



القيادة التحويلية ودورها في ادارة الازمات دراسة تحليلية في مستشفى الحسين التعليمي

عدنان رحيم نور *

جامعة المثنى /كلية الادارة والاقتصاد

المخلص

يهدف البحث الى معرفة الاثر التي تمارسه ادارة الوحدات الاقتصادية في توفير الحلول المناسبة لمواجهة الازمات التي تعرقل عملها فضلا عن اجراء الدراسات والمقترحات لمنع تكرار الازمات في المستقبل ، وتم تحقيق ذلك الهدف من خلال دراسة الكيفية التي واجه بها مستشفى الحسين التعليمي لازمة وباء كورونا خلال الفترة من شهر شباط الى شهر حزيران لسنة (٢٠٢٠) اذ تمت المقارنات بين الوضع قبل بداية الازمة والوضع الحالي وتم التوصل الى مجموعة من المقترحات واختبار فرضية البحث. واهم ما توصل اليه البحث يتمثل بإسهام القيادة التحويلية في توفير البدائل المناسبة لمعالجة الازمات التي تواجه مختلف الوحدات الاقتصادية وذلك من خلال المرونة الادارية المتوفرة لديها واستجابتها للتغيير بالوقت المناسب فضلا عن تحديد حجم التغيير المناسب للازمات التي تواجه الوحدات الاقتصادية بالشكل الذي يحقق الكفاءة المطلوبة. واهم ما اوصى به البحث يتمثل بضرورة تفعيل الاجراءات الصحية لغرض تقديم التوعية الصحية لعامة الناس من اجل اتخاذ الاجراءات الوقائية للحد من الاصابة بالفايروس فضلا عن العمل على تطويل القيادات التحويلية في ادارة المستشفى لغرض تحقيق الاستجابة السريعة بصورة كفوة للازمات الصحية.

معلومات المقالة

تاريخ البحث

الاستلام: ٢٠٢٠/٨/٥

تاريخ التعديل: ٢٠٢٠/٨/٢٠

قبول النشر: ٢٠٢٠/٨/٢٣

متوفر على الانترنت: ٢٠٢١/١/١٧

الكلمات المفتاحية :

القيادة التحويلية

ادارة الازمات

الوحدة الاقتصادية

ازمة كورونا

الكفاءة

Transformational Leadership and its Role in Crisis Management: An Analytical study at Al-Hussein Teaching Hospital

Adnan Rahim Nour ^{*a}

Al-Muthanna University /College of Administration and Economics.

Abstract

The research aims to know the effect that the economic units administration exercises in providing appropriate solutions to confront the crises that impede their work. In addition, conducting studies and proposals to prevent recurrence of crises in the future. This goal is achieved by studying how Al-Hussein Teaching Hospital faced the crisis of the Corona epidemic during the period from February to June 2020. The comparisons are made between the situation before the crisis and the current situation, and a set of proposals are reached and the research hypothesis are tested. The most important finding of the research is the contribution of the transformational leadership in providing appropriate alternatives to address the crises facing the various economic units. Through the administrative flexibility available to them and their response to change in a timely manner, as well as determining the size of the appropriate change for the crises facing the economic units in a manner that achieves the required efficiency, the hospital achieved the required outcomes. The most important thing recommended by the research is the necessity of activating health measures for the purpose of providing health awareness to the general public in order to take preventive measures to reduce infection with the virus, as well as working to lengthen transformational leaders in hospital administration for the purpose of achieving rapid and efficient response to health crises.

*

Corresponding author : G-mail addresses : adnan_alkafae@mu.edu.iq.

2020 AL – Muthanna University . DOI:10.52113/6/2020-10-4/36-45

المقدمة

١. هل تساعد القيادة التحويلية في الوحدات الاقتصادية على توفير الحلول المناسبة للزمات ؟

٢. هل يمكن لإدارة الوحدات الاقتصادية ان تتحول الى وضع جديد لمواجهة اي ازمة معينة قد تواجهها ؟

٣. هل يمكن الاعتماد على القيادات الادارية في توفير الحلول المناسبة لأي ازمة اجتماعية او مالية او صحية قد تواجهها ؟

اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :

١. تقديم اطار نظري حول مفهوم واهمية القيادات التحويلية ودورها في الازمات التي توجه الوحدات الاقتصادية العراقية .

٢. معرفة اهم التحولات الادارية التي تقوم بها ادارة الوحدات الاقتصادية من اجل ادارة الازمة التي تواجهها .

٣. تقديم دراسة ميدانية لازمة الصحية التي تمثلت بوباء كورونا (Covid-19) واهم السبل التي تم اتخاذها من قبل القيادات الادارية والتحويلية في المستشفى لغرض مواجهتها.

اهمية البحث

تأتي اهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه القيادات التحويلية في توفير الحلول المناسبة للمشاكل الازمات المالية والاجتماعية والصحية التي تواجه اغلب الوحدات الاقتصادية العراقية، اذ يقدم هذا البحث دراسة ميدانية لغرض معرفة مدى قدرة المنشآت العراقية في مواجهة ازمة الوباء والتي يمكن الاستفادة منها من قبل بقية المنشآت العراقية الاخرى لغرض انتهاز نفس الاجراء لغرض مواجهة الازمة والتخلص منها .

فرضية البحث

يتسند البحث الى فرضية مفادها (يؤدي التغيير السريع والمناسب في قرارات القيادة التحويلية الى الاستجابة للازمات التي تواجهها وإيجاد الحلول المناسبة لها).

منهج واسلوب البحث

استند البحث الى المنهج الاستقرائي لتغطية الجانب النظري والى المنهج التطبيقي والميدانية ودراسة الحالة في الجانب العملي، اذ تم ذلك من خلال تحليل اعداد الازمة الوبائية في عينة البحث كمثال حي لتحقيق اهدافه واجراء المقارنات بين الوضع قبل وبعد الازمة وتم التوصل الى المقترحات والحلول التي تلبى اهداف البحث وتساعد في اختبار الفرضية.

تعد القيادة التحويلية اهم الانماط القيادية في المنظمات الحديثة التي لها الاثر المباشر في تحقيق الاهداف الاستراتيجية بشكل فعال وذلك بسبب طبيعة هذا النوع من القيادة الذي يمتاز بتبادل الادوار بين القادة والمرؤوسين بالشكل الذي يسمح للمرؤوسين الاطلاع بشكل مباشر على اهم مفاصل العمل وبالتالي سيكونون على تماس مباشر مع اتخاذ القرارات اللازمة اتجاه مواجهة المشكلات او استكمال الخطط الموضوعة بالإضافة الى اطلاعهم المباشر على اهم المعوقات التي يمكن ان تعرقل تنفيذ الاهداف والخطط كما انهم سيكونون الاكثر قدرة على ايجاد الحلول لما يمتلكونه من خبرات سابقة في مجال عملهم تؤهلهم لإيجاد الحلول الناجعة والسبل الكفيلة بتنفيذ الاستراتيجيات وعلى وفق الخطط المرسومة وطبقاً للإمكانيات المتاحة وبشكل اكثر فاعلية. لذا فان في الآونة الاخيرة انتهجت العديد من الوحدات الاقتصادية اسس استراتيجية في توفير المستلزمات الضرورية للإدارة الصحيحة من خلال الكفاءة في ادارة الازمات التي تواجهها فضلا عن تقديم الحلول المناسبة لها ، اذ اتجهت الادارات الحالية الى توفير الحلول السريعة والمناسبة للازمات من خلال قدرتها على التحول من وضع الى اخر وفقا للظروف المطلوبة والتي ادت الى ظهور ما يسمى بالقيادة التحويلية ، اذ يقدم هذا البحث مفهوم للإدارة التحويلية وكيفية قدرتها على مواجهة الازمات الادارية ومدى امكانياتها على تقديم الحلول المناسبة .

كما تضمن البحث لتحقيق اهدافه ثلاثة مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث اما الثاني فتناول الجانب النظري لمفهوم القيادة التحويلية وادارة الازمات ، وفي المبحث الثالث تناول البحث الجانب التحليلي في عينة من المنشآت العراقية والتي واجهت ازمة جائحة كورونا (Covid-19) وحقق البحث من خلالها مجموعة من الاهداف وتوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات .

منهجية البحث

مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث من مدى قدرة القيادة التحويلية في المتمثلة بإدارة الوحدات الاقتصادية في ادارة الازمات التي تواجهها والتي تأتي غالبا من تقلب البيئة الخارجية فضلا عن زيادة التحديات المالية والاجتماعية، اذ تسعى الوحدات الاقتصادية الى ايجاد الحلول الضرورية التي تسمح بتلافي الوقوع بالازمات او ايجاد الحلول الضرورية لها من خلال التحولات الادارية المناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة ، لذا فان مشكلة البحث تتلخص بالأسئلة الاتية :-

حدود البحث

١. الحدود الزمانية : اشهر انتشار فايروس كورونا من شهر شباط الى شهر حزيران ٢٠٢٠.
٢. الحدود المكانية : مستشفى الحسين التعليمي في محافظة المثنى .

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بإدارة المستشفيات والتي تحتوي على كادر اداري يمكن الاعتماد عليه في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات الادارية التي تواجهه، اما عينة البحث فتمثلت في الكوادر الادارية الموجودة في مستشفى الحسين التعليمي في محافظة المثنى .

المخطط الفرضي للبحث شكل (١) مخطط البحث



ثانيا : اهمية القيادة التحويلية (العجمي، ٢٠١٠ : ٨٩) :

١. يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
٢. يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف(رجب، ٢٠٠٦ : ١٨٦).
٣. يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
٤. يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
٥. يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.
٦. يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
٧. يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.

ثالثا : ابعاد القيادة التحويلية

١. المكافأة المشروطة: وذلك لأن القيادة التحويلية هي عملية تعزيز مشروطة(الرفاعي، ٢٠١٣ : ٢)، إذ تتم باتفاق القائد

الاطار النظري

اولا : القيادة التحويلية

يعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي(Watkins, Daryl (2008 بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد(صبري، ٢٠٠٥ : ١١) مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية. ويتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات وقادر على إقناع مرؤوسيه. والقائد التبادلي (Sornarajah, M. (2010 يعرف نفسه جيداً ويعرف نقاط القوة والضعف، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغذية على نقاط ضعفه، ويعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين من اجل الحصول على تعاونهم ودعمهم.

خامسا : إدارة الأزمات

الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث. لا يخفى على المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب (Groom, S.A.; Fritz, J.H. (2011) والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها ان المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفاءة في التعامل مع (Mitroff, Ian I. (2005) ادارة الازمات، عالم الكتب الحديث، اردن، ٢٠٠٩) كانت أصلب عودا وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايرا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع (Shrivastava, Paul (1987) بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. في الأحداث التاريخية الكبرى نجد انه بين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرا مقبلا آخر، وكان لنمو واتساع، المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية (Mitroff, Ian I. (2003) الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جديدة من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها. وتعتبر الأزمة باعتبارها نقطة تحول، أو موقفا مفاجئا يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة (Groom, S.A.; Fritz, J.H. (2011)، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة.

سادسا : اهمية ادارة الازمات (Barton, L. (2007):

١. حشد الموارد المالية، البشرية والفنية للعمل بكفاءة عند وقوع الأزمة.
٢. تحديد الجهات التي يجب التعامل لضمان التنفيذ الجيد للأزمة.
٣. تجنب التخبط والارتباك والعشوائية الناتج عن عدم الاستعداد الجيد.
٤. توزيع المسؤوليات والأدوار على الأفراد في المنظمة.

- والمروسين على تحديد طبيعة المهمات المطلوب انجازها من قبل المرؤوسين ليحصلوا على المكافأة المتفق عليها.
٢. **العقوبة المشروطة** : عبارة عن عقوبة مادية او غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوسين في حال اخلالهم بشروط تنفيذ المهام او عدم ظهور المخرجات المطلوبة كما تم الاتفاق عليها سلفا بين الطرفين (Hernon and Rossiter, 2007: 117).
 ٣. **الادارة بالاستثناء (النشطة)** : هي اسلوب اداري قائمة على اساس المتابعة لتجنب الاخطاء التي تؤثر على الاداء . بمعنى ان القادة يتخذون الاجراءات التصحيحية عند ظهور الاخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية (Watkins,2008:24).
 ٤. **الإدارة بالاستثناء(الساكنة)**: سميت هكذا لأن القائد لا يتدخل بعمل المرؤوسين ما داموا يمارسون عملهم بموجب معايير أداء محدد كما أن استخدامه للرقابة الشديدة تبقى ساكنة لحين حدوث حالة من انخفاض مستوى الأداء عن المعايير الموضوعي أو حدوث خطأ أثناء القيام بالعمل يتطلب تدخل من القائد لتصحيح الخطأ.
 ٥. **مستلزمات الاداء** : جميع الاحتياجات المادية واللوجستية التي يحتاجها المرؤوس للقيام بالمهام الموكلة الية على اكمل وجه والتي يتم الاتفاق عليها بين الطرفين (القائد والمرؤوس) (Sornarajah, 2010: 342).

رابعا : خصائص القائد التحويلي

- هنالك عدة صفات يتميز بها القائد التحويلي ابرزها (الكبيسي، ١٩٩٩:٦١):-
١. **الاهتمام الفردي** : اذ يهتم القائد التحويلي باحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم على المستوى الفردي .
 ٢. **سحر الشخصية** : اذ تكون لدى القائد قدرة على فرض الاحساس بالقيمة والاحترام والفخر لدى بقية الافراد العاملين
 ٣. **التحفيز الفكري** : اذ يقوم القائد على تشجيع الافراد العاملين على ان يكونوا اكثر ابداعا ، كما توجد صفات اخرى يمكن توضيحها بالاتي (Robbins,1998:361):
 ١. امتلاك الشجاعة الفائقة في ادارة الازمات .
 ٢. امتلاك الرؤيا المستقبلية ورغبته في التعلم المستقبلي .
 ٣. العقلانية العالية والقدرة على وضع الحلول المناسبة للمشكلات الادارية .

السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السبّاقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية. فغياب عنصر اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات كما سوف يتضح لاحقاً من خلال الدراسات المتخصصة.

تاسعا : دور القيادة التحويلية في تحديد الازمات ومعالجتها

تواجه العديد من ادارات الوحدات الاقتصادية ازمات كثيرة تفرض عليها مواقف معينة تجبرها على العمل المستمر لإيجاد حلول سريعة لمعالجة تلك الازمات، فالإدارة الناجحة والتي تتصف بالمرونة العالية للتحويل من وضع الى اخر من اجل توفير الحلول المناسبة لمعالجة ازمة معينة أي ان توفر القيادة التحويلية الكفوة لدى الوحدات الاقتصادية يجعلها قادرة على التصدي لتلك الازمة ومعالجتها والحد من وقوعها في المستقبل. لذا فان هنالك خطوات مهمة تساعد القيادات الادارية من اجل التحويل من الوضع المستقر الى وضع الطوارئ لمواجهة ازمة معينة وتتمثل تلك الخطوات بالاتي (العامري، ٢٠١٩: ٣٤):

١. دراسة الازمة التي تواجه ادارة المستشفيات ومعرفة اسباب الاتي ادت الى وقوعها .
٢. اجراء الدراسات المقارنة للازمات المشابه التي واجهت ادارة المستشفيات في السابق لغرض معرفة هل بالإمكان الاستفادة من الحلول المطروحة لها مسبقا .
٣. تهيئة الكوادر الادارية المناسبة لغرض معرفة مدى قدرتها على تحقيق التحويل الاداري المناسب لمواجهة تلك الازمة .
٤. توفير المستلزمات المادية والمعنوية لدى الكوادر الادارية لغرض تحشيدهم بالشكل المناسب الذي يحقق الكفاءة في ادارة الازمة .

٥. العمل على المتابعة والرقابة على العمل الاداري واهم القرارات التي اتخذت في سبيل تقليل اثار الازمة ومعرفة مدى تأثير تلك القرارات على عمل ادارة المستشفيات .

الاطار العلمي

يتناول هذا المبحث دور القيادة التحويلية في ادارة الازمات في عينة من مستشفيات محافظة المثنى في ضل ازمة جائحة كورونا (covid -19) خلال فترة بداية انتشار الوباء في محافظة المثنى وكيفية ادارة الازمة وتحويل الادارة نحو المبادرة الى مواجهتها وتقديم الحلول المناسبة لها والتي تمخض عنها زيادة اعداد الفحوصات وزيادة مناطق الحجر الصحي وزيادة التوعية الصحية لغرض عدم الاختلاط والملامسة وزيادة الحجر المنزلي

٥. التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الوظيفية في المنظمة؛ ليمت تنفيذ الخطة بكفاءة. (Friedman, R.A. (1999)

٦. التصدي للضغوط الزمنية التي تسود في المنظمة.

٧. التأكد من توافر الخبرات والعمل على تحسين أداء الفريق.

٨. تحديد تأثير وقوة الأطراف الأزمة.

٩. التأكد من توفر نظام للمعلومات يتسم بالدقة والمصادقية.

١٠. يشترك أعضاء الفريق في التقييم؛ لتحديد أكثر المشاكل أهمية في مصفوفة الأزمة.

سابعاً : أبعاد ادارة الازمات (Davidson, M.N. (1999):

- مستوى التهديد : حجم الموارد المُعرّضة للخطر وتأثيرها على بقاء واستمرارية المنظمة. وتُصنّف إلى مرتفع ومنخفض.
- درجة التحكم : قدرة المنظمة في التحكم بأحداث الأزمة وكيفية التأثير على نتائجها. وتُصنّف إلى مرتفع ومنخفض.
- قيود البدائل المتاحة : يجب وضع البدائل لمواجهة الأزمة في القيود التي تفرضها الأزمة داخل المنظمة، الاثار التي يُمكن أن تنجم عنها وتأثيرها على سمعة(عيد الرحمن توفيق، منهج المدير الفعّ ٢٠٠٠) المنظمة وتكلفة كلّ بديل. وتُصنّف إلى قليلة ومتعددة.
- ضغوط الوقت : ما تفرضه طبيعة الأزمة في وقت حدوثها المفاجئ. ويجب اتخاذ القرارات بشكل سريع وفوري وسليم في فترة زمنية محددة. وهذا يختلف باختلاف شدة ونوعية الأزمة المحتملة.

ثامناً : مراحل إدارة الازمات

وتتمثل تلك المراحل بالاتي (العامري، ٢٠١٨: ١٠):

١. اكتشاف إشارات الإنذار وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
٢. الاستعداد والوقاية وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال أثارها.
٣. احتواء الأضرار وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.
٤. استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.
٥. التعلم وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل. من خلال الشكل

، اذ سيقدّم هذا المبحث دراسة تحليلية لأعداد الكوادر الطبية والفنية في المستشفى وكيفية استجابتهم للتغيير لمواجهة تلك الازمة من خلال مؤشرات ارتفاع حالات الشفاء وزيادة اعداد

الفحوصات في المحافظة والتي يمكن من توضيحها بالجدول الاتي :-

اولا : وصف العينة

جدول (١) وصف عينة البحث في مستشفى الحسين التعليمي

الاعداد	متوسط الخبرة بالسنوات	متوسط الاعمار	الشهادة	الكوادر الطبية والفنية
٢٠	١٥-٢	٤٥-٢٦	بكالوريوس طب	الاطباء
٩	١٥-٤	٤٥-٢٦	بكالوريوس صيدلة	الصيدالة
٢٥	١٥-٣	٥٠-٢٢	دبلوم طبي – بكالوريوس تمريض	افراد الطبابة والتمريض
٣٢	٢٠-٢	٥٠-٢٠	بكالوريوس هندسة – دبلوم تقني	الفنيين
١٠	٣٠-٤	٥٠-٢٥	بكالوريوس ادارة	الاداريين

لاستقبال المرضى ومعالجتهم وحجز في مناطق العزل الصحي وكما هو مبين بالجدول الاتي :

١. المرحلة الاولى لمواجهة الوباء : وتمثلت في تسجيل اول حالة في محافظة المثنى في الشهر شباط من عام ٢٠٢٠ والتي ادت الى اتخاذ قرار الحضر الشامل في البلاد والمحافظة والتي انعكست على اتخاذ قرارات مهمة لمواجهة تلك الازمة من قبل القيادة الادارية تمثلت في شراء المستلزمات الطبية وتهيئة مرافق العزل الصحي وكما هي مبينة بالجدول الاتي :

جدول (٢) المستلزمات الطبية التي تم شرائها لمواجهة الازمة وفق لقرار القيادة الادارية

المستلزمات الطبية	الكميات	السعر بالوحدة	ارتفاع نسبة الشراء
كمادات طبية	٢٥ الف كارتون	٥٠٠ دينار للوحدة	٢٥%
اسرة	١٠٠ سرير	٧٥ للسرير	١٩%
قناني اوكسجين	١٠٠ قنينة	١٥ للقنينة	٤٠%
قفازات طبية	٢٥ الف كارتون	٢٥٠ دينار	٦٠%

(١) في نهاية البحث اذ تمثلت تلك القرارات خطوة هامة في مواجهة الازمة الوبائية لغرض الحد منها كمرحلة اولى .

٢. المرحلة الثانية لمواجهة الوباء : تمثلت هذه المرحلة في انشاء مختبر داخل المستشفى لغرض فحص العينات داخل المستشفى بدلا من ارسالها الى العاصمة والذي يؤدي الى زيادة الكلف فضلا عن تأخير ظهور النتائج ، اذ تم اتخاذ قرار

يبين الجدول اعلاه اعداد الموظفين العاملين في المستشفى وسنوات خبراتهم واعدادهم والذين يمثلون محور القيادة في ادارة المستشفى والذين بالإمكان تغيير اعمالهم وفقا لإدارة الازمات التي تواجههم كما هو مبين بالجدول اللاحقة .

ثانيا : مراحل تطور القيادة التحويلية لمواجهة ازمة وباء كورونا (covid-19)

سيتم وفقا لهذا التحليل معرفة اعداد الاصابات للأشخاص بالوباء وكيفية مواجهة القيادة الادارية للازمة في المستشفى

يبين الجدول (٢) اعلاه اثار قرارات القيادة التحويلية لمواجهة الازمة في مستشفى الحسين التعليمي والتي انتخ عنها شراء المستلزمات الطبية اعلاه لمواجهة المصابين في المحافظة والعمل على عزلهم عن الأشخاص البقية والعمل على شفائهم ، كما يبين الجدول اعلاه زيادة نسبة شراء المستشفى بالمقارنة من نسب الشراء قبل مواجهة الازمة والتي سيتم عرضها بملحق رقم

زيادة الوعي الصحي لدى عامة الناس لمعرفة كيفية مواجهة الوباء ومعرفة الافراد المصابين . ويبين الجدول الاتي المصروفات المنفقة لإنشاء المختبر :

بأنشاء مختبر خاص من قبل وزارة الصحة بالتعاون مع القيادة الادارية والطبية للمستشفى لإنشاء المختبر والذي ادى الى زيادة حالات المسح الميداني للمناطق المشبوهة بالإصابة بالشكل الذي خفف من الاصابات في تلك المناطق فضلا عن

جدول (3) المستلزمات الطبية التي تم شرائها لإنشاء مختبرات الفحص وفق لقرار القيادة الادارية

المستلزمات الطبية	الكميات	السعر بالوحدة	ارتفاع نسبة الشراء
اجهزة مجهر	٤	١٧ مليون دينار	٣٥%
اجهزة تحليل	٢	٧٥ مليون	٢٣%
مستلزمات اخرى	٢	١٢٠ مليون	٤٣%

ثالثا : قياس كفاءة القيادة التحويلية للمستشفى من خلال عمليات الفحص الميداني والتوعية الصحية

دأبت قيادة المستشفى وخلية الازمة المشكلة من قبل وزارة الصحة على تفعيل الجهد الطبي من خلال زيادة الفحص للمناطق المصابة بالشكل الذي ادى الى زيادة حالات الإصابة فضلا عن قيامها بتهيئة مناطق العزل الصحي المناسب للمرضى ، كما استطاعت القيادة الادارية ان تزيد حالات الشفاء من خلال العناية الطبية للمرضى وتقدم بلازما الدم للمصابين من خلال نقلها للأفراد الذين بلغوا الشفاء التام ، ويوضح الجدول الاتي عمليات الفحص منذ بداية انشغال الوباء لغاية شهر حزيران من عام ٢٠٢٠ :

يبين الجدول (٣) اعلاه ان القيادة الادارية قد استجابت لازمة بصورة سريعة من خلال اتخاذها لقرار انشاء المختبرات في المستشفى لمواجهة الاصابات بالفايروس فضلا عن زيادة عدد الفحوصات المخبرية الامر الذي يعكس كفاءتها في اجراء التغيير المناسب بالوقت المناسب ، كما تجدر الإشارة اليه ان نسب الشراء قد تم استخراجها بالمقارنة مع نسب الشراء للأجهزة الطبية التي سيتم ذكرها بالمحلق رقم (٢) .

جدول (٤) متوسطات الاصابات والمسحات والوفيات بالمستشفى ونسب الزيادة

نسبة الزيادة	حزيران	نسبة الزيادة	نسبة الزيادة ايار	نسبة الزيادة نيسان	الاشهر		شباط	اذار	نسبة الزيادة	نسبة الزيادة
					شباط	اذار				
متوسط عدد المسحات	١٢	١٨	٥٧	٣١٥%	٩٠	٩٨%	١٢٠	٣٠%	١٢٠	٩٨%
متوسط عدد الاصابة	٨	١٦	٣٥	٢%	١٢٢	٢.٥%	١٣٥	٢%	١٣٥	٢.٥%
متوسط عدد الشفاء	٨	١٥	٣٣	٢%	١٢٠	٣%	١٣٠	١%	١٣٠	٣%
متوسط عدد الوفاة	٠	١	٢	٢%	٢	٢%	٥	٣%	٥	٠%

الاستجابة للازمات التي ممكن ان تواجهها وكيفية الاستجابة لها كما مثلت النسب في جداول (٢،٣) مدى قدرة القيادة التحويلية على تغيير منهاجها الاداري للاستجابة للازمات اذ من خلالها يمكن مقارنة نسبة التغيير مع نسبة الاستجابة للازمات لغرض اجراء التحليل الاحصائي لمعرفة مدى كفاءة القيادة التحويلية في

يلحظ من الجدول (٤) زيادة حالات اكتشاف الإصابة لدى المرضى نتيجة زيادة عدد الفحوصات المخبرية نتيجة قرارات القيادة الادارية وكيفية استجابتها لازمة الامر الذي انعكس على زيادة حالات الاصابات والشفاء وتذبذب الوفيات وحسب الجدول المذكور ، اذ مثلت تلك النسب قدرة القيادة التحويلية الادارية في

اجراء التغيير المناسب في الوقت المناسب لإيجاد الحلول المناسبة لأي ازمة تواجهها، الجدول الآتي يوضح النسب التي سيتم المقارنة والتحليل الاحصائي من اجل اختبار فرضية المناسبة لأى ازمة تواجهها، الجدول الآتي يوضح النسب التي البحث:

جدول (٥) متوسطات التغيير السريع للقيادة التحويلية ونسبة الاستجابة للازمات

متوسط نسبة التغيير السريع للاستجابة للازمات	متوسط نسبة الزيادة بأجراء المسح خلال المدة من شباط الى حزيران
٣٠%	٩٥%
٢١%	٢%
٣٥%	١%
١٠%	٢%

يبين جدول (٥) اعلاه متوسط التغيير السريع للاستجابة للازمات والذي تم استخراجها من خلال متوسط نسبة الشراء في الجدول (٢،٣) كما يبين الجدول متوسط نسبة الزيادة في الفحوصات والاصابات والشفاء والوفيات والذي تم استخراجها من خلال متوسط نسبة الزيادة للأشهر من شباط الى حزيران في

جدول (٦) التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

التفاصيل	مؤشرات التحليل الاحصائي
عدد المشاهدات	٤
معامل (T)	٦.٤٢٠
معامل (F)	١٢.٤٤١
B	٥.٢٢٠
حجم الارتباط	٠.٧٧٥
مستوى المعنوية sig	٠.٠٤١

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

حقق الجانب التطبيقي الاستنتاجات الآتية :-

١. تسهم القيادة التحويلية في توفير البدائل المناسبة لمعالجة الازمات التي تواجه مختلف الوحدات الاقتصادية وذلك من خلال المرونة الادارية المتوفرة لديها واستجابتها للتغيير بالوقت المناسب.

يلحظ من جدول (٦) اعلاه وجود علاقة طردية بين متوسط نسبة التغيير للاستجابة للازمات ومتوسط الاستجابة للازمات ، اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٧٨٧٥) بمستوى معنوية (٠.٠٤١) وهي اقل من حجم الدلالة (٥%) كما ان قيام ادارة القيادة التحويلية بأجراء التغيير المناسب والسريع للاستجابة لأي ازمة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الاستجابة للازمة بمقدار (٥.٢٢٠) والذي يتم من خلاله تحقيق فرضية البحث التي مفادها (يؤدي التغيير السريع والمناسب في قرارات القيادة التحويلية الى الاستجابة للازمات التي تواجهها وإيجاد الحلول المناسبة لها) .

الكبيسي ، حامد جهاد .(١٩٩٩). السلوك القيادي وعلاقته بمتغيرات اخرى، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

قربان ، زياد خليل .(٢٠٠٩). الادارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر. الاكاديمية البريطانية للعلوم الادارية. عمان الاردن .

أشرف الالفي .(٢٠٠٣). إدارة أزمات التعليم في مصر . المجلة التربوية ، العدد ٦٩ .

أميمة الدهان .(١٩٨٩). إدارة الأزمات في المنظمات، أبحاث اليرموك المجلد الخامس العدد الرابع.

حسن البزاز .(٢٠٠١). إدارة الأزمة .بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزي.

زيد منير عيوي.(٢٠٠٦). إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى . عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عاصم الأعرجي ، هيام الشريدة .(٢٠٠٣). العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات . المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل ، المجلد الرابع ، العدد الاول .

عاصم الأعرجي .(٢٠٠٠). مأمون دقاسمة ، إدارة الازمات ، الإدارة العامة ، المجلد التاسع والثلاثون ، العدد الرابع

عبد الرحمن توفيق.(٢٠٠٠). منهج المدير فن إدارة الأزمات والصراعات سنة.

علي عباس.(٢٠٠٨). الرقابة الإدارية ، الطبعة الأولى. عمان : إثراء للنشر والتوزيع.

العساف، وفاء عبد العزيز.(٢٠٠٥). واقع الإبداع ومعوقاته .الرياض ، رسالة ماجستير.

زايد ، عادل .(١٩٩٩). تأثير القيادة في تنمية العاملين . المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد ٦ ، عدد ٤٦ .

تور ، عبد العزيز صالح .(٢٠٠٩). مبادئ الادارة العامة ، الطبعة الاولى . عمان ،الاردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

Robbins, Stephen P.(١٩٩٨). (Organization Behavior) 8th ed., New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River.

٢ . تساعد الادارة التحويلية تحديد حجم التغيير المناسب للازمات التي تواجه الوحدات الاقتصادية بالشكل الذي يحقق الكفاءة المطلوبة .

٣ . مكنت ازمة كورونا ادارة المستشفى في تحقيق التغيير الفجائي المناسب من خلال زيادة عدد الفحوصات وزيادة حالات الشفاء والتوعية الصحية .

٤ . تحقق الكفاءة الادارية التطوير المناسب من اجل تقديم الحلول المناسبة لمواجهة الازمات الاقتصادية والمالية.

٥ . توجد علاقة طردية قوية بين متوسطات التغيير المناسب للقيادة التحويلية وبين الاستجابة السريعة للازمة الصحية .

التوصيات

استنادنا الى الاستنتاجات اعلاه يوصي الباحث بالاتي :-

١ . ضرورة تفعيل الاجراءات الصحية لغرض تقديم التوعية الصحية لعامة الناس من اجل اتخاذ الاجراءات الوقائية للحد من الاصابة بالفايروس.

٢ . العمل على تطوير القيادات التحويلية في ادارة المستشفى لغرض تحقيق الاستجابة السريعة بصورة كفؤة للازمات الصحية.

٣ . يتعين على ادارة المستشفى زيادة عمليات المسح الميداني للإصابات بالشكل الذي يسهم في انحدار الاصابات وتقللها .

٤ . ضرورة اجراء التحليل الاحصائي لغرض معرفة الاثار الناجمة عن زيادة الاصابات لغرض اتخاذ الاجراءات المناسبة للحد منها من قبل الادارة التحويلية للمستشفى .

المصادر

ادارة الازمات.(٢٠٠٩). عالم الكتب الحديث، الطبعة الاولى .الاردن.

العامري ، محمد بن علي شيبان .(٢٠١٩).ادارة الازمات . قسم الادارة ، جامعة الكويت .

السيد سعيد .(٢٠٠٦). استراتيجيات ادارة الازمات والكوارث ، الطبعة الاولى . القاهرة : دار العلوم للنشر .

معلق (1)

المستلزمات الطبية	الكميات	السعر بالوحدة	ارتفاع نسبة الشراء
كمامات طبية	١ الف كارتون	٥٠٠ دينار للوحدة	١%
اسرة	١٠ سرير	٧٥ للسرير	٢%
قناني اوكسجين	٢٥ قنينة	١٥ للقنينة	٢٠%
قفازات طبية	٣ الف كارتون	٢٥٠ دينار	٣٠%

معلق (1)

المستلزمات الطبية	الكميات	السعر بالوحدة	ارتفاع نسبة الشراء
اجهزة مجهر	٢	٨.٥ مليون دينار	١٥%
اجهزة تحليل	١	٤٠ مليون	١٢%
مستلزمات اخرى	١	٦٠ مليون	٢٢%