

The role of administrative leadership in crisis management in government hospitals in Saudi Arabia during the (Covid -19)

Mr. Hathloul Saleh Alshammari

Tabuk University | KSA

Received:
25/12/2022

Revised:
06/01/2023

Accepted:
23/05/2024

Published:
30/09/2024

* Corresponding author:
hathloul@live.com

Citation: Alshammari, H. S. (2024). The role of administrative leadership in crisis management in government hospitals in Saudi Arabia during the (Covid -19). *Journal of Risk and Crisis Management*, 5(3), 53 – 70.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R251222>

2024 © AISRP • Arab
Institute of Sciences &
Research Publishing
(AISRP), Palestine, all
rights reserved.

• Open Access



This article is an open
access article distributed
under the terms and
conditions of the Creative
Commons Attribution (CC
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the impact of administrative leadership on crisis management in government hospitals in Saudi Arabia during the (Covid -19). The problem of the study was represented in the following main question: Does the administrative leadership have a role in managing crises in government hospitals in Saudi Arabia during the Corona pandemic? The study is based on several hypotheses including: the existence of a statistically significant relationship between administrative mobility and crisis management in government hospitals in the kingdom of Saudi Arabia during the (covid-19). The impotence of the study lies in the breadth of sites with scientific material in addition to intellectual and cognitive research. The descriptive approach was used. the data were collected from a non-probability sample (easy). and a questionnaire was designed to collect the data. A number of 150 questionnaires were distributed. with a recovery rate of 146 questionnaires at a rate of 97%. The study model and its hypotheses were built based on the literature of previous studies. Also. the structural equation modeling (SEM) was relied upon. in which the Amos program was used. The Alpha Cranbach test for reliability and the path analysis method were used to test the hypotheses of the study. The study found a positive relationship between autocratic leadership and crisis management. after (breaking up the crisis) . in the hospitals under study. where the beta value was (.398) at a significance level (.11). And the existence of a positive relationship between autocratic leadership and crisis management. after (containing the crisis). in the hospitals under study. where the value of the beta (.398) at the level of significance (.011). the study recommended the need to pay attention to training workers providing means of knowledge, creating opportunities for creativity and innovation, and improving their psychological and financial situation.

Keywords: administrative leadership, crisis management, autocratic leadership. crisis fragmentation.

دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا

أ. هذلول صالح الشمري

جامعة تبوك | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا. وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: هل للقيادة الإدارية دور في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا؟

استندت الدراسة على عدة فرضيات منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا.

وتأتي أهمية الدراسة في إثراء المكتبات بمادة علمية وتعتبر إضافة للرصيد الفكري والمعرفي. استخدم المنهج الوصفي. جمعت البيانات من عينة غير احتمالية (ميسرة)، وصممت استبانة لجمع البيانات تم توزيع عدد 150 استبانة، حيث بلغت نسبة الاسترداد 146 استبانة بنسبة 97%. تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتماداً على أدبيات الدراسات السابقة. وكذلك تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية (SEM) وفيها استخدم برنامج (Amos) وتم استخدام اختبار ألفا كرنباخ للاعتمادية وأسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاوتوقراطية، وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة)، في المستشفيات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة بيتا (.398) بمستوى دلالة (.011). ووجود علاقة إيجابية بين القيادة الاوتوقراطية، وإدارة الأزمات بعد (احتواء الأزمة)، في المستشفيات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة بيتا (.398) بمستوى دلالة (.011). أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وتوفير وسائل المعرفة وخلق فرص الإبداع والابتكار وتحسين الوضع النفسي والمادي لهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، إدارة الأزمات، القيادة الاوتوقراطية، تفتيت الأزمة.

مقدمة:

تعمل المنظمات دائماً في ظل بيئة معقدة فيها كثير من المتغيرات التي تنتج عنها المشاكل والأزمات التي تؤثر على أداء المنظمات والمجتمع بصفة عامة، وبذلك أصبحت الأزمات شائعة في هذا العصر وذلك على المستوى الدولي والمحلي وحتى على مستوى منظمات الأعمال، وقد ادي ظهور هذه الأزمات باختلاف أنواعها الصحية والاقتصادية والمالية والإدارية إلى زيادة الاهتمام بدراسة علم إدارة الأزمات ومعرفة اسسه وأساليبه وما جائحة كورونا الا نموذجاً لتلك الأزمات التي فتكت بالعالم اجمع. وإدارة تلك الأزمات لابد من وجود قيادة إدارية فعالة تقوم بتأثيرها على سلوك العاملين وتوجيههم وإرشادهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا الوظيفي وتضمن تحقيق اهداف المنظمات بكفاءة وفعالية ووضع الخطط اللازمة للتنبؤ بالأزمات ومواجهتها للتعامل معها في مراحلها المختلفة. وتعتبر القيادة الإدارية الفعالة بمثابة الدينامو المحرك والمحور الاساسي الذي تعتمد عليه مختلف المنظمات في نشاطاتها وإدارة ازماتها.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في ان المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية واجهة الكثير من الصعوبات والتحديات لإدارة أزمة جائحة كورونا بالطريقة العلمية الصحيحة التي تحد من نسبة انتشار الفيروس وسط المجتمع وازدياد اعداد المصابين والوفيات، عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: هل للقيادة الإدارية دور في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا؟ ويمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تأثير القيادة الاوتوقراطية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا؟
- 2- ما مدي تأثير القيادة الديمقراطية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا؟
- 3- ما مستوى تأثير القيادة الحرة (المتساهلة) في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا؟

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين هما:

- أولاً: الأهمية العلمية: وتتمثل في أهمية موضوع الدراسة الذي يدرس العلاقة بين متغيرين هما القيادة الإدارية وإدارة الأزمات حيث تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة بمادة علمية ثم تعتبر الدراسة اضافة للرصيد الفكري والمعرفي
- ثانياً: الأهمية العملية: نتائج وتوصيات الدراسة تساعد متخذي القرار في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بصفة خاصة والقطاع الصحي بصفة عامة على معرفة مدي تأثير انماط القيادة الإدارية على إدارة الأزمات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي الى دراسة أثر القيادة الإدارية على إدارة الأزمات وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف

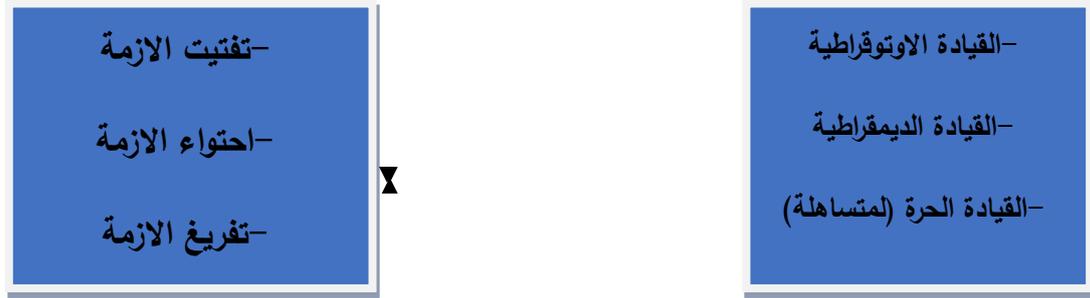
التالية:

- 1- التعرف على دور القيادة الإدارية على إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا.
- 2- توضيح دور القيادة الاوتوقراطية على إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا.
- 3- بيان دور القيادة الديمقراطية على إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا.
- 4- دراسة دور القيادة الحرة (المتساهلة) على إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا.

نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة وانسجامها مع الدراسة الحالية تمت صياغة نموذج الدراسة الذي برزت فيه المتغيرات التي تكون الدراسة الحالية بحيث يعطي تصوراً اولياً عن علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وتوضح العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة التي تشمل متغيرين الأول المتغير المستقل (القيادة الإدارية) وتشمل (القيادة الاوتوقراطية والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة (المتساهلة) والثاني المتغير التابع (إدارة الأزمات) وشمل (تفتيت الازمة، احتواء الازمة، تفرغ الازمة) والشكل (1) يوضح ذلك.

شكل (1) نموذج الدراسة
المتغير المستقل (القيادة الإدارية) المتغير التابع (إدارة الأزمات)



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ادبيات الدراسات السابقة، 2022م

فرضيات الدراسة:

- إعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة، وأدبيات الدراسات السابقة تم تطوير وصياغة الفرضيات كما يلي:
- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا.
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاوتوقراطية وإدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وإدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا.
 - 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة (المتساهلة) وإدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع إدارة الأزمات حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشتمل على تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والوصول إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة: منتصر الهادي وآخرون (2021م) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في خلق وتكوين إدارة المعرفة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وخلق وتكوين إدارة المعرفة من خلال توليد وتشخيص وتخطيط وتوزيع المعرفة ووضع خطط وتصميم استراتيجيات مستقبلية متعلقة بإدارة المعرفة. اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير وسائل المعرفة وتدريب العاملين بصورة مستمرة وقيام الإدارة العليا بشركة السكر السودانية بالحد من هجرة العقول والكفاءات والخبرات إلى شركات ومصانع السكر الاخرى وذلك من خلال تحسين الوضع النفسي والمادي لدي العاملين.
- 2- دراسة: طارق جابر راشد فالح (2021م) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الانماط الإدارية والقيادية الموجودة بوزارة الداخلية والقاء الضوء على الانماط الإدارية والقيادية السائدة في وزارة الداخلية، توصلت الدراسة إلى ان النمط الديمقراطي في إدارة ازمة كورونا متوفر بصورة عالية مع توافر النمط الدكتاتوري بصورة متوسطة مما أثر على اتجاه المرؤوسين نحو إدارة الازمة ورغبتهم في الاشتراك بها وتطبيقها بالصورة المثلى، اوصت الدراسة بضرورة اختيار القيادات التي تتمتع بالديمقراطية مع مرؤسها وتقديم التجهيزات والاستعدادات للقادة والمديرين والمرؤوسين لحسن إدارة الازمة.

3- دراسة: توسل ادريس فضل الله (2021م)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، مرونة المعلومات ، مرونة التشغيل) في العلاقة بين أساليب إدارة الأزمات بأبعادها (احتواء الأزمة، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة) والأداء التسويقي بإبعاده (الحصة السوقية، التكاليف، الاحتفاظ بالزبائن) ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هنالك علاقة إيجابية جزئية بين أساليب إدارة الأزمات والأداء التسويقي بعد الحصة السوقية والتكاليف والاحتفاظ بالزبائن، وهنالك علاقة إيجابية جزئية بين المرونة الاستراتيجية والأداء التسويقي بعد الحصة السوقية والتكاليف والاحتفاظ بالزبائن. أوصت الدراسة بالاهتمام بأساليب إدارة الأزمات نسبة على تأثيرها على الحصة السوقية، الإهتمام بوضع الخطط الإستراتيجية التسويقية نسبة على لتأثيرها على أساليب إدارة الأزمات.

4- دراسة: يونس ابراهيم جعفر (2017م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، والتعرف على التخطيط الاستراتيجي وابعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال. أظهرت نتائج الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وان قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، كما ان قلة اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات. أوصت الدراسة بضرورة وجوب اطلاع الموظفين واشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية واخذ آرائهم فيها، ويجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة ليس غاية حيث انه يزيد من وضوح رؤيا العاملين في إدارة الأزمات.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (فجوة الدراسة):

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين ما يلي :

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار بيئة ومجال التطبيق حيث ركزت الدراسة الحالية على المستشفيات الحكومية. بينما دراسة (توسل، 2021م) في شركات التأمين، ودراسة (منتصر، 2021م)، ودراسة (يونس، 2017م)، في مؤسسات عامة ومنظمات اعمال، ودراسة (طارق، 2021م) في وزارة الداخلية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول القيادة الإدارية كمتغير مستقل مثل دراسة (منتصر، 2021م)، دراسة (طارق، 2021م)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (يونس، 2017م)، دراسة (طارق، 2021م) في تناول إدارة الأزمات كمتغير تابع. كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات كمتغير مستقل كدراسة (توسل، 2021م).
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (توسل، 2021م) حيث تناولت ثلاث متغيرات (مستقل، وسيط، تابع) بينما تناولت الدراسة الحالية متغيرين (مستقل وتابع).
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت أيضاً الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

الاطار النظري:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (زيد عبودي، 2011م، ص13)

القيادة الديمقراطية:

يعتبر القائد في هذا النوع من القيادة وسيطاً رغم أنه صاحب القرار النهائي ومسئولاً مسئولية مباشرة عن النتائج. ويبحث أعضاء الجماعة على إظهار حق المبادرة والإبداع في وضع الخطط والسياسات والمشاركة القصوى في عملية اتخاذ القرار. وهذا بدوره يضمن علاقات أفضل بين الإدارة والمرؤوسين ورفع الروح المعنوية لهم. ويعد هذا النوع من القيادة فعالاً وبخاصة عندما تكون قوة العمل متمرسه وقادرة على أداء المهام المنوطة بهم باستقلالية مع أدنى توجيهات إشرافيه (إيهاب صبيح محمد رزق، 2001م، ص26)

القيادة الأوتوقراطية:

وفي هذا النوع من القيادة ينفرد القادة المستبدون باتخاذ القرارات وزمام السلطة وتقع على عاتقهم مسئولية القيام بجميع الأعمال والمهام والنشاطات الإدارية. وكذلك يصمم الهيكل التنظيمي وفقاً لما يرونه مناسباً لوجهات نظرهم وما على العمال إلا الانصياع لأوامرهم وتعليماتهم. ويعتقد القادة الدكتاتوريون إن القيادة تقوم على السلطة المخولة أو الممنوحة لهم من منصب أو معرفة أو قوة أو سلطة معاقبة أو مكافئة للآخرين (منى عطية حزام خليل، 2009م، ص111)

القيادة الحرة (المتساهلة):

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بدور سلمي تاركاً الجماعة حرة تماماً فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها، وكان القائد يقوم فقط بتقديم المعلومات الضرورية وإمداد الجماعة بالمواد المطلوبة للعمل، أما فيما عدا ذلك فلم يكن مطالباً بتقديم أي مقترحات أو تقويم أي عمل يقوم به الأفراد. (على السلمي، 2008م، ص46).

أهمية القيادة الإدارية:

تنبع أهمية القيادة الإدارية من عدة أمور هامة وهي:

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 2- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- 5- من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 6- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة. (مدحت محمد أبو النصر، 2009م، ص28)

الازمة: عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الإفتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام. (عبد القادر محمد عبد القادر، 2006م ، ص16).

إدارة الأزمات: هي الإستراتيجيات والعمليات والمقاييس المخططة التي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع الأزمات أو للتعامل مع الأزمات عند وقوعها. (عبد القادر محمد عبد القادر، 2006م، ص97).

احتواء الأزمة: تعني محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات. اي احتواء أثر الأزمة من الانتشار بشكل أكبر (سيد محمد جاد الرب، 2015م، ص154)

تفريغ الأزمة: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث هنالك لكل ازمة مضمون معين قد يكون سياسيا او اجتماعيا او اقتصاديا او ثقافيا او اداريا وغيرها، ومهمة المدير افقاد الازمة لهويتها ومضمونها (سامح أحمد زكي الحنفي، 2017م، ص9)

تفتيت الأزمة: وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوة المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى الى أزمات صغيرة مفتتة. (على عبدالسلام، 2015م، ص14)

أنواع الأزمات:

تتعدد التصنيفات التي تقدم للأزمات وتختلف وفقاً للمعيار الذي يتم استخدامه في التصنيف. فقد تقسم الأزمات بحسب الوحدة المتأثرة حيث قد تصيب الازمة الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع ككل. وقد تصنف الأزمات وفقاً للنطاق الجغرافي الذي تغطيه الأزمة. وفي هذه الحالة يمكن الحديث عن أزمات محلية أو إقليمية أو دولية. (عبد الله محمد الفقيه، 2011م، ص70)

أولاً: التصنيف حسب الأسباب:

يمكن تقسيم الأزمات وفقاً لأسباب حدوثها إلى سبعة أنواع كما يلي:

- 1- الأزمات الطبيعية:
ويقصد بالأزمات الطبيعية هي تلك الأزمات التي تنتج عن الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات والانهيارات الأرضية والعواصف والجفاف وما حكمها. ويتميز هذا النوع من الأزمات على أنه يؤثر على كافة أشكال المنظمات.
- 2- الأزمات التكنولوجية:
تعرف الأزمات التكنولوجية بأنها ذلك النوع من الأزمات الناتج عن التطبيق المتزايد للمعرفة العلمية والتقنية في مجال الحياة اليومية.
- 3- أزمات المواجهة:
يقصد بأزمات المواجهة تلك الأزمات التي تحدث نتيجة دخول الأفراد أو الجماعات في مواجهات مع أصحاب الأعمال أو الحكومات أو جماعات المصالح بهدف الحصول على مطالبها. ويندرج تحت هذا النوع من الأزمات اضطرابات العمال، الاعتصامات، المقاطعة، احتلال المباني، وغيرها.
- 4- أزمات الحقد والضغينة:
أزمات الحقد والضغينة هي تلك الأزمات التي تنتج عن قيام خصوم المنظمة أو الحاقدين عليها أو المعارضين لوجودها بأعمال إجرامية أو متطرفة للتعبير عن مشاعر العداوة أو الغضب أو لتحقيق فائدة. وقد يكون الهدف خلق حالة من عدم الاستقرار أو القضاء على المنظمة.
- 5- أزمات العنف في مكان العمل :
يمكن تعريف أزمات العنف في مكان العمل بأنها تلك الأزمات التي تنتج عن قيام أحد الموظفين الحاليين أو السابقين في المنظمة بأعمال عنف ضد الموظفين لأسباب تنظيمية.
- 6- أزمات الإشاعات:
تعرف أزمات الإشاعات بأنها ذلك النوع من الأزمات ينتج عنه قيام فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة منافسة بنشر معلومات كاذبة عن مؤسسة ما أو عن منتجاتها أو خدماتها بهدف الإضرار بسمعة المنظمة. ويمكن للإشاعات التي يتم إطلاقها حول المنظمة أو منتجاتها أو خدماتها أن تحدث أزمات تؤثر بشكل كبير على المنظمة. (عبد القادر محمد عبد القادر، 2006م، ص18).
- 7- أزمات تنظيمية:
تنتج الأزمات التنظيمية عن قيام الإدارة بأفعال وتصرفات يمكنها الإضرار بإصحاب المصلحة في المنظمة.

ثانياً: التصنيف حسب علاقاتها بالإدارة:

- وتنقسم الأزمات الناتجة عن فشل الإدارة داخل المنظمة بدورها الى ثلاثة أنواع هي:
 - 1- أزمات انحراف قيم الإدارة:
تحدث أزمات انحراف قيم الإدارة عندما يركز المدراء على تحقيق الربح السريع، ولو على حساب المصلحة الأخرين في عمل المنظمة، أو على حساب الاجتماعي والاقتصادي والبيئي. فعندما تصطدم ناقلة نפט خام في وسط البحر ويتسرب ما بها من نפט إلى الشواطئ فيقتل الكائنات البحرية، فإن ذلك لابد أن يسير التساؤل عن المعايير التي يتم إتباعها من قبل الشركة الناقلة، وعن مدى اهتمامها بالبيئة.
 - 2- أزمات الخداع:
المقصود بأزمات الخداع هي الأزمات الناتجة عن إخفاء الإدارة الحقائق أو إظهار معلومات غير صحيحة عن وضعها. فقد تقوم الشركة لإنتاج أدوية مثلاً بإخفاء التقارير الطبية السلبية حول إحدى منتجاتها أو الشكاوى المقدمة من عملائها أو غير ذلك من أساليب الخداع وهو ما يقود الى أزمات كبيرة. (عبد القادر محمد عبد القادر، 2006م، ص5).
 - 3- أزمات سوء السلوك :
تنتج أزمات سوء السلوك عن قيام بسلوك غير أخلاقي أو غير قانوني أو إجرامي.

ثالثاً: التصنيف حسب موضوع الأزمة:

- هنالك من يقسم الأزمات في قطاع الأعمال إلى ثلاثة أنواع وفقاً لموضوعها وذلك على النحو التالي
 - 1- أزمات السيولة النقدية:
يقصد بأزمات السيول النقدية عجز المنظمة عن الإيفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد مما ينعكس على شكل زيادة معدلات

الفائدة المفروضة عليها، أو إنها لا تملك النقود الكافية للتوسع في المخزون. وينتج هذا النوع من الأزمات عن أسباب داخلية تتصل بالمنظمة أو عن أسباب خارجية تتصل بالسياق العام أو حتى السياق الدولي.

2- أزمات العلاقات العامة:

تنتج أزمات العلاقات العامة عن النشر السلبي عن منظمة ما في وسائل الإعلام بما يؤدي إلى تهديد مستقبلها.

3- الأزمات الاستراتيجية:

الأزمات الاستراتيجية هي الأزمات التي تنتج عن التغيرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها المنظمة التي تهدد قدرتها على

البقاء.

رابعاً: التصنيف حسب الإطار الزمني للأزمة:

تصنف الأزمات من حيث الإطار الزمني الى نوعين هما:

1- أزمات انفجارية سريعة:

الأزمات الانفجارية السريعة هي الأزمات التي تحدث بسرعة ودون سابق إنذار، وتجذب اهتمام وسائل الإعلام وتشمل حوادث مثل الحرائق والانفجارات، والكوارث الطبيعية والعنف في مكان العمل.

2- أزمات تحدث ببطء:

الأزمات التي تحدث ببطء هي ذلك النوع من الأزمات الذي يأخذ وقتاً طويلاً في التشكيل ويندرج تحت هذا النوع تلك المشاكل التي غالباً ما تكون معروفة على نطاق ضيق داخل المنظمة، وعندما تظهر للرأي العام، فإنها تجلب تغطية إعلامية سلبية واسعة للمنظمة. (سيد محمد جاد الرب، 2015م، ص90).

خصائص الأزمات:

تتصف الأزمات ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأحداث والظواهر وذلك على النحو التالي:

1- المفاجأة:

تتصف الأزمة بأنها تقع بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار أو تحدث بسرعة لا يتاح معها للمنظمة المعنية الوقت الكافي لتجنب حدوثها وكون الأزمات تحدث بسرعة أو فجأة لا يعني بالضرورة أنه لا يمكن توقع حدوثها أو لا يمكن منع حدوثها. إن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في الحلول المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة نظراً للضغط النفسي ولندرة المعلومات أو نقصها. (خالد وليد جمعة، 2011م ، ص117)

2- جسامة التهديد الفعلي أو المتوقع:

تتسم الأزمة على عكس المشكلات العادية التي يمكن أن تواجهها المنظمة بجسامة التهديد الفعلي أو المتوقع واتساع نطاقه بحيث يتأثر النظام المؤسسي بكامله ويتم تحدي الأسس التي يقوم عليها النظام، وفي حين ان الحدث العادي يمكن أن يؤثر في جزء معين داخل المنظمة.

3- فقدان السيطرة:

تتسم الأزمة مقارنة بالمشاكل العادية بكونها أكبر الحجم، مما يفقد المدراء والمعنيين القدرة على الاستجابة. ففي حالة شركة بي بي مثلاً يلاحظ الصعوبة البالغة التي واجهتها الشركة في إيقاف تسرب النفط مقابل شواطئ ولاية لويزيانا نظراً لموقع البئر وشدة اندفاع النفط. (على عبدالسلام، 2015م ، ص113).

4- ضيق الوقت:

تتطلب الأزمات على عكس المشكلات العادية، استجابات سريعة نظراً لتأثيرها الخطير والآن في البشر والممتلكات ولا يملك المدراء والمعنيون الوقت الكافي للتفكير أو البحث عن حلول في اللحظة التي يقع فيها ما لم يكونوا قد أعدوا للعدة لمثل ذلك اليوم.

5- التصاعد:

تبدأ بعض الأزمات صغيرة مثل اشتعال النار في ركن بعيد حيث لا يلتفت إليها أحد ثم تتصاعد لتلف المكان بأكمله. وعادة ما يتصاعد تأثير الأزمة بشكل متساروما لم يتم السيطرة على الأزمة في مراحلها الأولى فإن السيطرة عليها في المراحل التالية تغدو أصعب بكثير. فالحريق الذي يندلع في الركن البعيد من الغابة يمكن السيطرة عليه بسهولة لو أن شخصاً ما لاحظ ذلك الحريق في بدايته. أما حيث يمتد الحريق ليغطي مساحات شاسعة فيصبح إخماده أصعب بكثير. (على عبدالسلام، 2015م ، ص63).

مجتمع وعينة الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث يشمل مجتمع الدراسة فئات مختلفة من العاملين (كوادر طبية وإدارية) <

حجم عينة الدراسة:

تم اختيار عينة غير احتمالية (ميسرة) مكونة من (150) مفردة لمختلف فئات أفراد العينة، تم توزيعها وتم استرداد (146) استبانة بنسبة 93%، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها (146) استبانة بنسبة 100%.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003م، ص213) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي، 2009م، ص49). حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al P55، 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي:

- 1- وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2- ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3- ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4- أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5- ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6- ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (القيادة الإدارية):

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، حيث تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات في الدراسة للمتغير المستقل والمكون من ثلاثة محاور مع بعضها البعض وعدد عباراتها (15) عبارة، وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة (KMO). (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (9.986%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair, J.F., et al., 1998). كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix ونتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 13 عبارة)، كما يوضح الجدول رقم (1).

جدول (1) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (القيادة الإدارية)

المتغيرات	العبارات	1	2	3
القيادة الأوتوقراطية	C1	.847		
	B4	.761		
	C3	.743		

3	2	1	العبارات	المتغيرات
		.533	C5	القيادة الديمقراطية
	.828		B2	
	.764		B1	
.573	.639		A4	
.839			B3	القيادة الحرة (المتساهلة)
.808			A5	
.517		.513	C4	
.657				KMO
352.681				الجذر الكامن
9.986				نسبة التباين

**p < 0.01 , N=44

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية. 2022م

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (إدارة الأزمات):

تم تكوين مصفوفة الارتباط في الدراسة للمتغير التابع إدارة الأزمات والذي بلغ عدد عباراته (10)، حيث تم التوصل إلى ثلاثة مكونات أساسية من جميع العبارات في مقياس الانتماء وتفسر تلك المكونات مجتمعة (12.381%) من التباين لكل للعبارات، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix ونتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 9 عبارة)، كما يوضح الجدول رقم (2).

جدول (2) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (إدارة الأزمات).

3	2	1	العبارات	المتغيرات
		.905	D9	تفتيت الأزمة
		.801	D10	
		.620	D8	
	.770		D1	احتواء الأزمة
	.761		D4	
	.756		D5	
	.615		D2	
.851			D6	تفريغ الأزمة
.841			D7	
.680				KMO
177.735				الجذر الكامن
12.381				نسبة التباين

**p > 0.01 ملاحظة N=44

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية. 2022م

تحليل الاعتمادية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally

(1967, P201) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al، 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب والعلوم الاجتماعية (Bowling، 2009)، والجدول رقم (3) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) لمتغيرات الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي.

جدول (3) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة 146)

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
القيادة الأوتوقراطية	4	.803
القيادة الديمقراطية	3	.884
القيادة الحرة (المتساهلة)	3	.741
تفتيت الأزمة	3	.768
أحتواء الأزمة	4	.779
تفريغ الأزمة	2	.798

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (4) ان اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة ويوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة ويلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير المستقل القيادة الإدارية محور القيادة الديمقراطية (وسط حسابي = 4.2197، انحراف معياري = 77740) أكبر متوسط، ويليه محور القيادة الأوتوقراطية (وسط حسابي = 18754، انحراف معياري = 62674)، ويليه محور القيادة الحرة المتساهلة (وسط حسابي = 4.1439، انحراف معياري = 68727)، أما الوسط الحسابي للمتغير التابع إدارة الأزمات محور احتواء الأزمة (وسط حسابي = 4.2102، انحراف معياري = 62632)، ويليه محور تفتيت الأزمة (وسط حسابي = 3.9091، انحراف معياري = 88444). ويتضح أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة أقل من الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي (3) مما يشير إلى قوة متغيرات الدراسة ويستنتج أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام أكبر من المعتاد أو المتعارف عليه للمتغيرات تحت الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الأوتوقراطية	4.1875	.62674
القيادة الديمقراطية	4.2197	.77740
القيادة الحرة (المتساهلة)	4.1439	.68727
تفتيت الأزمة	4.1439	.72745
أحتواء الأزمة	4.2102	.62632
تفريغ الأزمة	3.9091	.88444

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

تم إجراء تحليل الارتباط على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعني ان الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) الجدول رقم (5) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة. ويلاحظ من الجدول رقم (5) ان الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل القيادة الإدارية فيما بينها، أن محور القيادة الديمقراطية يرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور القيادة

الأوتوقراطية، حيث كانت قيمة الارتباط = (**534). وان محور القيادة الحرة (المتساهلة) يرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور القيادة الأوتوقراطية حيث كانت قيمة الارتباط = (**480) بينما هناك ارتباطاً قوياً بين محور القيادة الحرة (المتساهلة) مع محور القيادة الديمقراطية حيث كانت قيمته = (**617)، أما محور تفتيت الأزمات يرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور القيادة الأوتوقراطية حيث كانت قيمة الارتباط = (**547)، ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور القيادة الديمقراطية حيث كانت قيمة الارتباط = (**349)، ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور القيادة الحرة (المتساهلة) حيث كانت قيمة الارتباط = (**495)، ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور القيادة الأوتوقراطية حيث كانت قيمة الارتباط = (**623)، ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور القيادة الديمقراطية حيث كانت قيمة الارتباط = (**500)، ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور القيادة الحرة (المتساهلة) حيث كانت قيمة الارتباط = (**549)، ويرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع محور القيادة الأوتوقراطية حيث كانت قيمة الارتباط = (269)، ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور تفتيت الأزمات حيث كانت قيمة الارتباط = (**455)، أما محور الثالث، ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور القيادة الأوتوقراطية حيث كانت قيمة الارتباط = (**409)، ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور القيادة الديمقراطية حيث كانت قيمة الارتباط = (**453)، ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور القيادة الحرة (المتساهلة) حيث كانت قيمة الارتباط = (**417)، ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور القيادة الأوتوقراطية حيث كانت قيمة الارتباط = (**453)، ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور الأول حيث كانت قيمة الارتباط = (**370)، ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور الثاني حيث كانت قيمة الارتباط = (**418)، كما يوضح الجدول رقم (5).

جدول (5) الارتباطات بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة (المتساهلة)	تفتيت الأزمات	احتواء الأزمات	تفريغ الأزمات
القيادة الأوتوقراطية	1					
القيادة الديمقراطية	.534**	1				
القيادة الحرة (المتساهلة)	.480**	.617**	1			
تفتيت الأزمات	.547**	.349*	.495**	1		
احتواء الأزمات	.623**	.500**	.549**	.455**	1	
تفريغ الأزمات	.409**	.453**	.417**	.370*	.418**	1

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين محاور القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7.099) بمستوى دلالة (sig.=000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل تحديد الارتباط (2R) فقد بلغت (649). مما يشير إلى أن 65% تقريباً من التغيرات في إدارة الأزمات تفسرها القيادة الإدارية. والمتبقي 35% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة إختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة)، فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (6) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة)، حيث بلغت قيمة Beta (398.) ومستوى المعنوية (0.11)، وجود علاقة سلبية بين القيادة الديمقراطية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة)، حيث بلغت قيمة Beta (-151.) ومستوى المعنوية (374). وعدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الحرة (المتساهلة) وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة)، حيث بلغت قيمة Beta (290.) ومستوى المعنوية (081.)، وعدم وجود علاقة

إيجابية معنوية بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة)، حيث بلغت قيمة Beta (249.) ومستوي المعنوية (0.083). وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة)، كما هو موضح في الجدول رقم (6):

جدول (6) نتائج تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة).

النتيجة	تفتيت الأزمة		المتغيرات المستقلة
	Sig	Beta	
دعمت	.011	.398	القيادة الأوتوقراطية
لم تدعم	.374	-.151	القيادة الديمقراطية
لم تدعم	.081	.290	القيادة الحرة (المتساهلة)
	7.099		قيمة F المحسوبة
	.649		R ²
			معامل تحديد الارتباط
	.421		R ² Square
			معامل الارتباط المربع
	.362		Adjusted R Square
			مربع معامل الارتباط المعدل
	.58106		Std. Error of the Estimate
			نسبة الخطأ المعياري في التقدير

مستوى المعنوية: * $p < 0.10$ ، ** $p < 0.05$ ، *** $p < 0.001$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

الفرضية الرئيسية الثانية: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (احتواء الأزمة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (احتواء الأزمة)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين محاور القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (احتواء الأزمة)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد اشار اختيار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (8.909) بمستوى دلالة (sig.=000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل تحديد الارتباط (2R) فقد بلغت (691). مما يشير إلى أن 69% تقريباً من التغيرات في إدارة الأزمات تفسرها القيادة الإدارية. والمتبقي 31% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (احتواء الأزمة)، فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة الأزمات بعد (احتواء الأزمة)، حيث بلغت قيمة Beta (447.) ومستوى المعنوية (0.003)، عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الديمقراطية وإدارة الأزمات بعد (احتواء الأزمة)، حيث بلغت قيمة Beta (107.) ومستوى المعنوية (0.506)، وعدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الحرة (المتساهلة) وإدارة الأزمات بعد (احتواء الأزمة)، حيث بلغت قيمة Beta (296.) ومستوى المعنوية (0.061)، وجود علاقة عكسية بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة الأزمات بعد (احتواء الأزمة)، حيث بلغت قيمة Beta (-067.) ومستوى المعنوية (618). وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الأزمات كما هو موضح في الجدول رقم (7):

جدول (7) نتائج تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (احتواء الأزمة).

النتيجة	احتواء الأزمة		المتغيرات المستقلة
	Sig	Beta	
دعمت	.003	.447	القيادة الأوتوقراطية
لم تدعم	.506	.107	القيادة الديمقراطية

النتيجة	احتواء الأزمة		المتغيرات المستقلة
	Sig	Beta	
لم تدعم	.061	.297	القيادة الحرة (المتساهلة)
	8.909		قيمة F المحسوبة
	.691		R ²
	.477		معامل تحديد الارتباط
	.424		R ² Square
	.47540		معامل الارتباط المربع
			Adjusted R Square
			مربع معامل الارتباط المعدل
			Std. Error of the Estimate
			نسبة الخطأ المعياري في التقدير

مستوى المعنوية: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية. 2022م

الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفريغ الأزمة). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفريغ الأزمة). ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين محاور القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفريغ الأزمة). حيث كانت قيم مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.505) بمستوى دلالة (0.004 = sig) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05). أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل تحديد الارتباط (2R) فقد بلغت (0.562). مما يشير إلى أن 56% تقريباً من التغيرات في إدارة الأزمات تفسرها القيادة الإدارية والمتبقي 46% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفريغ الأزمة). فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين اكتساب القيادة الأوتوقراطية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة). حيث بلغت قيمة Beta (0.162) ومستوى المعنوية (0.325)، عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الديمقراطية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة). حيث بلغت قيمة Beta (0.179) ومستوى المعنوية (0.334)، وعدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الحرة (المتساهلة) وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة). حيث بلغت قيمة Beta (0.115) ومستوى المعنوية (0.517)، وعدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة). حيث بلغت قيمة Beta (0.267) ومستوى المعنوية (0.087)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة) كما هو موضح في الجدول رقم (8)

جدول (8) نتائج تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفريغ الأزمة).

النتيجة	تفريغ الأزمة		المتغيرات المستقلة
	Sig	Beta	
لم تدعم	.325	.162	القيادة الأوتوقراطية
لم تدعم	.334	.179	القيادة الديمقراطية
لم تدعم	.517	.115	القيادة الحرة (المتساهلة)
	4.505		قيمة F المحسوبة
	.562		R ²
	.316		معامل تحديد الارتباط
			R ² Square
			معامل الارتباط المربع

النتيجة	تفريغ الأزمة		المتغيرات المستقلة
	Sig	Beta	
	.246		Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل
	.76806		Std. Error of the Estimate نسبة الخطأ المعياري في التقدير

مستوى المعنوية: $***p<0.001$, $**p<0.05$, $*p<0.10$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م
جدول (9) نتائج فرضيات الدراسة حسب تحليل الانحدار المتعدد

حالة الاثبات	الفرضيات	م
الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة).		
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين القيادة الاوتوقراطية وتفتيت الأزمة.	1-1
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الديمقراطية وتفتيت الأزمة	1-2
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الحرة (المتساهلة) وتفتيت الأزمة	1-3

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

حالة الاثبات	الفرضيات	م
الفرضية الرئيسية الثانية: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (احتواء الأزمة).		
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين القيادة الاوتوقراطية واحتواء الأزمة.	1-1
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الديمقراطية واحتواء الأزمة.	1-2
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الحرة (المتساهلة) واحتواء الأزمة.	1-3

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

حالة الاثبات	الفرضيات	م
الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفريغ الأزمة).		
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين القيادة الاوتوقراطية وتفريغ الأزمة.	1-1
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الديمقراطية وتفريغ الأزمة.	1-2
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الحرة (المتساهلة) وتفريغ الأزمة.	1-3

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج :

- النتائج العامة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. ان نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية يشجع العاملين على طرح الاقتراحات والاراء مما يساعد على الإبداع والابتكار لاحتواء الأزمات.
2. ان التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات محل الدراسة يساهم في وضع الخطط المستقبلية والتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها وكيفية إدارتها.

3. لإدارة المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية القدرة على التأثير على العاملين من خلال نظام اتصالات لوضع الخطط والبرامج لإدارة الأزمات.

4. تقوم المستشفيات محل الدراسة بالاستغلال الامثل للموارد المتاحة لإدارة الأزمات أثناء جائحة كورونا.

- نتائج التحليل الاحصائي :

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأوتوقراطية، وإدارة الأزمات بعد (تفتيت الأزمة)، في المستشفيات محل الدراسة العاملة بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة بيتا (398) بمستوى دلالة (0.011).
- 2- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأوتوقراطية، وإدارة الأزمات بعد (احتواء الأزمة)، في المستشفيات محل الدراسة العاملة بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة بيتا (398) بمستوى دلالة (0.011).
- 3- وجود علاقة إيجابية بين محاور القيادة الإدارية وإدارة الأزمات بعد (تفريغ الأزمة)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.505) بمستوى دلالة (0.04= sig).

ثانياً: التوصيات:

أوصت الدراسة بالآتي:

- 1- ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وتوفير وسائل المعرفة وخلق فرص الإبداع والابتكار وتحسين الوضع النفسى والمادى لهم.
- 2- ضرورة اختيار القيادات الإدارية التي تهتم بمشاركة العاملين والاستعداد لحسن إدارة الأزمات .
- 3- ضرورة الاهتمام بأساليب إدارة الأزمات من احتواء وتفتيت وتفريغ للازمة للحد من تأثيرها على الخدمات المقدمة.
- 4- ضرورة اشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية والتنبؤ بالأزمات ومواجهتها.

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية

- امهيب صبيح محمد رزق، 2001م، الإدارة الأسس والوظائف، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- توسل ادريس فضل الله، 2021م، الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أساليب إدارة الأزمات والاداء التسويقي (بالتطبيق على شركات التأمين العاملة بمدينة الأبيض - السودان ، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة من جامعة كردفان، كلية الاقتصاد والدراسات التجارية، السودان .
- خالد وليد جمعة الرضيع، 2011م، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، دراسة ماجستير منشورة، العراق، عزة الجامعة الإسلامية.
- زيد عبودي، 2011م، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون.
- زغلول، عبد الجبار، 2003م، التحليل الإحصائي للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية الطرق اللامعلمية مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، إدارة التأليف والترجمة، الكويت.
- سامي إبراهيم حماد حنون، 2009م، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة
- سيد محمد جاد الرب، 2015م، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر، مصر، دار النهضة.
- سامح أحمد زكي الحنفي، 2017م إدارة الأزمات ، مصر، جامعة بور سعيد ،كلية التجارة.
- طارق جابر راشد فالح، 2021م، أثر الانماط الإدارية والقيادية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية (جائحة كورونا نموذجاً)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد العاشر، العدد (1).
- عبد القادر محمد عبد القادر، 2006م، فن إدارة الأزمات، السعودية كلية العلوم العربية والاجتماعية.
- على عبدالسلام، 2015م، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، ط1 مصر، مكتبة زهراء الشرق.
- على السلمي، 2005م، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة
- عبد الله محمد الفقيه، 2011م، إدارة الأزمات ، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط1، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.
- مدحت محمد أبو النصر، 2009م، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- منى عطية حزام خليل، 2009م، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمات الاجتماعية، حلوان: المكتب الجامعي الحديث.
- منتصر الهادي واخرون، 2021م، دور القيادة الإدارية في خلق وتكوين إدارة المعرفة بمنظمات الاعمال، مجلة ايفاد للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد الاول، العدد (2)، الجزائر.
- يونس ابراهيم جعفر، 2017م، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، (دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي الأقصى)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد 21، العدد الاول ، فلسطين.

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

- Hair, J. F., 2010. Black, B., Babin .B., Anderson .R. E., and Tath ,R. L. Multivariate data analysis. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River, NJ, the USA.
- Nunnally, J., 1978 CPsychometric Methods. New York: McGraw-Hillk.
- Bowling Beyond 2009 single equation regression analysis: Path analysis and multi-stage regression analysis .American Journal of Pharmaceutical Education 66 (1) , 37.
-

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم/الأخت الكريمة/.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ استبانة

يسعدني أن أرفق لكم هذه الاستبانة الخاصة بتجميع المادة العلمية، من أجل اعداد ورقة علمية تحت عنوان: (دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات) بالتطبيق على المستشفيات الحكومية أثناء جائحة كورونا، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا الموضوع، وبما لديكم من سعة في العلم والمعرفة والخبرة نرجو منكم التكرم بتعبئتها كاملة مع مراعات الدقة والشفافية. ولا شك أن تعاونكم وجهدكم المقدر سيكون له بالغ الأثر في إنجاح هذه الدراسة، علماً بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث / هذلول صالح هذلول الشمري

هاتف: 00966599900095

القسم الأول:- البيانات الشخصية والمهنية

الرجاء وضع علامة (✓) في الخيار الذي يناسبك:

1- النوع:

ذكور	أنثى

2- العمر:

من 20 وأقل من 30 سنة	من 30 وأقل من 40 سنة	من 40 وأقل من 50 سنة	من 50 وأقل من 60 سنة	60 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه

4- المسنى الوظيفي:

مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	اخرى اذكرها
----------	------------	----------	-------------

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنة	من 5 وأقل من 10 سنة	من 10 وأقل من 15 سنة	من 15 وأقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
--------------	---------------------	----------------------	----------------------	--------------

القسم الثاني: متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل (القيادة الإدارية): هي القدرة على التأثير في الافراد من خلال عملية الاتصال لتحقيق اهداف معينة، وتتكون من ثلاثة ابعاد هي (القيادة التسلطية – القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة المتساهلة).

الرجاء وضع علامة (✓) امام العبارة التي تناسبك:

1. البعد الأول: القيادة التسلطية: هي نمط القيادة الذي ينفرد بكل السلطات ويتخذ القرارات الفردية تاركاً التنفيذ للمرؤوسين دون مراعاة ردود الأفعال.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	يفرض القائد التسلطي التعليمات والانظمة على العاملين.					
2	القائد التسلطي يحرص على سير العمل بصورة روتينية وفق التعليمات.					
3	ينفرد القائد التسلطي بإصدار الاحكام واتخاذ القرارات دون استشارة العاملين .					
4	تعمل القيادة التسلطية الفعالة للحصول على نتائج سريعة الاستجابة في اوقات الأزمات.					
5	القائد التسلطي قليل الاهتمام بمشكلات واحتياجات العاملين.					

2. البعد الثاني: القيادة الديمقراطية: هي القيادة التي يقوم فيها القائد الاداري باشارك العاملين مشاركة فعليه في عملية اتخاذ القرارات الخاصة برسم السياسات والخطط على مستوى المستشفى.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	القائد الديمقراطي يشجع العاملين على طرح الاقتراحات مما يساعد على الابداع والابتكار.					
2	يهتم القائد الديمقراطي بمشكلات واحتياجات العاملين.					
3	يقوم القائد الديمقراطي بتفويض جزء من صلاحياته للعاملين .					
4	يشرك القائد الديمقراطي العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.					
5	يعمل القائد الديمقراطي دائماً على رفع الروح المعنوية للعاملين.					

3. البعد الثالث: القيادة الحرة (المتساهلة): هي القيادة التي تستند على مبدأ الحريات للعاملين في تنفيذ ما يرون ويعتقدون انه مناسباً وصحيحاً، ونادراً ما يتخذ القائد المتساهل موقفاً صريحاً يبين رايه للعاملين معه، ويمتاز هذا النمط بالفوضى الإدارية والتسيب عن العمل.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	يهتم القائد المتساهل بمشكلات المرؤوسين المختلفة ومهمل سير العمل.					
2	القائد المتساهل لا يحاسب المرؤوسين على تقصيرهم في العمل.					

					القائد المتساهل يعمل على خضوع مصالح المرؤوسين الخاصة على المصلحة العامة.	3
					القائد المتساهل دائماً متردد في اتخاذ القرارات الإدارية.	4
					يتجنب القائد المتساهل حدوث اي صراعات مع المرؤوسين داخل التنظيم .	5

ثانياً: المتغير التابع (إدارة الأزمات): هي عمليات تتضمن التنبؤ بالإشكاليات والأزمات المتوقعة وتحديد الاجراءات الممكنة او المفترض اتباعها حال حدوثها بهدف السيطرة عليها والتعامل مع وضع مفاجئ او طارئ يسبب اضرار جسيمة وخلق في استقرار النظام الاداري ويعرقل العمليات الاعتيادية.

الرجاء وضع علامة (✓) امام العبارة التي تناسبك:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل إدارة المستشفى بسرعة ودقة على تحريك الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لإدارة الأزمات أثناء جائحة كورونا.					
2	لدى إدارة المستشفى نظام يعمل على حصر ازمة جائحة كورونا في نطاق معين حتى لا تنتشر.					
3	الموظفون يقومون بالجهود المطلوبة لاحتواء ازمة جائحة كورونا.					
4	تعمل إدارة المستشفى على تحليل محتويات ومضمون ازمة جائحة كورونا والتعامل معها.					
5	تلجأ إدارة المستشفى الى الاعتراف بوجود ازمة جائحة كورونا لضمان القيام بمعالجتها.					
6	تقوم إدارة المستشفى بتكليف أشخاص من الداخل لقيادة تيار الأزمة أثناء جائحة كورونا.					
7	تمتلك إدارة المستشفى معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها أثناء جائحة كورونا.					
8	لدى إدارة المستشفى المقدرة على تفتيت ازمة جائحة كورونا بنجاح.					
9	تقوم إدارة المستشفى بإجراء الدراسات الضرورية والمسببة لازمة جائحة كورونا					
10	تقوم إدارة المستشفى بتحويل ازمة جائحة كورونا الى أجزاء صغيرة ذات ضغوط أقل يسهل التعامل معها.					