



**تأثير القيادة الرشيدة على التميز التنظيمي من خلال إدارة أزمة كورونا:
بالتطبيق على هيئة الأطباء والتمريض بمستشفيات جامعة المنصورة**

إعداد

د. عثمان بيومي العاصي
مدرس الإدارة
المعهد العالي للعلوم الإدارية ببلقاس

د. زينب المتولي الدهناوي
مدرس إدارة الأعمال
المعهد العالي للعلوم الإدارية ببلقاس

DOI:

<https://doi.org/10.21608/ijaefs.2023.434355>

المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية

دورية علمية محكمة

المجلد (٢). العدد (٧). أكتوبر ٢٠٢٣

E-ISSN: 2812-6408

E-ISSN: 2812-6408

<https://ijaefs.journals.ekb.eg/>

الناشر

جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون

المشهرة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، بجمهورية مصر العربية

<https://srtaeg.org/>

تأثير القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي من خلال إدارة أزمة كورونا: بالتطبيق

على هيئة الأطباء والتمريض بمستشفيات جامعة المنصورة

إعداد

د. زينب الهتولي الدهناوي

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية ببلقاس

د. عثمان بيومي العاصي

مدرس الإدارة

المعهد العالي للعلوم الإدارية ببلقاس

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في اختبار دور القيادة الرشيقة بوصفها متغيراً مستقلاً في تحقيق التميز التنظيمي لمستشفيات جامعة المنصورة بوصفه متغيراً تابعاً، بالإضافة إلى اختبار التأثير غير المباشر للقيادة الرشيقة على التميز التنظيمي عند توسط إدارة أزمة جائحة كورونا بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بينهما.

المستخلص

وقد أُجرى البحث على عينة قوامها (٣٤٧) مفردة من هيئة الأطباء والتمريض بمستشفيات جامعة المنصورة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استبيان تم توزيعها على مفردات العينة، ومن خلال استخدام أسلوب تحليل المسار (AMOS) توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الرشيقة على كل من إدارة أزمة كورونا والتميز التنظيمي، ووجود تأثير معنوي لإدارة أزمة كورونا على التميز التنظيمي، كما تبين وجود تأثير معنوي غير مباشر للقيادة الرشيقة على كل من تميز الموارد البشرية والهيكل التنظيمي من خلال إدارة أزمة كورونا كمتغير وسيط، في حين لم يُثبت معنوية الدور الوسيط لإدارة أزمة كورونا في العلاقة بين القيادة الرشيقة وكل من تميز القيادة و تميز الاستراتيجية.

القيادة الرشيقة، إدارة الأزمة، جائحة كورونا، التميز التنظيمي،
مستشفيات جامعة المنصورة.

المسار الرئيسي

Abstract:

The research aimed to examine the role of agile leadership in achieving organizational excellence, this research also aimed to examine the influence of crisis management, as a mediating variable, on the relationship between agile leadership and organizational excellence, primary data was collected based on a questionnaire collected from sample consisting of (347) doctors and nurses in Mansoura university hospitals, Analysis of Moment Structure (AMOS) was used to validate and test the measurement and structural models, the research concluded that there is a significant impact for agile leadership on both crisis management and organizational excellence, the results showed that crisis management displayed a significant impact on organizational excellence, Moreover, it was found that the mediating role of crisis management has impact on the relationship between agile leadership and organizational excellence, it was showed a significant impact of agile leadership on both human resources excellence and organizational structure excellence through crisis management, but impact of agile leadership on both leadership excellence and strategy excellence through crisis management is not significant.

Key words: Agile leadership, Crisis management, Corona pandemic, Organizational Excellence, Mansoura university hospitals.

تهديد:

تُعد القيادة لبنة الأساس في نجاح واستمرار أي منظمة تسعى للوصول إلى أفضل مستويات تحقيق الأرباح وكسب المنافسة، ومن هنا زاد تركيز العديد من البحوث والدراسات السابقة على الأنماط القيادية الإيجابية التي تُسهم في تحقيق النجاح التنظيمي، ومن بين تلك الأنماط القيادية القيادة الرشيقة والتي تُعد من المفاهيم الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين حيث تعمل القيادة الرشيقة على رفع مستويات الأداء وسرعة الإنجاز من خلال كفاءة التشغيل والمرونة الإدارية والاستثمار البشري الذكي وتوظيف التكنولوجيا وخلق ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة ومن ثم قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة فضلاً عن قدرتها على إدارة الأزمات الطارئة والفُجائية التي قد تواجهها مما يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة قادرة على إدارة تلك الأزمات الطارئة التي قد تواجه المنظمات (Puvanasvaran, 2012).

ولعلّ من أبرز الأزمات العالمية التي شهدها العالم في السنوات القليلة الماضية أزمة فيروس كورونا أو ما يُطلق عليها جائحة كورونا (كوفيد ١٩) والذي اندلع في مدينة يوهان الصينية ليجتاح العالم بعد عدة أسابيع بل ويتحول إلى وباء يُمثل الطاعون والجزام في العصور الوسطى مما دفع العالم بأسره لوصف ذلك بالأزمة ومن ثم أصبح العالم كله في حالة طوارئ نتيجة فيروس كورونا والذي أحدث حالة من القلق والهلع والخوف في أغلب دول العالم (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٠)، والتي كان لها أكبر الأثر على العديد من المنظمات وفي مقدمتها المنظمات الصحية مما استدعى وجود إدارة فعّالة لدى المنظمات الصحية الحكومية والخاصة وذلك لمجابهة تلك الأزمة ومن ثم تحقيق التميز والاستدامة، ومن أجل تحقيق التميز والاستدامة أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة القيادة الحديثة مصطلحات تحث المنظمات على الاستجابة لما هو جديد، وكان من بين تلك المصطلحات القيادة الرشيقة أو اللينة أو النشيطة التي يُحقق تواجدها في المنافسة حافزاً معنوياً ونفسياً للعاملين بتلك المنظمات الصحية.

كما ظهرت الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة لها قدرات عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية تكفل لها تحقيق الترابط والتنسيق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق

بذلك في الأسواق وتحقيق العوائد والمنافع للعملاء والعاملين، ومن هنا ظهر مفهوم التميز التنظيمي الذي أصبح بمثابة ضرورة مُلحة وحاجة أساسية لتلك المنظمات (Alshraah, 2013) وفي ظل التحولات السريعة والمتعددة التي تعيشها المنظمات اليوم والتي فرضتها ظاهرة العولمة وما نتج عنها من تسارع تكنولوجي وانفجار معرفي واشتداد في المنافسة المحلية والعالمية وبغرض التكيف مع كل هذه التغيرات المحيطة بالمنظمات وضرورة تحقيق التميز التنظيمي كان لازماً عليها التركيز على قادتها حيث تلعب القيادة دوراً رئيسياً في قدرة المنظمات على إدارة الأزمات الفُجائية التي تتعرض لها ومن ثم قدرتها على تحقيق الاستدامة والنجاح والتميز التنظيمي (Ayadurani & Kim, 2021).

لذا ركز البحث الحالي على الجمع بين المتغيرات الثلاثة السابقة من خلال دراسة دور القيادة الرشيقة في إدارة أزمة جائحة كورونا (كوفيد ١٩) وتأثير ذلك على تحقيق التميز التنظيمي لمستشفيات جامعة المنصورة باعتبارها واحدة من المنظمات الصحية التي شهدت تلك الأزمة وتأثرت بها فضلاً عن دورها المحوري في مجابهة تلك الأزمة.

(١) الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء عرض لمفاهيم وأبعاد متغيرات البحث وذلك على النحو التالي:

(١-١) القيادة الرشيقة Agile Leadership:

يمكن تعريف القيادة بوجه عام بأنها العملية التي يؤثر من خلالها الفرد (القائد) على الجماعة (المرؤوسين أو التابعين) (Younis et al., 2022).

وتُعد القيادة الرشيقة من المتغيرات الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين، وأن انطلاقاً من هذا الاهتمام كان نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين عاماً الماضية للدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح التنظيمي في شتى المجالات، وتُعد القيادة الرشيقة أحد الدوافع الرئيسية التي تتبناها منظمات الأعمال في الأزمنة المعاصرة للتعامل مع التطورات المتتالية التي تحدث في بيئاتها الداخلية والخارجية من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة ومكانتها في السوق واستدامتها خلال فترة زمنية طويلة (Al-Zubaydi, 2020).

(١-١-١) مفهوم القيادة الرشيقة:

تعددت تعاريف القيادة الرشيقة والتي تُعد بمثابة ظاهرة سائدة في عدد من المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، حيث عرفها (Puvanasvern, 2012) بأنها السلوكيات التي تعمل على مساعدة الأفراد واحترامهم واعتماد الدعم لهم والتركيز على مجريات العمل وامتلاك الرؤية المستقبلية والأهداف والالتزام المستمر، وعلى نفس النهج تتمثل القيادة الرشيقة في الطريقة المنظمة لتحقيق خفة الحركة في التنفيذ الأفضل من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد وتابعيه بغرض تحقيق الأهداف المنشودة (Dombrowski, 2013)، ومن وجهة نظر المورد البشري عُرفت القيادة الرشيقة بأنها المهارات الرشيقة المعتمدة في التعامل مع الموارد البشرية لتشجيعهم وتحفيزهم على العمل بروح الفريق والتعاون الجماعي (Ariratan et al., 2015)، وبالتركيز على إدارة الذات فقد عُرفت بأنها سلوكيات القيادة التي تهتم بتعزيز قدرة الموارد البشرية على إدارة أنفسهم وتقديم الدعم لهم عند تنفيذ أنشطتهم ومهامهم داخل المنظمة (Aij et al., 2015)، وبالتركيز على جانب الاستراتيجية فُعرفت بأنها أحد الأساليب القيادية المعتمدة لتنفيذ استراتيجية المنظمة واستدامة ميزتها التنافسية مع مراعاة المرونة والتكيف (Hashmi et al., 2015)، وعرفها (Aij & Lohman, 2016) بأنها التعامل السهل واللين مع المرؤوسين وامتلاك مستويات عالية من الصبر فيما يتعلق بتدريب وتطوير المرؤوسين فضلاً عن الحزم في مواطن حل المشكلات، كما عرفها (Hermann, 2016) بأنها القيادة القادرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية وكذلك تحديد الفرص الجديدة واغتنامها من أجل ضمان الاستدامة ونمو الأعمال، وعرفها (Rauch et al., 2016) بأنها أسلوب إداري حديث يُعالج الهدر في المنظمات المختلفة فيتنبأ بموارد المنظمة وكيفية استغلالها واستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تُعبر عن مجموعة السياسات والأفكار التي تجعل أهداف المنظمة هي تقليل الهدر، وعرفها (Simelane & Pitoro, 2019) بأنها القدرة والرشاقة التي يمتلكها القائد أثناء تفكيره وعمله عبر مناهج مختلفة مع إمكانية اعتماده على وجهات نظر الآخرين والاستفادة منها بشكل مرن، كما عرفها (Ghonim, 2020) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وذلك من خلال تطوير منتجاتها وتنمية المعرفة لدى مواردها البشرية بالشكل الذي ينعكس بدوره على تنمية المنظمة بحيث تكون خفيفة الحركة في ظل بيئة سريعة ومتغيرة، وعرفها (Akkaya, 2020) بأنها القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار والاستجابة السريعة

للتغيرات غير المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للعمل من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبي احتياجات جميع الأطراف من أصحاب المصالح، وتتمثل القيادة الرشيقة في قدرة القائد على اتخاذ قرارات حكيمة وفعّالة وسط بيئة معقدة ومتقلبة وسريعة التغير، أو القدرة على اتخاذ إجراءات ذكية وحكيمة في ظل المواقف التي تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتعقيد والتغير السريع (Attar & Abul-kareem, 2020)، وعرفها (2020) Fachrunnisa بأنها نمط قيادي يساعد على منح المنظمة الفرصة للاستجابة لأي تهديدات تنبع من التغيرات والتطورات المختلفة في البيئة الخارجية كالتكنولوجيا، وبنفس السياق فقد عرفها Gren & Lindman (2020) بأنها مجموعة من القيم والسلوكيات الإيجابية التي تسعى إلى إيجاد طريقة مرنة ومنظمة للتعامل الأفضل مع المرؤوسين وبيئة العمل، كما تُعبر القيادة الرشيقة عن قدرة المنظمات على سرعة وسهولة التحرك لمواكبة التحديات التي تواجه المنظمات (Ayadurai & Kim, 2021).

وتعتمد قدرة القائد على الرقابة على متابعة التغيرات البيئية والتكنولوجية وتطوير الأساليب الاستراتيجية الحديثة المناسبة لها (Horney et al., 2010)، كما أن للقيادة الرشيقة مجموعة من المزايا حيث أنها تُحقق فهماً أشمل لماهية الأدوار التي يُكلف بها وأفضل لتطبيقات الرقابة داخل المنظمة وتعزيز الثقافة، كما يتضمن الفكر الرشيق اعتقاداً أن الأفراد يُشكّلون رأس المال الفكري والأهم في تشكيل هيكل المنظمة وبالتالي يجب أن يكون دورهم واضحاً وفعالاً في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة حيث يوجد روابط تعاونية بين القائد والمرؤوسين وكذلك السيطرة والتحكم في الوقت من خلال تحقيق استغلال أفضل للوقت وتقليل هدر الطاقات (Ligunblom, 2012)، وقد استنتج Amer (2015) & Shaw أن حوالي ٨٠٪ من الجهد المبذول من قبل المنظمات لتحقيق الرقابة يكمن في سلوكيات وممارسات القادة التي تعمل ضمنها، وأن حوالي ٢٠٪ فقط يبرز في الأدوات والأجهزة والمعدات التي تستخدمها في عملياتها، وعليه تُشكل القيادة الرشيقة إحدى المحركات الأساسية التي تساعد المنظمة في تحقيق النجاح في تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها في ظل الموارد المحدودة التي تمتلكها، وتتمثل القيادة الرشيقة بكونها سهلة ومرنة وصبورة فيما يتعلق بتطوير الأفراد العاملين وصعوبة للغاية عندما يتعلق الأمر باتباع الطرق والأساليب من أجل حل مشكلات العمل والتي تؤدي دوراً مهماً في التقليص بين هذين النقيضين (Aij & Lohman, 2016)، وقد حدد

(Sanatigar et al., 2017) أربع خصائص للقيادة الرشيقة تتمثل في مشاركة المسؤولية، والفعالية في تحديد المشاكل واتخاذ القرارات، وملائمة الأنظمة، والهيكل المرن، كما تظهر أهمية القيادة الرشيقة في المرونة التي تتسم بها المنظمة وذلك من خلال إعادة هيكلة وتعديل عملياتها وممارساتها عند مواجهة تحديات وتغييرات مفاجئة وغير مسبقة وقدرتها على إرشاد الأفراد نحو تحقيق أهدافها المرجوة (Menon & Suresh, 2020)، كما تبدو أهمية القيادة الرشيقة في التخلص من الهدر في الوقت والطاقة (الجهود) والتكلفة (Sahin & Alp, 2020)، وتعمل القيادة الرشيقة على التأثير في سلوك العاملين فضلاً عن قدرتها على مواكبة التغييرات المحيطة والتعامل مع التحديات المتنوعة بما يُسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، وجعل بيئة العمل أكثر صحة وخفض مستويات التوتر (Ingelsson et al., 2020)، فضلاً عن تحقيق التنسيق والتوافق بين كافة مكونات المنظمة (Hussein & Alzubaydi, 2020)، وخلق المناخ الثقافي المناسب والحفاظ عليه (Shamani & Abbas, 2020)، وتدور القيادة الرشيقة حول تطوير البيئة المناسبة لنجاح المنظمة (Cestou, 2020)، ويُعد التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية وتمكين الجهات الفعالة في المنظمات من اعتماد تجربة مرتبطة بالقيمة لجميع أصحاب المصالح بمثابة جوهر القيادة الرشيقة، وتُبنى القيادة الرشيقة على حسن التفكير الإبداعي والقدرة على النقد والوصول إلى الاستنتاجات على نحو منطقي حيث تسمح للموظفين بالتأمل وتحويل الأفكار إلى مفاهيم بسيطة يمكن استيعابها والاستدلال والاستنتاج والتفكير المنطقي، كما تُعطي الفرصة للموظف بأن يرى الأحداث من أكثر من جانب وأن يُراعي كافة وجهات النظر مما يساعد المنظمة ككل على تحقيق أهدافها (Kocer, 2022).

أما عن القائد الرشيق Agile Leader فإنه ذلك الشخص الذي يكون لديه القدرة على التوجيه والشرح والتحكم والتشجيع على إنجاز الأمور (Hamman & Spayed, 2015)، ويعرف كيفية التواصل والتعامل مع العملاء والزلاء والمرؤوسين وأصحاب المصالح (Hayward, 2018)، وخلق بيئة عمل آمنة وتعاطفية وقائمة على التواصل (Ozdemir & Cetin, 2019)، كما أن القائد الرشيق هو الذي يُمكنه التكيف مع بيئة دائمة التغيير وغير مؤكدة وتُركز عقليته دائماً على الابتكار وانهاز الفرص والرؤية المستقبلية والتحسين المستمر للجودة في جميع النواحي (Cestou, 2020).

وقد أشار Popper et al. (2013) إلى وجود تسعة مبادئ للقائد الرشيق من أهمها أن يقود من خلال السلوكيات والتصرفات لا الأقوال، ويُطور النتائج من خلال تحسين الجودة، وينظر إلى القضايا والمشاكل من زوايا مختلفة، ويخلق حالة عاطفية إيجابية، وأن يفوض جزءاً من سلطته وصلاحياته للمرؤوسين، والتعاون، وإبراز الأفكار الهامة في جميع مستويات المنظمة، وتعزيز مؤهلات الموارد البشرية.

وبناءً ما سبق يمكن القول أن القيادة الرشيقة تتسم بالمرونة العالية حيث الاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات المتسارعة وقدرتها على التكيف والتعامل مع الحالات الطارئة، وتُسهم بشكل مباشر في رفع مستويات الأداء والتخلص من الهدر قدر الإمكان، كما يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية والمرونة الإدارية والاستثمار الأمثل في الكوادر البشرية والتوظيف السليم للموارد المتاحة بالمنظمة، وسوف يعتمد البحث الحالي على تعريف (Hermann, 2016) باعتباره أكثر التعاريف إيجازاً وشمولاً.

(٢-١-١) أبعاد القيادة الرشيقة:

بمراجعة العديد من الدراسات السابقة اتضح تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد القيادة الرشيقة، إذ تناولها Felicio et al. (2022) من خلال أربعة أبعاد وهي تنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر، والعمل القياسي، والعاملين متعددي الوظائف، كما تناولها صباية (٢٠٢٣) من خلال أربعة أبعاد متمثلة في المرونة في التعامل مع القيود الإدارية، والتفكير الإبداعي، واستشراف المستقبل، والتحسين المستمر، أما Sahin & Alp (2020) فقد تناول القيادة الرشيقة من خلال خمسة أبعاد وهي السرعة في الإنجاز، والمرونة، والكفاءة، والتعاون، ومواكبة التكنولوجيا، في حين تناولها Ljungblom (2012) من خلال ستة أبعاد متمثلة في التواصل، والثقة، والموضوعية، والصبر، والهدوء، والحكمة، وبناءً على مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الرشيقة، وانسجماً مع ما هو مُتبع في الكثير منها، سوف يعتمد البحث الحالي على ستة أبعاد رئيسية متمثلة في التواصل، والثقة، والموضوعية، والصبر، والهدوء، والحكمة، باعتبارهم القاسم المشترك فيما بين الدراسات السابقة، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد بشيء من التفصيل:

(١-٢-١-١) التواضع Humility:

يُعد التواضع سمة أخلاقية مرتبطة بكيفية التفكير بطريقة أفضل للأعمال والمهام بما يتلاءم وينسجم مع الميول الشخصية المقبولة والتي تجعل الفرد ينجح مع بيئته ومجتمعه المحيط به وكيفية التعامل معه بالشكل المقبول مع تقبل الآخرين والانسجام معهم، كما أن التواضع لا يتسم بالوضوح للآخرين كما في السمات الأخرى للقيادة كالعدالة في التعامل مع الأفراد أو الإجراءات مما يتجسد بشكل واضح للأفراد باعتماد المقارنة البيئية أو غيرها (Vera, 2004).

(١-٢-١-٢) الثقة Trust:

تُعد الثقة عاملاً مهماً في بلورة موقف الفرد تجاه ذاته وبيئته المجتمعية، لذلك يعتمد نجاح القيادة بشكل كبير على إيجاد مستويات عالية من الثقة المتبادلة لدى العاملين لدورها في ارتباط المرؤوسين بالقائد وبالتالي تعزيز جوانب التقدم والنجاح التنظيمي، ويعتمد نجاح القائد بشكل كبير على قدرته على خلق مستويات ثقة عالية لدى الأفراد العاملين وضمن المطلوب منها بدون تفريط فيها فهي مستويات تُزيد وتُقوي من ارتباط الفرد بالقائد وبالتالي تعزيز جوانب النجاح التنظيمي (Mineo, 2014).

(١-٢-١-٣) الموضوعية Objectivity:

تُعبّر الموضوعية عن القائد القادر على بلورة وتحديد العلاقات بشكل مقبول مع البيئة الداخلية والخارجية ومع من حوله من أشخاص وأحداث متنوعة، وتتمثل في الحالة العقلانية التي تُشكل استجابات الفرد وتُنظم العمليات الانفعالية والمعرفية والإدراكية حول المواقف التي يتعامل معها الفرد، والقائد الموضوعي هو الذي ينظر للأشياء والأمور بنظرة موضوعية وواقعية ويكون متيقظ لما يحدث في بيئة العمل، وتتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكّن القائد من امتلاك عقول الأفراد والتأثير في سلوكياتهم، فهي تُعد من أبرز مميزات طرق التفكير العلمي، فالواقع يشير إلى أن الموضوعية تتجلى في جميع تفاصيل تفكير الفرد المتعلق بإدراك المشكلة ومحاولة التفكير في الحلول الناجحة لها ضمن منهجية فكرية وعقلية واضحة المعالم (Elmilian, 2008).

(١-٢-١-٤) الصبر Patience:

يُعد الصبر من أهم السمات التي يجب أن تُلَازم القيادة الرشيدة وذلك لكونه يتعلق بدرجة تأخير الحصول على الامتيازات أو الاحتياجات أو تحقيق بعض الأهداف على المدى القصير وذلك نتيجة الظروف المحيطة ببيئة العمل أو الموقف، وبما يُحقق ما يصبو إليه القائد الرشيق من

تجسيد لأفكاره على مراحل وضمن مستويات مقبولة في بيئة العمل، ويُعبر الصبر عن درجة قدرة القائد على التحكم بنفسه في مواصلة العمل والجهد المبذول بُغية تحقيق الأهداف المرجوة والتعامل مع التحديات والظروف المختلفة في العمل وذلك دون يأس أو تدمير في ظل الظروف المتنوعة للعمل (Kupfer, 2004)، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يُعد الصبر هاماً للقيادة الرشيقة كون تحقيق النجاح لا يعني فقط امتلاك الطاقة والمعرفة والحماس والجهد المبذول لذلك وإنما يستلزم التحلي بسمة الصبر المبنية على بصيرة إدارية عالية، وهي لا تعني التكاثر أو الخمول أو غيرها من معايير انخفاض الطموح، فالعمل الجاد بواقعه لا يتحقق بدون صبر على مراحل ووقت تحقيقه وغيرها وبما يجعل القائد قادراً على التعامل مع الإخفاقات التنظيمية فضلاً عن التصرف بعقلانية أثناء الأزمات وما يتطلبه النهوض بواقع الأفراد داخل المنظمة (Hueiju, 2009).

(٥-٢-١-١) الهدوء: Calmness

يتم ممارسة الهدوء في القيادة من خلال استخدام وتوظيف مهارات التفكير النقدي لتحليل المشاكل والقضايا المتنوعة، حيث تُعد سمة الهدوء من أبرز السمات التي يجب أن تقترن بالقيادة الرشيقة خاصةً عند اتخاذ القرارات المصيرية والجوهرية التي تتعلق بالأفراد في ظل ظروف متنوعة وتحديات متعددة وضغوطات الحياة وكثرة أعباء العمل، حيث يُساهم الهدوء في التفكير والعمل بطريقة أفضل وبعمق لحل المشكلات الصعبة والتحديات فضلاً عن أن التأني يُعطي حيز للنظر في الموضوع من جميع جوانبه وأبعاده وبالتالي التميز في التصرف والقرار، ويُعزز هذا الحال من إيجاد أفضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحدياته (Kinsey, 2010).

(٦-٢-١-١) الحكمة: Wisdom

تُشير الحكمة إلى ضرورة التعامل مع التحديات والقضايا المعقدة وغير المؤكدة من خلال تحقيق التوازن بين الموارد المتوافرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية، حيث تُعتبر الحكمة مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية لماهية القرار اعتماداً على معيار الخبرة العملية والتجارب السابقة وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول إلى معيار الحكمة في الأداء والتصرف وصولاً لأفضل البدائل والقرارات في حالة محدودية الموارد أو الوقت (Ljungblom, 2012).

(٢-١) إدارة أزمة كورونا: Corona Crisis Management

ظهر مفهوم إدارة الأزمة لأول مرة في السبعينات وذلك نتيجة حدوث بعض الكوارث الكبرى حول العالم مثل تسرب الغاز في مصنع المبيدات الحشرية في الهند. أما عن إدارة الأزمة الصحية فقد تبلور ظهورها بعد انتشار أزمة فيروس انفلونزا الطيور عام ٢٠٠٤ في كثير من دول العالم والتي تتضمن مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التي تهدف إلى منع وقوع الأزمة الصحية والاستعداد للتعامل معها في حالة حدوثها (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٠٤).

(١-٢-١) مفهوم إدارة الأزمة (CM): Crisis Management

تنوعت تعريف إدارة الأزمة، حيث عرفها (Kothai 2000) بأنها تصميم وتنفيذ الخطط والإجراءات وآليات اكتشاف الأزمات والوقاية منها واحتوائها والتعلم منها وذلك بعد التعافي منها، وعرفها (Coombs 2007) بأنها عملية مصممة لمنع أو تقليل الضرر الذي يمكن أن تلحقه الأزمة بالمنظمة وأصحاب المصالح فيها، كما تُعبر عن أسلوب الإدارة في التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإمكانيات المتاحة والمهارات والأنماط الإدارية السائدة (Al-Khashal & Al-Qutob, 2007)، وعرفها (Coombs 2012) بأنها مجموعة من العناصر المُصممة للاستجابة للأزمات وتقليل الأضرار الحقيقية، وبعبارة أخرى تبحث إدارة الأزمات عن تقليل النواتج السلبية للأزمات لحماية المنشآت والعاملين والسلع من التلف أو الضرر، وعرفها (Al-Marri 2014) بأنها نظام يُستخدم للتخطيط والتعامل مع الأزمات مع مراقبة التغييرات الداخلية والخارجية التي تُولد الأزمات والتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر، وتهدف إلى تجنب الأزمات قبل حدوثها أو وقوعها واحتواء تداعيات أثارها السلبية ومنع انتشارها والسيطرة على حجم الأضرار نتيجة الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، وعرفها (Park & Kwon 2022) بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها المنظمة للتعامل مع التحديات والمشكلات التي تُهدد وجودها وتُحد من مسيرة تطورها حيث تُشكل عائقاً لتعاملها مع المستفيدين وتُقلل من جودة خدماتها.

وتُعد محاولة الهروب من الأزمة أو حلها غير كافية حيث أن العامل الأكثر أهمية في إدارة الأزمات هو القدرة على اتخاذ الاحتياطات اللازمة قبل بدئها أو التأكد من نجاح المنظمة في التغلب على الأزمة ومن ثم أهمية وجود القيادة الإيجابية الفعالة المطلوبة في كل مرحلة من مراحل الأزمة

(Peker & Ayturk, 2000)، وتعتمد إدارة الأزمات على سلوك القادة في المشاركة في صياغة ودراسة خطط لحل الأزمة بشكل فعال (Wooten & James, 2008)، وتؤكد إدارة الأزمات على ضرورة استباق المشاكل التي تُهدد حياة المنظمة والنظر في المشاكل الداخلية والخارجية والاستعداد للتعامل معها بشكل فعال (Mehr & Jahanian, 2016).

وفيما يتعلق بفيروس كورونا أو كوفيد ١٩ فيُقصد به ذلك المرض الذي يُسببه الفيروس التاجي المستجد لعام ٢٠١٩ وقد تم صياغة الاسم بالشكل التالي: كو اختصار كورونا، في مشتق من فيروس، د مشتق من Disease أي مرض، وهذا المرض تُسببه سلالة جديدة من الفيروسات التاجية تم التعرف عليها لأول مرة في مدينة ووهان في الصين وهي جائحة عالمية حسب ما صنفته منظمة الصحة العالمية في ١١ مارس ٢٠٢٠ بأنه "جائحة"، ويُعد فيروس كورونا فصيلة واسعة الانتشار يُعرف أنها تُسبب أمراضاً تتراوح من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد حدة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (السارس)، كما يُعد فيروس كورونا المُستجد سلالة جديدة من الفيروس لم يسبق اكتشافها لدى البشر وهي حيوانية المنشأ أي أنها تنتقل بين الحيوانات والبشر، وتشمل الأعراض الشائعة للعدوى الأعراض التنفسية والحمى والسعال وضيق أو صعوبة التنفس وفي الحالات الأشد وطأة قد تُسبب العدوى الالتهاب الرئوي والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة والفشل الكلوي وحتى الوفاة (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٠)، ومن المتوقع أن يشهد القطاع الصحي أو منظومة العمل الصحي في كثير من الدول تحولات استراتيجية كثيرة في ضوء حجم التبعات التي عانى منها هذا القطاع خلال جائحة كورونا وكذلك في ضوء ما أفرزته هذه الأزمة من ثغرات ونقاط ضعف في هذا المجال الحيوي وذلك بهدف تطوير نظام صحي شامل يمتلك كفاءات مُدربة وبنية تحتية وميزانيات للبحث العلمي تُسهم في مواجهة تحديات الأوبئة والكوارث الصحية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن إدارة الأزمات عملية مستمرة ليس لها بداية ولا نهاية قد تختلف باختلاف السمات أو الخصائص التنظيمية، وترتبط بالمواقف الفُجائية غير المتوقعة والتي تتطلب اتخاذ إجراءات حاسمة للحد من تداعيات الأزمة واستثمارها في عملية الوقاية من الأزمات المشابهة مستقبلاً، وسوف يعتمد البحث الحالي على دراسة إدارة الأزمة الصحية المتعلقة بفيروس كورونا أو ما يُطلق عليه كوفيد ١٩ وذلك لمعرفة تداعيات تلك الأزمة العالمية على القطاع الصحي والدور الرئيسي لذلك القطاع في مجابهة أو محاربة تلك الأزمة.

(٢-٢-١) أبعاد إدارة الأزمة:

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة اتضح تباين وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد أبعاد إدارة الأزمة، إذ تناولها Aksu & Deveci (2009) من خلال ثلاثة أبعاد مُتمثلة في ما قبل الأزمة، والاستجابة للأزمة، وما بعد الأزمة، وتناول الحمود (٢٠٢١) إدارة أزمة كورونا من خلال ثلاثة أبعاد وهي المواجهة، والتعاون، والاحتواء، في حين تناولها كل من (Bingston, 1997 ; Laser, 2013) من خلال خمسة أبعاد متمثلة في توقع الأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الضرر، والإصلاح، والتعلم من الأزمة، وبناءً على مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الأزمات وانسجماً مع ما هو مُتبع في الكثير منها، سوف يعتمد البحث الحالي على خمسة أبعاد رئيسية لقياس إدارة أزمة كورونا باعتبارها القاسم المشترك فيما بين الأدبيات السابقة وهي توقع الأزمة (التنبؤ بالأزمة)، والاستعداد والوقاية (المنع)، واحتواء الضرر، والإصلاح، والتعلم من الأزمة، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد بشئ من التفصيل:

(١-٢-٢-١) توقع الأزمة (التنبؤ بالأزمة) Crisis Prediction:

يُشار إلى توقع الأزمة باسم توقع الإشارة أو مرحلة ما قبل الأزمة (Pearson & Mitroff, 2003)، وفيها تتم إدارة الأزمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات الكافية وتحليلها وتشخيص الإشارات التي يتم استلامها لتحديد حجم الأزمة (Bingston, 2013).

(٢-٢-٢-١) الاستعداد والوقاية (المنع) Preparedness & Prevention:

يُشير المنع إلى تنسيق الجهود وتصميم الهياكل الإدارية وتأمين الموارد للتعامل مع الأزمات (Bingston, 2013)، ويرى (Pearson & Mitroff, 2003) أنه يجب أن يكون لدى المنظمات الاستعداد الكافي والوسائل اللازمة لمنع الأزمات قبل أن تُلحق الضرر بالمنظمة وذلك من خلال تطوير خطط لإدارة الأزمات والتدريب على حماية الأرواح والتخفيف من الضرر.

(٣-٢-٢-١) احتواء الضرر Damage Containment:

يُعبّر احتواء الضرر عن الأنشطة التفاعلية التي تُنفذ بعد حدوث الأزمات وذلك لإدارة الأضرار الناجمة عن الأزمة (Pearson & Mitroff, 2003)، ويُقصد به قدرة إدارة المنظمة على تخفيض أو تقليل الخسائر والأضرار ومحاولة علاجها وإصلاحها بأقل خسائر ممكنة (Bingston, 2013).

(٤-٢-١) الإصلاح Recovery:

تتضمن مرحلة الإصلاح إعداد وتنفيذ البرامج المختبرة والتي تعكس مقياس المنظمة لإيجاد التوازن لإدارة ما بعد حدوث الأزمة (Pearson & Mitroff, 2003)، ويجب على إدارة المنظمة أن يكون لديها إدراك واضح بمتطلبات استعادة الوضع أو ما يُسمى بالإصلاح أو الانتعاش ومعالجة الشائعات ومعالجة الأضرار (Bingston, 2013).

(٥-٢-١) التعلم من الأزمة Crisis Lessons:

يُعد التعلم من الأزمة جانباً من إدارة الأزمات والذي يعكس نتيجة خبرة المنظمة في إدارة الأزمات والاستفادة من الأزمات السابقة كمحاولة للتحسين في إدارة الأزمات اللاحقة (Pearson & Mitroff, 2003)، ويُقصد بالتعلم من الأزمة قدرة إدارة المنظمة على استخدام الخبرات السابقة فضلاً عن توثيق الخطوات وصياغة الدروس المستفادة من الأخطاء المتعلقة بالأزمات السابقة تجنباً لتكرارها مستقبلاً (Bingston, 2013).

(٣-١) التميز التنظيمي (OE) Organizational Excellence:

يُمثل التميز التنظيمي أحد المفاهيم التي استرعت اهتمام الأمم ومجتمعات الأعمال منذ آلاف السنين، وقد أكد عدد من الباحثين أن الفلاسفة القدماء في الصين هم أول من تناول هذا المفهوم بمحتواه البسيط ألا وهو عمل الأشياء بشكل صحيح وبدرجة عالية من الاحترافية والتفوق والدقة، وقد تعرضت المفاهيم الإدارية للعديد من التغيرات خلال الفترة الزمنية الممتدة من منتصف القرن العشرين وحتى بداية الألفية الثالثة، فتحول التركيز من رأس المال المادي ليصبح رأس المال الفكري ومن التركيز على جودة ودقة المنتجات إلى تحقيق التميز والتفرد فيها ليبدأ عصر جديد وهو عصر التميز، ومن هنا حظى مفهوم التميز التنظيمي باهتمام العديد من منظمات الأعمال في شتى المجالات (Anninos, 2007).

(١-٣-١) مفهوم التميز التنظيمي:

استحوذ مفهوم التميز التنظيمي على اهتمام العديد من الباحثين، فقد عرفه David (2012) بأنه وصول المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها وذلك بما لديها من موارد وإمكانات، ويرى Shih et al. (2013) أن التميز التنظيمي هو وضع الخطوط العريضة التي يُمكن أن تتخذها المنظمات لتحقيق التميز من خلال وضع عدة استراتيجيات من قبل المنظمات لتحقيق أهداف العمل والتخفيف من السلبيات في أداء العاملين، كما عرفه Dehaghan & Pourtaher (2014)

بأنه تقدم ونمو المنظمة في جميع الجوانب التنظيمية وزيادة احتمال النجاح التنظيمي طويل المدى وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يُعزز التغيير من أجل تحسين مستوى الفعالية التنظيمية وهو منهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي، وأوضح Hashemi & Ghajari (2014) أن التميز التنظيمي يتمثل في تفوق أداء المنظمة على أداء غيرها من المنظمات ويتم في بيئة مناخية تتسم بتفوق المحفزات الخارجية والقوة الدافعة وتسودها الروح التعاونية (روح الفريق الواحد) التي تُحفز الفرد على منافسة ذاته وكذلك تدفعه نحو التعاون مع غيره والتفاعل مع البيئة المحيطة به، وعرفه Anonymous (2016) بأنه جهد مستمر لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات بهدف تحفيز وإشراك الموظفين لتقديم المنتجات التي تُلبّي رغبات العملاء في إطار توقعات الأعمال، وبنفس النهج عرفه كل من (Tzvtan & Ivaylo (2017)؛ Nafei (2016) بأنه قدرة المنظمة على حسن استغلال الفرص المتوافقة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعّال والرؤية المشتركة المبنية على وضوح الهدف وكفاية الموارد لتحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي، وعرفه Al-Shahrani (2017) بأنه قدرة المنظمة على المنافسة بشكل استراتيجي من خلال التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ومن ثم تحقيق الأهداف التي تُميزها عن المنظمات الأخرى بنجاح، كما يُعبر التميز التنظيمي عن قدرة المنظمة على تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديها واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتحقيق أقصى مستوى من الأداء وأكبر قدر من المخرجات المتميزة سعياً نحو كسب ثقة عملائها (Al-Shalabe et al., 2017)، كما عرفه Jamal (2017) بأنه كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي بالجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويُبرّز الفرص الحقيقية لتنفيذ الأعمال بشكل مميز، كما عرفه Naser & Alshobaki (2017) بأنه الأسلوب الإجمالي للأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الرضاء بشكل متوازن للجمهور المتعامل مع المنظمة من العاملين والأفراد والمجتمع ككل مما يرفع من إمكانية تحقيق النجاح التنظيمي في الأسواق على المدى الطويل، ويرى Gagari & Tapas (2017) أن التميز التنظيمي هو طريقة عملية في قياس ما تم تحقيقه من إنجازات عن طريق عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة وبمستوى عالٍ من الاحتراف والدقة، ومن خلاله يمكن للمنظمة التعرف على درجة رضاء العملاء والعاملين والمستفيدين من أصحاب المصالح في أعمال ومخرجات المنظمة، وأوضح flevy (2018) أن التميز التنظيمي يتمثل في تحقيق المنظمة لأعلى مستويات التفوق وبما يجعلها لائقة وذات مكانة مرموقة عالمياً وضمن

وضع يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة على المستوى العالمي، وعرف Metaxas & Koulouriotis (2019) التميز التنظيمي بأنه حالة متزامنة من الرضاء بين أصحاب المصلحة والعملاء وذلك على أساس قياس أداء العوامل الجوهرية لنجاح المنظمة، كما عرفه Saeed & Amiya (2019) بأنه القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة ومواردها الداخلية وتشغيلها بتكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية للوصول إلى مستوى المخرجات الذي يُحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة ويُشبع احتياجات العملاء، وعرفه Diekola (2021) بأنه مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تجعل المنظمات في وضع أفضل من حيث النمو واتباع مسار التميز، وأشار Barnawi (2022) إلى التميز التنظيمي بأنه استخدام أفضل ممارسات الإدارة والتي تُعد مشتركة بين المنظمات التي تمتاز بالأداء العالي والتي ينتج عن تنفيذها بنجاح توليد ثقافة ملتزمة بالتميز والاستدامة خلال نظام متوازن للقياس.

ويرتكز التميز التنظيمي على عدة مبادئ رئيسية منها التركيز على الأداء ورضاء العملاء والقيادة والأولويات المحددة وإدارة العمليات والحقائق وتنمية مهارات الموظفين ومشاركهم والتعلم والابتكار والإبداع والمسئولية الاجتماعية (Houshi & Taleghani, 2016)، ويساعد التميز التنظيمي المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية من خلال تقديم أنواع متعددة من الخدمات للآخرين، كما أنه يُحدد قدرة المنظمة على تحقيق الجودة والأداء الفائقين بالمقارنة مع المنافسين (Al-Adaileh, 2017)، ويُعد التميز التنظيمي بمثابة أداة استراتيجية تساعد المنظمات في الحصول على الجودة والميزة التنافسية في تحقيق أهدافها (Ahmed, 2019)، ويؤكد Shelton et al. (2019) على أن مفتاح التميز التنظيمي هو القيادة المتميزة التي تحكم المنظمة، ويتمثل قلب تلك القيادة في الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر، ويتطلب القيام بذلك استراتيجيات ومهارات قيادية جديدة، ومن خلال تلك الاستراتيجيات والمهارات يتمكن القادة من الارتقاء إلى الوضع الراهن وإنشاء منظمات عالية الأداء.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن التميز التنظيمي يتمثل في تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات المنافسة، أي يكمن في تحقيق المنظمة لأداء يفوق توقعات العملاء وأصحاب المصالح، كما يُعد التميز القيادي أحد المعايير الرئيسية لتحقيق التميز التنظيمي، وقد اتفقت معظم التعاريف حول اعتبار التميز التنظيمي بمثابة اغتنام أو استغلال لكافة لفرص المتاحة أمام

المنظمة لرفع مستوى أدائها التنظيمي، وسوف يعتمد البحث الحالي على تعريف (Al-Shalabe et al., 2017) باعتباره أكثر التعاريف إيجازاً وشمولاً.

(٢-٣-١) أبعاد التميز التنظيمي:

لم يتفق الباحثون على تحديد أبعاد معينة للتميز التنظيمي، بل تم تحديدها حسب نظرة الباحثين للتميز التنظيمي وحسب توجهاته، وبعد البحث والتحليل يمكن إدراج ما تم التوصل إليه عن أبعاد التميز التنظيمي في الجدول رقم (١) كالآتي:

جدول رقم (١) أبعاد التميز التنظيمي وفقاً لآراء الباحثين

م	المصدر	تميز القدرات	تميز الموارد البشرية	تميز الهيكل التنظيمي	الاستراتيجية	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الخدمة المقدمة	تميز العمليات الداخلية	التميز الإداري
١	(حسن، ٢٠١٠)	×					×		
٢	(Lawrence & Bodger, 2006)			×			×	×	
٣	Shakhour & Jaradat, 2021)	×	×		×	×			
٤	Kandula, 2002)	×	×		×	×			
٥	Hesselbein & Johnston, 2002)	×	×		×				
٦	(Olwan et al., 2019)		×	×		×			
٧	(كركوذ، ٢٠٢١)	×	×	×	×				
٨	(الدهيبي، ٢٠٢١)	×		×		×		×	
٩	(العبادي، ٢٠٢٠)		×	×	×				×
١٠	(Hamouda & Abdl-Aliem, 2021)	×		×				×	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.
وفي ضوء ما ورد في الجدول السابق وبناءً على مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالتميز التنظيمي وانسجاماً مع ما هو مُتبع في الكثير منها، سوف يعتمد البحث الحالي على أربعة أبعاد رئيسية للتميز التنظيمي تتمثل في تميز القيادات، وتميز الموارد البشرية (المروّسين)، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد بشئ من التفصيل:

(١-٢-٣-١) تميز القيادة Leadership Excellence:

يُمثل تميز القيادة درجة قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال الإبداعية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة، إذ تلعب القيادة دوراً أساسياً في الوصول للتميز التنظيمي بصفتها الموجه الرئيسي للعمليات الإنتاجية (Johanson & Hessebin, 2002)، ويعني تميز القيادة تبني القادة والمسؤولين في المنظمة مجموعة من الاستراتيجيات والسلوكيات والمهام من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية (Wheelen & Hunger, 2002)، وقد أشار العلي (2016) إلى أن القيادة المتميزة هي الموجه الرئيسي لعمليات وأنشطة واستراتيجيات المنظمة وذلك نظراً لدورها المحوري وقدرتها على التأثير الإيجابي في الأفراد والمجموعات وتحفيزهم للحصول على تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، كما تُعرف القيادة المتميزة بأنها قدرة الفرد على التأثير في فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وتؤثر القيادة على التميز من خلال العلاقات الفعّالة في العمل والتفكير المتجدد وتشجيع المنافسة وتبني استراتيجية الباب المفتوح واتباع نظم اللامركزية وإيجاد نظام للحوافز يدفع للتميز في العمل، فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال دعم جهود الأفراد العاملين وتحفيزهم على الإبداع وتكوين العلاقات الفعّالة في العمل والقدرة على التفكير المُبدع (Abbasi & Akrami, 2019)، والقائد المتميز يخلق ويشجع على إنجاز الرؤية والرسالة ويصنع إطار العمل المطلوب إنجازه من قبل المرءوسين (Al-Halsa, 2020).

(٢-٣-١) تميز الموارد البشرية/ المرؤوسين Human Resources or Subordinates Excellence

يُعد العنصر البشري هو البنية الأساسية لأي منظمة، فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ومن ثم فهو المحور الأساسي للتميز التنظيمي (Eggert, 2007). ويعكس تميز الموارد البشرية مستوى المهارة والمعرفة التي يمتلكها الموظفون وقدرتهم على المشاركة بفعالية في العمليات التي تساعد على تحقيق التميز التنظيمي، فضلاً عن أنه يُمثل مستوى الولاء والالتزام (Bhatnagar, 2007)، ويعتمد التفوق والتميز التنظيمي على إسهامات الأفراد العاملين بالمنظمات، ولا يمكن للمنظمات تحقيق التميز دون أفرادها ولا يمكن تحقيق الأهداف والغايات والنتائج المطلوبة إلا عن طريق التزام الأفراد وتحفيزهم (Abdein, 2010)، ويتضمن التميز التنظيمي تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة من خلال إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الأفراد واحترامهم وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرارات المتعلقة بهم والتحفيز على بذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، كما أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يُحقق التميز للمنظمة (السيوفي، ٢٠١٩)، ويعني تميز المرؤوسين تمتع العاملين بقدر عالٍ من الكفاءات والمهارات والسلوكيات التي تُمكنهم من أداء أعمالهم بفعالية والتعامل مع المواقف في مكان العمل والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وبالتالي الشعور بالحماس المتميز في أداء المهام الوظيفية بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجه المنظمة وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تُعزز تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يتحقق تميز المورد البشري من خلال الاستفادة القصوى من الطاقات البشرية بالمنظمة من خلال تعظيم قدراتهم كأفراد أو جماعات وذلك عن طريق تحقيق العدالة والمساواة وتمكين العاملين والتواصل معهم ومكافأتهم وتقدير إنجازاتهم وتفويضهم بعض مسؤوليات القادة للاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق النفع للمنظمة ككل (Al-Halsa, 2020).

(٣-٢-٣-١) تميز الهيكل التنظيمي Organizational Structure Excellence:

يُقصد بتميز الهيكل التنظيمي الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن التكرار والروتين والإجراءات المركزية ويتميز بالمرونة من أجل القدرة على استمرارية التحديث واستثمار كافة الفرص المتاحة والسرعة في اتخاذ القرارات وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء المنظمة ويُحدد العلاقات بين الإدارات والأقسام والتعاون المتوقع بينهم ويوضح خطوط السلطة والمسئولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة لتحقيق الأهداف المطلوبة (Wheelen & Hunger, 2002)، ولا يُعد الهيكل التنظيمي غاية أساسية بالنسبة للمنظمة بل أحد أبرز الوسائل الإدارية التي تُستخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات البيئية السائدة، فهو يكتسب أهمية كبيرة في حياة أي منظمة ويُعد الوسيلة الوحيدة والفعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والأوامر، لذلك يتطلب تصميمه الاستناد على أسس علمية تُراعي خصوصية المنظمة كحجمها وطبيعة نشاطها وغيرهم (Ahadinezhad & Mostahfezian, 2012)، ويُعبّر تميز الهيكل التنظيمي عن قدرة المنظمة على فرض التدفق السهل للمعلومات والموارد والعمليات التجارية بطريقة يُمكن أن تُسهل الأداء التنظيمي وتُعزز القدرة على التكيف التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية (Al-Adaileh, 2017)، وعرف (Al-Bashaer, 2018) التميز في الهيكل التنظيمي بأنه قدرة البناء التنظيمي على ربط المستويات الهيكلية وتحديد العلاقات بين كافة العناصر والمكونات التي تتشكل منها المنظمة وتحقيق التعاون بين أجزائها وتحديد المسئولية وخطوط السلطة بطريقة تساعد على أداء أنشطة ومهام وعمليات المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة على مستوى عالي من الكفاءة والتفوق والتميز، كما يتمثل في قدرة الهيكل التنظيمي على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة والتكيف معها وكذلك في درجة قدرته على تنفيذ استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها (Al-Sarayrah, 2021)، كما يُقصد بتميز الهيكل التنظيمي الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التغيير واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يُحد من حركة أعضاء الفريق (Mohammed, 2021).

(٤-٢-٣-١) تميز الاستراتيجية Strategy Excellence:

يُمثل تميز الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطوة موحدة شاملة ومتكاملة وواضحة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على

مواجهة التحديات البيئية فضلاً عن الاستفادة من إمكانيات وموارد المنظمة لتحقيق أهدافها والتوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي داخل المنظمة وتحقيق التكامل والتنسيق الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة (Wheelen & Hunger, 2002)، ويُعبر التميز الاستراتيجي عن توافر الاستراتيجية الداعمة التي يمكن أن تشجع الانفتاح على التغيير وتبادل المعلومات والابتكار والعمل الجماعي والتميز فيما يتعلق بالعمليات التجارية وكذلك بيئتها الخارجية (Bhatnagar, 2007)، ويتضمن التميز الاستراتيجي أن يكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن التغييرات المحيطة مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها ويتفق عليها العاملون ويساهمون في تحقيقها والعمل عليها بالتدريب والابتكار والتعلم، ويتحقق التميز الاستراتيجي من خلال وضع رؤية ورسالة متميزة وسياسات وخطط وأهداف وعمليات تخلق التميز لدى المنظمة (Al-Halsa, 2020).

(٢) الفجوة البحثية وتساولات البحث:

(١-٢) الفجوة البحثية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث واستجابة لتوصيات تلك الدراسات، يمكن تحديد الفجوة البحثية والتي دعت إلى إجراء هذا البحث فيما يلي:

تناولت العديد من الدراسات السابقة دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات الصحية في قطاع التعليم (المدارس والجامعات) مثل دراسة (Wooten & James, 2008; Wilson, 2021)، ودراسة (الحرازي، ٢٠٢٢)، إلا أنه لم تتناول الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثين - دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات الصحية بقطاع الصحة (المستشفيات والوحدات الصحية)، كما تم دراسة متغير إدارة الأزمة في معظم الدراسات بشكل إجمالي أو من خلال التركيز على مراحل إدارة الأزمة فقط دون تناول الأبعاد الخمسة لإدارة الأزمة، وقد دفع النقص النسبي في الدراسات التي تناولت النقاط التي تم توضيحها أعلاه إلى دراسة دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمة الصحية بقطاع الصحة، بالإضافة إلى محاولة بحث تأثير أبعاد القيادة الرشيقة على أبعاد إدارة الأزمة كمتغير متعدد الأبعاد، وبما قد يُمثل اتجاهاً يمكن أن يُوفر نتائج قد تكون جديرة بالاهتمام.

على الرغم من تناول عدد من الدراسات السابقة العلاقة بين بُعد الشفافية أو الموضوعية كُبعداً رئيسياً من أبعاد القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي مثل دراسة (سالم، ٢٠١٨)، إلا أنه لم تتناول أيّاً من الدراسات السابقة - حسب علم الباحثين - العلاقة بين التميز التنظيمي والأبعاد الأخرى

للقيادة الرشيدة المتمثلة في التواضع والثقة والصبر والهدوء والحكمة بشكل تفصيلي بل تناولت العلاقة بين التميز التنظيمي والقيادة الرشيدة بشكل إجمالي، مما دفع الباحثان لدراسة العلاقة بين كافة أبعاد القيادة الرشيدة والتميز التنظيمي بشكل أكثر تفصيلاً.

وعن تأثير إدارة الأزمة على التميز التنظيمي، فقد توصلت عدد من الدراسات إلى عدم وجود تأثير لإدارة الأزمات على تحقيق التميز التنظيمي مثل دراسة (الشمرى، ٢٠٢٠)، بينما أسفرت نتائج عدد من الدراسات الأخرى عن وجود تأثير معنوي لإدارة الأزمات على التميز التنظيمي منها دراسة (الشمران، ٢٠٢٢؛ Alawn et al., 2022)، مما يعني وجود جدل مُثار بين الباحثين حول طبيعة العلاقة بين إدارة الأزمة والتميز التنظيمي، مما دفع الباحثان إلى دراسة العلاقة بينهما لحسم الجدل بين نتائج الدراسات السابقة، فضلاً عن تناول عدد من الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة الأزمة وبعدين فقط من أبعاد التميز التنظيمي وهما تميز القيادات وتميز الثقافة التنظيمية مثل دراسة (Alawn et al., 2022) دون التطرق لباقي أبعاد التميز التنظيمي المتمثلة في تميز الموارد البشرية وتميز الهيكل التنظيمي والتميز الاستراتيجي، وبالتالي سوف يتم التركيز على دراسة العلاقة بين إدارة الأزمة وباقي أبعاد التميز التنظيمي التي لم تتناولها الدراسات السابقة.

وبالنظر إلى الدور الوسيط لإدارة أزمة كورونا، فقد تم التوصل إلى وجود دراسة واحدة فقط تناولت الدور الوسيط لإدارة الأزمة في العلاقة بين القيادة الرشيدة والتميز التنظيمي فضلاً عن تناولها إدارة الأزمة بشكل عام دون التركيز على إدارة أزمة فيروس كورونا وهي دراسة (Olwan et al., 2019)، أما الدراسات التي تناولت الدور الوسيط لإدارة أزمة كورونا في العلاقة بين القيادة الرشيدة والتميز التنظيمي على نحوٍ محدد وخاص فلم يرصد الباحثين - في حدود علمهما - أي دراسة تناولت هذه العلاقة.

وبناءً على العرض السابق يتضح أن البحث الحالي يختلف عن البحوث السابقة بأنه يتضمن معظم المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة بشكل جزئي، كذلك يتميز البحث الحالي بتطبيقه على القطاع الصحي في البيئة المصرية والذي لم ينال اهتمام العديد من الدراسات السابقة، مما يُسهم في تبني متغيرات البحث الحالي في قطاعات جديدة تختلف في طبيعتها وظروفها البيئية عن القطاعات الأخرى التي أُجريت فيها البحوث السابقة.

(٢-٢) تساؤلات البحث:

بناءً على الفجوة البحثية يمكن تحديد تساؤلات البحث فيما يلي:

- ١- هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرشيقة على إدارة أزمة كورونا؟.
- ٢- هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي؟.
- ٣- هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة أزمة كورونا على التميز التنظيمي؟.
- ٤- هل يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي عند توسيط إدارة أزمة كورونا؟.

(٣) أهداف البحث:

- استناداً لما سبق، تتمثل الأهداف المحددة لهذا البحث تفصيلاً فيما يلي:
- (١-٣) قياس التأثير المباشر لأبعاد القيادة الرشيقة على إدارة أزمة كورونا.
 - (٢-٣) قياس التأثير المباشر لأبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي.
 - (٣-٣) قياس التأثير المباشر لأبعاد إدارة أزمة كورونا على التميز التنظيمي.
 - (٤-٣) تحديد التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي عند توسيط إدارة أزمة كورونا.

(٤) العلاقة بين المتغيرات، واستنتاج الفروض ونموذج البحث:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، واستخلاص مشكلة البحث وأهدافه يمكن استنتاج العلاقات بين متغيرات البحث ومن ثم وضع الفروض مع توضيحها في نموذج البحث كالاتي:

(١-٤) العلاقة بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمة:

توجد العديد من النظريات التي تُفسر أهمية القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات ومنها ما أشار إليه (Smith (2020 في نظريته عن الرقابة التنظيمية والتي مفادها أنه يجب على القادة خلال الأزمات التمتع بالرقابة من خلال التخلي عن اعتقادهم بأن الاستجابة الصادرة من قمة الهرم وصولاً إلى قاعدته ستولد الاستقرار، ففي حالات الطوارئ المُعتادة يمكن للمنظمات الاعتماد على هيكلها القيادي والأساليب التي تتبعها للسيطرة على الأوضاع وإدارة العمليات بنجاح من خلال تنفيذ الاستجابة المنصوص عليها بالخطط واللوائح، ولكن في الأزمات الطارئة يواجه القادة مشاكل غير مألوفة وغير مفهومة بدقة وتقف مجموعة صغيرة تضم المسؤولين التنفيذيين ممن

يتقلدون أعلى المناصب الإدارية عاجزاً أمام جمع المعلومات أو اتخاذ القرارات بسرعة كافية للاستجابة بفعالية، ويستطيع القادة خدمة منظماتهم بشكل أفضل عن طريق تحديد أولويات واضحة للاستجابة وتمكين الآخرين من اكتشاف وتنفيذ الحلول التي تخدم تلك الأولويات وبالتالي تحقق أكبر قدر من الترابط الاجتماعي بين أفراد المنظمة لمواجهة الأزمة وتحقيق أعلى درجات التواصل والتفاعل بين مختلف الأفراد والأقسام (Fabian et al., 2020)، وأوضح Vogelsang (2020) أن القيادة الرشيقة تُسهم في إدارة الأزمات بشكل فعال من خلال التأكيد على عنصر الترابط بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة، أما عن نظرية (Sjoberg et al. (2020 والتي تُبرر العلاقة بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات فمفادها أن القيادة الرشيقة تُسهم في إدارة الأزمات بإضفاء الطابع الرسمي والمؤسسي على فريق إدارة الأزمة وضمان وصول كل عضو من فريق إدارة الأزمة للبيانات والمعلومات المطلوبة في الوقت وبالكمية المناسبة وذلك لفهم الأزمة بصورتها الشمولية فضلاً عن حرص القيادة الرشيقة في إدارتها للأزمات على توزيع الأدوار وتنظيمها بناءً على القدرات والكفاءات، ورأى (Green (2021 أن القيادة الرشيقة تلعب دوراً جوهرياً في إدارة الأزمات من خلال الاستمرار في البحث واستخدام البيانات والتكنولوجيا للتصرف بناءً على الرؤى وتكون أكثر مرونة في تحديد استراتيجياتها واتخاذ القرارات، وأشار (Koch et al. (2021 إلى أنه تعتمد القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات على تقسيم الأهداف الرئيسية إلى مجموعة من الأهداف الفرعية والمراحل الجزئية بحيث يتم إنجازها وفق تسلسل وترتيب منظم حيث يتم الانتقال من إنجاز كل مرحلة وبمجموعة أهداف فرعية إلى أخرى ومع الأخذ بملاحظات واقتراحات المستفيدين من خدمات المنظمة وتقييم لكل مرحلة وبما يُحقق إنجازها بكفاءة وفعالية.

ويؤكد عدد من الباحثين في الدراسات السابقة وجود علاقة بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمة، فقد توصل (Wooten & James (2008 إلى وجود علاقة طردية قوية بين المهارات والكفاءات لدى القادة واستراتيجية إدارة الأزمات في المنظمات، وتوصل (Kapucu & Ustun (2018 إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمهارات القيادية على إدارة الأزمات، وأسفرت نتائج دراسة (Gok & Ilgar (2020 عن أنه لا تقتصر قدرة القائد على إظهار الرقابة التنظيمية في أوقات الأزمات على سماته الشخصية فحسب بل ترتبط بثقافة المنظمة ذاتها، وكشفت نتائج دراسة (Kursat et al. (2021 عن أن أوقات الأزمات تعتمد على كيفية إدارة العمليات، لذا يُعد القائد بمثابة المحور الأساسي

في أوقات الأزمات سواء في مرحلة ما قبل حدوثها أو أثناء حدوثها أو ما بعد حدوثها، وتوصل Stankute et al. (2021) إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الناجحة على إدارة الأزمات المتعلقة بجائحة كورونا (كوفيد ١٩)، وفي تحليل مقارن أجراه Koch & Schermuly (2021) توصل إلى أن إدارة المشروعات الرشيقة كمتغير وسيط تعمل كمحور وظيفي مؤقت للأفراد في ألمانيا مما يُخفف العلاقة بين متطلبات أزمة كورونا والمهام غير المنتهية والمشاعر اللاحقة للإرهاق، وعلى النقيض من ذلك فإن مطالب إدارة أزمة كورونا كانت مرتبطة بشكل أكبر بالمهام غير المنتهية والمشاعر اللاحقة للإرهاق في الولايات المتحدة الأمريكية عندما أبلغ الأفراد عن مستويات أعلى من إدارة المشروعات الرشيقة، وبالتالي فإن إدارة المشروعات الرشيقة تؤدي دوراً في العلاقة بين إدارة الأزمة والإرهاق الوظيفي، كما أسفرت نتائج دراسة Wilson (2021) عن أنه للتخفيف من الآثار والنتائج السلبية لأزمة كوفيد ١٩ يجب العمل من خلال دمج التركيبات الاجتماعية العاطفية والوعي والبرامج القائمة على اليقظة وممارسات التنظيم الذاتي لتقليل الضغوطات المرتبطة بالعمل ومنع الإرهاق المهني وزيادة الاحتفاظ بالمعلمين في المدارس وإعداد قادة المدارس لإدارة الأزمات بشكل فعال، وبالتالي فإن القيادة الرشيقة هي أحد أهم الأساليب التي يتم اعتمادها للتعامل مع الأزمات المستقبلية، وتوصلت أبوشماله (٢٠٢٢) إلى وجود دور معنوي للقيادة الرشيقة في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتوصل الحرازي (٢٠٢٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز، كما توصل Cobanoglu & Demir (2022) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين إدارة الأزمات وكل من القيادة الرشيقة والثقافة التنظيمية، حيث أن القيادة الرشيقة يمكن أن تتنبأ بإدارة الأزمات، كما توصل Frank (2022) إلى أن القيادة الناجحة تلعب دوراً محورياً في إدارة أزمة كورونا وذلك من خلال دعم القادة لمؤسسيهم لتحمل الخسائر والإرهاق الذي سببه الوباء لهم كأفراد وفرق عمل ومن ثم وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الناجحة على إدارة الأزمات، وتوصل Yagmur & Myrvang (2022) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للرشاقة التنظيمية على كل من إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية، وأن تأثير الرشاقة التنظيمية على المرونة التنظيمية أكبر من تأثيرها على إدارة الأزمات، فضلاً عن وجود علاقة معنوية إيجابية بين الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات.

وفي ضوء النتائج السابقة، يتوقع أن تؤثر أبعاد القيادة الرشيقة على إدارة أزمة كورونا، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف١: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرشيقة على إدارة أزمة كورونا بالمستشفيات محل التطبيق.

(٤-٢) العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي:

من النظريات التي تُبرر العلاقة بين القيادة والتميز التنظيمي نظرية (Beshay, 2019) الخاصة بمتطلبات التميز التنظيمي، ومفادها أن القيادة تُعد الداعم الرئيسي وأولى المتطلبات للوصول إلى التميز التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال سلوك القادة وتشجيعهم لموظفيهم سعياً نحو تحقيق التميز التنظيمي، والقيادة الفعّالة هي القادرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج لتؤكد بذلك فرضية المنظمة على تحقيق التميز التنظيمي، فيجب توافر القيادة الداعمة للتميز حيث يكون سلوك القائد هو الداعم لمنهجيات التميز وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة، إذ أن القيادة الفعّالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يُعزز التميز التنظيمي.

وعن العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي، فقد توصل (Buehler 2004) إلى وجود ارتباط إيجابي بين توافر المهارات القيادية لدى القادة بالمنظمات وتحقيق التميز التنظيمي، وتوصل الضمور (٢٠١٧) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي لدى القادة الأكاديمين بالجامعات الأردنية، في حين توصلت سالم (٢٠١٨) إلى وجود تأثير معنوي لشفافية أو موضوعية القائد كُبعد رئيسي من أبعاد القيادة الرشيقة على التميز المؤسسي في قطاع الأعمال المصرفية، كما توصلت قنديل (٢٠٢٠) إلى وجود تأثير معنوي للرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي من وجهة نظر المديرين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، وأضافت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية كوسيط يُزيد من حجم تأثير الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي، وأسفرت نتائج دراسة (Blakel 2020) عن وجود تأثير معنوي لتطبيق استراتيجيات القيادة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المستشفيات، وتوصلت أبوعاصي (2021) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين واقع تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة، كما توصلت السليحات (2021) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز التنظيمي في

المدارس، وتوصل الغامدي (٢٠٢١) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة وبين مستوى جودة الحياة الوظيفية والذي يعكس درجة التميز التنظيمي، كما كشف (Shakhour et al. (2021 عن وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي، وتوصلت الزهراني (٢٠٢٣) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي قوي بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيقة ومستوى التميز التنظيمي، فكلما كانت درجة الممارسات عالية كلما زاد مستوى التميز التنظيمي والعكس بالعكس. وفي هذا الصدد، يتوقع أن تؤثر أبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف٢: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق.

(٣-٤) العلاقة بين إدارة الأزمة والتميز التنظيمي:

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة الأزمة والتميز التنظيمي، فقد توصل الشمري (٢٠٢٠) إلى عدم وجود تأثير معنوي للتميز التنظيمي في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري، وتوصلت وشاحي (٢٠٢٢) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين إدارة الأزمات والتميز المؤسسي بالمدارس، أي يزداد التميز المؤسسي لدى المعلمين بزيادة مستوى إدارة الأزمات لدى المديرين بالمدارس، وتوصل (Alawn et al. (2022 إلى وجود تأثير معنوي لكل من تميز القيادات وتميز الثقافة التنظيمية كُبعدين رئيسيين من أبعاد التميز التنظيمي على إدارة الأزمات.

وفي هذا الصدد، يتوقع أن تؤثر أبعاد إدارة الأزمة على التميز التنظيمي، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

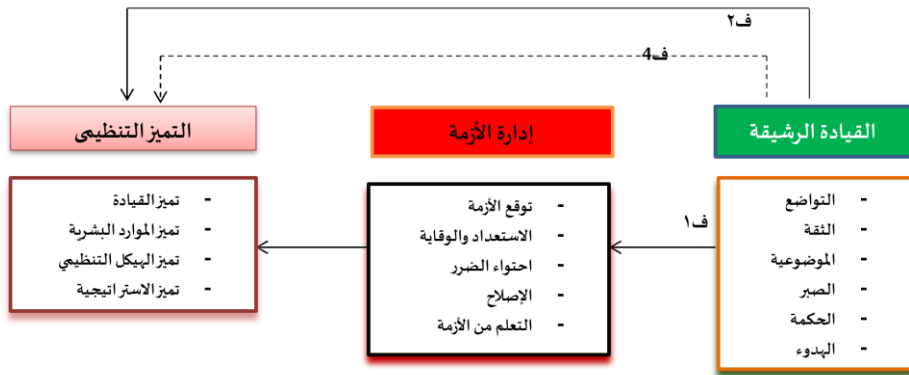
ف٣: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة أزمة كورونا على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق.

(٤-٤) الدور الوسيط لإدارة الأزمة في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي:

وعن ت وسيط إدارة الأزمة في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي، فقد توصل Olwan et al. (2019) إلى وجود تأثير معنوي للجدارات القيادية في تحقيق التميز التنظيمي وذلك من خلال قدرة القادة على إدارة الأزمات الطارئة التي تواجه المنظمات.

وفي هذا الصدد، يتوقع أن تتوسط إدارة الأزمة العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي، وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

ف٤: يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي عند توسيط إدارة أزمة كورونا بالمستشفيات محل التطبيق.
وبناءً على ما سبق يمكن توضيح النموذج المقترح للبحث وفقاً للشكل رقم (١):



← : يشير إلى التأثير المباشر <----- : يشير إلى التأثير غير المباشر

شكل (١): النموذج المقترح للبحث

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة.

(٥) أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية بيانا فيما يلي:

(١-٥) الأهمية العلمية:

تظهر أهمية البحث الحالي من الناحية العلمية بشكل عام في تغطية جانب من النقص الذي تعاني منه المكتبة المصرية في مجال الدراسات والبحوث العربية التي تناولت موضوع القيادة الرشيقة وعلاقتها بالتميز التنظيمي، والتي لاقت اهتماماً بحثياً موسعاً في الدول الغربية ولم تحظ بنفس القدر من التغطية في الدول العربية، هذا بالإضافة إلى تناول بعض الفجوات البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة في البيئتين العربية والغربية وبما قد يساهم في استكمال الجهد العلمي في ذلك الإطار وإلقاء الضوء على بعض المجالات البحثية الجديرة بالدراسة، ويمكن توضيح الأهمية العلمية بشيء من التفصيل في النقاط التالية:

- تنبع الأهمية العلمية لهذا البحث من أنه يتناول المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في القيادة الرشيقة، ومن ثم يُمثل هذا البحث محاولة لتأصيل هذه المفاهيم ومعرفة دورها في تحقيق التميز التنظيمي والتي تنعكس بدورها على تحقيق النجاح التنظيمي من عدمه.
- يأتي البحث الحالي استكمالاً للجهد العلمي فيما يتعلق بموضوع القيادة الرشيقة، فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم القيادة الرشيقة في البحوث السابقة، فإن هذا المفهوم لا يزال في مهبه ويحتاج إلى المزيد من الدراسات، فضلاً عن وجود نقص نسبي في البحث حول هذا الموضوع وتأثيره على تحقيق التميز التنظيمي في أدبيات القيادة على وجه الخصوص.
- تم إجراء البحث الحالي استجابة لما نادى وأوصى به كل من (Stankute et al., 2021; Bush, 2022; Cobanoglu & Demi, 2022; Frank, 2022; Yagmur & Myrvang, 2022) من ضرورة تناول متغيرات البحث.
- أوضحت نتائج الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها أن تأثير القيادة الرشيقة على إدارة الأزمات تختلف نسبياً في البيئات المختلفة، وتُضفي هذه الحقيقة المصدقية للتأكيد على أهمية البحث حيث يوجد ما يُبرر إجراء المزيد من الدراسات في ذلك الموضوع في البيئة المصرية.
- يُساهم البحث الحالي من خلال الاختبار الميداني لفرضه في إثبات مصداقية الإطار المفاهيمي المقترح والمقاييس المستخدمة.

(٢-٥) الأهمية العملية:

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مكان التطبيق المُتمثل في مستشفيات جامعة المنصورة بمحافظة الدقهلية والتي تُسهم في خدمة الفرد والمجتمع المحيط بها على حدٍ سواء.
- تُسهم نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين بمستشفيات جامعة المنصورة بمفهوم وأبعاد التميز التنظيمي وكيفية الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في الحرص على توافر القيادة

الرشيدة وكيفية الإدارة السليمة للأزمات المستجدة بالشكل الذي يُمكن أن يساعد في تحقيق التميز التنظيمي لتلك المستشفيات.

- تحقيق التميز التنظيمي لمستشفيات جامعة المنصورة سيكون له دوراً هاماً في الارتقاء بمستوى القطاعات الصحية وتحسين جودة الخدمة الصحية في مصر.

(٦) منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في المنهج المتبع في البحث، وتصميم البحث متمثلاً في أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها، ومتغيرات البحث ومقاييسها، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وسوف يتم تناول هذه العناصر على النحو التالي:

(١-٦) منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الاستنتاجي / الاستنباطي Deductive Approach، ويُعد ذلك المنهج من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية (إدريس، ٢٠٠٨)، حيث يعتمد على تبني نظريات ومفاهيم معينة من أجل تبرير العلاقات بين متغيرات البحث وبناء فروض البحث واختبارها والوصول إلى نتائج تُدعم النظرية أو تُضيف إليها، كما تم الاعتماد على أسلوب البحوث الكمية Quantitative Method التي تعتمد على تنمية فروض البحث واختبارها من خلال الاعتماد على مقاييس لقياس المتغيرات وتجميع بيانات البحث وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، فيُعد المنهج الاستنتاجي أكثر مناسبة لأسلوب البحوث الكمية.

وفيما يتعلق بغرض البحث، فيرى (Saunders et al. (2011 أن الدراسات الوصفية التفسيرية Descriptor- Explanatory Studies من أنسب أنواع الدراسات وخصوصاً في مجال الدراسات الإدارية، ومن ثم تُعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية والتفسيرية، حيث تقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل البحث وتقديم التفسيرات المناسبة للعلاقات بين المتغيرات، وذلك بمراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث لإعداد الإطار النظري، وتصميم قائمة استبيان تُغطي متغيرات البحث من أجل تجميع البيانات الأولية، واختبار وتحليل البيانات والتوصل إلى النتائج التي تُحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل البحث للإجابة على تساؤلات وفروض البحث وبما يخدم أهدافه.

(٢-٦) تصميم البحث:

يشمل تصميم البحث ما يلي:

(١-٢-٦) البيانات المطلوبة ومصادرها:

يتطلب تحقيق أهداف البحث الاعتماد على نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الحصول على البيانات الثانوية عن طريق مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات البحث للتمكن من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للبحث، وصياغة أهداف وأهمية وفروض وتساؤلات البحث، كما تم مراجعة البيانات الأولية من هيئة الأطباء والتمريض محل التطبيق وتحليلها للتمكن الباحثان من اختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث والتوصل إلى النتائج.

(٢-٢-٦) مجتمع وعينة البحث:

يُحدد مجتمع البحث بجميع هيئة الأطباء والتمريض بمستشفيات جامعة المنصورة بمحافظة الدقهلية، وقد بلغ إجمالي عددهم وقت إجراء الدراسة الميدانية حوالي (٣٥٤٠) طبيباً وممرضاً. وتم سحب عينة ميسرة من هيئة الأطباء والتمريض بالمستشفيات محل التطبيق، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج يُسمى Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (٣٥٤٠) مفردة، وعند مستوى ثقة (٩٥٪) وحدود خطأ (٥٪) وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ (٣٤٧) مفردة، وقد بلغ عدد المستجيبين (٣٣٢) مفردة بنسبة استجابة بلغت (٩٦٪)، وتتمثل وحدة المعاينة لهذا البحث في الطبيب المقيم والممرض بمستشفيات جامعة المنصورة، ويوضح الجدول التالي توزيع هيئة الأطباء والتمريض بمستشفيات جامعة المنصورة بمحافظة الدقهلية:

جدول رقم (٢) عدد الأطباء والممرضين بمستشفيات جامعة المنصورة

م	المسمى الوظيفي	العدد	حجم العينة
١	طبيب مقيم	٢٤٠	24
٢	ممرض	٣٣٠٠	323
	الإجمالي	٣٥٤٠	٣٤٧

المصدر: سجلات شئون العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة بالدقهلية بتاريخ ٢٠٢٢/١٠/٩ م.

(٣-٢-٦) أداة البحث:

تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية اعتماداً على قائمة استبيان تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء المقاييس الواردة بالبحوث والدراسات العلمية السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من العبارات لقياس متغيرات البحث بمعرفة المستقصى منهم وفقاً لمقياس ليكرت ذات الخمس نقاط والتي تتراوح من غير موافق على الإطلاق (نقطة واحدة) إلى موافق تماماً (خمس نقاط).

(٤-٢-٦) قياس متغيرات البحث:

تم قياس متغيرات البحث اعتماداً على تطوير مجموعة من المقاييس التي أعدها الباحثون السابقون باعتبارها أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وثبت صدقها وثباتها بدرجة ملائمة كما هو موضح في الجدول رقم (٣)، وقد تمت الترجمة المزدوجة لعبارات المقاييس المستخدمة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية والعكس للتأكد من مطابقة العبارات للنسخة الأصلية للمقاييس المستخدمة، ويوضح الجدول التالي المقاييس التي تم الاعتماد عليها في إعداد استمارة الاستبيان لقياس متغيرات البحث:

جدول رقم (٣) المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث

متغيرات البحث	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة الرشيقة	التواضع	٣	(Ljungblom, 2012)
	الهدوء	٢	
	الحكمة	٣	
	الصبر	٢	
	الموضوعية	٤	
	الثقة	٤	
	الإجمالي	(١٨)	
	توقع الأزمة	٤	
	الاستعداد والوقاية	٤	

متغيرات البحث	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة الأزمة	احتواء الضرر	٥	(Laser, 1997; Bingston, 2013)
	الإصلاح	٢	
	التعلم من الأزمة	٤	
	الإجمالي	(١٩)	
التميز التنظيمي	تميز القيادات	٤	(Davies, 2004)
	تميز الموارد البشرية	٤	
	تميز الهيكل التنظيمي	٣	
	تميز الاستراتيجية	٥	
	الإجمالي	(١٦)	

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً للمصادر الواردة فيه.

(٥-٢-٦) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم الاعتماد على أسلوب تحليل المسار باستخدام الأداة التحليلية Analysis of Moment Structure (AMOS) حيث يُستخدم في دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث.

(٧) نتائج البحث:

تشتمل نتائج البحث على تقييم نموذج القياس والذي يُستخدم لتقييم صدق وثبات مقاييس البحث ودرجة صلاحيتها، وتقييم النموذج الهيكلي للبحث، واختبار فروض البحث، ويُمكن عرض نتائج البحث كما يلي:

(١-٧) تقييم نموذج القياس: Measurement Model Assessment :

يتضمن تقييم نموذج القياس اختباري الصدق والثبات لأداة البحث، ويمكن عرضهما كالآتي:

(١-١-٧) تقييم الصدق: Validity Assessment

يُستخدم هذا التقييم لبيان درجة صدق عبارات قائمة الاستبيان في قياس ما صُممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تُعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم المقصود، وتم

الاعتماد في إجراء تقييم الصدق على ما يلي:

- **صدق المحتوى** Content Validity: للتأكد من صدق المحتوى تم عرض قائمة الاستبيان في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين أعضاء هيئة التدريس في المجال، وذلك لمعرفة آرائهم في المقياس من حيث دقة الصياغة اللغوية لمفردات المقياس، وسلامة المضمون، وانتماء العبارات المتضمنة في كل محور له، وكفاية العبارات الواردة في كل محور لتحقيق الهدف الذي وُضع من أجله، وقد قام الباحثان بإجراء التعديلات المُشار إليها على إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف بعض العبارات، وبذلك يكون قد خضع لصدق المحتوى.

- **صدق التقارب/ التطابق** Convergent Validity: تم إجراء اختبار صدق التقارب أو التطابق والذي يُشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تُستخدم في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط قوي بين عبارات المفهوم أو المتغير المُراد قياسه، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المُستخرج/ المُفسر (Average Variance Extracted (AVE والذي يجب أن تزيد قيمته عن ٠,٥٠. لكل بعد أو متغير يتم قياسه (Hair et al., 2010)، وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٤) أن جميع المعاملات المعيارية مقبولة، كما أن قيم صدق التقارب المُعبر عنه بمتوسط التباين المستخرج (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من (٠,٩)، ومن ثم قبول صدق التقارب للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن (٠,٥) حيث أن قيم (AVE) المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من (٠,٥)، ويعني ذلك أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي قد يرجع الى خطأ في القياس مما يُعد دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها.

جدول رقم (٤) نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

البيانات	معامل ألفا لكرونباخ (α)	التباين المستخرج (AVE)	المعاملات المعيارية	الأبعاد	متغيرات البحث
٠,٩٦٣	٠,٨٨٥	٠,٨١٤	٠,٨٧٥	التواضع	
	٠,٩٠٢		٠,٨٩٠	الهدوء	
	٠,٨٧٧		٠,٩٤٩	الحكمة	

متغيرات البحث	الأبعاد	المعاملات المعيارية	التباين المستخرج (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
القيادة الرشيدة	الصبر	٠,٩٥٧		٠,٨٩٣	
	الموضوعية	٠,٩١٩		٠,٨٩٠	
	الثقة	٠,٨١٧		٠,٨٨٧	
إدارة الأزمة	توقع الأزمة	٠,٨٤٤	٠,٧٨٤	٠,٨٣٦	٠,٩٤٨
	الاستعداد والوقاية	٠,٨٨٧		٠,٨٩٧	
	احتواء الضرر	٠,٩٤١		٠,٨٢٤	
	الإصلاح	٠,٨٩٨		٠,٨٩٤	
	التعلم من الأزمة	٠,٨٥٤		٠,٨١٧	
التميز التنظيمي	تميز القيادة	٠,٧٠٧	٠,٧٤٥	٠,٨٥٣	٠,٩٢٠
	تميز الموارد البشرية	٠,٩١٤		٠,٨٦٣	
	تميز الهيكل التنظيمي	٠,٩١٤		٠,٨٤٩	
	تميز الاستراتيجية	٠,٩٠٠		٠,٨٦٨	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

- صدق التمايز Discriminant Validity: تم إجراء اختبار صدق التمايز عن طريق حساب قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المُستخرج (Square Root of AVE)، والذي يُشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٥) أن جميع القيم مقبولة، حيث أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، وأن قيم التباين المستخلص $\geq (0,5)$ ، ويعني ذلك أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي قد يرجع إلى الخطأ في القياس (Hair et al., 2010).

جدول رقم (٥) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	
القيادة الرشيقة	إدارة الأزمة	التميز التنظيمي	
٠,٩٠٢			المتغير المستقل: القيادة الرشيقة
٠,٧٢٢***	٠,٨٨٥		المتغير الوسيط: إدارة الأزمة
٠,٧٣٥***	٠,٨٨٩***	٠,٨٦٣	المتغير التابع: التميز التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

(٢-١-٧) تقييم الثبات Reliability Assessment:

يستخدم هذا التقييم لمعرفة درجة إمكانية الاعتماد على قائمة الاستبيان في بيانات تتسم بالثبات، أي قدرتها على اسخلاص نفس النتائج إذا ما تكرر الاختبار بعد فترة محددة من الزمن ولكن في ظل ظروف مماثلة، وتم إجراء هذا التقييم للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha) لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability (CR) للتأكد من درجة ترابط عبارات كل مقياس، وتُظهر نتائج الجدول رقم (4) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (٠,٧)، مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010).

(٢-٧) تقييم النموذج الهيكلي للبحث:

يتضمن تقييم النموذج الهيكلي معرفة درجة تطابق وملائمة النموذج المقترح للبحث، وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (6) ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة ($GFI = 92.1\%$ & $CFI = 92.7\%$) وهي أعلى من ٠,٩٠، وكذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن ($RMSEA = 0.034$)، فضلاً عن ارتفاع مؤشر تاكر لوييس (TLI = 0.972) وهو أعلى من ٠,٩.

جدول رقم (6) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للبحث

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	درجة القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٢١	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٢٣	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٢٧	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
ناكر لوييس	TLI	٠,٩٧٢	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٣٤	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

(٣-٧) نتائج اختبار فروض البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي على النحو الآتي:

أ- نتائج اختبار الفرض الأول من فروض البحث:

فيما يتعلق باختبار التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث، فقد تم اختبار الفرض الأول الذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرشيقة على إدارة أزمة كورونا بالمستشفيات محل التطبيق"، والذي يُفيد في تحقيق الهدف الأول من أهداف هذا البحث، ويمكن توضيح النتائج الخاصة باختبار الفرض الأول للبحث كالآتي:

جدول رقم (7) نتائج اختبار تأثير القيادة الرشيقة على إدارة أزمة كورونا (الفرض الأول)

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري	نسبة الحرجة	القيمة الاحتمالية
		Beta	S.E.	C.R.	Sig
التواضع	توقع الأزمة	-0.157	0.046	-3.44	***
الهدوء		-0.547	0.067	-8.119	***

تأثير القيادة الرشيدة على التميز التنظيمي من خلال إدارة أزمة كورونا: بالتطبيق على هيئة الأطباء والتمريض
بمستشفيات جامعة المنصورة

القيمة الاحتمالية Sig	نسبة الحرية C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
.662	0.437	0.045	0.02		الحكمة
***	10.701	0.061	0.656		الصبر
***	11.75	0.036	0.421		الموضوعية
***	7.315	0.041	0.302		الثقة
.003	2.989	0.047	0.14	الاستعداد والمنع	التواضع
***	-7.019	0.069	-0.485		الهدوء
.012	-2.513	0.046	-0.116		الحكمة
.012	-2.512	0.063	-0.158		الصبر
***	18.333	0.037	0.674		الموضوعية
***	11.832	0.042	0.501		الثقة
.354	0.927	0.049	0.046	احتواء الضرر	التواضع
***	-8.329	0.073	-0.604		الهدوء
***	-4.364	0.048	-0.211		الحكمة
***	8.348	0.066	0.551		الصبر
***	20.449	0.039	0.789		الموضوعية
.010	2.585	0.044	0.115		الثقة
***	5.599	0.019	0.109	الإصلاح	التواضع
***	-12.232	0.029	-0.349		الهدوء
***	-5.061	0.019	-0.096		الحكمة
***	7.649	0.026	0.199		الصبر
***	20.798	0.015	0.316		الموضوعية
.012	2.507	0.017	0.044		الثقة
***	9.606	0.034	0.326	التعلم من الأزمة	التواضع
***	-17.958	0.05	-0.898		الهدوء
***	-7.031	0.033	-0.235		الحكمة
***	8.76	0.046	0.399		الصبر

القيمة الاحتمالية Sig	نسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
***	23.144	0.027	0.616		الموضوعية
***	4.114	0.031	0.126		الثقة

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من الحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة على توقع الأزمة بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠٢٠، ٠,٠٦٥٦، ٠,٠٤٢١، ٠,٣٠٢ على التوالي عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، بينما وجود تأثير معنوي سلبى لكلٍ من التواضع والهدوء على توقع الأزمة بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠١٥٧، -٠,٠٥٤٧ على التوالي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من التواضع، والموضوعية، والثقة على الاستعداد والوقاية بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠٤٨٥، ٠,٠١١٦، ٠,١٥٨ على التوالي عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، بينما وجود تأثير معنوي سلبى لكلٍ من الهدوء، والحكمة، والصبر على الاستعداد والوقاية بالمستشفيات محل التطبيق حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠٤٨٥، -٠,٠١١٦، -٠,٠١٥٨ على التوالي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من التواضع، والصبر، والموضوعية، والثقة على احتواء الضرر بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠٤٦، ٠,٠٥١، ٠,٠٧٨٩، ٠,١١٥ على التوالي عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، بينما وجود تأثير معنوي سلبى لكلٍ من الهدوء، والحكمة على احتواء الضرر بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠٦٠٤، -٠,٠٢١١ على التوالي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من التواضع، والصبر، والموضوعية، والثقة على الإصلاح بالمستشفيات محل التطبيق حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠١٠٩، ٠,٠١٩٩، ٠,٣١٦، ٠,٠٤٤ على التوالي عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، بينما وجود تأثير معنوي سلبى لكلٍ من الهدوء والحكمة على الإصلاح بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠٣٤٩، -٠,٠٩٦ على التوالي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من التواضع، والصبر، والموضوعية، والثقة على التعلم من الأزمة بالمستشفيات محل التطبيق حيث بلغت

قيمة معامل المسار المباشر ٠,٣٢٦، ٠,٣٩٩، ٠,٠١٦، ٠,١٢٦ على التوالي عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، بينما وجود تأثير معنوي سلبي لكلٍ من الهدوء والحكمة على التعلم من الأزمة بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠٨٩٨، -٠,٢٣٥، على التوالي، مما يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لعدد من أبعاد القيادة الرشيقة على إدارة أزمة كورونا بالمستشفيات محل التطبيق، في حين وجود تأثير معنوي سلبي لباقي أبعاد القيادة الرشيقة على إدارة أزمة كورونا بالمستشفيات محل التطبيق، وهو ما يُدعم قبول الفرض الأول من فروض البحث.

ب- نتائج اختبار الفرض الثاني من فروض البحث:

تم اختبار الفرض الثاني الذي ينص على: " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق"، والذي يُفيد في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذا البحث، ويمكن توضيح النتائج الخاصة باختبار الفرض الثاني للبحث في الجدول رقم (٨) كالآتي:

جدول رقم (8) نتائج اختبار تأثير القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي (الفرض الثاني)

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية		الخطأ المعياري S.E.	نسبة الدرجة C.R.	القيمة الاحتمالية Sig
		Beta				
التواضع الهدوء الحكمة الصبر الموضوعية الثقة	تميز القيادة	0.688		0.041	16.777	***
		-1.188		0.06	-19.677	***
		0.079		0.04	1.967	.049
		0.974		0.055	17.732	***
		0.113		0.032	3.506	***
		-0.014		0.037	-0.38	.704
التواضع الهدوء الحكمة الصبر الموضوعية	تميز الموارد البشرية	-0.194		0.045	-4.281	***
		-0.009		0.067	-0.139	.889
		0.209		0.044	4.697	***
		0.282		0.061	4.649	***
		0.163		0.035	4.604	***

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري S.E.	نسبة الدرجة C.R.	القيمة الاحتمالية Sig
الثقة		0.496	0.041	12.152	***
التواضع		0.025	0.03	0.846	.397
الهدوء		-0.488	0.044	-11.212	***
الحكمة	تميز الهيكل التنظيمي	0.2	0.029	6.865	***
الصبر		-0.167	0.04	-4.202	***
الموضوعية		0.544	0.023	23.483	***
الثقة		0.086	0.027	3.209	.001
التواضع		0.027	0.057	0.472	.637
الهدوء		-0.685	0.084	-8.146	***
الحكمة	تميز الاستراتيجية	-0.116	0.056	-2.067	.039
الصبر		0.566	0.077	7.402	***
الموضوعية		0.625	0.045	13.98	***
الثقة		0.315	0.052	6.115	***

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

تبين من نتائج الجدول رقم (٨) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من التواضع، والحكمة، والصبر، والموضوعية على تميز القيادة بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.688، ٠.٧٩، ٠.٩٧٤، 0.113 على التوالي عند مستوى معنوية 0.001، بينما وجود تأثير معنوي سلبى لكلٍ من الهدوء والثقة على تميز القيادة بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر -١.١٨٨، -٠.١٤، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من الحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة على تميز الموارد البشرية بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.209، 0.282، 0.163، 0.496 على التوالي عند مستوى معنوية 0.001، بينما وجود تأثير معنوي سلبى لكلٍ من التواضع والهدوء على تميز الموارد البشرية بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر -٠.١٩٤، -٠.٠٠٩، وعلى التوالي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من

التواضع، والحكمة، والموضوعية، والثقة على تميز الهيكل التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠٢٥، ٠,٠٢٠، ٠,٠٥٤٤، ٠,٠٨٦، على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، بينما وجود تأثير معنوي سلبى لكلٍ من الهدوء والصبر على تميز الهيكل التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٤٨٨-، ٠,١٦٧-، على التوالي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابى مباشر لكلٍ من التواضع، والصبر، والموضوعية، والثقة على تميز الاستراتيجية بالمستشفيات محل التطبيق حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠٢٧، 0,566، 0,625، 0,315 على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، بينما وجود تأثير معنوي سلبى لكلٍ من الهدوء والحكمة على تميز الاستراتيجية بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠٦٨٥-، ٠,١١٦-، على التوالي، مما يعنى وجود تأثير معنوي إيجابى لعدد من أبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، في حين وجود تأثير معنوي سلبى لباقي أبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، وهو ما يُدعم قبول الفرض الثاني من فروض البحث.

ج- نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض البحث:

تم اختبار الفرض الثالث الذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة أزمة كورونا على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق"، والذي يُفيد في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، ويمكن توضيح النتائج الخاصة باختبار الفرض الثالث في الجدول رقم (٩) كالآتي:

وقد تبين من نتائج الجدول رقم (9) وجود تأثير معنوي إيجابى مباشر لكلٍ من توقع الأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الضرر، والتعلم من الأزمة على تميز القيادة بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0,243، 0,138، ٠,٠٤١، 0,646 على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، بينما وجود تأثير معنوي سلبى لبُعد الإصلاح على تميز القيادة، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠٥٦-، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابى مباشر لكلٍ من توقع الأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الضرر على تميز الموارد البشرية بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٢٧٠، ٠,٦٣٨، 0,513 على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، بينما وجود تأثير معنوي سلبى لكلٍ من الإصلاح والتعلم من الأزمة على تميز الموارد البشرية بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر

٠,٧٠٧، -٠,٤٦٢، على التوالي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من توقع الأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الضرر على تميز الهيكل التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٢٦٣، ٠,٢٨٠، على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، بينما وجود تأثير معنوي سلبي لكلٍ من الإصلاح والتعلم من الأزمة على تميز الهيكل التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٢٧٤، -٠,١٤٢، على التوالي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من توقع الأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الضرر على تميز الاستراتيجية بالمستشفيات محل التطبيق حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٠١٠، ٠,٨٧٢، 0.489 على التوالي عند مستوى معنوية 0,001، بينما وجود تأثير معنوي سلبي لكلٍ من الإصلاح، والتعلم من الأزمة على تميز الاستراتيجية بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ٠,٩٧٧، -٠,٠١٩، على التوالي، مما يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لعدد من أبعاد إدارة أزمة كورونا على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، في حين وجود تأثير معنوي سلبي لباقي أبعاد إدارة أزمة كورونا على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، وهو ما يُدعم قبول الفرض الثالث من فروض البحث.

جدول رقم (9) نتائج اختبار تأثير إدارة أزمة كورونا على التميز التنظيمي (الفرض الثالث)

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية		الخطأ المعياري S.E.	نسبة الحرجة C.R.	القيمة الاحتمالية Sig
		Beta				
توقع الأزمة	الاستعداد والمنع	تميز القيادة	0.243	0.034	7.158	***
			0.138	0.032	4.371	***
			0.041	0.031	1.343	.179
			-0.56	0.078	-7.19	***
			0.646	0.042	15.446	***
توقع الأزمة	الاستعداد والمنع	تميز الموارد البشرية	0.27	0.027	10.166	***
			0.638	0.025	25.855	***
			0.513	0.024	21.474	***
احتواء الضرر						

تأثير القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي من خلال إدارة أزمة كورونا: بالتطبيق على هيئة الأطباء والتمريض
بمستشفيات جامعة المنصورة

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري S.E.	نسبة الدرجة C.R.	القيمة الاحتمالية Sig
الإصلاح		-0.707	0.061	-11.605	***
التعلم من الأزمة		-0.462	0.033	-14.133	***
توقع الأزمة	تميز الهيكل التنظيمي	0.228	0.019	11.755	***
الاستعداد والمنع		0.263	0.018	14.59	***
احتواء الضرر		0.28	0.017	16.022	***
الإصلاح		-0.274	0.045	-6.149	***
التعلم من الأزمة		-0.142	0.024	-5.935	***
توقع الأزمة		0.01	0.031	0.314	.753
الاستعداد والمنع	تميز الاستراتيجية	0.872	0.029	29.995	***
احتواء الضرر		0.489	0.028	17.376	***
الإصلاح		-0.977	0.072	-13.617	***
التعلم من الأزمة		-0.019	0.039	-0.488	.625

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

د- نتائج اختبار الفرض الرابع من فروض البحث:

فيما يتعلق باختبار الدور الوسيط لإدارة أزمة كورونا في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، فقد تم اختبار الفرض الرابع الذي ينص على: "يزداد تأثير القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي عند توسط إدارة أزمة كورونا بالمستشفيات محل التطبيق"، والذي يُفيد في تحقيق الهدف الرابع من أهداف هذا البحث، ويمكن توضيح النتائج الخاصة باختبار الفرض الرابع في الجدول رقم (١٠) كالآتي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (10) أن إدارة أزمة كورونا تؤثر إيجاباً كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرشيقة وتميز الموارد البشرية بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغ معامل المسار للعلاقة بين القيادة الرشيقة × إدارة أزمة كورونا على تميز الموارد البشرية ٠,٠٠١، بينما تؤثر

سلباً كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرشيقة وتميز الهيكل التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، حيث بلغ قيمة معامل المسار للعلاقة بين القيادة الرشيقة × إدارة أزمة كورونا على تميز الهيكل التنظيمي ٠,٠٠١-، في حين لم يُثبت وجود تأثير لإدارة أزمة كورونا كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرشيقة وكل من تميز القيادة وتميز الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل المسار صفر، مما يعني أن إدارة أزمة كورونا تتوسط العلاقة بين القيادة الرشيقة وتميز الموارد البشرية بشكل إيجابي وتميز الهيكل التنظيمي بشكل سلبي، ولا تتوسط العلاقة بين القيادة الرشيقة وكل من تميز القيادة وتميز الاستراتيجية بالمستشفيات محل التطبيق، وهو ما يُدعم عدم قبول الفرض الرابع من فروض البحث.

وعلى المستوى التفصيلي، اتضح من نتائج الجدول رقم (10) وجود تأثير إيجابي لإدارة أزمة كورونا كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرشيقة وتميز الموارد البشرية فقط، بينما تبين وجود تأثير سلبي لإدارة أزمة كورونا كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرشيقة وتميز الهيكل التنظيمي، في حين عدم وجود تأثير لإدارة أزمة كورونا كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرشيقة وكل من تميز القيادة وتميز الاستراتيجية، كما هو موضح في الشكل رقم (٢).

جدول رقم (10) نتائج اختبار تأثير إدارة أزمة كورونا على العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي

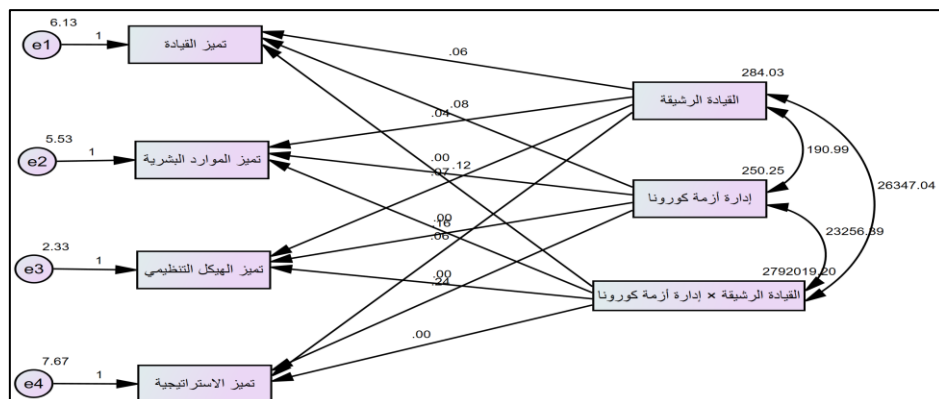
(الفرض الرابع)

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري S.E.	نسبة الحرجة C.R.	القيمة الاحتمالية Sig
		Beta			
القيادة الرشيقة إدارة أزمة كورونا القيادة الرشيقة × إدارة أزمة كورونا	تميز القيادة	0.059	0.029	2.045	.041
		0.08	0.023	3.48	***
		0	0	0.831	.406
القيادة الرشيقة إدارة أزمة كورونا القيادة الرشيقة × إدارة أزمة كورونا	تميز الموارد البشرية	0.04	0.028	1.467	.142
		0.116	0.022	5.302	***
		0.001	0	1.302	.193
القيادة الرشيقة		0.07	0.018	3.928	***

**تأثير القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي من خلال إدارة أزمة كورونا: بالتطبيق على هيئة الأطباء والتمريض
بمستشفيات جامعة المنصورة**

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري	نسبة الدرجة	القيمة الاحتمالية
		Beta	S.E.	C.R.	Sig
إدارة أزمة كورونا	تميز الهيكل التنظيمي	0.16	0.014	11.338	***
القيادة الرشيقة × إدارة أزمة كورونا		-0.001	0	-3.222	.001
القيادة الرشيقة	تميز الاستراتيجية	0.058	0.032	1.785	.074
إدارة أزمة كورونا		0.242	0.026	9.437	***
القيادة الرشيقة × إدارة أزمة كورونا		0	0	-1.005	.315

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل (٢): الدور الوسيط لإدارة أزمة كورونا في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي.

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

(٨) مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج، يمكن مناقشتها وتفسيرها على النحو الآتي:

- ١- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول من فروض البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الرشيقة (الحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة) على إدارة أزمة كورونا بالمستشفيات محل التطبيق، بينما وجود تأثير معنوي سلبى مباشر لبعدي التواضع والهدوء على إدارة أزمة كورونا بالمستشفيات محل التطبيق، مما يساعد على استنتاج أنه كلما

توافرت الحكمة والصبر والموضوعية والثقة لدى القادة ساعد ذلك على توافر الإدارة السليمة لأزمة كورونا بالمستشفيات محل التطبيق.

تتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه نتائج عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في هذا الشأن والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الرشيدة على إدارة الأزمة بقطاعات مختلفة مثل دراسة (أبو شمالة، ٢٠٢٢)، ودراسة (Stankute et al., 2021; Frank, 2022) وتُشير هذه النتائج إلى أن توافر أبعاد القيادة الرشيدة (الحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة) بالمستشفيات محل التطبيق والتي تظهر في قدرة القائد على معالجة مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية، واتخاذ قرارات جيدة تحت الضغط، وإخفائه للحساسية الشخصية في علاقته بالمرؤوسين، وأن يكون مُستمعاً جيداً لهم، واتخاذ القرارات بتأني وتروي، والفصل بين الأمور الشخصية وأمور العمل، واستشارة المرؤوسين في شئون العمل والقرارات، وإشعارهم بتقاسم المسؤولية في تطوير المستشفى، وتفويض بعض المهام للأطقم الطبية وفق الصلاحيات المتاحة، كل ذلك من شأنه أن يساعد مستشفيات جامعة المنصورة على توافر الإدارة السليمة الفعالة لأزمة كورونا أو الأزمات الفُجائية المشابهة لها وذلك من خلال توافر نظام خاص للتوقع المُبكر للأزمات، والحرص على سرعة جمع ونشر المعلومات عن الأزمة للفرق الطبية بشكل مستمر، وإشراك كافة العاملين بالمستشفى في إعداد خطة لمواجهة تداعيات أزمة كورونا بما يساعد المستشفى على مواجهة أزمة كورونا أو غيرها من الأزمات الطارئة.

٢- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني من فروض البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الرشيدة (التواضع، والحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة) على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، بينما وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لبُعد الهدوء على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، مما يساعد على استنتاج أنه كلما توافر التواضع، والحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة لدى القادة ساعد ذلك على تحقيق التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق.

تتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في هذا الشأن والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الرشيدة على التميز التنظيمي في قطاعات

مختلفة مثل دراسة (سالم، ٢٠١٨، قنديل، ٢٠٢٠) وكذلك دراسة (Blakel, 2020; Shakhour et al., 2021).

وتُشير هذه النتائج إلى أن توافر أبعاد القيادة الرشيدة (التواضع، والحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة) بالمستشفيات محل التطبيق والتي تظهر في معاملة القائد لجميع المرؤوسين بأسلوب جيد، وعقد لقاءات دورية للاتفاق على كافة الأعمال التي يُكلف بها المرؤوسين، فضلاً عن التمييز بين الموظف المجتهد وغير المجتهد أثناء التقييم النهائي، ومحاسبة المرؤوسين بمقدار الصلاحيات الممنوحة له، والتعامل بمهنية مع مشاكل العمل، وأن يُشكل قدوة حسنة في سلوكه وتعامله مع المرؤوسين، وتفويض بعض المهام للأطقم الطبية وفق الصلاحيات المتاحة، كل ذلك من شأنه أن يساعد مستشفيات جامعة المنصورة على تحقيق التميز التنظيمي وذلك من خلال الاهتمام بتشجيع العاملين وتقدير إنجازاتهم، والتفاعل مع الجهات الأخرى ذات العلاقة بالمستشفى، وتطوير مهارات العاملين بصورة مستمرة، ودراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة دورية، والمشاركة الفعلية للعاملين في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار والمقترحات، وامتلاك إدارة المستشفى رؤية مستقبلية واضحة.

٣- توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد إدارة أزمة كورونا (توقع الأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الضرر) على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، بينما وجود تأثير معنوي سلبى مباشر لُبُعدي الإصلاح والتعلم من الأزمة على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، مما يساعد على استنتاج أنه كلما توافر التوقع المُبكر للأزمة والإجراءات الوقائية المانعة لتفاقم الأزمة مع زيادة القدرة على احتواء الضرر الناجم عن الأزمة ساعد ذلك على تحقيق التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق.

تتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة (وشاحي، ٢٠٢٢) في هذا الشأن والتي أكدت على وجود ارتباط معنوي بين إدارة الأزمات والتميز التنظيمي.

وتُشير هذه النتائج إلى أن توافر تغطية تأمينية شاملة لكافة الأزمات المُحتمل حدوثها أثناء جائحة كورونا، ووجود نظام خاص للتوقع المُبكر للأزمات، وسرعة جمع المعلومات حول انتشار الوباء أولاً بأول، وتشكيل فريق طبي للتدريب على مواجهة الأزمات المُستجدة بمجرد حدوثها، وتنسيق

الجهود بين كافة الأقسام للسيطرة على الأزمة، وتوافر الاستعدادات التكنولوجية المناسبة للتعامل مع الأزمات، وتنفيذ إجراءات الطوارئ بكفاءة، والحرص على تقليل الخسائر الناجمة عن حدوث الأزمات، والقدرة على حصر المرض وعدم انتشاره، كل ذلك من شأنه أن يساعد على تحقيق التميز التنظيمي لمستشفيات جامعة المنصورة وذلك من خلال حرصها على توضيح المفاهيم الرئيسية في العمل لجميع العاملين، والتأكد من أن نظم العمل قد تم تصميمها بعناية، وامتلاك العاملين القدرات العقلية والإبداعية الكفيلة للتغلب على التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المستشفى، وإعداد استراتيجيات مُستمدة من المقاييس الفعلية للأداء، فضلاً عن صياغة استراتيجية قادرة على تحقيق التوازن بين نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية والفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، والحرص على نشر وثيقة الخطة الاستراتيجية على جميع العاملين بالمستشفى.

٤- توصلت نتائج اختبار الفرض الرابع من فروض البحث إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة أزمة كورونا بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الرشيدة وتميز الموارد البشرية فقط، بينما وجود تأثير سلبي لإدارة أزمة كورونا كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرشيدة وتميز الهيكل التنظيمي، في حين عدم وجود تأثير لإدارة أزمة كورونا كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرشيدة وكل من تميز القيادة وتميز الاستراتيجية، وهو الأمر الذي يعني معنوية الدور الوسيط لإدارة أزمة كورونا في العلاقة بين القيادة الرشيدة وتميز الموارد البشرية وتميز الهيكل التنظيمي، في حين عدم ثبوت معنوية الدور الوسيط لإدارة أزمة كورونا في العلاقة بين القيادة الرشيدة وتميز القيادة وتميز الاستراتيجية.

تختلف نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (Olwan et al., 2019) في هذا الشأن والتي أسفرت عن أن ت وسيط إدارة الأزمة يُسهم في تقوية العلاقة بين القيادة الرشيدة والتميز التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف الظروف البيئية والاقتصادية في مصر عن الدول الأجنبية.

وتُشير هذه النتائج إلى أن إدارة أزمة كورونا تُزيد وتُقوي تأثير القيادة الرشيدة على تميز الموارد البشرية، إذ سيكون هذا التأثير أقوى في المستشفيات التي يتوافر بها مستوى أعلى من إدارة الأزمات، ووفقاً لهذه النتيجة يمكن القول أنه عندما تمتلك المستشفى القدرة على إدارة الأزمات

الطائرة بكفاءة وفعالية يُصبح تأثير القيادة الرشيقة على تميز الموارد البشرية بالمستشفيات محل التطبيق أكثر قوة وأهمية، وعلى العكس من ذلك عندما تفتقد المستشفيات القدرة على إدارة الأزمات الفُجائية سوف تُصبح العلاقة بين القيادة الرشيقة وتميز الموارد البشرية أقل قوة وأهمية، وعلى الوجه الآخر تُشير النتائج إلى أن إدارة أزمة كورونا تُقلل وتُضعف تأثير القيادة الرشيقة على تميز الهيكل التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى أنه في ظل حدوث أزمة كورونا وما كان لها من تداعيات سلبية على كافة الأطراف المجتمعية فأصبح من الصعب على القادة بالمستشفيات مراجعة الهيكل التنظيمي باستمرار مما أدى إلى جمود الهيكل التنظيمي وافتقاره لعنصر المرونة وبالتالي عدم القدرة على توزيع المسؤوليات والصلاحيات بما يتماشى مع الأوضاع الجديدة أو المُستجدات للصيقة بحدوث الأزمة، فضلاً عن أنه خلال فترة الأزمة كان من الصعب التواصل بين العاملين بالمستشفى مع زملائهم في المستشفيات الأخرى مما كان له مردوداً سلبياً على تحقيق التميز في الهيكل التنظيمي، أما بالنسبة لعدم ظهور الدور الوسيط لإدارة أزمة كورونا في العلاقة بين القيادة الرشيقة وكل من تميز القيادة وتميز الاستراتيجية فقد يرجع ذلك إلى أن أزمة كورونا من الأزمات المُستجدة غير مسبوق التعامل معها ولا يوجد خطط أو تدابير للتعامل معها من قبل فضلاً عن انشغال القادة بالسيطرة على الأزمة والتركيز على استمرارية المنظمة وبقائها على قيد الحياة أكثر من التركيز على تحقيق التميز للمنظمة حيث كان الهدف الرئيسي للمنظمة هو مجرد السيطرة على الأزمة، أما تحقيق التميز التنظيمي فكان أمراً صعب التحقيق أو المنال في ظل وجود جائحة عالمية مثل جائحة كورونا حتى وإن توافرت مقومات القائد الرشيق داخل المنظمة.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن عرض مجموعة من التوصيات ومتطلبات تنفيذها على النحو المبين في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11) الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

م	مضمون التوصية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	مؤشرات القياس
١	ضرورة تعزيز مفهوم القيادة الرشيدة	- تعزيز التبادل الحر للأفكار والمقترحات بين المرؤوسين. - عقد ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية للقيادات حول القيادة الرشيدة لمعرفة كيفية توظيفها في العملية الإدارية. - اهتمام القيادات بأساليب التغيير في العمل. - إظهار اهتمام القادة بالمرؤوسين والإجابة على تساؤلاتهم، والمحادثات الصريحة معهم، والحفاظ على الهدوء والتحكم في النفس، وتوصيل الأخبار السيئة بصورة جيدة، والحرص على الأمانة والنزاهة.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة الشؤون المالية	- وجود مناخ ديمقراطي. - وجود برامج تدريبية. - توافر التقنيات التكنولوجية الحديثة. - توافر الموارد المالية الكافية.
٢	ضرورة الإلمام بطرق وآليات مواجهة أزمة كورونا	- وجود خطط تتسم بالمرونة للتعامل مع الأزمات المستجدة. - توفير مخصصات مالية كافية للتعامل مع الأزمات بتخصيص مبلغ من الاحتياطي النقدي يتم استخدامه وقت حدوث الأزمة. - تفعيل دور الإعلام في مواجهة الأزمات وخاصةً شبكات التواصل الاجتماعي من خلال عمل حملات توعية فعالة عن المخاطر المصاحبة لحدوث الأزمات.	- الإدارة العليا - إدارة الشؤون المالية - إدارة الموارد البشرية - إدارة العلاقات العامة	- وجود خطة استراتيجية. - وجود برامج تعليمية وتدريبية. - وجود قنوات اتصال فعالة. - توافر الموارد المالية الكافية.

تأثير القيادة الرشيدة على التميز التنظيمي من خلال إدارة أزمة كورونا: بالتطبيق على هيئة الأطباء والتمريض
بمستشفيات جامعة المنصورة

م	مضمون التوصية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	مؤشرات القياس
		- مواكبة التطورات العلمية للاستفادة من الخبرات المحلية والدولية في إدارة الأزمات. - تفعيل أجهزة الإنذار المبكر والعمل على التخطيط المسبق لإدارة الأزمات الصحية. - تطوير مراكز المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة في مواجهة الأزمات. - تدريب العاملين في مجال إدارة الأزمات بشكل علمي والاستعانة بمدرسين من دول لديها خبرة في إدارة الأزمات. - إنشاء مركز بحوث لإدارة الأزمات والكوارث الطبيعية. - تشجيع البحث العلمي في مجال الأزمات والكوارث وإنشاء مؤسسات بحثية في هذا المجال. - استحداث أقسام أمنة للأطفال وكبار السن أثناء الأزمة لخلق جو صحي ملائم. - وجود تعاون بين وزارة الصحة ووزارة الاتصالات لعمل شبكة من المعلومات حول كيفية مواجهة الأزمات المستجدة.		
٣	توجيه مزيد من الاهتمام نحو تعزيز ثقافة التميز التنظيمي	- نشر ثقافة التميز التنظيمي بين كافة العاملين بالمستشفيات (أطباء - تمريض - إداريين). - التركيز على أعمال التخطيط و التطوير التي تُرسخ التميز في الأعمال. - توسيع دائرة الشراكات الخارجية بين المستشفيات والجهات المثيلة لها،	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	- وجود قاعدة بيانات خاصة بنشر ثقافة التميز التنظيمي. - إعداد خطة استراتيجية قائمة على تحقيق التميز التنظيمي.

م	مضمون التوصية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	مؤشرات القياس
		وتعزيز التعاون والتنسيق معهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم. - توفير أدوات قياس شاملة لقياس الخدمات التي تُقدمها المستشفيات. - عقد دورات تدريبية وندوات تشجيعية للحث على ضرورة تحقيق التميز التنظيمي. - تسخير كافة الموارد اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي باعتباره ضرورة للبقاء. - الاهتمام بالموارد البشري باعتباره وسيلة لتحقيق التميز وذلك باعتماد أسلوب قيادة ديمقراطي أو إيجابي.	- إدارة العلاقات العامة	- وجود بروتوكولات تعاون بين مستشفيات جامعة المنصورة وكافة الجهات الأخرى ذي التأثير. - توافر معايير وآليات لقياس جودة الخدمات المقدمة.

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث.

(١٠) محددات البحث وتوجهات بحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على دراسة دور القيادة الرشيدة في إدارة الأزمة الصحية وتأثير ذلك على تحقيق التميز التنظيمي لمستشفيات جامعة المنصورة بمحافظة الدقهلية، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث الحالي في ضوء عدد من المحددات التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات التي تُضيف إلى المعرفة للبحوث المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

- ١- اعتمد البحث الحالي على أسلوب البحوث المقطعية Cross- Sectional researches، ومن ثم فإن الدراسات المستقبلية قد تقوم بإجراء البحوث الطولية Longitudinal Researches وفيها يقوم الباحث بتجميع البيانات على فترتين زمنيتين مختلفتين لمزيد من التوضيح والفهم لطبيعة العلاقات المباشرة والتفاعلية بين المتغيرات التي تضمها البحث.

٢- تم تجميع بيانات البحث من مستشفيات جامعة المنصورة، ويُحتمل وجود نتائج أخرى تُوفر رؤى مستقبلية إذا ما تم تطبيق البحث في قطاعات أخرى مثل التعليم أو الاتصالات أو الأعمال المصرفية.

٣- تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمُتمثلة في القيادة الرشيقة، وإدارة الأزمة، والتميز التنظيمي، ومن ثم يُقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث لتشمل دراسة بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى مثل إدارة الموهبة، والابتكار، والتمكين النفسي، كذلك يمكن دراسة دور بعض المتغيرات المستقلة الأخرى مثل القيادة الأخلاقية، والقيادة البارعة، والقيادة الريادية في إدارة الأزمات وتأثيرها على تحقيق بعض المتغيرات التابعة الأخرى مثل النجاح التنظيمي، والنواتج التنظيمية.

ويمكن عرض ملخص لنتائج وتوصيات البحث وفقاً للأهداف والفروض في الجدول رقم (١٢) كالآتي:

جدول رقم (12) ملخص نتائج وتوصيات البحث

م	الأهداف	الفروض	النتائج	التوصيات
١	قياس التأثير المباشر لأبعاد القيادة الرشيقة على إدارة أزمة كورونا	يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرشيقة على إدارة أزمة كورونا بالمستشفيات محل التطبيق	وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لعدد من أبعاد القيادة الرشيقة على إدارة أزمة كورونا بالمستشفيات محل التطبيق	ضرورة تعزيز مفهوم القيادة الرشيقة
٢	قياس التأثير المباشر للقيادة الرشيقة على التميز التنظيمي	يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق	وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لعدد من أبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق	توجيه مزيد من الاهتمام نحو تعزيز ثقافة التميز التنظيمي

م	الأهداف	الفروض	النتائج	التوصيات
٣	قياس التأثير المباشر لإدارة أزمة كورونا على التميز التنظيمي	يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة أزمة كورونا على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق	وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لعدد من أبعاد إدارة أزمة كورونا على التميز التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق	ضرورة الإلمام بطرق وآليات مواجهة أزمة كورونا
٤	تحديد التأثير غير المباشر للقيادة الرشيقة على التميز التنظيمي عند توسيط إدارة أزمة كورونا	يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة الرشيقة على التميز التنظيمي عند توسيط إدارة أزمة كورونا بالمستشفيات محل التطبيق	معنوية الدور الوسيط لإدارة أزمة كورونا في العلاقة بين القيادة الرشيقة وتميز الموارد البشرية وتميز الهيكل التنظيمي بالمستشفيات محل التطبيق، في حين عدم معنوية الدور الوسيط لإدارة أزمة كورونا في العلاقة بين القيادة الرشيقة وتميز القيادة الاستراتيجية بالمستشفيات محل التطبيق.	توسيط إدارة الأزمة في العلاقة بين القيادة الرشيقة وتميز الموارد البشرية حيث أنها تزيد من معنوية وقوة العلاقة بينهما، في حين عدم توسيط إدارة الأزمة في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز في الهيكل التنظيمي حيث أنها تقلل وتضعف العلاقة بينهما.

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو شمالة، بشرى أحمد (٢٠٢٢). "دور القيادة الرشيدة في إدارة أزمة كورونا (كوفيد ١٩) لدى وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"، *رسالة ماجستير*، جامعة الأقصى: كلية التجارة والتمويل.
- أبو عاصي، نور الهدى فايق إسحاق (٢٠٢١). "الإدارة الرشيدة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة"، *رسالة ماجستير*، جامعة الأقصى: كلية التجارة والتمويل.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨). *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- الحرازي، عبد العزيز بن أحمد علي (٢٠٢٢). "القيادة الرشيدة وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، ١٤ (٣): ٤٧-٨٢.
- الزهراني، أسماء أحمد حسن (٢٠٢٣). "أثر القيادة الرشيدة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى"، *مجلة كلية التربية*، ٩٠: ٥٠٣-٥٥٦.
- السليحات، سوسن يوسف (٢٠٢١). "مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين"، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ٥٧: ٥١-٨٤.
- الشمري، فايز معزي طاري (٢٠٢٠). "التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بمؤسسة العمل الاجتماعي في قطر: دراسة حالة"، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ٤٧: ٩١-١١٥.

- الضمور، معتصم محمد مبارك (٢٠١٧). "الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديمين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: كلية العلوم التربوية.
- سالم، أمل صلاح (٢٠١٨). "شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٩(١): ٣١٧-٢٩٨.
- منظمة الصحة العالمية، مرض فيروس كورونا (كوفيد-١٩): سؤال وجواب، ٢٠٢٠/١٢/١٧.
- وشاحي، نهاية حسن (٢٠٢٢). "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء حيف داخل الخط الأخضر: إدارة الأزمات وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي"، رسالة دكتوراه، جامعة اليوموك، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbasi, M., & Akrami, F. (2019). "Ethical leadership and organizational excellence", *Bioethics*, 9(3): 7-8.
- Ahadinezhad, M.B.R., & Mostahfezian, M. (2012). "Organizational intelligence and excellence based on OFQM model among the Isfahan Sport Boardsare Interrelated", *World Journal of Sport Sciences*, 6(4): 328-330.
- Ahmed, K. (2019), "Developing a hierarchical model to enhance business excellence in hotel industry of Bangladesh", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4): 1836-1856.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). "The link between organizational agility and leadership", *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1): 1-17.
- AL-Rubaie, R. (2013). "Examining the impact of strategic learning on strategic agility", *Journal of Management and Strategy*, 4(2): 24- 46.

- Alawn, A.A., Elshereef, A.A., & Abu Farha, E.A. (2022). "Role of institutional excellence in crisis management by application to the sector Al-Azhar Al-Sharif in North Sinal governorate", *Sinal Journal of Applied Sciences*, 12(1): 129-150.
- Albashaer, A. (2018). "The impact of human resources management practices in organizational excellence (Case study of some banks in the willaya of Laghouat)", *Economic Journal*, 4(2): 529-545.
- Al-Khashali, J. S., & Al-Qutob, M. A. (2007). "Effectiveness of management information systems and their impact on crisis management: Field study on Jordanian industrial companies", *Jordanian Business Administration Journal*, 3(1): 24-45.
- Al-Marri, H. M. H. (2014). "Strategic planning and its role in crisis management", *PhD Dissertation*, Sudan University of science and technology.
- Alsarayrah, A.Z., & Alsarayrah, A.M. (2021). "The impact of performance management on organizational excellence in educational institutions and how to strengthen it in private schools", *Journal of Educational and Social Research*, 11(2): 145-154.
- Alshalabe, F., Aladwan, A., Abu Orabi, T., & Alwekhyan, F. (2017). "The impact of agility management style on the organizational excellence (agility): field study on Jordanian commercial banks", *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, 7(1): 284-304.
- Al-Shraah, A. (2013). "Practicing management by walking around and its impact on the organizational commitment in the Jourdian hospitals", *Journal of Management Research*, 5(1): 20-39.
- Amer, H & Shaw, C. (2015). "Lean leadership paradoxes: A Systematic Behavioral Sciences", *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6): 331-336.

- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). "The role of agile leadership in organizational agility", *Agile Business Leadership Methods for Industry*, 4(1): 1-26.
- Barnawi, M.B.O. (2022). "Organizational excellence models failure and success factors of organizational excellence and challenges mitigation", *Open Journal of Business and Management*, 10(6): 2915-2938.
- Beshay, S. (2019). "The role of effective leadership in achieving institutional excellence", *International Journal of Business*, 10(1): 1-29.
- Bingson, A. (2013). "Managing stability and crisis in business relationship: The case of Ericsson in an emerging market", *International Journal of management*, 10 (1): 21-29.
- Blakely, C.L. (2020). "Leadership strategies to achieve organizational excellence", *PhD Dissertation*, Saint Leo university.
- Buehler, K. (2004). "Leadership, passion, and organizational excellence: Examining the link", *Master Thesis*, Saint Leo university.
- Cestou, J. (2020). "The role of gender expression in agile leadership", *PhD Dissertation*, Saint Leo university.
- Cobanoglu, N., & Demir, S. (2022). "Crisis management, agile leadership, and organizational culture in primary schools", *International Journal of Education & Literacy Studies*, 10(2): 93-101.
- Davies, J. (2004). "European foundation for quality management EFQM: The excellence model", *The TQM Magazine*, 17(1): 37-46.
- Dehaghan, Z.A., Pourtaher, M. (2014). "A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study medical science university of Yasuj", *Walia Journal*, 30(2): 141-146.
- Diekola, A.M. (2021). "The role of organizational excellence and environmental regulation and policy on the relationship between T.Q.M 54 and sustainable

performance in Malaysian food and beverage companies”, *PhD Dissertation*, University Utara Malaysia.

- Dombrowski, U. (2013). “Lean leadership -fundamental principles and their application”, *Procedia CIRP*, 7(4): 569-574.

- Eggert, C. (2007). “A resource based view on the relationship between organizational learning and excellence in business in SMEs in IT”, *PhD Dissertation*, Brunel university, U.K.

- Elmiliani, M. (1998). “Lean behavior, management decision”, *Encyclopedia Americana*, 36 (9): 120.

- Frank, L. (2022). “Aqualitative descriptive study exploring the understanding and practice of leadership in hospitals during COVID-19”, *PhD Dissertation*.

- Green, M. (2020). **Agile leadership in times of crisis what does it take to lead an independent school through a pandemic**, Independent Schools Victoria, Australia.

- Gren, L. & Lindman, M. (2020). “What an agile leader does: the group dynamics perspective?”, *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, 40(5): 178-194.

- Hashemi, F.Q., & Ghajari, N.B. (2014). “Correlation between effective leadership and organizational excellence”, *International Research Journal of Management Sciences*, 2(2): 40-57.

- Houshi, F.J., & Taleghani, M. (2016), “Codification of business/industrial strategies by EFQM model of organizational excellence”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2): 511-517.

- Hussein, H.W., & Al-Zubaydi, G.D.T. (2020). “Reflection of lean leadership behaviors in enhancing the strategic balance of business organizations”, *Human Resource Planning*, 33(3): 29-39.

- Ingelsson, P., Backstrom, I., & Snyder, K. (2020). "Adapting a lean leadership-training program within a health care organization through concretion", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 45(3): 32-48.
- Kapucu, N., & Ustun, Y. (2018). "Collaborative crisis management and leadership in the public sector", *International Journal of Public Administration*, 41(7): 548-561.
- Kinsey, S. (2010). "Quiet leadership: how to create positive change without the noise and negativity", *Journal of Extension*, 48(5): 62-80.
- Kocer, M. (2022). "Perception of agile leadership in the VUCA environment", *Journal of Leadership*, 45(2): 25-39.
- Koch, J., & Schermuly, C. (2021). "Managing the crisis: How COVID- 19 demands interact with agile project management in predicting employee exhaustion", *British Journal of Management*, 32(4): 276-294.
- Kupfer, J. (2004). "When waiting is weightless: the virtue of patience", *The Journal of Value Inquiry*, 41(2-4): 30-55.
- Kursat, O., Can, M., Akman, E., & Tuzcuoglu, F. (2021). "Leadership in crisis management: Health minister Dr. Fahrettin Koca crisis's management and leadership at the struggle with coronavirus (Covid-19) in Turkey", *E- Journal of Social and Legal Studies*, 11(1): 59-85.
- Laser, S.A. (1997). "The essential guide to managing corporate crisis: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes", *Personnel psychology*, 50(4): 1061-1071.
- Mehr, V., & Jahanian, R. (2016). "Crisis management and its process in organization", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5): 143-148.
- Menon .S. (2020). "Organizational agility assessment for higher education institution", *The Journal of Research on The Lepidoptera*, 51(1): 561-573.

- Metaxas, I.N., & Koulouriotis, D.E. (2019). "Business excellence measurement: A literature analysis (1990 – 2016)", *Total Quality Management & Business Excellence*, 30 (4): 1189-1218.
- Mineo, D. (2014). "The importance of trust in leadership", *Research Management Review*, 20(1): 39-49.
- Mohammed, B.I. (2021). "The role of human resources information system in achieving organizational excellence: A study in Sulaimaniya private hospitals", *The Scientific Journal Cihan University – Sulaimaniya*, 5(1): 90-113.
- Nafei, W. (2016). "Organizational agility: The key to organizational success", *International Journal of Business and Management*, 11(5): 296-309.
- Naser, S.S., & Alshobaki, M.J. (2017). "Organizational excellence and the extent of its clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff", *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2): 47-59.
- Olwan, A.A., Irtaimah, H.J., & Al-Lozi, M. (2019). "Strategic leadership competencies and its impact on achieving organizational excellence via the mediating role of organizational commitment: A case study in national center for security and crisis management (NCSCM)", *Journal of Social Sciences*, 8(1): 106-138.
- Park, T., Kwon, J. (2022). "Analysis of crisis management for sustainable development of fitness center during the COVID- 19 pandemic", *Sustainability*, 14(4): 350-371.
- Puvanasvaran, A., Megat, M., Tang, S. Muhamad, M., Homouda, A. (2012), "Lean behavior in implementing lean process management", *Journal of Applied Sciences Research*, 5(8): 930-943.

- Saeed, A.O.I, & Amiya, B. (2019). "The impact of strategic planning and customer focus on organizational excellence among head unit officers within Fujairah police", *Journal of Advance Research in Dynamical and Control System*, 11(6): 456-511.
- Sahin, S., & Alp, F. (2020). "Agile leadership model in health care, organizational and individual antecedents and outcomes", *Agile Business Leadership Methods for Industry*, 4(1): 1-27.
- Sanatigar, H. Peikani, M.H., & Gholamzadeh, D. (2017). "Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis: An investigation among public sector pension funds (PSPFs) in Iran", *International Journal of Public leadership*, 13(4): 276-294.
- Shakhour, N.H.T., Obeidat, B.Y., Jaradat, M.O., & Alshurideh, M. (2021). "Agile-minded organizational excellence: Empirical investigation", *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6): 63-85.
- Shamani, A.K.M., & Abbas, O.A. (2020). "The effect of agile leadership in reducing work pressure (a field study of administrative leaders in the colleges of university of Samarra", *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7): 11823-11848.
- Shih, M., Young, M.J., & Bucher, A. (2013). "Working to reduce the effect of discrimination identity management strategies in organizations", *American Psychology Association*, 68(3): 70-84.
- Sjoberg, K., Stray, V., & Moe, B. (2020). "Daily stand up meetings: start breaking the rules", *IEEE Software*, 37(1): 70-77.
- Stankute, I., Stankunas, M., & Czabanowska, K. (2021), "Leadership and crisis management of COVID-19 pandemic in Lithuania-a survey among public health professionals", *Journal of Management*, 2(1): 9-24.

- Tzvetana, S., & Ivaylo, I. (2017). "Employee engagement factor for organizational excellence", *International Journal of Business and Economic Science Applied Research*, 10(1): 23-29.
- Vera, D. (2004). "Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage", *Organizational Dynamics*, 33(4): 393-408.
- Wilson, A. (2021). "Emotionally agile leadership amid COVID -19", *School Leadership Review*, 15(2): 22-43.
- Wooten, L.P., & James, E.H. (2008). "Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development", *Advances in Developing Human Resources*, 10(3): 352-379.
- Yagmur, O.B., & Myrvang, N.A. (2022). "The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: Health sector example", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 96(1): 1-13.