

دور القيادة الحكيمة في ادارة الازمات والكوارث:
دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة
الرياض

Prepared by

صقر ثامر العنزي



ولقد كان موضوع القيادة ولا زال من أكثر الموضوعات المثيرة للجدل منذ ظهور المجتمعات الإنسانية، ولا أدل على ذلك من كثرة البحوث والمؤلفات التي تناولت موضوع القيادة، كل ذلك سعيًا للحصول على قيادات قادرة على الوصول بالشركات والمنظمات إلى غاياتها التي تنمي وترغب في بلوغها، وقد وضعت المقاييس والمعايير التي يتم بموجبها التأكد من أن القادة يواكبون المعرفة المتجددة، ويتقنون التعامل مع التقنيات الحديثة، وأنهم قادرون على مواجهة التحديات الخارجية واغتنام الفرص، وأنهم يتقدمون فعلاً نحو بلوغ الرؤية والرسالة، ونحو تحقيق الأهداف برشد وفاعلية وديمقراطية وذكاء استراتيجي وعاطفي، وعلى المجتمعات والمنظمات السعي الدؤوب إلى إعداد وتنمية قياداتها المستقبلية وفقاً لاستراتيجية تلبي احتياجاتها التنموية المستدامة Al-Amiri& Al-Uqabi,

(2021) .

ويمكن اعتبار القيادة المحرك الأساسي في نجاح المنظمات نظرًا لدورها الحاسم في توجيه وتدريب الموظفين وتحفيزهم على العمل الجاد والمساهمة في جعل المنظمة في مقدمة المنظمات المماثلة وجعل ثقافة التغيير نحو الأفضل هدفًا أساسيًا من أهداف المنظمة. فالقيادة مسؤولة عن رسم الخطط المستقبلية للمنظمة وإدارة مشكلات العمل ومعالجة السلبيات ومواكبة التطورات، ولا يمكن لأحد أن ينكر الدور المهم لخصائص المدير الإيجابية أو السلبية على نفسية العاملين ودوافعهم للعمل، إذ يتوجب على القادة دعم ومساندة المنظمة في تحقيق شعور أفضل للهدف من خلال ربط الجهود المبذولة لإحراز نتائج مثمرة للمنظمة، وتركز القيادة الحكيمة على السلوكيات والقدرات الإيجابية للموظفين وتقدير مهاراتهم وإنجازاتهم والتأكيد على أهميتها في تحقيق النتائج التنظيمية، حيث ينعكس ذلك بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين (الجراج، ٢٠٢٣).

وتأتي أهمية إدارة الأزمات في استخدام منهج عملي للتعامل مع الأزمات، والتغيرات البيئية المفاجئة، وغير اعتيادية من خلال عمل إداري منظم مبني على الاستعداد والمعرفة والمهارات والقدرات ضمن الإمكانيات المتوفرة. جميع هذه العوامل تساعد فريق إدارة الأزمة للاستشعار المبكر بحدوث الأزمة، وحتى الانتهاء منها وأخذ الدروس والعبر من ما تتركه من تأثيرات خلفها. فإن إدارة الأزمات هي ليست فقط لمواجهة الأزمة عند حدوثها، وإنما وضع الخطط والبرامج وتدريب العاملين على كيفية إدارة الأزمات المختلفة وغير الاعتيادية منها. فالتعامل مع الأزمات يتطلب التفكير السريع في عدة سيناريوهات على أن يكون الابتكار داعماً أساسياً للتعامل معها. (أبوليلي والنجار، ٢٠٢٢)

تشهد المستشفيات اليوم تحديات كبيرة تستدعي وجود قيادات تتمتع بالحكمة والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة وفعالة، خاصة في ظل الأزمات والكوارث التي تهدد الصحة العامة وتؤثر على جودة الرعاية الصحية المقدمة، فمع تزايد تعقيدات القطاع الصحي وظهور أزمات صحية عالمية مثل جائحة COVID-19، أصبحت المستشفيات تواجه ضغوطاً غير مسبوقة تتطلب تبني استراتيجيات قيادية متقدمة. وتلعب القيادة الحكيمة دوراً حيوياً في تحسين قدرة المؤسسات الصحية على مواجهة الأزمات والتكيف معها، مما يجعل من الضروري دراسة كيفية تأثير هذه القيادة على إدارة الأزمات في بيئات المستشفيات.

يتمثل الجانب الميداني للدراسة في معرفة تأثير القيادة الحكيمة على إدارة الأزمات والكوارث ، حيث قام الباحث بالاطلاع في الكتب والرسائل العلمية المطبوعة وغير المطبوعة (الإلكترونية) والنشرات والدوريات العلمية، و بالاستعانة بأدبيات .

مشكلة الدراسة

واستشارة ذوي الخبرة والمهتمين بموضوع البحث عن طريق إعداد قائمة استقصاء أولية لعينة ميسرة قوامها (٤٠) مفردة من العاملين. تم اختيار هذه العينة بعناية لتشمل مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يمتلكون خبرات مختلفة في مجال القيادة وإدارة الأزمات في المستشفيات. هدفت هذه الاستقصاءات الأولية إلى جمع معلومات مباشرة وتوجيهية تساعد في صياغة الفرضيات وتحديد النقاط الرئيسية التي تحتاج إلى دراسة أعمق.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مشكلة واضحة في تطبيق مبادئ القيادة الحكيمة في إدارة الأزمات والكوارث داخل المستشفيات. حيث أظهرت الاستقصاءات والمراجعات أن العديد من القادة في المستشفيات يفتقرون إلى المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الحكيمة في الأوقات الحرجة، مما يؤدي إلى ضعف استجابة المستشفيات للأزمات وتفاقم تأثيرها على الأداء العام وجودة الرعاية الصحية المقدمة.

كما كشفت النتائج أن هناك فجوة بين ما تتطلبه إدارة الأزمات الفعالة وبين القدرات القيادية المتاحة حالياً في المستشفيات، حيث تبين أن الكثير من القادة يعتمدون على أساليب تقليدية لا تتماشى مع التحديات الحديثة التي تفرضها الأزمات، هذه الفجوة تضع المستشفيات في موقف حرج عند مواجهة الكوارث، مما يشير إلى الحاجة الملحة لإعادة النظر في استراتيجيات القيادة والتدريب لضمان توافر قيادة حكيمة قادرة على إدارة الأزمات بكفاءة.

يمكن حصر إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

كيف يؤثر تطبيق القيادة الحكيمة على فعالية إدارة الأزمات والكوارث على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟ لفهم السؤال تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تأثير القيادة الحكيمة في مرحلة ما قبل الأزمة على استعداد المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض لمواجهة الأزمات والكوارث؟
- كيف تساهم القيادة الحكيمة في تحسين استجابة المستشفيات خلال مرحلة أثناء الأزمة في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟
- ما دور القيادة الحكيمة في تعزيز عمليات التعافي واستعادة النشاط بعد الأزمات على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

تكمن أهمية الدراسة العلمية في إنها تتعلق بموضوع إداري مهم يدخل ضمن اهتمامات كثير من الأكاديميين، وبناءً على ذلك يمكن الاستفادة من الدراسة للطلاب الباحثين فيما سيصل إليه البحث من نتائج وتوصيات تساعد في توجيهات أبحاثهم، وتمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للمجال الأكاديمي، حيث تساهم في توسيع قاعدة المعرفة حول القيادة الحكيمة ودورها في إدارة الأزمات داخل المستشفيات.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت القيادة وإدارة الأزمات، إلا أن التركيز على القيادة الحكيمة في سياق المستشفيات يظل محدودًا.

تسعى الدراسة إلى سد الفجوة الموجودة في الأدبيات الحالية من خلال تحليل العلاقة بين القيادة الحكيمة وإدارة الأزمات بأبعادها المختلفة (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة).

ستساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير الفهم النظري للقيادة الحكيمة، مما يمكن الباحثين والأكاديميين من استكشاف طرق

الأهمية التطبيقية:

تبرز أهمية الدراسة في تقديم حلول وتوصيات ملموسة يمكن أن تستخدمها المستشفيات لتحسين إدارة الأزمات والكوارث.

تعتبر منطقة المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، كغيرها من المناطق، عرضة لتحديات صحية وطبيعية تتطلب استجابة فعالة وسريعة من القيادات الصحية.

توفر هذه الدراسة رؤى حول كيفية تطبيق مبادئ القيادة الحكيمة في تحسين الاستعداد للأزمات، وزيادة فعالية الاستجابة لها، وتعزيز التعافي بعدها. كما تساعد في تحديد الفجوات في المهارات القيادية الحالية وتقتراح استراتيجيات لتطوير هذه المهارات بما يتناسب مع متطلبات القيادة في أوقات الأزمات.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الحكيمة على إدارة الأزمات على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الأهمية النسبية لتطبيق القيادة الحكيمة بأبعادها (الحكم الرشيد، فهم جوهر المشكلة، صنع السياق المشترك، التواصل حول الجوهر، تطبيق السلطة، دعم الحكمة العملية) على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- التعرف على الأهمية النسبية لفعالية إدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- التعرف على دور القيادة الحكيمة بأبعادها (الحكم الرشيد، فهم جوهر المشكلة، صنع السياق المشترك، التواصل حول الجوهر، تطبيق السلطة، دعم الحكمة العملية) على إدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- اقتراح استراتيجيات لتطوير مهارات القيادة الحكيمة لدى القادة على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض بهدف تعزيز فعالية إدارة الأزمات والطوارئ في جميع مراحلها.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) للقيادة الحكيمة بأبعادها (الحكم الرشيد، فهم جوهر المشكلة، صنع السياق المشترك، التواصل حول الجوهر، تطبيق السلطة، دعم الحكمة العملية) على إدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) للقيادة الحكيمة بأبعادها على فعالية إدارة مرحلة ما قبل الأزمة على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) للقيادة الحكيمة بأبعادها على فعالية إدارة مرحلة أثناء الأزمة على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) للقيادة الحكيمة بأبعادها على فعالية إدارة مرحلة ما بعد الأزمة على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

نموذج الدراسة

إدارة الأزمات

مرحلة ما قبل الأزمة

مرحلة أثناء الأزمة

مرحلة ما بعد الأزمة

القيادة الحكيمة

الحكم الرشيد

فهم جوهر المشكلة

صنع السياق المشترك

التواصل حول الجوهر

تطبيق السلطة

دعم الحكمة العملية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

وسيعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) .

القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع بالاعتماد على دراسة AI- (Amiri& Al-Uqabi, 2021) ، (Al-Hamad& AL-Shilema,2023) ، (العانى والطالبي، ٢٠٢٢) ، (النقيب وبيداوبد، ٢٠٢٤) ، دراسة (المرى والحواجة، ٢٠٢٠) ،

.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين ذوي الخبرة والكفاءة من مديريين مستشفيات وأطباء وإداريين على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض ونظرا لصعوبة حصر افراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان حيث تم توزيع رابط الاستبيان الالكتروني على أفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ الحد الأدنى لعدد أفراد عينة الدراسة ٢٧١ فرد لكي تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لأفراد مجتمع الدراسة وفقا للقوانين والجداول الإحصائية التي تم استخدامها في حساب عدد افراد عينة الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٥٢ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان مما يوضح أن حجم العينة أكبر من الحجم الأمثل لحجم العينة مما يجعلها ممثلة تمثيلا صحيحا لأفراد مجتمع الدراسة

- الحدود المكانية: تم اختيار المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تمثل المدة الزمنية التي استغرقتها دراستنا من الناحية الميدانية والنظرية خلال عام ٢٠٢٥م.
- الحدود البشرية: حيث ستشمل على كل العاملين ذوي الخبرة والكفاءة مثل المديرين التنفيذيين، الأطباء المتخصصين، الكوادر الإدارية، الفنيين الطبيين، الممرضين، والعاملين المساندين، الذين يتعاونون لضمان تقديم رعاية صحية متكاملة وعالية الجودة.
- الحدود الموضوعية: تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور القيادة الحكيمة بأبعادها (الحكم الرشيد، فهم جوهر المشكلة، صنع السياق المشترك، التواصل حول الجوهر، تطبيق السلطة، دعم الحكمة العملية) على إدارة الأزمات بأبعادها .

- دراسة (عزيز والناصر، ٢٠٢٢) بعنوان : "دور القيادة الحكيمة في تعزيز تعلم الفرق الافتراضية: دراسة تحليلية"

هدف البحث التعرف على تأثير تبني القيادة الحكيمة في تعزيز عمليات تعلم الفرق الافتراضية، وجمعت البيانات من عينة الدراسة المؤلفة من (٢٣٢) مشاركا في ممثلات وزارة التربية في إقليم كردستان /العراق. حللت البيانات والمعلومات المستهدفة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية وأساليب إحصائية أخرى التي نفذت باستخدام برمجتي (SPSS and AMOS v.24) وبينت نتائج أنموذج الدراسة أن هناك تأثيرا معنويا لتبني قدرات القيادة الحكيمة على تعزيز عمليات تعلم الفريق الافتراضي في أوقات الأزمات كجائحة (COVID-19) ويوصي البحث بضرورة اعتماد قدرات القيادة الحكيمة بوصفها معايير لاختيار قادة الفرق في المؤسسات التربوية والتعليمية. وكذلك، ضرورة صياغة برامج تدريب عمل حول القيادة الحكيمة وقدراتها والسلوكيات ذات الصلة بتفعيلها في تلك المؤسسات .

- دراسة (EL-MOUMANE & Azouz,2023) بعنوان : تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات: دراسة حالة منظمة عامة مغربية

- The impact of strategic planning on crisis management: the case of a Moroccan public organization .

تناول هذه الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في سياق مغربي، حيث تعتبر التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات عمليات مترابطة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والأداء. باستخدام دراسة استكشافية نوعية في مؤسسة محمد السادس لتشجيع الأعمال الاجتماعية للضباط الدينيين، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. أظهرت النتائج أيضًا أن التنسيق وأساليب اتخاذ القرارات والمؤهلات والمهارات للموظفين في مجالات الاستراتيجية وإدارة الأزمات لها تأثير كبير على نجاح إدارة الأزمات. تقدم الدراسة توصيات لصناع القرار لتحسين إدارة الأزمات في منظماتهم بالاستفادة من ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتعزيز المهارات والتنسيق بين الفرق العاملة في هذين المجالين.

– دراسة (المرى والحواجة، ٢٠٢٠) بعنوان : أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الاستراتيجي، وتم اعتماد المنهج الوصفي، وسحبت عينة عشوائية بسيطة وزعت على ٣٢٧ عنصرا. واسترجع منها (٨٦.٠٥%) من الاستبانات الصالحة للتحليل، واعتمدت الرزمة الإحصائية الاجتماعية للعلوم الإحصائية (SPSS V. 25) ، وأظهرت الدراسة وجود أثر للقيادة الإبداعية بأبعادها في استراتيجيات إدارة الأزمات، ووجود أثر للقيادة الإبداعية بأبعادها في الذكاء الاستراتيجي، كما تبين أن هناك أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في استراتيجيات إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بالعمل على ضرورة اهتمام المؤسسات العامة في دولة قطر بإيجاد علاقات قوية مع الشركاء الاستراتيجيين في البيئة في دولة قطر الداخلية، والبيئة الخارجية.

- المري، سنيد صالح سنيد الدعية، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (٢٠٢٠). أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- عزيز، عبدالله فتحي، و الناصر، عامر عبدالرزاق عبدالمحسن. (٢٠٢٢). دور القيادة الحكيمة في تعزيز تعلم الفرق الافتراضية: دراسة تحليلية. تنمية الرافدين، مج ٤١، ع ١٣٣، ٣٠٩ - ٣٣٩.
- الجراح، أضواء كمال حسين. (٢٠٢٣). خصائص القيادة الحكيمة ودورها في تعزيز الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٩، ع ٦١، ٣٨٣ - ٤٠١.
- أبو ليلي، هنادى لطفى عبدالرحمن، و النجار، فايز جمعة صالح. (٢٠٢٢). أثر اليقظة الاستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات: تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- EL-MOUMANE, R., & Azouz, E. (2023). The impact of strategic planning on crisis management: the case of a Moroccan public organization. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 602-623. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8299569>
 - Al-Amiri, F. M. I., & Al-Uqabi, S. M. A. (2021). The Role of Wise Leadership in Building a Business Model. Webology, 18(Special Issue on Current Trends in Management and Information Technology), 832-843. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI05/WEB18265>



Thank You