

## الأثر الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية

محمد عناد عايد العنزي

(طالب ماجستير في إدارة الكوارث والأزمات)

رائد حسام الزعبي

(أستاذ مساعد في إدارة الأعمال / إدارة الأزمات أكاديمية الأمير الحسين بن عبد الله الثاني للحماية المدنية \_ جامعة البلقاء التطبيقية)

تاريخ النشر: نُشر إلكترونياً بتاريخ ١ يوليو ٢٠٢٦ م

### الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، والتي تشمل البعد الإداري والتحويلي والسياسي والأخلاقي، على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى دراسة دور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في تعزيز هذه العلاقة. وجاءت أهمية الدراسة من تزايد الحاجة إلى قيادات صحية قادرة على مواجهة التحديات والأزمات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي، بما يسهم في رفع جاهزية المستشفيات وتحسين قدرتها على الاستجابة الفعالة للأزمات المختلفة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتم تطبيقها على القيادات الإدارية والإشرافية في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف، حيث شملت العينة ١٨١ مشاركاً من القيادات العليا والوسطى في الأقسام الإدارية والطبية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، كما بينت أن المرونة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تقوية هذه العلاقة من خلال تعزيز قدرة المستشفيات على التكيف مع المتغيرات والاستجابة السريعة والفعالة للأزمات الصحية والتنظيمية. كما أكدت النتائج أن القيادة الاستراتيجية لا تؤثر بشكل مباشر فقط على إدارة الأزمات، بل تمتلك أيضاً تأثيراً غير مباشر من خلال المرونة التنظيمية، الأمر الذي يعكس أهمية تبني أنماط قيادية حديثة تدعم المرونة والتطوير المستمر داخل المؤسسات الصحية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير القيادات الصحية، وتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية، وتعزيز المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية، لما لذلك من دور أساسي في تحسين إدارة الأزمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات الصحية.

### الكلمات المفتاحية:

( القيادة الاستراتيجية، المرونة التنظيمية، إدارة الأزمات، المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية )

## **Absrract :**

The study aimed to identify the impact of strategic leadership in its various dimensions, which include the administrative, transformational, political and ethical dimension, on Crisis Management in government hospitals in Al Jouf region in the kingdom of Saudi Arabia, in addition to studying the role of organizational flexibility as an intermediate variable in strengthening this relationship. The importance of the study came from the increasing need for health leaders who are able to face the accelerating challenges and crises witnessed by the health sector, which contributes to raising the readiness of hospitals and improving their ability to respond effectively to various crises. The study adopted the descriptive analytical approach to analyze the relationships between the study variables, and was applied to the administrative and supervisory leadership in government hospitals in Al-Jawf region, where the sample included 181 participants from the senior and middle leadership in the administrative and medical departments. The results of the study showed that there is a statistically significant positive impact of strategic leadership on Crisis Management, and also showed that organizational flexibility plays an important role in strengthening this relationship by enhancing the ability of hospitals to adapt to variables and respond quickly and effectively to health and organizational crises. The results also confirmed that strategic leadership not only directly affects crisis management, but also has an indirect impact through organizational flexibility, which reflects the importance of adopting modern leadership styles that support flexibility and continuous development within health institutions. In light of these results, the study recommended the need to invest in the development of health leaders, the development of strategic leadership skills, and enhancing organizational flexibility in government hospitals, as this plays a key role in improving crisis management, raising the efficiency of institutional performance, and achieving sustainability in the provision of Health Services.

## **Keywords:**

(Strategic Leadership, Organizational Resilience, Crisis Management, Hospitals in Al-Jouf Region, Kingdom of Saudi Arabia)

## **١. المُقدمة**

تُعد الأزمات من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية في العصر الحديث، نظرًا لما تفرّضه من ضغوط متزايدة تتطلب استجابة سريعة وفعّالة لضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية بكفاءة وجودة عالية. وقد ازدادت أهمية إدارة الأزمات في المستشفيات بشكل ملحوظ في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي، مثل انتشار الأوبئة والكوارث الصحية والتطورات التقنية والضغط الإداري المتزايدة، الأمر الذي جعل المؤسسات الصحية بحاجة إلى قيادات تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي والتكيف مع الظروف المتغيرة (الطائي، ٢٠٢١). ومن هنا برزت القيادة الاستراتيجية باعتبارها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات الصحية على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وتشير القيادة الاستراتيجية إلى قدرة القيادات الإدارية على صياغة الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه الموارد البشرية والتنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات المختلفة (العتيبي، ٢٠٢٠). كما تؤدي القيادة الاستراتيجية دورًا مهمًا في رفع مستوى الجاهزية داخل المستشفيات، من خلال تطوير الخطط الوقائية، وتحفيز العاملين، وتعزيز العمل الجماعي، واتخاذ القرارات السريعة في الظروف الطارئة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة إدارة الأزمات واستمرارية تقديم الخدمات الصحية (الحربي، ٢٠٢٢).

وعلى الرغم من أهمية القيادة الاستراتيجية، إلا أن فاعليتها في إدارة الأزمات قد تتأثر بمدى امتلاك المنظمة للمرونة التنظيمية، والتي تُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة السريعة للظروف الطارئة (الزعيبي، ٢٠١٩). فالمرونة التنظيمية تساعد المستشفيات على إعادة تنظيم مواردها وتطوير آليات العمل بما يتلاءم مع طبيعة الأزمات، كما تسهم في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات وتقليل الآثار السلبية للأزمات الصحية والتنظيمية. وتشير العديد من الدراسات إلى أن المرونة التنظيمية تمثل عنصرًا أساسيًا في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، حيث تساعد في تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات عملية تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي أثناء الأزمات (الشمري، ٢٠٢١). وانطلاقًا من ذلك تبرز أهمية دراسة الأثر الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، لما لهذا الموضوع من أهمية في دعم القطاع الصحي وتعزيز جاهزية المستشفيات الحكومية لمواجهة الأزمات المختلفة، بما يحقق كفاءة الأداء واستدامة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

## ٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعد إدارة الأزمات من القضايا الجوهرية في القطاع الصحي ولا سيما في المستشفيات التي تعمل في بيئات تتسم بعدم اليقين وتعدد المخاطر، فقد أظهرت التجارب الحديثة أن المستشفيات تواجه أنماطًا متنوعة من الأزمات تشمل الأزمات الصحية المفاجئة مثل تفشي الأوبئة والأمراض المعدية وأزمات نقص الكوادر الطبية، واضطرابات سلاسل التوريد الطبية والأزمات التشغيلية والتقنية، إضافة إلى الأزمات المالية والإدارية التي تؤثر في استمرارية تقديم الخدمات الصحية وجودتها، وتزداد حدة هذه الأزمات في المناطق الطرفية أو الأقل كثافة سكانية، مثل منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، نتيجة التحديات المرتبطة بتوزيع الموارد، وبعد المرافق الصحية، وارتفاع الطلب الموسمي على الخدمات الطبية (العتيبي، ٢٠٢١).

تشير التقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الصحية في المملكة إلى أن المستشفيات في المناطق الشمالية، ومنها منطقة الجوف، تواجه ضغوطًا متزايدة تتعلق بارتفاع أعداد المراجعين، ونقص بعض التخصصات الطبية الدقيقة، والتأثر بالظروف الطارئة مثل الجوائح والكوارث الصحية، وهو ما يضع إدارة الأزمات في صدارة أولويات الإدارة الصحية. ومع ذلك، فإن نجاح إدارة هذه الأزمات لا يعتمد فقط على توفر الموارد، بل يتأثر بشكل جوهري بنمط القيادة السائدة وقدرتها على التنبؤ بالأزمات، والاستجابة السريعة لها، والتعلم منها (الزعيبي، ٢٠١٩). تتمثل المشكلة الأساسية وراء هذا الدراسة في عدم كفاية فهم الوظيفة الوسيطة للمرونة التنظيمية في ربط القيادة الاستراتيجية بالنتائج الفعالة لإدارة الأزمات في منطقة الجوف. وتسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال فحص القنوات التي تؤثر من خلالها القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، مع التركيز على آليات المرونة التي تسمح للمنظمات بالتنبؤ بالأزمات واستيعابها والتعافي منها. ومن المتوقع أن يؤدي تدارك هذا القصور إلى تحقيق تقدم نظري في القيادة وإدارة الأزمات ورؤى عملية لصياغة أساليب مخصصة لإدارة الأزمات تتسم بالمرونة في مواجهة العقبات الخاصة بالمنطقة. واستنادًا إلى مشكلة الدراسة، تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

**السؤال الرئيس الأول:** ما أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية؟  
ويقترح من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

✓ ما هو أثر البعد الإداري في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية؟

✓ ما هو أثر البعد التحويلي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية؟

✓ ما هو أثر البعد السياسي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية؟

✓ ما هو أثر البعد الأخلاقي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية؟

**السؤال الرئيس الثاني:** ما أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية؟

**السؤال الرئيس الثالث:** ما أثر المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية؟

**السؤال الرئيس الرابع:** ما أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات في ظل المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية؟

### ٣. أهداف الدراسة

✓ دراسة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، والبعد الأخلاقي) في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

✓ دراسة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، والبعد الأخلاقي) في المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

✓ دراسة أثر المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

✓ التعرف على المرونة التنظيمية كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

### ٤. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من دورها في فهم تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، والدور الوسيط للمرونة التنظيمية في مستشفيات منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، وتنقسم الأهمية إلى:

#### الأهمية العلمية (النظرية):

يبرز البحث قيمة علمية وعملية عالية من خلال ربط القيادة الاستراتيجية بإدارة الأزمات ضمن إطار المرونة التنظيمية موضعاً كيف تسهم ممارسات القيادة الفعالة في تعزيز قدرة المستشفيات على الصمود والتعافي السريع من الأزمات ويعتمد على منظور تكاملي يجمع بين نظريات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ما يثري الفهم النظري ويوفر إطاراً قابلاً للتحقق والتطوير مستقبلاً كما يضيف البحث أدلة تجريبية من مستشفيات منطقة الجوف وهي منطقة لم تحظ بدراسة كافية، بما يعزز مواءمة النماذج النظرية مع السياق الإقليمي والتطبيقي وتتمثل إحدى أهم مساهماته في إبراز دور المرونة التنظيمية كمتغير معتدل يفسر كيف تؤثر القيادة في نتائج إدارة الأزمات مؤكداً أن القدرات الداخلية تمثل المسار الرئيس لتحسين الأداء والاستدامة في مواجهة الأزمات.

## الأهمية العملية (التطبيقية):

توضح الفقرة أن فهم دور القيادة الاستراتيجية يسهم مباشرة في تعزيز جاهزية المستشفيات وقدرتها على الاستجابة للأزمات، من خلال تزويد مديري المستشفيات بإطار عملي قابل للتطبيق يتناسب مع تحديات مستشفيات منطقة الجوف، وتبين الدراسة أهمية دمج المرونة في خطط وبروتوكولات الطوارئ لضمان الاستجابة السريعة والتكيف مع الظروف غير المتوقعة، كما تؤكد على ضرورة توجيه الموارد المحدودة نحو تطوير رأس المال البشري وبناء قدرات القيادة خاصة عبر برامج تدريب تركز على اتخاذ القرار الاستباقي والتحسين المستمر، ويسهم هذا التوجه في رفع كفاءة الاستجابة للأزمات وتحسين جودة رعاية المرضى، وتعزيز قدرة المستشفيات على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

## ٥. فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، ويتفرع عن هذه الفرضيات الفرضيات التالية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للبعد الإداري في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للبعد التحويلي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للبعد السياسي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للبعد الأخلاقي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

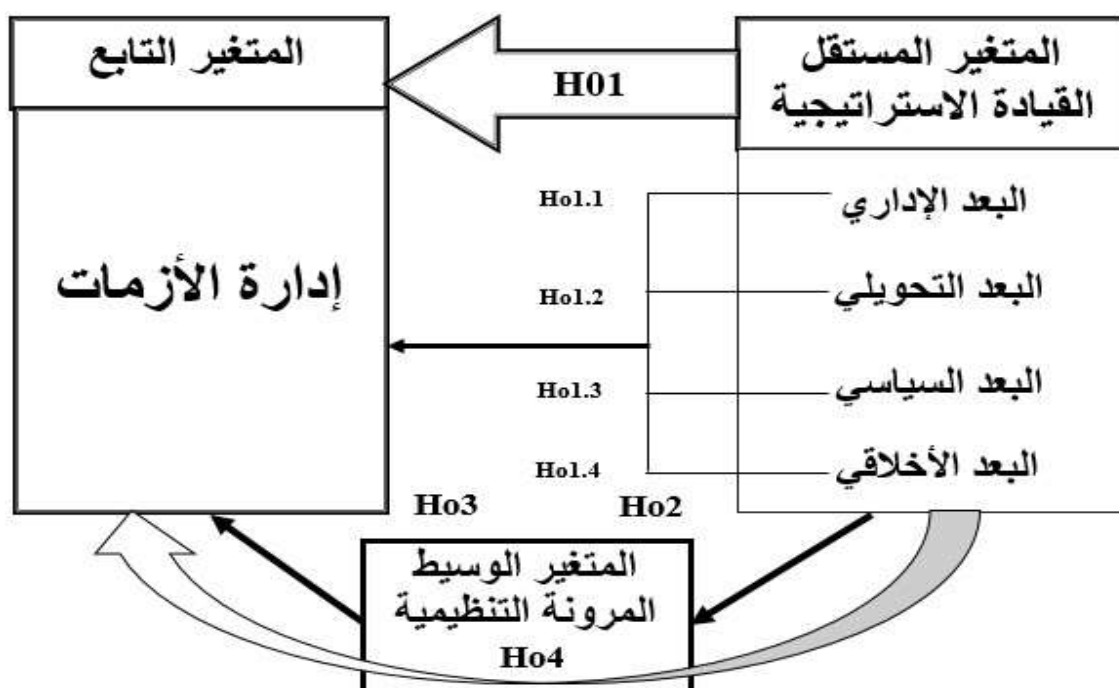
الفرضية الرئيسية الثانية H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) على المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الثالثة H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمرونة التنظيمية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الرابعة H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.

## ٦. نموذج الدراسة

يوضح أنموذج الدراسة أثر كل من المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، مع وجود المتغير الوسيط (المرونة التنظيمية) ويمثل الشكل (1) أنموذج الحالي للدراسة.



الشكل (١): أنموذج الدراسة تم اعداد هذا النموذج الدراسة من قبل الطالب بالرجوع الى الدراسات التالية:  
جدول (١) مراجع أنموذج الدراسة

المرجع	متغيرات الدراسة
براهيمي وتاهيمي، ٢٠٢٤	القيادة الاستراتيجية
حويحي والشهراني، ٢٠٢٤: Awang, et al., 2015	إدارة الأزمات
الشنيفي، ٢٠٢٤	المرونة التنظيمية

#### ٧. التعريفات المفاهيمية والإجرائية

القيادة الاستراتيجية: هي نهج قيادي يركز على تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها، وتعد ضرورية في توجيه المنظمات والفرق نحو النجاح والتميز، حيث يتطلب هذا النهج من القادة القدرة على تحليل البيئة المحيطة وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، ومن ثم وضع استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف المحددة (Mahdi & Nassar, 2021).

التعريف الإجرائي: تُعرّف القيادة الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة القيادات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف على وضع الخطط الاستراتيجية، وتحديد الأهداف طويلة المدى، ومراجعة الأداء، وتحفيز العاملين، وإدارة العلاقات التنظيمية والأخلاقية أثناء الأزمات، ويتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (١، ١٦) موزعة على الأبعاد الأربعة: الإداري، والتحويلي، والسياسي، والأخلاقي .

البعد الإداري: يشير البعد الإداري إلى قدرة القيادة على التخطيط الاستراتيجي، وتنظيم الموارد البشرية والمادية، وتنسيق العمليات، ووضع السياسات والإجراءات التي تضمن كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، خصوصاً في بيئات العمل الصحية المعقدة. (Daft, 2018)

التعريف الإجرائي: يُقاس البعد الإداري من خلال فقرات الاستبانة (١، ٤)، والتي تقيس مدى كفاءة القيادات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في وضع الخطط الاستراتيجية، وتحديد الأهداف، ومراجعة الأداء، وتقييم مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

البعد التحويلي: يُقصد بالبعد التحويلي قدرة القيادة على إحداث تغيير إيجابي في سلوكيات العاملين، وتحفيزهم، وبناء الالتزام التنظيمي، وتشجيع الابتكار والتعلم، بما يساهم في تعزيز جاهزية المنظمة لمواجهة الأزمات والتكيف معها (Bass & Avolio, 1994).

التعريف الإجرائي: يُقاس البعد التحويلي من خلال فقرات الاستبانة (٥، ٨)، التي تعكس مدى قدرة القيادات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف على تحفيز العاملين، وتشجيع الابتكار، وتعزيز قدرات الفريق، ودعم الرؤية المستقبلية أثناء الأزمات .

البعد السياسي: يشير البعد السياسي إلى قدرة القيادة على إدارة العلاقات الداخلية والخارجية، وبناء التحالفات، والتفاوض مع أصحاب المصلحة، والتعامل مع مراكز القوة والنفوذ داخل المنظمة وخارجها بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، خاصة أثناء الأزمات. (Bolman & Deal, 2017)

التعريف الإجرائي: يُقاس البعد السياسي من خلال فقرات الاستبانة (٩، ١٢)، والتي تقيس قدرة القيادات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف على إدارة العلاقات الخارجية، والتفاوض، وإدارة الصراعات التنظيمية، وبناء شبكة علاقات داعمة لأهداف المستشفى أثناء الأزمات .

البعد الأخلاقي: يُقصد بالبعد الأخلاقي التزام القيادة بالقيم والمبادئ الأخلاقية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة في اتخاذ القرارات، وضمان مراعاة الجوانب الإنسانية والمهنية، خصوصاً في المواقف الحرجة والأزمات الصحية (Northouse, 2022).

التعريف الإجرائي: يُقاس البعد الأخلاقي من خلال فقرات الاستبانة (١٣، ١٦)، التي تقيس مدى التزام القيادات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف بالنزاهة، والشفافية، والعدالة، واحترام حقوق المرضى والعاملين، وتعزيز الثقة والاحترام المتبادل أثناء الأزمات .

إدارة الأزمات: هي نهج شامل للتعامل مع الأحداث الاستثنائية التي قد تهدد استقرار المؤسسات أو المجتمعات، وتشمل سلسلة من الإجراءات المتكاملة التي تبدأ بالاستعداد المسبق، مروراً بالاستجابة الفورية، وصولاً إلى مرحلة التعافي والعودة إلى الوضع الطبيعي. (Boin & Rhinard, 2023)

التعريف الإجرائي: تُعرّف إدارة الأزمات إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف على الاستعداد للأزمات والاستجابة لها والتعافي منها بكفاءة، ويتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (١٧، ٢٥)، التي تغطي مراحل ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وما بعد الأزمة .

المرونة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بسرعة نسبية للتغيرات في بيئتها الخارجية، وتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على مكانتها، ويُعد الهيكل التنظيمي المناسب عاملاً رئيسياً في المرونة التنظيمية داخل المؤسسات. (Hillmann & Guenther, 2021)

التعريف الإجرائي: تُعرّف المرونة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف على التكيف مع التغيرات والأزمات الصحية من خلال المرونة الاستراتيجية والهيكلية والتشغيلية، ويتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (٢٦، ٣٦)، التي تقيس سرعة التكيف، ومرونة الهيكل التنظيمي، وكفاءة البدائل التشغيلية، ودعم الابتكار أثناء الأزمات

## ٨. المتغير الوسيط : المرونة التنظيمية

### ٨.١. مفهوم المرونة التنظيمية

لم تعد البيئة الخارجية لمؤسسات العمل تتسم بالاستقرار والثبات كما في السابق، بل أصبحت بيئة ديناميكية ومتغيرة تتسم بالتعقيد والتداخل، الأمر الذي أدى إلى ظهور تحديات ومشكلات متعددة تؤثر في مختلف القطاعات، بما فيها القطاع الصحي. وقد فرضت هذه التغيرات على المؤسسات ضرورة البحث عن حلول مبتكرة تساعد على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. إلا أن الوصول إلى هذه الحلول لا يتحقق بصورة عشوائية، بل يتطلب تهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار، وقادرة على استثمار القدرات البشرية والتنظيمية بكفاءة. ومن هنا، أصبح التكيف مع المتغيرات البيئية والتأقلم معها عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات واستمرارها وقدرتها على مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل (علوان وآخرون، ٢٠٢٠؛ Arefnejad et al., 2020). وتُعد المرونة التنظيمية من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنافسية، حيث تكمن أهميتها في دعم قدرة المؤسسات على الاستمرار وتحقيق الميزة الاستراتيجية ورفع مستوى كفاءة الأداء على المدى الطويل. كما تسهم المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة العاملين على التعامل مع المتغيرات

المختلفة بكفاءة، وتحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتحديات والأزمات التي قد تواجهها (Koçyigit & Akkaya, 2020).

وتتمثل أهمية المرونة التنظيمية في قدرة المؤسسات على التغيير والتطوير والابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستراتيجية في البيئة المحيطة. ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر التخطيط المسبق، وتحليل البيئة بصورة مستمرة، والتفكير النقدي في التحديات الناشئة، بما يساعد على التكيف مع المتغيرات المختلفة. كما تمكن المرونة التنظيمية المؤسسات من تطوير استراتيجياتها بصورة مستمرة للتعامل مع التحديات المتلاحقة، مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة الظروف المتغيرة وتحقيق النجاح والاستقرار في بيئات العمل غير المستقرة. (Arefnejad et al., 2020) وتُعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والفعالة للظروف البيئية المختلفة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها دون إحداث تأثيرات سلبية جوهرية على عملياتها التنظيمية أو قدرتها على التغيير والتطوير (علوان وآخرون، ٢٠٢٠). كما تشير المرونة التنظيمية إلى امتلاك المؤسسات مجموعة من القدرات التي تساعدها على استشعار التغيرات المحيطة وتحليلها، واتخاذ ردود فعل مناسبة في الوقت الملائم وبالطريقة التي تتوافق مع الواقع الفعلي، بما يسهم في اتخاذ قرارات فعالة تدعم استمرارية العمل وتحقيق الأهداف (Koçyigit & Akkaya, 2020).

ويرى (Uslu 2017) أن المرونة التنظيمية تتمثل في قدرة المؤسسات على التحرك بفاعلية وتوليد استجابات مناسبة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل، اعتمادًا على قدراتها في التنبؤ بالأحداث والاستجابة لها بصورة مرنة وسريعة. كما أشار (Zebari et al. 2019) إلى أن المرونة التنظيمية تعكس مستوى كفاءة المؤسسة وقدرتها على التعامل مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية المفاجئة، من خلال تبني عمليات تشغيلية تساعد على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات المختلفة. وفي السياق ذاته، عرّف عبد النوري (٢٠١٩) المرونة التنظيمية بأنها امتلاك المؤسسات، بمختلف قطاعاتها، مستوى مرتفعًا من الكفاءة التنظيمية التي تمكنها من التأقلم مع المتغيرات البيئية والسوقية بما يعزز الأداء المؤسسي العام.

#### ٢,٨. أهمية المرونة التنظيمية

إن بيئة الأعمال اليوم تمتاز بدرجة كبيرة من التغيير وتفرض العديد من التحديات، ولهذا على المنظمات الباحثة عن الاستمرار والتطور المستمر أن تهنيئ نفسها لمثل هذه التحديات، وتكون لديها المرونة الكافية لإجراء التغييرات، ومواجهة التحديات ولتكون على قدرة على مواجهة المنافسة الشرسة القادمة والتي تزداد شرارتها يوماً بعد يوم (مخلوفي وشريفي، ٢٠٢١).

تمتاز المنظمات الكفؤة بالمرونة والديناميكية في أن معاً، حيث أنها تجمع بين سمات جوهرية ثابتة تتطور ببطء، مثل رؤية واضحة ورسالة قوية وقيم مشتركة وكفاءات أساسية ملائمة وإدارة فعالة للمعارف، وبناء القدرات الديناميكية التي تساعد على تكيفها بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة ومن أمثلة هذه القدرات القدرة على تحويل الموارد المالية منها والبشرية، إلى حيث تزداد الحاجة إليها، والقدرة على حشد فرق العمل بسرعة من جميع أنحاء المنظمة وتمكينها من اتخاذ القرارات (Younus and Raju, 2021).

كي تتحقق المرونة التنظيمية من الضروري فهم طبيعة المنظمة حتى يتم حشد مواردها باتجاهات حديثة قادرة على الاستجابة السريعة، إذ أن قدرة المنظمة على التأقلم بتحقيق للتغيرات داخل المنظمة وخارجها بعد من أهم ركائز المرونة التنظيمية، وبهذا تكمن أهمية المرونة التنظيمية بما يلي: (زكي، ٢٠١٩)

- ✓ المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة.
- ✓ تعمل المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع إستراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.
- ✓ تعزز المرونة التنظيمية قابلية المنظمة وقدرتها على الإستجابة للتغيرات الطارئة.
- ✓ جمود عملية التخطيط يمكن أن يسبب على المستوى المتوسط أو البعيد أعطالاً للمنظمة، وعليه فإن المرونة التنظيمية تعمل على إكساب المنظمات صفة المطاوعة للتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة.

✓ الإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار تتسم بالتجدد وتتجه دوما نحو الابتكار والإبداع، حيث أنها تتخذ من التغيير منهجا لها، ما ينعكس على كفاءة إنتاجيتها وجودته.  
✓ تساهم المرونة التنظيمية بتطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المنظمة، إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة.

### ٣,٨. أبعاد المرونة التنظيمية

تم اعتماد في الدراسة الحالية على مجموعة من الأبعاد والتي تمثل أبعادا للمرونة التنظيمية وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة وهي مرونة الهيكل التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية.

#### أولا: مرونة الهيكل التنظيمي

يساعد الهيكل التنظيمي القائم والذي في اقله تكون هياكل بيروقراطية محددة المهام والسلطات والمسؤوليات، وتتسم بقدر عال من التعقيد والرسومية، والمركزية والمسؤولية، ويقدر قليل من التفويض، والمرونة في تعقيد إجراءات العمل والحد من الكفاءة التنظيمية، وتختلف آليات تحقيق المرونة ومستوياتها من منظمة إلى أخرى معتمدة على الالتزام بأبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في السلطات والمسؤوليات والمهام والسلطات الممنوحة للمرؤوسين، فضلا عن الإجراءات والخطوات المحددة للقيام بالأعمال (الأكلي، ٢٠١٩).

يجب على الهيكل التنظيمي المرن أن يستطيع استيعاب أية تعديلات مقترحة أو متوقعة فيه دون حدوث أي تراجع في الأداء العام في المنظمة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المخطط لها بالفاعلية المنشودة، كما يسمح الهيكل التنظيمي المرن منح العاملين الصلاحيات المطلوبة لأداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وبالسرعة الملائمة لاتخاذ القرارات وبما يتناسب مع احتياجات العملاء ورجبتهم، إضافة إلى زيادة تدفق المعلومات وكفاءة الاتصال الإداري من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والعاملين (Koçyiğit and Akkaya, 2020).

#### ثانيا: المرونة الاستراتيجية

عرف أبا بكر وآخرون (٢٠١٩) أنها تتمثل بقدرة المنظمات على التكيف والاستجابة المعطيات البيئية المحيطة بها بالشكل الأمثل وذلك أثناء مزاوتها لأعمالها، مما يدل على ارتفاع مستوى المرونة مؤشر على قدرة منظمة على تحقيق الإنتاجية المناسبة في الوقت والمكان والسعر المناسب. ويمكن تعريف المرونة الاستراتيجية على أنها مقدرة المؤسسة على التعامل مع كافة المتغيرات البيئية عن طريق تخصيص الموارد من أجل تعزيز الأداء (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥).

وأشار كل من (Yasir et al., ٢٠١٨) إلى المرونة الاستراتيجية على انها تحديد امكانات المؤسسة لاعادة ترتيب وضعها في البيئة العاملة بها، وتطوير الموارد الاستراتيجية وتعزيزها من أجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة غير المتوقعة وسريعة الحدوث الحاصلة في البيئة التنافسية.

#### ثالثا: المرونة التشغيلية

تعني المرونة التشغيلية قدرة المنظمة على التخطيط والتنسيق المسبق لمواجهة كافة التغييرات التي تحدث ببيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية. كما يمكن الإشارة إلى المرونة التشغيلية إلى مقدرة المؤسسة على اعادة الصياغة لسياسات العمل الداخلية فيها، واجراءات العمل، والنشاطات المتبعة لتنفيذ مهام العمل من أجل التكيف والتأقلم مع المعوقات والظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة سواء على مستوى بيئة عملها الداخلية أو الخارجية (Onyokoko and Needom, 2021)

وتبرز أهمية المرونة التشغيلية بكونها تعد أحد الأبعاد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وذلك لكونها عنصرا فعال وأساسي في قدرة المنظمة على المنافسة، كما أنها تعد أحد الوسائل الهامة التي تدعم إدارة المنظمة في عملية صنع القرار واتخاذها وبما يتوافق مع متطلبات العملاء المتغيرة، إضافة إلى دور المرونة التشغيلية المهم في الحفاظ على مركز المنظمة التنافسي ودعمه في الاجل الطويل، عن طريق التغلب على التحديات مقارنة بالمنافسين (محمد وآخرون، ٢٠٢١).

## ٩. المتغير المستقل: أساليب القيادة

### ١,٩. مفهوم القيادة الاستراتيجية

في العصر الحديث حيث يشهد عالم الأعمال تحولاً جذرياً في جميع جوانب العمل التنظيمي، وخاصةً في العقد الأخير من القرن الماضي، تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه أنشطة مختلف المنظمات (Crowley, 2022). وقد استلزم ذلك وجود قيادة حكيمة وقادة ذوي مهارات وقدرات وكفاءات عالية، قادرين على تبني رؤى مستقبلية تلبي متطلبات العصر سريع التغير. ويتعين على هؤلاء القادة مراقبة البيئة واستشرافها باستمرار لضمان نجاح المنظمات واستمرارها (Nwanekezie, 2020).

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية مفهوماً جديداً نسبياً في أدبيات الإدارة حيث تنحدر الجذور الأولى لهذا المفهوم من أصول عسكرية إلا أنه سرعان ما اكتسب أهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية السريعة وكذلك التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها (Golensky and Hager, 2020).

في حين يرى العتيبي (٢٠٢٤)، بأن القيادة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي يتبناها القائد لتنمية الرؤى والتصورات المستقبلية بهدف تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق درجة عالية من التماسك والتعاون بين الأفراد العاملين والبيئة المحيطة.

كما عرفت القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القائد على التنبؤ بالرؤى المستقبلية وتطويرها ووضع الأهداف الاستراتيجية وتطويرها من خلال رفع مستوى الكادر الإداري والتعليمي وغرس مبادئ الثقافة التنظيمية والحفاظ على المرونة في التعامل وتمكين وإشراك الكادر الإداري والتعليمي في عملية صنع واتخاذ القرارات لتحسين مستوى مخرجات العملية التعليمية (الجفري، ٢٠٢٤).

وقد عرف جالودي والشمران (٢٠٢١) القيادة الاستراتيجية بأنها عملية تشكيل رؤية مستقبلية، وتوصيلها إلى المرؤوسين، وتحفيز العاملين، ودمج ذلك في استراتيجية تدعم التغيير مع الرؤساء والمرؤوسين. بالإضافة إلى ذلك فإن القادة الاستراتيجيين هم الرؤساء والقادة في المناصب الإدارية العليا الذين يقومون بصياغة الرؤى الاستراتيجية لمنظمتهم، وتصميم هياكلها التنظيمية وفقاً لأغراضها وأهدافها وطبيعتها عملها ومواردها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بهدف التحسين المستمر لتحقيق الأهداف المرجوة (Al-Dhaafri and Alosani, 2022).

وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتصوره، والمرونة في إنجاز العمل، وتحسين الهيكل التنظيمي، والقدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات إرادية تعزز من فرص نجاح المنظمة على المدى الطويل والقصير (السنهوتي، ٢٠٢٢).

وقد تم تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها: القيادة القادرة على تطوير رؤية استراتيجية واضحة ومناسبة مبنية على أهداف استراتيجية، وفق ثقافة تنظيمية مناسبة، بهدف تنمية وتطوير كوادر بشرية تتميز بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة، تعمل على إحداث التغيير والتطوير المستمر الذي يؤدي إلى التميز والتفرد (الشكري وجمال، ٢٠٢٥). واستنتج الباحث مما سبق أن القيادة الاستراتيجية هي أسلوب قيادي يتبعه قائد المدرسة يمكنه من امتلاك القدرة على استشراف المستقبل، والقدرة على توقع المشكلات المستقبلية وسبل حلها، والقدرة على استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة استثماراً أمثل لرفع مستوى أداء المنظمات.

### ٢,٩. أهمية القيادة الاستراتيجية

ترتبط أهمية القيادة الاستراتيجية في البيئة التنافسية الجديدة المتوقعة للقرن الحادي والعشرين برأس المال البشري والاجتماعي باعتباره مصدراً للميزة التنافسية والمستدامة للمنظمة، ولذلك يجب رعايته وتطويره بعناية للحفاظ على بقاء المنظمة في السوق (Alfawaire and Atan, 2021).

القيادة الاستراتيجية شكل صعب من أشكال القيادة، لكنها ضرورية وهامة للغاية، لا يمكن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق عوائد عالية دون وجود قادة استراتيجيين لأن القيادة الاستراتيجية شرط أساسي للنجاح الاستراتيجي

ولأنها قد تؤدي إلى ضعف القيادة التنظيمية، لذلك تواجه المنظمات التنافسية في القرن الحادي والعشرين تهديداً يتمثل في تطوير قادة استراتيجيين فعالين (العيسى والشهري، ٢٠٢١).

وانطلاقاً مما سبق عرضه حول أنماط القيادة المختلفة يبرز أسلوب القيادة الأكثر فعالية بوصفه الأسلوب القادر على تعزيز الذي يستخدمه القادة الاستراتيجيون هو القيادة التحويلية تتضمن القيادة تحفيز الأفراد على إنجاز أكثر من المتوقع، وتطوير قدراتهم باستمرار وتغليب مصالح المنظمة على مصالحهم الشخصية حيث يطور القادة التحويليون رؤية للمنظمة وينشرونها، ويضعون استراتيجية لتحقيقها (Ogolla, 2020)، إنهم يدركون أهمية تحقيق نتائج تنظيمية عالية القيمة، ويشجعون أتباعهم على السعي لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز. غالباً ما يتمتع بعض القادة بذكاء عاطفي عال حيث يستطيع القائد ذو الذكاء العاطفي فهم نفسه جيداً، ويتمتع بدافعية عالية وتعاطف مع الآخرين، ويمتلك مهارات تواصل شخصية فعالة (زاوي وعيشوش، ٢٠٢١). وتتمثل أهمية القيادة الإستراتيجية في النقاط التالية:

✓ تعزيز الالتزام والمشاركة، وترسيخ النموذج الأخلاقي في العلاقات التنظيمية الداخلية، كما يعمل كمثل ومفاوض للمنظمة في التعامل مع الجهات والهيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة. (Northouse, 2021)

✓ تساهم القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة، إذ توجد علاقة إيجابية ومتبادلة بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها (Mukhezakule and Tefera, 2019).

✓ تُشكل القيادة الاستراتيجية الثقافة التنظيمية في المنظمة، إلى جانب متغيرات أخرى. وقد يسهم القائد الاستراتيجي في ذلك من خلال أسلوبه في قيادة المنظمة وأسلوبه الإداري وطريقة تصميم الهياكل التنظيمية وتفويض الصلاحيات، وتقسيم وتوزيع المهام مما يؤثر على القواعد والقيم السلوكية والثقافية التي تنشأ داخل المنظمة (Nyong'a and Maina, 2019).

✓ زيادة وتطوير رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة حيث تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ التنظيمي وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والتنظيمية وتهيئة وسائل الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة (Al-Tit et al., 2022).

ما تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية من ثلاثة منطلقات رئيسة تتمثل في طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية وطبيعة أدوار وقدرات وممارسات القيادة. ولا شك أن هذه المنطلقات الثلاث تتداخل إلى حد كبير فيما بينها؛ إذ إن العمل في ظل بيئة تتسم بالتغير والتعقيد يتطلب نمطاً جديداً من القيادة يتمتع برؤية استراتيجية، وقدرات غير تقليدية، ومهارات استشرافية وتنفيذية، بما يمكنه من تجاوز الواقع الراهن وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (Hitt et al., 2021).

علاوة على ذلك تعد القيادة الاستراتيجية سبباً في تفوق المنظمات على غيرها لذا يجب إلغاء الأدوار التقليدية للقيادة ونقل الدور الاستراتيجي الذي ينظر إلى الأفق فالفائدة يتمتع برؤية مميزة وقيادة استراتيجية، ويفهم معنى الأحداث دون أن يتأثر بظواهر الأشياء ولديه القدرة على اتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن دون مواجهة الخطر المتوقع (Northouse, 2021).

٣،٩. أبعاد القيادة الاستراتيجية

أولاً: البعد الإداري

يُعد البعد الإداري أحد الركائز الأساسية للقيادة الاستراتيجية، إذ يركز على الوظائف الإدارية التقليدية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكن ضمن إطار استراتيجي طويل الأمد يراعي تعقيد البيئة التنظيمية وتقلباتها. ويبرز هذا البعد في قدرة القيادة على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى سياسات وإجراءات عملية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة التشغيلية. (Daft, 2018)

وفي قطاع المستشفيات الحكومية، يكتسب البعد الإداري أهمية خاصة نظرًا لتعدد الوحدات التنظيمية وتشابك العمليات الطبية والإدارية وحساسية القرارات المرتبطة بحياة المرضى. فالقيادة الاستراتيجية ذات البعد الإداري الفعّال تعمل على تخطيط الموارد الصحية مسبقًا، وتحديد الأولويات التشغيلية، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح، بما يضمن الجاهزية لمواجهة الأزمات الصحية والطارئة. كما يسهم هذا البعد في تعزيز التنسيق الداخلي بين الأقسام الطبية والإدارية، مما يقلل من الازدواجية في الجهود ويرفع مستوى سرعة الاستجابة أثناء الأزمات (Wheelen et al., 2018).

علاوة على ذلك، يرتبط البعد الإداري ارتباطاً وثيقاً بقدرة القيادة على بناء أنظمة إنذار مبكر، ووضع خطط طوارئ، وتطبيق إجراءات رقابية مرنة تسمح بتعديل الخطط وفق تطورات الأزمة. ومن ثم، فإن القيادة الاستراتيجية ذات الكفاءة الإدارية العالية تسهم بشكل مباشر في تحسين إدارة الأزمات من خلال رفع كفاءة العمليات، وضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية في ظل الضغوط. (Pearce & Robinson, 2015).

### ثانياً: البعد التحويلي

يمثل البعد التحويلي الجانب الديناميكي للقيادة الاستراتيجية، حيث يركز على إحداث التغيير الإيجابي في المنظمة من خلال التأثير في سلوكيات العاملين وقيمهم واتجاهاتهم، بما يعزز قدرتهم على التكيف والابتكار في مواجهة التحديات. ويُعد هذا البعد محورياً في البيئات غير المستقرة التي تتطلب استجابات سريعة وتفكيراً إبداعياً، مثل بيئة المستشفيات أثناء الأزمات. (Bass & Avolio, 1994).

وفي هذا السياق، تسهم القيادة الاستراتيجية التحويلية في تحفيز العاملين، وبناء الالتزام التنظيمي، وتعزيز الثقة بين القيادة والموظفين، الأمر الذي يعكس إيجاباً على مستوى الاستعداد النفسي والمهني للتعامل مع الأزمات. كما يشجع هذا البعد على التعلم التنظيمي، ومشاركة المعرفة، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم، مما يرفع مستوى المرونة التنظيمية داخل المستشفى. (Yukl, 2013).

ويُعد البعد التحويلي عنصراً حاسماً في إدارة التغيير المرتبط بالأزمات، حيث تتطلب الأزمات الصحية غالباً إعادة هيكلة سريعة للعمليات، وتبني أساليب عمل جديدة، واستخدام تقنيات حديثة. وهنا تبرز القيادة التحويلية في قدرتها على تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز تقبل العاملين للإجراءات الطارئة، بما يسهم في تحسين فعالية إدارة الأزمات وتحقيق التعافي التنظيمي. (Northouse, 2022).

### ثالثاً: البعد السياسي

يشير البعد السياسي للقيادة الاستراتيجية إلى قدرة القائد على فهم ديناميكيات القوة والنفوذ داخل المنظمة وخارجها، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة المختلفين، بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويتجاوز هذا البعد الإطار الإداري التقليدي ليشمل مهارات التفاوض، وبناء التحالفات، والتنسيق المؤسسي، خصوصاً في البيئات العامة مثل المستشفيات الحكومية. (Bolman & Deal, 2017).

وفي المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف، يتجلى البعد السياسي في قدرة القيادة على التنسيق مع وزارة الصحة، والجهات الحكومية الأخرى، والمؤسسات الداعمة، والمجتمع المحلي، خاصة أثناء الأزمات التي تتطلب تعبئة موارد إضافية أو اتخاذ قرارات سريعة ذات أبعاد تنظيمية وقانونية. كما يسهم هذا البعد في إدارة المصالح المتعارضة بين الأقسام المختلفة داخل المستشفى، والحد من الصراعات التنظيمية التي قد تعيق الاستجابة للأزمات (Mintzberg, 1983).

وتزداد أهمية البعد السياسي في أوقات الأزمات، حيث تتطلب القرارات الحاسمة دعماً مؤسسياً وتوافقاً بين مختلف الأطراف. فالقيادة الاستراتيجية القادرة على إدارة البعد السياسي بفعالية تسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار، وتسهيل تنفيذ الإجراءات الطارئة، وضمان الانسجام التنظيمي، مما يعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الأزمات والحد من آثارها السلبية. (Bryson, 2018).

## رابعاً: البعد الأخلاقي

يُعد البعد الأخلاقي من أهم أبعاد القيادة الاستراتيجية، لا سيما في القطاع الصحي، حيث ترتبط القرارات الإدارية بشكل مباشر بحياة الإنسان وكرامته. ويركز هذا البعد على التزام القيادة بالقيم الأخلاقية، مثل النزاهة، والعدالة، والشفافية، والمسؤولية الاجتماعية، عند صياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية. (Northouse, 2022)

وفي سياق إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية، تبرز أهمية البعد الأخلاقي في اتخاذ قرارات عادلة ومنصفة تتعلق بتوزيع الموارد الصحية المحدودة، وتحديد أولويات العلاج، وحماية حقوق المرضى والعاملين. كما يساهم الالتزام الأخلاقي في تعزيز ثقة المجتمع والعاملين بالقيادة، وهو عامل حاسم لاستمرار التعاون والامتثال للإجراءات الطارئة أثناء الأزمات. (Ciulla, 2004)

ويرتبط البعد الأخلاقي كذلك بتعزيز المرونة التنظيمية، إذ إن المنظمات التي تقوم على قيم أخلاقية واضحة تكون أكثر قدرة على الصمود والتعافي بعد الأزمات. فالقيادة الاستراتيجية الأخلاقية تعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة، وتشجيع السلوكيات المسؤولة، والحد من الممارسات الانتهازية، مما يساهم في تحسين إدارة الأزمات وتحقيق الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل. (Brown & Treviño, 2006)

### ٥,٩. المتغير التابع: إدارة الأزمات

#### ١,٥,٩. مفهوم الأزمة

تعرف الأزمة بأنها حدث غير متوقع يمكن أن يهدد التوقعات المهمة لأصحاب المصلحة، ويمكن أن يضعف أداء المنظمة بشكل خطير، ويولد نتائج سلبية (Alajmi and A-Qallaf, 2018)، تعتبر الأزمة بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة في الوقت المحدد (عبد الحميد، ٢٠١٩: ١٥).

تشير الأزمة إلى موقف خطير يواجه المؤسسات، ويهدد وجودها، ويؤدي إلى إنهائها أو انهيارها، من خلال تعاقب الأحداث والمواقف بشكل متسارع في ظل الضغوط، ومحاولة الدفاع التي تقوم بها المؤسسة لإنقاذ الموقف (Wodak, 2021).

أن الأزمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم، واكتساب الخبرة (يوسف وآخرون، ٢٠٢٣).

#### ٣,٢,٢ سمات الأزمة

يتفق الباحثون في تعريفاتهم على ضرورة توفر مجموعة من السمات في موقف معين أو حالة معينة حتى يطلق عليها اسم (أزمة)، منها (الجنابي، ٢٠١٤: ٢١):

- ✓ التعقيد والتشابك في عناصر الأزمة وأسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها، خاصة في مراحلها الأولى إلى أن تتجلى مع مرور الوقت.
- ✓ نقص المعلومات وقلة البيانات: حيث يشهد الموقف الأزموي نقصاً للمعلومات التي تساعد على صنع القرار، وهذا النقص قد يكون معتمداً أو غير معتمد.
- ✓ المفاجئة واستحواذها على بؤرة الاهتمام: فمن الممكن أي يكون عنصر المفاجأة في الأزمات أو المكان أو حجم الآثار أو القوى الصانعة أو الداعمة لها.
- ✓ تزايد الضغوط الداخلية والخارجية على الكيان الإداري، سواء أكانت في شكل ضغوط نفسية أو مادية مما يصعب من عملية اتخاذ القرارات من قبل الإداريين أو متخذي القرار.
- ✓ الصدمة العنيفة والشلل الفكري الذي يحصل للموظفين لدى الإدارات المختلفة في الكيان الإداري لهول الصدمة والمفاجأة التي لم يكن يتوقع حدوثها.
- ✓ انتشار حالة من الخوف والهلع على المستقبل والأموال والممتلكات والأرواح.
- ✓ الخروج عن المعتاد والمألوف، حيث إن إدارة الأزمة تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية والإدارية المألوفة، واستخدام وسائل غير عادية في بعض الحالات حيث أن وجود تهديد مباشر وصريح للكيان

الإداري والعاملين فيه، وما يحمله من خسائر مادية ومعنوية، قد يفرز سلوكاً مختلفاً عن السلوك الاعتيادي، وعدم الشعور بالرضى من قبل كافة المستويات الإدارية (Karam, 2018).

### ٢,٥,٩. مفهوم إدارة الأزمات

نشأ علم إدارة الأزمات في محاولة من المتخصصين لدعم متخذ القرار بنظم المعلومات والوسائل والإجراءات التي تضعه في أتم الاستعداد للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة والأزمات، بحيث يعد هذا العلم من العلوم الحديثة التي فرضت نفسها على واقع عاملنا المتحضر والذي تزايدت تعقيداته وتناقضت مصالحه مع الانطلاقات الهائلة في المجال التكنولوجي وسبل الاتصال والذي أدى بدوره إلى تحطيم الفاصل الزمني بين الفعل وردة الفعل مما وضع متخذ القرار في خيار وحيد وهو أن يكون دائم الاستعداد للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة والأزمات واتخاذ القرارات المناسبة الموقوتة (الجعبري، ٢٠١٧: ٢٤).

كما أن إدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن الأزمة المتوقعة، واتجاهاتها، وهيئة المناخ المناسب، للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء أو التغلب عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (Bundy, 2017).

وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة؛ لمنع الأزمات، أو التعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، وبما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت (Wester and Mobjork, 2017).

وعرفها (Wut, et al., 2021) بأنها تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ؛ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة؛ للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة، مع تحديد شخص ليكون مدير للأزمة في حال حدوثها.

وتعتبر إدارة الأزمات بأنها عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على وقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها وذلك من خلال التقليل من الآثار الضارة الحدث الأزمة الخطير باستخدام موارد محدودة وفي ضل قيود زمنية بالغة الصعوبة إلا أن جوهر إدارة الأزمات هو زراعة النجاحات المحتملة التي تتواجد بين العثرات من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم (الأسمرى، ٢٠٢٢).

وتعني إدارة الأزمة بأنها التعاطي الفعال مع الأزمة التي تعتمد على قبول الحالة الطارئة التي غالباً ما تحدث على مستوى العمل والتعامل ويكون لها مكوناتها في الانقياد نحو حدوث أزمة ما ومن نوع ما ويتطلب ذلك مستوى التعاون في التدخل والتفاعل، كما أن الفشل في التمكن من الرد بحزم على مثل هذه الحالات ويقود هو الآخر إلى الإدراك العام لفقدان التهيئة أو التردد من قبل الجهة المعنية للاعتراف بتحمل المسؤولية التي عادة ما تصبح مشتركة في تحمل المساءلة القانونية في هذا الأمر (عبدالله، ٢٠٢٣).

### ٣,٥,٩. أهمية إدارة الأزمات

#### أهمية إدارة الأزمات

تكمن أهمية إدارة الأزمات في التقليل من الآثار الضارة الناتجة عن حدوث أزمة خطيرة باستخدام موارد محدود في ظل قيود زمنية شديدة، والتحكم والسيطرة على الأضرار الناتجة عن الأزمة وهو الجانب الأكثر وضوحاً لإدارة الأزمات كما يكمن جوهر إدارة الأزمات في تنمية النجاحات المحتملة الكامنة بين المخاطر، وتحويلها من تهديد الى فرص، من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم، وهي عملية شاملة تغطي ممارساتها جميع المراحل (ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وما بعد الأزمة) (أنور و فليفل ٢٠٢٣).

تؤدي إدارة الأزمات دوراً محورياً في قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء لا سيما في بيئة العمل التي تتسم بالديناميكية، ومن الممكن توضيح أهمية إدارة الأزمات في مواجهة التطورات غير المتوقعة والظروف المعاكسة في المنظمة بشجاعة وتصميم، ضمان تكيف الموظفين جيداً مع التغييرات المفاجئة في المنظمة، كما تمكن الموظفين من فهم وتحليل أسباب الأزمة والتعامل معها بأفضل طريقة ممكنة (المعاينة، ٢٠٢٣).

كما وتتميز إدارة الأزمات كما يراها عبدالله (٢٠٢٣) بما يلي:

- ✓ إن إدارة الأزمات هي المسؤولية الاجتماعية تنتمي إلى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة.
- ✓ أن التكوين التنظيمي القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسؤوليات وبما يكتنفه من محدودية وبطء في الاتصالات لا يمكنه معالجة الأزمات.
- ✓ أن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبني على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة وأن يتسم بالمرونة بالقدر الذي يسمح له بالتكيف مع المتغيرات التي تستجد مع الأزمات.

٩، ٥، ٤. ابعاد إدارة الأزمات

تُعد إدارة الأزمات عملية إدارية متكاملة تهدف إلى الحد من الآثار السلبية للأزمات وضمان استمرارية عمل المؤسسات بكفاءة، وتعتمد على مجموعة من المراحل المتتابعة التي تُعرف بدورة حياة الأزمة. ويُشير النموذج الثلاثي لإدارة الأزمات إلى أن الأزمة تمر بثلاث مراحل رئيسية تتمثل في: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة أثناء الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، حيث تؤدي كل مرحلة دورًا أساسيًا في تعزيز قدرة المنظمة على الاستعداد والاستجابة والتعافي من الأزمات بفاعلية (المعاينة، ٢٠٢٣). كما تسهم الإدارة الفاعلة لكل مرحلة في تقليل حجم الخسائر وتحسين التنسيق التنظيمي خلال الظروف الطارئة

### أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة

تُعد مرحلة ما قبل الأزمة من أهم مراحل إدارة الأزمات، إذ تركز على الجوانب الوقائية والاستباقية التي تهدف إلى الحد من احتمالية وقوع الأزمة أو التقليل من آثارها في حال حدوثها. وتشمل هذه المرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع الخطط والسيناريوهات البديلة للتعامل مع الأزمات المحتملة، مع افتراض أسوأ الاحتمالات والاستعداد لها مسبقاً (السطوحي ومرزوق، ٢٠٢١).

وتواجه المنظمات، خاصة المؤسسات الصحية، ظروفًا غير متوقعة قد تنشأ من البيئة الداخلية أو الخارجية، الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث أزمات تنظيمية تؤثر في استقرار العمل واستمرارية تقديم الخدمات. ورغم صعوبة منع جميع الأزمات، ولا سيما الأزمات الطبيعية والصحية، إلا أن المنظمات تستطيع تعزيز جاهزيتها من خلال تبني سلوكيات استباقية تعتمد على اكتشاف إشارات التحذير المبكر والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل تفاقمها (EI

Idrissi et al., 2022).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن مرحلة ما قبل الأزمة تمثل قدرة تنظيمية تساعد المؤسسة على تطوير الإمكانيات والموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات الحالية والمستقبلية، بما يسهم في تقليل الاضطرابات وتعزيز الاستجابة الفعالة للأحداث الطارئة. (Uy et al., 2023)

### ثانياً: مرحلة أثناء الأزمة

تتمثل هذه المرحلة في التعامل المباشر مع الأزمة بعد وقوعها، من خلال احتواء آثارها وتقليل حجم الأضرار والخسائر الناتجة عنها، وذلك بالاعتماد على الخطط والإجراءات التي تم إعدادها مسبقاً في مرحلة ما قبل الأزمة. وتهدف هذه المرحلة إلى منع تفاقم الأزمة والسيطرة عليها بأسرع وقت ممكن لضمان استمرارية العمل وتقليل التأثيرات السلبية على المنظمة والأفراد. (Xue et al., 2022)

ويتطلب التعامل مع الأزمات خلال هذه المرحلة وجود مستوى مرتفع من التعاون والتواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية، حيث يسهم تبادل المعلومات والتنسيق المستمر في تحسين عملية اتخاذ القرار والتوصل إلى حلول مناسبة للأزمة. (Knox, 2020)

وقد صنّف الحفني (٢٠١٧) الأزمات خلال هذه المرحلة إلى نوعين رئيسيين، هما: الأزمات العنيفة، وهي الأزمات التي تتسم بالشدّة وتتطلب تدخلاً سريعاً لتقليل قوة تأثيرها والتعامل مع عناصرها بصورة منفصلة، مثل الإضرابات

العامة والأزمات العمالية الحادة؛ والأزمات الخفيفة، التي يكون تأثيرها محدوداً نسبياً ويمكن احتواؤها بسرعة من خلال تحديد أسبابها والتعامل معها بصورة مباشرة، مثل الأزمات الناتجة عن الشائعات أو سوء الفهم التنظيمي.

### ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة

تُركز مرحلة ما بعد الأزمة على استعادة التوازن التنظيمي وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة، من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية وتحليل التجربة السابقة للاستفادة منها في المستقبل. وتشمل هذه المرحلة تقييم الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تطوير الخطط والإجراءات الوقائية بما يعزز جاهزية المنظمة للأزمات المستقبلية. (Haefele & Storr, 2020)

وتُعد استجابة المنظمة بعد انتهاء الأزمة عاملاً مؤثراً في تشكيل صورتها لدى أصحاب المصلحة، حيث تنعكس طريقة تعاملها مع الأزمة على مستوى الثقة والمصداقية التي تحظى بها. لذلك، تحرص المنظمات على تبني استراتيجيات فعالة للاستجابة للأزمات بهدف حماية سمعتها التنظيمية وتقليل الآثار السلبية التي قد تستمر بعد انتهاء الأزمة. (Ulmer et al., 2020)

وترتبط فعالية مرحلة ما بعد الأزمة بمدى ملاءمة استراتيجيات الاستجابة لطبيعة الأزمة ومدى اهتمام المنظمة بالأطراف المتضررة، إذ يسهم ذلك في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة وتقليل الآثار السلوكية السلبية المرتبطة بالأزمة. ومن هنا، فإن إعداد استراتيجيات استجابة مرنة ومناسبة لطبيعة الأزمات يُعد من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمات على التعافي السريع والحد من تكرار الأزمات مستقبلاً. (Ashari et al., 2017).

### ١٠. الدراسات السابقة:

#### ١٠،١٠. الدراسات باللغة العربية

الجفري، (٢٠٢٤)، بعنوان: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس واقع تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في البقاء في ميدان الأعمال، والتكيف، والنمو في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (٦٠) موظفًا، تم استرجاع (٥٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتمثلت متغيرات الدراسة في ممارسات القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والنجاح الاستراتيجي بأبعاده المختلفة كمتغير تابع. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى مرتفع جدًا من النجاح الاستراتيجي، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتطبيق برامج تطوير مستمرة، ودمج ممارسات القيادة الاستراتيجية بصورة منهجية للحفاظ على الأداء العالي وتعزيز القدرة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة.

سلام والحكيمي، (٢٠٢٣)، بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، من خلال قياس مستوى تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين القدرة على إدارة الأزمات. واعتمدت الدراسة على القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع، وأجريت الدراسة في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، حيث تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (٦٠) موظفًا، تم استرجاع (٥٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين إدارة الأزمات. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتطبيق برامج تطوير مستمرة للقيادات الإدارية، ودمج ممارسات القيادة بصورة منهجية لضمان رفع كفاءة إدارة الأزمات وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

سلام، والحكيم. (٢٠٢٣). بعنوان: **أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة**، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في تحديد التوجه الاستراتيجي، واستغلال المقدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية المتوازنة على إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، بالإضافة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في تلك المستشفيات. واعتمدت الدراسة على القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع، وأجريت الدراسة في سبعة مستشفيات أهلية في أمانة العاصمة صنعاء باستخدام المنهج الكمي الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع دراسة بلغ (٢٨٨) موظفًا من القيادات الإدارية والإشرافية، وتم استرجاع (٢٦٤) استبانة، استُبعد منها (٢٠) استبانة غير صالحة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٤٤) استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار (٢٨). وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، مما يدل على أن تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية يسهم في رفع كفاءة الاستجابة للأزمات وتحقيق أهداف المستشفيات في بيئة عمل متغيرة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتطوير البرامج التدريبية للقيادات الإدارية، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار واتخاذ القرار الفعال أثناء الأزمات بما يضمن استدامة الأداء وفعالية إدارة الأزمات المستقبلية.

بسيوني، وحمزاوي. (٢٠٢٣). بعنوان: **أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسات على استشرف مؤشرات الإنذار المبكر للأزمات الداخلية والخارجية، والتعرف إلى أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في تحديد التوجه الاستراتيجي، واستغلال المقدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية المتوازنة في رفع كفاءة إدارة الأزمات وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع، واستخدمت المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من القيادات الإدارية والمشرفين في المؤسسات المستهدفة، وتم استرجاع (٢٦٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك تحليل الارتباط والانحدار لاختبار أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الاستراتيجية، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للأزمات الداخلية والخارجية بكفاءة. كذلك أكدت النتائج أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تسهم بفاعلية في الحد من تصاعد الأزمات وتقليل تكاليفها الزمنية والمادية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتطوير البرامج التدريبية للقيادة والإداريين، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار واتخاذ القرار السريع والفعال أثناء الأزمات بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستجابة الفاعلة للتحديات البيئية.

عايض، والشمسي. (٢٠٢٣). بعنوان: **أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، واستكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وممارسات إدارة الأزمات. واعتمدت الدراسة على القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الكمي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في البنوك والبالغ عددهم (١٧١٠) موظفين، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بلغت (٣١٣) مفردة. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار (٢٣)، كما تم استخدام النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) من خلال برنامج SmartPLS 3 لاختبار النموذج الهيكلي للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن البنوك محل الدراسة تولي اهتمامًا مرتفعًا بممارسة القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بكافة أبعادها، كما بينت النتائج وجود أثر

دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات في البنوك. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في البنوك، وتطوير البرامج التدريبية للقيادات التنفيذية والإدارية، وتطبيق استراتيجيات مرنة لإدارة الأزمات بما يساهم في استدامة الأداء المصرفي والقدرة على مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية بفاعلية. ٢٠١٠. الدراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة (Sunoto, and Daryanto. (2025) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في بناء المرونة التنظيمية هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسات من خلال المناهج التكيفية والتعاونية والتحويلية، والتعرف إلى كيفية تأثير أبعاد القيادة التحويلية في قدرة المؤسسات على الاستجابة للتحديات الداخلية والخارجية. واعتمدت الدراسة على القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والمرونة التنظيمية كمتغير تابع، واستخدمت المنهج الوصفي النوعي القائم على مراجعة الأدبيات، حيث تم جمع البيانات من الدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية، مع التركيز على أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية. وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل المحتوى النوعي والنقدي لفهم دور القيادة التحويلية في تعزيز المرونة التنظيمية، وكيفية توظيف الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والموارد لدعم التكيف مع المتغيرات السريعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحولات التكنولوجية المتسارعة والأزمات العالمية والتغيرات الجيوسياسية تدفع المؤسسات إلى تعزيز المرونة والابتكار للحفاظ على قدرتها التنافسية، كما بينت النتائج أن التحديات الداخلية مثل مقاومة التغيير وتضارب المصالح قد تحد من فاعلية المؤسسات، الأمر الذي يجعل القيادة التحويلية والتعاونية ضرورية لتعزيز المرونة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات قائمة على التعلم المستمر، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز الثقافة التنظيمية، بما يساهم في تقوية المرونة المؤسسية وضمان استدامة الأداء والقدرة التنافسية في البيئات المتغيرة.

دراسة (Endaryono et al. (2024) بعنوان: القيادة الاستراتيجية وقدرات المرونة التنظيمية في النظام الصحي الإنونيسي، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة المرنة في تطوير القدرات التنظيمية وتعزيز المرونة التنظيمية داخل المستشفيات، خاصة في بيئات العمل غير المستقرة التي تواجه تغيرات تنظيمية وأزمات غير متوقعة. واعتمدت الدراسة على القيادة المرنة كمتغير مستقل، وقدرات المرونة التنظيمية كمتغير تابع، واستخدمت المنهج الوصفي النوعي القائم على مراجعة الأدبيات العلمية والنماذج النظرية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية. وركزت الدراسة على تحليل الدراسات السابقة لتوضيح العلاقة بين ممارسات القيادة المرنة وتطوير القدرات الديناميكية والمرونة التنظيمية داخل المستشفيات، مع بناء نموذج نظري يوضح دور القيادة المرنة في تحقيق الاستدامة المؤسسية واستمرارية الخدمات الصحية. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المرنة تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات الصحية على التكيف مع الظروف المعقدة والمتغيرة، كما تساعد في تحسين الاستجابة للأزمات بطريقة فعالة ومستدامة. كذلك بينت النتائج أن تطوير القدرات الديناميكية والممارسات المرنة يدعم استمرارية العمليات التشغيلية وتحقيق النجاح المؤسسي للمستشفيات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة المرنة في المستشفيات، وتطوير القدرات التنظيمية، وتمكين فرق العمل، وتبني استراتيجيات مرنة تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية بجودة عالية في مواجهة التحديات المستقبلية.

دراسة (Ghazi et al. (2024) بعنوان: توظيف القيادة الاستراتيجية لتعزيز المرونة التشغيلية في الفنادق: دور استراتيجيات الاستجابة للأزمات والجاهزية الإلكترونية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة التشغيلية للأعمال في قطاع الفنادق في مصر، خاصة خلال جائحة كورونا وما بعدها، إضافة إلى استكشاف الدور الوسيط لكل من استراتيجيات الاستجابة للأزمات والجاهزية الإلكترونية التنظيمية في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والمرونة التشغيلية كمتغير تابع، في حين تمثلت استراتيجيات الاستجابة للأزمات والجاهزية الإلكترونية التنظيمية كمتغيرات وسيطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من خلال عينة شاملة استهدفت المديرين العاملين لجميع الفنادق فئة الخمس نجوم في مصر. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية

في تعزيز المرونة التشغيلية، كما بينت النتائج أن استراتيجيات الاستجابة للأزمات تؤدي دوراً وسيطاً كاملاً في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمرونة التشغيلية، في حين أظهرت الجاهزية الإلكترونية التنظيمية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وكل من المرونة التشغيلية واستراتيجيات الاستجابة للأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتطوير الجاهزية الإلكترونية، وتبني استراتيجيات فعالة للاستجابة للأزمات بما يساهم في رفع قدرة الفنادق على التكيف مع الأزمات وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

دراسة (Seyghalani Talab et al. (2024 بعنوان : **نموذج المرونة التنظيمية للمستشفيات في حالات الطوارئ والكوارث**، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج مرونة تنظيمية مخصص للمستشفيات يساعدها على التعامل بفاعلية مع الأزمات والكوارث. واعتمدت الدراسة على المرونة التنظيمية كمتغير رئيس، واستخدمت المنهج متعدد المنهجيات خلال ثلاث مراحل شملت تحديد العوامل المؤثرة في مرونة المستشفيات، وتقييم هذه العوامل من قبل لجنة خبراء، ثم اختبار النموذج ميدانياً باستخدام الاستبانة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٧١) مشاركاً من مديري المستشفيات، والمشرفين، ومديري التمريض، ومديري وحدات البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامجي SPSS 25.0 و AMOS 22. وأظهرت نتائج الدراسة أن المرونة التنظيمية للمستشفيات تتكون من خمسة أبعاد رئيسية هي: قابلية التأثر، والتأهب، وإدارة الدعم، والاستجابة والقدرة على التكيف، والتعافي بعد الكوارث، كما أظهرت النتائج أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من المطابقة الإحصائية. وبينت الدراسة أهمية تعزيز مرونة المستشفيات لضمان الجاهزية والاستجابة الفعالة للكوارث، مع التركيز على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتحسين إدارة الموارد البشرية، وتكثيف التدريب أثناء الخدمة، وتعزيز إدارة النفايات الطبية، وتبني إطار تنظيمي استباقي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني النموذج المقترح لتقييم مرونة المستشفيات، وتطوير برامج دعم تنظيمي تساهم في تعزيز قدرة المستشفيات على مواجهة الأزمات والكوارث وضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية بكفاءة.

#### ١.١. المنهجية والإجراءات:

١.١.١. **منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، كونه الأنسب لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بينها، من خلال دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و المتمثلة في (البعدي الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، البعد الأخلاقي)، وإدارة الأزمات، ودور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

١.١.٢. **مجتمع الدراسة:** يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في المستشفيات الحكومية الواقعة في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، حيث كان العدد الإجمالي للمستشفيات (١٤) مستشفى حكومياً (وزارة الصحة السعودية، ٢٠٢٥)، إلا أنه تم اعتماد (١٢) مستشفى فقط بعد استبعاد مستشفيين لعدم الموافقة على المشاركة. ويشمل مجتمع الدراسة من يعملون في المسميات التالية (مدير المستشفى، نائب مدير المستشفى، ورئيس القسم)، في الأقسام الإدارية والطبية والتمريضية والفنية، ممن لديهم خبرة في إدارة الأزمات التنظيمية في بيئة العمل الصحي. وبلغ إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة (٣٣١) من القيادات الإدارية العليا (١٣٣) والقيادات الوسطى (١٩٨).

١.١.٣. **عينة الدراسة:** تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، لاختيار أفراد عينة الدراسة في الوظائف القيادية والإشرافية (مدير مستشفى، نائب مدير مستشفى، رئيس قسم)، بما يحقق تمثيلاً عادلاً لمستشفيات الحكومية في منطقة الجوف، من خلال توزيع العينة على المستشفيات بناءً على حجمها وعدد القيادات فيها. وقد بلغ الحجم المستهدف لعينة الدراسة (181) موظفاً إدارياً، وذلك بالاعتماد على جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع أفراد العينة على النحو الآتي (73) من القيادات الإدارية العليا، و (١٠٨) من القيادات الإدارية الوسطى.

٤,١١. ثبات الإستبانة: تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث الكمية لقياس درجة اتساق الأداة داخلياً، ويعكس هذا المؤشر مدى قدرة الأداة على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقها أكثر من مرة على نفس العينة.

الجدول (٢) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

متغيرات الدراسة	كرونباخ ألفا
القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل) بأبعاده:	٠,٩٠٣
البعد الأول: البعد الإداري	٠,٧٣٢
البعد الثاني: البعد التحويلي	٠,٧٢١
البعد الثالث: البعد السياسي	٠,٧٣٠
البعد الرابع: البعد الأخلاقي	٠,٧٤٠
مقياس إدارة الأزمات (المتغير التابع) بأبعاده:	٠,٩٠٥
البعد الأول: قبل الأزمة	٠,٨١٤
البعد الثاني: أثناء الأزمة	٠,٨١٦
البعد الثالث: بعد الأزمة	0.722
مقياس المرونة التنظيمية (المتغير الوسيط) بأبعاده:	٠,٨٩٨
البعد الأول: المرونة الاستراتيجية	٠,٧٠٦
البعد الثاني: المرونة الهيكلية	٠,٧٦٠
البعد الثالث: المرونة التشغيلية	٠,٨٦٨

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والموثوقية، حيث جاءت جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أعلى من (٠,٧٠)، وهي نسبة تعد مقبولة ومطمئنة في الأبحاث الاجتماعية، بل وتعد مرتفعة في بعض الأبعاد (Sekaran & Bougie, 2016).

#### ٥,١١. الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

يعرض هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي لمستويات متغيرات الدراسة وابعادها من خلال الاوساط الحسابية لموافقة المبحوثين على الفقرات المقاسة في الاستبانة الى جانب الانحرافات المعيارية لعرض التشتت والاهمية النسبية في إجابات المبحوثين

الجدول (٣): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد / المتغير
مرتفع	0.66	3.69	البعد الإداري
متوسط	0.80	3.53	البعد التحويلي
متوسط	0.78	3.44	البعد السياسي
متوسط	0.78	3.47	البعد الأخلاقي
متوسط	0.67	3.53	القيادة الاستراتيجية
متوسط	0.72	3.50	قبل الأزمة
متوسط	0.62	3.60	أثناء الأزمة
متوسط	0.80	3.48	بعد الأزمة
متوسط	0.62	3.53	ادارة الازمات
مرتفع	0.65	3.73	المرونة الاستراتيجية
مرتفع	0.69	3.74	المرونة الهيكلية
مرتفع	0.68	3.71	المرونة التشغيلية
مرتفع	0.62	3.73	المرونة التنظيمية

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن متوسطات متغيرات الدراسة تراوحت بين المستويين المتوسط والمرتفع. فقد حقق البعد الإداري أعلى متوسط حسابي بلغ 3.69 بمستوى أهمية مرتفع، في حين جاءت الأبعاد التحويلي، السياسي، والأخلاقي عند مستوى متوسط، إذ تراوحت متوسطاتها بين 3.44 – 3.53، مما يشير إلى وجود تطبيقات قائمة لهذه الأبعاد لكنها لم تصل إلى المستوى المرتفع. كما سجلت القيادة الاستراتيجية متوسطاً حسابياً 3.53 بمستوى متوسط، وهو ما يعكس تطبيقاً معتدلاً لممارسات القيادة داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لـ إدارة الأزمات، فقد جاءت مراحلها الثلاث (قبل الأزمة، أثناءها، وبعدها) ضمن المستوى المتوسط، إذ تراوحت متوسطاتها بين 3.48 – 3.60، ما يدل على وجود آليات لإدارة الأزمات بشكل مقبول، مع الحاجة لتعزيز فعاليتها وتحسين الاستجابة في كل مرحلة.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية وأبعادها) الهيكلية، التشغيلية، والتنظيمية (حققت مستوى مرتفع، إذ تراوحت متوسطاتها بين 3.74 – 3.71، مما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات. وبشكل عام، تظهر نقاط القوة في المرونة الاستراتيجية، في حين تحتاج بقية المتغيرات لمزيد من التطوير لرفع مستوى تطبيقها وكفاءتها.

#### ٦.١١. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية كما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٤) نتائج تحليل الإنحدار لإختبار أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في ادارة الازمات

تحليل التباين		ملخص النموذج				
Sig	F	Adjusted R Square		R Square	R	
0.000	56.570	0.553		0.562	.750	
Sig	T	المعاملات المعيارية			I.V	D.V
		Beta	S. E	B		
0.000	6.496	...	0.193	1.251	Constant	ادارة الازمات
0.034	1.987	0.146	0.071	0.137	البعد الإداري	
0.033	2.146	0.202	0.073	0.157	البعد التحويلي	
0.819	0.229	0.021	0.075	0.017	البعد السياسي	
0.000	5.429	0.455	0.067	0.362	البعد الأخلاقي	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الارتباط للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في ادارة الازمات بلغ (0.750)  $(R)=$  وبلغ قيمة معامل التحديد  $(R^2)= (0.562)$ ؛ أي أن النموذج فسّر (56.2%) من التباين الكلي، وأن قيمة F المحسوبة هي (56.570) وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.000)، وقد أظهرت قيم البعد الإداري (0.146)  $(\beta)=$  وقيم هي (1.987)  $(t)=$  بمستوى دلالة (0.034)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيم البعد التحويلي  $(\beta)= (0.202)$  وقيم هي (2.146)  $(t)=$  بمستوى دلالة (0.033)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيم البعد السياسي  $(\beta)= (0.021)$  وقيم هي (0.229)  $(t)=$  بمستوى دلالة (0.819)، وهذا يشير أن البعد غير معنوي، وأن قيم البعد الأخلاقي  $(\beta)= (0.455)$  وقيم هي (5.429)  $(t)=$  بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وتعكس هذه النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمثل متغيراً جوهرياً ومؤثراً في قدرة المستشفيات على التعامل مع الأزمات بكفاءة وأن تعزيزها يسهم في تحسين الأداء التنظيمي والاستجابة الفعالة للظروف الطارئة. فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

**الفرضية الفرعية الأولى: H01.1** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للبعد الإداري في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٥) نتائج تحليل الإنحدار لإختبار اثر البعد الإداري في ادارة الازمات

(ANOVA)		Model Summary		Coefficients				
Sig.	F	R Square	R	Sig.	T	S. E	B	المتغير
.000	109.180	0.379	0.616	.000	6.822	0.223	1.524	(Constant) الثابت
				.000	10.44	0.05	0.577	البعد الإداري

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الارتباط للبعد الإداري في ادارة الازمات بلغ  $(R)= (0.616)$  وبلغ قيمة معامل التحديد  $(R^2)= (0.379)$ ؛ أي أن النموذج فسّر (37.9%) من التباين الكلي، وأن قيمة F المحسوبة هي (109.180) وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.000)، وقد أظهرت قيم الثابت  $(B)= (1.524)$  وقيم هي  $(6.822) (t)=$  بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن قيم الثابت، وأن قيم البعد الإداري  $(B)= (0.577)$  وقيم هي  $(10.44) (t)=$  بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى قيم البعد الإداري يؤدي مباشرة إلى تحسن واضح في قدرة المستشفيات على إدارة الأزمات بكفاءة أعلى.

وتشير هذه النتائج إلى أن البعد الإداري يعد عاملاً أساسياً في دعم المستشفيات خلال الأزمات لما توفره من قدرة على التكيف السريع، وإعادة تنظيم العمل وضمان استمرار الخدمات الصحية بكفاءة رغم الظروف الطارئة. فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإداري في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

**الفرضية الفرعية الثانية: H01.2 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للبعد التحويلي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٦) نتائج تحليل الإنحدار لاختبار اثر البعد التحويلي في ادارة الازمات

(ANOVA)		Model Summary		Coefficients				
Sig.	F	R Square	R	Sig.	T	S. E	B	المتغير
.000	133.660	0.427	.654	.000	10.913	0.172	1.879	(Constant) الثابت
				.000	11.561	0.044	0.509	البعد التحويلي

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمه معامل الارتباط للبعد التحويلي في إدارة الأزمات بلغ  $(R) = (0.654)$ . وبلغ قيمه معامل التحديد  $(R^2) = (0.427)$ ؛ أي أن النموذج فسّر (42.7%) من التباين الكلي، وأن قيمة F المحسوبة هي (133.660) وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.000)، وقد أظهرت قيم الثابت  $(B) = (1.879)$  وقيم هي  $(t) = (10.913)$  بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن قيم البعد التحويلي  $(B) = (0.509)$  وقيم هي (11.561)  $(t) = (10.913)$  بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى قيم البعد التحويلي يؤدي مباشرة إلى تحسن واضح في قدرة المستشفيات على إدارة الأزمات بكفاءة أعلى.

وتشير هذه النتائج إلى أن البعد التحويلي يعد عاملاً أساسياً في دعم المستشفيات خلال الأزمات لما توفره من قدرة على التكيف السريع، وإعادة تنظيم العمل وضمان استمرار الخدمات الصحية بكفاءة رغم الظروف الطارئة. فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التحويلي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

**الفرضية الفرعية الثالثة: H01.3 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للبعد السياسي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٧) نتائج تحليل الإنحدار لاختبار اثر البعد السياسي في ادارة الازمات

(ANOVA)		Model Summary		Coefficients				
Sig.	F	R Square	R	Sig.	T	S. E	B	المتغير
.000	114.035	0.389	.624	.000	10.993	0.178	1.962	(Constant) الثابت
				.000	10.679	0.047	0.499	البعد السياسي

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمه معامل الارتباط للبعد السياسي في إدارة الأزمات بلغ  $(R) = (0.624)$ . وبلغ قيمه معامل التحديد  $(R^2) = (0.389)$ ؛ أي أن النموذج فسّر (38.9%) من التباين الكلي، وأن قيمة F المحسوبة هي (114.035) وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.000)، وقد أظهرت قيم الثابت  $(B) = (1.962)$  وقيم هي  $(t) = (10.993)$  بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن قيم البعد السياسي  $(B) = (0.499)$  وقيم هي (10.679)  $(t) = (10.993)$  بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى قيم البعد السياسي يؤدي مباشرة إلى تحسن واضح في قدرة المستشفيات على إدارة الأزمات بكفاءة أعلى.

وتشير هذه النتائج إلى أن البعد السياسي يعد عاملاً أساسياً في دعم المستشفيات خلال الأزمات لما توفره من قدرة على التكيف السريع، وإعادة تنظيم العمل وضمان استمرار الخدمات الصحية بكفاءة رغم الظروف الطارئة.

فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد السياسي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

**الفرضية الفرعية الرابع: H01.4 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد الأخلاقي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٨) نتائج تحليل الإنحدار لاختبار اثر البعد الأخلاقي في ادارة الازمات

(ANOVA)		Model Summary		Coefficients				
Sig.	F	R Square	R	Sig.	T	S. E	B	المتغير
.000	192.147	0.518	.720	0.00	10.496	0.159	1.669	(Constant) الثابت
				0.00	13.862	0.041	0.573	البعد الأخلاقي

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمه معامل الارتباط للبعد الأخلاقي في إدارة الأزمات بلغ ( $R = 0.720$ ). وبلغ قيمه معامل التحديد ( $R^2 = 0.518$ )؛ أي أن النموذج فسّر (51.8%) من التباين الكلي، وأن قيمة F المحسوبة هي (192.147) وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.000)، وقد أظهرت قيم الثابت ( $B = 1.669$ ) وقيم هي ( $t = 10.496$ ) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن قيم البعد الأخلاقي ( $B = 0.573$ ) وقيم هي (13.862) ( $t = 13.862$ ) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى قيم البعد الأخلاقي يؤدي مباشرة إلى تحسن واضح في قدرة المستشفيات على إدارة الأزمات بكفاءة أعلى.

وتشير هذه النتائج إلى أن البعد الأخلاقي يعد عاملاً أساسياً في دعم المستشفيات خلال الأزمات لما توفره من قدرة على التكيف السريع، وإعادة تنظيم العمل وضمان استمرار الخدمات الصحية بكفاءة رغم الظروف الطارئة.

فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

**الفرضية الرئيسية الثانية: H02 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) على المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٩) نتائج تحليل الإنحدار لاختبار اثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في المرونة التنظيمية

ملخص النموذج					تحليل التباين	
R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig		
.600	0.359	0.345	24.691	0.000		
D.V	I.V	المعاملات المعيارية			Sig	T
		B	S. E	Beta		
المرونة التنظيمية	Constant	1.871	0.232	.....	0.000	8.066
	البعد الإداري	0.205	0.085	0.220	0.017	2.418
	البعد التحويلي	0.117	0.088	0.151	0.026	1.998
	البعد السياسي	0.030	0.090	0.038	0.736	0.338
	البعد الأخلاقي	0.206	0.080	0.260	0.011	2.568

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمه معامل الارتباط القيادة الاستراتيجية بأبعادها في المرونة التنظيمية بلغ ( $R = 0.600$ ). وبلغ قيمه معامل التحديد ( $R^2 = 0.359$ )؛ أي أن النموذج فسّر (35.9%) من التباين الكلي، وأن قيمة F المحسوبة هي (24.691) وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.000)، وقد أظهرت قيم البعد الإداري ( $\beta = 0.220$ ) وقيم هي (2.418) ( $t = 2.418$ ) بمستوى دلالة (0.017)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيم البعد

التحويلي (0.151) = (β) وقيم هي (2.418) = (t) بمستوى دلالة (0.026)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيم البعد السياسي (0.038) = (β) وقيم هي (0.338) = (t) بمستوى دلالة (0.736)، وهذا يشير أن البعد غير معنوي، وأن قيم البعد الأخلاقي (0.260) = (β) وقيم هي (2.568) = (t) بمستوى دلالة (0.011)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن القيادة الاستراتيجية تمثل عنصراً أساسياً في دعم قدرة المستشفيات على التكيف مع التغيرات ومواجهة الظروف الطارئة، من خلال إسهامها في بناء بيئة تنظيمية مرنة وأكثر قدرة على الاستجابة للتحديات.

فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) على المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة: H03** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) للمرونة التنظيمية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

الجدول (١٠) نتائج تحليل الإنحدار لاختبار اثر المرونة التنظيمية بأبعادها في ادارة الازمات

(ANOVA)		Model Summary		Coefficients				
Sig.	F	R Square	R	Sig.	t	S. E	B	المتغير
.000	171.709	0.490	.700	.000	4.542	0.219	0.994	(Constant) الثابت
				.000	13.10	0.05	0.703	المرونة التنظيمية

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمه معامل الارتباط للمرونة التنظيمية في إدارة الأزمات بلغ (R) = (0.700). وبلغ قيمه معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = (0.490)؛ أي أن النموذج فسّر (49.0%) من التباين الكلي، وأن قيمة F المحسوبة هي (171.709) وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.000)، وقد أظهرت قيم الثابت (B) = (0.994) وقيم هي (4.542) = (t) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن قيم البعد الأخلاقي (B) = (0.703) وقيم هي (13.10) = (t) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى قيم المرونة التنظيمية يؤدي مباشرة إلى تحسن واضح في قدرة المستشفيات على إدارة الأزمات بكفاءة أعلى.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن تعزيز المرونة التنظيمية يعد عاملاً أساسياً في دعم المستشفيات خلال الأزمات لما توفره من قدرة على التكيف السريع، وإعادة تنظيم العمل وضمان استمرار الخدمات الصحية بكفاءة رغم الظروف الطارئة.

فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

**الفرضية الرئيسية الرابعة: H04** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (١١) نتائج اختبار القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في ظل وجود المرونة التنظيمية

ملائمة النموذج Model Fit							
Sig	RAMSEA	CFI	GFI	CMIN/DF	DF	Chi2	البيان
0.003	0.012	0.981	0.958	2.88	8	٢٣,٠٤٤	إدارة الأزمات
GFI	Goodness of Fit mus proximity			مؤشر ملائمة الجودة			
CFI	Comparative Fit Index			مؤشر المواءمة المقارن			
NFI	Incremental Fit Index			مؤشر المواءمة المعياري			
IFI	Normed Fit Index			مؤشر المواءمة التفاضلي			
RAMSEA	Root mean square error of approximation			الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ			

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة ( $\chi^2 = 23.044$ ) وهي ذات دلالة إحصائية معنوية حيث كان مستوى دلالة اقل من أو يساوي ( $\text{Sig} = 0,05$ )، كما ان قيمة ( $\chi^2 = 23.044$ ) بعد قسمتها على درجة الحرية (٨) تساوي ( $\text{CMIN/DF} = 2.88$ ) وهي اقل من (٥) ودليل على صلاحية النموذج.

وكما أن قيمة مؤشر ملائمة الجودة ( $\text{GFI} = 0.958$ ) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد واحد، يظهر حسن ملائمة الجودة، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ( $\text{CFI} = 0.981$ ) والذي يقترب بشكل ما إلى العدد واحد، يظهر حسن المواءمة المقارن، وكما أن مؤشر المواءمة المعياري ( $\text{NFI} = 0.971$ ) والذي يقترب بشكل ما إلى العدد واحد، يظهر حسن المواءمة المعياري، وكما أن مؤشر المواءمة التفاضلي ( $\text{IFI} = 0.981$ ) والذي يقترب بشكل ما إلى العدد واحد، يظهر حسن المواءمة التفاضلي، وأن مؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ( $\text{RAMSEA} = 0.012$ ) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد صفر، يظهر حسن موافقة النموذج.

الجدول (١٢) معاملات الأثر المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية الرابعة

Regression Weights				Estimates المعاملات			
P ***	C.R.	S.E	Es	التأثير الكلي المباشر المعياري	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر
٠,٠٠٠	9.018	0.062	0.563	0.611	....	0.611	القيادة الاستراتيجية ← المرونة التنظيمية
٠,٠٠٠	6.406	0.059	0.376	0.374	....	0.374	القيادة الاستراتيجية ← إدارة الأزمات
٠,٠٠٠	8.357	0.059	0.492	0.532	....	0.532	المرونة التنظيمية ← إدارة الأزمات
				0.761	0.229	....	القيادة الاستراتيجية ← المرونة التنظيمية ← إدارة الأزمات

\*\*\*Significant at ( $P \leq 0.001$ ).

$$*0.374 = 0.228514 + 0.0532 = 0.281714$$

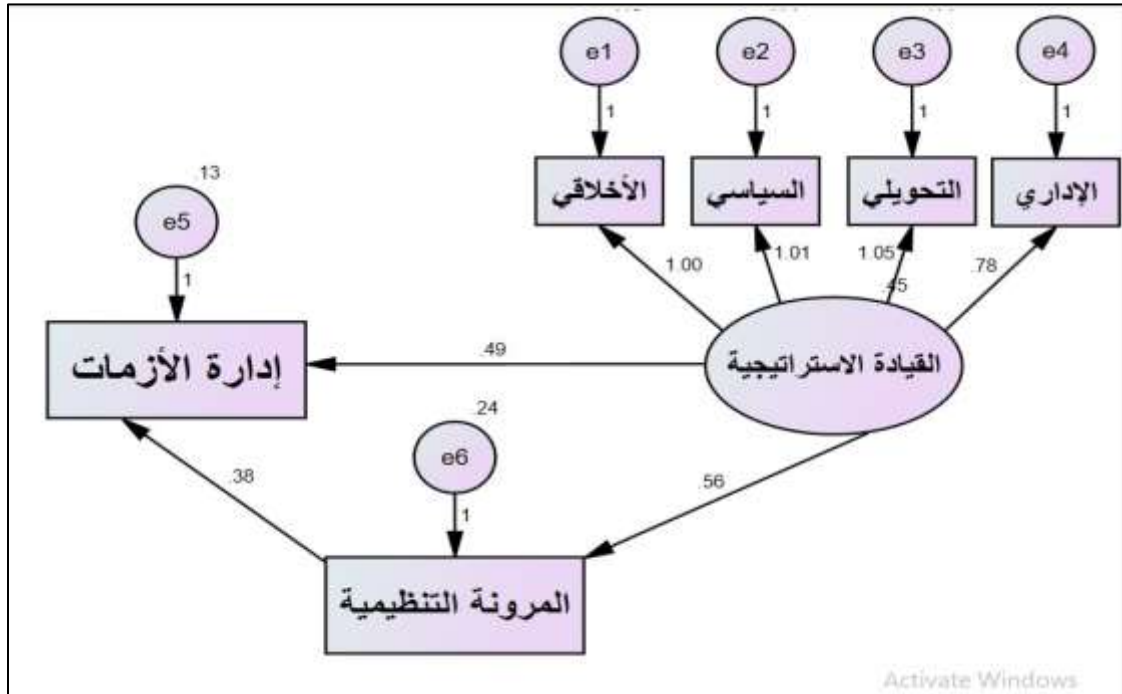
يلاحظ من الجدول (4.24) أن الأثر المباشر لمتغير القيادة الاستراتيجية على المرونة التنظيمية قد بلغ (0.611) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، بينما كانت قيمة الأثر المباشر للمرونة التنظيمية في إدارة الأزمات (قد بلغت (0.532) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية. في حين أن الأثر المباشر لمتغير القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بلغ (0.374) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية.

في حين بلغ الأثر الغير مباشر لمتغير القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من خلال المرونة التنظيمية وكانت قيمة التعزيز (0.229) وتفسر (22.9%) في التباين المرونة التنظيمية كوسيط وبقوة فعال بدرجة جزئية جاءت ما بين (0.35 - 0.16)، في الجدول (٤، ٢٤) الذي يبين قوة فاعلية المتغير الوسيط بالاعتماد على المرجع Joseph et al. (2013)، وكان الأثر الكلي المعياري للقيادة الاستراتيجية بأبعاده في إدارة الأزمات بوجود المرونة التنظيمية قد وصلت (٧٦,١%).

الجدول (١٣) مقدار قوة فاعلية المتغير الوسيط

دور المتغير الوسيط				
قوة فاعليته	غير فعال	فعال بدرجة جزئية	فعال	فعال بدرجة عالية
مدى الفاعلية	0 - 0.15	0.16 - 0.35	0.36 - 0.80	0.81 - 1.00

المصدر: (Joseph F. Hair, Christian M. Ringle & Marko Sarstedt, 2013). واستنادا لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسية الرابعة وقبول الفرضية البديلة القائلة "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.



الشكل (٢) معاملات الأثر المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية الرابعة

## ١٢. النتائج

يستعرض هذا الفصل مناقشة شاملة لنتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تفسير دلالات النتائج الإحصائية وتوضيح مدى اتساقها مع ما طرحته الأبحاث المعاصرة في مجال القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات والمرونة التنظيمي، ويأتي هذا الفصل استكمالاً للعمل البحثي الذي بدأ بتحديد مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها، ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية الملائمة مثل اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار التداخل الخطي، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط، إضافة إلى نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحقق من العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

ويهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج المتحصل عليها بطريقة علمية مقارنة بما ورد في الأدبيات، وبيان مناقشة نتائج فرضيات الدراسة، حول الأثر الذي تمارسه القيادة الاستراتيجية في تحسين كل من إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية في منطقة الجوف، كما يتناول الفصل توضيح الدور الوسيط للمرونة التنظيمية، ثم ينتقل إلى إبراز أهم التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المؤسسي ورفع جاهزية المستشفيات في مواجهة الأزمات.

## ٥، ٢ مناقشة فرضيات الدراسة

١. تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف، حيث أظهر نموذج الانحدار قوة تفسيرية مرتفعة ( $R=0.733$ )، ومعامل تأثير موجب ودال عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يعكس الدور المحوري للقيادة الاستراتيجية في تحسين قدرة المؤسسات الصحية على التعامل مع الأزمات، وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع الدراسات السابقة التي أكدت وجود أثر مباشر للقيادة الاستراتيجية أو القيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قريباً منها على فاعلية إدارة الأزمات، فدراسة الغامدي وعثمان (٢٠٢٥) توصلت إلى أثر دال للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية، كما أظهرت دراستا سلام والحكيمي (٢٠٢٣) وبسيوني وحمزوي (٢٠٢٣) نتائج متوافقة تؤكد أن القيادة الاستراتيجية تُعد مدخلاً أساسياً لتهيئة المؤسسات لمواجهة التحولات والتحديات. كذلك، دعمت دراستان عايش والشمسي (٢٠٢٣) والشيال والجداية (٢٠٢١) هذا الاتجاه، حيث أكدتا وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في البنوك والقطاع الدوائي على التوالي. كما عززت دراسة حسين وحسون (٢٠٢٠) هذه النتيجة بإثبات وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية وقدرة المؤسسات على التنبؤ بالأزمات وتقليل آثارها.

وتمتد نقاط الاتفاق أيضاً إلى مجموعة من الدراسات الأجنبية التي ركزت على السياقات الصحية والمؤسسية؛ إذ بيّنت دراسات (Sunoto and Daryanto (2025)، Ghazi et al، Endaryono et al. (2024)، (٢٠٢٤)، و Seyghalani Talab et al. (٢٠٢٤) أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تعزيز المرونة التنظيمية ورفع جاهزية المؤسسات الصحية للتعامل مع الظروف الطارئة، وأنها ترتبط إيجاباً باستراتيجيات إدارة الأزمات التفاعلية والاستباقية، و كما أثبتت دراسة Ma and Zhang (٢٠٢٢) أن القيادة الاستراتيجية بما توفره من رؤية وقدرة على تعبئة الموارد تُعد عنصراً حاسماً في رفع قدرة المؤسسات على الصمود خلال الأزمات. أما دراسة Krar et al (٢٠٢٢) ودراسة Al Thani and Obeidat (٢٠٢٠)، فقد أكدتا الأثر المباشر للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، مع إبراز دور التخطيط الاستراتيجي كعزز لذلك الأثر.

ولا يظهر في الأدبيات أي تعارض جوهري مع نتائج الدراسة الحالية؛ فجميع الدراسات المذكورة العربية والأجنبية تكاد تجمع على أن القيادة الاستراتيجية، من خلال توجيه المنظمة وتعبئة مواردها وتطوير كواردها وتفعيل ثقافتها التنظيمية، تُمثل أحد أهم محددات النجاح في التعامل مع الأزمات.

وبالتالي، تتوافق النتائج الحالية مع الاتجاه العام في الأدبيات، وجود أثر للبعد الإداري في إدارة الأزمات، ووجود أثر للبعد التحويلي في إدارة الأزمات، ووجود أثر للبعد السياسي في إدارة الأزمات، ووجود أثر للبعد الأخلاقي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، وتضيف دليلاً جديداً من البيئة

الصحية السعودية يؤكد أن ممارسة القيادة الاستراتيجية في المستشفيات الحكومية تسهم في تحسين مستوى الجاهزية، ورفع كفاءة الاستجابة، وتقليل الآثار السلبية للأزمات الصحية والتنظيمية. وبذلك، يمكن القول إن نتائج الدراسة لا تدعم الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر، بل تثبت عكسها بشكل واضح ومتسق مع الأدبيات الحديثة.

٢. تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية في هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية على المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف، حيث أظهر نموذج الانحدار أن القيادة الاستراتيجية تفسر (35.9%) من التغير في مستوى المرونة التنظيمية. وتتوافق هذه النتيجة مع عدد كبير من الدراسات السابقة مثل دراسة سلام والحكيم (٢٠٢٣) ودراسة عايض والشمسي (٢٠٢٣) بينت أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملاً مؤثراً بشكل واضح في تعزيز قدرة المؤسسات سواء في القطاع الصحي أو المصرفي على مواجهة الأزمات. كما تتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة حسين وحسون (٢٠٢٠) ودراسة بيسيوني وحمزوي (٢٠٢٣) اللتين شددتا على أن القيادة الاستراتيجية تُعدّ من أهم محددات فعالية التعامل مع التحديات المفاجئة، نظراً لقدرتها على استشرف المخاطر واتخاذ قرارات استباقية تدعم استقرار المؤسسات.

ويمتد التوافق أيضاً إلى الدراسات التي ربطت بين القيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية بصورة مباشرة، مثل دراسة جمعة (٢٠٢٢) التي أكدت وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية، باعتبار أنها تُمكن المؤسسات من التكيف السريع والتعامل بفاعلية مع الأزمات، وهو ما تعززه نتائج الدراسة الحالية التي بينت أن تعزيز القيادة الاستراتيجية يسهم في رفع كفاءة المستشفيات الحكومية في التكيف والاستجابة. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما قدمته الدراسات الأجنبية، مثل دراسة Sunoto and Daryanto (٢٠٢٥) التي شددت على أن القيادة الاستراتيجية تُعدّ ركيزة أساسية في بناء المرونة التنظيمية من خلال التأثير في الثقافة والتكنولوجيا والموارد، ودراسة Endaryono et al (٢٠٢٤) التي أوضحت أن تعزيز قدرات المرونة في المستشفيات يعتمد بدرجة كبيرة على القيادة القادرة على مواجهة الغموض واتخاذ قرارات موجهة نحو الاستدامة.

٣. تبين من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الفرضية الرئيسية الثالثة أنّ المرونة التنظيمية تُعدّ من أهم العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف، حيث كشفت النتائج عن وجود تأثير قوي ودال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، والتي تشير إلى علاقة قوية بين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات، إضافة إلى أن معامل التحديد بين أنّ ما نسبته (49.0%) من التغير في مستوى إدارة الأزمات يمكن تفسيره من خلال المرونة التنظيمية وحدها، وهي نسبة مرتفعة تعكس الدور الحيوي لهذا المتغير في بيئة المستشفيات.

تؤكد هذه النتيجة الدور المحوري للمرونة التنظيمية في إدارة الأزمات، وتعزز حقيقة أن المستشفيات التي تمتلك أنظمة مرنة وقدرة على إعادة التنظيم، وصناعة قرارات سريعة، وتحفيز فرق العمل، هي الأكثر قدرة على مواجهة الأزمات الصحية مثل الكوارث والطوارئ والأوبئة. فمن الضرورة أن تعمل المستشفيات الحكومية في منطقة الجوف على تعزيز مرونتها التنظيمية من خلال تطوير هيكلها الإداري، وتدريب كوادرها، وتبني إجراءات مرنة تضمن الاستجابة الفاعلة للأزمات المستقبلية.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة، فقد أظهرت دراسة جمعة (٢٠٢٢) بوضوح وجود علاقة إيجابية دالة بين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات، إضافة إلى دورها كمتغير وسيط يعزز تأثير القيادة التحويلية في مواجهة الأزمات، مما يدعم ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أنّ المرونة التنظيمية تمثل ركيزة أساسية في بناء قدرات الاستجابة الفعّالة، وكما تتوافق النتيجة مع ما ذكره Ma and Zhang (٢٠٢٢) الذين وجدوا أنّ أبعاد المرونة، مثل القدرة على التكيف والتحويل والاستجابة، تسهم مباشرة في تعزيز استراتيجيات إدارة الأزمات التفاعلية والاستباقية. ويعزز هذا التوافق الإطار النظري الذي ينظر إلى المرونة التنظيمية باعتبارها قدرة ديناميكية تحسن من سرعة الاستجابة وفعاليتها عند مواجهة الأحداث غير المتوقعة.

وما أورده Sunoto and Daryanto (٢٠٢٥) حول أهمية المرونة في ظل بيئة متغيرة ومعقدة، إذ أكدت دراستهم أن تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة والقدرة على التكيف والابتكار يعد شرطاً أساسياً لضمان الاستدامة والقدرة على مواجهة الأزمات، وهذا يتفق مباشرة مع قدرة المستشفيات الحكومية في منطقة الجوف على تحسين إدارة الأزمات

كلما ارتفع مستوى المرونة التنظيمية لديها. وتؤكد نتائج الدراسة الحالية أيضاً ما جاء في دراسة Seyghalani Talab et al (٢٠٢٤) الذين طوروا نموذجاً لمرونة المستشفيات وأكدوا أن تعزيز التكيف والجاهزية والقدرة على التعافي يمثل عوامل رئيسية لتحسين أداء المستشفيات في حالات الطوارئ، الأمر الذي ينسجم مع النسبة الكبيرة التي فسرتها المرونة التنظيمية في نموذج الدراسة الحالية.

٤. تشير نتائج الفرضية الرابعة إلى وجود دور وسيط ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف. فقد بينت نتائج SEM أن القيادة الاستراتيجية تمارس تأثيراً مباشراً على إدارة الأزمات (٠,٥٣٢)، إضافة إلى تأثير غير مباشر عبر المرونة التنظيمية (٠,٣٧٤)، الأمر الذي رفع الأثر الكلي إلى (٠,٧٦١)، مما يؤكد أن تعزيز المرونة التنظيمية يزيد من قوة تأثير القيادة الاستراتيجية على كفاءة إدارة الأزمات. كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية (٠,٢٢٩)، مما يدعم الدور المحوري للقيادة في بناء قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للأزمات. وتؤكد أن المرونة التنظيمية ليست مجرد متغير تابع للقيادة الاستراتيجية، بل تشكل مساراً رئيسياً يفسر ويقوّي أثر القيادة في إدارة الأزمات، وخاصة في البيئات الصحية التي تتسم بالتعقيد وارتفاع مستوى المخاطر. وتتفق هذه النتائج بدرجة كبيرة مع الدراسات التي أكدت أن المرونة التنظيمية تمثل آلية مركزية تعزز فعالية القيادة الاستراتيجية في مواجهة الاضطرابات والأزمات، فدراسة جمعة (٢٠٢٢) توصلت إلى أن المرونة التنظيمية وسيط جوهري يفسر تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات، وقد أشارت الدراسة إلى أن المرونة تعزز قدرة المنظمة على التكيف السريع أثناء الأزمات، وهو ما يتوافق مع دور الوساطة الذي أثبتته الدراسة الحالية، و كما تتوافق النتائج مع دراسة Sunoto and Daryanto (٢٠٢٥) التي شددت على أن القيادة الاستراتيجية تعتمد على تعزيز الثقافة الداعمة والموارد والتكنولوجيا لبناء مرونة تنظيمية قادرة على مواجهة التغيرات العالمية، مما ينسجم مع النتائج التي أظهرت قوة تأثير القيادة الاستراتيجية على المرونة التنظيمية.

كذلك دراسة Endaryono et al (٢٠٢٤) التي أكدت أن تطوير قدرات المرونة التنظيمية في المستشفيات لا سيما في بيئات مضطربة يُعدّ عنصرًا أساسيًا لتعزيز الاستدامة المؤسسية، وأن القيادة الاستراتيجية هي العامل الأكثر تأثيراً في بناء هذه القدرات. و دراسة Seyghalani Talab et al (٢٠٢٤) قدمت دعماً إضافياً من خلال إظهار أن ارتفاع مؤشرات مطابقة نموذج المرونة في المستشفيات يرتبط بقدرتها الفعلية على إدارة الطوارئ بكفاءة، وهو ما يظهر بشكلٍ مشابه في النتائج الحالية عبر جودة مؤشرات SEM. ولا تتعارض نتائج الدراسة مع الاتجاه العام للدراسات السابقة، إذ لم تُشر أي دراسة إلى غياب أو ضعف دور المرونة كوسيط في العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات.

### ١٣. التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، والدور الوسيط للمرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمنطقة الجوف، تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تنسجم مع أهداف الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: توصيات موجهة لوزارة الصحة وإدارات المستشفيات

- ✓ تطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الصحية، بما يشمل مهارات التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.
- ✓ تعزيز جاهزية المستشفيات من خلال تحديث خطط الطوارئ ووضع سيناريوهات بديلة تساهم في تحسين القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات.
- ✓ بناء أنظمة اتصال وتنسيق مرنة بين الإدارات والأقسام المختلفة بما يضمن سرعة تدفق المعلومات أثناء الأزمات الصحية.
- ✓ تشكيل فرق متخصصة لإدارة الأزمات تمتلك الكفاءة والمرونة والقدرة على التعامل مع المتغيرات الطارئة بفاعلية.

### ثانياً: توصيات مرتبطة بتعزيز القيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية

- ✓ تشجيع القيادات الإدارية على تبني أساليب المشاركة في اتخاذ القرار، بما يعزز مستوى الالتزام الوظيفي والاستعداد المؤسسي لمواجهة الأزمات .
- ✓ دعم ممارسات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بهدف تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفاعلية .
- ✓ تنفيذ برامج تدريبية مستمرة للعاملين في القطاع الصحي لتنمية مهارات التكيف، وإدارة الضغوط، والعمل ضمن البيئات المتغيرة .
- ✓ إجراء تدريبات ومحاكاة دورية لسيناريوهات الأزمات لقياس مستوى الجاهزية التنظيمية وتحسين كفاءة الاستجابة .

### ثالثاً: مقترحات للدراسات المستقبلية

- ✓ إجراء دراسات مماثلة في مستشفيات القطاع الخاص أو في مناطق صحية مختلفة داخل المملكة العربية السعودية للمقارنة بين النتائج .
- ✓ تنفيذ دراسات طولية لقياس أثر القيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية على إدارة الأزمات عبر فترات زمنية مختلفة .
- ✓ دراسة متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في إدارة الأزمات، مثل الثقافة التنظيمية، والابتكار المؤسسي، والتمكين الإداري.

## المراجع:

### المراجع العربية

- أبا بكر، كوسرت، وولي أحلام، وعبد الله، مهابات. (٢٠١٩). دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١١ (26)، ٥٤١، 567-
- الأكلبي، عايض. (٢٠١٩). أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة شقراء. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، ١٧، ٤٥، 70-
- الأسمرى، عبد الرحمن علي فراج. (٢٠٢٢). أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا: بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦ (3)، ١٠٢، 125-
- براهيمي، نادية، وتاهمي، نادية. (٢٠٢٤). أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية لنموذج بيسابيا (Pisapia) على تحقيق التميز في المنظمات: دراسة آراء وتوجهات عينة من موظفي الإدارة العليا بجامعة المسيلة. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، ٦ (2)، ٤١، 60-
- البغدادي، عادل، والجبوري، حيدر. (٢٠١٥). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسيا سيل) في العراق. *مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٧ (1)، ١٧، 32-
- بسيوني، هيثم عادل، وحمز اوي، محمد سيد عبدالعال. (٢٠٢٣). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٣، ٤٢٨، 459-
- جالودي، أسماء ناصر محمد، والشهران، وائل محمد ياسين. (٢٠٢١). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، ٣٧ (9)، ٣٠٧، 328-
- الجعبري، رضوان أحمد. (2017). *إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية*.
- الجفري، مازن مهدي عيدروس. (٢٠٢٤). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٥ (2)، ٤٣٨، 467-
- الجنابي، أميرة هانف حدادي. (٢٠١٤). الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية كربلاء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٣٧ (98)، ١٢١، 146-
- الحفني، سامح أحمد زكي. (٢٠١٧). إدارة الأزمات. *مجلة البحوث المالية والتجارية*.
- حسين، ساجد ناصر، وحسون، شفاء محمد علي. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية: بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ١٢٦، ٨٧، 104-
- حويحي، محمد أحمد غريب السيد، والشهراني، سلوى مبارك. (٢٠٢٤). تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (آليات مقترحة). *مجلة القراءة والمعرفة*، ٢٤ (271)، ٥٣، 82-
- زكي، محمد. (٢٠١٩). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٤، ٦٠٩، 660-
- زاوي، عبد السلام، وعيشوش، محمد الحافظ. (٢٠٢٤). القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي. *المحترف*، ١١ (1)، ١٥، 44-
- سلام، فهمي محمد عبده، والحكيمي، وائل سلطان. (٢٠٢٣). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، ٣ (1).

- السنهوتي، أمباركه محمود السيد سليمان. (٢٠٢٢). القيادة الاستراتيجية مجلة الخدمة الاجتماعية، ٢٢١، 239-  
الشكري، باسم محمد ياسين، وجمال، دينا حامد. (٢٠٢٥). ساهمت الثقافة المعاصرة في تطوير السياحة الإلكترونية:  
دراسة تحليلية لهيأة السياحة في العراق. مجلة الجغرافيا الاقتصادية، ٢ (1)، ١٥، 31-  
الشنيفي، أمال بنت ناصر بن إبراهيم. (٢٠٢٤). متطلبات تطوير الأداء الأكاديمي في السعودية في ضوء الاختفاء  
الخفيف. مجلة الفن والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١٠، ٧٩، 111-  
الشيال، بسام خلف صالح، والجداية، محمد نور صالح. (٢٠٢١). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة  
الأزمات: دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية - الأردن. مجلة تكريت للعلوم الإدارية  
والاقتصادية، ١٢٢، 145-  
عبد الحميد، صالح. (2019). *العالم وإدارة الأزمات*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر .  
عبد النوري، فتيحة. (2019). *أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال  
للهاثف النقل موبيليس ونجمة بوكالة أم البواقي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي،  
الجزائر .  
عبدالله، شيرزاد سليمان. (٢٠٢٣). إدارة الأزمات وصناعتها في العلاقات الدولية. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز،  
١٢ (4)، ٥٨٤، 594-*  
عطية، عبد المعطي. (٢٠٢٢). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات COVID-19 في مؤسسات التعليم  
العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية،  
٤٦ (2)، ٢١، 50-*  
عايض، عبداللطيف مصلح محمد، والشمسي، عبدالمغيث يحيى علي. (٢٠٢٣). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة  
الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة. *مجلة الآداب، ٤، ٧٠٢، 751-*  
العتيبي، سالم. (٢٠٢٤). إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة  
الإستراتيجية: دراسة تحليلية. *المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٦ (3)، ١١٦، 145-*  
علوان، فراس، وطعمه، صهيب، وأحمد، ميسون. (٢٠٢٠). مدى تطبيق المنظمات المرنة لنظم معلومات الموارد  
البشرية: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات مكتب صلاح الدين نموذجًا. *مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٢٦،  
٥٧، 71-*  
العيسى، غزيل سعد عبدالله، والشهري، صالحة بنت عبدالله. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية  
في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. *المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (1)، ٢٠١، 214-*  
الغامدي، ماجد بن عزيز طريخم، وعثمان، مزمل علي محمد. (٢٠٢٥). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات  
الصحية: دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبدالله ببيشة. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات .  
لسطوحي، عمر، ومرزوق، أسماء. (٢٠٢١). العوامل المؤثرة في الاستعداد للأزمات في صناعة السياحة والضيافة  
في مصر: تصور الموظفين. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٥ (2)، ٥٣، 81-*  
المعاينة، سبأ علي. (2023). *أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة  
في بورصة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن .  
محمد، أكرامي، شمعة، رانية، وغريب، منى. (٢٠٢١). نموذج مقترح للمرونة التشغيلية ودورها في تعزيز القدرة  
التنافسية للمنظمات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (4)، ٣٨٢، 407-*  
مخلوفي، عبد السلام، وشرفي، مسعودة. (٢٠٢١). التغيير في منظمات الأعمال: ضرورة حتمية لمواجهة  
المتغيرات العالمية. *ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل  
تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر .*  
أنور علي النعيري، عبدالحكيم فرج فليفل. (٢٠٢٣). أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية  
بمجمع الدافنية الغذائي-زليتن. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٤ (11)، ٢٥٨، 271-*

## References

- Al Thani, F. B. H., & Obeidat, A. M. (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. *International Journal of Asian Social Science*, 10(6), 307–326.
- Alajmi, B., & Al-Qallaf, Ch. (2018). Crisis-management content in LIS curricula: Developing a model for future improvement. *Journal of Library Administration*, 58(7), 645–673.
- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2022). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: Evidence from public sector using SEM. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 378–396.
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445.
- Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The impact of employee development practices on human capital and social capital: The mediating contribution of knowledge management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 218.
- Arefnejad, M., Sepahvand, R., & Rahimi Aghdam, S. (2020). A model of organizational agility improvement based on human resources flexibility in banking industry. *Journal of Human Resource Management*, 10(1), 1–26.
- Ashari, N. M., Ahmad, D. A. M. A., & Samani, M. C. (2017). Crisis response strategy and crisis types suitability: A preliminary study on MH370. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 33, p. 00037). EDP Sciences.
- Awang, Z., Afthanorhan, A., & Asri, M. A. M. (2015). Parametric and non-parametric approach in structural equation modeling (SEM): The application of bootstrapping. *Modern Applied Science*, 9(9), 58.
- Boin, A., & Rhinard, M. (2023). Crisis management performance and the European Union: The case of COVID-19. *Journal of European Public Policy*, 30(4), 655–675.
- Bundy, J. (2017). Crises and crisis management integration. *Journal of Management*.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2020). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Academy of Management Annals*, 14(2), 471–502.
- Bundy, J., Vogel, R. M., & Zachary, M. A. (2019). Organization-environment relationships: Insights from the literature on organizational resilience. *Academy of Management Annals*, 13(2), 573–605. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0099>
- Crowley, M. C. (2022). *Lead from the heart: Transformational leadership for the 21st century*. Hay House.
- El Idrissi, M., El Manzani, Y., Maatalah, W. A., & Lissaneddine, Z. (2022). Organizational crisis preparedness during the COVID-19 pandemic: An investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 27–49.

- Endaryono, T., Kurniawan, H. T., & Tjiptoherijanto, P. (2024). Strategic leadership and organizational resilience capabilities on the healthcare system of Indonesia. *International Journal of Healthcare Management*, 1–10.
- Ghazi, K. M., Salem, I. E., Dar, H., & Elbaz, A. M. (2024). Leveraging strategic leadership for boosting operational resilience in hotels: The role of crisis response strategies and e-readiness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(10), 3300–3323. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2023-0650>
- Golensky, M., & Hager, M. (2020). *Strategic leadership and management in nonprofit organizations: Theory and practice*. Oxford University Press.
- Haeffele, S., & Storr, V. H. (Eds.). (2020). *Government responses to crisis*. Springer Nature.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Joseph F. Hair, C. M. Ringle, & M. Sarstedt. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12.
- Karam, K. M. (2018). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotel. *Journal of Hotel and Business Management*, 7(171), 1–10.
- Knox, C. C. (Ed.). (2020). *Cultural competency for emergency and crisis management: Concepts, theories and case studies*. Routledge.
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110–123.
- Krar, M. T., Haneen, Q. H., Ibitisamah, R. I., Saaduldeen, A. H., & Thamer, H. (2022). The role of strategic leadership in crisis management through strategic planning as a moderator variable. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 12(4), 680–698. <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.036>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Ma, B., & Zhang, J. (2022). Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 81, 103240.
- Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.
- Mukhezakule, M., & Tefera, O. (2019). The relationship between corporate strategy, strategic leadership and sustainable organisational performance: Proposing a

- conceptual framework for the South African aviation industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1–19.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nwanekezie, I. S. (2020). Leadership character as an instrument for organizational effectiveness in the 21st century. *International Journal of Scientific Research in Education*, 13(4), 755–784.
- Nyong'a, T. M., & Maina, R. (2019). Influence of strategic leadership on strategy implementation at Kenya Revenue Authority, southern region in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 128–159.
- Ogolla, J. A. (2020). Transformational leadership, strategic agility and performance of state corporations in Kenya (Doctoral dissertation, KeMU).
- Onyokoko, I. O., & Needorn, R. S. (2021). Operational flexibility and adaptive capability of manufacturing firms in south-south, Nigeria. *African Journal of Business and Economic Development*, 1(6), 27–48.
- Seyghalani Talab, F., Ahadinezhad, B., Khosravizadeh, O., & Amerzadeh, M. (2024). A model of the organizational resilience of hospitals in emergencies and disasters. *BMC Emergency Medicine*, 24(1), 105.
- Sunoto, S. P., & Daryanto, E. (2025). The role of strategic leadership in building organizational resilience. *International Journal of Integrative Sciences*, 4(3), 517–532.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2020). Post-crisis communication and renewal: Understanding the potential for positive outcomes in crisis communication. In *Handbook of Risk and Crisis Communication* (pp. 302–322). Routledge.
- Uslu, B. (2017). Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European University Association. *Pegem Journal of Education & Instruction*, 7(2), 231–256.
- Uy, F., Abendan, C. F., Kilag, O. K., Villegas, M. A., Ymas, S., & Pahayahay, D. (2023). Enhancing school safety: Integrating William Glasser's choice theory in crisis preparedness and response. *Excellencia: International Multi-Disciplinary Journal of Education*, 1(5), 148–158.
- Wester, M., & Mobjork, M. (2017). A brief survey of the work being performed by crisis organizations in European Union member states on climate change effects. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 364–368.
- Wodak, R. (2021). Crisis communication and crisis management during COVID-19. *Global Discourse*, 11(3), 329–353.
- Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. M. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, 104307.

- Xue, L., Zhang, Q., & Zhong, K. (2022). Basic concepts: Crisis and crisis management. In *Crisis Management in China: Challenges of the Transition* (pp. 23–43). Springer Nature Singapore.
- Yasir, M., Majid, A., & Rahman, A. (2018). Moderating role of strategic flexibility between entrepreneurial networks and new venture development. *International Journal of Economic Theory and Application*, 5(3), 47–55.
- Younus, A. M., & Raju, V. (2021). Resilient features of organizational culture in implementation of smart contract technology blockchain in Iraqi gas and oil companies. *International Journal for Quality Research*, 15(2), 435–450.
- Zebari, R. R., Zeebaree, S. R., Jacksi, K., & Shukur, H. M. (2019). E-business requirements for flexibility and implementation enterprise system: A review. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 655–660.