

عنوان البحث

أثر القيادة التحويلية على إدارة المخاطر في المستشفيات بالمملكة العربية  
السعودية.

إعداد الطالب/

عبدالله محمد عبدالله الشهري

الرقم الجامعي / 251001782

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وتغيرات متلاحقة نتيجة الثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة، التي فرضت على المنظمات تحديات متزايدة وتعقيدات متنامية في كيفية مواكبة هذه المستجدات والتكيف معها بما يضمن لها الاستمرارية، والبقاء، والنمو المستدام، ويعزز في الوقت ذاته من قدراتها التنافسية ويحولها إلى ميزات مستدامة يصعب تقليدها. وفي ظل هذا المشهد الديناميكي المتغير، أصبحت الحاجة ملحة لأن تمتلك المنظمات مقومات الإبداع والابتكار، مع الحرص الدائم على تنميتها وتطويرها من خلال تبني أساليب عمل حديثة، وإنتاج خدمات ومنتجات مطورة وجديدة، وتجاوز النظم التقليدية في الإدارة والعمل وعلى الرغم من تعدد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في مستوى الإبداع التنظيمي، إلا أن القيادة الإدارية تظل في صدارة هذه العوامل، لما لها من دور حاسم في بناء بيئة تنظيمية محفزة تدعم ثقافة الابتكار وتشجع على الإبداع المؤسسي. وفي هذا السياق، يُعد أسلوب القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية التي أثبتت فاعليتها في تمكين المنظمات من مواجهة التحديات المعاصرة، من خلال تبني رؤى مستقبلية وسياسات وأساليب مبتكرة. حيث تعمل القيادة التحويلية على تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للعاملين، وتحفيزهم نحو تحويل اهتماماتهم الفردية إلى التزامات جماعية تسهم في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ويتحقق ذلك عبر إرساء الثقة المتبادلة، وتعزيز القيم والرؤى المشتركة، وتوفير الدعم والتحفيز الملهم. ولا غرابة في أن يحظى هذا النمط القيادي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والدراسات الحديثة (إبراهيم، 2024).

يتوقف نجاح المستشفيات بدرجة كبيرة على مدى انسجام وتكامل الإدارات المختلفة التي تعمل ضمن منظومتها، حيث تُعد إدارة المخاطر من الإدارات الحيوية التي يُعتمد عليها في إعداد وتنفيذ الخطط والإجراءات الكفيلة بالتصدي للمخاطر المحتملة التي قد تواجه المستشفى. ومن هذا المنطلق،

يسعى النظام الصحي من خلال رؤيته الاستراتيجية إلى تعزيز أداء المستشفيات في شتى المجالات، الأمر الذي يستوجب التركيز على المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر الصحية، إلى جانب تقديم إرشادات عملية حول كيفية تأسيس وتفعيل هذه الإدارة بكفاءة وفاعلية، بما يوفر للمديرين رؤى واضحة تساعد على صياغة خارطة طريق دقيقة توضح أولويات المستشفى وأهدافها في التعامل مع التحديات والمخاطر المستقبلية ويتمثل الهدف الأساسي لإدارة المخاطر في دعم استدامة العمل داخل المستشفيات، وضمان قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية، مع تحويل إدارة المخاطر من مسؤولية مقتصرة على إدارة محددة إلى التزام مشترك يتقاسمه جميع العاملين في المستشفى. كما تهدف هذه الإدارة إلى وضع منهجية موحدة وواضحة للتعامل مع المخاطر المختلفة، والحد من المفاجآت غير المتوقعة، واستثمار الفرص المتاحة، وضمان استمرارية تقديم خدمات الرعاية الصحية بجودة عالية. ويتحقق ذلك من خلال تبني آليات استباقية ورؤية استراتيجية مستقبلية تمكن المستشفى من استشراف التحديات وتعزيز جاهزيتها للتعامل معها بمرونة وكفاءة (طاهري، 2019).

وفي هذا السياق، تُعد إدارة المخاطر عملية منهجية منظمة تهدف إلى التعرف على جميع التهديدات والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على سير العمل داخل المستشفى، ثم تحليلها وتقييمها استناداً إلى مجموعة من العوامل والمعايير المحددة، بهدف التعامل معها بفعالية واحتواء آثارها المحتملة. وتنبثق هذه المخاطر من مصادر متعددة، من أبرزها حالات عدم اليقين، والعوامل المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية، والمتطلبات القانونية والتنظيمية، والحوادث العرضية، والكوارث الطبيعية، إضافة إلى مختلف الظروف الطارئة وغير المتوقعة وبعد تحديد المخاطر المحتملة، تُخضع لعملية تقييم دقيقة تأخذ في الاعتبار حجم التأثير المتوقع لكل خطر، واحتمالية حدوثه، وأولوية التعامل معه، وفقاً لدرجة خطورته وأثره على سير العمل. ويلي ذلك وضع وتنفيذ مجموعة من الإجراءات والتدابير الوقائية والاحترازية المصممة خصيصاً للحد من تلك المخاطر وتقليل تأثيرها إلى أدنى مستوى ممكن. وتهدف

هذه المنهجية إلى ضمان استمرارية العمل، والحفاظ على كفاءة الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية للمستشفى بكفاءة وفاعلية (محمد، 2024).

وفي ضوء ما تقدم، يرى الباحث أن المستشفيات في المملكة العربية السعودية، شأنها شأن مؤسسات الرعاية الصحية حول العالم، تعمل ضمن بيئة تنظيمية معقدة تتسم بتسارع المتغيرات، وتزايد التحديات الناتجة عن التطورات التقنية المتلاحقة، وارتفاع متطلبات الجودة وسلامة المرضى، فضلاً عن الأزمات الصحية العالمية والمخاطر التشغيلية المتنوعة. وفي ظل هذا الواقع المتغير، تتعاظم أهمية القيادة الفعالة بوصفها عنصراً محورياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان جاهزية المستشفيات للتعامل مع المخاطر المختلفة بكفاءة ومرونة واستباقية.

وفي هذا الإطار، تُعد القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة الحديثة القادرة على إحداث تأثير إيجابي في بيئات العمل الصحية، لما تتبناه من مبادئ تقوم على تحفيز العاملين، وتوحيد الرؤى، وتعزيز ثقافة المبادرة والابتكار ويكتسب هذا النمط القيادي أهمية خاصة في المستشفيات لما له من دور فاعل في دعم فاعلية إدارة المخاطر، من خلال بناء بيئة تنظيمية مرنة قادرة على استشراف التحديات المستقبلية، ورفع مستوى التكيف المؤسسي مع الأزمات والمستجدات وفي ضوء ذلك، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على أثر القيادة التحويلية في دعم إدارة المخاطر داخل المستشفيات بالمملكة العربية السعودية، بهدف الوقوف على مدى إسهام هذا النمط القيادي في تحسين آليات التنبؤ بالمخاطر، ورفع كفاءة الاستجابة لها، وتقليل آثارها السلبية، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء الصحي وضمان استدامة وجودة الخدمات المقدمة ضمن بيئة ديناميكية تتسم بالتغير المستمر وعدم اليقين.

## مشكلة الدراسة

تشهد بيئات العمل في المستشفيات، وخاصة في المملكة العربية السعودية، تحولات متسارعة وتحديات متزايدة نتيجة التطورات المتلاحقة في مجال الرعاية الصحية، والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة، والارتفاع المستمر في توقعات المرضى والمجتمع تجاه جودة الخدمات الصحية وسلامة المرضى وفي ظل هذه المتغيرات، أصبحت المستشفيات مطالبة ليس فقط بتقديم خدمات علاجية وتشخيصية متطورة، بل أيضاً بامتلاك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر، قادرة على استشراف التهديدات المحتملة، ووضع الخطط الاستباقية للتعامل معها، والحد من آثارها حفاظاً على سلامة المرضى واستمرارية الخدمات ومع أهمية إدارة المخاطر في البيئة الصحية، تبرز القيادة الإدارية كعنصر حاسم في مدى فاعلية هذه الإدارة، إذ تعتمد نجاح خطط إدارة المخاطر بدرجة كبيرة على الأسلوب القيادي المتبع، وقدرته على تحفيز العاملين، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة وقادرة على التكيف مع الأزمات وفي هذا الإطار، تعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي أظهرت فعاليتها في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة، نظراً لما تتسم به من قدرة على إلهام العاملين، وتشجيعهم على المبادرة، ودمجهم في رؤية ورسالة المنظمة، إلى جانب دعم الإبداع والابتكار في أساليب العمل.

ورغم تزايد الاهتمام بمفاهيم القيادة التحويلية في الدراسات الإدارية، إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت بشكل مباشر أثر هذا النمط القيادي على فاعلية إدارة المخاطر في المستشفيات السعودية ولا تزال هناك فجوة بحثية تتمثل في ضعف المعرفة التطبيقية بكيفية تسخير القيادة التحويلية لتعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر الصحية، وتأثير ذلك على تحسين جودة الخدمات الصحية وضمان استمراريته في ظل المخاطر المتعددة التي تواجه المستشفيات لذلك، تنبع مشكلة هذه الدراسة من الحاجة إلى استكشاف وتحليل الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحسين كفاءة إدارة المخاطر

بالمستشفيات في المملكة العربية السعودية، وقياس مدى مساهمة هذا النمط القيادي في تعزيز قدرة  
المستشفيات على التعامل مع المخاطر بكفاءة وفعالية وتسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس: ما  
أثر القيادة التحويلية على إدارة المخاطر في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية؟

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة أبعاد يمكن تصنيفها إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، وذلك

على النحو التالي:

### أولاً: الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجالي القيادة الإدارية وإدارة المخاطر الصحية، من خلال تناول أثر القيادة التحويلية — باعتبارها من الأساليب القيادية الحديثة — في دعم كفاءة إدارة المخاطر داخل المستشفيات. وتبرز القيمة العلمية لهذه الدراسة في كونها تقدم إضافة جديدة إلى الأدبيات المتخصصة، من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات التنبؤ بالمخاطر، وأساليب التخطيط للتعامل معها، وطرق الحد من آثارها في بيئة العمل الصحي، خاصة في ظل التحديات المتسارعة والأزمات المتكررة التي تواجه المؤسسات الصحية محلياً وعالمياً.

كما تتجلى الأهمية العلمية للدراسة في معالجتها لثغرة قائمة ضمن الأدبيات السعودية والعربية، إذ لم تحظَ موضوعات العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المخاطر الصحية باهتمام كافٍ في بيئة العمل السعودي. ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي يمكن أن يشكل مرجعية تُبنى عليها أبحاث ودراسات مستقبلية ذات صلة، ويُسهم في تدعيم القاعدة العلمية والمعرفية التي تخدم تطوير الأداء القيادي والإداري في قطاع الرعاية الصحية.

## ثانيًا: الأهمية التطبيقية

أما من حيث الجانب العملي، فتبرز أهمية الدراسة فيما ستقدمه من نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق، يمكن الاستفادة منها في دعم جهود القائمين على إدارة المستشفيات، ومتخذي القرار في القطاع الصحي السعودي. إذ تعمل الدراسة على توضيح الدور المحوري الذي يمكن أن تؤديه القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر، ورفع درجة استعداد المستشفيات لمواجهة التحديات المستقبلية، سواء المتوقعة أو الطارئة، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات السلامة للمرضى، والحفاظ على استمرارية تقديم الخدمات الصحية بكفاءة وفاعلية.

كما يمكن أن تمثل مخرجات هذه الدراسة أداة داعمة لوزارة الصحة والجهات التنظيمية ذات العلاقة في صياغة سياسات وبرامج تدريبية موجهة، تستهدف تنمية القدرات القيادية لدى مديري المستشفيات وتمكينهم من تطبيق مبادئ القيادة التحويلية. ويسهم ذلك في تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر، وبناء بيئة عمل صحية مرنة وقادرة على مواجهة الأزمات، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الهادفة إلى تطوير القطاع الصحي، ورفع مستوى جودة الحياة للمجتمع.

## أهداف الدراسة

- التعرف على تأثير القيادة التحويلية في إدارة المخاطر داخل المستشفيات بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز قدرة المستشفيات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة.
- قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على فاعلية استجابة المستشفيات للمخاطر المختلفة.

- إبراز دور القيادة التحويلية في ضمان استمرارية العمل وتحقيق سلامة المرضى داخل المستشفيات.

### تساؤلات الدراسة

- ما هو تأثير القيادة التحويلية على إدارة المخاطر في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية؟
- إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على قدرة المستشفيات في التنبؤ بالمخاطر؟
- كيف تسهم القيادة التحويلية في تحسين فاعلية الاستجابة للمخاطر داخل المستشفيات؟
- ما هو دور القيادة التحويلية في تحقيق استمرارية العمل وضمان سلامة المرضى في المستشفيات؟

### فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية:  
هناك علاقة إحصائية ذات دلالة بين القيادة التحويلية وإدارة المخاطر في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية.
- الفروض الفرعية:  
1. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة بين القيادة التحويلية وقدرة المستشفيات على التنبؤ بالمخاطر في المملكة العربية السعودية.

2. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة بين القيادة التحويلية وفاعلية استجابة المستشفيات

للمخاطر في المملكة العربية السعودية.

3. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة بين القيادة التحويلية واستمرارية العمل وضمان

سلامة المرضى في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية.

### الدراسات السابقة

دراسة (رعلي ، 2025) بعنوان: "تأثير نظم المعلومات المحاسبية في الرقابة الداخلية في ظل إطار إدارة المخاطر المؤسسية ERM في المستشفيات العاملة بمحافظة ذمار: دراسة ميدانية" تُعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تسلط الضوء على العلاقة التفاعلية بين نظم المعلومات المحاسبية والرقابة الداخلية في المستشفيات، في سياق يتسم بتزايد المخاطر المؤسسية وتعقيد البيئة التشغيلية للقطاع الصحي، وخاصة في ظل التحديات المتنامية التي تواجه المؤسسات الصحية في محافظة ذمار. وقد استهدفت الدراسة استكشاف مدى فعالية نظم المعلومات المحاسبية كأداة داعمة لإدارة المخاطر المؤسسية، عبر تحسين مستوى الرقابة الداخلية وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والسيطرة على المعاملات المالية والإدارية داخل المستشفيات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة عشوائية من (71) موظفًا من العاملين في أقسام الإدارة والحسابات في (9) مستشفيات، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان محكم صُمم لقياس أربعة محاور رئيسية مرتبطة بكفاءة نظم المعلومات المحاسبية: الملاءمة، الدقة، السرعة، والمرونة. وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار (26)، ما أتاح للباحثين إجراء اختبارات الفرضيات واستخلاص النتائج الإحصائية الدقيقة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، كان من أبرزها أن نظم المعلومات المحاسبية تُعد أداة فعالة تساهم في تحقيق الرقابة الداخلية في المستشفيات، خاصة عندما تكون هذه الأنظمة مصممة بما

يتلاءم مع طبيعة الأنشطة الصحية واحتياجات المؤسسات العلاجية. كما أظهرت النتائج أن هذه النظم تُسهم في تعزيز تدفق المعلومات المحاسبية الدقيقة والموثوقة، الأمر الذي يقلل من فرص التلاعب أو الأخطاء، ويرفع من مستوى الحوكمة المالية داخل المستشفيات. وقد أثبتت الدراسة أن ملائمة النظم المحاسبية وسرعتها ومرونتها ترتبط ارتباطاً إيجابياً بفاعلية الرقابة الداخلية، وهو ما يجعلها أداة مهمة في تقوية أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ، من خلال تمكين المستشفيات من اتخاذ قرارات مالية وإدارية مستندة إلى بيانات صحيحة وفي الوقت المناسب. وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحثان بضرورة قيام الجهات المعنية في القطاع الصحي بدعم تطوير وتحديث نظم المعلومات المحاسبية المستخدمة، وتدريب الكوادر المالية والإدارية على كيفية استخدام هذه الأنظمة بكفاءة، والعمل على دمج مفاهيم إدارة المخاطر ضمن تصميم وبنية النظام المحاسبي، بحيث يصبح هذا الأخير ليس فقط أداة لتسجيل المعاملات بل منظومة متكاملة لدعم القرار الاستراتيجي والتقليل من احتمالات وقوع الأزمات أو التعرض للخسائر.

دراسة (بولفراخ، 2023) بعنوان " دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات" تناولت هذه الدراسة بالدراسة والتحليل الدور الذي يمكن أن يضطلع به المدقق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر في تحسين وتقييم إدارة المخاطر، من خلال توظيف منهجية التدقيق القائم على المخاطر. وتم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري تناول الأدبيات المرتبطة بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، مع استعراض للأدوار المتعددة التي يمكن أن يقوم بها المدققون في هذا المجال، وجانب تطبيقي شمل عينة من 28 مؤسسة اقتصادية و43 مدققاً داخلياً. أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يلعب دوراً أساسياً في جميع مراحل إدارة المخاطر بداية من تقييمها مروراً بالتخطيط والتنفيذ ووصولاً إلى إعداد تقارير التدقيق، إذ أظهرت الدراسة أن معظم المدققين الداخليين يأخذون عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند تصميم مهام

التدقيق، ويعملون على تقديم توصيات تساهم في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية التي تهدد المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة دعم استقلالية المدققين الداخليين، وتوفير الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة اللازمة لهم، بما يعزز من دورهم الرقابي والاستشاري ويساهم في تحسين فعالية إدارة المخاطر المؤسسية.

دراسة (رقطي، 2022) بعنوان "إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية" تأتي هذه الدراسة في سياق الاهتمام المتزايد بإدارة المخاطر في المؤسسات الصحية، في ظل تنامي الطلب المجتمعي المتزايد على الخدمات الطبية والاجتماعية، واعتبار المستشفيات من أهم المؤسسات الاستراتيجية التي تشكل العصب الحيوي للمجتمعات الإنسانية، نظراً لما تقدمه من خدمات وقائية وعلاجية وتعزيزية، تضمن استقرار الصحة العامة وجودة الحياة للمجتمع بأسره. وقد انطلقت هذه الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن المؤسسات الصحية، بحكم طبيعة خدماتها المعقدة وتركيبها البيئتها التشغيلية، تُعد من أكثر الكيانات عرضة للمخاطر المتعددة سواء تلك المرتبطة ببيئتها الداخلية مثل الأخطاء الطبية، ونقص الموارد، وسوء التنسيق بين الأقسام، أو تلك الناتجة عن البيئة الخارجية كالأزمات الصحية المفاجئة، والكوارث الطبيعية، والضغوط المجتمعية والإعلامية. ومن هذا المنطلق، هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية الجزائرية، وتقييم مدى توافر آلياتها وتطبيقاتها العملية، باعتبارها من أهم حلقات منظومة الإدارة الحديثة. وقد اعتمدت الدراسة على تقسيم موضوعها إلى جانبين رئيسيين؛ الأول نظري تم فيه تناول المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر، وأهميتها، وأهدافها، ومراحلها المتعددة، مع استعراض أنواع المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسات الصحية والصعوبات التنظيمية والمؤسسية التي تعيق تطبيقها. أما الجانب الثاني فكان تطبيقياً، حيث سعت الدراسة إلى إسقاط الإطار النظري على واقع مستشفى الحكيم عقبي، الذي يعاني وفقاً للدراسة، من تعدد المخاطر وتنوعها، مع غياب منظومة واضحة لإدارة هذه المخاطر. وقد اعتمدت

الدراسة على أدوات منهجية متعددة شملت الملاحظة المباشرة، الاستبيانات، والمقابلات، التي وُزعت على عينة من 37 موظفًا ضمت أطباء وإداريين وممرضين. وأسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من المؤشرات المهمة كان أبرزها افتقار المستشفى لقسم متخصص في إدارة المخاطر، وغياب الاستراتيجيات الوقائية والإجراءات الاستباقية للتعامل مع الأزمات، فضلاً عن محدودية استخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية في رصد المخاطر، إلى جانب تدني مستوى الوعي الإداري والطبي بأهمية إدارة المخاطر كوظيفة أساسية داخل المؤسسة. وانتهت الدراسة إلى التأكيد على ضرورة إعادة هيكلة النظام الإداري للمستشفى، مع إدراج قسم مستقل لإدارة المخاطر يتكامل مع باقي الإدارات، وتدريب الكوادر الطبية والإدارية على مفاهيم وأساليب إدارة المخاطر الحديثة.

دراسة (شعبان، 2020) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن الصحية كأداة حديثة لتفعيل الحوكمة الصحية في المؤسسات الصحية: دراسة حالة" ركزت هذه الدراسة على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تؤديه بطاقة الأداء المتوازن الصحية كأداة رقابية معاصرة في دعم الحوكمة داخل المؤسسات الصحية. وأبرزت الدراسة الأهمية المتزايدة لتطبيق هذه البطاقة باعتبارها وسيلة فعالة لتحويل استراتيجية ورسالة المؤسسة الصحية إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الدقيقة التي يمكن من خلالها مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية. وقد قامت الدراسة بتقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن الصحية يتكون من خمسة محاور مترابطة تشمل: محور المريض الذي يركز على جودة الرعاية الصحية ورضا المستفيدين، المحور المالي الذي يعالج كفاءة استغلال الموارد، محور العمليات الداخلية الذي يضمن تحسين سير العمل، محور النمو والتمهين الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية، وأخيراً محور إدارة المخاطر الصحية البيئية الذي يهتم بتعزيز الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات والمخاطر الصحية. وبينت الدراسة أن تفعيل هذه البطاقة من شأنه الحد من مشكلة غياب المعلومات، وتعزيز الشفافية، وتحقيق المساءلة، فضلاً عن رفع مستوى المشاركة المؤسسية في

اتخاذ القرار. وأكدت أن إدماج محور إدارة المخاطر ضمن بطاقة الأداء المتوازن الصحية سيسهم بشكل كبير في تحسين قدرة المؤسسات الصحية على التعامل مع المخاطر المحتملة، وتقليل الآثار السلبية للأزمات الصحية المفاجئة.

دراسة (سعودي، 2020) بعنوان "إدارة المخاطر وثقافة الأزمات" هدفت هذه الدراسة إلى تقديم قراءة معمقة في العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر وثقافة الأزمات في المجتمع المصري من خلال تحليل رؤى فئة الشباب الجامعي باعتبارهم الفئة الأكثر تفاعلاً مع الأزمات المجتمعية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان الموزع على عينة بلغت 400 طالب وطالبة من مختلف الكليات النظرية والعملية بجامعة الإسكندرية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين أداء مؤسسات الدولة في إدارة المخاطر وبين مستوى ثقافة الأزمات لدى الشباب، إذ أوضحت أن الشباب يميلون إلى نمط ثقافي مختلط يجمع بين النمط التقليدي القائم على الحلول الوقتية وردود الأفعال، والنمط العلمي القائم على التخطيط المسبق والاستباقي. وأكدت الدراسة أن سياسات إدارة المخاطر المتبعة على مستوى الدولة تؤثر بشكل مباشر في تشكيل وعي الشباب وإدراكهم لطبيعة الأزمات، الأمر الذي يتطلب تعزيز دور الإعلام والمؤسسات التعليمية في نشر ثقافة علمية رصينة لإدارة المخاطر والأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية وطنية متكاملة لإدارة المخاطر بمشاركة مؤسسات الدولة والمجتمع المدني ووسائل الإعلام والجامعات، بما يسهم في تعزيز ثقافة استباقية مستندة إلى مناهج علمية وتقنيات حديثة في التعامل مع المخاطر المحتملة.

دراسة (طاهري، 2019) بعنوان "إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954 بوهان" هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على

إحدى الإشكاليات الإدارية الجوهرية التي تواجه المؤسسات الصحية الجزائرية، والمتمثلة في محدودية تطبيق مبادئ وممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي وفعال، بالرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الوظيفة الإدارية الحيوية في ظل بيئة صحية تتسم بالتعقيد وتعدد المخاطر الداخلية والخارجية. وقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على تحليل واقع إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954 بوهرا، كنموذج مصغر يعكس واقع معظم المستشفيات الجزائرية. وتم تقسيم الدراسة إلى محورين؛ محور نظري استعرض الأطر العلمية لإدارة المخاطر، من حيث المفهوم والمبادئ والأهداف والمراحل، مع التطرق إلى النماذج العالمية الرائدة في هذا المجال، ومحور تطبيقي تم من خلاله قياس مدى تفعيل إدارة المخاطر بالمستشفى محل الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك غياباً واضحاً للوعي المؤسسي بمفهوم إدارة المخاطر كوظيفة إدارية متكاملة، وضعفاً في ثقافة الإبلاغ عن المخاطر، فضلاً عن محدودية الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في هذا المجال، وعدم توافر الأدلة الإجرائية والسياسات المعتمدة للتعامل مع المخاطر المحتملة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية، وتبني نظام متكامل لإدارة المخاطر يستند إلى أدوات التحليل والتقييم الحديثة، مع تدريب الكوادر الطبية والإدارية على تطبيقاتها العملية، لضمان حماية الموارد البشرية والمالية وتحقيق أعلى مستويات الجودة والسلامة الصحية.

## المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى منظومة متكاملة من الأطر النظرية التي تتقاطع فيما بينها لشرح وتفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة إدارة المخاطر في المستشفيات. فمن خلال الجمع بين نظرية القيادة التحويلية، ونموذج إدارة المخاطر المؤسسية، ونظرية القيادة الموقفية، وأسس الحوكمة المؤسسية، ونظرية الثقافة التنظيمية، يتوافر مبرر علمي ومنهجي متين لبناء إطار نظري شامل

لدراستك، يعزز من قدرتها على تفسير النتائج المتوقعة واقتراح آليات عملية لتحسين أداء المستشفيات السعودية في مواجهة المخاطر الصحية والإدارية.

### **نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)**

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أهم الأطر النظرية التي يمكن الاستناد إليها لفهم طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة وأداء المنظمات، لاسيما في البيئات الصحية شديدة الحساسية التي تتطلب مرونة قيادية وقدرة على استيعاب المتغيرات المتلاحقة. حيث وضع أساسها الباحث جيمس ماكغريغور بيرنز (Burns, 1978)، والذي ميز بين القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية. وأوضح أن القيادة التحويلية تركز على إحداث تغييرات جذرية في بيئة العمل وسلوكيات الأفراد من خلال التأثير القيمي والملهم الذي يعزز الالتزام التنظيمي ويحفز الأداء الإبداعي (جلال، 2020)

### **نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM)**

تُعتبر نظرية إدارة المخاطر المؤسسية من الأطر الحديثة التي تدعو إلى التعامل مع المخاطر بمنهجية شاملة ومتكاملة تشمل المؤسسة بجميع مستوياتها ووظائفها. وتستند إلى مبدأ أن المخاطر لم تعد مسؤولية إدارة محدودة بل مسؤولية جماعية يشترك فيها الجميع، وخاصة الإدارة العليا والقيادات المؤسسية (محمد، 2024)

### **نظرية الطوارئ أو القيادة الموقفية (Contingency/ Situational Leadership Theory)**

ترتكز نظرية الطوارئ أو القيادة الموقفية التي قدمها فريد فيدلر (Fiedler, 1967) على فكرة أن فاعلية القيادة تعتمد على مدى ملاءمة سلوك القائد لظروف الموقف أو الأزمة. ووفقاً لهذه النظرية، فإن أنماط القيادة الأكثر فاعلية تتبدل وفقاً لخطورة الموقف، وتعقيد الظروف المحيطة، ومستوى

المخاطر التي تهدد المنظمة وتتماشى هذه النظرية مع دراستك لأن بيئة العمل في المستشفيات تتسم بعدم الاستقرار وارتفاع معدلات المخاطر التي قد تتطلب تدخلات قيادية مرنة وتحفيزية لاستيعاب الصدمات وتحقيق الاستجابة السريعة. فالقيادة التحويلية بطبيعتها الديناميكية قادرة على التكيف مع هذه الحالات الطارئة واحتواء الأزمات من خلال تحفيز الفريق، وضبط التوقعات، وتوجيه الطاقات نحو تحقيق أهداف استمرارية العمل وسلامة المرضى(حنان، 2023).

### نظرية الحوكمة المؤسسية(Corporate Governance Theory)

تنص نظرية الحوكمة المؤسسية على أهمية وضع إطار تنظيمي يحكم العلاقة بين القيادات والموظفين وأصحاب المصلحة لضمان تحقيق الأهداف بأعلى درجات الكفاءة مع تقليل المخاطر. وتبرز هذه النظرية أهمية دور القيادة التحويلية في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة وضمان بيئة عمل صحية تحفز العاملين على الالتزام بسياسات إدارة المخاطر تعتبر هذه النظرية مهمة لدراستك كونها تبرز كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تدعم تطبيق حوكمة المخاطر داخل المستشفيات من خلال تفعيل قنوات التواصل، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتحفيز الإبلاغ عن المخاطر بطريقة منظمة دون خوف من اللوم(تقرارت، 2019).

### نظرية الثقافة التنظيمية(Organizational Culture Theory)

تركز نظرية الثقافة التنظيمية على أن سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة تتشكل وفقاً للثقافة السائدة، التي تضعها القيادة من خلال رؤيتها، وقيمها، وممارساتها اليومية. وفي سياق المستشفيات، ترتبط ثقافة إدارة المخاطر بشكل مباشر بما تعكسه القيادة من توجهات نحو أهمية الإبلاغ عن الأخطاء، وتبني إجراءات الوقاية، والتشجيع على التحسين المستمر وتدعم القيادة التحويلية بناء ثقافة

تنظيمية تحفيزية قادرة على التعامل مع المخاطر بحس استباقي ومنهجي. فبإمكان القادة التحويليين إحداث تغيير في الثقافة السائدة وتعزيز توجهات التعامل العلمي والمنظم مع الأزمات والمخاطر من خلال بث الثقة، وتحفيز العاملين على الإبداع والمشاركة (محروس، 2022)

## المنهجية وطرق البحث

انطلاقاً من طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة الرامية إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة المخاطر في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه المنهج الأنسب الذي يتيح للباحث وصف الظاهرة قيد الدراسة بدقة، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات وتحليلها وتفسيرها وفقاً للبيانات المتاحة. ويتميز هذا المنهج بقدرته على جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالواقع الميداني للمستشفيات السعودية، وتقديم تحليل علمي منظم يعكس طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية وأداء إدارات المخاطر في تلك المؤسسات.

ويتمثل الجانب الوصفي في هذه الدراسة في استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة المخاطر المؤسسية، والاطلاع على الأدبيات السابقة المرتبطة بالموضوع، لتوفير أرضية علمية تساعد في تفسير النتائج. أما الجانب التحليلي فيتجسد من خلال تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من مجتمع الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى استنتاجات علمية يمكن تعميمها على المستشفيات المشمولة بالدراسة.

وقد تم استخدام طريقة المسح الاجتماعي بالعينة كإحدى طرق جمع البيانات من الميدان، حيث تم تصميم استبانة علمية محكمة وتوزيعها على عينة من العاملين بالمستشفيات السعودية تضم فئات مختلفة تشمل القيادات الإدارية، مسؤولي إدارات المخاطر، الأطباء، وفئات التمريض والإداريين، مما يمنح الدراسة تنوعاً في الآراء وثراءً في المضمون البحثي، ويسهم في تحقيق نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير الواقع الميداني.

## أدوات الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها التي تتطلب جمع بيانات كمية وموضوعية من أفراد العينة المستهدفة، فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية وتم إعداد الاستبانة بعناية وفقاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية.

## حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على عدد من المستشفيات العامة والخاصة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة 2025
- الحدود البشرية: اقتصرَت العينة على فئات قيادية وإدارية وطبية وتمريضية بالمستشفيات، ما يعني أن آراء فئات أخرى كالمراجعين أو المرضى لم يتم تضمينها في الدراسة.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على نمط القيادة التحويلية دون تناول أنماط قيادية أخرى، وكذلك على إدارة المخاطر في المستشفيات فقط دون غيرها من المؤسسات الخدمية.

## المراجع

- ابراهيم بلقاسم بلحاج. (2024). اثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*, 7 (1), 196-227.
- بولفراخ, سارة. (2023). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات, 1-20
- تفرات, يزيد, بصري, ريمة, مرداسي, خلود. (2019). الحوكمة المؤسسية ودورها في الحد من الأساليب السلبية للمحاسبة الاحتياطية-مقاربة نظرية تحليلية. *المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي*, 7 (1), 115-130.
- جلال رسم يونس الزيدي. (2020). بناء انموذج مقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (62), 262-280.
- حنان عبدالله نذير. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (95), 159-203.
- رقطي, بسمة, كركار, إيمان. (2022). إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية.
- سعودى, نهلة إبراهيم. (2020). إدارة المخاطر وثقافة والأزمات. *مجلة كلية الآداب (الزقازيق)*, 45 (94).

- شعبان, سهام, شعباني, مجيد. (2020). بطاقة الاداء المتوازن الصحية كأهم أداة حديثة لتفعيل الحوكمة الصحية في المؤسسات الصحية-دراسة حالة. دراسات وأبحاث, 12(4), 481-495.
- طاهري, طيبة, كاهية, أحمد شكيب. (2019). إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954 بوهرا. khazzartech الاقتصاد الصناعي, 9(1), 300-315.
- طاهري, طيبة, كاهية, أحمد شكيب. (2019). إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954 بوهرا. khazzartech الاقتصاد الصناعي, 9(1), 300-315.
- علي محمد هارب, محمد عبدالسلام المغربي. (2025). تأثير نظم المعلومات المحاسبية في الرقابة الداخلية في ظل إطار إدارة المخاطر المؤسسية ERM في المستشفيات العاملة بمحافظة ذمار دراسة ميدانية. Albaydha University Journal, 7(1).
- محروس الخولي, رباب. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر, 1(1), 50-72.
- محمد عبد السلام عبد العزيز الشاهد, ياسر, السيد مصطفى, عبد العزيز, كامل صبره, مراد. (2024). فحص العلاقة بين تبني نظام إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي لمنشآت الأعمال: دراسة نظرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 15(4), 544-576.
- محمد عبدالعزيز محمد. (2024). دور التصميم الجرافيكي في إدارة المخاطر والأزمات. مجلة إدارة المخاطر والأزمات, 5(3), 27-52.