

## تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة - الجمهورية اليمنية

الاستلام: 14/ديسمبر/2023  
التحكيم: 11/يناير/2024  
القبول: 30/يناير/2024

Mohammed Qaid Ahmed Al-Lima<sup>(\*,1)</sup>  
Resal Yahya Fadhel<sup>2</sup>

محمد قايد أحمد الليمية<sup>(\*,1)</sup>  
رسال يحيى فاضل<sup>2</sup>

© 2024 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup>Assistant Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

<sup>1</sup>PhD Scholar, Business Administration Center, Sana'a University, Yemen

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الحديدة، اليمن

<sup>2</sup> باحث دكتوراه مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء - اليمن

\* عنوان المراسلة: [m.alleemah@ust.edu.ye](mailto:m.alleemah@ust.edu.ye)

## تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة - الجمهورية اليمنية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق في آراء عينة الدراسة تجاه إدارة الأزمات تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين البالغ عددهم (1362) موظفاً، وتم اختيار عينة طبقية من جميع العاملين وعددهم (300) موظف، بنسبة (22%) من حجم المجتمع، كما تم بناء أداة (الاستبانة) لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتم توزيعها على عينة استطلاعية عددها (30) موظفاً من المجتمع من غير عينة الدراسة، وتم من خلالها التأكد من صدق الأداة، وثباتها؛ لاختبار فرضيات الدراسة، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية تأثيراً كبيراً على إدارة الأزمات في مجتمع الدراسة، وأن آراء العاملين الذكور أثناء الأزمات في مجتمع الدراسة تجاه إدارة الأزمات تعكس قدرتهم العالية على التعامل مع الأزمات أثناء وقوعها، وأن آراء العاملين الذين سنوات الخدمة لديهم (أقل من 5 سنوات) تجاه إدارة الأزمات تعكس القدرة على الاستجابة والتفاعل مع إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة، وأوصت الدراسة قيادة الهيئة بزيادة الاهتمام بنمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، وبذل مزيد من الاهتمام بتبني مراحل الأزمات كافة نهجاً إدارياً؛ للتعامل مع الأزمات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأزمات، القيادة التحويلية، هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة.

## The Effect of Transformational Leadership on Crisis Management at Al-Thawra General Hospital Authority, Hodeidah Governorate, Republic of Yemen

### Abstract:

This study aimed to investigate the impact of transformational leadership on crisis management at Al-Thawra General Hospital Authority in Hodeidah. It also explored potential variations in crisis management perception based on employee demographics (gender, qualification, job title, and experience). A descriptive analytical approach was employed. The target population consisted of all Al-Thawra Hospital employees (n=1362). A sample of 300 individuals (22%) was selected. A pilot study (n=30) assessed validity and reliability before main data collection. Data analysis using SPSS revealed a significant positive impact of transformational leadership dimensions on crisis management. Besides, during a crisis, male employees exhibited higher confidence in crisis response compared to females. Additionally, employees with less than five years of experience displayed a stronger perception of their ability to contribute to crisis management across various phases. Based on these findings, the study recommends that Al-Thawra leadership prioritize the development of transformational leadership skills and implement a comprehensive crisis management plan encompassing all crisis stages.

**Keywords:** Al-Thawra General Hospital Authority, Hodeida, crisis management, transformational leadership.

## المقدمة:

في ظل ما يشهده العالم من تحولات جراء التغيرات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة: الاقتصادية، والسياسة، والاجتماعية، والثقافية، والتطور التكنولوجي والمعرفي الكبير الذي أحدث انعكاسات، وتحديات؛ أصبح موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات التي تحظى باهتمام دولي واسع منذ بداية الستينيات من القرن المنصرم" (لكريني، 2010، 7)؛ لذلك تعمد الدول والمؤسسات والهيئات على الاستعداد للتعامل مع الأزمات؛ لمعرفة كيفية مواجهتها، وفي هذا السياق يضيف حسان وداعستاني (2019، 15) بقوله:

تتعدد صور المشكلات، والمخاطر التي تواجهها مؤسسات الدولة المختلفة، التي قد تتسبب في إيجاد أنواع من الأزمات بصور ومسببات وتأثيرات مختلفة؛ مما يحتم ضرورة وجود إدراك كامل لأبعاد بيئة العمل لكل مؤسسة، للعوامل والمتغيرات المسببة لمثل هذه الأزمات أو الكوارث، وما يجب عليه أن تتخذها لمواجهةها، والتعامل معها بالشكل الإيجابي والفاعل.

وتختلف الأزمات التي تواجهها مؤسسات الأعمال سواء أكانت عامة أم خاصة من حيث النوع، أو أسباب الحدوث، أو الضرر التي تتركه، أو الفترة الزمنية التي تستمر خلالها. فالأزمات قد تكون صغيرة أو كبيرة، وقد تكون أسبابها كامنة داخل المؤسسات، أو في البيئة الواسعة التي تعمل فيها تلك المؤسسات (الفقيه، 2011، 3).

وقد تتعرض أية مؤسسة خلال حياتها لأزمات، بعضها يمكن تجنبها من خلال إجراءات وقائية، أو إصدار قرارات تصحيحية، لمنعها أو الحد منها، ولا يأتي ذلك إلا بتبني المؤسسات لأنماط قيادية ملائمة، ومن أهم تلك الأنماط نمط القيادة التحويلية بأبعادها الفرعية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، وتبرز أهمية القيادة في شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيرات المطلوبة، ولذلك برزت أهمية القادة الذين يحبون التغيير، أو القادة التحويلين بديلاً للمديرين المحافظين (أبو النصر، 2013).

وتعمل المؤسسات الصحية في الجمهورية اليمنية في ظل تحديات مستمرة، ومنها هيئة مستشفى الثورة العام في محافظة الحديدة التي عانت وتعاني الكثير من الأزمات بشكل مستمر؛ مما وفر مجالاً جيداً لهذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك نماذج من الأزمات التي تعرضت لها هيئة مستشفى الثورة العام في محافظة الحديدة اتضح من خلالها تأثير القيادة التحويلية في إدارة الأزمات.

ونظراً لأهمية موضوع إدارة الأزمات في القطاع الصحي؛ ولما يمثله مجتمع الدراسة الحالي من أهمية كونه الهيئة الصحية الأكبر في المحافظة والذي يتطلب وجود قيادة في هذا المجال تركز على توجيه الأفراد نحو التغيير وتحفيزهم للابتكار والتكيف مع التغيرات الخارجية والأوضاع الصعبة؛ لذا تعتبر القيادة التحويلية عنصراً حاسماً للتأقلم والتغلب على الأزمات بشكل فعال، وتعد نهجاً قائماً على الرؤية والابتكار، وتهدف إلى تحفيز المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة في ظل التغيرات والأزمات، أضف إلى ذلك قدرة القادة على اتخاذ قرارات، وإجراءات تساعد في حماية مؤسساتهم من التعرض للأزمات.

وبناء على ما سبق مثلت الدراسة الحالية محاولة لتحديد تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة.

## الخلفية النظرية للدراسة:

## مفهوم إدارة الأزمات:

يعرف Little (1993، 8) إدارة الأزمات بأنها: "نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات؛ من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها؛ بهدف التحكم في النتائج والحد من الآثار السلبية". وعرف الصيرفي (2006، 28) إدارة الأزمات بأنها: "منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات، والمعرفة، والوعي، والإدراك، والإمكانات، المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة". ويعرفها كاي (2015، 183)

بأنها: "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات، بالأدوات العلمية، والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها". ولتحقيق أهداف الدراسة تم قياس إدارة الأزمات من خلال المؤشرات الآتية: الاستعداد والوقاية واكتشاف الإنذارات، المواجهة واحتواء الأزمة، واستعادة النشاط والتعلم.

#### أهمية إدارة الأزمات:

تعدُّ الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في مصير أيَّة مؤسسة، وتشكل قلقاً لقادة المؤسسات، وإن الكشف عن الأزمات، وتحديد حجمها، وطبيعتها، واستخدام المنهج العلمي، لمواجهةها أصبح ضرورة حتمية، من أجل إيجاد أسلوب مناسب لإدارتها، وتجنب آثارها المدمرة على كافة المجالات، واتباع التخطيط العلمي لتجاوز الأزمات في المستقبل.

#### أبعاد إدارة الأزمات:

تم تحديد أبعاد إدارة الأزمات في ثلاثة أبعاد، هي: مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف الإنذارات والاستعداد والوقاية، مرحلة التعامل مع الأزمة (مرحلة احتواء الأضرار)، ومرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم)؛ وفيما يلي مفهوم كل بعد منها كالآتي:

#### - مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف الإنذارات والاستعداد والوقاية):

وهي المرحلة التي تسبق ظهور الأزمة وفيها يتم اكتشاف ونشوء الأزمة وتحليل الأسباب والعوامل التي ساعدت على ظهورها، ويضيف العجلوني (2009) بأن ما يميز هذه المرحلة عدم وجود خسائر وكوارث فعلية، وأن الأمر لا يتعدى الشعور بالقلق حيال إمكانية وقوع الأزمة، وما لم توجه المؤسسة الانتباه الكافي إلى هذه المؤشرات، والقيام بتحليلها ودراستها فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.

#### - مرحلة التعامل مع الأزمة (مرحلة احتواء الأضرار):

وهي تشير إلى "مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعية، وذلك باستخدام الموارد المتوافرة لديها للحد من الأضرار التي سببتها الأزمة، ومنع انتشارها في فترة زمنية كافية عند وقوعها" (زويلف، 2015، 14).

#### - مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم):

تشير مرحلة استعادة النشاط إلى "مدى قيام الإدارة باستعادة توازنها وعودتها إلى الحالة التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة" (زويلف، 2015، 14).

#### مفهوم القيادة التحويلية:

عرف الشوابكة وآخرون (2018، 25) القيادة التحويلية بأنها "ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، وذلك من خلال إثارة التحديات أمامهم، واقتناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم، وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب؛ لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون فيها"، كما عرفها بوب ويوسفي (2018، 15) بأنها:

القيادة التي تسعى إلى تأسيس ثقافة التغيير، وتعزيز كل ما هو إيجابي، فيترقى من السعي لتحقيق الأهداف الذاتية إلى التفكير في تطوير رؤية المنظمة، أخذاً في الاعتبار رضا العاملين، وتحفيزهم، وتحسين أدائهم، ورفع معنوياتهم بما يكفل اندماج القادة والمرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية، ويكون ذلك عن طريق التحلي بعمق بمجموعة من القيم كالعدالة والمساواة والأخلاق.

ويضيف الزومان (2018، 23) بأنها "قدره القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين، واتجاهاتهم، وقيمهم؛ لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وبما يخلق بيئة عمل مبنية على الثقة والابتكار، والإبداع؛ لمواكبة المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية". ويعرفها العمار (2020، 8) بأنها "قدره القائد على إلهام العاملين، وتحفيزهم، واستثارة أفكارهم؛ لتبني أفكاره ورؤاه، وتمكينهم وفقاً للضوابط الفردية لتنفيذها وتحقيقها".

### أهمية القيادة التحويلية :

تظهر أهمية القيادة التحويلية في إحداث نقلة نوعية متكاملة في جوانب العمل في المؤسسة بدءاً من خططها، ورؤيتها، وما يتبع ذلك من أهداف، وبرامج واستراتيجيات بعيدة المدى، فينعكس على عملياتها، ومدخلاتها، وأساليب تنفيذ العمل وآلياته، وبرامجه، ويضيف الغامدي (2011، 23) بأن أهمية القيادة التحويلية يتمثل في "اهتمامها بتطوير العاملين، وتحسين مستوياتهم المعرفية، وهي بذلك تحقق نتائج أكثر مما يتوقعه المخططون".

بينما يرى الزومان (2018، 53) أن القيادة التحويلية "تهتم بارتقاء الأفراد والمؤسسة إلى وضع أفضل في المستقبل من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين؛ بما يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة، بتركيزها على القيم المشتركة بين العاملين والقادة".

### أبعاد القيادة التحويلية :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية الأكثر حضوراً، وهي كالآتي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية) والجدول (1) يوضح أبعاد القيادة التحويلية بحسب الدراسات السابقة.

جدول (1): أبعاد القيادة التحويلية بحسب الدراسات السابقة

م	الدراسة	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	التمكن
1	الزومان (2021)	√	√	√	√	
2	السفياني وآخرون (2021)	√	√	√	√	√
3	عطاي (2020)	√	√	√	√	√
4	سلام (2020)	√	√	√	√	√
5	أمال ويوسفي (2018)	√	√	√	√	
6	صالح وآخرون (2018)	√	√	√	√	
7	الشوابة وآخرون (2018)	√	√	√	√	
8	الرشيدي (2018)	√	√	√	√	
9	جبلان وصديقي (2017)	√	√	√	√	
10	أبو شريف (2016)	√	√	√	√	
11	الشنطي (2016)	√	√	√	√	
12	السيادة وآخرون (2015)	√	√	√	√	
13	الغزالي (2012)	√	√	√	√	√
	الإجمالي	13	12	13	13	4

ويمكن توضيح أبعاد القيادة التحويلية في الآتي:

### أولاً: التأثير المثالي (الكاريزمي):

يشير هذا البعد إلى مقدار ما يظهره القائد من إعجاب، واحترام لمؤوسيه، فالقائد لديه رؤية واحساس مدرك بالمهنة، يشعر بالفخر، ويكتسب الثقة والاحترام، ويزيد التفاؤل، ويثير ويلهم مؤوسيه، فلا يستغل منصبه، وقدراته القيادية لتحقيق مكاسب شخصية (الرقب، 2010). ويشارك القائد التحويلي في الأخطار التي يتعرض لها مؤوسوه، ويحرص على أن يكون متوافقاً معهم، وليس متسلطاً في تصرفاته ومواقفه، إضافة إلى أنه يعمل على التمسك بالمعايير الأخلاقية والسلوكية، ويدعم الجانب المعنوي للعاملين، ويتفادى استخدام القوة التي بحوزته؛ لتحقيق أية مصالح شخصية؛ مما يجعله يحظى باحترام،

وإعجاب وثقة مرؤوسيه الذي ينعكس على مستوى أداء العمل، ويدفع المرؤوسين للعمل بأقصى طاقاتهم، ما يجعلهم يحققوا أكثر مما هو متوقع منهم (إبراهيم، 2019).

### ثانياً: التحفيز الإلهامي:

يصف Bass و Avolio (1994) هذا الأبعاد بأنه العملية التي تركز على تصرفات القائد وسلوكياته، التي تولد في التابعين حب التحدي، وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية، حيث يتصرف القادة التحويليون بطرق تحفز وتلهم من حولهم من خلال توفير مناخ يسوده التحدي للمرؤوسين، وإثارة روح الفريق، وإظهار الحماس والتفاؤل حول المستقبل، ويحضر القادة المرؤوسون من خلال توقعات واضحة يلتزم المرؤوسون الوفاء بها، ويظهرون أيضاً الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة، حيث يعبر القائد عن رؤية مقنعة للمستقبل (Bass & Riggio, 2006)، بينما يرى McCormick و Barnett (2003, 46) "أن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للتحفيز الإلهامي قادرون على توضيح الرؤية المستقبلية للمرؤوسين، وجعل المرؤوسين يقبلونها، ويناضلون من أجلها؛ مما يؤدي إلى حصولهم على أداء يفوق المتوقع"، ويذكر الرقب (2012, 30) "أن الأساليب التحفيزية تشمل عمليات الاتصال، والتواصل المستمر، والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، وهي وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين، والاهتمام برغباتهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، والتنوع، والتطوير المستمر، والاعتراف، والإشادة بإنجازاتهم المتميزة".

### ثالثاً: الاستثارة الفكرية:

تعرف الاستثارة الفكرية بأنها "وجود قائد يشجع الابتكار والإبداع، فضلاً عن التفكير النقدي، وحل المشكلات، ويتضمن إثارة أفكار المرؤوسين وخيالهم، وتحفيز قدرتهم على تحديد المشكلات، وحلها بطريقة إبداعية، وأفكار جديدة من المرؤوسين الذين يتم تضمينهم في عملية حل المشكلات القديمة من خلال تشجيعهم على تجربة مناهج وأفكار جديدة، ولا يتم انتقادهم إذا كانوا يختلفون عن أفكار القائد (Avolio & Bass, 2001).

### رابعاً: الاعتبار الفردي:

وهي تسمى أيضاً (مراعاة شعور الآخرين)، ووفقاً لهذا البعد يعمل القائد التحويلي بصفته مدرباً وناصحاً وصديقاً أثناء محاولته مساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم، وقد يستخدم هؤلاء القادة التفويض وسيلة لمساعدة الأفراد على النمو في حال وجود تحديات شخصية ماثلته أمامهم؛ مما يجعلهم يقضون أوقاتهم، وهم يتعاملون مع كل فرد باهتمام خاص، وقد يظهر القائد مشاعر قوية بالنسبة لبعض المرؤوسين، في حين يحظى الآخرون بتوجيهات ذات درجة عالية من التحديد" نورث (2018, 235)، ويرى على وعباس (2016, 93) "أن القائد التحويلي يخلق فرصاً جديدة؛ لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم، ورغباتهم، والنظر إليهم بصفتهم أشخاصاً كامليين، بدلاً من النظر إليهم بصفتهم مرؤوسين أو عمالاً، ومن جهة أخرى أكد الزومان (2018, 56) "أن المرؤوسين يقدرون الثقة، والاهتمام الفردي الممنوحة لهم من قادتهم، فهم يعتبرونه عنصراً داعماً لتفوقهم، فالقائد التحويلي ليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، بل يعمل على إثارتهم، والاتصال معهم بشكل مستمر".

### الدراسات السابقة:

- دراسة المهلاوي (2020)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية في الخرطوم، السودان، وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباط طردي بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات من خلال معامل الارتباط البسيط الذي بلغ أدنى مستوى له (0.632)، وأعلى مستوى (0.721).

- دراسة أبوorman والفران (2019)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والتعرف على أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، والاحتواء) لدى الأكاديميين في جامعة الطائف، السعودية، وأثر ممارسة هذه الأبعاد في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام تفسر ما نسبته (41.9%) من تطبيق إدارة الأزمات، وأن هناك تأثير إيجابيا لممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أسلوب: (المواجهة، والاحتواء)، بينما تؤثر أبعاد القيادة التحويلية بشكل سلبي على أسلوب (الهروب).
- دراسة الشاعر (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء - محافظة غزة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير جوهري للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات.
- دراسة أبوorman (2016): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية للاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي: البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بعد التأثير المثالي الذي يمارس بشكل مرتفع.
- دراسة الحجازين (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية العاملة في وزارة الصحة الأردنية مع وباء فيروس كورونا بصفته أحد أهم الأزمات التي يمر بها العالم. وتوصلت الدراسة إلى أن وزارة الصحة الأردنية تعاملت مع أزمة فيروس كورونا من خلال ثلاث مراحل، تضمنت: الاستجابة الفورية بفرض حماية صحة المواطنين، ثم مرحلة التكيف والتكافل، وأخيرا مرحلة التعافي والمنعة.
- دراسة الرقيب (2021): هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر الأنماط القيادية والإدارية على إدارة الأزمات بوزارة الداخلية محافظة الكويت، وكافة المقرات التابعة لها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن النمط القيادي الديمقراطي في إدارة الأزمات (جائحة كورونا) متوفر بصورة عالية، بينما كان النمط القيادي الديكتاتوري في إدارة الأزمات (جائحة كورونا) متوفر بصورة متوسطة؛ مما أثر على المرؤوسين نحو إدارة الأزمة، ورغبتهم في الاشتراك بها.
- دراسة آل ثواب (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في إدارة الأزمات في مكتب التعليم بمحافظة الخفجي في السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباطية دالة بينهما.
- دراسة بالطرش وفاطمة (2020): هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في الجزائر في مواجهة جائحة كورونا كوفيد (19)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن كل مراحل إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف غير فعالة.
- دراسة عبد الرزاق واليماني (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير خصائص القيادة الإبداعية على مراحل إدارة الأزمات وإبراز خصائص القيادة الإبداعية الفاعلة التي تعمل على تقديم حلول إبداعية للأزمات لعينة مديري برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في العراق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن القيادة الإبداعية وأبعادها: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) لها تأثير في مراحل إدارة الأزمات.
- دراسة الرشيد (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة البشرية، والمهارات البشرية، والسلوكيات البشرية تؤثر تأثيرا إيجابيا ومباشرا في إدارة الأزمات في المستشفيات.
- دراسة Alkhawani (2016): هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أنماط القيادة (التحويلية، الكاريزمية) في إدارة الأزمات، بالمؤسسات العامة والخاصة في اليمن وتحديد أكثر الأنماط القيادية



تأثيراً في إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن أنماط القيادة التحويلية والكاريزمية والقيادة الإدارية لها تأثير إيجابي على إدارة الأزمات، وأن أنماط القيادة الإدارية والكاريزمية والقيادة التحويلية هي أفضل أساليب إدارة الأزمات في المؤسسات الخاصة والعامة في اليمن.

- دراسة Hanslik (2018): هدفت الدراسة إلى تحديد تصورات عن الشخصية الكاريزمية للقيادة في المنظمات الهرمية مثل الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية وعلاقتها بإدارة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين صفات القيادة المفضلة في إدارة الأزمات، والشخصية الكاريزمية، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين القادة الذين يفتقرون إلى تلك السمات، والقادة الأقل تفضيلاً في إدارة الأزمات.
- دراسة Zarei (2016): هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الاستعداد للطوارئ في مستشفيات طهران، وعلاقتها بإدارة الأزمات في مستشفيات طهران، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أنه لم يكن استعداد المستشفيات للطوارئ في حالة جيدة بمتوسط (3.6).
- دراسة الزومان (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها إن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة في الأجهزة الحكومية.
- دراسة السفيناني وآخرين (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة في اليمن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة عالية وبنسبة (81.26%).
- دراسة عطاي (2020): هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى إن سلوكيات ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في جامعة صنعاء يتوفر بدرجة عالية.
- دراسة سلام (2020): هدفت الدراسة إلى قياس تأثير القيادة التحويلية على ابتكار المنتجات في شركة الأدوية التابعة لوزارة الاستثمار في مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية، وأبعاد ابتكار المنتجات عند مستوى (0.01).
- دراسة أمال ويوسفي (2018): هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات الصحة العمومية ببوشقوف قائمة في الجزائر من وجهة نظر الطاقم الطبي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر الطاقم الطبي وبمتوسط حسابي (3.34).
- دراسة جبلاق وصدقي (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة في مستشفيات جامعة حلب، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاعتبار الفردي في خدمة الجودة الشاملة. بينما لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لبعدها (الاستثارة الفكرية) في خدمة الجودة الشاملة.
- دراسة Nyirazigama (2017): هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية، ونتائجها بين طاقم التمريض في مستشفى رواندا العسكري، رواندا، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية حصل على معامل ارتباط مقداره (0.586)، وأن (63%) من الممرضات العاملات يتمتعن بمستوى عال من ممارسات أسلوب القيادة التحويلية.

- دراسة Brewer et al. (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على نية المرضات الجديديات في العمل والبقاء في المهنة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لم يكن للقيادة التحويلية تأثير كبير على نوايا المرضات بالبقاء والرضا الوظيفي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث الأهداف؛ تناولت الدراسات السابقة جوانب معينة من القيادة التحويلية، وإدارة الأزمات، حيث هدفت دراسة المهلاوي (2020) إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية، وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية، وإدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا دراسة حالة؛ ولذا فهي تشترك مع الدراسة الحالية في المجال نفسه ولكنها تناولته من حيث مدى التطبيق في ظل جائحة كورونا فقط، بينما تناولت الدراسة الحالية التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وتحديد أثرها على إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، والتعرف على واقع إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، وهدفت دراسة أبوroman والفران (2019) إلى الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والتعرف على أساليب إدارة الأزمات: (الهروب، المواجهة، والاحتواء)، وأثر ممارسة هذه الأبعاد في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في الجامعة، ومن ثم فهي تشترك مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع، ولكنها تختلف مع الدراسة الحالية بإضافة بُعد خامس للقيادة التحويلية، واقتصر متغير إدارة الأزمات على ثلاثة أساليب فقط، بينما تناولت هذه الدراسة أبعاد مراحل إدارة الأزمات: ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وبعد الأزمة. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة المهلاوي (2020) من حيث مجال التطبيق في المجال الصحي، ولكنها تختلف مع الدراسة الحالية من حيث نوع الأزمات، إذ تناولت تفصيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا دراسة حالة، بينما الدراسة الحالية تناولت الموضوع بشكل أكبر، في حين طبقت دراسة الشاعر (2018) في مؤسسة حكومية في مجال الكهرباء، وطبقت دراسة أبوroman والفران (2019) في مجال التعليم الأكاديمي، وطبقت دراسة أبوroman (2016) في المجال الصناعي.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعاني معظم البلدان من أزمات كثيرة، تنوعت بين السياسية، والاقتصادية، والصحية، وتسببت بمخاطر كبيرة في قطاع مؤسسات الأعمال المختلفة، ومنها: قطاع الصحة في الجمهورية اليمنية، ونظرا لحجم هذا القطاع الكبير، وما فرضته الظروف الحالية من أزمات ظهرت حديثا على الهيئات والمؤسسات الصحية، ووفقا للتقرير السنوي لمنظمة الصحة العالمية (WHO) (2015، 52) "فإن أزمة اليمن تم تصنيها أزمة طارئة من المستوى الثالث؛ مما يضع عبئا ثقيلا على النظام الصحي، وفي ظل ما تشهده البلاد من تدهور سريع للوضع الصحي، جراء الحرب، والحصار أصبحت الأزمة من أسوأ أزمات العالم"، ويضيف التقرير أنه "بحلول شهر ديسمبر 2015م كان (25%) من المرافق الصحية متوقفة عن العمل، إضافة إلى ظهور جائحة كورونا (COVID-19)، نهاية العام 2019م، والقيود والإجراءات المصاحبة التي فرضت تحديات، ومخاطر إضافية أدت إلى تفاقم الوضع، وظهور الكثير من الأزمات المختلفة"، ويتفق مع ذلك إشارة البنك الدولي (لييوس ودوران، 2021) إلى حالة التدهور القائمة التي يشهدها قطاع الصحة في اليمن، وأنه لا يعمل سوى (50%) من المنشآت الصحية بكامل طاقتها، ويواجه أكثر من (80%) من السكان تحديات كبيرة للحصول على خدمات الرعاية الصحية، ويُعد نقص الموارد البشرية والمعدات والمستلزمات حجر عثرة في سبيل تقديم الخدمات الصحية، إضافة إلى ذلك فقد أدت ظروف الحرب والحصار إلى تفاقم التحديات الصحية، وضعف إدارة قطاع الرعاية الصحية (لييوس ودوران، 2021)، وللمساهمة في إيجاد حلول لمعالجة تلك الأزمات فإن الأساليب المتبعة في الإدارة التقليدية قد تكون غير قادرة على إدارة الأزمات، فاختيار النمط القيادي الأنسب هو أساس التعامل مع الأزمات.

ويذكر Aljamal (2018، 43) أن "جميع أنماط القيادة (التحويلية) فعالة خلال إدارة الأزمات في المستشفيات"، ويضيف الصيرفي (2006، 45) "أن من أسباب الأزمات ضعف القيادات، وانعدام الثقة في المديرين" وبين أولمر وآخرون (2015، 192)؛

أن القيادة الضعيفة بما تتضمنه من إنكار أو تستر أو عدم وجود استجابة يمكن أن تجعل الأزمة أكثر سوءاً، وأن القادة الذين يتكرون وجود مشكلات لديهم أو يسعون إلى التستر عن تلك المشكلات أو يحاولون ببساطة التهور من شأن الأزمة يخاطرون بخلق المزيد من الضرر.

وذكر هيكال (2006، 14) "أن القادة والمديرين الذين يديرون مؤسسات مستعدة لمواجهة الأزمات هم أكثر قدرة على مواجهة القلق، والضغط الناشئة عن الأزمات، والتصرف؛ واتخاذ القرارات بحزم في مواجهة الأحداث، وهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية أمام المجتمع والعاملين في المؤسسة".

وفي ظل التغيرات التي تمر بها البلاد بسبب الحرب فقد تعرضت هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديد إلى العديد من الأزمات بداية بقصف الهيئة خلال الحرب، واستقبال شهداء وجرحى الحرب، وتفشي بعض الأوبئة، أضف إلى ذلك أزمة انقطاع التيار الكهربائي عن الهيئة، ونقص الوقود، والأكسجين الطبي، والعجز في توفير الأدوية والمستلزمات الطبية، إضافة إلى انقطاع رواتب الموظفين وانعكاسها على الأداء الوظيفي.

ومن خلال عمل الباحث في الهيئة وملاحظته للأساليب المختلفة التي مارستها قيادة الهيئة في التغلب على الكثير من الأزمات، والاستعداد لها، واحتوائها أو الحد من تأثيرها، والتي لعل من أهم تلك الأساليب/ الأنماط القيادية المتمثلة في (القيادة التحويلية) التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد تأثيرها على إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام في محافظة الحديد، وبناء على ذلك يمكن بلورة المشكلة في التساؤلات الآتية:

#### السؤال الأول:

- ما تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديد؟

#### السؤال الثاني:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة عن إدارة الأزمات تُعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) في هيئة مستشفى الثورة العام محافظة الحديد؟

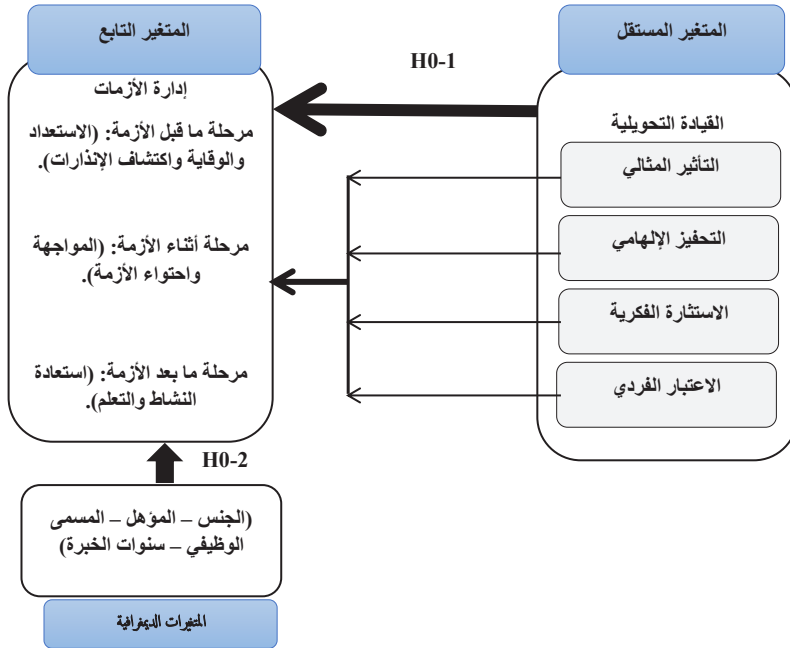
#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديد.
- تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة عن إدارة الأزمات تُعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة) في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديد.

#### النموذج المعرفي للدراسة:

بناء على التأصيل العلمي تم تحديد متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية التي تمثلت في المتغير المستقل للدراسة الحالية (القيادة التحويلية) والذي يحتوي على أربعة أبعاد، هي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستتار الفكري، والاعتبار الضمني)؛ وفقاً لدراسات: Rawung et al. (2015)؛ Dildar et al. (2014)، إضافة إلى دراسة إبراهيم (2019)، وقد تم تحديد أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) للدراسة الحالية بناء على نموذج Öcal et al. (2006)، Coombs (2007)، Al-Shobaki et al. (2010)، وأبو حجير (2014)، وعبدالرزاق واليماني (2019). والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة، وعلاقة المتغيرات والأبعاد فيما بينها.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

## فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة، وأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديد.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى إجابات أفراد العينة حول إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديد تُعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

## أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية النظرية:

- تتمثل الأهمية النظرية (العلمية) في الأثر العلمي الذي يتوقع أن تضيفه هذه الدراسة في مجال القيادة التحويلية، وأثرها على إدارة الأزمات.
- تعد الدراسة الحالية إضافة علمية إلى ما قدمته الدراسات السابقة؛ حيث تم اختيار الأبعاد الأكثر حضوراً في الدراسات السابقة.

### ثانياً: الأهمية العملية:

- تتمثل الأهمية العملية في استفادة القائمين على هيئة مستشفى الثورة بمحافظة الحديد من النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، وما طرحه من توصيات في ضوء تلك النتائج.
- يمكن أن تتوصل الدراسة إلى تعزيز فهم وإدراك القيادات الصحية في هيئة مستشفى الثورة بمحافظة الحديد، وإلى أهمية تبني نمط القيادة التحويلية؛ لما له من تأثير على إدارة الأزمات.

## حدود الدراسة:

◀ الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على مواضيع: القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وإدارة الأزمات المتمثلة في (مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد، والوقاية، واكتشاف الإنذارات)، ومرحلة أثناء الأزمة (المواجهة واحتواء الأزمة)، ومرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم).

◀ الحدود المكانية: هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديد، الجمهورية اليمنية.

◀ الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة وتم تطبيقها بين الفترة الزمنية من 2022 إلى 2023 م.

◀ الحدود البشرية: جميع الموظفين والعاملين في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديد.

## التعريفات الإجرائية:

- القيادة التحويلية: تعرف إجرائيًا بأنها: ما تمتلكه قيادة هيئة مستشفى الثورة العام في محافظة الحديد، من صفات تشجع العاملين، وتدفعهم إلى تحقيق الصالح العام؛ من أجل نقل الهيئة، وتحويلها من أوضاعها المتدني إلى أداء أفضل بمساهمة جميع العاملين المتأثرين بسلوك قيادة الهيئة، وصفاتها.

- التأثير المثالي: ويعرف إجرائيًا بأنه: التزام قيادة هيئة مستشفى الثورة العام في محافظة الحديد القدوة في سلوكهم أمام مرؤوسيه مع مرور الزمن، من خلال التمسك بالمعايير الأخلاقية، والابتعاد عن استخدام القوة والتسلط، ودفع الآخرين إلى تحقيق رؤية الهيئة ورسالتها.

- التحفيز الإلهامي: ويعرف إجرائيًا بأنه: قدرته قيادة هيئة مستشفى الثورة العام في محافظة الحديد، على إثارة روح التحدي لدى العاملين، وإذكاء قيم الحماسة والاندفاع لديهم، والعمل بروح الفريق، ومشاركتهم في رسم الرؤية المستقبلية للهيئة.

- الاستنارة الفكرية: وتعرف إجرائيًا بأنها: قدرته قيادة هيئة مستشفى الثورة العام في محافظة الحديد على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين من خلال طرح الأفكار الجديدة، وحل المشكلات، وإعادة النظر في عمليات الهيئة وهياكلها.

- الاعتبار الفردي: ويعرف إجرائيًا بأنه: إدراك قيادة هيئة مستشفى الثورة العام في محافظة الحديد، الفروق الفردية بين المرؤوسين، والتعامل مع كل واحد منهم وفقًا لظروفه الخاصة، والحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبينهم.

- إدارة الأزمات: وتعرف إجرائيًا بأنها: مجموعة من الإجراءات التي تتخذها قيادة هيئة مستشفى الثورة العام في محافظة الحديد، لمنع حدوث الأزمة ما أمكن، ومواجهة الأزمة بضاعة وكفاءة أثناء الحدوث، والتخفيف من أضرارها، وتجنب تكرارها.

- مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف الإنذارات والاستعداد والوقاية): وتعرف إجرائيًا بأنها: قدرته قيادة هيئة مستشفى الثورة العام في محافظة الحديد، على إدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار قبل الوقوع في الأزمة، واتخاذ التدابير الوقائية، ووضع خطط لمواجهة أزمة.

- مرحلة التعامل مع الأزمة (مرحلة احتواء الأضرار): وتعرف إجرائيًا بأنها: قدرته قيادة هيئة مستشفى الثورة العام في محافظة الحديد، على احتواء الأزمة، وعدم السماح بتداخل هذه الأزمة وتضاربها من خلال: الاعتراف بالأزمة، وقيادته مركز الأحداث، وتنفيذ خطط مواجهة الأزمة الموضوعية مسبقًا.

- مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم): وتعرف إجرائيًا بأنها: المرحلة التي تتمكن فيها قيادة هيئة مستشفى الثورة العام في محافظة الحديد، من إصلاح الأضرار، وإجراء التغييرات اللازمة، وتقييم الدروس المستفادة من الأزمة، والاستعداد للأزمات القادمة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الحالية؛ وذلك من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة الذي تم من خلال المراجعة الأدبية، والقيام بتصميم استبانة، وتوزيعها على عينة الدراسة، والحصول على البيانات، ومن ثم تحليلها إحصائياً للخروج بنتائج، واستنتاجات، وتوصيات.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديد، البالغ عددهم (1702) موظفاً، كما يوضح ذلك الجدول (2).

جدول (2): مجتمع الدراسة حسب الوظائف

الوظيفة	العدد
طبيب استشاري	24
طبيب أخصائي	33
طبيب عام	124
تمريض	687
صيدلية	90
مختبرات	184
أشعة	16
تخدير	28
كادر إداري	176
عمال الخدمات والأمن والنظافة	340
المجموع	1702

المصدر: الإدارة العامة للموارد البشرية في هيئة مستشفى الثورة العام - الحديد 2023م  
عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية من جميع العاملين في المناصب القيادية، والإشرافية، والإدارات المختلفة، والأقسام الطبية والتمريضية والتشخيصية، وعددهم (300) موظف، ونظراً لكبر حجم العينة، وصعوبة دراسة كل مفرداتها، تم اختيار العينة بنسبة (22%) من حجم المجتمع، حيث تم استبعاد بقية الوظائف الأخرى المتمثلة في عمال النظافة والغسيل، والأمن والسائقين، وفني الصيانة الكهربائية... الخ، والبالغ عددهم (340) موظفاً؛ نظراً لعدم صلتهم المباشر بموضوع أبعاد القيادة التحويلية، ولتدني المستوى التعليمي لبعضهم؛ الأمر الذي لا يخدم أهداف الدراسة، وتم تحديد حجم العينة استناداً إلى معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012) لحساب حجم العينة.

وقد تم توزيع الاستبانة على إجمالي عينة الدراسة، ومن ثم جمعها، واستبعاد التالفة والمفقودة منها، وتحديد الصالحة للتحليل، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): العدد والنسبة للاستبانة الموزعة والمستبعدة والمعاداة والصالحة للتحليل

الاستبانة	الموزعة	المستبعدة	المفقودة	التالفة	الصالحة للتحليل
العدد	300	295	5	3	292
النسبة	100%	97%	2%	1%	97%

## أداة الدراسة:

أولاً: بناء وتصميم أداة الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات، والمعلومات الأولية للدراسة، تم تصميم الاستبانة، وقد تم صياغة عباراتها بعيداً عن المعاني التي يصعب فهمها ومعناها، وبناء على ذلك، فقد تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة، كدراسة إبراهيم (2019)، الشوابكة وآخرون (2018)، الزومان (2021)، عطايي (2020)، أبو حجيرة (2014)، وعبد الرزاق واليماني (2019)، وتم تعديلها وفق آرائهم، وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من قسمين، هما:

◀ القسم الأول: تضمن البيانات الأولية لأفراد العينة: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

◀ القسم الثاني: يتكون من محورين:

□ الأول: القيادة التحويلية: ويتكون من أربعة أبعاد، هي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية).

□ الثاني: إدارة الأزمات: ويتكون من ثلاثة أبعاد، هي: (مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة، مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة، ومرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة). والجدول (4) يوضح توزيع عبارات الاستبانة وفقاً لتلك الأبعاد.

جدول (4): توزيع عبارات الأسئلة

المحور	البعد	نص البعد	ترتيب العبارات	عدد العبارات
القيادة التحويلية	الأول	التأثير المثالي	8 - 1	8
	الثاني	التحفيز الإلهامي	15 - 9	7
	الثالث	الاستشارة الفكرية	23 - 16	8
إدارة الأزمات	الرابع	الاعتبارات الفردية	31 - 24	8
	الأول	مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة	40 - 32	9
	الثاني	مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة	49 - 4	9
	الثالث	مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة	58 - 50	9
		المجموع الكلي		

## مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستجابات لعينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، (أوافق بشدة، أوافق، وأوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتم ترميز إجابات الباحثين؛ ليسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي، وذلك كما في الجدول (5).

جدول (5): مقياس درجة الموافقة

التقدير اللفظي	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
التقدير الكمي	5	4	3	2	1
المدى	4 = 1 - 5				
الفئة حسب المتوسط	من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.20	من 2.60 إلى 3.40	من 1.80 إلى 2.60	من 1 إلى 1.80
النسبة	أكبر من 80 %	70 - 80 %	50 - 69 %	20 - 49 %	أقل من 20 %
التأثير	عالٍ جداً	عالٍ	متوسط	منخفض	منخفض جداً

### العينة الاستطلاعية :

تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية عددها (30) فردا من المجتمع من غير عينة الدراسة، وتم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة، والمجموع الكلي لكل عبارات البعد في المحور الأول، كما تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع العبارات في المحور الثاني في الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون من خلال البرنامج (SPSS) بفرض تقييم أداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية.

اختبارات الصدق والثبات:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

تم احتساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول، ولإيجاد الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): معامل الارتباط بين عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد في المحور الأول

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
<b>البعد الأول:</b>					
1	0.515**	4	0.662**	7	0.849**
2	0.749**	5	0.625**	8	0.682**
3	0.760**	6	0.761**		
<b>البعد الثاني:</b>					
1	0.607**	4	0.800**	7	0.633**
2	0.837**	5	0.881**		
3	0.833**	6	0.755**		
<b>البعد الثالث:</b>					
1	0.517**	4	0.667**	7	0.817**
2	0.797**	5	0.760**	8	0.783**
3	0.797**	6	0.724**		
<b>البعد الرابع:</b>					
1	0.799**	4	0.874**	7	0.844**
2	0.753**	5	0.889**	8	0.792**
3	0.737**	6	0.802**		

\*\* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

\* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول (6) أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين كل عبارة والدرجة الكلية لكل بعد لجمع عبارات المحور الأول؛ مما يدل على أن عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: يتضمن المحور الثاني "إدارة الأزمات"، ولإيجاد الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما في موضح في الجدول (7).



جدول (7): معامال الارتباط بین عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد فی المحور الأول

رقم العبارة	معامال الارتباط	رقم العبارة	معامال الارتباط	رقم العبارة	معامال الارتباط
<b>البعد الأول:</b>					
1	0.730**	4	0.798**	7	0.825**
2	0.718**	5	0.880**	8	0.747**
3	0.785**	6	0.892**	9	0.789**
<b>البعد الثاني:</b>					
1	0.774**	4	0.809**	7	0.837**
2	0.888**	5	0.902**	8	0.861**
3	0.860**	6	0.903**	9	0.860**
<b>البعد الثالث:</b>					
1	0.634**	4	0.678**	7	0.702**
2	0.695**	5	0.589**	8	0.659**
3	0.772**	6	0.810**	9	0.843**

\*\* تشير إلى أن معامال الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

\* تشير إلى أن معامال الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

یتضح من الجدول (7) أن معامال الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) بین كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني لجميع العبارات؛ مما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثالثا: الصدق البنائي:

تم من خلال حساب معامال الارتباط بین المجموع الكلي لكل محور مع المجموع الكلي للمحاور ككل باستخدام معامال ارتباط بيرسون من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) كما في الجدول (8).

جدول (8): معامال الارتباط بین درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامال الارتباط
الأول	القيادة التحويلية	0.971**
الثاني	إدارة الأزمات	0.966**

یتضح من الجدول (8) أن جميع معاملات الارتباط في محوري الاستبانة دالة إحصائيا، وبذلك تعتبر محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثبات أداء الدراسة:

تم حساب ثبات الاستبانة بعد توزيعها على العينة باستخدام معامال ألفا كرونباخ من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) لإيجاد ثبات فرضيات الاستبانة، وجاءت النتائج كما في الجدول (9).

جدول (9): معامل (ألفا كرو نباخ) لقياس ثبات محاور الاستبانة

المحور	البعد	نص البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	الأول	التأثير المثالي	8	0.846
	الثاني	التحفيز الإلهامي	7	0.880
	الثالث	الاستثارة الفكرية	8	0.876
	الرابع	الاعتبارات الضردية	8	0.926
مجموع المحور الأول				
إدارة الأزمات	الأول	مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة	9	0.926
	الثاني	مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة	9	0.952
	الثالث	مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة	9	0.957
مجموع المحور الثاني				
المجموع الكلي				
			58	0.981

يتضح من الجدول (9) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة جاء عاليا، حيث بلغ (0.981)، وكذلك جاء الثبات لمحاور الاستبانة (0.962)، و(0.974) على الترتيب، بينما الثبات لأبعاد المحور الأول جاءت (0.846، 0.880، 0.876، 0.926) على الترتيب، بينما جاء الثبات لأبعاد المحور الثاني، هي: (0.926، 0.952، 0.974) على الترتيب، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ جدا؛ مما يجعلها جاهزة للتطبيق.

## عرض النتائج ومناقشتها:

اختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الفرضية الأولى (H01):

لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة." ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط؛ لقياس تأثير القيادة التحويلية (مجتمعة) على إدارة الأزمات (مجتمعة) كما يأتي:

جدول (10): تحليل تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficients		المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري		مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الارتباط R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
		القيادة التحويلية		1			إدارة الأزمات
0.001	0.052		0.001	290	75.47	0.207	
				291			

يتضح من الجدول (10) أن هناك ارتباطا طرديا موجبا بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع؛ وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البسيط التي بلغت (0.454). كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.207) ( $R^2$ )، التي تدل على أن القيادة التحويلية كمتغير مستقل يسهم بـ (21%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات (كمتغير تابع)، ومن خلال استخدام اختبار تحليل التباين

وجد أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) (75.47)، وهي دالة عن مستوى دلالة (0.001)، ويتبين أيضا أن قيمة (β) تساوي (454-)، وهي قيمة تعني تحقيق إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة عندما يتم التركيز على القيادة التحويلية، وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة". والذي قد يعزى إلى قدره قيادة الهيئة على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية قبل وأثناء وبعد الأزمات التي تعرضت لها الهيئة وأثرت بشكل كبير في إدارتها.

اتفقت نتائج اختبار فرضية الدراسة الحالية مع نتائج اختبار فرضيات كل من دراسة المهلاوي (2020) والشاعر (2018) و Alkhawlan (2016) وأبورمان (2016) في وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات.

#### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02):

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى إجابات أفراد العينة حول إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة". ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم التعرف على الاختلاف بين آراء عينة الدراسة عن إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية: (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة)، وتفصيل ذلك كما يأتي:

#### أولاً: متغير الجنس:

لتحديد الاختلاف بين آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة بحسب متغير الجنس تم استخدام اختبار (Independent-Samples Test) لعينيتين مستقلتين وفقا للجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل الفروق في آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات التي تعزى لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
قبل الأزمة	ذكر	108	32.44	4.80	290	1.01	0.313	غير دال
	أنثى	184	31.85	4.92				
أثناء الأزمة	ذكر	108	33.20	4.82	290	2.10	0.037	دال
	أنثى	184	32.00	4.69				
بعد الأزمة	ذكر	108	33.01	5.10	290	.837	0.403	غير دال
	أنثى	184	32.53	4.53				
الأبعاد ككل	ذكر	108	98.66	11.90	290	1.68	0.094	غير دال
	أنثى	184	96.34	10.97				

يتضح من الجدول (11) أن مستوى الدلالة في الأبعاد: (قبل الأزمة، وبعد الأزمة، وعند الأبعاد ككل) أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في الهيئة تعزى لمتغير الجنس عند هذه الأبعاد: (قبل الأزمة، وبعد الأزمة) وعند الأبعاد ككل، كما يتضح أن مستوى الدلالة في (بعد أثناء الأزمة) أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء العينة، كما يتضح أن الفرق في متغير الجنس جاء لصالح الذكور في بُعد أثناء الأزمة.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

لتحديد الاختلاف بين آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في مجتمع الدراسة الحالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وفقاً للجدول (12).

جدول (12): نتائج تحليل الفروق في آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
قبل الأزمة	بين المجموعات	211.820	4	52.955	2.268	0.062	غير دال
	داخل المجموعات	6700.810	287	23.348			
	المجموع	6912.630	291				
أثناء الأزمة	بين المجموعات	85.480	4	21.370	0.940	0.441	غير دال
	داخل المجموعات	6526.643	287	22.741			
	المجموع	6612.123	291				
بعد الأزمة	بين المجموعات	12.834	4	3.208	0.141	0.967	غير دال
	داخل المجموعات	6549.838	287	22.822			
	المجموع	6562.671	291				
الأبعاد ككل	بين المجموعات	529.804	4	132.451	1.026	0.394	غير دال
	داخل المجموعات	37045.87	287	129.080			
	المجموع	37575.67	291				

يتضح من الجدول (12) أن مستوى الدلالة في جميع الأبعاد وعند الأبعاد ككل أكبر من (0.05)؛ مما يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في مجتمع الدراسة الحالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وعند الأبعاد ككل؛ مما يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم حول إدارة الأزمات في الهيئة، وقد يعزى ذلك إلى تقارب وتشابه الأعمال والمعرفة من خلال حضور اللقاءات، والدورات، وورش العمل المشتركة؛ مما جعل المؤهل العلمي غير مؤثر.

ثالثاً: متغير المسمى الوظيفي:

لتحديد الاختلاف بين آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وفقاً للجدول (13).

جدول (13): نتائج تحليل الفروق في آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
قبل الأزمة	بين المجموعات	24.038	6	4.006	0.166	0.986	غير دال
	داخل المجموعات	6888.592	285	24.170			
	المجموع	6912.630	291				
أثناء الأزمة	بين المجموعات	194.950	6	32.492	1.44	0.198	غير دال
	داخل المجموعات	6417.173	285	22.516			
	المجموع	6612.123	291				
بعد الأزمة	بين المجموعات	62.531	6	10.422	0.457	0.840	غير دال
	داخل المجموعات	6500.141	285	22.808			
	المجموع	6562.671	291				
الأبعاد ككل	بين المجموعات	507.909	6	84.651	0.651	0.689	غير دال
	داخل المجموعات	37067.76	285	130.06			
	المجموع	37575.67	291				

يتضح من الجدول (13) أن مستوى الدلالة في جميع الأبعاد وعند الأبعاد ككل أكبر من (0.05)؛ مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في مجتمع الدراسة الحالية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد وعند الأبعاد ككل؛ مما يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة على اختلاف وظائفهم، وقد يعزى ذلك إلى تكاتف الجميع في جميع التخصصات، والمستويات الإدارية؛ لتحسين سير عمل الهيئة، الذي يمكنهم من التعامل بنجاح مع الأزمات بغض النظر عن المسمى الوظيفي.

رابعا: متغير سنوات الخدمة :

ولتحديد الاختلاف بين آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في مجتمع الدراسة الحالية تعزى لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وفقا للجدول (14).

جدول (14): نتائج تحليل الفروق في آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
قبل الأزمة	بين المجموعات	130.195	3	43.398	1.843	0.140	غير دال
	داخل المجموعات	6782.435	288	23.550			
	المجموع	6912.630	291				
أثناء الأزمة	بين المجموعات	164.473	3	54.824	2.449	0.064	غير دال
	داخل المجموعات	6447.650	288	22.388			
	المجموع	6612.123	291				
بعد الأزمة	بين المجموعات	412.080	3	137.360	6.432	0.001	دال
	داخل المجموعات	6150.591	288	21.356			
	المجموع	6562.671	291				
الأبعاد ككل	بين المجموعات	1838.136	3	612.712	4.938	0.002	دال
	داخل المجموعات	35737.54	288	124.089			
	المجموع	37575.67	291				

يتضح من الجدول (14) أن مستوى الدلالة في بعد (قبل الأزمة، وأثناء الأزمة) أكبر من (0.05)؛ مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في مجتمع الدراسة الحالية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في بعد (قبل الأزمة)، كما يتضح أن مستوى الدلالة في بعد (بعد الأزمة والأبعاد ككل) أقل من (0.05)؛ مما يدل على اختلاف وجهات نظر أفراد العينة على اختلاف سنوات الخدمة حول إدارة الأزمات في مجتمع الدراسة الحالية، ولعرفة اتجاه الفروق في بعد (بعد الأزمة والأبعاد ككل) تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية، والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة لبعدها (بعد الأزمة) وبين أبعاد المتغير التابع ككل

الايبعاد	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 9 سنوات	من 10 - 15 سنة
بعد الأزمة	أقل من 5 سنوات		2.59150*	
	من 5 - 9 سنوات	-2.59150*		-2.61373*
	من 10 - 15 سنة		2.61373*	

جدول (15): يتبع

الايعاد	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 9 سنوات	من 10 - 15 سنة
الايعاد ككل	أقل من 5 سنوات		5.50588*	
	من 5 - 9 سنوات	-5.50588*		-5.12255*
	من 10 - 15 سنة		5.12255*	

دال احصائيا عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول (15)، الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدو تعزى لمتغير سنوات الخدمة في بُعد (بعد الأزمة) بين (أقل من 5 سنوات) وبين (من 5 - 9 سنوات) لصالح منهم (أقل من 5 سنوات).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدو تعزى لمتغير سنوات الخدمة للأبعاد ككل (المتغير التابع) بين (أقل من 5 سنوات) وبين (من 5 - 9 سنوات) لصالح منهم (أقل من 5 سنوات); بمعنى أن العاملين ذوي الخبرات الطويلة من 10 - 15 سنة قيموا إدارة الأزمات في مجتمع الدراسة الحالية بدرجة أقل من زملائهم من ذوي سنوات الخدمة الأقل، ومن خلال الجداول (11)، (12)، (13)، (14)، (15) فإن الفرضية الرئيسية الثانية تحققت في جميع المتغيرات ماعدا متغير الجنس عند (بعد أثناء الأزمة)، ومتغير سنوات الخدمة عند (بعد الأزمة) وعند الأبعاد ككل)، وبناء عليه يتم قبول الفرضية عند جميع المتغيرات ما عدا (أثناء الأزمة) في متغير الجنس، وعند (بعد الأزمة) وعند الأبعاد ككل) في متغير سنوات الخدمة.

ويمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء العينة في متغير الجنس لصالح الذكور في بُعد أثناء الأزمة بأن الذكور حريصون على تكوين صورة إيجابية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات عن إدارتهم، إضافة إلى مشاركتهم في التصدي للأزمات.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدو تعزى لمتغير سنوات الخدمة للأبعاد ككل (المتغير التابع) بين (أقل من 5 سنوات) وبين (من 5 - 9 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات) يمكن تفسيره بأن العاملين ذوي الخبرات الأقل غالبا تكون أعمارهم أقل في فترة الشباب والعطاء، وقبول التحدي والاعتراف بالأخطاء، ومعايشتهم لأزمات الهيئة في السنوات الأخيرة، وحرصهم على تأمين مستقبلهم الوظيفي جعلتهم أكثر استجابة وفاعلية للتأثير في إدارة الأزمات.

اتفقت نتائج الفرضية مع نتائج دراسة بدح (2018) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## الاستنتاجات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم استخلاص مجموعه من الاستنتاجات الآتية:
- مارست قيادة الهيئة أبعاد القيادة التحويلية: قبل وأثناء وبعد الأزمات التي تعرضت لها الهيئة، وكان لها تأثير كبير في إدارتها.
- إن العاملين الذكور في بُعد (أثناء الأزمة) في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدو جاءت آراؤهم تجاه إدارة الأزمات تعكس قدرتهم العالية للتعامل مع الأزمات أثناء وقوعها، ونوعهم الاجتماعي ساعدهم في ذلك.

- إن العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة والذين سنوات الخدمة لديهم (أقل من 5 سنوات) جاءت آراؤهم تجاه إدارة الأزمات تعكس القدرة على الاستجابة والتفاعل مع إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة، وكذلك ظهور الأزمات المختلفة في الخمس السنوات الأخيرة قد ساعدتهم في ذلك.

## التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة توصي الدراسة بالآتي:

- زيادة رفع مستوى الاهتمام بنمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، والاهتمام بتبني مراحل الأزمات كافة نهجا إداريا للتعامل مع الأزمات، واكتشاف الأزمات قبل حدوثها بوقت كاف، والحد من أضرارها عند حدوثها.
- زيادة الاهتمام بتدريب فريق الأزمة بصورة دورية، إضافة إلى ورش العمل والندوات، وكذلك الاهتمام بالموظفين الذين تزيد مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات من خلال مشاركة أفكارهم حول مشكلات العمل، وتشجيعهم على طرح الحلول بأساليب عملهم، وتبني تلك الحلول.

## الإسهام البحثي:

قام محمد الليمة ورسال فاضل بوضع المقدمة، وبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية وتحديد المنهجية، وجمع البيانات وتحليلها، وعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات، وقام كلاهما بمراجعة المسودة النهائية للدراسة.

## المراجع:

- إبراهيم، السعيد ابراهيم (2019)، *القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة* (الطبعة الأولى)، القاهرة، مصر: مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية.
- أبو النصر، مدحت محمد (2013)، *قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديد* (الطبعة الثالثة)، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو جبير، طارق مفلح جمعة (2014)، *القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية أطروحة دكتوراه*، جامعة قناة السويس، فلسطين.
- أبورمان، جمانة، والفران، عبير (2019)، أثر ممارسات ابعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى القادة الأكاديميين في جامعة الطائف، *مجلة المنارة*، 25(4)، 253-280.
- أبورمان، سامي بشير (2016)، تأثير القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات: شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 39(4)، 713-729.
- أبو شريف، خالد (2016)، *دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارء الصحة الفلسطينية في محافظات غزة* رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- آل ثواب، صالحة مبارك (2020)، أثر التمكين الإداري في إدارة الأزمات في مكتب التعليم بمحافظة الخفجي، *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، 112(2)، 777-813.
- أمال، يوب، ويوسفي، راضية (2018)، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية، ورقة علمية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل، 10-11 إبريل، بوشقوف قائمة، الجزائر.
- أولر، روبرت، تيموثي، سيلنو، وماثيو، سيجر (2015)، *التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى الفرصة* ترجمة أحمد المغربي، القاهرة، مصر: دار الضجر للنشر والتوزيع.

- بالاطرش، حورية، وفاطمة، مسروق (2020)، إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء والمرضين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، 9(2)، 57-74.
- بدح، أشرف نصار محمود (2018)، *الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية* رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- جبلان، علي، وصديقي، أحمد (2017)، دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(8)، 301-313.
- الحجازين، حازم بشاره (2021)، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية: دراسة حالة إدارة وزارة الصحة الأردنية لأزمة وباء كورونا، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، 4(2)، 3-18.
- حسان، الحسين، ودغستاني، عبد الرحمن (2019)، *تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في السعودية* (الطبعة الأولى)، الرياض، السعودية: مركز البحوث والدراسات.
- الرشيدي، صلاح علي جديان (2019)، *دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية* رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الكويت.
- الرقب، أحمد صادق (2010)، *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة* رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الرقيب، طارق جابر (2021)، أثر الأنماط الإدارية والقيادية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية جائحة كورونا نموذجاً، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 10(1)، 1-28.
- الزومان، موزي بنت محمد (2018)، *القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالسعودية* (الطبعة الأولى)، الرياض، السعودية: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- الزومان، موزي بنت محمد (2021)، *تأثير القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 47(181)، 195-343.
- زويلف، إنعام محسن (2015)، *نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات، دراسات العلوم الإدارية*، 42(1)، 247-266.
- السفياني، هلال، المجيب، محمد، باذيب، أحمد، وردمان، أفرح (2021)، *واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، مجلة مركز جزيير العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1(8)، 107-130.
- سلام، دينا محمد (2020)، *تأثير القيادة التحويلية على ابتكار المنتجات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الأدوية التابعة لوزارة الاستثمار، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 1(2)، 163 - 207.
- السيائد، نوال حسين، مساعده، رائد، والزعبي، زعبي محمد (2015)، *القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(1)، 23 - 57.
- الشاعر، علاء جمعة سليم (2018)، *أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحسن إدارة الأزمات بشركة توزع الكهرباء محافظة غزة* رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الشنطي، محمود (2016)، *أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(1)، 31 - 57.



الشوابكة، زياد، الشلبي، فراس، والخوالدة، رياض (2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، *المجلة العربية للإدارة*، 38(4)، 146 - 165.

صالح، ماجد، الجرجري، احمد، وعارف، كاظم (2018)، سمات القيادة التحويلية في تحقيق المتطلبات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السليمانية، *المجلة العلمية لجامعة جيهان بالسليمانية* 2(1)، 32 - 48.

الصيرفي، محمد (2006)، *إدارة الأزمات سلسلة إصدارات التدريب الإداري* (الطبعة الأولى)، القاهرة، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

عبد الرزاق، سيف حكمت، واليماني، علاء عبد السلام يحيى (2019)، خصائص القيادة الإبداعية ودورها في مراحل إدارة الأزمات: دراسة مسحية لآراء عينة من مديري برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 51(74)، 290 - 309.

العجلوني، محمود محمد (2009)، إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 2(20)، 191 - 218.

عطاي، جميلة ناجي (2020)، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية.

علي، ناسو صالح، وعباس، حسين وليد (2016)، *الشخصية القيادية* (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

العمار، عبد الله علي (2020)، أثر ممارسة ابعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للملكة العربية السعودية، *المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية*، 5(2)، 17 - 39.

الغامدي، سعيد بن عبد الله آل عطية (2011)، *إستراتيجيات القيادة التحويلية* (الطبعة الأولى)، جدة، السعودية: كنوز المعرفة.

الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، *تأثير القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية* رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الفيهد، عبد الله محمد (2011)، *إدارة الأزمات* (الطبعة الأولى)، صنعاء، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا.

كافي، مصطفى يوسف (2015)، *إدارة الصراع والأزمات التنظيمية* (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

لكريني، إدريس (2010)، *إدارة الأزمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات* (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: المركز العلمي للدراسات السياسية.

ليبوس، توني جو، ودوران، ودنيشان (2021)، *قطاع الصحة في اليمن - مذكره سياسات، البنك الدولي*.  
<https://shorturl.at/nqslS>

منظمة الصحة العالمية (2015). (WHO). *أعمال منظمة الصحة العالمية في إقليم شرق المتوسط: التقرير السنوي للمدير الإقليمي، منظمة الصحة العالمية، المكتب الإقليمي لشرق المتوسط*.

المهلاوي، سعد عثمان (2020)، القيادة التحويلية ومساهماتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا: دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم، *مجلة البحوث والدراسات التجارية*، 4(2)، 95 - 122.

نورث، بيتج هاوس (2018)، *القيادة الإدارية النظرية والتطبيق* (الطبعة السادسة)، ترجمة صلاح بن محمد المعيوف، الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة.

هيكل، محمد أحمد (2006)، *مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة* (الطبعة الأولى)، القاهرة، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

- Aljamal, S. (2018). The practice of transformational management and its role in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1(1), 64-90. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v1i1.12>
- Alkhwilani, M. A. (2016). *The impact of the leadership styles on crisis management: A study at Yemen private and public institutions* [Master thesis, Universiti Utara Malaysia, Malaysia].
- Al-Shobaki, S. D., Fouad, R. H., & Al-Bashir, A. (2010). The implementation of total quality management (TQM) for the banking sector in Jordan. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 4(2), 304-313.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds.). (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Barnett, K., & McCormick, J. (2003). Vision, relationships and teacher motivation: A case study. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 55-73. <https://doi.org/10.1108/09578230310457439>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). London, UK: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Djukic, M., Fatehi, F., Greene, W., Chacko, T. P., & Yang, Y. (2016). Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2879-2893. <https://doi.org/10.1111/jan.13055>
- Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communications. *Institute for Public Relations*, 4(5), 1-14.
- Dildar, R., Shah, S., Nazir, T., & Zaman, K. (2014). Limited use of project management tools and techniques: Determining and evaluating the reasons. *Academia Arena*, 6(3), 1-11.
- Hanslik, M. K. (2018). *The use of charismatic leadership in crisis management in policing* [Master thesis, Texas State University, San Marcos, Texas].
- Little, I. M. D. (Ed.). (1993). *Boom, crisis, and adjustment: the macroeconomic experience of developing countries*. World Bank Publications.
- Nyirazigama, A. (2017). *Transformational leadership styles and its outcomes among nursing staff at Rwanda Military Hospital* [Doctoral dissertation, University of Rwanda, Rwanda].
- Öcal, E., Oral, E. L., & Erdis, E. (2006). Crisis management in Turkish construction industry. *Building and Environment*, 41(11), 1498-1503

- Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F., & Elvinita, L. E. (2015). The influence of transformational and transactional leadership on knowledge sharing: An empirical study on small and medium businesses in Indonesia. *Asian Academy of Management Journal*, 20(1), 123–145.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (Vol. 755). John Wiley & Sons.
- Zarei, V. (2016). Emergency preparedness of hospitals in Tehran and its relation with crisis management measures. *International Journal of Medical Research and Health Sciences*, 5(9S), 471-478.

### Arabic References in Roman Scripts:

- Aal Thawab, Salha Mubarak (2020). Athar altamkin al'iidarii fi 'iidarat al'azamat fi maktab altaelim bimuhafazat alkhafji. *Majalat Kuliyat Altarbiati, Jamieat Almansurati*, 112(2), 777-813.
- Abdul Razzaq, Saif Hikmat, wa Al-Yamani, Alaa Abdul Salam Yahya (2019). Khasayis alqiadat al'iibdaeiya wadawriha fi marahil 'iidarat al'azmati: Dirasat mushiat lara' eayinat min mudiri barnamaj al'umam almutahidat al'iinmayiyi (UNDP). *Majalat Tikrit Lileulum Al'iidariyat Walaiqtisadiyat*, 51(74), 290-309.
- Abu Al-Nasr, Medhat Muhammad (2013). *Qadat almustaqbal alqiadat almutamayizat aljadida* (Altabeat althaalithata). Alqahirat, Masr: Almajmueat Alearabiat Liltadrib Walnashri.
- Abu Hujair, Tariq Mufleh Juma (2014). *Alqiadat alastiratijiya wadawriha fi 'iidarat almakhatir wal'azmati: Dirasat tatbiqiat ealaa almuasasat alhukumiat alfilastinia* [Utaruhat dukturah, Jamieat Qanaat Alsuwis, Filastin].
- Abu Rumman, Jumana, wa Al-Farran, Abeer (2019). Athar mumarasat abead alqiadat altahwiliyat fi tatbiq 'asalib 'iidarat al'azmati ladaa alqadat al'akadimiyyin fi jamieat altaayif. *Majalat Almanarati*, 25(4), 253-280.
- Abu Rumman, Sami Bashir (2016). Tathir alqiadat altahwiliyat fi alaistiedad li'iidarat al'azmati: Sharikatay Albutas Alearabiat wa Manajim Alfusfat Al'urduniyati. *Almajalat Al'urduniyat fi Idarat Al'aemali*, 39(4), 713-729.
- Abu Sharif, Khalidiya (2016). *Dawr alqiadat altahwiliyat fi 'iidarat altaghyir biwizarat alsihat alfilastiniyat fi muhafazat Ghaz* [Risalat majistir, Akadimiya Al'iidarat Walsiyasat Lildirasat Aleulya wa Jamieat Alaiqsaq, Ghaza, Filastin].
- Al-Ajlouni, Mahmoud Muhammad (2009). Idarat al'azamat fi alqitae almasrifii fi 'iiqlim alshamali. *Majalat Kuliyat Baghdad Lileulum Alaiqtisadiyat Aljamieati*, 2(20), 191-218.

- Al-Ammar, Abdullah Ali (2020). Athar mumarasat aibead alqiadat altahwiliat ealaa alaistiqrar alwazifi: Dirasat tatbiqih ealaa aleamilin fi alghurat altijariat walsinaeiati bialmintaqat aljanubiat lilmalikat alearabiati alsaeudiat. *Almajalat Alduwaliat Linashr Aldirasat Aleilmiati*, 5(2), 17-39.
- Al-Faqih, Abdullah Muhammad (2011). *Idarat al'azamat* (Altabeat al'uwlaa). Sana'a, Alyamanu: Jamieat Aleulum Waltiknuluja.
- Al-Ghamdi, Saeed bin Abdullah Al Attiya (2011). *Istratijiaat alqiadat altahwilia* (Altabeat al'uwlaa). Jidat, Alsaeudiat: Kunuz Almaerifati.
- Al-Ghazali, Hafez Abdul Karim (2012). *Tathir alqiadat altahwiliati alaa faeiliat eamaliat aitikhadh alqarar fi sharikat altaamin Al'urduniya* [Risalat majistir, Jamieat Alsharq Al'awsat, Al'urdun].
- Al-Hejazin, Hazem Bishara (2021). Dawr alkafa'at albashariat fi 'iidarat al'azamat alsihiyati: Dirasat halat 'iidarat wizarat alsihat al'urduniyat li'azmat waba' kuruna. *Majalat Afaq Lil'abhath Alsiyasiat Walqanuniati*, 4(2), 3-18.
- Ali, Aaso Saleh, wa Abbas, Hussein Walid (2016). *Alshakhsiat alqadia* (Altabeat al'uwlaa). Amman, Al'urdunu: Dar Ghayda' Llnashr Waltawziei.
- Al-Mahlawi, Saad Othman (2020). Alqiadat altahwiliat wamusahamatuha fi tafeil marahil 'iidarat al'azamat fi zili aintishar waba' kuruna: Dirasat halat eayinat min almustashfayat bialkhartum. *Majalat Albuhuth Waldirasat Altijariati*, 4(2), 95-122.
- Al-Raqab, Ahmed Sadiq (2010). *Alaqat alqiadat altahwiliat bitamkin aleamilin fi aljamieat Alfilastiniat bi Qitae Ghaza* [Risalat majistir, Jamieat Al'azhar, Ghaza, Filastin].
- Al-Raqib, Tariq Jaber (2021). Athar al'anmat al'iidariat walqiadiat fi 'iidarat al'azamat biwizarat aldaakhiliat jayihat kuruna namudhaja. *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Walbuhuth Almaliat Wal'iidariati*, 10(1), 1-28.
- Al-Rashidi, Salah Ali Jadian (2019). *Dawr alkafa'at albashariat fi 'iidarat al'azamat bialmustashfayat alhukumiati alkuaytia* [Risalat majistir, Jamieat Aal Albait, Alkuayt].
- Al-Sayrafi, Muhammad (2006). *Idarat al'azamat salisat 'iisdarat altadrib al'iidarii* (Altabeat al'uwlaa). Alqahirata, Masr: Muasasat Huras Alduwliat Llnashr Waltawziei.
- Al-Sayyida, Nawal Hussein, his assistant, Raed, wa Al-Zoubi, Zuabi Muhammad (2015). Alqiadat altahwiliat wa'atharuha fi faeiliat suluk aleamilin fi almustashfayat al'urduniyat alhukumiati walkhasat. *Almajalat Al'urduniyat fi Idarat Alaemali*, 11(1), 23-57.
- Al-Shaer, Alaa Jumaa Salim (2018). *Athar mumarasat 'asalib alqiadat altahwiliat fi tahasun 'iidarat al'azamat bisharikat tuazue alkahraba' muhafazat Ghaza* [Risalat majistir, Akadimiat Al'iidarat Walsiyasat Lildirasat Aleulya Wajamieat Al'aqsaa, Ghaza, Filastin].

- Al-Shanti, Mahmoud (2016). Athar mumarasat 'asalib alqiadat altahwiliat fi jawdat alhayaat alwazifiati: Dirasat tatbiqiat ealaa wizarat alsihat alfilastiniati. *Almajalat Al'urduniyat fi Idarat Alaemali*, 12(1), 31-57.
- Al-Shawabkeh, Ziad, Al-Shalabi, Firas, wa Al-Khawaldeh, Riyad (2018). Dawr alqiadat altahwiliat fi tahqiq alaitizam altanzimii ladaa aleamilin fi dayirat daribat aldakhl walmabieat al'urduniyati. *Almajalat Alearabiat Lil'iidarati*, 38(4), 146-165.
- Al-Sufyani, Hilal, Al-Mujibi, Muhammad, Badhib, Ahmed, wa Wardman, Afrah (2021). Waqie mumarasat al'iidarat almadrasiat li'abead alqiadat altahwiliat min wijhat nazar almuealimina. *Majalat Markaz Jazirat Alearab Lilbuhuth Altarbawiat Wal'iinsaniati*, 1(8), 107-130.
- Al-Zoman, Modhi bint Muhammad (2018). *Alqiadat altahwiliat wamueawiqat tatbiqiha fi al'ajhizat alhukumiat bialsaeudia* (Altabeat al'uwlaa). Alriyad, Alsaediati: Fahrasat Maktabat Almalik Fahd Alwataniat Athna' Alnashri.
- Al-Zoman, Modhi bint Muhammad (2021). Tathir alqiadat altahwiliat ealaa tatbiq 'iidarat almaerifati. *Majalat Dirasat Alkhalij Waljazirat Alearabiat*, 47(181), 195-343.
- Amal, Yoube, wa Yousfi, Radia (2018). *Athar mumarasat 'abead alqiadat altahwiliat ealaa jawdat alkhadamat alsihiyati*. Waraqat eilmiaat muqadimat 'iilaa Almultaqaa Alwatani Al'awal Hawl Alsihat Watahsin Alkhadamat Alsihiyat fi Aljazayir Bayn Ishkaliaat Altasyir wa Rihanat Altamwili, 10-11 Abril, Bushqf Qalimati, Aljazayir.
- Atafi, Jamila Naji (2020). *Alaqat alqiadat altahwiliat bialwala' altanzimii ladaa 'aeda' hayyat altadris bi Jamieat Sana'a*. Barlin, Almania: Almarkaz Aldiyumuqratiya Alearabia Lildirasat Al'iistratijiati Walsiyasiati.
- Badah, Ashraf Nassar Mahmoud (2018). *Aldhaka' aleatifu waealaqatuh bi'iidarat al'azmati: Dirasat tatbiqiat ealaa almustashfayat alhukumiat Alfilastiniat fi almuhafazat aljanubia* [Risalat majistir, Jamieat Al'azhar, Ghaza, Filastin].
- Balatrache, Houria, wa Fatima, Masrouk (2020). Idarat al'azamat fi almustashfaa muhamad biwidyaf fi zili jayihat kuruna: Dirasat maydaniat lieayinat min al'iidariyina, al'atibaa' walmumaridina. *Majalat Ada' Almuasasat Aljazayiria (ABPR)*, 9(2), 57-74.
- Hassan, Al-Hussein, wa Deghestani, Abdul Rahman (2019). *Taqyim waqie 'iidarat al'azamat walkawarith fi alsaeudia* (Altabeat al'uwlaa). Alriyad, Alsaediati: Markaz Albuqhuth Waldirasati.
- Heikal, Mohamed Ahmed (2006). *Maharat 'iidarat al'azamat walkawarith walmawaqif alsaeaba* (Altabeat al'uwlaa). Alqahirat, Masr: Alhayyat Almisriat Aleamat Lilkitabi.

- Ibrahim, Al-Saeed Ibrahim (2019). *Alqiadat altahwiliat wamusharakat almaerifa* (Altabeat al'uwlaa). Alqahirata, Masr: Muasasat Albahith Lilaistisharat Albahthiati.
- Jablaq, Ali, wa Sedqi, Ahmed (2017). Dawr 'abead alqiadat altahwiliat fi najah tatbiq khidmat aljawdat alshaamilati: Dirasat maydaniat fi mustashfayat Jamieat Halba. *Majalat Jamieat Alquds Almaftuhah Lilbuhuth Al'iidariat Walaiqtisadiati*, 2(8), 301-313.
- Kafi, Mustafa Youssef (2015). *Idarat alsirae wal'azamat altanzimia* (altabeat al'uwlaa). Amman, Al'urdu: Dar Wamaktabat Alhamid Lilnashr Waltawziei.
- Lakrini, Idris (2010). *Idarat al'azamat fi ealam mutaghayiri: Almafhum walmuqawimat walwasayil waltahadiyat* (Altabeat al'uwlaa). Amman, Al'urdu: Almarkaz Aleilmia Lildirasat Alsiyasiiti.
- Lebus, Tony Joe, wa Duran, Wadenishan (2021). *Qitae alsihat fi alyaman - mudhakirat siyasati*. Albank Alduwli. <https://shorturl.at/nqslS>
- Munazamat Alsihat Alealamia (WHO). (2015). *Aa'mal Munazamat Alsihat Alealamiat fi Iqlim Sharq Almutawasit: Altaqirir alsanawiu lilmudir al'iqlimi*. Munazamat Alsihat Alealamiati, Almaktab Al'iqlimii Lisharq Almutawasiti.
- North, Peterridge House (2018). *Alqiadat al'iidariat alnazariat waltatbiq* (Altabeat alsaadisati). Tarjamat Aalah bin Muhammad Almaeyuf, Alrayad, Alsaediati: Maehad Al'iidarati Aleamati.
- Salam, Dina Muhammad (2020). Tathir alqiadat altahwiliat ealaa aibtikar almutajati: Dirasat tatbiqih ealaa aleamilin bisharikat al'adwiat altaabieat liwizarat alaistithmari. *Almajalat Aleilmiat Lilbuhuth Waldirasat Altijariati*, 1(2), 163-207.
- Saleh, Majid, Al-Jarjari, Ahmed, wa Arif, Kazem (2018). Simat alqiadat altahwiliat fi tahqiq almutatalibat alriyadiati: Dirasat aistitlaeiat lara' eayinat min alqiadat al'iidariat fi aljamieat altaqniat alsulaymaniati. *Almajalat Aleilmiat Lijamieat Jihan bi Alsulaymaniati* 2(1), 32-48.
- Ulmer, Robert, Timothy, Selno, wa Matthew Seager (2015). *Altawasul alfaeal mae al'azamat alaintiqal min al'azmat 'iilaa al'ursat tarjamat 'ahmad almaghribi*. Alqahirata, Masr: Dar Alfajr Lilnashr Waltawziei.
- Zuilef, Inaam Mohsen (2015). Najah nazam almaelumat almuhasabiat wa'atharah fi marahil 'iidarat al'azmati. *Dirasati: Aleulum Al'iidariati*, 42(1), 247-266.