

**دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية –  
دراسة ميدانية على القطاع الصحي في نجران**

**مقدم من الباحث :**

**محمد هادي سعيد الوادعي**

**جهة العمل:**

**صحة نجران**

**أخصائي إدارة مستشفيات وخدمات صحية**

**إيميل:**

**Medoo6661@hotmail.com**

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي القطاع الصحي في نجران ، ويقدر الباحث عددهم بحوالي (1100) موظف . وتمثلت عينة الدراسة في عدد (120) من منسوبي القطاع الصحي في نجران ، وذلك بنسبة لا تقل عن (10%) وفقا لأكاديمية علم النفس الأمريكية، وتم الاختيار عن طريق وضع الأسماء في صندوق والاختيار العشوائي منها. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: تحدد الإدارة العليا ما هو المطلوب انجازه في المستقبل، تقدم للمؤسسات الصحية معايير واضحة لقياس الأداء الحالي، تساعد العاملين على التزام القواعد والتعليمات المحددة لمواجهة الأزمة بصرامة، تحدد الظروف الخارجية التي تظهر الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسات الصحية، تمكن العاملين من تحديد مواطن القوة والضعف بالأداء، و تساعد المؤسسات الصحية على استثمار المعرفة في أعمال جديدة. ومن التوصيات التي وضعتها الدراسة : تشجيع مبدأ العمل الجماعي من خلال تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين ، وتشجيع تبادل الرأي والخبرات وتقبل النقد الذاتي. والاهتمام بمشاركة العاملين الصحيين بوضع إستراتيجية المؤسسة والتواصل معهم للتأكد من فهمهم الصحيح لرسالة وأهداف المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** دور، القيادة، الخادمة ، إدارة، الأزمات، المؤسسات، الصحية .

## ABSTRACT

The study aimed to identify the role of servant leadership in enhancing crisis management in health institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The study used the descriptive analytical approach and the questionnaire tool. The study population consisted of employees of the health sector in Najran, and the researcher estimated their number at about (1100) employees. The study sample consisted of (120) employees of the health sector in Najran, with a percentage of no less than (10%), according to the American Academy of Psychology, and the selection was made by putting the names in a box and choosing randomly from them. The study has reached important results, including: The senior management determines what is required to be accomplished in the future, provides health institutions with clear criteria to measure current performance, helps workers to abide by the specific rules and instructions to confront the crisis strictly, determines the external conditions that show opportunities and threats surrounding health institutions, enables Employees identify strengths and weaknesses in performance, and help health institutions invest knowledge in new business. Among the recommendations made by the study: Encouraging the principle of teamwork by enhancing trust and cooperation among workers, encouraging the exchange of opinion and experiences and accepting self-criticism. Attention to the participation of health workers in developing the institution's strategy and communicating with them to ensure their correct understanding of the institution's mission and objectives.

**key words :** *The role of / leadership, maid, management, crises, health institutions.*

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة

تستمد القيادة في الإدارة قوتها من استثمار الجماعة والتأثير فيها وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد الذين يعبرون بملء إرادتهم وقناعتهم بأنهم أتباع فاعلين للمدير القائد ودعمه في أفكاره وأهدافه، لأنهم يجدون أن التزام القائد هو خدمة لأهدافهم واحتياجاتهم وأيضاً تحقيقاً لأفكارهم.

وبالنظر إلى القيادة الخادمة فإن حجر الزاوية فيها هو العامل الذي منه تنطلق المؤسسة وتتطور، كما أن المؤسسة مهما تطورت تقنياً أو امتلكت قدرات فإنها تبقى رهينة العقول البشرية التي تديرها. وتمثل القيادة الإدارية أحد الركائز المساعدة على تنمية قدرات العاملين في المؤسسات، حيث توفر البيئة المناسبة للتميز والذي بدوره يعمل على تألق المؤسسة وكذلك ريادتها (سمارة ، 2017 : 103).

وقد أوضحت نتائج دراسة الحميضي (2015 : 183) أن أداء المنظمة يجب أن يقيم بمدى قدرة القائد على ممارسة صلاحياته، ومن خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف مستويات من إظهار ما لديهم من قدرات واستغلالها الاستغلال الأمثل بما يعكس إيجاباً على روحهم المعنوية حيث يمكن أن يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم. كما أثبتت نتائج دراسة جوش Josh (2016 : 9) أن تنمية مهارات الموظف تحتاج إلى وجود إدارة خادمة، لها من المواصفات والخصائص التي تؤهلها للقيام بدورها القيادي الذي يقوم على التنسيق بين الجهود، وتحقيق مبادئ الثقافة التنظيمية بين العاملين والإدارة، للوصول إلى مستويات الإبداع الإداري، مما يساعد في الالتفاف نحو العمل والإدارة لتحقيق الأهداف المطلوبة والتعاون، للوصول إلى جودة المخرجات.

وقطاع الرعاية الصحية هو قطاع في النظام الاقتصادي يعمل على توفير السلع والخدمات لمعالجة المرضى من خلال تقديم الرعاية العلاجية أو الوقائية أو التأهيلية أو التلطيفية أو حتى في بعض الأحيان الرعاية غير الضرورية. وينقسم قطاع الرعاية الصحية الحديثة إلى العديد من القطاعات الفرعية، كما يعتمد على فرق متعددة التخصصات من الأخصائيين المدربين والمهنيين المساعدين لتلبية الاحتياجات الصحية للأفراد والمجتمعات السكانية (وزارة الصحة، 1442 : 13).

### مشكلة الدراسة

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات التنافسية أو المحافظة فإن القيادة الخادمة تصبح أمر في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في كيانات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والمرونة والإبداع. فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً. ولذا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية؟

### أسئلة الدراسة

ويُتفرغ من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية

- ما مستوى القيادة الخادمة لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران؟
- ما درجة الاستعداد لإدارة الأزمات لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران؟
- ما التوصيات المقترحة لتدعيم دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات في القطاع الصحي في نجران؟

### أهداف الدراسة

تتحدد أهداف الدراسة، فيما يلي:

- التعرف على مستوى القيادة الخادمة لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران.
- التعرف على درجة الاستعداد لإدارة الأزمات لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران.
- وضع التوصيات المقترحة لتدعيم دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات في القطاع الصحي في نجران.

### أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال الأهميتين، النظرية والتطبيقية التاليتين:

#### أ- الأهمية النظرية :

1. توضح الدراسة الحالية أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية.
2. تضيف هذه الدراسة نوع من المعرفة للمكتبة العربية في مجال دراسة دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.
3. توضح الدراسة دور القيادة الخادمة في تحقيق رؤية المملكة 2030 .
4. أهمية هذا الموضوع ، والذي قد يستفيد منه الباحثون في هذا المجال .
5. العمل على توجيه نظر مسؤولي الصحة نحو دور القيادة الخادمة في مواجهة الأزمات.
6. العمل على توضيح أهمية دور القيادة الخادمة في المجال الصحي.

#### ب- الأهمية التطبيقية :

1. إمكانية الإسهام في توظيف القيادة الخادمة في خدمة أهداف وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
2. الإسهام في تشكيل آليات واضحة لمواجهة الأزمات بالقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.
3. تزود مسؤولي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية بسبل تحقيق القيادة الخادمة.
4. يأمل الباحث أن تتم الاستفادة من نتائج وتوصيات ومقترحات هذه الدراسة من قبل الباحثين الصحيين في المملكة العربية السعودية .

### حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية

#### ■ الحدود الموضوعية

ستركز الدراسة على دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.

#### ■ الحدود البشرية

منسوبي القطاع الصحي في نجران

#### ■ الحدود المكانية

سوف يتم إجراء الدراسة في منطقة نجران.

#### ■ الحدود الزمنية

سوف تجري الدراسة خلال العام 1444هـ/2022م.

المفاهيم الأساسية للدراسة

- القيادة الخادمة

### التعريف الاصطلاحي:

نزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً ، يتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم يتنامى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد إلى تولي للقيادة، ليتحقق من أن أفراد مجموعته أو منظمته أو مجتمعه، قد أصبحوا أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلالاً ( القرنى ، 2015 : 28).

### التعريف الإجرائي:

تعرف الدراسة مصطلح القيادة الخادمة إجرائياً بأنه : إقدام القائد بالمؤسسة الصحية على ممارسة أسلوب قيادي يهدف إلى خدمة الأتباع وجعل مصلحتهم فوق مصلحة القائد . ويرتقي هذا النمط القيادي بقيمة الأتباع ويهدف إلى تمكينهم ومساعدتهم لتحقيق النمو والتقدم في العمل فضلاً عن بناء روح الجماعة لدى الأتباع للمشاركة في تحقيق المصالح المشتركة لكل من القائد والأتباع من خلال تمتعهم بالقوة والمكانة داخل المؤسسة الصحية .

- الأزمات

### التعريف الاصطلاحي:

نمط معين من المشكلات أو المواقف التي يتعرض لها فرد أو أسرة أو جماعة، وهي عبارة عن تأثير موقف أو حدث يتحدى قوى الفرد ويضطره إلى تغيير وجهة نظره وإعادة التكيف مع نفسه أو مع العالم الخارجي أو مع كليهما ( المصري ، 2012 : 71).

### التعريف الإجرائي:

تعرف الدراسة مصطلح الأزمات إجرائياً بأنه : حالة أو مشكلة تواجه النظام الصحي ، وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً.

## الأدبيات والدراسات السابقة

### تمهيد:

تمثل ضغوط الأزمة تهديدا مباشرا وأساسيا لمصالح الكيان الإداري واستمراريته وهي تسبب في بداية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر على المستوى الإداري مما يضعف إمكانيات الفعل لمواجهتها ، وقد تؤدي إلى حد فقد متخذ القرار الإداري ثقته في نفسه، وتصعيد حالة الشك والخوف لديه، وبصيح كل تصرف من جانبه موضع شك ويعرض مصالح الكيان الإداري ومصالحه هو أيضا للخطر (جميل ، 2016 ، ص15) .

### المبحث الأول: أدبيات الدراسة

يتناول الباحث في الأدبيات ما يلي: القيادة الخادمة وإدارة الأزمات.

### أولا: القيادة الخادمة

#### - مفهوم القيادة الخادمة

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الخادمة وقد تشابهت تلك التعريفات في الاتفاق على مكونات القيادة الخادمة، كما هو الحال مع أي نمط قيادي آخر، حيث أن التعريف العملي للقيادة الخادمة متنوع ولديه العديد من الترجمات التي استفاض الباحثون والمفكرون والكتاب فيها طرحها ومنها:

عرفها حازم (2013، ص 36) بأنها: " نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد عن طريق الممارسة والتدريب المكثف، وهو نشاط ذو هدف يرتبط بشعور القائد بأنه عضو في جماعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يراعى مصالحهم، ويهتم بالأمر الحياتية المتعلقة بهم ويقدرهم، بالإضافة إلى سعيه في تحقيق المصالح عبر التفكير والتعاون المشترك في رسم ووضع ومتابعة الخطط العملية في المجال، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات حسب كفايات العاملين بالدرجة الأولى، ومن ثم حسب الاستعدادات المادية المتاحة عبر استثمار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة حكيمة في إطار القيادة " .

كما عرفها ليبس Lipps (2015، ص 16) بأنها: "الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين قبل مصحتها، بهدف الارتقاء بقيمة الأفراد وتنميتهم، وترسيخ وتطبيق المفاهيم المنادية بروح الجماعة في إطار العمل، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، بهدف تحقيق المصالح المشتركة للأفراد والمنظمة " .

كما عرفها جوش Josh (2016، ص 8) بأنها: " نوع جديد من أنماط القيادة، حيث يتمثل جوهرها في وضع خدمة الآخرين في المقام الأول، وتشديد التوجهات نحو تعزيز خدمة الآخرين كمنهج شمولي للعمل، مع الاهتمام بالتعزيز المتعلق بالإحساس للجماعة، والمشاركة في صنع القرارات ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للمنظمة " .

وعرفها أبو لبد (2018، ص124) بأنها: " نمط القيادة الذي يسعى في نفس الوقت إلى تعزيز النمو الشخصي للمرؤوسين وتحسين نوعيتهم، ورعاية الكثير من المنظمات من خلال المزج بين العمل الجماعي والمجمعي، بالإضافة إلى المشاركة الشخصية في صنع القرار " .

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "الأعمال الفريدة المتعلقة بالقيادة والتي تهدف إلى دعم العاملين في مجال العمل، وتقديم الخدمات لهم ومساعدتهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية وإبداع مستمر .

#### - أهمية القيادة الخادمة

يحدد العواد (2012، ص 58-59) أهمية القيادة الخادمة، فيما يلي:

- **الأهمية على مستوى المؤسسة:** ويعني بذلك تحقيق المستوى المنشود من الأداء التنظيمي في إطار العمل بنمط القيادة الخادمة، والتي تركز على حاجات الناس سواء كانوا أتباع أو مستفيدين من أعمال المؤسسة.
- **الأهمية على مستوى التابعين:** وتكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في كونها مهتمة بدرجة كبيرة بالدرجة الأولى بالمرؤوسين، بحيث تحقق لهم احترام ذواتهم الإنسانية، وتمنحهم الحرية والاستقلالية.
- **الأهمية على مستوى المجتمع:** وتبرز أهمية القيادة الخادمة في كافة مستويات المجتمع كونها تنادي بالفضائل الإنسانية والمهنية التي تحتاجها مختلف المجتمعات.

بينما يحدد كل من عطية (2013)، وليلى أبو العلا (2016) أهمية القيادة الخادمة، فيما يلي:

- تقلل من نسبة المشاكل الناشئة في مجال العمل، وتساهم بقوة في وضع الخطط اللازمة للمعالجة.
- تولي الكثير من الاهتمام بالعاملين في المؤسسة الإعلامية، بالإضافة إلى حرصها على تدريبهم وتنميتهم.
- تواكب المتغيرات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتوظفها وتطوعها بطريقة مناسبة لتحقيق المصالح والأهداف المنشودة.
- طبيعة العمل في المجال الإعلامي تستدعي إتباع نمط القيادة الخادمة.
- رفح وتحفيز الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات الإعلامية بسبب إسهاماتها الفاعلة في تحقيق أعلى مستوى من المشاركة (أبو العلا، 2016، ص 93-94).
- تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.
- تقوم بنشر المفاهيم والمبادئ الإيجابية في المؤسسة وتحاول أن تلقى بالمفاهيم السلبية جانبا (عطية، 2013، ص 56).
- ويرى الباحث أن القيادة الخادمة تعتبر كأى نظرية أخرى لا يمكن اعتبارها مهمة إلا من خلال تقديمها شيئا مهما، وتبرز أهمية القيادة الخادمة كونها من الأسس المطلوبة والفعالة التي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات.

#### - أهداف القيادة الخادمة

يرى الفاضل (2014، ص 47) أن أهداف الإدارة الخادمة تتمثل فيما يلي :

- إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
- المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرارات.
- الاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة.
- تعزيز الاتصال بين كل العاملين.

## ثانيا : إدارة الأزمات

### - مفهوم الأزمة

المفهوم اللغوي :

ورد في المعجم الوسيط أن الأزمة تعني : الشدة والضيقة، والقحط والجمع، إزم، وأزم وأزمات وأوازم . و أن الأزمة تحمل دلالة معنوية تدل على الإصابة بالشدة والضيقة وطغيانها وأحكامها على الوضع المادي والمعنوي في الحال التي تصيبها ( مجمع اللغة العربية ، 2009 ، ص 85).

### المفهوم الاصطلاحي :

تعددت وجهات النظر حول المفهوم الاصطلاحي للأزمة ، كما يلي :

#### تعريف الأزمة باعتبارها واقعة:

أورد حمدان ( 2011، ص11) أن الأزمة هي شيء حدث وانقضى أمره، وهي خلل في مكون، أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر.

#### تعريف الأزمة باعتبارها حادثا:

ذكرت ليلي أبو العلا ( 2016، ص32) أن الحادث يعبر عن شيء فجائي غير متوقع، ثم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه. ولا يكون له صفة الاستمرار أو الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته، ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار.

#### تعريف الأزمة باعتبارها صراعا:

ذكر عبد العظيم ( 2013، ص19) أن الأزمة هي حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل أو الاضطراب، ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.

#### تعريف الأزمة باعتبارها صدمة:

ذكر الورداني ( 2016، ص5) أن الصدمة هي شعورا فجائيا حادا نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث، أو مطلوب إحدائه أو سلم بحدوثه. وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف.

بينما عرف العيسى ( 2017، ص63) الأزمة بأنها : " عبارة عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد المؤسسات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية".

ويرى حمدان ( 2011، ص12) أن الأزمة تأخذ بعدين أساسيين هما:

- **بعد الرعب** : الناجم عن التهديد الخطير للمصالح الخاصة بالمؤسسة الإدارية .
- **بعد الزمن**: وهو الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع حازم وصائب .



ويتفق الباحث مع تعريف الورداني ( 2016) للأزمة لأن هذا التعريف يؤكد على أن الأزمة إنما تعبر عن لحظة حرجة وخطيرة تنسم بالحسم تواجه الكيان الإداري فتحدد مصيره. وتمثل في الوقت ذاته صعوبة حادة أمام متخذي القرار تضعه في مأزق الاختيار بين ما يمكن أن يتخذه من قرارات .

#### - أسباب الأزمة

يحدد كل من المساعيد (2010) ، أبو النصر (2012) ، و الأحمد (2014) أسباب الأزمات المدرسية فيما يلي:

- **صراع المصالح بين العاملين:** مما يترتب عليه انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا ، وعدم التعاون فيما بينهم والنزاع الهدام.

- **ضعف القيادة:** القيادة الإدارية غير الملائمة مثل عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية وعدم ثقة المديرين من رؤوسهم، وعدم تمتع المديرين بالقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع الأحداث السابقة فقط في بؤرة اهتمامهم، وسوء استخدام القوى العاملة ( أبو النصر ، 2012 ، ص ص 25-27).

- **الخوف الوظيفي:** الخوف يعني فقدان الأمن الذي يهيم الأطراف جميعا ويؤثر في سلوكياتهم تجاه بعضهم البعض في إدارة الحوار حول مسألة من المسائل العالقة، فالخوف وما ينتج عنه من تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وغياب التغذية المرتدة .

- يترتب عليها عدم اعتراف العاملين بأخطائهم وتغليب المصلحة الشخصية على مصالح الجماعة، مما يؤدي إلى انعدام الثقة بين الزملاء العاملين ( الأحمد ، 2014 ، ص ص 36-37).

- **الإشاعات:** تعد من أهم مصادر الأزمات، فقد تكون الأزمة نتيجة إلى إشاعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين لتوجد أزمة في محيط المؤسسة، ويتم أحاطتها بهالة من البيانات المضللة والمعلومات غير الصحيحة مستغلة بذلك أحداثا معينة لتحدث أزمة.

- **الأخطاء البشرية:** تعد من أحد وأهم أسباب وجود أزمة، وهي تنتج بسبب سيادة مناخ بشري غير مناسب أدى إلى إشاعة حالة التراخي، وعدم تحمل المسؤولية، وضعف العلاقات بين العاملين مما يؤدي إلى عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات، وعدم وجود تخطيط مشترك والاهتمام بالشكليات مما يوجد قدرا ضئيلا من الولاء للمؤسسة ( المساعيد ، 2010 ، ص ص 42-43).

- **غياب نظم الرقابة والاتصال:** أي عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة مما يترتب على ذلك عدم التعلم من الأخطاء وعدم الترحيب بالأراء الجديدة والحلول المبتكرة خلال عقد الاجتماعات لتبيين عيوب نظم الرقابة والاتصال.

- **ضعف نظام المعلومات:** مما ينتج عنه عدم وجود المعلومات السليمة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب وعدم دراسة الحلول البديلة اللازمة، ومشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرار ( أبو النصر ، 2012 ، ص ص 28-29).

- **أسباب خارجية:** هي أسباب خارجة عن إرادة المؤسسة، ومن أمثلتها: اندلاع حريق مفاجئ ، أو حالة وفاة مفاجئة لأحد الأفراد داخل المؤسسة، أو اعتداءات مفاجئة من خارج المؤسسة ( الأحمد ، 2014 ، ص 41).

ويضيف الباحث أن اليأس قد يكون أحد أسباب الأزمة ، فعدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وغياب التغذية المرتدة ، وعدم مشاركة العاملين في صنع القرار، يؤدي إلى حالة من اليأس لدى العاملين.

## - خصائص الأزمة

حدد اليزاز ( 2010، ص ص 8-9) خصائص الأزمة فيما يلي : نقطة تحول جوهري في تطور الأحداث الجارية أو قطع في جسد الصراع عند نقطة معينة تخالف ما سبقها من الوضع القائم ، موقف يتطلب عملا عاجلا يستدعي التدخل الفوري لمنع تدهور الأمور ، ضغوط نفسية، أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية تتولد عن قوى ضاغطة على الكيان الإداري أو متخذ القرار ، وأن تقع فجأة دون توقع، أو يكون قد تم توقعه قبل وقوعه بفترة قصيرة جدا بما لا يسمح مباشرة باتخاذ القرار المناسب لمواجهته إثر حدوثه.

بينما حدد حمدان ( 2011، ص 38) خصائص الأزمة فيما يلي : تعرض متخذ القرار لعدم القدرة على الرؤية أمام حالة انعدام التوازن ونجاح تفاعل قوى الأزمة على تجاوز خطه ، كما تساعد الأزمة على ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة في جانبها السلبي مثل القلق والتوتر وفقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء. أما في جانبها الإيجابي فقد يؤدي إلى شيوع التخريب والتدمير وإتلاف للموجودات المادية المتواجدة في الكيان الإداري .

بينما حدد أبو النصر (2012، ص 60) خصائص الأزمة فيما يلي : سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من الأزمة ، وأهم خصائص الأزمة وفقا لذلك تتمثل فيما يلي : اشتداد جهة المواجهة واتساعها ليشمل الصراع عناصر ذات مصالح أخرى ، الدخول في دائرة من المجهول التي يصعب التنبؤ بما يمكن أن تسفر عنه ، انهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وانهيار مصالحه ومكاسبه وحقوقه معها ، وانهيار سمعة متخذ القرار داخل الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.

بينما حددت ليلي أبو العلاء ( 2016، ص ص 49-50) خصائص الأزمة فيما يلي : التعقد والتشابك في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها ، المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها ، نقصي المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها، أو في تحمل الكيان الإداري لها.

ويضيف الباحث أن من الخصائص الرئيسية للأزمة قلة المعلومات الصحيحة المتاحة وبالذات في الدول المتخلفة حيث لا توجد برامج مكافحة الأزمات: مثل المنع والتحذير وإدارة الأزمات.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة والتعقيب عليها

دراسة العسكر (2015) بعنوان "متطلبات برامج التنمية المهنية لمعلمات المرحلة المتوسطة في ضوء مفهوم القيادة الخادمة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات برامج التنمية المهنية لمعلمات المرحلة المتوسطة في ضوء مفهوم القيادة الخادمة. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (135) من معلمات المرحلة المتوسطة في مدينة الرياض. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (5.0) في محاور البحث باختلاف متغيرات البحث (التخصص – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي)، ومن أجل تحقيق برامج تنمية مهنية فعالة للمعلمات يجب تحسين عملية التعليم والتعلم لدى الطالبات، وتحسين الأداء داخل الصف، وإتباع طرق أكثر فاعلية لتقويم المعلمات والطالبات، وتحسين العمل بروح الفريق داخل المدرسة.

و دراسة ستيش (Stich, 2016) بعنوان "مفتشي جلاله الملكة يعتمدون ميزانية لدعم برامج القيادة الخادمة". هدف البحث الذي قدم إلى مجلس العموم البريطاني إلى معرفة الأسباب التي جعلت مفتشي جلاله الملكة يعتمدون ميزانية تبلغ (3500000) جنيه إسترليني

لدعم برامج القيادة الخادمة بالمملكة المتحدة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة وطبق دراسته على (29) من معلمي مدرسة جون بريد بضاحية لندن الغربية بالمملكة المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن من أبرز المشكلات التعليمية في كثير من مدارس لندن وتحتاج لتغيير النمط القيادي نحو القيادة الخادمة، ما يلي: تقديم محتوى تعليمي تقليدي، كثرة شكاوى المعلمين من ضعف قدرات الطلاب في بعض المواد ولاسيما الرياضيات، من أبرز دواعي دعم برامج القيادة الخادمة بالمملكة ما أكدت عليه الدراسات حول اكتساب المعلمين المشاركين في تلك البرامج معارف أكثر من المعلمين الآخرين الذين لا يشاركون في أي برامج تنمية مهنية.

ودراسة **بريجمان (Brigman, 2016)** بعنوان: مدارس جوهانسبرج تتلمس طريقها نحو مجتمع المعرفة من خلال القيادة الخادمة : هدفت الدراسة إلى التعرف على تجربة جوهانسبرج بجنوب إفريقيا في التوجه نحو مجتمع المعرفة بقيادة مديرها بعد تطبيق إستراتيجية القيادة الخادمة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم أداة الاستبانة. وطبق دراسته على عينة مكونة من 64 من مديري المدارس بمدينة جوهانسبرج بجنوب إفريقيا. وتوصل من خلال دراسته إلى نتائج من أهمها: أن المعرفة أصبحت من أهم مكونات رأس المال في العصر الحالي، وأصبح تقدم أي مجتمع مرتبطا أساسا بالقدرة على استخدامها، وبفضل التكنولوجيات الحديثة، لم يعد ضروريا التقيد بالتواجد في نفس المكان الجغرافي، وتسمح التكنولوجيا المتاحة حاليا المزيد والمزيد من الإمكانيات لتقاسم المعرفة وحفظها واستعادتها.

#### المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين ما يلي:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على القيادة الخادمة كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لاختلاف الزوايا التي تم تناولها ولاختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة. كما تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة في بيئات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية وأيضا اختلاف الفترة الزمنية التي سوف تتم فيها – إن شاء الله – الدراسة الحالية عن الفترات الزمنية التي تمت فيها الدراسات السابقة.

وسوف يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في عدة مواضع منها: التأصيل النظري للدراسة الحالية، في تحديد مصطلحات الدراسة، في الاطلاع على دراسات سابقة في موضوع الدراسة الحالية، وفي الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة، في بناء أداة الدراسة، تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## إجراءات ومنهجية الدراسة

### أولاً: منهج الدراسة:

سوف يتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته طبيعة الدراسة الحالية.

### ثانياً: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة: جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع البحث. ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من منسوبي القطاع الصحي في نجران ، ويقدر الباحث عددهم بحوالي (1100) موظف .

### ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، حيث تم اختيار (120) من منسوبي القطاع الصحي في نجران ، وذلك بنسبة لا تقل عن (10%) وفقاً لأكاديمية علم النفس الأمريكية، وتم الاختيار عن طريق وضع الأسماء في صندوق والاختيار العشوائي منها.

### رابعاً: أدوات الدراسة:

سوف يعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على الاستبيانات. ويعد الاستبيان من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد، في حين يوصف الاستبيان بأنه عبارة عن أداة ذات أبعاد وبنود، وتستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابة تحريرية.

وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية ومناسبة لمشكلة الدراسة، وبعد الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة.

### التأكد من صدق أداة البحث وثباتها:

تم استخدام الحاسب الآلي في تحليل ومعالجة البيانات، وتم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في معالجة البيانات. وقام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين. كما تحقق الباحث من صدق الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي حيث قام بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية، وكانت جميعها قيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستويات دلالة 0,05 و 0,01.

### ثبات الاستبانة (إعداد الباحث):

قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبانة بالطريقتين التاليتين:

1. بحساب معامل سبيرمان براون حيث بلغ معامل الثبات 0.899.

2. معامل الفا كرونباخ وقد بلغ معامل الثبات 0.904

وهي قيم مرتفعة تدل على ثبات الاستبانة.

#### خامساً: الأساليب الإحصائية:

سوف يتم التحليل الإحصائي للدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وذلك من خلال استخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة.

### دراسة ميدانية لدور القيادة الخادمة

#### أولاً: تطبيق الاستبانة.

وتم تطبيق الاستبيان التالي بعد تحكيمة ، وتكون من ثلاث محاور ، وهي : المحور الأول : مستوى القيادة الخادمة لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران، والمحور الثاني : درجة الاستعداد لإدارة الأزمات لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران. ، والمحور الثالث : التوصيات المقترحة لتدعيم دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات في القطاع الصحي في نجران .

#### ثانياً: التحليل الإحصائي:

وبعد تطبيق الاستبيان على العينة المختارة تم القيام بعمل التحليل الإحصائي للجدول بواسطة برنامج SPSS ، وتم التوصل إلى التحليل الإحصائي المبين في الجداول التالية:

#### البيانات الأولية:

##### 1-حسب العمر

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

من 50 سنة فأكثر		من 41 إلى 50 سنة		من 31-40 سنة		20-30 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
5%	6	42%	50	25%	30	28%	34

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب العمر هي من 41 إلى 50 سنة ، بنسبة 42%.

##### 2-حسب المؤهل العلمي

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
2%	2	5%	6	90%	108	3%	4

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي هي الحاصلين على البكالوريوس بنسبة 90% يليها الماجستير بنسبة 5%.

### 3-حسب سنوات الخبرة

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

30 سنة فأكثر		سنة 30-21		سنة 20-11		10-5	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
3%	4	35%	42	25%	30	37%	44

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة هي (5-10 سنوات) سنوات بنسبة 37%.

محاور الدراسة:

جدول (4) تحليل المحور الأول: مستوى القيادة الخادمة لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران

درجة الموافقة												العبرة
الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أعرف		موافق		موافق بشدة		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
032.3	727.118	4%	5	10%	12	—	—	30%	36	56%	67	1
515.3	984.128	10%	12	20%	24	10%	12	14%	17	46%	55	2
25.25	145.76	44%	53	20%	24	—	—	22%	26	14%	17	3
15.67	72.13	4%	5	4%	5	—	—	48%	58	44%	53	4
17.39	132.31	4%	5	10%	12	—	—	—	—	86%	103	5
14.98	110.34	6%	7	14%	17	6%	7	40%	48	34%	41	6
22.58	147.89	—	—	10%	12	—	—	58%	70	32%	38	7
22.87	139.93	—	—	56%	67	—	—	14%	17	30%	36	8
15.62	69.94	—	—	—	—	—	—	50%	60	50%	60	9
15.64	74.31	4%	5	—	—	12%	14	32%	38	52%	62	10

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في موافقة المحور الأول: مستوى القيادة الخادمة لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران ، كانت الفقرة (5) وهي يحرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ. وأن أقلها الفقرة (3) وهي يقوم مديري المباشر بتعريف برؤية ورسالة وأهداف الجهة بكفاءة ويسعى لتحقيقها. حيث رفض ذلك (64%) من عينة الدراسة. ويعزو الباحث ذلك نظرا لما لمسوه من واقع خبرتهم.

جدول (5) تحليل المحور الثاني: درجة الاستعداد لإدارة الأزمات لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران.

درجة الموافقة												العبرة
الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أعرف		موافق		موافق بشدة		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%28	17.70	%12	14	—	—	%14	17	%16	19	%58	70	1
%52	19.15	%4	5	%12	14	%20	24	%32	38	%32	38	2
%34	22.87	%20	24	%8	10	%12	10	%14	17	%46	55	3
%58	16.31	%10	12	%10	12	%10	12	%26	31	%44	53	4
—	—	—	—	%2	2	—	—	%48	58	%50	60	5
15.62	69.94	—	—	—	—	—	—	%50	60	%50	60	6
15.64	74.31	%4	5	—	—	%12	14	%32	38	%52	62	7
23.59	146.86	%10	12	—	—	%10	12	%32	38	%48	58	8
515.3	984.128	%10	12	%20	24	%10	12	%14	17	%46	55	9
24.84	123.96	%10	12	%10	12	%4	5	%26	31	%50	60	10

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في موافقة المحور الثاني: درجة الاستعداد لإدارة الأزمات لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران، كانت الفقرة (1) وهي : تحدد الإدارة العليا ما هو المطلوب انجازه في المستقبل ، بنسبة (58%).

جدول (6) تحليل المحور الثالث: التوصيات المقترحة لتدعيم دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات في القطاع الصحي في نجران.

درجة الموافقة												العبرة
الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أعرف		موافق		موافق بشدة		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
23.59	146.86	%70	84	—	—	%10	12	%10	12	%10	12	1
17.70	140.66	—	—	%14	17	—	—	%58	70	%28	34	2
19.15	146.62	%6	7	%10	12	—	—	%32	38	%52	62	3
22.87	139.93	%4	5	%12	14	%4	5	%46	55	%34	41	4
16.31	145.59	%10	12	%10	12	—	—	%22	26	%60	72	5
22.87	139.93	—	—	%56	67	—	—	%14	17	%30	36	6
15.62	69.94	—	—	—	—	—	—	%50	60	%50	60	7
15.64	74.31	%4	5	—	—	%12	14	%32	38	%52	62	8

14.98	110.34	%6	7	%14	17	%6	7	%40	48	%34	41	9
22.58	147.89	—	—	%10	12	—	—	%58	70	%32	38	10

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في موافقة المحور الثالث: التوصيات المقترحة لتدعيم دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات في القطاع الصحي في نجران، كانت الفقرة (5) وهي تقوية العلاقات الإنسانية بين موظفي المؤسسات الصحية ، بنسبة (60%).

ويوضح الجدول التالي معامل ثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة:

جدول (7) معامل ثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

الفقرات	معامل ثبات الفا كرونباخ
	<b>المحور الأول: مستوى القيادة الخادمة لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران.</b>
1	845.
2	578.
3	759.
4	453.
5	712.
6	635.
7	549.
8	182.
9	823.
10	794.
	<b>المحور الثاني: درجة الاستعداد لإدارة الأزمات لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران.</b>
	<b>معامل ثبات الفا كرونباخ</b>
1	613.
2	732.
3	844.
4	652.
5	496.



523.	<b>6</b>
639.	<b>7</b>
427.	<b>8</b>
653.	<b>9</b>
529.	<b>10</b>
<b>المحور الثالث: التوصيات المقترحة لتدعيم دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات في القطاع الصحي في نجران.</b>	
<b>معامل ثبات الفا كرونباخ</b>	
996.	<b>1</b>
457.	<b>2</b>
629.	<b>3</b>
573.	<b>4</b>
352.	<b>5</b>
231.	<b>6</b>
498.	<b>7</b>
412.	<b>8</b>
549.	<b>9</b>
182.	<b>10</b>
<b>معامل الثبات للمحاور ككل</b>	
0.904	<b>30</b>

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في معامل الفاكرونباخ الفقرة (1) في المحور الثاني بنسبة 996. وأن أقل نسبة في معامل الفاكرونباخ كان في الفقرتين (8) في المحور الأول بنسبة 182. والفقرة (6) في المحور الثاني بنسبة 231.

### ثالثاً : مناقشة النتائج

- اتضح أن أعلى نسبة في موافقة المحور الأول: مستوى القيادة الخادمة لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران ، كانت الفقرة (5) وهي يحرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ. وأن أقلها الفقرة (3) وهي يقوم مديري المباشر بتعريف برؤية ورسالة وأهداف الجهة بكفاءة ويسعى لتحقيقها. حيث رفض ذلك (64%) من عينة الدراسة. ويعزو الباحث ذلك نظرا لما لمسوه من واقع خبرتهم.
- اتضح أن أعلى نسبة في موافقة المحور الثاني: درجة الاستعداد لإدارة الأزمات لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران، كانت الفقرة (1) وهي : تحدد الإدارة العليا ما هو المطلوب انجازه في المستقبل ، بنسبة (58%).
- اتضح أن أعلى نسبة في موافقة المحور الثالث: التوصيات المقترحة لتدعيم دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات في القطاع الصحي في نجران، كانت الفقرة (5) وهي تقوية العلاقات الإنسانية بين موظفي المؤسسات الصحية ، بنسبة (60%).
- اتضح أن أعلى نسبة في معامل الفاكورونباخ الفقرة (1) في المحور الثاني بنسبة 996. وأن أقل نسبة في معامل الفاكورونباخ كان في الفقرتين (8) في المحور الأول بنسبة 182. والفقرة (6) في المحور الثاني بنسبة 231.
- وقد أكدت نتائج الدراسة على ما خلصت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة العسكر (2015) ، ودراسة ستيتش (Stich, 2016) ، ودراسة بريجمان (Brigman, 2016)، ودراسة عطية (2017) ، ودراسة رفائيل (Rafael,2020) من أن أهمية القيادة الخادمة تتمثل ، فيما يلي :
- تقلل من نسبة المشاكل الناشئة في مجال العمل، وتساهم بقوة في وضع الخطط اللازمة للمعالجة.
- تولي الكثير من الاهتمام بالعاملين في المؤسسة الإعلامية، بالإضافة إلى حرصها على تدريبهم وتمييزهم.
- كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة صفاء أبو الخير (2015) التي أكدت نتائجها تقوم إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الشركات في نقل نظم المعلومات التكنولوجية إلى الشركة، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الشركة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين. كما أثبتت الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، وهي كالتالي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.
- كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة العطار (2015) التي أكدت نتائجها على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة حول معوقات استخدام نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التابعة لوكالة الغوث في محافظات غزة ، وسبل التغلب عليها تعزي لمتغير الجنس. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة حول معوقات استخدام نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التابعة لوكالة الغوث في محافظات غزة ، وسبل التغلب عليها تعزي لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة ندى الجبوري (2016) التي أكدت نتائجها انخفاض عدد حملة الشهادات العليا في الشركة المبحوثة عينة البحث ، كما اتضح أن الفئة العمرية التي تعمل في قسم المعلوماتية معظمها فئة شابة وهذا يعطي انطباع أن هذه الفئة تحتاج إلى التدريب بشكل مكثف كي تستطيع اكتساب الخبرة في العمل. كما أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة

معنوية بين المتغير التفسيري الفرعي أي الأجهزة والمعدات مع الأداء المنظمي إذ أشارت النتائج إلى قوة العلاقة بينهما ، مما يؤكد على أن الشركة تسعى وتحاول استثمار ما لديها من الأجهزة والمعدات من أجل تحسين أداء الشركة. كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة الحسين (2016) التي أكدت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (العناصر مجتمعة) على إدارة الأزمات بقسم الموارد البشرية في مصلحة المواني والنقل البحري الليبية. إلى جانب وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بشكل منفرد) على إدارة الموارد البشرية في مصلحة المواني والنقل البحري الليبية.

كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة روسيل Russell (2018) التي أكدت نتائجها إن تشجيع القطاع الخاص على تمويل وتنفيذ الأنشطة البحثية يؤدي إلى المردود المباشر على القطاع في مجال إدارة الأزمة. كما أثبتت الدراسة الدور المحوري الكبير للشركات متعددة الجنسيات والاستثمارات الأجنبية المباشرة في تطوير العلوم والتكنولوجيا المحلية وزيادة الطلب عليها بالولاية.

### نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

#### تمهيد :

لقد أوضحت الدراسة بشقيها النظري والعملي أهمية القيادة الخادمة التي تتمثل في السعي لتطبيق الجودة في المؤسسات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والاندماجات، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل، فالقيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرّك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وانجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق.

#### أولاً: نتائج الدراسة:

#### نتائج السؤال الأول: ما مستوى القيادة الخادمة لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران؟

#### اتفقت غالبية عينة الدراسة على ما يلي:

- تقوم الجهة التي أعمل بها على قيم مؤسسية واضحة ، فالمدراء والموظفون يتعاملون بصدق وأمانة.
- لدى قيادة الجهة التي أعمل بها القدرة على اتخاذ قرارات سليمة مبنية على المعلومات المتوافرة وخبراتهم .
- يقوم مديري المباشر بتعريف برؤية ورسالة وأهداف الجهة بكفاءة ويسعى لتحقيقها.
- قيادة الجهة التي أعمل بها تتقبل أية تغييرات أو مستجدات وعلى استعداد لتبادل الآراء والحوار مع الموظفين.
- يحرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ.
- الإدارة العليا تشجع الموظفين على الابتكار والتطوير في العمل.
- تحرص الجهة التي أعمل بها على توفير فرص متكافئة لموظفيها للتطور المهني والترقية الوظيفية.
- يحرص المسؤول المباشر على دعم وتوجيه الموظفين ونقل معرفته وخبراته إليهم.
- تطبق الجهة التي أعمل بها نظام للتطور الوظيفي يعتمد على نتائج تقييم الأداء الوظيفي.
- يحرص المسؤول المباشر على تخطيط المسار الوظيفي للموظفين وتعريفهم به .

بينما رفضت عينة الدراسة بأغلبية ما يلي:

يحرص المسؤول المباشر على دعم وتوجيه الموظفين ونقل معرفته وخبراته إليهم، حيث رفض ذلك (64%) من عينة الدراسة. ويعزو الباحث ذلك نظرا لما لمسوه من واقع خبرتهم.

نتائج السؤال الثاني: ما درجة الاستعداد لإدارة الأزمات لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران؟

اتفقت غالبية عينة الدراسة على ما يلي:

- تحدد الإدارة العليا ما هو المطلوب انجازه في المستقبل.
- تقدم للمؤسسات الصحية معايير واضحة لقياس الأداء الحالي.
- تساعد العاملين على التزام القواعد والتعليمات المحددة لمواجهة الأزمة بصرامة.
- تحدد الظروف الخارجية التي تظهر الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسات الصحية
- تمكن العاملين من تحديد مواطن القوة والضعف بالأداء
- تساعد المؤسسات الصحية على استثمار المعرفة في أعمال جديدة
- تحدد بدقة الموارد المطلوبة وتوضح أسلوب الحصول عليها.
- تساعد المؤسسات الصحية على صياغة إستراتيجية واضحة لمواجهة الأزمات
- تمد الموارد البشرية في المنظمة بالمهارات العالية في استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة الأزمات.
- تجرى المسوحات والاختبارات الدورية لمراجعة نسب الأداء المنجز لمواجهة الأزمة.

نتائج السؤال الثالث: ما التوصيات المقترحة لتدعيم دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات في القطاع الصحي في نجران؟

اتفقت عينة الدراسة بأغلبية على ما يلي :

- أن تمتلك المؤسسات الصحية رؤية تنظيمية واضحة
- أن يصبح الاتصال في المؤسسات الصحية فعالا بين الجهات الإدارية والموظفين.
- أن يتمتع موظفو المؤسسات الصحية بروح المسؤولية والانضباط في أداء أعمالهم
- تقوية العلاقات الإنسانية بين موظفي المؤسسات الصحية
- أن تتصرف قيادة المؤسسات الصحية بطريقة حازمة لمعالجة القضايا والأحداث في المؤسسة.
- أن تسعى إدارة المؤسسات الصحية نحو تقديم الأفكار الإبداعية لتحسين وتطوير العمل
- الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة للموظفين.
- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية بين الموظفين في المؤسسات الصحية .

بينما رفضت عينة الدراسة بأغلبية ما يلي:

المنافسة البناءة بين الموظفين بغرض رفع كفاءة الأداء فقط ، حيث رفض ذلك (70%) من عينة الدراسة . وأن تمتلك الإدارة العليا القدرة على فض الخلافات والنزاعات بين المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا ، حيث رفض ذلك (56%) من عينة الدراسة ورأوا

ضرورة تشكيل مجلس تشاوري يعمل على فض تلك الخلافات وليس الإدارة العليا ، ويعزو الباحث ذلك نظرا لما لمسوه من واقع خبرتهم في العمل.

#### ثانيا: التوصيات والمقترحات:

يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالتوصيات والمقترحات التالية:

- تشجيع القادة على التوجه الاستراتيجي وبناء رؤية حاملة وحشد كافة الموارد بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الصحية.
- تشجيع مبدأ العمل الجماعي من خلال تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين ، وتشجيع تبادل الرأي والخبرات وتقبل النقد الذاتي.
- الاهتمام بمشاركة العاملين الصحيين بوضع إستراتيجية المؤسسة والتواصل معهم للتأكد من فهمهم الصحيح لرسالة وأهداف المؤسسة.
- منح العاملين المزيد من الثقة التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم.
- اعتماد فلسفة اللامركزية الإدارية ، وضرورة تخلي القادة عن سلوكيات التمسك بالسلطة وتخويل العاملين الصلاحيات اللازمة لأداء المهام والنهوض بالمسؤوليات الملقاة عليهم.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- الأحمّد ، أحمد إبراهيم . (2014) . إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي . القاهرة : مكتبة الانجلو .
- الأشقر، محمد عبد الله. (2013). التراكم المعرفي وكيفية الاستفادة منه. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.
- إدريس، هاني علي (2018). الإدارة والحاجة إلى فلسفة أخلاق بديلة. عمان: مكتبة عمان.
- البزاز ، حسين علي . (2010) . إدارة الأزمة . ط3 . عمان : دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع .
- الجبوري، ندى علي (2016). أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات المتعلقة بالقدرات التنظيمية- دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. (رسالة ماجستير). كلية إدارة الأعمال، جامعة بغداد، بغداد.
- جميل ، عبد الكريم أحمد . (2016) . إدارة الأزمات و الكوارث . بيروت : مطبعة الهلال.
- الحسين، محمد عبد الحافظ (2016). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الأزمات بقسم الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مصلحة المواني والنقل البحري الليبية.(رسالة ماجستير). كلية إدارة الأعمال، جامعة بغداد، بغداد.
- حازم، إسماعيل عبد الله. (2013). أضواء على واقع التعليم في الدول العربية. بيروت: مكتبة العروبة.
- حمدان ، أحمد حسن . (2011) . إدارة الأزمات في عالم متغير. عمان : مكتبة زيادة .
- الحميضي ، عبد العزيز بن محمد . (2015) . دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : الرياض.
- خوالدة، ناصر. (2015). الإصلاح والتطوير الإداري في المؤسسات. المنامة: أكاديمية الخليج العربي للدراسات .
- أبو الخير، صفاء حسن (2015). العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتطوير إدارة الأزمات بشركات قطاع المقاولات في مصر .(رسالة ماجستير). كلية إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، القاهرة.
- الزغول، عماد. (2009). مستقبل النظام العالمي وتجارب تطوير المؤسسات. القاهرة: مكتبة الشروق.
- سالم، أمنية. (2015) . إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي. ط2. القاهرة : مكتبة دار المعارف .
- السببتي، حمد حسن. (2018). المدرسة وتأثيرها على المجتمع. الرياض: مكتبة دار القلم.
- سمارة، فوزي. (2017). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشراري، خالد جويش. (2011): المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية. الرياض: مكتبة دار القلم.
- طعيلي، محمد الطاهر. (2014). فن إدارة المؤسسات. بيروت: مطبعة الهلال.
- عبد العظيم ، عبد العظيم صبري . (2013) . المدرسة المعاصرة . الرياض: مكتبة العبيكان.
- العيسى ، أحمد . (2017) . إصلاح التعليم في السعودية: بين غياب الرؤية السياسية وتوجس الثقافة الدينية وعجز الإدارة التربوية . الرياض : دار الساقى للطباعة والنشر.
- أبو العلاء، ليلي محمد. (2016). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة بين الأصالة والحداثة. ط2. بيروت: مكتبة بيروت الحرة.

- العواد، ماجد ناصر. (2012). التراكم المعرفي للعلوم الإدارية. الكويت: مؤسسة الكويت للنشر.
- فايز، خالد صالح. (2017). أثر أسلوب اتخاذ القرار على الإبداع الإداري لدى موظفي الشركات التسويقية. كلية إدارة الأعمال. جامعة القاهرة: القاهرة.
- الفاضل، محمد محمود. (2014). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- القحطاني، ظافر بداح. (2019). أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي. أكاديمية الخليج العربي للدراسات التربوية. المنامة: فرع المنامة.
- القرني، عبد الله. (2015). دراسات في تطوير التعليم على ضوء التحديات المعاصرة. الرياض: مكتبة المتنبى.
- أبو لبد، عبد الله علي. (2018). أسس تصميم مؤسسات التنمية المهنية. الرياض: مكتبة دار القلم.
- المبعوث، محمد. (2013). التخطيط بين النظرية والممارسة. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.
- متعب، حامد كاظم (2015). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية. ع17: ص ص 61-573.
- المصري، ناصر سعيد. (2012). القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري. القاهرة: مكتبة مبارك .
- مجمع اللغة العربية . (2009) . المعجم الوسيط . القاهرة : مطابع المجمع.
- المساعيد ، مفضي عابد . (2010) . فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية. عمان : دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع .
- وزارة الصحة . (1442) . إدارة الخدمة الاجتماعية المهام والإنجازات خلال العام 1441 . الرياض: مطابع وزارة الصحة.

#### المراجع الأجنبية:

- Brigman, G (2016). Johannesburg schools find their way into a knowledge society through servant leadership. Eric Digest. (293). Ed:584280.
- Frederick, G (2019). Schools for Growth: Radical Alternatives to Current Education Models. Eric Digest. (325) . Ed:953554.
- Digest. (263). Ed:598680.
- Russell, J (2018). The impact of the application of information technology on the development of crisis management in California state companies. Eric Digest. (105) . Ed:885632.
- Stich, S (2016). Royal inspectors approve a budget to support servant leadership programs. Eric Digest. (284). Ed:536981 .
- Tony, B (2019). Servant leadership justifies Spokane's schools' need for more administrative development. Eric Digest. (218). Ed:856931.

### الملاحق

#### الاستبانة بعد التحكيم

سعادة الأستاذ /ة : ..... تحية طيبة، وبعد،

#### السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يجري الباحث دراسة علمية بعنوان (دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية على القطاع الصحي في نجران).  
وتهدف الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مستوى القيادة الخادمة لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران.
  - التعرف على درجة الاستعداد لإدارة الأزمات لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران.
  - وضع التوصيات المقترحة لتدعيم دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات في القطاع الصحي في نجران.
- ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم هذا الاستبيان .

أملين منكم الإجابة على فقرات الاستبانة التالية، وفق ما ينطبق على آرائكم. علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لغايات البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين لحسن تعاونكم سلفا، والله يحفظكم ويرعاكم.

الباحث



أولاً: البيانات الأولية :

الجزء الأول : ( البيانات الشخصية ):

**1-العمر**

من 20 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

**2.المؤهل العلمي**

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

**3.الخبرة :**

5 سنوات إلى 10 سنة.

11 O سنة إلى 20 سنة.

21 O سنة إلى 30 سنة.

30 O سنة فأكثر

ثانيًا: محاور الدراسة :

المحور الأول : مستوى القيادة الخادمة لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران.

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق بشدة
1	تقوم الجهة التي أعمل بها على قيم مؤسسية واضحة ، فالمدراء والموظفون يتعاملون بصدق وأمانة.				
2	لدى قيادة الجهة التي أعمل بها القدرة على اتخاذ قرارات سليمة مبنية على المعلومات المتوافرة وخبراتهم .				
3	يقوم مديري المباشر بتعريفي برؤية ورسالة وأهداف الجهة بكفاءة ويسعى لتحقيقها.				
4	قيادة الجهة التي أعمل بها تتقبل أية تغييرات أو مستجدات وعلى استعداد لتبادل الآراء والحوار مع الموظفين.				
5	يحرص المسؤول المباشر على تفويض صلاحيات كافية للموظفين وتدريبهم على تحمل مسؤولية التنفيذ.				
6	الإدارة العليا تشجع الموظفين على الابتكار والتطوير في العمل.				
7	تحرص الجهة التي أعمل بها على توفير فرص متكافئة لموظفيها للتطور				

					المهني والترقية الوظيفية.
					8 يحرص المسؤول المباشر على دعم وتوجيه الموظفين ونقل معرفته وخبراته إليهم.
					9 تطبق الجهة التي أعمل بها نظام للتطور الوظيفي يعتمد على نتائج تقييم الأداء الوظيفي.
					10 يحرص المسؤول المباشر على تخطيط المسار الوظيفي للموظفين وتعريفهم به.

المحور الثاني : درجة الاستعداد لإدارة الأزمات لدى مسؤولي القطاع الصحي في نجران.

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق بشدة
1	تحدد الإدارة العليا ما هو المطلوب انجازه في المستقبل.				
2	تقدم للمؤسسات الصحية معايير واضحة لقياس الأداء الحالي.				
3	تساعد العاملين على التزام القواعد والتعليمات المحددة لمواجهة الأزمة بصرامة.				
4	تحدد الظروف الخارجية التي تظهر الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسات الصحية				
5	تمكن العاملين من تحديد مواطن القوة والضعف بالأداء				
6	تساعد المؤسسات الصحية على استثمار المعرفة في أعمال جديدة				

					7	تحدد بدقة الموارد المطلوبة وتوضح أسلوب الحصول عليها.
					8	تساعد المؤسسات الصحية على صياغة إستراتيجية واضحة لمواجهة الأزمات
					9	تمد الموارد البشرية في المنظمة بالمهارات العالية في استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة الأزمات.
					10	تجرى المسوحات والاختبارات الدورية لمراجعة نسب الأداء المنجز لمواجهة الأزمة.

المحور الثالث : التوصيات المقترحة لتدعيم دور القيادة الخادمة في تعزيز إدارة الأزمات في القطاع الصحي في نجران.

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1	المنافسة البناءة بين الموظفين بغرض رفع كفاءة الأداء فقط
					2	أن تمتلك المؤسسات الصحية رؤية تنظيمية واضحة
					3	أن يصبح الاتصال في المؤسسات الصحية فعالا بين الجهات الإدارية والموظفين.
					4	أن يتمتع موظفو المؤسسات الصحية بروح المسؤولية والانضباط

					في أداء أعمالهم	
					تقوية العلاقات الإنسانية بين موظفي المؤسسات الصحية	5
					أن تمتلك الإدارة العليا القدرة على فض الخلافات والنزاعات بين المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا.	6
					أن تتصرف قيادة المؤسسات الصحية بطريقة حازمة لمعالجة القضايا والأحداث في المؤسسة.	7
					أن تسعى إدارة المؤسسات الصحية نحو تقديم الأفكار الإبداعية لتحسين وتطوير العمل	8
					الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة للموظفين.	9
					الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية بين الموظفين في المؤسسات الصحية .	10