارة المخاطر - سلامة المرضى - القيادة التحويلية":

هدفت دراسة سعد آل عزام وفايز بن ظفرو (2023) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمة الصحية خلال جائحة كوفيد-19 في إمارة منطقة عسير، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وتطبيق الإجراءات الصحية، مما ساهم في تعزيز الاستجابة المجتمعية وتقليل آثار الأزمة. أما دراسة ماجد بن عزيز الغامدي ومزمل عثمان (2023)، فقد هدفت إلى قياس أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبدالله ببيشة، وتوصلت إلى أن أبعاد القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاستشارة الفكرية لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على فاعلية إدارة الأزمات الصحية. وفي دراسة أبرار السلمي ومحمد حداد (2024)، تم التركيز على وزارة الصحة بمحافظة جدة، حيث هدفت إلى الكشف عن مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 79.2% من

التغير في فاعلية إدارة الأزمات، مع تأثير بارز للتمكين والاستثارة الفكرية، بينما كان للاعتبار الفردي تأثير سلبي.

وهدفت دراسة Hamdan et al. (2024): *The Association of Transformational Leadership on Safety Practices Among Nurses* إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وسلامة المرضى، مع التركيز على الدور الوسيط لثقافة سلامة المرضى في تحسين ممارسات السلامة التمريضية. تم تطبيق الدراسة في مدينة الملك سعود الطبية بالرياض، وشملت عينة مكونة من 200 ممرضة باستخدام أسلوب العينة العشوائية. استخدم الباحثون ثلاث أدوات رئيسية: استبيان القيادة متعددة العوامل (MLQ)، استبيان ثقافة سلامة المرضى (HSOPSC)، واستبيان خاص بممارسات السلامة التمريضية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وممارسات السلامة، كما تبين أن ثقافة سلامة المرضى تلعب دورًا وسيطًا في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري التمريض، وقياس ثقافة السلامة بشكل دوري لضمان تحسين الأداء السريري وتقليل المخاطر.

كما تناولت دراسة Pfaff & Braithwaite (2020): *A Parsonian Approach to Patient Safety* العلاقة بين القيادة التحويلية، رأس المال الاجتماعي، وإدارة المخاطر السريرية في المستشفيات الألمانية، من خلال نموذج نظري مستند إلى مفهوم AGIL لطالكوت بارسونز. شملت الدراسة عينة من 551 مديرًا طبيًا في مستشفيات ألمانية تحتوي على أقسام داخلية وجراحية، باستخدام منهج وصفي تحليلي واستبيانات ميدانية. أظهرت النتائج أن وجود قيادة تحويلية فعالة ورأس مال اجتماعي قوي يساهمان في تحسين إدارة المخاطر السريرية، وتعزيز سلامة المرضى. وقد فسّر النموذج المقترح 17.9% من التباين في فعالية إدارة المخاطر، مما يدل على أهمية التكامل بين القيادة والثقافة التنظيمية لتحقيق نتائج آمنة في الرعاية الصحية.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة، تبرز الدراسة الحالية بتميزها في الربط المنهجي بين إدارة المخاطر وسلامة المرضى، مع تحليل الدور الوسيط للقيادة التحويلية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بنفس العمق أو التكامل. فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على أحد هذه المحاور بشكل منفصل؛ فالبعض تناول سلامة المرضى من منظور الإجراءات السريرية أو تقليل الأخطاء الطبية، دون التطرق

إلى الأبعاد الإدارية والتنظيمية المرتبطة بإدارة المخاطر. في المقابل، تناولت دراسات أخرى إدارة المخاطر كإطار إداري مستقل، دون الربط المباشر بنتائج السلامة أو تأثيرها على جودة الرعاية الصحية.

أما فيما يتعلق بالقيادة التحويلية، فقد تناولتها الأدبيات السابقة غالبًا في سياق الرضا الوظيفي، أو تحسين الأداء المؤسسي، دون تحليل دورها كعامل وسيط في العلاقة بين إدارة المخاطر وسلامة المرضى. وهنا تبرز الدراسة الحالية بتقديم نموذج نظري متكامل يفترض أن القيادة التحويلية لا تؤثر فقط بشكل مباشر على سلامة المرضى، بل تلعب دورًا وسيطًا يعزز فاعلية إدارة المخاطر في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى السلامة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسة الحالية تقدم إضافة نوعية للأدبيات من خلال دمج ثلاثة محاور حيوية في الرعاية الصحية ضمن نموذج تحليلي واحد، مما يساهم في فهم أعمق للديناميكيات التنظيمية المؤثرة على سلامة المرضى، ويعزز من إمكانية تطبيق نتائجها في تحسين الأداء المؤسسي داخل المرافق الصحية الحكومية.

MIDOCCEAN
UNIVERSITY
BE EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

المراجع:

أولاً المراجع العربية

- Editverse.(بدون تاريخ). أنظمة الرعاية الصحية المعقدة: متى وكيف يتم تطبيق التفكير النظامي) .تعذر الوصول إلى المحتوى للتحقق من التفاصيل الدقيقة. (.
- أبو رمان، ج. (2019). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف .مجلة المنارة، جامعة الطائف.
- أبو رمان، س. (2020). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(3)، 145-162.
- أبو زيد، س.، عامر، م.، &الدمياطي، أ. (2023). القيادة التحويلية وعدالة التعاملات والسلوك الابتكاري في قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية .مجلة البحوث الإدارية، 15(2)، 6689.
- الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير. (2024). دليل شامل في إدارة المخاطر في الرعاية الصحية. <https://batdacademy.com/ar/post/دليل-شامل-في-إدارة-المخاطر-في-الرعاية-الصحية>
- آل عزام، س.، &بن ظفره، ف. (2023). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد-19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير .مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، 24(2)، 155-178. https://journals.ekb.eg/article_295873_0.html
- آل مرزوق، ف. (2023). القيادة التحويلية والاستدامة الاستراتيجية في وزارة الصحة بمنطقة عسير .المجلة السعودية للإدارة، 11(4)، 101-123.
- الألوسي، ع.، البدوي، ن.، &العكدي، س. (2020). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(26)، 75-98.
- بابكر، ك. د. (2007). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري .القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- البركاني، م. (2025). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. *مجلة القيادة الصحية*، 13 (1)، 50.33-
- بومشقة، ف. (2020). *أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- التجاني، د. (2020). *سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غرداية، الجزائر.
- تيسير عبد القادر مغازي. (2009). *نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها* (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- جاد الله، م. (2005). *إدارة الأزمات*. عمان: دار أسامة للنشر.
- جبريل، م. (1996). *علم النفس الاجتماعي*. المنصورة: عامر للطباعة والنشر.
- جبريل، م.، & جبريل، ف. (2011). *الموسوعة المختصرة للمفاهيم النفسية والتربوية والاجتماعية والأخلاقية*. دمياط الجديدة: دار المستقبل.
- جبريل، و. (2020). *واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية: دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي*. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 5 (1)، 93.78-
- جلدة، س. ب. (2011). *الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- جمعية الحوكمة والشفافية في قطاع الصحة. (2013). *مركز المشروعات الدولية الخاصة*. شارع مصدق، الدقي، الجيزة: القاهرة.
- الجهني، ع. ر. (2020). *إدارة المخاطر في مستشفيات المملكة العربية السعودية: دراسة حالة*. *مجلة العلوم الصحية*، 10 (1)، 50.33-
- جورج كتورة. (2015). *حول رحيل السوسيولوجي الألماني أولريش بيك*. *مجلة إضافات*، 13 (1)، 107.99-
- حافظ، ع. ك. (2012). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية* (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن).
- حامد زهران. (2003). *علم النفس الاجتماعي*. القاهرة: الأنجلو المصرية.

- حسين، س.، &علي، ش. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية: بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 126(4)، 45.22-
- حسين، م. (2020). أثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء في المنظمات الصحية في ضوء رؤية مصر 2030. *المجلة المصرية للإدارة الصحية*، 12(1)، 67.45-
- الحفني، س. (2007). إدارة الأزمات. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 2(3)، 91-110.
- حمدان، خ. (2020). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحوراني، ح. (2023). ما هو مفهوم الجودة في الرعاية الصحية؟ *الأكاديمية الطبية الافتراضية* <https://blog.medicalacademy.org/الاجودة-في-الرعاية-الصحية/>
- الخرابشة، ع.، و المعاني، أ. (2020). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. *المجلة التربوية - جامعة الكويت*، 30(1)، 88-110.
- الخضران، ن. (2023). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية في مديرية الشؤون الصحية بمنطقة عسير. *مجلة المسؤولية المجتمعية*، 6(2)، 72.55-
- خيرى، أ. (2013). *الجديد في القيادة الإدارية*. عمان، الأردن: دار اليازة للنشر والتوزيع.
- رجب، ر. (2004). *التفاعل بين أنماط القيادة والمرؤوسين وأثره على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات القطاع العام للصناعات الدوائية لإنتاج الأدوية* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- رزق الله، م.، &طبيي، ن. (2021). القيادة التحويلية في مستشفى أحمد بن عجيبة بالأغواط: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 18(2)، 102.88-
- رشاد، ح. (2020). 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، أ. (2020). *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية* بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- رقطي، ب.، & كركار، إ. (2023). *إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الحكيم. جامعة 8 ماي 1945، قالمة.*
- رؤيا، م. م. (2014). *درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين* (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- زقية، ع. (2018). *الأخطاء الطبية في القانون الجزائري. مجلة الدراسات القانونية، 5(2)، 15.1-15.5*
- الزهراني، س. (2021). *تحديات إدارة المخاطر في القطاع الصحي السعودي. مجلة البحوث الطبية، 10(1)، 74.55-74.55*
- سعد، م. م. (2005). *دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. المؤتمر الثالث لكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.*
- السعيد، أ. م. (2019). *تقييم إدارة المخاطر في المستشفيات الحكومية السعودية. مجلة إدارة المستشفيات، 11(2)، 56.33-56.33*
- سعيدة، ض.، و مراد، ع. (2023). *تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11(1)، 56.33-56.33*
- السلمي، أ. ع. ع.، & حداد، م. ع. أ. ب. (2024). *دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات الصحية: دراسة ميدانية على وزارة الصحة بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 18(3)، 91.104-104.91 [رابط الدراسة](#)*
- شريف، أ. (2020). *القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- شريف، ع.، و حورية، ع. (2020). *دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 9(3)، 41.22-41.22*
- الشمري، عبد الله. (2020). *إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية. الرياض: دار المرامي للنشر.*

- الشنطي، م. (2007). دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. *المجلة الإدارية في إدارة الأعمال*، 3(3)، 103-120.
- الصالحي، خ. ب. س. (2013). القيادة التحويلية والتبادلية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. *رسالة التربية وعلم النفس*، جامعة الملك سعود - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 40(1)، 40.4.
- الصيرفي، م. (2020). *إدارة الأزمات*. القاهرة: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الطائي، م. ع. (2021). *إدارة الجودة والمخاطر في الخدمات الصحية*. عمان: دار صفاء للنشر.
- طه، ن.، وعبد الله، إ. (2020). أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 3(3)، 99-123.
- الطويل، ه. (2006). *إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها (الإدارة بالإيجاب)*. عمان: المكتبة الوطنية.
- عبد النبي، أ. م. أ. (2024). تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 15(3)، 1647-1703.
- العتيبي، م. (2022). دور إدارة المخاطر في تحسين جودة الرعاية الصحية: دراسة ميدانية في مستشفيات الرياض. *مجلة العلوم الإدارية*، 20(3)، 44-67.
- العتيبي، م. م. (2004). *العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة الملك سعود، الرياض.
- العجمي، ح. (2020). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 19(2)، 75-98.
- العرايضة، م. م. (2011). نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية. *رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم، إدارة التخطيط والبحث التربوي*، 49(3)، 38-41.

- عصماني، ع. ق. (2009). أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية. *الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية*. جامعة فرحات عباس، سطيف.
- عفيفي، آ. (2024). تأثير تطبيق إدارة المخاطر على مشاريع الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفيات في جدة (رسالة ماجستير). جامعة ميد أوشن، كلية الإدارة، لندن.
- عفيفي، آ. أ. (2021). تأثير تطبيق إدارة المخاطر على مشاريع الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفيات في جدة *International Journal for Scientific Research, 9(2)*، 55-78. [رابط الدراسة](#)
- عفيفي، آ. أ.، & عفيفي، م. (2021). أثر تطبيق إدارة المخاطر على جودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى في مستشفيات جدة. *مجلة العلوم الصحية، 12(1)*، 78.55-78.55.
- عفيفي، آلاء أحمد، & عفيفي، محمد. (2024). تأثير تطبيق إدارة المخاطر على مشاريع الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفيات في جدة *International Journal for Scientific Research, 3(8)*.
<https://doi.org/10.59992/IJSR.2024.V3N8P24>
- العمري، م. (2023). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- العمري، م. ب. ن. (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- العنزي، ح. ع. (2005). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الغامدي، ج. (2020). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغامدي، ع. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بنمط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية. *مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 8(1)*، 99-120.

- الغامدي، ع.، &عثمان، م. (2022). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبدالله ببيشة. *مجلة الإدارة الصحية السعودية*، 9(3)، 115-134.
- الغامدي، م. ب. ع.، &عثمان، م. (2023). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبدالله ببيشة. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 44(11)، 112-130. [رابط الدراسة](#)
- فاروق، ج.، &جبريل، م. (2013). *علم النفس الإداري والتنظيمي: أسس النظرية وتطبيقاته العلمية*. دمياط: مكتبة نانسي.
- فاروق، ش. البوهي. (2011). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية*. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- الفراء، م. م.، &الخطيب، م. (2007). النمط القيادي السائد لدى المدير في وزارات السلطة الوطنية في محافظة غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية*، 15(2)، 24-65.
- فكرة. (2024). بحث عن الأخطاء الطبية وأسبابها. موقع فكرة. *تغذر الوصول إلى المحتوى للتحقق من التفاصيل الدقيقة*
- القصير، ن. (2022). دور المرضى في صياغة السياسات الصحية: دراسة ميدانية في مستشفيات تعليمية مصرية. *المجلة العربية للصحة العامة*، 18(3)، 91-104.
- قهواجي، أ. (2005). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. *مجلة أبعاد اقتصادية*، 5(1)، 33-55.
- كتورة، ج. (2015). حول رحيل السوسيولوجي الألماني أولريش بيك. *مجلة إضافات*، 13-14(1)، 92-106.
- اللامي، غ.، &العيسوي، خ. (2005). *إدارة الأزمات*. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- محمد، أ.، عبد الرحمن، ن.، &عبد الله، س. (2025). أثر القيادة التحويلية على بيئة العمل والعدالة التنظيمية في مستشفيات محافظة الشرقية. *مجلة البحوث التربوية والإدارية*، 19(2)، 74-96.
- محمود، أ. (2009). *الخطأ الطبي بين الفقه والقانون*. القاهرة: دار الفكر العربي.

- المزروع، ل. (2007). فاعلية الذات وعلاقتها بكل من الدافعية للإنجاز والذكاء الوجداني لدى عينة من طالبات جامعة أم القرى. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8(4)، 89.69-
- مندور، هـ. ش. (2010). *تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء مبادئ الإدارة المقترحة* (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة عين شمس.
- المهلاوي، س. (2020). القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا: دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم. *مجلة البحوث والدراسات التجارية*، 7(1)، 93.77-
- مهنا، م. (2025). إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة المستشفيات والمؤسسات العلاجية: دراسة اجتماعية. *المجلة العلمية لكلية الآداب*، 14(3)، 16.1-
- موقع. (2021). M7et.com ما هي الأخطاء الطبية؟ أسبابها وأنواعها) *تعذر الوصول إلى المحتوى للتحقق من التفاصيل الدقيقة*
- المؤيد، ع. (2013). *الأخطاء الطبية والمسؤولية القانونية*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- النجار، ط. (2023). دور القيادة التحويلية الخضراء كوسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة. *مجلة أبحاث الإدارة البيئية*، 7(1)، 41.22-
- نور، ع. (2020). القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في مستشفى الحسين التعليمي. *مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 7(2)، 50.33-
- نوري، م.، & المزروع، ل. (2007). فاعلية الذات وعلاقتها بكل من الدافعية للإنجاز والذكاء الوجداني لدى عينة من طالبات جامعة أم القرى. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين*، 8(4)، 89.69-
- الهواري، س. (2005). *القائد التحويلي وتغيير المستقبل: طبيعته ووظيفته ومحاوره في التغيير*. القاهرة: مكتبة الكتب العربية.
- الهواري، س. (2006). *ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية* (ط4). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهواري، س. (2010). *ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية* (ط3). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- هويدة، ح. م. (2013). *مقياس فاعلية الذات*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

- وزارة الصحة المصرية. (2022). *الاستراتيجية والخطة التنفيذية لإدارة المخاطر 2019-2022*. تم الاطلاع عليه يوم 23/05/2022 الساعة 16:30.
- اليافعي، إ. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية. في *الندوة العلمية الأولى لقسم الإدارة وأصول التربية - جامعة إب، اليمن*.
- يوسف، ع. ع. م. (2002). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر. *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 5(7)، 139-162.

ثانياً المراجع الأجنبية

- 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.
- Alam, A. (2016). Steps in the process of risk management in healthcare. *Journal of Epidemiology and Preventive Medicine*, 2(2), 118.
- Al-Mutairi, M., et al. (2020). Risk management practices in Saudi hospitals. *International Journal of Health Sciences*.
- Al-Omari, R., et al. (2019). Implementation of risk management systems in healthcare facilities. *Journal of Healthcare Management*.
- Al-Qahtani, H., et al. (2020). Obstacles to effective risk management in healthcare. *Journal of Risk Management*.
- Al-Zahrani, S. (2018). Evaluation of risk management strategies in healthcare. *Journal of Healthcare Administration*.
- Anderson, J., et al. (2021). Challenges in risk management in healthcare: A comprehensive review. *Journal of Health Management*.
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131.
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *SAGE Open*, July–September, 1–20. <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>

- 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.
- Beck, U. (1986). *Risk society: Towards a new modernity*. Sage Publications.
- Blackbird Training. (2025). Transformational leadership in Middle Eastern healthcare institutions: Training outcomes and strategic impact. *Blackbird Training Center*. <https://www.blackbird-training.com>
- Dardur, A. S. A. (2024). *Exploring Interagency Patient Safety Policies and Strategies in the World Health Organisation Eastern Mediterranean Region (WHO-EMR): A Qualitative Study of Libya* (PhD thesis, Cardiff University), p. 88.
- Enseldo Carrasco, E. (2018). *Describing and understanding patient safety incidents in primary care dentistry and building consensus on never events* (PhD thesis, University of Edinburgh), p. 45.
- Flin, R., Burns, C., Mearns, K., Yule, S., & Robertson, E. M. (2006). Measuring safety climate in health care. *Quality and Safety in Health Care*, 15(2), 109–115. <https://doi.org/10.1136/qshc.2005.014761>
- Garcia, M., & Martinez, L. (2022). Barriers to implementing risk management systems in hospitals. *International Journal of Healthcare Quality Assurance*.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Gill, A. S., Flachner, A. B., & Shachar, M. (2006). Reducing stress and burnout through the application of transformational leadership. *Journal of Contemporary Hospital Management International*, 18(6), 469–481. <https://doi.org/10.1108/09596110610681511>
- Global Ministerial Summit on Patient Safety. (2023). *Montreux Charter for Patient Safety*. <https://www.who.int/publications/montreux-charter>
- Hassan, M., et al. (2020). Effectiveness of risk management programs in hospitals. *Journal of Hospital Administration*.
- Health Governance Unit. (2023). معايير سلامة المرضى الإلزامية. <https://www.healthgovernanceunit.com/images/insert/1/PSFH%20-%20Starter%20version.pdf>
- HealthySimulation. (2024). Simulation improves patient safety outcomes: A study in Saudi Arabia. HealthySimulation.com
- Wu, A. W., Lipshutz, A. K., & Pronovost, P. J. (2008). Root cause analysis: Learning from adverse events in healthcare. *BMJ Quality &*

- Safety*, 17(1), 1–3. <https://doi.org/10.1136/qshc.2007.023622>
- Jarvis, D. S. L. (2007). Risk, globalisation and the state: A critical appraisal of Ulrich Beck and the world risk society thesis. *Global Society*, 21(1), 24–41.
 - Johnson, D., et al. (2019). Applications of risk management in American hospitals. *Journal of Healthcare Management*.
 - Joint Commission International. (2022). International patient safety goals (IPSG). [Joint Commission International](https://www.jointcommission.org/)
 - Jones, S., & Brown, R. (2018). The role of risk management in enhancing healthcare quality. *Health Services Research*.
 - Khan, A., et al. (2019). Impact of risk management on patient care in Middle Eastern hospitals. *Middle East Journal of Health*.
 - Kuoppala, J., Lamminpaa, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, work well-being, and health effects – A systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904–915.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
 - Lehmann, N. (2015). How transformative leadership works during team interactions: Behavioral process analysis. *Quarterly Leadership Journal, International Journal of Political, Social and Behavioral Sciences*, Netherlands.
 - Liu, C., Liu, S., Yang, S., & Wu, H. (2019). Association between transformational leadership and occupational burnout and the mediating effects of psychological empowerment in this relationship among CDC employees: A cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 437–446.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S206636>
 - Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress, and burnout: A review. *Mental Health Journal*, 11(3), 255–265.
<https://doi.org/10.1080/09638230020023642>
 - Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
 - Luoma, V.-A., & Verhoeven, P. (2017). Crisis response strategies in Finland and Spain. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 312–325.
 - Mason, R. L., Gunst, R. F., & Hess, J. L. (2003). *Statistical design and analysis of experiments: With applications to engineering and science* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Miller, P., & Davis, K. (2020). Risk management practices in European hospitals. *European Journal of Health Economics*, 21(2), 134–147.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, employees' health, and job performance: A meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Mor-Barak, M. E., Levine, A., Nisley, J. A., & Lin, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling child care workers' intentions to change jobs. *Child Youth Services Review*, 28, 548–577. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2005.06.003>
- IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*. IDEO. <https://www.designkit.org/resources/1>
- 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), 1–10.
- Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *BMJ*, 320(7237), 768–770. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>
- Sathyanarayana, S., Inamdar, N. M., Sreeja, S., Jain, R., Sharma, S., & Padma, S. (2024). Maximizing impact: Unleashing employee performance through transformational leadership, organizational commitment, and work engagement. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(1), 1–15.
- Hamdan, M., Jaaffar, A. H., Khraisat, O., Issa, M. R., & Jarrar, M. (2024). The Association of Transformational Leadership on Safety Practices Among Nurses: The Mediating Role of Patient Safety Culture. *Risk Management and Healthcare Policy*.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Lachman, P., Runnacles, J., Jayadev, A., Brennan, J., & Fitzsimons, J. (2022). *Oxford Professional Practice: Handbook of Patient Safety* (p. 12). Oxford University Press.
- Milligan, F. (2007). Patient safety and human factors theory. *University of Bedfordshire*. Retrieved from University of Bedfordshire.

- Oliveira, T., & Ribeiro, J. (2023). Risk Management. In S. Idowu, M. Sitnikov, & A. Moratis (Eds.), *Encyclopedia of Sustainable Management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50877-4_100-1
- Payne, J. (2025, July 30). 18 Best Healthcare Risk Management Software Tools In 2025. *The Medical Practice*. [Best software tools](#)
- Pfaff, H., & Braithwaite, J. (2020). A Parsonian Approach to Patient Safety: Transformational Leadership and Social Capital as Preconditions for Clinical Risk Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3989. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113989>
- Porcaro, J. M. (2025, May 16). Top risks in healthcare for 2025–26. *Willis Towers Watson*. [Top risks in healthcare](#)
- Ricciardi, W., & Cascini, F. (2021). Guidelines and Safety Practices for Improving Patient Safety. In L. Donaldson, W. Ricciardi, S. Sheridan, & R. Tartaglia (Eds.), *Textbook of Patient Safety and Clinical Risk Management* (p. 5). Springer.
- Schaedler, T., Andruskiewicz, P., Mashal, A., Najt, P., & Durrett, R. (2022). *Temperature-following thermal barrier coatings for high efficiency engines (Final Report DOE HRL&GM)*. HRL Laboratories, LLC.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. Wiley.
- Shinz, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Smith, A., et al. (2017). The impact of risk management on patient safety in hospitals. *Journal of Patient Safety*.
- Töre, E., Çilek, A., & Çetin, E. (2022). Examining the compliance of school administrations to the Ministry of National Education Hygiene Control Guide during the COVID-19 pandemic process. *Education and Pandemic Journal*, 6(1), 44–62.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. John Wiley & Sons.
- Wester, M., & Mobjörk, M. (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*, 25(4), 309–320.

- World Health Organization. (2023). Patient safety. <https://www.who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/patient-safety>
- World Health Organization. (2024). *Global report on patient safety: Analysis of 102 countries*. [رابط التقرير](#)

ثالثاً: مراجع إلكترونية (روابط مواقع):

- HCAC. (2022). سلامة المرضى: المفهوم والتطبيقات - <https://hcac.jo/en-us/News-Center/News-Detail-View/ArticleId/1470>
- المركز السعودي لسلامة المرضى. (2022). تقرير قياس وتحسين ثقافة سلامة المرضى في المستشفيات السعودية <https://www.spsc.gov.sa>
- منظمة الصحة العالمية. (2021). خطة العمل العالمية لسلامة المرضى 2021-2030. <https://www.who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/patient-safety>
- منظمة الصحة العالمية. (بدون تاريخ). سلامة المرضى. <https://www.who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/patient-safety>
- الهيئة السعودية للتخصصات الصحية. (2025). دمج مفاهيم سلامة المرضى في التعليم الصحي <https://www.scfhs.org.sa>
- وزارة الصحة المصرية. (2023). تجربة مستشفى شبين الكوم في إنشاء إدارة لسلامة المرضى <https://www.mohp.gov.eg>