

أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا بالتطبيق على مستشفيات محافظة القاهرة

إعداد

د. نجوى وفائي سليم

أستاذ مساعد - كلية العلوم الإدارية والإنسانية
كليات بريدة الأهلية

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

المجلد الخامس عشر - العدد الرابع - ديسمبر ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

سليم، نجوى وفائي، (٢٠٢٣)، "أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا بالتطبيق على مستشفيات محافظة القاهرة"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٥ (٤)، ٣٤٨ - ٣١٥.

أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا بالتطبيق على مستشفيات محافظة القاهرة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد في مواجهة وإدارة الأزمات داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية، والمعوقات التي تحول دون ذلك، ولتحقيق ذلك، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي للكشف عن مستوى الأنماط القيادية السائدة في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة إبان جائحة كورونا كوفيد-19 المستجد، وكذلك مستوى المعوقات التي تحول دون إدارة الأزمة خلال تلك الفترة، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة في جمهورية مصر العربية، التي كانت تستقبل حالات جائحة كورونا، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة من موظفي (10) مستشفيات، قوامها (285)، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، رُوعي فيها التوزيع الجغرافي لتلك المستشفيات بمحافظة القاهرة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها، سيادة النمط الديكتاتوري في إدارة الأزمة بتلك المستشفيات، وتأخر النمط الديمقراطي والفوضوي في الترتيب، كما توصلت الدراسة إلى وجود معوقات بدرجة كبيرة تحول دون إدارة الأزمة بالفاعلية اللازمة، وأوصت الدراسة بضرورة وجود وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة المصرية وفي المستشفيات الحكومية، عن طريق تخصيص بند لها في ميزانية الدولة مخصص لهذه الوحدات وتعيين أشخاص ذوي خبرة وكفاءة في مجال إدارة الأزمات، وضرورة أن يكون هناك اهتمام من الإدارة العليا للمستشفيات بتوفير مبادئ الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تساعد المستشفى على مواجهة الأزمات المحتملة والقدرة على إدارتها.

Prevailing Leadership styles in Facing crises in Government Hospitals in light of the Corona Pandemic, by Applying Them to Cairo Governorate Hospitals

Abstract

The study aimed to identify the prevailing leadership style in confronting and managing crises within government hospitals in Cairo Governorate, Arab Republic of Egypt, and the obstacles that prevent this. 19- The novelty, as well as the level of obstacles that prevent crisis management during that period, and the study population included all government hospitals in Cairo Governorate in the Arab Republic of Egypt, which were receiving cases of the Corona pandemic, and a sample of the study population was selected from (10) hospital employees Its strength is (285), it was chosen in a stratified random way, taking into account the geographical distribution of those hospitals in Cairo Governorate. The study reached several results, the most important of which is the predominance of the dictatorial style in managing the crisis by breaking up hospitals, and the delay in the democratic and chaotic style in the arrangement. Egyptian and government hospitals, by allocating an item in the state budget dedicated to these units and appointing people with experience and competence in the field of crisis management, and the need for there to be interest from the senior management of hospitals to provide the principles of a positive organizational culture that helps the hospital to face potential crises and the ability to manage them .

أولاً: الإطار العام للدراسة: (1) مقدمة ومشكلة الدراسة:

تعد الأزمة حالة مفاجئة أو موقفاً طارئاً يعترض المؤسسات يواجهها متخذو القرار في إحدى المؤسسات الإدارية والسياسية تتلاحق فيها الأحداث وتتابع وتتشابك فيها العوامل والأسباب بالنتائج والتداعيات، وقد يفقد معها متخذو القرار قدرتهم على السيطرة عليها، والتحكم فيها أو على اتجاهاتها المستقبلية، وقد يتحكم فيها ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة التي ينتمي إليها والمصالح (محمدي، ٢٠٢٢)، ولذلك تعتبر قضية إدارة الأزمات من أبرز القضايا التي تهم المؤسسات عامة صغيرة كانت أم كبيرة، خاصة بعد إدراك الدول لفداحة الخسائر الاقتصادية والاجتماعية التي تتكبدتها نتيجة عدم إدارة الأزمات بفاعلية (الحجازين، ٢٠٢١)، حيث تبدأ الأزمات صغيرة، ويتوقف مدى السيطرة عليها، أو انتشارها على مدى كفاءة القيادات الإدارية ذات العلاقة على كيفية مواجهتها، واحتوائها، ونمط القيادة المتبع في إدارتها، ومدى المرونة في أساليب القيادة وتغيير نمط القيادة وفق نوع الأزمة وشدتها، خاصة وأن كل أزمة من الأزمات تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها وكيفية مواجهتها. (حجازي، ٢٠٠١)

وتعتبر أزمة كورونا من أبرز الأزمات التي واجهت مختلف دول العالم بداية من عام ٢٠٢٠، وخلفت من جرائها درجة عالية من الخوف والذعر الشديدين لكافة القطاعات المجتمعية، وخاصة قطاع الصحة، باعتبارها وباء يتعلق في الأساس بالصحة، وتجرب مكافحته، سواء من خلال مستشفيات مجهزة لاستقبال الحالات المصابة بالفيروس وعلاجها، أو من خلال قيادات إدارية ذات كفاءة إدارية عالية خاصة في إدارة الأزمات، أو غير ذلك من كوادرات بشرية صحية (الحجازين، ٢٠٢١)، تمتلك القدرات والأنماط الإدارية الملائمة لإدارة الأزمات الطارئة، في ضوء المفهوم الحديث لإدارة الأزمات التي تشير إلى المحاولة العلمية الجادة لتطبيق مجموعة من القواعد والإجراءات والأسس المبتكرة، التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة المعروفة، بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها ومواجهتها وتوجيهها وفقاً لمصلحة المؤسسة ومن ثم مصلحة الدولة. (الفضالة، الرشود، ٢٠٢٠) وهنا تجدر الإشارة إلى أن ثمة فرق كبير بين مصطلحي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، حيث يشير مصطلح إدارة الأزمات إلى كيفية مواجهة الأزمات والتغلب عليها وعلى نتائجها السلبية والاستفادة من تداعياتها الإيجابية، بينما يشير مصطلح الإدارة بالأزمة إلى رد الفعل الصادر عن إدارة المؤسسة لما تواجهه المؤسسة من ضغوط وتهديدات ناجمة عن الأزمة، مع عدم وجود خطط لمواجهة الأزمات حال وقوعها، وإنما تترك الأمور تتصاعد وتتفاقم حتى تقع الأزمة، عند ذلك تتحرك إدارة المؤسسة لمواجهة تبعات الأزمة وتداعياتها، حتى إذا ما انقضت عادت الإدارة إلى حالة السكون مرة أخرى. (طه، ٢٠٢١)

ولعل هذا ما أدى إلى ظهور ما يسمى باقتصاد الخوف، والذي يقع - أي اقتصاد الخوف - بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، لذا فلقد تعرض فقهاء الاقتصاد الإسلامي لفقه النوازل أو الجوائح، بوصفه شكلاً من أشكال الأزمات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة، فعرفوا النازلة بأنها الآفة التي تُصيب ثمرة الشجرة وتؤدي إلى استئصالها، وهي كل ما هو ظاهر مُفسد من مطر، أو جراد، أو برد، أو حريق، أو ريح، كما عرفها اللغويون بأنها الشدة والنازلة العظيمة التي تجتاح المال ابتلاءً أو فتنَةً، فالجائحة طبقاً لذلك تحل بالرجل في ماله فتجتاحه كله (ابن منظور، ٢٠١٦). والعالم اليوم يمر بعدد كبير من الأزمات سواء كانت هذه الأزمات على المستوى الوطني أو المستوى العالمي، ولأن البيئة أصبحت تتميز بأنها متغيرة وغير مستقرة بل وسريعة التغيرات المتلاحقة، ولظهور التنافس الشديد بين مختلف المنظمات لتحقيق الأهداف المختلفة، مما أدى بدوره إلى تعقد الأزمات وإلى أن أبعادها أصبحت متعددة وأثارها امتدت إلى عديد من الأطراف ربما لم يكونوا سبباً في حدوثها.

وتعتبر القيادة من العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمة وإيجاد توازن أيضاً بين تلك الأهداف وبين العاملين بالمنظمة وخلق مناخ جيد للعاملين مما يجعلهم متقبلين للتطوير والتغيير المطلوب خاصة في وقت النوازل والأزمات، ومهما كان شكل الأزمة وتعددها فإن من شأن القائد تدارك الأزمة والعمل على كيفية مواجهتها، ولن نخطأ إذا قلنا إن القيادة الإدارية تعتبر هي حجر الأساس في أي جهاز إداري وفي تطوير هذا الجهاز فهي التي تقوم بدور أساسي في وظائف الإدارة. وبما أن المستشفيات هي جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي يهتم بتقديم خدمات صحية وعلاجية للمجتمع كما أنها تقوم بدور تدريبي للعاملين في مجال الصحة وكذلك تقديم خدمات مساعدة للقائمين بعمل أبحاث حيوية واجتماعية، لذلك كان من الضروري أن يكون هناك نظام فعال للأزمات من أجل الحفاظ على مسؤولي الخدمات المقدمة في مستوى متميز، وقد هدف

البحث الى التعرف على مدى تواجد عملية منظمة لإدارة الأزمة في المستشفيات الحكومية بجمهورية مصر العربية وهل هناك توافر في العناصر الهامة لإدارة الأزمة وهل هناك معوقات أمام هذا النظام في هذا القطاع. إدارة الأزمة: ترى الباحثة أنها الأسلوب أو الطريقة التي تتبعها الهيئات والمؤسسات للسيطرة والتغلب على ما تواجهه من مشكلات عميقة أو أزمات، من خلال إدارة محترفة وبشكل أقرب إلى الأمثل، بما يضمن نجاحات متتابعة، أو على الأقل استقرارًا للوضع الراهن. أما عن الإدارة بالأزمة فترى الباحثة بأنها طريقة أو أسلوب تتبعه بعض المؤسسات والهيئات لخلق وافتعال أزمات من العدم، لأصرف الأنظار عن المشكلات الحقيقية التي تواجهها بالفعل، أو لإخفاء مشكلات قائمة تهددها في الوقت الراهن، ومن ثم تختلق أزمات خلف أزمات. ومن وجهة نظر الباحثة إن أهم ما يميز إدارة الأزمة: هو سرعة إصدار القرارات، وسرعة التنفيذ مع الأخذ في الاعتبار نظام التفويض وسرعة التنسيق، ومن أهم الأخطاء الشائعة في إدارة الأزمة: التسرع وعدم التروي من قبل القيادة أحياناً في تنفيذ الإجراءات، واتباع وسائل حل الأزمة دون تخطيط مسبق بدعوى أن الأزمة تحتاج إلى سرعة تنفيذ ولا يوجد وقت للتخطيط.

ومن ثم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

تُعتبر المستشفيات من المنظمات التي لها قابلية كبيرة للتعرض للأزمات حيث تعتبر المستشفيات في المرتبة الرابعة بالنسبة للمنظمات المستهدفة للأزمات أكثر من غيرها وتلي قطاع صناعة الأوراق المالية والقطاع المصرفي ومؤسسات صناعة الخطوط الجوية (الجديلي، ربحي، ٢٠٠٦). ما أنماط القيادة السائدة في المستشفيات الصحية الحكومية للحفاظ على استقرارها خلال أزمة كورونا " كوفيد ١٩- المستجد؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

- ١- ما نمط القيادة السائد في المؤسسات الصحية خلال أزمة جائحة كورونا كوفيد ١٩- المستجد؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مواجهة أزمة كورونا وفق متغير النمط القيادي المتبع (ديموقراطي - دكتاتوري - فوضوي)؟
- ٣- ما مستوى وجود معوقات لإدارة الأزمة في المؤسسات الصحية خلال أزمة جائحة كورونا كوفيد ١٩- المستجد؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة أزمة كورونا وفق متغير النمط القيادي المتبع (ديموقراطي - دكتاتوري - فوضوي)؟

٢- أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في التالي:

- التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة في مواجهة وإدارة الأزمات داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة من خلال التعرف على نمط القيادة السائد بها.
- وصف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مواجهة أزمة كورونا وفق متغير النمط القيادي المتبع (ديموقراطي - دكتاتوري - فوضوي).
- الكشف عن معوقات إدارة الأزمات داخل المؤسسات الصحية بمحافظة القاهرة.
- تحديد الفروق ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة أزمة كورونا وفق متغير النمط القيادي المتبع (ديموقراطي - دكتاتوري - فوضوي).
- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج البحث التي يمكن أن تساعد في تفعيل دور قادة المستشفيات في الأزمات داخل المؤسسات الصحية بمحافظة القاهرة، والتي قد تفيد متخذ القرار في هذا المجال.

٣- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث من أهمية القطاع ذاته حيث إن قطاع الصحة من القطاعات الحساسة جدا والمهمة في دراستها كما أنه من المهم أن يكون هناك دراسات وأبحاث مستمرة من أجل تطوير هذا القطاع واستمراريته ولهذا البحث أهمية أوضحها في النقاط التالية:-

أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا..... د. نجوى وفاني سليم

- إيمان الباحثة بأهمية دور القيادة داخل أي تنظيم وفي مدى نجاح أو فشل هذا التنظيم.
- تسليط الضوء على أحد المواضيع التي تعتبر هامة في مجال الإدارة.
- تطمح الباحثة في أن تسهم ما يتوصل إليه البحث من نتائج في مساعدة قادة هذا القطاع في التعرف على أنواع الأزمات التي قد تواجهها وكيف يتم التعامل مع تلك الأزمات بفاعلية وكيف يتم الحد منها ومن أثارها السلبية.

٥- منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، باعتباره المنهج الذي يسمح بوصف وتحليل دور القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات في المستشفيات في ظل جائحة كورونا، حيث أمكن من خلاله دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً، بما يعبر عن مقدار الظاهرة وحجمها، وقد اقتضى الاستعانة بالمنهج الوصفي المسحي، في هذه الدراسة لشدة ارتباطه بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ومنها مجال الإدارة ومواجهة الأزمات.

٥- مصطلحات الدراسة:

- القيادة: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (المغربي وآخرون، ١٦٣، ١٩٩٥-١٦٣)

الأزمة: تعبر عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع،) تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية. (محمد، ٨٤، ٢٠٠٧)

- إدارة الأزمة: عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقاً لمصلحة المنظمة والدولة. (محمد، ٢٠٠٧، ٩٤)

- المنظمة: وتعني الشركة، أو المؤسسة، أو الهيئة، أي المنظمة بشكل عام. (الشمري، ٢٠١٢، ٤)

٦- حدود الدراسة: -

تقتصر الدراسة الراهنة في حدودها الموضوعية على القيادات الإدارية بالمستشفيات، وليس القيادات الأكاديمية، كما تقتصر على الفترة الزمنية الخاصة بأزمة جائحة كورونا كوفيد-١٩ المستجد، وتقتصر مكانياً على المستشفيات التي كانت تستقبل حالات كورونا في الفترة الزمنية: ٢٠١٩-٢٠٢١ على نحو ما هو مبين في عينة الدراسة.

٧- الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية موضوع دور القيادة في السيطرة والتغلب على الأزمات في المستشفيات في ظل جائحة كورونا، فقد تناولته دراسات عديدة، بالوصف والتحليل والتفسير، منها دراسات قبل جائحة كورونا، ودراسات بعد ظهور جائحة كورونا، وفيما يلي تعرض الباحثة للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في محورين أساسيين، هما:

- الدراسات التي تناولت دور القيادة في مواجهة الأزمات بعد ظهور جائحة كورونا.
- الدراسات التي تناولت الأدوار المختلفة لعناصر النظام في مواجهة الأزمات قبل ظهور جائحة كورونا.
- وفيما يلي تعرض الباحثة لتلك الدراسات وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم.

٧-١- الدراسات التي تناولت الأدوار المختلفة لعناصر النظام في مواجهة الأزمات بعد ظهور جائحة كورونا.

ومن هذه الدراسات، دراسة الشرفات (٢٠٢٢)، والتي هدفت إلى التعرف على الأدوار المستجدة لمعلم العلوم في الصحة المدرسية في ظل أزمة كورونا كوفيد-١٩ من وجهة نظر معلمي البادية الشمالية الشرقية، مستخدمة المنهج الوصفي المسحي، تم تطوير استبانة تكونت من (٢٠) عبارة، وتكونت عينتها من (١٠٠) معلم ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي مدارس البادية الشمالية الشرقية. وأظهرت النتائج أن تقديرات الأدوار المستجدة لمعلم العلوم في الصحة المدرسية في ظل أزمة كورونا كوفيد-١٩ من وجهة نظر معلمي مدارس البادية الشمالية الشرقية جاءت بمتوسط (٣,٨٦ من ٥) أي بتقدير مرتفع. وسعت دراسة العودي (٢٠٢٢) إلى الكشف عن الدور الذي لعبه المجتمع الدولي في ظل هيئة الأمم المتحدة في مواجهة وإدارة أزمة جائحة الوباء التاجي المستجد، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن العوامل والأسباب التي أدت إلى فشل المجتمع الدولي في إدارة أزمة الوباء التاجي المستجد، رغم ما توصلت إليها كثير من الدول من تقدم علمي وتكنولوجي، كما ستوضح ذلك الإجابة على التساؤلات، وقد هدفت هذه الدراسة في ضوء الدراسات السابقة إلى تبيين دور هيئة الأمم المتحدة في تحقيق التعاون الدولي في مواجهة الأزمات والتحديات، كما هدفت إلى توضيح أثر أزمة جائحة الوباء التاجي المستجد على طبيعة العلاقات بين الدول في ظل هذه المنظمة، ودور التقدم العلمي الذي شهده المجتمع الدولي في الحد من انتشار هذه الجائحة والتمكين من إدارتها سواء على المستوى الدولي ككل أو على مستوى كل دولة. معتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التاريخي، القوة، صنع القرار، الاتصال كمناهج متعاضدة، تمكن الباحث في ضوئها من تناول هذه الظاهرة وتفسيرها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، تؤكد في مجملها على المفاجأة غير المتوقعة لانتشار هذا الوباء في جميع أنحاء العالم، وعجز الدول إدارياً وعلمياً واقتصادياً وسياسياً عن إدارة هذه الأزمة بسبب ضعف التعاون في تبادل المعلومات، وكذلك ضعف التعاون المالي والصحي في مواجهة هذه الجائحة. وهدفت دراسة صليحة، بخوش (٢٠٢٢)، إلى رصد خصائص الأزمات الدولية المعاصرة العابرة للحدود وكيفية إدارتها كما هدفت إلى الكشف عن الإجراءات والاستراتيجيات التي اعتمدها جمهورية كوريا الجنوبية في إدارة أزمة كورونا؛ وتقييم مدى نجاحها واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الأطر الاستراتيجية لكوريا الجنوبية في مواجهة أخطار أزمة كوفيد-١٩ واعتماد الطريقة الاستقرائية في وصفها لواقع الجائحة فيها، كما تم توظيف المنهج الإحصائي في رصد وتحليل المنحنيات الخاصة بالإصابات ومجمل الإجراءات المتبعة في كوريا الجنوبية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

شكلت أزمة كورونا عاملاً محفزاً للتحول الرقمي واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ونظام البيانات الضخمة.

توظيف كوريا الجنوبية لنظام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي مكنها من بناء نماذج تنبؤية تفيد في الإنذار المبكر باحتمالات انتشار الفيروس، وهو ما يفيد هيئتها الصحية في مراقبة نقشي الفيروس مسبقاً أما مستوى المجالات فقد جاء مجال المتابعة في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩٢) ثم التوعية بمتوسط (٣,٨٥) وأخيراً مجال الوقاية بمتوسط (٣,٨١) وكلها بتقدير دور مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية للإدارة، وسعت دراسة حسن (٢٠٢١) إلى التعرف على دور ممارس أنشطة العالقات العامة بالمستشفيات الجامعية المصرية في إدارة مراحل أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد عام (٢٠٢٠م) وذلك من خلال دراسة وصفية تحليلية، وقد تمثل مجتمع البحث في جميع المستشفيات الجامعية التي صدرت قرارات رئاسة الوزراء المصرية بضمها إلى خدمة العزل الصحي لمرضى فيروس كورونا والتابعة لنطاق إقليم القاهرة الكبرى، تمثلت عينة البحث في جميع العاملين بالعالقات العامة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بهذه المستشفيات باستخدام قائمة استقصاء بالمقابلة، مع جميع مفردات عينة البحث بالمستشفيات الجامعية المصرية، بإقليم القاهرة الكبرى (القاهرة، الجيزة، القليوبية) والتي تم بها الحجر الصحي خلال أزمة فيروس كورونا، وتوصل البحث إلى أنه لم توجد مهام محددة لمواجهة أزمة كورونا كوفيد، بالرغم من أن ممارسي أنشطة العالقات العامة كانت لديهم المقدرة على التعامل مع تداعيات الأزمة وذلك بكافة مراحل إدارة أزمة فيروس كورونا تفادياً للأخطاء مستقبلاً، وحاولت دراسة طه (٢٠٢١)، رصد ملامح الإدارة الرقمية لسمعة القطاع الصحي لدولة الصين أثناء أزمة كوفيد - ١٩، ورصد أهم الموضوعات الصحية التي ركزت عليها الحكومة الصينية وكذلك تحديد المصادر والقوالب الفنية التي استخدمتها المواقع أثناء إدارة اتصالات الأزمة، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الإعلامي،

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الصين اعتمدت على استراتيجيات اتصالية تدعم مسؤولي إدارة الأزمة وتعمل على إعلاء خطاب المسؤولية الاجتماعية وتعزز من سمعة الدولة وعلاقتها الخارجية وحوكمة النظام الصحي، في المقابل كان هناك غياب لدور المجتمع المدني في الأزمة، وكذلك لم يكن هناك تنوع في المصادر الإعلامية التي تم الاعتماد عليها، واستهدفت دراسة العمدة (٢٠٢٠) التعرف على أثر إدارة الاتصالات الإدارية في المؤسسات الصحفية الأردنية في إدارة الأزمات من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط وتكون مجتمع الدراسة من فئة العاملين الإداريين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسسات الصحفية الأردنية المصدرة للصحف اليومية وعددها (٧) حيث بلغ عددهم (٦٣٧) موظفًا وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة، وتبين أن العينة الممثلة للمجتمع هي (٢٤٠) موظفًا، وتم استخدام استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة أو كلا على حدى في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في ظل وجود إدارة المعرفة متغيرًا وسيطًا في المؤسسات الصحفية الأردنية. وسعت دراسة " متولي، وآخرين (٢٠٢١) إلى التعرف على الأنماط القيادية للمرأة وعلاقتها بإدارة الأزمات الحياتية كمدخل للتنمية المستدامة. وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين الزوجات عينة البحث الأساسية في استجابات الاستبيان لأنماط القيادة بمحاورة تبعًا للسن، مدة الزواج، المستوى التعليمي للمرأة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين الزوجات عينة البحث الأساسية تبعًا للاستجابات في استبيان أبعاد التنمية المستدامة تبعًا لاختلاف متغيرات الدراسة، كذلك اتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية تراوحت بين ٠,٠٥، ٠,٠١، بين محاور استبيان الأنماط القيادية وبين استبيان إدارة الأزمات الحياتية. وتوصي الدراسة بأهمية تفعيل دور قسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة عن طريق إعداد دورات تدريبية وندوات تثقيفية لمتزوجات من خلال التنسيق مع جهات خاصة بالتنمية المجتمعية؛ لغرس وترسيخ الأنماط القيادية ومهارات إدارة الأزمات الحياتية والتنمية البشرية في نفوس الزوجات في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. وسعت دراسة الفاضلة (٢٠٢٠) إلى الكشف عن أبعاد استراتيجية دولة الكويت في التعامل مع أزمة وباء كورونا خلال رصد وتحليل وتقييم أدائها العام على مجمل قطاعات حيوية بالدولة كالصحية، والاقتصادية، والاجتماعية، وغيرها، وذلك من خلال اتباع منهجية علمية محددة تقابل هذا النمط من الدراسات وهو منهج التقارير السردية، والذي يركز على التحديد الدقيق لموضوع البحث وأهدافه وبلورة أبعاده المختلفة، من خلال جمع المعلومات المتاحة وتقييمها وتنظيمها، ثم صياغتها في صورة تقرير متماسك يتضمن عرضًا تحليليًا وصفيًا يقابل أهداف الدراسة ويعكس استنتاجات تقييمية واضحة. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة، إذ مكنت استراتيجية إدارة الأزمة التي اتبعتها الدولة من السيطرة على انتشار الوباء وتخفيف منحنى الإصابات ويعكس ذلك بعدين هما النجاح في تطبيق الاستراتيجية وجودتها وقدرتها، والآخر قوة ومثانة البناء المؤسسي للدولة، كما كشفت الدراسة عن حزمة الإجراءات المقترحة التي اتخذتها الدولة للتعاطي مع الأزمة لعدد من القطاعات الحيوية. وعلى الرغم من جهود الدولة وواقعية استراتيجية الكويت في التعامل مع الأزمة، فإنه من الصعب القول إنه تم الانتهاء منها. فما زال الخطر يدهم المجتمع ويستلزم الاستعداد الدائم وشحذ الجهود لأخطاره المستقبلية على صحة أفراد المجتمع ومؤسساته. وتناولت دراسة معبد (٢٠٢٠) المفاهيم الخاصة بإدارة الأخطار وكيفية الاستفادة منها في إدارة أخطار الأوبئة والكوارث الصحية واستعراض أهم التداعيات الناتجة عن أزمة كورونا المستجد حتى الآن وعلى جميع المستويات المختلفة والتوصل إلى تحديد أهم الاستراتيجيات المستقبلية المتوقعة لإدارة أخطار الأوبئة والكوارث الصحية في ضوء الدروس المستفادة من التجربة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتحليل البيانات التي تم جمعها بدقة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تؤكد في مجملها مدى خطورة هذه الأوبئة والكوارث وضرورة إحداث نقلة نوعية في قدرة وتأهب دول العالم مستقبلًا بما يمكن من منع هذه الكوارث أو على الأقل الحد منها. وهدفت دراسة فروانه (٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات في الكشف عن مستوى إدارة الأزمات وتحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى دار السلام، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة في جمع البيانات الأولية، وكان مجتمع البحث يتكون من جميع العاملين بمستشفى دار السلام بخان يونس، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية وقد بلغ عددها (٤٠) موظفًا وموظفة، وتم استرجاع (٣٥) من أداة البحث الموزعة

أي نسبة (٨٨٪). أهم النتائج هي أن جميع متوسطات الأبعاد المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، فقد حصلت على وزن نسبي قدره (٧٨,٠٥٪) بدرجة عالية. حصل المتوسط الحسابي لدور الموظفين نحو تحسين جودة الخدمات الصحية على وزن نسبي قدره (٧٠,٨٨٪) وجاء بدرجة كبيرة علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية بين (إدارة الأزمات، الاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعليم) وتحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى دار السلام. وكانت أهم النتائج ضرورة العمل لإدارة المستشفى على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها. العمل على إدارة المستشفى للاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الإدارات الأخرى في البلد أو في الدول الأخرى ذات التجارب المشابهة. ضرورة ملائمة المظهر العام للإدارة مع طبيعة الخدمات المقدمة للمراجعين.

٧-٢- الدراسات التي تناولت الأدوار المختلفة لعناصر النظام في مواجهة الأزمات قبل ظهور جائحة كورونا.

ومن هذه الدراسات، دراسة سليمان (٢٠١٨) التي هدفت إلى كشف دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات في المستشفيات العامة المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقتها على عينة ميسرة قدرها (٩٠) من العاملين بمستشفيات (كفر الشيخ العام، سوق العام، الحامول المركزي) بواقع (٣٠) مفردة لكل إدارة، وتم أخذ العينة بطريقة عشوائية من العاملين بأداء الموارد البشرية بتلك المستشفيات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تنوع دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات خلال جميع مراحلها والذي تمثل خلال مرحلة مواجهة الأزمات قبل اندلاعها في أن تضع إدارة الموارد البشرية الخطط الافتراضية لمواجهة الأزمة عند حدوثها، وكذلك تقوم بتدريب العاملين على مواجهة الأزمات، كذلك اتخاذها الإجراءات الوقائية لمنع الأزمات. وهدفت دراسة " Tesaputa and Phimkoh, 2017" إلى إيجاد معايير لصناعة وتكوين القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند، وتحليل الوضع الحالي من حيث تحديد احتياجات واستراتيجيات القيادة الإبداعية، تطوير برنامج لرعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند، وتطبيق نتائج البرنامج المقترح لرعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند. استخدمت هذه الدراسة المنهج المسحي، وشمل مجتمع الدراسة الإداريين في مدارس تايلند، حيث بلغت العينة العشوائية (٣٧٥) مدرسة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة. وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن من عناصر القيادة الإبداعية الخيال، والمرونة، والرؤية، والجدارة بالثقة، وأن من أهم استراتيجيات القيادة الإبداعية هي التدريب، والدراسة الذاتية، والزيارة الحقلية، وتكامل الفرضية مع الممارسة، وكان من أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة إدراك إداري المدارس بتايلند أهمية القيادة الإبداعية، وضرورة توفر مدرسين لكل المواد في الفصول الدراسية لتطبيق القيادة الإبداعية. واستهدفت دراسة المؤمني (٢٠١٦) التعرف على أثر الجداريات الإدارية بأبعادها (المعرفة، المهارات، القدرات، الاتجاهات) على متطلبات إدارة الأزمات بأبعادها (إدراك الأزمة، بناء خطة موقفية، إعداد فريق مدرب، برنامج، إدارة الأزمة) في المستشفيات الجامعية الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقتها على عينة حجمها (٢٤٦) وتكونت العينة من جميع العاملين بالإدارات (العليا، المتوسطة، الدنيا)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للجداريات الإدارية بأبعادها على توافر متطلبات إدارة الأزمات بأبعادها. ودراسة "النويقه، ٢٠١٥" التي سعت إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ٢٤٠ من كافة الموظفين في مركز وزارة الداخلية الرئيسي في العاصمة عمان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود مستوى مرتفع في كل من تقديرات الموظفين في توفر أنماط القيادة الإدارية حيث كان نمط القيادة الديمقراطية في المرتبة الأولى، يليه نمط القيادة الأوتوقراطية في المرتبة الثانية، ثم نمط القيادة الحرة في المرتبة الثالثة، وفي توفر أبعاد الالتزام التنظيمي. ووجود أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بتوعية الموظفين بأهمية الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم، وتوسيع مساحة مشاركة الموظفين في رسم السياسات، وصنع القرارات. كما أوصت بتعزيز نمط القيادة الديمقراطية، وإشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء للمنظمة. ودراسة "أبو رمان، ٢٠١٦" التي استهدفت الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات

في هاتين الشركتين. وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٩) عاملاً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت النتائج أن في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، يعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يمارس بمعدل مرتفع كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية ما نسبة (٦٤,١) من الاستعداد لإدارة الأزمات وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات هو التمكين. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الإدارات العليا في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية على تبني نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، لأن تطبيقها يؤدي إنجاح مواجهة الأزمات، مما يرفع من مستوى التنافسية لهاتين الشركتين. ودراسة "شوقي (٢٠١٥) التي هدفت إلى التعرف على دور الاتصال بمختلف أشكاله ولا سيما الاتصال الجماهيري في إدارة الأزمة وإبراز دور كل من الموظفتين الوقائية والعلاجية قبل وأثناء وبعد الأزمة، التعرف على أهمية واقع العملية الاتصالية بديرية الحماية المدنية، والعراقيل التي تتعرض لها مع اقتراح بعض الحلول المناسبة لها. وكانت من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي: كان للاتصال الداخلي والخارجي بالمديرية دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسله والمستقبله والتي من شأنها المساهمة في إدارة الأزمات باحترافية وفاعلية، تساهم وسائل الإعلام بشكل كبير في إخبار وتذكير المواطنين من أخطار يمكن التعرض لها والإجراءات اللازم إتباعها لمنع أو تخفيفه نظراً للخصائص التي تمتاز بها عن غيرها في إمكانية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وفي ظرف قياسي. وهدفت دراسة "Ali and Waqar, 2015" إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقتهم بالأنماط المختلفة من القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الحرة) التي يعملون تحتها. وقد أجريت الدراسة على (١٢٩) منهم (١٢٠) معلم و(٩) من مديري المدارس في باكستان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إلى حد كبير مع أنماط القيادة. حيث كانت العلاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، تليها القيادة التبادلية، ثم القيادة الحرة التي أظهر المعلمون تحتها أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقيادة في المؤسسات التعليمية لجعل البيئة أكثر ملائمة وفعالية لزيادة الإنتاجية، ونقل المعرفة، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية للمديرين لغرس سلوك المواطنة التنظيمية، وشعور المسؤولية بين أعضاء هيئة التدريس. ودراسة "مفتاح، ٢٠١٣" التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) وأبعاد مقاومة العاملين للتغيير في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من عدد (١٩١) من العاملين الإداريين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة كأداة رئيسية للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود مقاومة للتغيير بدرجة فوق المتوسط لدى العاملين عند ممارسة المديرين لنمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة، تقل المقاومة عند ممارسة المديرين لنمط القيادة الديمقراطية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تهيئة العاملين لعملية التغيير من خلال الاتصال مع العاملين وتوضيح سبليات العمل المراد تغييره وإشراك العاملين في عملية التغيير، وإعطائهم تصور واضح ومقنع لما ستكون عليه الشركة بعد التغيير.

وقام (٢٠١٣) Harwati بدراسة هدفت لشرح ما هي طبيعة الأزمات، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات يوفر الإطار النظري لفهم ما ينبغي للمنظمات اتخاذه في حالة الأزمات، مساعدة المنظمات على إدارة الأزمات بشكل فعال في الأوضاع التنظيمية المختلفة. توصلت الدراسة إلى أن المعرفة بإدارة الأزمات مهم في تزويد الفهم العميق بكيفية التعامل مع الأزمات، وبالتالي فإن القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة الملائم خلال أوقات الأزمة.

ودراسة "تلعيش، ٢٠١٠" التي سعت إلى تناول الأطر والمفاهيم للأزمة من خلال إدراج أهم تعريفاتها، وكذا خصائصها وعلاقتها التبادلية مع بعض المصطلحات المشابهة لها وأسبابها، ثم تطرق الباحث إلى متطلبات إدارة الأزمة وأسسها وإلى استراتيجيات وأهداف إدارة الأزمات، ثم أدرج الباحث أهم المفاهيم والنظريات التي حاولت تفسير القيادة، وعملية صنع القرار أثناء الأزمات، ثم حاول الباحث في فصل آخر إسقاط بعض المفاهيم التي تطرق إليها على أزمة الإسمنت في الجزائر بين سنتي ٢٠٠٧ و ٢٠١٠م، وكيف تعاملت القيادة (وزارة التجارة) مع هذه الأزمة، وقدم الباحث في دراسته جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد على القضاء على أزمة الإسمنت التي تعيشها الجزائر.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد استهدفت الباحثة من خلال عرضها لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة، وإدارة الأزمات) من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات و محاولة الاستفادة منها و توظيفها في دراستها الحالية، وقد تفاوتت هذه الدراسات في أهدافها وكذلك في نتائجها، وبعد الاطلاع عليها اتضح للباحثة أن الدراسة الحالية تميزت بأنها جاءت لتكون من أوائل الدراسات – في حدود معرفة الباحث واطلاعها التي تقدم إطارًا فكريًا لأنماط القيادة وأثرها في الاستعداد لإدارة الأزمات، وهي تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها تحاول الكشف عن وجود أثر لممارسة الأنماط القيادية في إدارة الأزمات خلال جميع مراحلها داخل المستشفيات بجمهورية مصر العربية.

ثانيًا: الإطار النظري للدراسة

تعد أزمة فيروس كورونا كوفيد- ١٩ المستجد من الأزمات الدولية التي واجهت العالم وخلفت وراءها تداعيات سلبية بالغة الخطورة، وخاصة بعد تصنيف منظمة الصحة العالمية له على أنه وباء عالمي، حيث أثار الفيروس تحديات ومشكلات غير مسبوقه للحكومات المختلفة في جميع أنحاء العالم، وأصبح يشكل تهديدًا خطيرًا للصحة بصورة مباشرة بالإضافة إلى التأثيرات غير المباشرة على مختلف جميع جوانب الحياة الأخرى، مثل التعليم والاقتصاد والسياسة والرياضة والأمن العام، وهو ما يقتضي مواجهته وفق نظام إداري علمي واستراتيجيات محكمة تطبقها بكفاءة وفعالية قيادات إدارية متعددة ومدربة لمواجهة تلك الأزمات وغيرها. وفيما يلي تتناول الباحثة الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الإدارية، الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الأزمات، بشيء من التفصيل:

١- الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الإدارية:

تعتبر القيادة حلقة الوصل بين كل من العاملين وبين خطط المؤسسة ورؤاها وتصوراتها المستقبلية، وهي البوابة التي تنصهر داخلها كافة النظريات والمفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، كما تدعم القوى الإيجابية والفعالة داخل المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية بها قدر الإمكان. ومن الأدوار التي تضطلع بها القيادة الناجحة السيطرة على مشكلات العمل وحلها بأقصى سرعة وأنجح طريقة، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بها باعتبارهم أهم الموارد البشرية بالمؤسسة، ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها واستثمار إيجابياتها لخدمة المؤسسة، وتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة. وفي هذا يذكر رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وأنها مفتاح الإدارة وتظهر أهميتها ومكانتها انطلاقًا من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية بالمؤسسة، مما يجعل العملية الإدارية أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كإدارة محرك لها لتحقيق أهدافها والوصول بالمنظمة إلى بر الأمان. وتوضح أهمية القيادة بأي مؤسسة في أنه بدونها لا يستطيع القائد أو المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج وإجراءات فعلية، كما تصبح كل عناصر الإنتاج طبقًا لذلك عديمة الفعالية والتأثير. وبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويصعب عليها التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تطرأ بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها. إن سلوكيات القائد أو المدير الإداري وتصرفاته هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم بقوة إلى تحقيق أهداف المنظم، أو تثبيطهم. وسوف تتناول الباحثة في الجزء التالي، الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الإدارية من حيث مفهوم القيادة الإدارية ودور وأهمية العمل القيادي بالمنظمة أنماط القيادة وسلوك القادة.

١- مفهوم القيادة:

القيادة بمعناها العام كما عرفها (تلعيش، ٢٠١٠، ٦٩) بأنها (مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرًا ناجحًا)

كما تعرف القيادة على أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الخاصة (عيسوي، ٢٠٠٣، ١٤٥)، ولقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية لاختلاف المدارس الإدارية والفترة الزمنية التي تواجد فيها الباحثون فمنهم من رأى القيادة الإدارية كسلطة رسمية، فقدم وايت White تعريفًا للقيادة الإدارية على أنها قيام بتوجيه،

وتنسيق، ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة (القحطاني، ٢٠٠٨، ٩). وقد عرفها "الغزو، ٢٠١٠، ١٦" على أنها:

"النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير، من أجل تحقيق هدف معين".
ومن خلال التعريف السابقة للقيادة الإدارية، ترى الباحثة بأن القيادة الإدارية عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

١-٢ دور وأهمية العمل القيادي بالمنظمة:

تكمن أهمية القيادة الإدارية باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية في كل المنظمات أيًا كان نشاطها. فالقيادة جوهر العملية الإدارية، ونجاح أي منظمة مصدره قيادة ناجحة وفعالة. وازدادت هذه الأهمية في الوقت الحاضر بسبب التطور السريع في المجال العلمي والتكنولوجي، وأحيانا استخدام هذا التطور العلمي في الصراعات السياسية والاقتصادية بين الدول فيما يعرف بالحرب البيولوجية وتزايد أعداد الأفراد واختلاف احتياجاتهم، وتعدد الأنشطة والخدمات الواجب توفرها لهم فأصبحت القيادة الإدارية عملاً يؤثر في المنظمة وفي أهدافها وفي المجتمع وفي تطوره، ويرى خيري أن أهمية القيادة فيما يلي (خيري، ٢٠١٣، ٢٧):

- أنها حلقة الوصول بين كل الأعضاء العاملين بالمؤسسة، وبين خطط المؤسسة ورؤاها ورسالاتها وأهدافها، وتصوراتها.
- أنها البوتقة التي تنصهر عن طريقها وبداخلها مختلف النظريات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ الإدارية وتطبق بها.
- أنها الوسيلة الفعالة للسيطرة على مشكلات المنظمة وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء المختلفة داخلها.
- أنها الوسيلة المضمونة التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة لها. أنها الطريقة الفعالة لتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم. ويضيف القحطاني أن القيادة تقوم على جمع شتات المسؤوليات في تناسق وموائمتها وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسؤولية الشاملة في المنظمة عن تحقيق الأهداف (القحطاني، ٢٠٠٨، ١٥).

وترى الباحثة أن أهمية القيادة الإدارية تنبع من عدة أشياء، وهي:

- بدون القيادة الإدارية تفقد باقي عناصر الإدارة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فاعليتها في تحقيق أهداف المنظمة.
- في ظل البيئة المتغيرة التي نعيش فيها يصعب على المنظمة تحقيق أهدافها بدون وجود قيادة إدارية ومن هنا يتضح أن القيادة ذات أهمية فائقة، حيث تعتبر القيادة هي جوهر عمل القائد ولب العملية الإدارية، وأن لها دورًا بارزًا في جميع عناصر العملية الإدارية.

١-٣ مداخل ونظريات القيادة وأنماطها:

تعددت مداخل دراسة القيادة الإدارية لدى علماء الإدارة، إلا أن هناك مداخل أساسية أكثر شيوعًا والتي يندرج تحت منها عدد من نظريات القيادة، وهي:-

- ١-مدخل السمات
- ٢-المدخل السلوكي
- ٣-المدخل الموقفي
- ٤-الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وسوف تستعرض الباحثة هذا المدخل حيث إنه المدخل الذي يواكب بيئة العمل بالمنظمات الحديثة كما أنه المدخل القادر على تقديم نظرة متجددة للقيادة الإدارية.

١-٣-١ القيادة الكاريزمية:

يعتبر القائد الكاريزمي هو الشخصية الذي تجذب العاملين بالمؤسسة وتدفعهم نحو تحقيق الأهداف بكل يسر وسهولة. ورغم أنه قد تم طرح هذا المفهوم في فترات سابقة، إلا أنه لا يزال يُعاد طرحه من فترة لأخرى نتيجة التطورات المحيطة ببيئة العمل داخل المؤسسات في ظل المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة. وهناك نمطان أساسيان من هؤلاء القادة، هما:

(أ) القائد الكاريزمي ذو الرؤية الواضحة والتي تعتبر الركيزة الأساسية في تكوين القيادة الكاريزمية، التي تتعلق بما يستطيع القائد الكاريزمي تحقيقه للمؤسسة في المستقبل، وقدرته على إثارة حماس الموظفين للإيمان بهذه الرؤية، وتحويلها لرسالة واضحة ومحددة وأهداف استراتيجية والعمل من أجل تحقيقها.

(ب) القائد الكاريزمي المستند على الأزمة - خاصة عند ظهورها بالمؤسسة - حيث يبرز القائد الكاريزمي بوضوح عند وجود أزمة عميقة ذات تأثيرات واسعة على المؤسسة، فيتطلب من القائد في هذه الحالة سرعة مواجهتها، وإيجاد أساليب جديدة وغير تقليدية لحلها، مهما كانت ظروف المؤسسة، وحتى في حالة عدم توفر الموارد والمعلومات اللازمة في المؤسسة، فالقائد الكاريزمي في هذه الحالة يمارس دوره في توجيه الموظفين من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسة فقط، بل إنه مصدر تأثير وإلهام على الموظفين من أجل تحقيق الإنجاز، وتحفيز أعضاء المؤسسة على إيجاد البدائل الأكثر فعالية للمؤسسة. (نجم ٢٠١١م، ١١٧-١١٨)

١-٣-٢ القيادة التحويلية والقيادة التبادلية:

تفترض القيادة التحويلية بأن القائد التحويلي يقوم بتحويل الأفراد والمنظمة إلى مستويات عالية من حيث الأداء، والإنتاجية، والكفاءة. أما القائد التبادلي فيعمل على توجيه جهود الموظفين، وتنظيم مهامهم، ومكافأتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أي يقوم على تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة. هذان النوعان من القيادة مكملين لبعضهما، فتعتبر القيادة التبادلية حجر الأساس للقيادة التحويلية، إذ إن القيادة التبادلية غير كافية لمواجهة التحديات المعاصرة، لذلك فهي تعتمد على القيادة التحويلية. ويكمن اختلاف القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، في أن القيادة التحويلية عبارة عن قيادة التغيير، فهي تسعى إلى تغييرات إدارية، وثقافية، واستراتيجية. كما أنها لا تعتمد على القوانين والتعليمات في تنفيذ هذه التغييرات وإنما تعتمد على إلهام الموظفين بأنهم قادرين على إحداث التغيير وتمكينهم من ذلك، كذلك تمتلك القيادة التحويلية رؤية مستقبلية وتحدث تغييرات جوهرية وجذرية وتهتم بالمبادئ والقيم الثقافية وتنمية مهارات الفرد وتغير واقع المنظمة، أما القيادة التبادلية فتعمل على تحديد المهام والأدوار والتركيز على رضا الأفراد وتحسين الإنتاجية حيث تلتزم بمتطلبات التخطيط والبرامج التقليدية. (حريم ٢٠١٠م، ١٣٢-١٣٣)، (الغزو ٢٠١٠م، ١٩٧-١٩٨)

١-٣-٣ أنماط القيادة الإدارية:

• في واقع الأمر يصعب الحديث عن قائد يعكس سلوكه نمطاً محدداً في كل المواقف وفي جميع الظروف، فالمواقف أحيانا تضطر قيادة ما إلى الابتعاد عن نمطها الاعتيادي لتعالج إحدى المشكلات بسلوك يعكس نمطاً بمثابة النقيض، ولكن هذا السلوك يكون في هذه الحالة خروجاً عن المؤلف (إدارة الأزمات) وليس نهجاً عاماً، ولقد تعددت التصنيفات التي قدمها العلماء والمفكرون والباحثون بغرض تحديد الأنماط القيادية أو تلك التي وردت في إطار المدارس المختلفة (كلاسيكية، سلوكية، حديثة)، غير أنه من بين التصنيفات التي وردت في كثير من المراجع التي تناولت موضوع القيادة، ذلك التصنيف الذي يميز بين قيادة ديمقراطية وأخرى ديكتاتورية وثالثة فوضوي وسوف تكتفي الباحثة باستعراض تصنيف الأنماط القيادية وفق السلوك القيادي المتبع وتأخذ الأنماط القيادية ثلاثة أشكال، هي:

١-٣-٣-١ القيادة الديمقراطية:

وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات. (عياصرة، أحمد، ٢٠٠٥م، ١٥٣)

وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد والمرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفتوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها، ففي ظل القيادة الديمقراطية تنشيط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد، وفي ظل القيادة الديمقراطية تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس من

داخل نفوسهم ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى أثناء غياب القائد. لكن ما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا وسرعة، كما أن هذه القيادة تفشل أحيانا إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، وإذا كانوا من الجهلة، ومحدودي الخبرة. (رشوان، ٢٠١٠م، ١٠٢-١٠٧)

١-٣-٣ القيادة الدكتاتورية:

وتأخذ هذه القيادة اتجاهاً استبدادياً، وتسلطياً، ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والتابع والمناخ الاجتماعي وذلك كما يلي:

القائد: يشكل ما يسمى موقف عنق الزجاجة في أي تنظيم لأن القرار يمر فقط من خلال القائد، ويركز هذا النمط السلطات في يده، بحيث تنتهي عنده كل العمليات الإدارية ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمؤوسيه، ويتدخل في أعمالهم، ويقوم بتحديد العلاقات القائمة بينهم، ويهتم هذا القائد بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون، ويدفع العاملين لتحقيق أهدافه وغالباً ما يتهرب من المسؤولية، ويوزع العمل على الآخرين وغالباً ما يكون له جهاز من المعاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه وبين الآخرين. (ميروح، ٢٠١٠م، ١٥٣)

الأفراد: ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل، وإذا ترك القائد مكانه أو تنحى حدثت أزمة شديدة، قد تؤدي إلى انحلال الجماعة، أو انخفاض روحهم المعنوية. (السكرانة، ٢٠١٠م، ١٧)

١-٣-٣ القيادة الفوضوية

وهي قيادة تكون متحررة من سلطة القائد، وتكون فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء، حيث تبدو كأنها غير موجودة، كما يترك المسؤولين كاملة لمؤوسيه، ويعتمد عليهم اعتماداً كلياً في تحقيقها، ويقوم القائد عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه، ويتميز هذا النوع من القيادة بما يلي:

- انعدام سيطرته على المرؤوسين، وهنا تتعدم القيادة.
 - اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين، فتقل إنتاجيتهم.
 - يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض ويعتبر هذا النمط غير مجد حيث إنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة. (قنديل، ٢٠١٠م، ١٤٢)
- وتؤكد الباحثة مما سبق استعراضه عن أنماط القيادة أنها ناتج تفاعل سلوك القائد مع المواقف المختلفة وأنه ليس هناك نمط معين يمكن أن يصلح لكل المواقف وفي كل الأوقات ولكن لكل موقف النمط المناسب له.

٢- الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الأزمات

تواجه المؤسسات العديد من المتغيرات والتعقيدات التي قد يعرضها إلى العديد من الأزمات وسوف نتناول الباحثة في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات من حيث مفهوم الأزمة، مفهوم إدارة الأزمة، مراحل إدارة الأزمة، اتصالات الأزمة ودورها في إدارة الأزمة، استراتيجيات التعامل مع الأزمة، معوقات إدارة الأزمة.

٢-١ مفهوم الأزمة:

يعرف (عبد الحميد، ٢٠٠٨، ٧) الأزمة بأنها موقف خارج السيطرة، وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، ويؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد. وسريع في ظل محدودية المعلومات، والمفاجأة، وضيق الوقت المقترن بالتهديد ويرى لا لوند (Lalonde, 2004) أن إدارة الأزمات عبارة عن أنشطة محددة وبشكل مسبق للاستجابة للأحداث، وقد صنف تأثيرات الأزمات إلى نوعين: تأثيرات سلبية (عدم التنظيم، الازبالك)، والتأثيرات الإيجابية (التعلم، التكيف التعاون).

وعرفها بيبر Biebe بأنها: "نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها". (جبر وصادم، ١٩٩٨، ٦٧)

أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كسنجر فاعتبر الأزمة بأنها: "عرضًا لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها". (إبراهيم، ٢٠٠١، ٢٩-٣٠)

يعرف المعجم الوسيط الأزمة بأنها "الشدة والقحط"، وفي قاموس Webster تعرف بأنها "فترة حرجة وغير مستقرة أو خلل في الوظيفة". (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ٢٠٦)

ويمكن للباحثة تعريف الأزمة إجرائيًا بأنها حالة عارضة يمكن توقعها والتخطيط لها في بعض الحالات وفي حالات أخرى تأتي مفاجئة فتحدث حالة الاستقرار بالمؤسسة وتؤدي إلى حدوث خلل بالنظام. وقد تكون الأزمة مالية، كوارث طبيعية، إضرابات، حروب بيولوجية نتيجة صراعات سياسية أو اقتصادية بين الدول وغيرها، وتصاحب الأزمة مجموعة من الأحداث المتسارعة متمثلة في مراحل الأزمة.

٢-٢ مفهوم إدارة الأزمة:

ظهر مفهوم إدارة الأزمات في البداية مرتبطًا بمجال الإدارة العامة في مواجهة الدول والمرافق العامة والهيئات العامة الظروف المفاجئة ثم انتقل المفهوم لتمارسه المؤسسات الخاصة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة والخروج من مأزق طارئة.

يرى (عبد الرحمن، ٢٠٠٩) أن إدارة الأزمات هي فن القضاء على جانب كبير من المخاطر وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدرتك ويقول أيضا بأنها التخطيط لما قد يحدث.

كما يعرف (الدليمي، ٢٠١٢، ١١٩) إدارة الأزمة بأنها: "الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالآليات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

ويعرفها (قطيش، ٢٠٠٩، ٢٥) أنها عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات.

وتعرف الباحثة إدارة الأزمة بأنها عملية احتواء للأزمة والتخفيف من حدتها والالتزام بكافة الإجراءات والوسائل والأنشطة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة لمحاولة منع وقوعها ومواجهتها بكفاءة وفاعلية لتقليل الخسائر والآثار السلبية الناجمة عنها سواء كانت مادية أو نفسية.

٢-٣ مراحل إدارة الأزمة:

إن الدراسات التي تناولت مراحل دراسة إدارة الأزمات بشكل متكامل من حيث تعاون الجميع وتكامل الجهود في عمل جماعي تقوم على مبدأ المسؤولية الجماعية حيث إن القصور في المهام الإدارية ينعكس سلبًا على كفاءة إعلام الأزمة والعكس صحيح.

ووفقًا لوجهة النظر هذه يمكن القول بأن إدارة الأزمة تمر بخمس مراحل أساسية وذلك للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي كالآتي:

1-مرحلة إشارات الإنذار detection signal

2-مرحلة الاستعداد والوقاية prevention/preparation

3-احتواء الأضرار أو الحد منها limitation damages contain

4-استعادة النشاط recovery

5-التعلم Learning

٢-٤ اتصالات الأزمة ودورها في إدارة الأزمة:

ترى الباحثة أن لاتصالات الأزمة دورًا مهمًا في التغلب على الأزمة ويعتبر أهم دور للاتصالات عند التخطيط لإدارة الأزمة حيث إنه:

عند عملية التخطيط لإدارة الأزمة من الأهمية تحديد شكل ومضمون الاتصال في إدارة هذه الأزمة وأن يتم تحديد الشخص أو الإدارة أو المجموعة المسؤولة عن هذه الاتصالات وغالبًا ما يكون مدير الإعلام في المؤسسة هو المسؤول عن اتصالات الأزمة ويكون أيضًا المتحدث الرسمي وتصب كل المعلومات عن الأزمة في المركز الصحفي الذي يكون مدير الإعلام مسؤولًا عنه أيضًا ويمكن أن تساعده مجموعة من المختصين وذلك يعتمد على حجم المنظمة ومدى تأثير الأزمة وخطورتها. (Frاند M. corrado,1984,109)

والشكل التالي يوضح سير الاتصالات أثناء الأزمة: حاول أن تتأكد من أن كافة مدخلات المعلومات تسير خلال نقطة تنسيق وحيدة قبل أن تتحول إلى مخرجات - وذلك يكفل إطلاع الجميع على ما يحدث، ويجنب المنظمة مساوئ الظهور " المتحدث بلسانين." (Michael Bland,1993,68)

والشكل السابق يوضح ضرورة انسياب المعلومات وصدورها من خلال مصدر واحد أثناء إدارة الأزمة حيث يجب أن تتشابه عملية الاتصال النموذجية لإدارة الأزمة مع الساعة الرملية الموضحة في الشكل السابق وعادة ما تتمثل نقطة التنسيق المركزية من خلال شخص بعينه مثل حارس البوابة Gatekeeper والذي يعمل ضمن فريق اتصالات الأزمة أو على الأكثر من خلال جماعة صغيرة من خلال الأفراد العاملين جنباً إلى جنب والحريصين على تبادل المعلومات فيما بينهم في كافة الأوقات (Michael Bland ,ibid. p. 66).

من الأهمية عند التخطيط لإدارة الأزمات تحديد أسماء المتخصصين في مختلف المجالات التي يمكن أن تتعرض للأزمات ويجب تحديث هذه القائمة بشكل مستمر . فمثلاً عند حدوث أزمة بسبب تسرب مواد سامة ينبغي تحديد اسم المهندس أو العالم الذي سيتحدث عن احتمالية تأثيرها على الصحة والأمن، أيضاً عند سرقة بنك من الذي سيصف عمليات الأمن التي اتخذها البنك؟ و لو أن الحكومة أعلنت عن سحب منتج ما فمن الضروري أن يتحدث عن ذلك متخصص في هذا المجال (Frاند M. corrado , op. cit , p.109).

٢-٥ وظائف الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة:

١-الاتصال ومرحلة اكتشاف الإنذار: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات. (عبد الحميد، ٢٠٠٠، ٤١)

استراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة والمنظمات المستعدة للأزمات فتتوافر لها حساسية مناسبة لالتقاط تلك الإشارات والتعامل معها ومن الملاحظ أن الإشارات التحذيرية تختلف باختلاف نوع الأزمة، فمثلاً المطالب المالية للعمال قد تكون مقدمة للإضرابات أو العيب الداخلي بالمنتج بينما زيادة الأعطال قد تكون مؤشراً على فشل المعدات ووقوع حوادث. (صلاح الدين، ١٩٩٨، ٧٣)

٢-الاتصال ومرحلة الاستعداد والوقاية:

وتتضمن قيام فريق إدارة الأزمات برسم سناريوهات لأزمات محتملة بعد مناقشتها مع وضع نماذج للحلول المقترحة لها ودور كل قطاع إداري فيها ومسؤوليته أثناء هذه الأزمات المقترحة وهذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الأزمات في حالة حدوثها بأقل ارتباك ممكن وأكثر سرعة ويتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تتضمن الخطوات الرئيسية ودور كل قطاع فيها. (فريد، ١٩٩٩، ١١)

ووفقاً لهذه المرحلة أيضاً فإنه يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات وتعمل كمجس لأي علاقات للضعف قد تسبب أزمات، وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة. (عبد الحميد، ٢٠٠٠، ٤١)

وإذا لم تستطع المنظمة منع الأزمة فإنها على الأقل تعد لمواجهةها عن طريق وضع الخطط والسناريوهات المناسبة للمواجهة وتقليل الخطر. (صلاح الدين، ١٩٩٨، ٧٣)

٣-الاتصال واحتواء الأضرار أو الحد منها:

وتتضمن هذه المرحلة مسارين متوازنين أحدهما إداري كإصلاح التقنيات أو إعادة التشغيل... إلخ. والآخر اتصالي إعلامي يهتم بتحديد مضمون الرسائل الإعلامية وقوابها الفنية وجدولة الحملة الإعلامية والإعلانية للمنظمة. (فريد، ١٩٩٩، ١٣-١٤)

ووفقاً لهذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع وقوع الأزمات طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار. (عبد الحميد، ٢٠٠٠، ٤١-٤٢)

٤-الاتصال واستعادة النشاط:

وهي تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيئاً من الحماس حيث تتكاثف في مواجهة خطر مجدد. (عبد الحميد، ٢٠٠٠، ٤٢). ويجب أن يتوافر للمنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث.

ولا ينبغي في هذه المرحلة أن تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية عند انقضاء الأزمة بل يجب أن يستمر جهاز العلاقات العامة في القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد سلامة أعمال المنظمة

وتحافظ على صورتها الذهنية وتستخدم في ذلك عدة طرق وأساليب اتصالية بعد انتهاء الأزمة، مثل تنظيم الزيارات لقادة الرأي ورجال الإعلام وتنظيم المهرجانات المختلفة. (فريد، ١٩٩٩، ١٦)

وفي هذه المرحلة يجب إعادة دعوة وسائل الإعلام وإخبارهم بالإجراءات التي اتخذتها المنظمة لإدارة هذه الأزمة والخطوات المستقبلية الوقائية لمحاولة منع حصول أزمات مستقبلية، وهنا الموقف الجديد ربما يكون في صالح المنظمة ولكن الأمر يتوقف على طبيعة الأزمة التي وقعت والمثير للعجب أن الإنجازات التي تحققها المنظمة في مواجهة الأزمة ربما تتلاشى عند وقوع أزمة جديدة. (Franck jefkins, 1989, 298)

٥-الاتصال ومرحلة التعلم:

وتتضمن تلك المرحلة تقويم الخطة الإدارية والإعلامية التي يتم تنفيذها وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف بها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وهنا نستخدم البحوث لقياس رد فعل الجماهير تجاه الأنشطة الاتصالية للمنظمة بعد انتهاء الأزمة وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة، وقياس مدى كفاءة الأساليب والوسائل الإدارية والاتصالية التي تم استخدامها واستخلاص الدروس من نتائجها للاستفادة منها في المستقبل من خلال التوجيه بإجراءات تعديلات في القواعد أو النظم أو الهيكل الإداري أو توزيع المسؤوليات، وبالتالي تجنب حدوث أزمات في المستقبل. (فريد، ١٩٩٩، ١٦)

وتشير نتائج بعض الدراسات إلى عدم وجود توازن بين أدوار ووظائف الاتصال والإعلام وبين المراحل المختلفة في عمر الأزمة إذ تركز جهود الاتصال والإعلام على مرحلتين هما الاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار أو مواجهة الأزمة بينما يقل الاهتمام ببقية مراحل أطوار الأزمة خاصة مرحلة استعادة النشاط والتعلم، وعادة ترتبط جهود الإعلام في مرحلة الاستعداد والوقاية بنشر المعلومات والارتقاء بالوعي العام لدى الجمهور وتغيير السلوك والاتجاهات وبناء المعاني والصور وهي أمور تدخل في نطاق ما يعرف بالتأثيرات غير المباشرة أو بعيدة المدى للإعلام. (عبد المجيد، ٢٠٠٨، ٢٢٩)

وفي المقابل تنصب جهود فعاليات الإعلام أثناء مواجهة الأزمة -احتواء الأضرار- على إرسال التحذيرات، وتنظيم جهود الحماية والارتقاء علاوة على احتواء المشاعر السلبية لدى الجمهور أو الحد منها وهي عمليات تدرج ضمن ما يعرف بالتأثيرات المباشرة أو قصيرة المدى للإعلام. (شومان، ٢٠٠١، ٣٦٣)

٢-٦ استراتيجيات التعامل مع الأزمة:

إذا فشلت المنظمة في الحلولة دون وقوع الأزمة فليس أمامها سوى مواجهتها بكل السبل المتاحة وإدارة الأزمة في كافة مراحلها للحد من أثارها السلبية ومحاولة إيقاف تطورها والاستفادة من إيجابياتها من غير المقبول أن يخضع التعامل مع الأزمة للارتجال أو العشوائية أو لسياسة رد الفعل، بل يجب أن تخضع للمنهج الإداري السليم الذي يقوم على أربع وظائف أساسية، هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة). (رجب، ٢٠٠٨، ١٠١)

٢-٧ الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات:

وفي هذا الصدد يقدم "تيدودور ليفيت" الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات، حيث اعتبره الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة مجتمع الأزمة، ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاث مراحل على النحو التالي:

٢-٧-١- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف، والمدى الذي وصل إليه الموقف، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها، وأيضاً تحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح.

٢-٧-٢- الدراسة التحليلية للأزمة: وتهدف إلى التفرة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد واليقين من الأسباب، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي ومدى تأثيره في ظهور الأزمة، وتحديد أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، ثم معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة، وأيضاً معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة.

٢-٧-٣- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وتهدف هذه المرحلة إلى:

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه .
- وقف تدهور الموقف.
- تقليل الخسائر.

- السيطرة على الموقف.
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
- تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
- * استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات. (عادل، ٢٠٠٧، ١٠٠٠)

٢-٨-٨ معوقات إدارة الأزمة:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، إلا إنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته. ويرى (دقلمسة، ١٩٩٨) أن المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة أصناف، هي:

٢-٨-١-٨-١ **أولاً المعوقات الإنسانية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة. القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها.

٢. الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة "لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا لوحدى".
أولاً: الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزءاً أساسياً في المنظمة.

التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.

٢-٨-٢-٨-٢ **المعوقات التنظيمية:** وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة واختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد، ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة، ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات، عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

٢-٨-٣-٨-٢ **المعوقات المتعلقة بالمعلومات:** تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري، صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.

٢-٨-٤-٨-٢ **المعوقات المتعلقة بالاتصال:** صعوبة نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة. محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

عدم اطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة. (عبد الغفور، ٢٠٠١، ٦)

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:

تعرض الباحثة في هذا الجزء لمنهجية الدراسة، وإجراءاتها، والتي تتضمن تحديد المجتمع وطريقة اختيار العينة، وكذلك الإجراءات التي استخدمت لبناء أداة الدراسة، والطريقة المتبعة في تطبيق أداتي الدراسة الميدانية، كما يشمل هذا الجزء وصفاً لخصائص أفراد العينة، وتحديد الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الاستبانة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

١- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع البحث الحالي جميع العاملين أو الموظفين الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة الحالية من المستشفيات الحكومية الموجودة بمحافظة القاهرة في جمهورية مصر العربية، وقد بلغ حجم مجتمع العينة ٧٤٨ فرداً.

٢- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية من المستشفيات الحكومية التي تستقبل حالات كورونا المستجد كوفيد-١٩، وقد رُوعي عند اختيارهم التمثيل الجغرافي لمحافظة القاهرة، ومن ثم أسفر الاختيار العشوائي من كل طبقة عن المستشفيات التالية:

- مستشفى مبرة المعادي عن وسط القاهرة.
- مستشفى الإصلاح الإسلامي وسط القاهرة.
- مستشفى الشروق المركزي شمال القاهرة.
- مستشفى روض الفرج شمال القاهرة.
- مستشفى مبرة مصر القديمة جنوب القاهرة.
- مستشفى التبين جنوب القاهرة.
- مستشفى منشية البكري العام شرق القاهرة.
- مستشفى مدينة نصر للتأمين الصحي شرق القاهرة.
- مستشفى القصر العيني غرب القاهرة.
- مستشفى المنيرة العام غرب القاهرة.

وقد بلغت عينة الدراسة ٢٨٥ فرداً من موظفي المستشفيات، بنسبة ٣٨,٢٪، وهي نسبة ممثلة للمجتمع الأصلي حسب الجداول الإحصائية، وتم تحديد حجم العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون (الدردير، ٢٠٠٧)؛ لتحديد حجم العينة الذي ينبغي ألا يقل العدد وفق مجتمع الدراسة الحالي عن الحد اللازم لحجم العينة وهو ٢٥٤ فرداً.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} \div z^2 \right] + p(1-p)}$$

حيث إن N حجم المجتمع و z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٩ وتساوي ١,٩٦، d نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠١، p نسبة توفّر الخاصية والمحايدة = ٠,٥٠ ولحرص الباحثة على ألا يقل العدد عن الحد اللازم لحجم العينة

٣- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وقد استخدمت الاستبانة لكونها الأكثر ملائمة لتحقيق هدف الدراسة، وقد تكونت من جزأين، الجزء الأول البيانات الأولية لأفراد العينة، والجزء الثاني تضمن أربعة محاور، هي: القيادة الديمقراطية، والقيادة الديكتاتورية، والقيادة الفوضوية، ومعوقات أداء القيادة لأدوارها في مواجهة أزمة كورونا.

٣-١ صدق أداة الدراسة:

٣-١-١ - صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

إن من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمد عليها الدراسة، أداة البحث تكون صادقة وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بلغت ١٢ عضو هيئة تدريس، وبعض مديري المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، بلغ عددهم ٦ مديرين، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات تمثلت في حذف بعض العبارات، وإضافة بعضها وتعديل البعض الآخر منها، وقد تم تدارك تلك الملاحظات وتعديلها مادامت قد حصلت على نسبة الموافقة المطلوبة.

٣-١-٢ - صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٤٢) فرداً، ومن خلال بيانات العينة الاستطلاعية قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة بالدرجة الكلية للمحاور التابعة لها أو الذي تنتمي إليه العبارة، كما يلي:

جدول رقم (1)

يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات مع الدرجة الكلية للمحور الأول: القيادة الديمقراطية

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الأول	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	0.818**	دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)
2	0.652**	
3	0.749**	
4	0.675**	
5	0.645**	
6	0.726**	
7	0.846**	
8	0.811**	
9	0.752**	

ملاحظة: (***) تعني الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل بين كل عبارة والمحور الأول كاملاً، وهذا يعني أن جميع فقرات المحور الرابع ذات درجة ارتباط عالية، مما يُشير إلى أن درجة الاتساق عالية.

جدول رقم (2)

يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات مع الدرجة الكلية للمحور الثاني: القيادة الديكتاتورية

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الثاني	القيمة الاحتمالية (Sig)
10	0.790**	دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)
11	0.729**	
12	0.625**	
13	0.866**	
14	0.781**	

- ملاحظة: (***) تعني الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل بين كل عبارة والمحور الثاني كاملاً، وهذا يعني أن جميع فقرات المحور الرابع ذات درجة ارتباط عالية، مما يُشير إلى أن درجة الاتساق مرتفعة.

أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا.....
د. نجوى وفاني سليم

جدول رقم (٣)

يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات مع الدرجة الكلية للمحور الثالث: القيادة الفوضوية

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الثالث	القيمة الاحتمالية (Sig)
15	0.608**	دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)
16	0.455*	
17	0.816**	
18	0.613**	
19	0.848**	
20	0.465*	
21	0.749**	

- ملاحظة: (** تعني الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01). يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع معاملات الارتباطات دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) بين كل عبارة والمحور الثالث إجمالاً، وهذا يعني أن جميع فقرات المحور الرابع ذات درجة ارتباط عالية، مما يُشير إلى أن درجة الاتساق مرتفعة. كما تم حساب صدق الصدق الداخلي للاستبانة، بحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤)

يوضح معاملات الارتباط لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة

رقم المحور	اسم المحور	معامل الارتباط بالمحور الرابع	القيمة الاحتمالية (Sig)
المحور الأول:	القيادة الديمقراطية	0.802**	دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)
المحور الثاني:	القيادة الديكتاتورية	0.800**	
المحور الثالث:	القيادة الفوضوية	0.838**	

- ملاحظة: (** تعني الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01). يتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع معاملات الارتباطات دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) بين كل محور من المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يعني أن الاستبانة تحظى بدرجة صدق عالية.

أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا.....
د. نجوى وفاني سليم

جدول رقم (٥)
يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات مع الدرجة الكلية للمحور الرابع: معوقات إدارة الأزمة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الرابع	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	0.772**	
2	0.762**	
3	0.463**	
4	0.627**	
5	0.616**	
6	0.782**	
7	0.862**	
8	0.763**	
9	0.727**	
10	0.626**	
11	0.762**	دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)
12	0.772**	
13	0.663**	
14	0.677**	
15	0.656**	
16	0.732**	
17	0.742**	
18	0.663**	
19	0.927**	
20	0.816**	
21	0.782**	
22	0.772**	

- ملاحظة: (** تعني الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).
يتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع معاملات الارتباطات دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) بين كل عبارة من عبارات محور معوقات إدارة الأزمة والمحور إجمالاً، وهذا يعني أن جميع فقرات المحور الرابع ذات درجة ارتباط عالية، مما يُشير إلى أن درجة الاتساق مرتفعة.

٢-٣ ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٦) فرد وباستخدام طريقة التجزئة النصفية، تم احتساب معامل الاتساق الداخلي بطريقة ألفا - كرو نباخ Alpha (Cronbach)، وبطريقة التجزئة النصفية (Split-half) كما في الجدول رقم (5) التالي:

أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا.....
د. نجوى وفاني سليم

الجدول رقم (١٠)

يوضح معاملات الثبات الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من (٣٦) فرد وفق طريقة ألفا كرو نباخ وطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان- براون للمحاور الثلاثة والاستبيان كاملاً:

المحاور	معامل الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
المحور الأول: القيادة الديمقراطية	0.9238	0.9102
المحور الثاني: القيادة الدكتاتورية	0.8374	0.8193
المحور الثالث: القيادة الفوضوية	0.7981	0.7662
الأداة إجمالاً	0.9074	0.9112
محور معوقات إدارة الأزمة	0.9192	0.8714

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جميعها جاءت أكبر من ٠,٧ مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا يعني أنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

٤- المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) ومن أهم هذه الأساليب: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لحساب الفروق بين المتغيرات.

٤-١ تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول (٦) تصحيح أداة الدراسة

درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال

المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٧)
توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الدرجة	الحكم
من ١,٠٠ - ١,٨٠	ضعيف جدا
أكبر من ١,٨٠ - ٢,٦٠	ضعيف
أكبر من ٢,٦٠ - ٣,٤٠	متوسط
أكبر من ٣,٤٠ - ٤,٢٠	كبير
أكبر من ٤,٢٠ - ٥,٠٠	كبير جدا

٥- عرض نتائج الدراسة.

٥-١ نتائج خاصة خصائص عينة الدراسة "الخصائص الديموغرافية"

يعتبر تحديد خصائص عينة الدراسة من أهم الأساسيات البحثية التي تقوم عليها أي دراسة، ونتيجة لهذه الأهمية سوف تقوم الباحثة بالعرض والتحليل لخصائص عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول (٨)
خصائص المبحوثين من حيث الجنس

النوع	التكرار	القيمة النسبية
الذكور	123	43.2%
الإناث	162	56.8%
الإجمالي	285	100.0%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

تم تطبيق الدليل على عدد (124) مفردة من الذكور، و(162) مفردة من الإناث، أي بنسبة (٤٣,٢٪) للذكور، مقابل نسبة (٥٦,٨٪) للإناث.

جدول (٩)
خصائص المبحوثين من حيث المؤهل العلمي

مستوى التعليم	التكرار	النسبة
متوسط	22	7.6%
فوق متوسط	16	5.2%
جامعي فأكثر	248	87.1%
الإجمالي	285	100.0%

يتضح من الجدول أن نسبة ٧,٦٪ من أفراد العينة مستوى تعليمهم متوسط، ونسبة ٥,٢٪ تعليم فوق المتوسط، ونسبة التعليم الجامعي بلغت ٨٧,١٪.

جدول (١٠)
خصائص المبحوثين من حيث السن

السن	التكرار	النسبة
من ٢٠ إلى أقل من سنة ٣٠	١٣٣	46.7%
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٢٩	45.4%
من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٢٣	7.9%
الإجمالي	٢٨٥	100.0%

يتضح من الجدول أن توزيع السن بالنسبة للعينة كان كالتالي: ٤٦,٧٪ كان من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة، ونسبة ٤٥,٤٪ كانوا من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، ونسبة ٧,٩٪ من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة.

٢-٥: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

فيما يتعلّق بالإجابة عن السؤال الأول الخاص بواقع تفعيل المدرسة الافتراضية في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الأفراد -عينة الدراسة- على عبارات الأداة، ومن ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة على مستوى الأداة مجتمعة، وكل محور من محاورها، وسيتم عرض هذه النتائج على نحو ما يلي:

-النتائج المتعلقة بنمط القيادة السائد بالمستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، على مستوى الأداة مجتمعة وكل محور من محاورها.

- النتائج الخاصة بالفروق في نمط القيادة السائد في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، ومواجهة الأزمات.

- النتائج الخاصة بمعوقات إدارة الأزمة بالمستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة على مستوى الأداة مجتمعة وكل عبارة من عباراتها.

- النتائج الخاصة بالفروق في نمط القيادة السائد في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، ومعوقات مواجهة الأزمات.

٢-٥-١- النتائج المتعلقة بنمط القيادة السائد بالمستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، على مستوى الأداة مجتمعة وكل محور من محاورها.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة في المستشفيات الصحية بمحافظة القاهرة من وجهة الموظفين بها.

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المتوسط الحسابي	البعد
٢	متوسطة	٢,٧٨	٢,٩١	٢٦,١٩	المحور الأول: القيادة الديمقراطية
١	متوسطة	٤,٧٦	٢,٩٧	١٤,٨٧	المحور الثاني: القيادة الدكتاتورية
٣	ضعيفة	٣,٨٧	٢,٥٨	٢٠,٦٢	المحور الثالث: القيادة الفوضوية

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يأتي:

- أن المتوسط الموزون لنمط القيادة الديمقراطية بلغ ٢,٩١، والانحراف المعياري لها بلغ ٢,٨٧، ومقارنة بالمحكات الإحصائية التي استندت إليها الدراسة، يتضح أن نمط القيادة الديمقراطية على مستوى الأداة مجملة جاء بدرجة متوسطة، حيث وقعت المتوسط الموزون لها في نطاق الاستجابة متوسطة، والذي يمتد مداها من (٢,٦٠) إلى أقل من (٣,٤٠).

- أن المتوسط الموزون لنمط القيادة الديكتاتورية بلغ ٢,٩٧، والانحراف المعياري لها بلغ ٤,٧٦، ومقارنة بالمحكات الإحصائية التي استندت إليها الدراسة، يتضح أن نمط القيادة الديمقراطية على مستوى الأداة مجملة جاء بدرجة متوسطة، حيث وقعت المتوسط الموزون لها في نطاق الاستجابة متوسطة، والذي يمتد مداها من (٢,٦٠) إلى أقل من (٣,٤٠).

- أن المتوسط الموزون لنمط القيادة الفوضوية بلغ ٢,٥٨، والانحراف المعياري لها بلغ ٣,٨٧، ومقارنة بالمحكات الإحصائية التي استندت إليها الدراسة، يتضح أن نمط القيادة الديمقراطية على مستوى الأداة مجملة جاء بدرجة ضعيفة، حيث وقعت المتوسط الموزون لها في نطاق الاستجابة ضعيفة، والذي يمتد مداها من (١,٨٠) إلى أقل من (٢,٦٠).

- ومن خلال ما سبق يتضح أن نمط القيادة السائد في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة خلال فترة جائحة كورونا كوفيد-١٩ المستجد هو نمط القيادة الديكتاتورية، حيث بلغ المتوسط الموزون لأنماط القيادة الثلاثة: القيادة الديمقراطية، القيادة الديكتاتورية، القيادة الفوضوية، ٢,٩١، ٢,٩٨، ٢,٥٨، على الترتيب، ويمكن تفسير ذلك استنادًا إلى أن نمط القيادة الديمقراطية هو أكثر الأنماط القيادية الذي يناسب مجتمعات تسود فيها ثقافة الإدارة بالأزمة وليس ثقافة إدارة الأزمات، حيث تعتمد مؤسسات هذه المجتمعات على ثقافة رد الفعل الصادر عن لما تواجهه المؤسسة من ضغوط وتهديدات ناجمة عن الأزمة، مع عدم وجود خطط لمواجهة الأزمات حال وقوعها، وإنما تترك الأمور تتصاعد وتتفاقم حتى تقع الأزمة، عند ذلك تتحرك إدارة المؤسسة لمواجهة تبعات الأزمة وتداعياتها، حتى إذا ما انقضت عادت الإدارة إلى حالة السكون مرة أخرى (طه، ٢٠٢١)، وسواء بلغت المتوسطات الموزونة لأنماط القيادة درجة ضعيفة، أو درجة متوسطة، فإن هذه النتيجة -وفق ما ترى الباحثة- أقل من الطموح المنشود لإدارة الأزمة، ولا يتوافق مع مبادئ الجودة والإتقان، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة كذلك إلى الظهور المفاجئ لأزمة كورونا دون وجود استعدادات لأزمة وكافية واستراتيجيات فعالة لإدارتها، ومن ثم بروز نمط القيادة الديكتاتورية، أو ما يسمى لدى البعض بنمط "القيادة في حالة الطوارئ" وهو نمط من القيادة لا تتوافر فيه الشروط والإمكانات المطلوبة للقيادة الناجحة لإدارة الأزمة، وما تتطلبه من جودة في مختلف عناصر المستشفيات، وقد لجأت إليه عديد من الدول دون استعداد، بهدف إيجاد حلٍ سريع ومؤقت يضمن استمرار العمل داخل تلم المستشفيات بعد إعلان الطوارئ بسبب انتشار جائحة كورونا (عبد الله، ٢٠٢١، ص ٣٤٤)، وهو ما أكدته العقلة (٢٠٢٠، ص ١٠) الذي يشير إلى أن وضع الصحة والتعليم بعد انتشار جائحة كورونا يُمثّل وضعًا طارئًا، وأن الانتقال المفاجئ من الإدارة العادية إلى الإدارة في حالة الأزمات يُعد حالة استثنائية لمواجهة ظروف تحول في طبيعة وأساليب الإدارة على غير الصورة المتعارف عليها، وتؤكد ذلك دراسة الحربي والصبحي (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن هذا النمط من الإدارة جاء في إطار الإدارة الطارئة أو الإدارة في حالات الطوارئ الذي تعانيه الدول من ضعف في جاهزيتها واستعدادها له.

أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا.....
د. نجوى وفاني سليم

٥-٢-٢- النتائج الخاصة بالفروق في نمط القيادة السائد في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، وفق بعض المتغيرات.
ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٢)
نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات MANOVA لاختبار أنماط القيادة المتبع وإدارة الأزمات

MANOVA						مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة.	
													بين المجموعات
						بين المجموعات	مرحلة الوقاية والاستعداد	٢٣,٤٥٦	٢	١١,٧٢٨	١٢,٠٠١	٠,٠٠٣	
							مرحلة احتواء الأضرار	١٧,٤٣٢	٢	٨,٧١٦	٨,٤٣٢	٠,٠٣٦	
							مرحلة استعادة النشاط	٢١,٨٣٣	٢	١٠,٩١٧	٦,٤٣٢	٠,٠٠٤	
							مرحلة التعلم واتخاذ العبر	٢٠,١٨٥	٢	١٠,٠٩٣	٧,٣٢١	٠,٠٤٥	
						داخل المجموعات	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٢٣١,٧٤	٢٨٣	٠,٨١٩	٧,٧٠٧		
							مرحلة الوقاية والاستعداد	١٢٩,٣٢١	٢٨٣	٠,٤٥٧	١١,٠٣		
							مرحلة احتواء الأضرار	١٧٩,٩٤٢	٢٨٣	٠,٦٣٦	٩,٥٣٢		
							مرحلة استعادة النشاط	٢٢١,٤٦٧	٢٨٣	٠,٧٨٣	٨,٦٣١		
							مرحلة التعلم واتخاذ العبر	١٨٨,٦٣٢	٢٨٣	٠,٦٦٧	٩,٤٢٣		

يتضح من الجدول أن ولكس لامدا Wilks Lambda (٠,٧٨٤) ، وهذه القيمة تساوي معامل عدم التحديد، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٤) حيث كانت ف التقريبية (٥,٨٣) ودرجات الحرية ٢٨١، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المتبع (ديموقراطي - دكتاتوري - فوضوي) وإدارة الأزمات خلال جميع مراحلها، ولمعرفة الفروق نتجه لصالح أي المتغيرات المستقلة يتم عمل اختبار بعدي (LSD).

جدول رقم (١٣)
اختبار بعدي (LSD) لتحديد الفروق لصالح أي من المتغيرات المستقلة

Multiple Comparisons				
التفاعلية الحقيقية				
الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (I-J)	(J) أنماط القيادة المتبع (ديموقراطي - دكتاتوري - فوضوي) وإدارة الأزمات خلال جميع مراحلها	(I) أنماط القيادة المتبع (ديموقراطي - دكتاتوري - فوضوي) وإدارة الأزمات خلال جميع مراحلها
.033	1.045	-5.366	دكتاتوري	ديموقراطي
.084	1.739	-1.389*	فوضوي	ديموقراطي
.033	1.045	5.366	ديموقراطي	دكتاتوري
.002	.985	4.023*	فوضوي	دكتاتوري
.084	1.739	1.389*	ديموقراطي	فوضوي
.002	.985	-4.023*	دكتاتوري	فوضوي

مستوي المعنوية عند درجة ٠,٠٥

أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا.....
د. نجوى وفاني سليم

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٣) ما يلي:
- أنه يوجد فرق معنوي بين تأثير الفئة ديموقراطي وديكتاتوري في إدارة الأزمات لصالح الفئة دكتاتوري، مما يعني أنه كلما زادت الفئة (ديكتاتوري) زادت القدرة على إدارة الأزمات. ويظهر في الأرقام فرق المتوسط والذي بلغ ٥,٣٦٦ بمعنوية بلغت ٠,٠٣٣.
- أنه يوجد فرق ولكنه غير معنوي بين الفئة ديموقراطي وفوضوي مما يعني عدم وجود دليل لاختلاف تأثيرهم على إدارة الأزمات.
- أنه يوجد فرق معنوي بين تأثير الفئة ديكتاتوري وفوضوي في إدارة الأزمات لصالح الفئة ديكتاتوري، مما يعني أنه كلما زادت الفئة (ديكتاتوري) زادت القدرة على إدارة الأزمات. ويظهر في الأرقام فرق المتوسط والذي بلغ ٤,٠٢٣ بمعنوية بلغت ٠,٠٠٢.
٥-٢-٣- النتائج الخاصة بمعوقات إدارة الأزمة بالمستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة على مستوى الأداة محور المعوقات مجملاً وكل عبارة من عباراته.
ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمعوقات إدارة الأزمة بالمستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة على مستوى محور المعوقات مجملاً وكل عبارة من عباراته.

الترتيب	درجة المعوق	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	العبارة
٤	كبيرة	١,٠١	٤,٠٥	١-اعتقاد بعض القادة أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية محورية.
١	كبيرة	٠,٩٣	٤,١٥	٢-وجود ضعف في سياسات التأهيل والتدريب المتبعة مع العاملين في مجال إدارة الأزمات
٢	كبيرة	٠,٨٩	٤,١١	٣-ضعف فاعلية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين الأكفاء في التعامل مع الأزمات.
١٨	كبيرة	١,٠٤	٣,٨٦	٤-عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.
٩	كبيرة	٠,٩٩	٣,٩٨	٥-تتصف نظم الاتصال بقلّة فاعليتها في توفير الدقة والسرعة والانسائية المطلوبة لتبادل المعلومات المهمة والضرورية.
٧	كبيرة	٠,٩٤	٤,٠١	٦-عدم وجود خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات.
١٧	كبيرة	٠,٨٨	٣,٨٦	٧-إهمال القادة للمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث الأزمات.
٣	كبيرة	١,٠٥	٤,٠٦	٨-عدم وجود خطط بديلة وسيناريوهات متعددة للتعامل مع الأزمات وإدارتها.
٦	كبيرة	٠,٨٩	٤,٠٢	٩-عدم وجود قواعد بيانات كافية للاعتماد عليها في إدارة الأزمة.
١٠	كبيرة	١,٠٢	٣,٩٦	١٠-افتقار المستشفيات للتقنيات الحديثة لمواجهة الأزمات حال حدوثها.
١٣	كبيرة	٠,٨٩	٣,٩٤	١١-مركزية اتخاذ القرار في المستشفيات وقت حدوث الأزمات.
٨	كبيرة	٠,٧٤	٣,٩٩	١٢-لا يوجد نظام اتصال فعال بالمستشفيات للاعتماد عليه عند إدارة الأزمة.

أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا.....
د. نجوى وفاني سليم

٥	كبيرة	٠,٨٥	٤,٠٣	١٣-افتقاد قرارات مواجهة الأزمات للمنهجية العلمية عند اتخاذها.
١٩	كبيرة	١,٠٩	٣,٨٤	١٤- بطء وسائل الاتصال المتاحة بالمستشفيات حال حدوث الأزمات.
١٦	كبيرة	٠,٨٧	٣,٨٦	١٥- لا توجد وسائل اتصال بديلة يمكن الاعتماد عليها عند حدوث الأزمات.
٢٢	كبيرة	٠,٩٣	٣,٧١	١٦- عدم وضوح المهام والمسؤوليات للإدارات المختلفة عند حدوث الأزمات.
١٢	كبيرة	١,٠٣	٣,٩٠	١٧- لا توجد ميزانية مخصصة بالمستشفيات لإدارة الأزمات وقت حدوثها.
٢١	كبيرة	٠,٨١	٣,٨٠	١٨- التشريعات القانونية بالمستشفيات تمنع قبول تبرعات لإدارة الأزمات.
١٢	كبيرة	١,٠٢	٣,٩٥	١٩- تعقد الإجراءات الإدارية لأصرف مخصصات مالية تساعد المستشفيات على إدارة الأزمات.
٢٠	كبيرة	٠,٦٧	٣,٨٢	٢٠- لا تتوفر بالمستشفيات الآلات والمواد والمعدات اللازمة لإدارة الأزمات.
١٥	كبيرة	٠,٧٧	٣,٩٢	٢١- عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على قيادة الأزمات بالمستشفيات.
١٤	كبيرة	٠,٩١	٣,٩٣	٢٢- عدم توفر التنمية المهنية المستمرة لتنمية قدرات الكوادر الفنية في إدارة الأزمات.
	كبيرة	١١,٧٢	٣,٩٤	إجمالي المعوقات

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٤) ما يلي:

- أن متوسط وجود معوقات إدارة الأزمة بالمستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة على مستوى محور المعوقات مجملاً بلغ ٣,٩٤، وأن الانحراف المعياري لها بلغ ١١,٧٢، ومقارنة بالمحككات الإحصائية التي استندت إليها الدراسة، يتضح أن نمط مستوى معوقات إدارة الأزمة على مستوى محور المعوقات مجملاً جاء بدرجة كبيرة، حيث وقعت المتوسط الموزون لها في نطاق الاستجابة كبيرة، والذي يمتد مداها من (٣,٤٠) إلى أقل من (٤,٢٠).

ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عدم جاهزية معظم المستشفيات الحكومية غير جاهزة لمواجهة الأزمات من حيث التجهيزات المادية والإمكانات البشرية، وبالتالي فإن ثمة معوقات عديدة بها، ومن ثم فإنها تعتمد على سياسة رد الفعل إزاء مواجهة أي أزمة، ومنها أزمة فيروس كورونا، مما قد يكون قد أثر فعلياً في إدارة القيادات بالمستشفيات للأزمة، ومما يستدعي بذل جهود كبيرة لوضع سياسات وخطط واستراتيجيات لمواجهة الأزمات، وإعادة النظر في أسباب حدوث الأزمات من أجل إيجاد حلول لها. (عبد الله، ٢٠٢١، ص ٣٤٤)

- النتائج الخاصة بالفروق في نمط القيادة الساندة في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، ومعوقات مواجهة الأزمات.
ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٥)

نتائج تحليل ANOVA لاختبار الفرض بين أنماط القيادة المتبع ومعوقات إدارة الأزمات

ANOVA					
الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.010	4.673	285.008	2	570.015	بين المجموعات
		60.995	284	17322.702	داخل المجموعات
			286	17892.718	الإجمالي

يتضح من الجدول أن قيمة اختبار ف يساوي ٤,٦٧٣ وهي قيمة دالة إحصائياً حيث بلغت الدلالة ٠,٠١٠، بما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المتبع (ديموقراطي - دكتاتوري - فوضوي) والتغلب على معوقات إدارة الأزمات، ولمعرفة الفروق نتجه لصالح أي المتغيرات يتم عمل اختبار بعدي (LSD).

جدول رقم (١٦)

اختبار بعدي (LSD) لتحديد الفروق لصالح أي من المتغيرات المستقلة

Multiple Comparisons				
التفاعلية الحقيقية				
الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (I-J)	(J) أنماط القيادة المتبع (ديموقراطي - دكتاتوري - فوضوي) والتغلب على معوقات إدارة الأزمات	(I) أنماط القيادة المتبع (ديموقراطي - دكتاتوري - فوضوي) والتغلب على معوقات إدارة الأزمات
.022	1.205	-1.415	دكتاتوري	ديموقراطي
.008	1.705	3.911*	فوضوي	ديموقراطي
.407	1.205	1.415	ديموقراطي	دكتاتوري
.010	.965	2.496*	فوضوي	دكتاتوري
.022	1.705	-3.911*	ديموقراطي	فوضوي
.010	.965	-2.496*	دكتاتوري	فوضوي

مستوى المعنوية عند درجة ٠,٠٥

أولاً: يتضح من الجدول أنه يوجد فرق معنوي بين تأثير الفئة ديموقراطي ودكتاتوري في التغلب على معوقات إدارة الأزمات، لصالح الفئة دكتاتوري ويظهر في الأرقام فرق المتوسط والذي بلغ ١,٤١٥ بمعنوية بلغت ٠,٠٢٢

ثانياً: يوجد فرق معنوي بين تأثير الفئة ديموقراطي وفوضوي في التغلب على معوقات إدارة الأزمات لصالح الفئة ديموقراطي، مما يعني أنه كلما زادت الفئة (ديموقراطي) زادت القدرة على التغلب على معوقات إدارة الأزمات. ويظهر في الأرقام فرق المتوسط والذي بلغ ٣,٩١١ بمعنوية بلغت ٠,٠٠٨.

ثالثاً: يوجد فرق معنوي بين الفئة دكتاتوري وفوضوي في التغلب على معوقات إدارة الأزمات لصالح الفئة دكتاتوري مما يعني أنه كلما زادت الفئة (دكتاتوري) زادت القدرة على التغلب على معوقات إدارة الأزمات. ويظهر في الأرقام فرق المتوسط والذي بلغ ٢,٤٩٦ بمعنوية بلغت ٠,٠١٠.

رابعاً: خاتمة وتوصيات الدراسة:

وعلى الرغم من الصعوبات التي واجهتنا منذ اختيار موضوع الدراسة إلى غاية كتابة وإخراج هذا العمل ولا سيما في الجانب الميداني، إلا أن هذه الدراسة تعد محاولة للمزاوجة بين متغيرين أساسيين هما: الأنماط القيادية وإدارة الأزمات.

حيث تعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها، فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة. ويبرز دور القائد في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، إذ يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات والموارد المتاحة وإعداد الخطط المتكاملة لمجابهة الأزمة والتغلب عليها والعمل بقيادة متميزة ومبدعة وكفاء، واعتماداً على ما تمتلكه هذه القيادة من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية، فضلاً عن النمط الذي تسلكه في أدوارها والمهام التي تقوم بها، تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها.

. وتعد مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم وضعها مسبقاً فيقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل من طرف القائد في مرحلة ما قبل الأزمة يتحدد نجاحه في إدارة الأزمة. وينجلي دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها. وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول الناجحة.

وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها وعرضها سابقاً، فإن الباحثة توصي بعدد من التوصيات على النحو التالي: توصيات على المستوى الميداني:

- لا بد من أن يكون هناك وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة المصرية وفي المستشفيات الحكومية. عن طريق تخصيص بند لها في ميزانية الدولة مخصص لهذه الوحدات وتعيين أشخاص ذوي خبرة وكفاءة في مجال إدارة الأزمات.
- ضرورة أن يكون هناك اهتمام من الإدارة العليا للمستشفيات بتوفير مبادئ الثقافة التنظيمية الإيجابية التي استعداد المستشفى للأزمات المحتملة والقدرة على إدارتها. وذلك عن طريق تشجيع العمل الجماعي، التعبير بحرية عن الرأي والإعلان عن الأخطاء، والتأكد من التواصل الجيد بين كافة وحدات المستشفى. وتشجيع العاملين على إظهار مشاعرهم وعواطفهم بدلاً من اللجوء إلى كبتها وإظهارها بشكل سلبي .
- دعم وتفعيل الاتصالات بين المستشفيات وبين الشعب ومؤسسات المجتمع المدني. وذلك عن طريق تفعيل دور العلاقات العامة في هذا المجال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار تجارب الآخرين .
- عمل دورات متخصصة للعاملين، لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم وإزالة اللبس والغموض حولها، حيث يتم التعامل مع خبراء في مجال إدارة الأزمات وعمل دورات تكون إما داخل المستشفى أو خارجها وتكون هذه الدورات إجبارية لكافة العاملين.
- العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات كجزء من التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات، إذ إنه عند وضع خطة استراتيجية للمستشفى يجب احتواء هذه الخطة على بند خطة إدارة الأزمات واعتماد نموذج واضح ومفهوم .
- التأكيد على التعلم وأخذ الدروس والعبر من الأزمات السابقة التي واجهتها.

أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا.....
د. نجوى وفاني سليم

خامساً: مراجع الدراسة
١: المراجع العربية

- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل جمال الدين (٢٠١٦). *لسان العرب*، القاهرة، دار المعارف.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠). *القيادة الإدارية الفعالة*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الرحمن، توفيق (٢٠٠٩). *إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث*، ط٣، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- صدام، جبر، محمد (١٩٩٨). *المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات*، تونس، المجلة العربية للمعلومات.
- حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح (٢٠٠١). *أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٣(٢)، ٤١-١٠٦.*
- حريم، حسين (٢٠١٠). *مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة*، ط٢، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، منى عبد العزيز ذكريا (٢٠٢١). *دور ممارسة العلاقات العامة بالمستشفيات الجامعية المصرية في إدارة مراحل أزمة جائحة فيروس كورونا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٧)، ١٦٤-١٧٩.*
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (٢٠١٠). *القيادة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.*
- تلعيث، خالد (٢٠١٠). *دور القيادة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.*
- خيرى، أسامة (٢٠١٣). *القيادة الإدارية، عمان: دار الرابحة للنشر والتوزيع.*
- الدردير، عبد المنعم أحمد (٢٠٠٧). *الإحصاء البرامترى واللابرامترى في اختبار الفروض البحثية النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، عالم الكتب.*
- دقاسمة، مأمون أحمد (١٩٩٨). *إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.*
- دقاسمة، مأمون (١٩٩٨). *إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الشرفافية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.*
- عبد الحميد، رجب (٢٠٠٠). *دور القيادة في اتخاذ القرار من خلال الأزمات، القاهرة، مطبعة الإيمان.*
- عبد الحميد، رجب (٢٠٠٨). *استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، القاهرة، دار أبو المجد للطباعة.*
- عبد الغفور، الزواهرة (٢٠٠١). *العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.*
- أبو رمان، سامي بشير (٢٠١٦م). *أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة كلية الاعمال، الأردن، ١١(٣)، ١-١٧.*
- سليمان، يوسف سالم (٢٠١٨)، *دور إدارة المواد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة بالتطبيق على بعض المستشفيات الحكومية المصرية، مجلة البحوث الإدارية، ٣٦(٢)، ١-٨٦.*

أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا.....
د. نجوى وفاني سليم

- الشرفات، سيار صياح سالم (٢٠٢٢)، الأدوار المستجد لمعلم العلوم في الصحة المدرسية في ظل أزمة كورونا كوفيد- ١٩ من وجهة نظر معلمي البادية الشمالية الشرقية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٢٠)، ٤٥-٥٨.
- شوقي بوشارب (٢٠١٥). اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات مديرية الحماية الميدانية لولاية أم البواقي نموذجًا، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية
- عادل، صادق محمد (٢٠٠٧). الصحافة وإدارة الأزمات، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- صليحة، بخوش، سامي (٢٠٢٢). إدارة الأزمات الدولية المعاصرة: تجربة كوريا الجنوبية إدارة أزمة كوفيد-١٩، مجلة الناقد للدراسات السياسية، ٦(١)، ٢٨٣-٣٠٣.
- الضحيان عبد الرحمن إبراهيم (٢٠٠١). إدارة الأزمات والمفاوضات، المدينة المنورة، دار المآثر.
- طه، فاطمة الزهراء سعد محمد (٢٠٢١)، الإدارة الرقمية لسمعة القطاع الصحي أثناء أزمة كوفيد-١٩: الصين نموذجًا، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، ٢٠(٣)، ٤٤٥-٤٧٧.
- الديلمي، عبد الرازق محمد (٢٠١٢). الإعلام وإدارة الأزمات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عيسوي، عبد الرحمن محمد (٢٠٠٣). علم النفس والإنتاج، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- ميروح، عبد الوهاب (٢٠١٠). السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطونيا.
- قنديل، علاء محمد سيد (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر، ٢٠١٠م.
- العمدة، مجد مروان عبدالرحيم (٢٠٢٠)، أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات: إدارة المعرفة متغير وسيط: دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٤٤)، ٢٨٧-٣٤٢.
- العودي، محمد قايد (٢٠٢٢). دور المجتمع الدولي في إدارة أزمة جائحة الوباء التاجي المستجد، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، (٣٧)، ٢٢٢-٢٤٦.
- الغزوة، فاتن عوض (٢٠١٠). القيادة والإشراف الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الغزوة، فاتن عوض (٢٠١٠). القيادة والإشراف الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الفاضلة، فهد يوسف صالح (٢٠٢٠)، استراتيجية دولة الكويت في الخروج من أزمة وباء فيروس كورونا كوفيد-١٩، حوليات الأدب والعلوم الاجتماعية، (٤١)، ٩-١٤٢.
- فروانه، حازم أحمد محمد (٢٠١٩)، أهمية إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات الصحية للمرضى في المستشفيات الخاصة بقطاع غزة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ٣(٢)، ٢٣٣-٢٦٥.
- الفضالة، فهد يوسف، الرشود، عوني حمدان (٢٠٢٠). استراتيجية دولة الكويت في الخروج من أزمة وباء فيروس كورونا "كوفيد-١٩"، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، (٤١)، ٩-١٤٢.
- القحطاني، وسالم سعيد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط٢، الرياض، مكتبة الملك فهد.
- عبد المجيد، قدرى علي (٢٠٠٨). اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، القاهرة، دار الجامعة الجديدة.
- قطيش، نواف (٢٠٠٩). إدارة الأزمات، عمان، دار الراية للنشر.

أنماط القيادة السائدة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا.....
د. نجوى وفاني سليم

- فريد، كريمان (١٩٩٩). تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة، دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، كلية الإعلام جامعة القاهرة، (٦)، ٢٢١-٢٦٩.
- متولي، دعاء، عمر، عبدالسلام (٢٠٢١). الأنماط القيادية للمرأة وعلاقتها بإدارة الأزمات الحياتية كمدخل للتنمية المستدامة، *مجلة بحوث ومقالات*، جامعة المنيا، كلية التربية النوعية، ٧(٣٣)، ١-١٩٩.
- شومان، محمد (٢٠٠١). إشكاليات في مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث، *المجلة المصرية لبحوث الرأي العام*، ٢(٣)، ١٤٩-١٧٢.
- معبد، عبد العليم محمد عبود (٢٠٢٠)، الاستراتيجيات المستقبلية لإدارة أخطار الأوبئة والكوارث الصحية في ظل تجربة أزمة فيروس كورونا المستجد، *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، ٣٦(٢)، ٢٩٢-٣٠٩.
- عياصرة، معن محمود، بني أحمد، مروان محمد (٢٠٠٥). *القيادة والرقابة والاتصال الإداري*، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مفتاح، علي جاب (٢٠١٣). أثر الأنماط القيادية على مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين: دراسة ميدانية على الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز، *المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية*، المركز العربي للدراسات والبحوث، (٤٣)، ٣-٥٩.
- صلاح الدين، منى (١٩٩٨). *إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء*، القاهرة، دار البيان للنشر.
- المؤمني، إسلام غازي توفيق (٢٠١٦)، أثر الجداريات الإدارية على توافر متطلبات إدارة الأزمات في المستشفيات الجامعية الأردنية، الأردن، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، رسالة ماجستير.
- نجم، نجم عبود (٢٠١١م). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- النويقة، عطا الله بشير عبود (٢٠١٥م). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، ٤٢(١)، ٤٥-٦٤.

٢- المراجع الأجنبية

1. Lalond, C. (2004).in Search of Arche types in crisis, *Effective Management*, 23(3):220-273.
2. Albrecht, Steve, crisis management for corporate self-defense, publisher: Amacom, 1996
1. Ali, U., and Waqar, S. (2013) Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles, *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28, (2), 297-316
2. Franck jefkins(1989). *public relations techniques, first, published*, London: heinman professional publishing L.T.D .
3. Frand M. corrado,(1984).Media for managers, :New jersey: printice hall Inc.
4. Harwati, L. (2013). Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes", *Asian Journal of Management Sciences AND Education*, ISSN: 2186-845X ISSN: 2186-8441 Print, 2
5. -Michael Bland(1993).*communicating out of a crisis, first published* , London mac millanpress L.T.D.
6. Phimkoh, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. (2015). Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 10(2), 79-93.