

الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الادارية لمديري المؤسسات الصحية العمومية بولاية المدية

ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات -دراسة ميدانية-

Leadership styles according to the theory of the administrative network of managers of public health institutions of Medea

And its contribution to activating the stages of crisis management

- a field study -

يسبع الضاوية

جامعة المدية، daouiasamo1985@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/05/20 تاريخ القبول: 2021/10/27 تاريخ النشر: 2021/12/12

ملخص: تهدف هذه الدراسة للتعرف على الانماط القيادية وفق نظرية الشبكة الادارية، وأثرها في تفعيل مراحل ادارة الازمات خاصة في ظل ازمة كوفيد 19، وذلك من خلال دراسة حالة في المؤسسات الصحية لولاية المدية، حيث تم توزيع (65) استبانة منها (40) استمارة صالحة للدراسة، وتم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي المدعم بأسلوب دراسة الحالة، وبالاعتماد على برنامج spss، وجاءت النتائج عموما مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين النمط القيادي و ادارة الازمات،

كلمات مفتاحية: نمط قيادي، ادارة الازمات، المؤسسات الصحية لولاية المدية.

تصنيفات JEL: I18، H70، D23

Abstract:

This study aims to identify the concept of Leadership styles according to the theory of the administrative network, and its impact on the crisis management among workers in light of the Covid 19 pandemic, through a case study of the Health institutions in the Wilayat of Médéa, where (65) questionnaires were distributed, of which (40) were valid for study, and the analysis was done using The descriptive analytical approach supported by the case study method and the SPSS program, and the results indicated the existence of a statistically significant effect of Leadership styles on the crisis management

Keywords: Leadership styles; Crisis Management; Health institutions

Jel Classification Codes: D23، H70، I18

المؤلف المرسل: يسبع الضاوية، الإيميل: daouiasamo1985@gmail.com

1. مقدمة:

لقد حظيت القيادة الادارية باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري، نظرا للدور الذي تلعبه في المؤسسات، و من اهم مهامها التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة وتزداد اهميتها في العصر الحديث لما تشهده المؤسسات من تحديات ومتطلبات التغيير في استراتيجياتها ورؤيتها، وباعتبار المؤسسة الصحية- كغيرها من المؤسسات- تنشط في بيئة حركية وتواجه العديد من الازمات و المشاكل والصراعات ،و رغم أن أزمة تفشي فيروس "كورونا" لا تزال في مراحل التطور ويصعب التنبؤ بمساراتها المحتملة في المستقبل ، فإن هناك دروس عدة يمكن استخلاصها من خلال تحليل مبدئي لمجريات الأحداث حتى الآن، وأهمها على الاطلاق ضرورة الاهتمام بعلم إدارة الأزمات في جميع الدول، حيث اثبتت جائحة "كورونا" أن المسألة لا تتعلق بمستويات التقدم والتطور بقدر ما تخضع لحسابات ليست معروفة حتى الآن، إذ ثبت ضعف الأنظمة الصحية وغياب آليات إدارة الأزمات في دول غربية عدة تصنف ضمن الدول المتقدمة.

والجزائر كغيرها من الدول التي سعت للتخفيف من حدة الأزمة على اقتصادها ومستشفياتها، وذلك بمحاولة احتواء الأزمة والتخفيف من حدتها، حيث عملت مستشفياتها على توعية المجتمع بخطورة هذا الوباء من خلال حملات تحسيسية في كافة المناطق والعيادات التابعة له وتجنيب كل الأطباء والمرضى وحتى الإداريين للسهر على تقديم العلاج للمرضى المصابين بالوباء والاستعانة بكافة أجنحة المستشفى لاحتواء العدد الذي يستقبله المستشفى من المصابين يوميا بالرغم من ان اغلب ممتهني الصحة هم من كانوا عرضة لهذا الوباء ، الأمر الذي يستدعي توفر قيادة فاعلة لمجابهة هذه الازمة،وبما ان نجاح اي ادارة مرهون بمدى تحقيق الاهداف المخطط لها،فان دور القائد هو العمل على اتخاذ قرارات ناجحة غير ان دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الانماط القيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها في التسيير،لذا جاءت دراستنا لتبرز دور كل نمط قيادي في تفعيل مراحل ادارة الازمات والتعرف على النمط الاكثر فعالية في ادارتها. و من خلال ما سبق يمكننا طرح تساؤلنا التالي:

ما هو اثر الانماط القيادية وفق نظرية الشبكة الادارية(النمط المتشدد،النمط المتساهل،النمط المتأرجح،النمط المعتدل،نمط الفريق) في تفعيل مراحل ادارة الازمات ؟

1.1 فرضيات الدراسة:وفقا لمشكلة البحث ،تمت صياغة الفرضيات التالية:

- H1-** النمط القيادي السائد في المؤسسات المبحوثة هو نمط قيادة الفريق؛
- H2-** هناك اهتمام كبير من طرف عينة البحث بكل مراحل ادارة الازمات
- H3-** " وجود علاقة ارتباط بين الانماط القيادية وإدارة مراحل ادارة الازمات في المؤسسات الصحية لولاية المدية "، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ارتباط طردية بين النمط القيادي المتشدد ومراحل إدارة الازمات في المؤسسات المبحوثة ؛
 - توجد علاقة ارتباط طردية بين النمط القيادي المتساهل ومراحل إدارة الازمات في المؤسسات المبحوثة ؛
 - توجد علاقة ارتباط طردية بين النمط القيادي المتأرجح ومراحل إدارة الازمات في المؤسسات المبحوثة،
 - توجد علاقة ارتباط طردية بين النمط القيادي الوسط ومراحل إدارة الازمات في المؤسسات المبحوثة؛
 - توجد علاقة ارتباط طردية بين نمط قيادة الفريق ومراحل إدارة الازمات في المؤسسات المبحوثة.
- H4-** هناك دلالة معنوية لأثر النمط القيادي ومراحل إدارة الازمات في المؤسسات المبحوثة.

2.1 أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في ان ادارة الازمات تتطلب معرفة الانماط القيادية السائدة ،والوقوف على اكثرها تأثيرا في التعامل مع الازمات ، هذه الاخيرة التي تعيق اداء مهام المديرين ،فضلا عن الاهمية الميدانية التي تبرز من خلال تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين الانماط القيادية وفقا لنظرية الشبكة الادارية وإدارة مراحل ادارة الازمات في ضوء اجابات افراد العينة محل الدراسة.

3.1 أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة الى تحليل طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية ومراحل ادارة الازمات في المؤسسات الصحية العمومية لولاية المدية،فضلا عن امكانية احتواء والاستعداد للمواجهة،وتوضيح المفاهيم المتعلقة بهذه الدراسة.

4.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره ملائم لوصف

واستعراض المفاهيم الأساسية للنمط القيادي و ادارة الازمات من خلال جمع مختلف المعلومات

وتحليلها بغرض الإلمام بالجوانب النظرية للدراسة. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة من خلال استقراء المعلومات المتحصل عليها من المؤسسات الصحية بولاية المدية، كما تم الاعتماد على الاستبيان آراء ووجهات نظر عينة الدراسة لمعالجتها وتحليلها بواسطة برنامج SPSS استخلاص جملة من النتائج.

2. الاطار النظري للدراسة

1.1.2 القيادة الادارية

تعد القيادة من الركائز الأساسية لنجاح اي مؤسسة ، هذا الدور الذي جعلها تحظى باهتمام المفكرين والباحثين منذ القدم والى غاية يومنا هذا، ولعل ما يعكس هذا الاهتمام وجود العديد من الدراسات في مجال القيادة والتي تناولت غالبيتها الأساليب القيادية المتبعة و محاولة التعرف على أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

1.1.2 مفهوم القيادة الادارية:

قبل التطرق لمفهوم القيادة الادارية علينا تقديم تعريف اولا القيادة بصفة عامة ،اذ تعرف القيادة بأنها "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة" (pierre, 2013, p. 21)

اما القيادة الإدارية فتعددت وتباينت التعريفات الخاصة بها وسنذكر اهمها:

يعرفها P-Drucker - "انها ليست عملية صنع جدول الاعمال والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع،وانما القيادة الادارية هي الارتقاء برؤية الفرد الى مستويات اعلى ورفع اداء الفرد الى معايير اعلى وبناء شخصيته الى ما بعد حدودها الاعتيادية." (نجم عبود، 2011، صفحة 22)

وقد ركز هذا التعريف على الرؤية التي تعتبر اهم متطلبات القيادة ثم ركز على السمات الشخصية،وهناك من عرفها على انها: "قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الاخرين من المساهمة في الكفاءة وإنجاح المؤسسات التي هم جزء منها ." (العنوم و كوفي، 2011، صفحة 20) ،اي انها تعد بمثابة عملية تحفيزية تتسم بقدرة القائد على التأثير بالمرؤوسين من خلال السمات التي يجب توافرها فيه وأشار ايضا هذا التعريف الى مشاركة المجموعة للقائد في انجاح المؤسسة ،وهناك من يعرفها على

انها العملية التي يسعى القائد من خلالها الى توجيه وإقناع المرؤوسين بالاعتماد على رؤى وخطط مستقبلية لتحقيق الاهداف (Samir, 2004, p. 65)
من خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: " قدرة المدير على التأثير والإقناع لتوجيه المرؤوسين باعتماده على الرؤية و المهارات القيادية والإدارية وكذا قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية لتحقيق الاهداف المسطرة".

2.1.2 النمط القيادي:

ان سلوك المدير المتكرر ولفترة طويلة من الزمن يسمى نمطاً، والمدير يتخذ نمطاً معيناً من خلال الخبرة والتعليم والتدريب أو من التنشئة والتربية الاجتماعية، ويعرف النمط القيادي وفق المنظور السلوكي بأنه الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الاداري ويعمل بموجبها داخل المؤسسة وتعد الاطار الذي يحدد علاقته بالمرؤوسين، كما عرف ايضا بانه "الاسلوب القيادي الذي يعكس اتجاهات وسلوكيات القائد بالعلاقة مع الآخرين(المرؤوسين-وغير المرؤوسين اي اطراف خارجيين) (نجم عبود، 2011، صفحة 86)، حتى يستطيع كسب ثقتهم وتعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، ولقد أسفرت العديد من الدراسات عن نماذج متعددة من أنماط القيادة وذلك لتعدد المداخل والنظريات، فقد أشار الكثير من الباحثين إلى وجود انماط مختلفة لكل قائد وقد عملوا على تطوير دراساتهم التي تحدد وتميز تلك الأنماط بما يتوافق مع الوقت الحالي، ومن أبرز النماذج الذي ظهرت هي: (جبار و اخرون، 2010، صفحة 52) دراسة جامعة (ايوا) والذي حدد ثلاثة انماط للقيادة هي (السلطوي والديمقراطي وعدم التدخل)، ونموذج (نظرية الخط المستمر في القيادة) والذي حدد سبعة انماط للقيادة في ضوء اهتمامها بالرئاسة والمرؤوسين، ونموذج (ليكرت) والذي حدد اربعة انماط (المتسلط الاستغلالي، المتسلط النفعي، والديمقراطي الاستشاري والديمقراطي المشارك)، في حين تمثلت دراسة جامعة (Ohio) بأربعة انماط للقيادة في ضوء العلاقة بين بعدين هما: بعد المبادأة وبعد الاعتبارية، (حسن محمود، 2010، الصفحات 11-13) بينما حاول فيدلر ان يقدم نموذج الممثل بالاهتمام بالعمل والعاملين والموقف، والنموذج الاكثر شهرة هو نموذج نظرية الشبكة الادارية والتي سنركز عليها في دراستنا .

3.1.2 نظرية الشبكة الادارية:

لقد قام بتقديم هذه النظرية كل من (Robert Blake) و (Jane Mouton) عام 1964 في اوائل الستينيات، وتتركز اساسا على ابحاث جامعتي ميتشغان و اوهايو، وتبنى هذه النظرية على عاملين او بعدين هما: درجة الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالانتاج (جواد شوقي و هيثم، 2006، صفحة 241)، ونتيجة الدراسة في الشكل الموالي:

شكل رقم (01): الانماط القيادية حسب نظرية الشبكة

الادارية



فيها، ولا يهتم سواء بالانتاج او بالانسان، فهو بذلك ينسحب من العملية القيادية. النمط المتشدد او التسلطي (9-1): يعبر هذا النمط عن الاهتمام الاكبر بعامل الانتاج و يقل الاهتمام بالمرؤوسين الى درجة كبيرة، فهذا النمط الاداري يعكس المبادئ التي نادى بها فريدريك تايلور في نظريته "الادارة العلمية" (السكرانة، 2014، صفحة 73)، ويؤمن القادة بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لانجاز المهام وذلك بسبب التخوف من الفشل في تحقيق الاهداف ويتبع اسلوب العقاب والتشدد مع مرؤوسيه؛

- النمط القيادي الوسط (5-5): و تسمى بالقيادة المعتدلة حيث يحاول القائد الوصول الى موازنة بين احتياجات الافراد وأهداف المؤسسة الانتاجية، وفي هذا النمط يؤمن القائد بأسلوب منتصف الطريق فيلجا في بعض الاحيان الى الاسلوب (9-1) وبعض الاحيان الى الاسلوب (1-9)؛

- نمط القيادة الاجتماعية او الانسانية (1-9): الذي يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماما يذكر للإنتاج والعمل؛
- نمط قيادة الفريق (9-9): وتسمى ايضا بالقيادة الجماعية او المثالية، فالقادة الذين ينتمون الى هذا النمط الاداري يولون اهتمام فائق لكل من بعدي الافراد والإنتاج، اذ يعمل القائد في هذه الحالة على تحقيق النجاعة للفريق وكذا بناء علاقات من الثقة والاحترام المتبادل بين اعضاء الفريق لتنمية وتطوير ادائهم لمواجهة الظروف المستقبلية.

2.2 ادارة الازمات

1.2.2 مفهوم ادارة الازمات:

تعرف الازمة على انها: حالة تغيير مفاجئة تصيب الفرد او المجتمع او المؤسسة او الدولة، تهدد الكيان وتبعث الفلق، وتؤثر في جانب او اكثر من الجوانب التي تلامس حياة الانسان (عبد الغفار، 2016، صفحة 16).

اما ادارة الازمة عرفت على انها: نظام يهدف الى معالجة الازمات من خلال عمليات الاعداد والتخطيط واجراء التحضيرات الضرورية لاستثمار مؤشرات الازمة قبل حدوثها وتفاديها، والحد من الاضرار الناتجة اثناء وبعد حدوثها ووقت تصاعدها وتفاقم حدوثها، وذلك بطريق تساعد المنظمة على الاستمرار في نشاطها الطبيعي (العدوان، 2013، صفحة 90).

وعرفت ايضا بانها: تمثل مجموعة من الوسائل التوقعية، والتي تجعل المنظومة قادرة على تنسيق العمليات، ومواجهة الكوارث والرقابة عليها، كما تمكّن المنظمة من تعظيم

فرص النجاح، وتقليل المخاطر التي تواجهها (Mager & Norman, 1988).
اذ تهدف ادارة الازمات الى الاستعداد لمواجهة الازمات من خلال التنبؤ بالمشاكل والازمات وتمكين الادارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الاطراف المعنية.

وبناء على ذلك فان ادارة الازمات ببساطة تتعلق بتطبيق مفاهيم الادارة على الازمات من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات البيئية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الناجمة عن كل ازمة، ومن ثم تحديد خطة كيفية التعامل معها والرقابة عليها والاستعداد المستمر للتعامل مع الازمات

3.2. مراحل ادارة الازمات:

يختلف الباحثون في تحديد مراحل إدارة الأزمة إلا انها تنصب في اطار واحد لموجهة الأزمة فقد تم تحديد خمس مراحل، هي (محمد الباز، 2006):

- مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة في هذه المرحلة نجد ان الازمة ترسل سلسلة من اشارات الانذار (الاعراض) يستقبلها المديرون، ولكن قد يكون من الصعب عليهم الالتقاط الاشارات الحقيقية والهامة.

- مرحلة الاستعداد والوقاية: وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة، وتحديد الاساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الافراد والجماعات على كيفية مواجهة الازمة وذلك مع ملاحظة ان اي خطة افضل من الارتجال والعشوائية. وفي هذه المرحلة يكون التخطيط الاستراتيجي مهم جداً في محاولة تفادي وقوع الازمة كما يساعد على التنبؤ بانواع الازمات المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة.

- مرحلة مجابهة الازمة: وفي هذه المرحلة يتم اعداد وسائل الحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الاخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاحها في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الازمة وايضاً على طبيعة الازمة نفسها ومدى التعاون والتنسيق بين الاطراف المختلفة.

- مرحلة استعادة التوازن والنشاط : وتشمل هذه المرحلة اعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اعدادها مسبقاً واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الاصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط، وذلك من اجل اعادة التوازن بشكل تدريجي.

- مرحلة التعلم وتقييم التجربة: في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم انجازه في اثناء مجابهة الازمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الازمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الازمة.

3.3. دور القيادة وطرق التعامل مع الأزمة:

تمثل القيادة دوراً هاماً ومحورياً في إدارة الأزمات داخل المؤسسات ، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها للوقوف في وجه الأزمة و تبعاتها ، حيث يرى الكثير من الباحثين والمتخصصين وقادة على أرض الواقع أن نجاح اي مؤسسة من نجاح قياداتها ، وفشلها من فشلهم ، وفي هذا الصدد فالكثير من المؤسسات تتعرض الى

ازمات مختلفة يسلك فيها القائد أنماط وسلوكيات مختلفة ومن البديهي أن يتعامل القائد مع كل أزمة تحدث بأنماط مختلفة , فما يصلح لإدارة أزمة قد لا يصلح لازمة أخرى ،اذ تعد الأزمة منبها لظهور أنواع مختلفة من السلوك وبالتالي استجابات مختلفة إزاء الأزمات.

إذ لا يوجد نمط قيادي ثابت يتبعه القائد في جميع المواقف ، ويمكن توضيح أنواع أنماط السلوك القيادي ورؤيته للازمات كالتالي (البحوي، 2006، صفحة 15):
- **القائد البيروقراطي (المتسبب):** في ظل هذا السلوك القيادي في الأزمات فالقائد يتمتع بهدوء يتجاهل في ضوءه البيانات والمعلومات التي لها علاقة بالأزمة ،والتهرب من صنع القرارات ورفعها إلى المستويات الأعلى ، مما يؤدي الى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الاضطراب والفوضى والخلل في موقف الأزمة وبالتالي زيادة الخسائر المادية والبشرية.

- **القائد الدكتاتوري (المتسلط):** وتتميز هذه القيادة بان القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة اذ يحاول الخروج من الأزمات لأنه ينظر اليها على انها خطر يهدد كيان المؤسسة،وهو يرى الأزمات بعدسة مكبرة بإعطائها اكبر من حجمها الطبيعي،بالإضافة الى انه يميل لاتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة ، الامر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الازمة .

- **القائد المجامل (المتساهل):** يتمتع بهدوء ظاهر في أوقات الأزمات ، دوافع ايجابية (التمتع بالتعاون بين العاملين وبينه) ، دوافع سلبية (الخوف من ما تسببه الأزمات من توتر وقلق بين العاملين) ، يترك التصرف للمحيطين من حوله فرأيهم يمثل رأيه ، غير قادر على اتخاذ القرارات على الرغم من كثرة البيانات .

- **القائد المتأرجح :** يحس بالأزمات بنبض الأغلبية ، دوافع ايجابية (أقامة علاقات مع العاملين) ينفذ ما تتفق عليه الأغلبية ، دوافع سلبية (الخوف من فقدان مكانته حال الفشل في إدارة الأزمة) ،و يعتمد أسلوب اللجان بشكل صوري لإعطاء إحساس بالديمقراطية ،و عندما يزداد الضغط عليه يأخذ برأي العاملين القريبين منه .

- **قائد الفريق:** من اهم السلوكيات المميزة لهذا النوع من القيادة أثناء الأزمات هو ان القائد يحث اعضاء الفريق على النظر الى الازمات على انها فرص لتحسين الاوضاع،ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الازمة في حجمها الطبيعي،وتحديد الاولويات وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة مع تشخيصها وتحديد درجة حدتها.ويقوم القائد ايضا بتشجيع الاعضاء على المبادرة وإبداء الرأي مع توفير مناخ من الالفة والاحترام بين مختلف الاعضاء وتشجيع استخدام التفكير الابداعي في توليد

البدائل المناسبة لموقف الازمة، او استخدام أسلوب العصف الذهني للتعامل مع الازمة بكفاءة عالية.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن النمط القيادي الذي يهتم بالعمل والعاملين يعد نمطاً مناسباً لإدارة الأزمت من خلال صقل مهارات اعضاء الفريق وزيادة قدراتهم والارتقاء بأدائهم بالشكل الذي يعظم من فاعلية الفريق لمواجهة الازمت

4. . الدراسة الميدانية:

1.4 منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الاسلوب الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة ، واستخدم الباحثان في ذلك المراجع المكتبية من كتب ومقالات ومذكرات ، والأسلوب التحليلي لتفسير وتحليل النتائج الاحصائية المتعلقة بالجانب التطبيقي، اذ تم استخدام برنامج (spss) في معالجة البيانات احصائيا ، حيث تضمنت المعالجة الاحصائية الاساليب التالية:

المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل الارتباط،

1.1.4 عينة الدراسة:

لقد وقع اختيارنا على المؤسسات الصحية التابعة لولاية المدية كحالة للدراسة، والتي تعد أحد اهم المؤسسات الخدمية التي تسعى الى تحسين خدماتها الصحية، اذ تواجه المؤسسات الصحية بصفة عامة تحد كبير مع المحيط الخارجي من تطور تكنولوجي إدراك المريض لحقوقه، قلة الموارد، البحث عن الجودة الى غير ذلك، كل هذا يجعل المؤسسة الصحية ملزمة بتغيير نمط تسييرها حتى تسترجع مصداقيتها وترتقي بخدماتها الصحية، وتكون قادرة على التصدي لمختلف التحديات التي تواجه قادة القطاع الصحي عامة خاصة في ظل ازمة كوفيد19، وقد شملت عينة البحث 40 مديرا وهي عينة عشوائية مأخوذة من مجتمع مكون من 65 مديرا (13مديرا عاما+ 52 مديرا فرعا)، وعلى هذا النحو تم توزيع (42) استمارة وتم استرجاع 40 استمارة صالحة للتحليل، اما فيما يخص عدد المؤسسات الصحية الموجودة على مستوى ولاية المدية 13 مؤسسة موزعة على مختلف دوائرها: منها 6 مؤسسات عمومية استشفائية و 7 مؤسسات عمومية للصحة الجوارية وهذه الاخيرة بدورها تنفرع الى قاعات علاج و عيادات متعددة الخدمات وهي موضحة في الجدول التالي :

المؤسسات العمومية للصحة الجوارية	المؤسسات العمومية الاستشفائية
----------------------------------	-------------------------------

الانماط القيادية وفق نظرية الشبكة الادارية لمديري المؤسسات الصحية العمومية بولاية المدية
ومساهمتها في تفعيل مراحل ادارة الازمات

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الزبيرية	المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدينة
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبرواقية	المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتابلاط البخاري	المؤسسة العمومية الاستشفائية قصر البخاري
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العداورة	المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية	المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر البخاري	المؤسسة العمومية الاستشفائية بتابلاط البخاري
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببني سليمان	

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع المؤسسات الصحية على مستوى دوائر ولاية

المدية المصدر: بطاقة تقنية من مديرية الصحة والسكان لولاية المدية

2.1.4 اداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قسمت إلى محورين رئيسيين، يقيس المحور الأول متغير الانماط القيادية ويتكون من خمسة فقرات. ويقيس المحور الثاني متغير ادارة مراحل ادارة الازمات ويتكون من عشرة فقرات، وزعت الاستبانة على عينة الدراسة.

4. 2 صدق اداة الدراسة وثباتها:

❖ **صدق وثبات المقياس:** الجدول التالي يبين قيمة ألفا كرونباخ

الجدول (02) :معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستمارة

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
كامل الاستمارة	15	0,784

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

VER. 25

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة تساوي 0.78، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات؛ أي أنه في حالة إعادة نفس الاستبيان للاستطلاع مرة أخرى، فإن الاستجابة ستكون ثابتة بنسبة 78%، وهذه النسبة مقبولة جدا في هذه الدراسة.

❖ **صدق الاتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبانة وصدقها (اتساق عبارات الاستبانة وصدقها يقصد به مدى انسجام عبارات الاستبانة وملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه) تم حساب معامل ارتباط بيرسون (يستخدم معامل الارتباط لبيرسون Pearson Corrélation لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01). بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستبانة (البياتي، 2005، صفحة 344). النتائج في الجدول 2:

الجدول (03) : معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور

المحور الأول		المحور الثاني	
العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
1	.807**	6	.414**
2	.289*	7	.449**
3	.677**	8	.652**
4	.608**	9	.724**
5	.711**	10	.708**
		11	.549**
		12	.662**
		13	.201**
		14	.690**
		15	.437**

المصدر: مخرجات برمجية SPSS. VER. 25 ** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل . * دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

يتضح من خلال الجدول رقم (2) ان جميع معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة (عبرة) والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الاول الخاص بالنمط القيادي موجبة، حيث تراوحت بين (.807) في حدها الاعلى امام العبرة رقم (1) وبين (.289) في حدها الادنى امام العبرة رقم (2)، وان جميع عبارات هذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) ما عدا العبرة (2) دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). اما معاملات الارتباط للمحور الثاني (مراحل ادارة الازمات) فقد جاءت عباراته موجبة وتراوحت بين (.724) في حدها الاعلى امام العبرة رقم (9) وبين (.201) في حدها الادنى امام العبرة (13) ، وان جميع عبارات هذا المحور جاءت دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) مما يعني تمتع عبارات المحور الخاص بالأنماط القيادية بالاتساق وعليه لا نستثني اي عبارة منه من التحليل .

3.4. عرض و تحليل النتائج ومناقشتها:

1.3.4 تحليل محاور الاستبانة:

❖ **تحليل وتفسير نتائج قياس انماط القيادة الادارية وفق نظرية الشبكة الادارية**
بعينة الدراسة: بعد رصد استجابات المديرين عينة البحث لفقرات الاستبانة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية، ولقد اعتبرنا النمط الحاصل على اعلى المتوسطات هو نمط القيادة السائد بالمؤسسة، ويوضح الجدول التالي عرضا للمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الاول والمتعلق بالأنماط القيادية الخمسة:

الجدول رقم (04): تحليل اجابات افراد عينة البحث لمحور الانماط القيادية

رقم العبارة	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	النمط المتساهل	3,15	1,46	1
2	النمط الوسط	1,75	0,92	3
3	النمط المتأرجح	1,30	0,46	5
4	النمط المتشدد	2,92	1,09	2
5	نمط ادرة الفريق	1,55	0,60	4
	المستوى العام للانماط القيادية	2,14	0,90	

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مستخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم(04) ان مستوى ممارسة مديري المؤسسات الصحية للنمط المتساهل قد جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي قدره 3,25، ثم النمط المتشدد بمتوسط حسابي 2,92 يليه النمط الاجتماعي ثم نمط ادارة الفريق وادنى قيمة كانت للنمط المتأرجح بمتوسط حسابي 1,30، وعلى هذا الاساس كان المستوى العام للأنماط القيادية 2,14، اي يستلزم ضرورة الاهتمام اكثر بالسلوك القيادي في ادارة الفريق باعتبارها القيادة المثالية، بعد تعرفنا على هذه الانماط وتقييمنا لوضع المؤسسات المبحوثة نستطيع القول انه يوجد في المؤسسات المبحوثة انماط مختلفة من القيادة وفق نظرية الشبكة الادارية، ويأتي اسلوب قيادة الفريق بالمرتبة ما قبل الاخيرة وهذا "ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها ان النمط القيادي السائد في المؤسسات المبحوثة هو نمط قيادة الفريق".

❖ تحليل وتفسير نتائج قياس ادارة مراحل ادارة الازمات بالمؤسسات المبحوثة:

الجدول رقم(05) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ادارة

مراحل ادارة الازمات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1,25	3,25	اكتشف الازمات بوقت كاف
0,67	1,57	تهتم ادارة المستشفى بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الازمات
0,63	1,6	استعد للازمات قبل حدوثها من خلال توفير برامج وخطط كافية لإدارة الازمات
0,91	1,8	يتم تفعيل الاتفاقيات بين المستشفى والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة لحل الازمات
0,68	1,4	اعمل على احتواء الازمات بكل الموارد المتاحة خوفا من الاضرار
0,64	1,5	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بشكل سريع بما يتناسب مع الوضع الراهن
0,65	1,32	اعمل على اتخاذ الاجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية في المستشفى رغم حدوث الازمة
1,31	3,02	اقوم بتحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق اهداف المستشفى في ضوء الازمة
0,90	1,57	اعمل مع فريقي على مراجعة كافة الاجراءات المتعلقة بالتعامل مع الازمة وتقييمها
0,49	1,40	اتعلم من الازمات السابقة والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في التصدي للازمة

المصدر :من اعداد الباحثان بناء على مستخرجات برنامج spss

افادت بيانات الجدول رقم (05) ان المتوسطات الحسابية لعبارات متغير مراحل ادارة الازمات ترواحت ما بين 1,32 و 3,25 ،كما بينت نتائج البحث ان مستوى ادارة الازمات جاء متوسط ،اذ بلغ متوسط استجابات افراد العينة على هذا المحور 1,83 ،وعلى هذا الاساس يمكن القول ان العينة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لادارة

الازمة، حيث تنوعت الاساليب المستخدمة في ذلك، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية: هناك اهتمام كبير من طرف عينة البحث بادارة الازمة.

2.3.4 اختبار فرضيات العلاقة والأثر:

للإجابة على الفرضيات واختبار العلاقة والأثر بين انماط القيادة (المتساهلة، المعتدلة، الاجتماعية، المتسلطة، قيادة الفريق) ومراحل ادارة الازمات، قام الباحثان بدراسة معامل الارتباط وكذا استخدام تحليل الانحدار وتحليل (ANOVA) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

❖ طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية وادارة الازمات

لغرض التأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام معامل الرتب (spearman)، هذا ما هو موضح في الجدول ادناه:

جدول رقم 06 : العلاقة بين الانماط القيادية مجتمعة وادارة الازمات

المتغير التابع		المتغيرات	
الدالة الاحصائية	Sig	R معامل الارتباط	المتغير المستقل
0,01	0,00	0.726	

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مستخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (06) نجد ان قيمة احصائية الاختبار 0,00 وهي اصغر من 0,01 و ان قيمة معامل الارتباط هي 0.726 وهو ارتباط موجب يؤكد ان العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع موجودة ودالة معنوية عند مستوى دلالة (0,01) ، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، وهذا يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الانماط القيادية بشكل عام (وفق نظرية الشبكة الادارية) ومراحل ادارة الازمات ، مما يقودنا الى دراسة علاقة كل نمط على حدى وعلاقته بإدارة الازمة لمعرفة اي نمط قيادي له القدرة على تفعيل مراحل ادارة الازمات:

الجدول رقم (7) :العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل بمختلف

ابعاده والمتغير التابع

النمط القيادي	مراحل ادارة الازمات
النمط المتساهل	.572**
النمط الوسط	.328*
النمط المتارجح	.675**

النمط المتشدد	-0,067
نمط ادرة الفريق	.621**
*معنوي عند مستوى دلالة (0,05).	
** معنوي عند مستوى دلالة (0,01).	

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مستخرجات برنامج spss

يوضح الجدول اعلاه نتائج علاقات الارتباط بين انماط القيادة وفقا لنظرية الشبكة الادارية كل على حدى ومراحل ادارة الازمات كما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط ضعيف وسلبى بين النمط المتشدد و التخفيف من مراحل ادارة الازمات ،اذ بلغ معامل الارتباط (-0,067) يؤكد ان العلاقة بين هذا النوع من النمط والمتغير التابع عكسية وليس دال معنويا، وهذا يعني ان كلما كان المدير متسلط كلما ادى ذلك الى زيادة توتره في علاج الازمة ، ويرجع هذا لخصائص هذا النمط والتي من ابرزها المركزية والتسلط وعدم فسح المجال للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح افكارهم، اذ يتخذ القائد من سلطته الرسمية اداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز العمل ،مما يسبب لهم الاحباط وزيادة الضغوط عليهم ،وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الاولى ؛ و معامل الارتباط بين النمط المتساهل و مراحل ادارة الازمات هو ارتباط طردي (0,572) يؤكد ان العلاقة بين هذين المتغيرين طردية ودالة عند مستوى دلالة (0,05) ،وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية"،

- اما فيما يخص العلاقة بين النمط الوسط و مراحل ادارة الازمات هو ارتباط طردي (0,328) يؤكد ان العلاقة بين هذين المتغيرين طردية ودالة عند مستوى دلالة (0,05) لكنها ضعيفة مثلها مثل الاسلوب السابق ،وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وهذه النتيجة مؤداها ان يعتمد أسلوب اللجان بشكل صوري لإعطاء إحساس بالديمقراطية ، عندما يزداد الضغط عليه يأخذ برأي العاملين القريبين منه و معامل الارتباط بين النمط المتأرجح وادارة مراحل ادارة الازمات كان ارتباط طردي (0,675) يؤكد ان العلاقة بين هذين المتغيرين طردية ودالة عند مستوى دلالة (0,01) وهي علاقة قوية ،وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة" هناك علاقة ارتباط بين النمط القيادي المتأرجح وإدارة مراحل ادارة الازمات عند مديري المؤسسات المبحوثة "، هذا دل على ان الاهتمام المتوسط لمديري المؤسسات الصحية بالعمل والعاملين من شأنه التخفيف الى حد ما من مختلف الضغوط الداخلية وحتى

الخارجية، في حين نقبل الفرضية الفرعية الخامسة لان معامل الارتباط كان (0,621) وهي علاقة طردية متوسطة دالة عند مستوى دلالة (0,01) اي كلما زاد الاهتمام بفريق العمل كلما ادى ذلك الى تفعيل مراحل ادارة الازمات لما لهذا الاسلوب من خصائص ابرزها عنصر الاتصال لتجعله نمطا مناسباً لادارة الازمة.

❖ قياس اثر الانماط القيادية في تفعيل مراحل ادارة الازمات في المؤسسات
المبحوثة:

من اجل توضيح ذلك الاثر سوف ندرس الانحدار اللامعلمي كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (8): تأثير الانماط القيادية على مراحل ادارة الازمة

م. المستقل	R-deux	S.C	f المحسوبة	Sig	Ddl
م. التابع	0,527	3,719	42,372	0,00	1

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مستخرجات برنامج spss

تبين نتائج الجدول اعلاه ان الانماط القيادية تؤثر في المتغير الاستجابي "مراحل ادارة الازمات" بدلالة قيمة f المحسوبة (42,372) وهي اكبر من الجدولية وهي دالة معنوياً عند مستوى دلالة (0,05)، اما قيمة معامل التحديد لتفسير العلاقة الارتباطية بين المتغيرات فكانت (0,527) معنى ذلك أن ما نسبته 52% من التغير في تفعيل مراحل ادارة الازمات (المتغير التابع y) راجع إلى التغير في الانماط القيادية (المتغير المستقل x)، وأن حوالي 48% من هذا التغير يرجع إلى عوامل أخرى، وهذا يدل على قدرة المتغير المستقل (الانماط القيادية) في تقدير المتغير التابع (مراحل ادارة الازمات) بمقدار 52%، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.

5. خاتمة:

من خلال ما تم التطرق اليه في دراستنا هذه تبرز العلاقة الكبيرة بين كل من القيادة الادارية وإدارة الازمات، وتجدر الاشارة الى انه امام التحديات الصعبة التي تعيشها المؤسسات الصحية بصفة عامة فهي بحاجة ماسة الى قيادة فعالة للتصدي لمختلف الازمات، اذ يعد التعامل مع الازمة من أخطر الأمور التي يمكن أن تواجه القائمين على شؤون الناس ومصالحهم، وهو ما يتطلب منهم فهماً عميقاً لماهيتها وكيفية الحد - أو

التقليل - من آثارها، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود الكفاءات ودراسة التجارب السابقة لتبني طريقة سليمة في إدارة الأزمة والتفاعل معها، وفي ظل جائحة كورونا وما ترتب عليها من أزمات مست جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وفي ظل الجدل حول فاعلية المستشفيات للتعامل مع هذه الأزمة، أصبحت الحاجة ملحة لإعادة النظر إلى مفهومها وكيفية ادارتها، فمواجهة القائد لمثل هذه الازمات تنطب قدرات وقابليات كبيرة من اهمها القدرة على الصمود والتحلي بالشجاعة والتعامل مع الازمة بدقة عالية وسرعة في الاستجابة بناء على عامل الخبرة والكفاءة في العمل، اذ ان نجاح اي مؤسسة يتوقف الى حد كبير على النمط القيادي المتبع وفعاليتها.

❖ التوصيات:

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات نلخصها في العناصر التالية:

- على ادارة المؤسسات الصحية تعزيز نمط القيادة الجماعية وحث المديرين على اتباعه لما له من تأثير ايجابي على تفعيل مراحل ادارة الازمات ؛
- الابتعاد عن النمط القيادي المتشدد (خاصة وانه من الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الصحية لولاية المدينة حسب ما توصلنا اليه، اذ جاء بالمرتبة الثانية بعد النمط المتساهل) وهذا لما له من اثار سلبية في زيادة الضغوط خاصة على مستوى الافراد العاملين مما يؤثر سلبا على التصدي لمختلف الازمات.
- ينبغي على مديري المؤسسات الصحية الاهتمام اكثر بكيفية التعامل مع الازمة التي اصبحت تعد كأكبر تحدي لهم وذلك من خلال ما يلي : الاعتراف برأي المرؤوسين وإعطاءهم الفرص للمشاركة في صنع القرارات الادارية ؛ استخدام الرقابة لمساعدة المرؤوسين في تطوير الاداء وليس لتصيد الاخطاء؛ تنمية مهارات القادة الاداريين وتدريبهم على التعامل مع الضغوط الناجمة عن الازمة والقدرة على تحليلها وعلاجها كإجراء دورات تدريبية لمديري المؤسسات الصحية في المدرسة الوطنية لإدارة الصحة والمناجمنت؛ توعية العاملين بأهداف العمل وإيضاح الادوار والمسؤوليات في ظل ازمة كوفيد19؛ و الاهتمام اكثر بعملية الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة (اداريين -طبيين-شبه اداريين-عمال متعاقدين) وضمان المشاركة الفعالة لجميع افرادها في تحسين الأداء.

6. قائمة المراجع:

• المؤلفات

- 1- Nudell Mager و Antohol Norman .*The handbook for effective emergency and crisis management* .New York , 1988
 - 2- pierre, J. *la boite à outil du leadership*. paris: dunoud.2013
 - 3- Samir, T. *management et leadership-le savior_faire de la gestion moderne*. Tunis: Centre de publication universitaire.2004.
 - 4- بلال خلف السكارنة. *القيادة الادارية الفعالة* (الإصدار 2)، دار إثراء للنشر والتوزيع (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2014)؛
 - 5- عدنان العتوم، و قاسم كوفي، *القيادة والتغيير "الطريق نحو النجاح"*، دار إثراء للنشر والتوزيع، (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2011)؛
 - 6- عزات كريم العدوان، *العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات*، دار حامد للنشر والتوزيع، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2013)؛
 - 7- عفاف محمد الباز، *دور القيادة في ادارة الازمات*، المنظمة العربية للتنمية الادارية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006)؛
 - 9- ناجي جواد شوقي، و حجازي هيثم *دراسات خاصة في ادارة الاعمال*، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، (عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2006)؛
 - 10- نجم نجم عبود، *القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين*، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، (عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2011)؛
- ## • الرسائل والاطروحات:
- 1- حسن ناصر حسن محمود، *الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية* (رسالة ماجستير)، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة ، 2010؛
 - 2- عبد الصادق عبد الغفار، *تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان* (رسالة ماجستير)؛ كلية العلوم الاستراتيجية بجامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2016.
- ## • المقالات:
- 1- مرتضى جبار، و اخرون، *استخدام الشبكة الادارية لبيان اثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية ادارة الجودة الشاملة*، *مجلة الادارة والاقتصاد*، العدد 83، 2010.
 - 2- صبرية البحيوي، *ادارة الازمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنورة*، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الاسلامية*، العدد 18، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006.

