

دور الأنماط القيادية في إدارة الأزمات الصحية بالتطبيق على مستشفى الملك خالد بنجران

الباحث / هادي ناجي ناصر الياامي

باحث ماجستير إدارة المستشفيات – معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة – جامعة حلوان

إشراف

د/ ساره أسامة شلش

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال

جامعة حلوان

أ.م.د/ سماح محمد نجيب

أستاذ الإحصاء التطبيقي المساعد

كلية التجارة وإدارة الأعمال

جامعة حلوان

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى دراسة وتحليل دور الأنماط القيادية في إدارة الأزمات الصحية بالتطبيق على مستشفى الملك خالد بنجران ، وتحليل بيانات قوائم الاستبيان باستخدام برنامج SPSS على عينة من العاملين في مستشفى الملك خالد بنجران محل الدراسة والبحث. وتوصل الباحث إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من 5% بين تأثير معنوي للأنماط القيادية في إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك خالد بنجران محل الدراسة والبحث.

وأوصى الباحث القائمين والعاملين على إدارة مستشفى الملك خالد بنجران محل الدراسة والبحث بضرورة مشاركة العاملين في عملية صياغة الاستراتيجية العامة للعمل، وتوضيح الحوافز المتوقعة عند تحقيق الأهداف، وأن يشجع المدير العاملين على العمل معاً وليس التنافس ضد بعضهم، وضرورة مشاركة القيادة مع المرؤوسين في وضع الخطة الاستراتيجية الخاصة.

الكلمات المفتاحية : الأنماط القيادية ، إدارة الأزمات الصحية ، القطاع الصحي.

Abstract

This study aimed to study and analyze the role of leadership styles in managing health crises by applying it to King Khalid Hospital in Najran, and to analyze the data of the questionnaire lists using the SPSS program on a sample of workers in King Khaled Hospital in Najran, the subject of the study and research.

. The researcher found that there was a significant effect at a significance level of less than 5% between the significant effect of leadership styles in managing health crises in King Khalid Hospital in Najran, the subject of the study and research.

The researcher recommended that those in charge of managing King Khalid Hospital in Najran, the subject of study and research, need to participate in the process of formulating the general strategy for work, clarify the expected incentives when achieving goals, and that the director encourage workers to work together and not compete against each other, and the need for leadership to participate with subordinates in developing the plan. Own strategy.

Keywords: leadership styles, health crisis management, health sector.

مقدمة:

يعتبر المورد البشري من أتمن الموارد لدى المؤسسات، نظراً للدور الذي يلعبه في حياة هذه المؤسسات من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها، وبقائها، ونموها. بالإضافة إلى أنه المورد الأكثر تعقيداً حيث يتسم بكونه عرضه للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية. فالطبيعة الإنسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة

وبالتالي تختلف سلوكياتهم، وقد حظيت دراسات السلوك الإنساني في المؤسسات باهتمام من قبل الباحثين في علم الإدارة، حيث تم دراسة سلوكيات واتجاهات الموظفين، وأدائهم، وتأثيرات البيئة عليهم، وكذلك تأثيرهم على أداء المؤسسة وفعاليتها، ويُعد التقدم والرقي الذي وصلت إليه المؤسسات الإدارية، كان ولا يزال نتاج العمل الدؤوب لقيادة هذه المؤسسات، ومقدرة هذه القيادات على توظيف الإمكانيات المتاحة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة (Ahmed, T,2021,p45).

شهد العالم خلال الكثير من الأزمات الصحية التي كان لها الأثر البالغ على اقتصاديات الدول وأسواق المال والأعمال والأثر على المنظمات العالمية والدولية وكذا على الطبقات الاجتماعية مثل الجذري والطاعون والملاريا والكوليرا والسارس، إلا أن أبرزها وأكثرها حدة الجائحة العالمية كورونا أو ما يعرف علمياً بكوفيد- ١٩ ، الذي انتشر في العالم في مدة قصيرة والذي خلف الآلاف من الموتى في جميع أنحاء العالم والذي بدأ في مدينة أوهان بالصين لينتقل إلى أمريكا وألمانيا وإيطاليا وفرنسا ثم إلى باقي الدول مخلفاً أزمات لا تعد ولا تحصى على جميع القطاعات وسبب ركوداً اقتصادياً لم تشهد البشرية منذ قرون مضت، مما أثر على المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أفلست وأعلنت على توقف عملها بسبب هذه الجائحة الكبيرة (Wahab, Z,2016,p117).

وقد كان للقطاع الصحي الدور الأساسي في مواجهة جائحة كورونا المستجد حيث كان في خط الدفاع الأول كما كان الأكثر تضرراً ومقاومة للأزمة وللأوضاع المفاجئة وغير المتوقعة سواء المستشفيات الحكومية أو الخاصة، حيث عملت على إدارة هذه الأزمات بفعالية للتقليل من أثارها على أداء المستشفيات وعلى الاقتصاد الوطني بصفة خاصة وهذا ما يتطلب قيادة استثنائية لإدارة هذه الأزمات، للتقليل من حدة الأزمات وتفاديها، وهذا ما يحدث في أغلب المستشفيات العالمية مثل المستشفيات الصينية والألمانية والبريطانية والأمريكية والتي تحاول جاهدة مقاومة هذا الوباء وتفعيل مخابرها للحصول على اللقاح في أسرع وقت ممكن.

تعتبر المملكة العربية السعودية من الدول التي سعت للتخفيف من حدة الأزمة على اقتصادها ومستشفياتها بجهود مكثفة وموفقة، وجعلت جل اهتمامها صحة المواطنين والمقيمين في هذه البلاد المباركة على حدٍ سواء، حيث قامت بسن الأنظمة والإجراءات والبروتوكولات الوقائية للحد من تفشي هذه الجائحة وبذلت الغالي والنفيس لتجاوز هذه الأزمة ونصل إلى حياة طبيعية وأمنة، وهذا ما يجعلها تحتاج إلى إدارة صارمة من المجلس الطبي والإداري معاً، ولكي تستطيع المستشفيات التعامل مع الأزمات وفي ظل عدم قدرة المستشفيات في تأدية عملها فإن الأمر يتطلب إدارة فاعلة ورشيده، وهو ما سنتطرق إليه في دراستنا الحالية للتعرف على دور الأنماط القيادية في إدارة الأزمات الصحية (Ahmed, T,2021,p36).

مصطلحات الدراسة:

الأنماط القيادية:

هي مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في أثره على العاملين وتنسيق جودهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة().

-**القيادة التحويلية:** هي القدرة على إحداث تغيير في العاملين وتحفيزهم لتحسين الأداء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في المنظمة (Wahab, Z,2016,p123).

-**القيادة التبادلية:** هي أسلوب القيادة الذي يدير فيه القادة العاملين من خلال المكافآت والعقاب، وتكون المسؤولية الرئيسية للقائد هي التركيز على توضيح الأدوار والمهام (Ahmed, T,2021,p65).

الأزمة الصحية:

-**الأزمة:** الأزمة تعود إلى مرحلة هامة من مراحل المؤسسة أو النظام أو النسق، وتنبثق هذه الأخيرة عن لا وظيفيته التي تمس بصفة مباشرة الصورة الذهنية لهذه الأخير، كما تؤثر على استقرار هذا النسق أو النظام (Litz, D,2021,p65).

-**الأزمة الصحية:** هي حالة صحية سيئة لربما تنشأ نتيجة لممارسات صحية خاطئة من قبل شخص أو مجموعة من الناس وربما يكون منشأها من الطبيعة كالحبوانات أو

التقلبات الجوية والإعصارات قد تؤثر على مجموعة بسيطة من الناس بمنطقة محددة أو على كافة البشرية، وغالبا ما ينتج عن هذه الأزمة عواقب وخيمة كفقدان الأرواح والأزمات الاقتصادية (Andersen, J,2016,p12).
الدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية:

دراسة الدغل، (٢٠٢٣) بعنوان: أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة على انماط القيادة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بواسطة استقصاء تم توزيعه على عينة قوامها (٢٠١) مفردة من موظفي شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى، وتم اختيار العينة من مجتمع بلغ (٤٢٠) مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة : اكتساب المعلومات ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات ، الذاكرة التنظيمية على أنماط القيادة (قيادة تحويلية، قيادة تبادلية) كمتغير تابع في القطاع محل الدراسة.

وقد أوصت نتائج الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي وانماط القيادة قيادة تحويلية، قيادة تبادلية، حيث يعتبر التعلم التنظيمي ضمن قائمة العوامل المحورية المؤثرة على فشل أو نجاح المنظمة، وتبرز الأهمية الاستراتيجية له من خلال تحسين وتطوير أداء القادة ، بهدف التغلب على مشكلات العمل وزيادة الانتاجية والربحية، وذلك من خلال التأثير على تغيير سلوكيات العاملين ، وزيادة مهاراتهم المختلفة وحثهم على التفكير الإيجابي ، وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع تحديات العمل.

دراسة عبد الهادي، (٢٠٢٢) بعنوان: أثر الأنماط القيادية على الإخفاقات التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على الإخفاقات التنظيمية في شركات التأمين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات مصر للتأمين، والبالغ عددهم ٩١٣٨ موظفا وموظفة، وتم اختيار (٣٨٤) موظفا وموظفة بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة وتم استبعاد ١٤ استمارة غير صالحة للاستخدام، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداتين الاستبانة والمقابلة، وتم التحقق من صدقهما بالطرق المناسبة، وكذلك تم التحقق من ثباتهما حيث بلغ معامل الثبات (٨١%) وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: - الاهتمام بتكوين صف ثان من مديري المستقبل في الوظائف النمطية ممن لديهم توجه نحو بناء علاقات تبادلية تسهم في تحسين وتطوير الأداء في الشركة. - تشجيع العمل الجماعي وإنشاء وتنظيم وتطوير فرق العمل بما يساعد على زيادة فاعلية الاتصالات والتفاعلات والعلاقات المباشرة بين الأعضاء والقائد. - تشجيع العمل الجماعي وإنشاء وتنظيم وتطوير فرق العمل بما يساعد على زيادة فاعلية الاتصالات والتفاعلات والعلاقات المباشرة بين الأعضاء والقائد. - تشجيع العاملين على استبدال المفاهيم السلبية التي تعتمد على تلقي الأوامر وتنفيذها بمفاهيم تقوم على المبادرة وتحمل المسؤولية والمخاطرة والاستقلالية بغرض التغلب على الإخفاقات التنظيمية.

دراسة متولي، (٢٠٢١) بعنوان: الأنماط القيادية للمرأة وعلاقتها بإدارة الأزمات الحياتية كمدخل للتنمية المستدامة.

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الأنماط القيادية للمرأة وعلاقتها بإدارة الأزمات الحياتية كمدخل للتنمية المستدامة، وقد تم تطبيق هذه الأدوات على (٢٣٩) زوجة عاملة في وظائف مهنية مختلفة ومقيمات في أسر مستقرة مع أزواجهن ولا تقل مدة الزواج عن خمس سنوات، ولديها طفل واحد على الأقل، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠١) بين الزوجات عينة البحث الأساسية في الاستجابات لاستبيان الأنماط القيادية للمرأة بمحاوره تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (السن، مدة الزواج، المستوي التعليمي للمرأة، عدد أفراد الأسرة، متوسط الدخل الشهري للأسرة)، كما تبين وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) بين الزوجات عينة البحث الأساسية في الاستجابات لاستبيان إدارة الأزمات الحياتية تبعا لاختلاف متغيرات الدراسة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) بين الزوجات عينة البحث الأساسية في الاستجابات لاستبيان أبعاد التنمية المستدامة تبعا لاختلاف متغيرات الدراسة لصالح السن الأعلى، المستوي التعليمي المرتفع للزوجة، مدة الزواج الأطول، حجم الأسرة الأقل عدداً، فئة الدخل الشهري الأعلى، كذلك اتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية تراوحت بين (٠,٠٥)، (٠,٠١) بين محاور استبيان الأنماط القيادية وبين استبيان إدارة الأزمات الحياتية. كما وجد أن مستوي تعليم المرأة هو العامل الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في أنماط القيادة للمرأة وفي محاور إدارة الأزمات الحياتية وفي أبعاد التنمية المستدامة.

دراسة أندراوس، (٢٠٢٠) بعنوان: أثر الأنماط القيادية على الجدارات الوظيفية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري.

الهدف العام للبحث: بحث أثر الأنماط القيادية على شية الجدالات الوظيفية على العاملين بالبنك الأهلي المصري بفروع القاهرة. منهجية البحث: تم إجراء الدراسة على عينة قومية (٣٥٨) مفردة من العاملين بالبنك الأهلي بفروع القاهرة، وتم الاعتماد في تجميع البيانات على قوائم الاستقصاء. أهم النتائج: أن نمط القيادة التحويلية أكثر أهمية من نمط القيادة التبادلية من نوية التأثير في بعدي الجبارات الوظيفية السلوكية والفنية.

دراسة عبد الحميد، (٢٠٢٠) بعنوان: الأنماط القيادية السائدة لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية.

هدف البحث: التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية من خلال التعرف على سمات الأنماط القيادية (الديمقراطية – والمتساهلة – الديكتاتورية). المنهج المستخدم: الوصفي عينة البحث وخصائصها: (٢٢٠) مدرس تربية رياضية بالمرحلة الثانوية من منطقة الشرقية الأزهرية. أهم الاستنتاجات: النمط الديكتاتوري هو النمط القيادي السائد لدى موجهي التربية

الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية بينما ينخفض ظهور الأنماط الديمقراطية والمتساهلة لدى موجهي التربية الرياضية بمنطقة الشرقية الأزهرية، كما تتعدم المرونة في تطبيق الموجهين للوائح التنظيمية للعمل.

- الدراسات السابقة التي تناولت الأزمات الصحية :

دراسة الجهيمي، (٢٠٢٢) بعنوان: مدى توفر نظام إدارة الأزمات بالمستشفيات العامة لمواجهة والحد من تفشي جائحة كورونا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المستشفيات العامة بمدينة مصراته لمفاهيم وآليات إدارة الأزمات في ظل ظروف تفشي جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ورؤساء الأقسام العاملين بالمستشفيات العامة في مدينة مصراته، حيث طبقت هذه الدراسة على عدد (٦٣) مشاركا متمثلين في مديري ورؤساء الأقسام العاملين بالمستشفيات العامة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها ما يلي: كان الاتجاه العام لمعظم الإجابات بالتأكيد على شدة ضعف تواجد برامج خاصة للاستشعار المبكر بالمستشفيات العامة للتنبية بحدوث أزمات بشكل كبير، وأن آليات برامج مسوحات البيئة الداخلية والخارجية غير واضحة بشكل دقيق. كما أن هناك ضعف لبرامج تدريب العاملين للتعامل مع الأزمات. وكان هناك ضعف واضح في إعطاء بعض الصلاحيات اللازمة لبعض الأطقم الطبية للتعامل مع الأحداث الطارئة. كما أوضحت النتائج أن إجابات معظم الأطقم الطبية بجميع تخصصاتها تسعى جاهدة في احتواء الأزمات بشكل عام رغم قلة الإمكانيات والاستعدادات المتوفرة، وهذا راجع لعدة أسباب، منها: ضعف قدرة المستشفيات في تحريك الموارد البشرية بمختلف تخصصاتها حسب ما تقتضي الضرورة. وكذلك من الصعب السيطرة على أي أزمات في أوقات قياسية للحد من انتشارها، وهو مؤشر على ضعف الاهتمام من بعض المنتسبين لقطاع الصحة من تجارب السنوات السابقة سواء التي تحصل في البيئة المحلية أو الدولية.

دراسة الخواجا، (٢٠٢١) بعنوان: دور الأزمات الصحية العالمية وبعض المتغيرات في إعادة تشكل العالم عن بعد: نظرة استشرافية.

سعت الدراسة إلى محاولة الإجابة عن سؤال البحث المتعلق في طبيعة العالم الذي سيتشكل ما بعد أزمة كورونا وذلك كرؤية استشرافية، وتم البحث في عدد من المتغيرات مثل واقع العالم في ظل أزمة كورونا، التعلم عن بعد، العمل عن بعد، دور التكنولوجيا في شكل العالم القادم، خرجت الدراسة في عدد من النتائج التي بينت أن العالم سيكون ضمن عدة سيناريوهات وبدائل لمستقبل العالم القادم.

دراسة معياش، (٢٠٢١) بعنوان: اتصال المخاطر ودوره في إدارة الأزمة الصحية العالمية: دراسة إثنومتدولوجية على منطقة القبائل (الجزائر).

هدفت الدراسة إلى إبراز اتصال المخاطر المتبناة لمواجهة جائحة كورونا ١٩ في منطقة القبائل، حيث يساعدنا ذلك في فهم خصوصية الاتصال في المنطقة، وتحديد مرتكزاته الأساسية، وبناء نموذج تصوري وتطبيقي لاستراتيجياته، وقياس فعاليته ميدانياً، طبقت هذه الدراسة في منطقة القبائل بالجزائر متمثلة في ولاية "يزي وزو". توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن نموذج اتصال المخاطر الذي تبنته مختلف القرى في منطقة القبائل كان نموذجاً فعالاً لإدارة أزمة Covid 19. عند تحليل استراتيجية الاتصال الخاصة باتصال المخاطر حيال هذه الأزمة، يتجلى لنا التنظيم المحكم اتجاه هذه الأخيرة، الشيء الذي يجعل منه تحليلاً "إدارة نموذجية" تجمع بين الأساليب التقليدية والحديثة.

دراسة خلوفي، (٢٠٢١) بعنوان: تداعيات الأزمة الصحية العالمية (كوفيد ١٩) على أداء الموسم السياحي التونسي لعام ٢٠٢٠.

هدفت الدراسة إلى إبراز وتحليل أهم تداعيات أزمة (كوفيد ١٩) على أداء الموسم السياحي التونسي لعام ٢٠٢٠، وقد سبق وان تعرض قطاع السياحة في تونس لازمات خلال هذا العقد، لكن أكثرها ضرراً هي هاته الأزمة والناجمة عن إجراءات العزل التي قامت بها اغلب دول العالم، طبقت الدراسة على القطاع السياحي التونسي لعام ٢٠٢٠.

وقد خلصت الدراسة إلى أن أزمة كوفيد ١٩ كانت لها الأثر البالغ والسلبى على أداء الموسم السياحي التونسي لعام ٢٠٢٠، أين أصابته بشلل تام، أغلقت على إثرها ٩٥% من الفنادق وألغيت ٨٠% من الرحلات الجوية، على الرغم من إجراءات الرفع الجزئي لحظر السفر.

عزايز، (٢٠٢٠) بعنوان: قراءة في تداعيات الأزمة الصحية العالمية "COVID-19" CORONAVIRUS على قطاع السياحة والسفر.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء عن أزمة تعاني منها البشرية، وتعد سابقة من نوعها خلال القرن الحالي، نظرا لتداعياتها الحادة على الحياة الاجتماعية والاقتصادية، طبقت هذه الدراسة على شركات النقل الدولية.

فخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات ارتباط عكسي بين المتغير المستقل والتابع ب (٠.٩٨٩)، بحيث كلما زادت حدة فيروس COVID-19 المتمثل في زيادة عدد المصابين بالفيروس، كلما تم التضييق أكثر على السفر والرحلات السياحية، عن طريق إتباع إجراءات وقائية أكثر عزلا للمجتمع، بذلك تأثر كل من عدد السياح الوافدة، الطلب والعرض السياحي، إفلاس العديد من شركات النقل الدولية.

- التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة :

-اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها اعتمدت على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات.

-استخدام المنهج الوصفي والذي يهتم بالتعرف على المتغيرات المتعلقة بالدراسة وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

- دور الأنماط القيادية في إدارة الأزمات الصحية باستخدام قائمة الاستقصاء، وذلك قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار مدى صحة الفروض.

- الاعتماد على المنهج الاستقرائي في الجانب الميداني.

-تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبيان، ثم القيام بتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف، حيث هدفت إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران لتحسين بيئة العمل، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، حيث سيتم تطبيق تلك الدراسة على الأطباء والإداريين بمستشفى الملك خالد وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة، وبالتالي فإن الجفوة البحثية تتمثل في قلة الدراسات التي جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية وهي دور الأنماط القيادية في إدارة الأزمات الصحية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كثير من المزايا أبرزها:
- تتميز هذه الدراسة في مجال التطبيق حيث سيتم تطبيقها على مستشفى الملك خالد بنجران، ولا توجد دراسة تناولت متغيري الدراسة بأبعادها في القطاع الصحي بنجران.
- 2- تعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً تراكمياً للدراسات السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة، فهي تبني على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات واقتراحات.
- 3- ربط الدراسات السابقة مع المتغير المستقل الأنماط القيادية وخاصة أبعادها (قيادة تحويلية، قيادة تبادلية) كما في دراسة الدغل، (٢٠٢٣) ودراسة أندراوس، (٢٠٢٠) في إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران وكيفية تحقيق عملية تحسين أداء إدارتها لتلك الجهود المبذولة منهم.

مشكلة الدراسة:

لكي تستطيع المستشفى التعامل مع الأزمات وفي ظل عدم قدرتها على الاستمرار في تأدية عملها فإن الأمر يتطلب إدارة فاعلة ورشيقة، ولهذا جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية:

ما دور الأنماط القيادية في إدارة الأزمات الصحية بالتطبيق على مستشفى الملك خالد بنجران؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأنماط القيادية السائدة بإدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران؟
- ٢- ما طبيعة الأنماط القيادية بإدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران؟
- ٣- ما واقع تأثير نمط القيادة على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران؟
- ٤- ما التوصيات لاختيار أفضل الأنماط القيادية لدى قيادات إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- إلقاء الضوء على الأنماط القيادية السائدة بإدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران.
- ٢- التعرف على طبيعة الأنماط القيادية بإدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران.
- ٣- تحديد واقع تأثير نمط القيادة على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران.
- ٤- تقديم توصيات لاختيار أفضل الأنماط القيادية لدى قيادات إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران.

فرضيات الدراسة:

استطاع الباحث صياغة الفرضية الرئيسية التالية: -

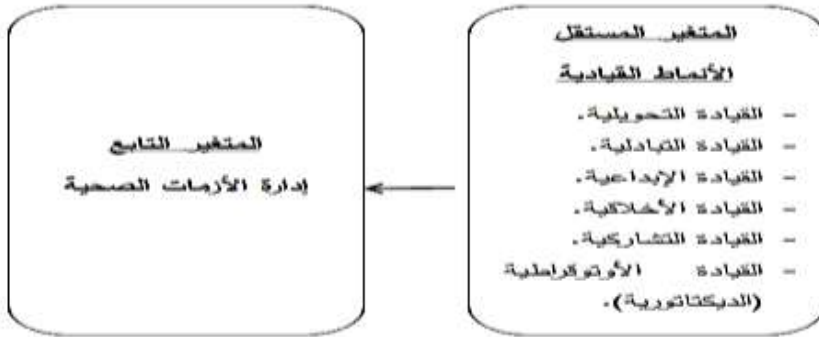
تؤثر الأنماط القيادية بمستشفى الملك خالد بنجران على الإدارة الأزمات الصحية.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يؤثر نمط القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران.

- يؤثر نمط القيادة التبادلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران.

- يؤثر نمط القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران



المصدر: من إعداد الباحث بناء على دراسة الدغل، (٢٠٢٣) ودراسة أندراوس، (٢٠٢٠)،
ودراسة العتيبي، (٢٠٢٢)، ودراسة مغاوري، (٢٠٢٠).
شكل رقم (١) نموذج الدراسة

أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهميته وقيمه من أهمية متغيراته في حد ذاتها، ومن حيوية الموضوع الذي يتناوله إذ أنه يُعد من القضايا المهمة التي تشغل تفكير الباحثين عامة، والممارسة خاصة، لاسيما في السنوات الأخيرة لما له من انعكاس على أنماط القيادة والمنظمة في

تحقيق أهدافها المرجوة، وعليه فمن المتوقع أن يكون للبحث مساهمات نظرية وعملية وذلك كما يلي:

- الأهمية النظرية:

تتبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

- يُعد النموذج النظري للدراسة، والذي يبحث في العلاقة التأثيرية بين الأنماط القيادية بأبعاده (التحويلية، التبادلية) وإدارة الأزمات الصحية، من النماذج قليلة الاختبار (في ضوء ما اطلع عليه الباحث) من قبل الدراسات العربية، وذلك وفقاً لما تم حصره والاطلاع عليه في الأدبيات العربية المرتبطة بموضوع الدراسة، مما يشير إلى أن اختبار هذا النموذج بدوره سوف يعتبر إضافة علمية في مجال علم الإدارة، وإثراء المكتبة ببحث يتعلق بقضية هامة للباحثين والممارسة.

- يُغطي هذا البحث أحد الفجوات البحثية الهامة التي أدركتها الباحثة في الأدبيات السابقة فيما يتعلق بدراسة التأثير المباشر لأبعاد الأنماط القيادية في إدارة الأزمات الصحية.

- الأهمية العملية:

وتمثلت الأهمية العملية للدراسة الحالية في أهم النقاط الآتية:

- تتبع أهمية الدراسة العملية من أهمية قطاع تطبيقه وهو قطاع إدارة الأزمات الصحية، ويساهم في إدارة الأخطار التي قد تتعرض لها الأصول الاقتصادية، مما يجعله أبرز أدوات استقرار واستمرار هذه القطاعات في أنشطتها.

- محاولة الوقوف على أهم النقائص في تطبيق إدارة مستشفى الملك خالد بنجران الأزمات الصحية بجميع مراحلها.

- محاولة دراسة وتقييم مدى تبني إدارة مستشفى الملك خالد بنجران لمفاهيم وتقنيات الأنماط القيادية في إدارة الأزمات الصحية.

- تعد مرجعاً للدارسين والمهتمين في ذات السياق مع بيان دور الأنماط القيادية وأبعادها (التحولية، التبادلية) ومدى تحسين مستويات أداء العاملين في المستشفيات الحكومية بشكل عام.

- نجاح إدارة الأزمات الصحية والذي سوف ينعكس بصورة إيجابية على نجاح أداء العاملين في مستشفى الملك خالد بنجران.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في غرض تجربة إدارة مستشفى الملك خالد بنجران في مواجهة الأزمات الصحية، من حيث تبيان الجهود التي تبذلها الدولة في المجالات الصحية والاقتصادية والتقنية، وإسهاماتها في الحد من آثار هذه الأزمات الصحية على المستوى الإقليمي والدولي.

تعرف المنهج الوصفي: هو أسلوب في البحث يستعمل لوصف الظاهرة وتفسيرها في الواقع، وله أنواع أو طرق، منها تحليل المحتوى، وهو ما استخدمه الباحث لتحليل الظاهرة محل الدراسة.

-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المستشفيات الحكومية السعودية بالتطبيق على مستشفى الملك خالد بنجران بكافة مستوياتهم والذي يقدر ب (١٩٦٨) مفردة متمثلة في فريق الأطباء والتمريض والإداريين والفنيين الأخصائيين.

وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة، وذلك عند مستوى الدلالة 0.95 نسبة الخطأ (٥%)، وقد استخدم الباحث في تحديد عينة الدراسة معادلة ريتشارد جيجر الإحصائية، وباستخدام جدول العينات الإحصائية المحدد من قبل (Krejcie and Morgan, 1970) من خلال استخدام المعادلة والجدول تبين لنا أن حجم عينة البحث الحالية بلغ (٣٢٢) موظف، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع وعينة البحث بصورة كاملة.

$$n = \frac{NP(1-P)}{(N-1)\left(\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}}\right)^2 + P(1-P)}$$

حيث أن: n = العينة، N = المجتمع، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، d = نسبة الخطأ (5%)، p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

جدول (1) مجتمع وعينة البحث

العينة	النسبة المئوية	المجتمع	الفئة
٦٠	%١٨.٧	٣٦٧	الأطباء
١٢٠	%٣٧.٢	٧٣٣	التمريض
١١٢	%٣٤.٨	٦٨٤	الإداريين
٣٠	%٩.٣	١٨٤	الفنيين والأخصائيين
٣٢٢	%١٠٠	١٩٦٨	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث

أسلوب جمع البيانات:

-البيانات الثانوية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث والدراسة الميدانية، وذلك من خلال الاستبانة التي سوف يتم توزيعها على دائرة شؤون الموظفين بمستشفى الملك خالد بنجران.

-البيانات الأولية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، ثم اللجوء إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والرسائل العلمية السابقة، التي تناول موضوع الدراسة، وكذلك مواقع الإنترنت.

الأساليب الإحصائية:

تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج spss v.26 ؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- عامل ثبات (ألفا. كرونباخ): لاختبار ثبات وصدق أداة جمع بيانات البحث.

- المتوسطات الحسابية: لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، باستخدام الوسط الحسابي.
- **الإحصاء الوصفي**: تتضمن الإحصاءات الوصفية حساب المقاييس الإحصائية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط المرجح، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط المرجح، فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأول.
- **أسلوب الانحدار البسيط**: وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال قيمة معامل التحديد الذي يبين النسبة التي تفسرها المتغيرات المستقلة من التباين في المتغير التابع فضلاً عن تحديد معنوية نموذج الانحدار من خلال نتيجة اختبار F-Test .
- **اختبار Mann-Whitney Test** : لاختبار الفرق بين مجموعتين عندما يكون المتغيرات محل الاهتمام من النوع الترتيبي (Ordinal) حيث كل عبارة بمفردها تمثل متغير ترتيبياً.
٩/١ حدود الدراسة:
- ١/٩/١ الحد الموضوعي: تركز الدراسة حول دور الأنماط القيادية في إدارة الأزمات الصحية.
- ٢/٩/١ الحد البشري: اشتملت الدراسة على الأطباء والإداريين العاملين بمستشفى الملك خالد بنجران.
- ٣/٩/١ الحد المكاني: سيتم تطبيق الدراسة على مستشفى الملك خالد بنجران بالسعودية.
- ٤/٩/١ الحد الزمني: سيتم تطبيق البحث في الفترة الزمنية من عام ٢٠٢٣ – ٢٠٢٤ .

التحقق من فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: تؤثر الأنماط القيادية بمستشفى الملك خالد بنجران على الإدارة الأزمات الصحية

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (٢) أثر الأنماط القيادية على إدارة الأزمات الصحية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.987	1.734	.006
القيادة التحويلية	.877	.363	.001
القيادة التبادلية	-.424	-1.497	.007
القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية)	.649	6.197	.000
القيادة الأخلاقية	.733	.153	.008
القيادة الإبداعية	.648	.171	.005
القيادة التشاركية	.848	1.510	.004
معامل الارتباط= .866		معامل التحديد = .633	
قيمة الاختبار F = 111.494		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٨٦٦) مما يدل على انه بزيادة ممارسة الأنماط القيادية يزداد إدارة الأزمات الصحية وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٦٣٣) ومنها نستنتج ان أبعاد الأنماط القيادية تفسر ما يقارب من (٦٣.٣%) من التباين في إدارة الأزمات الصحية وجاءت قيمة F مساوية (١١١.٤٩٤) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠) أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة الأنماط القيادية بمستشفى الملك خالد بنجران على إدارة الأزمات الصحية

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: يؤثر نمط القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (٣) أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	3.994	8.823	.000
القيادة التحويلية	.419	3.076	.000
معامل الارتباط = .788	معامل التحديد = .510		
قيمة الاختبار F = 95.14	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٧٨٨) مما يدل على انه بزيادة القيادة التحويلية تزداد إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٥١٠) ومنها نستنتج ان القيادة التحويلية تفسر ما يقارب من (٥١ %) من التباين في إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران وجاءت قيمة F مساوية (٩٥.١٤) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠) أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة نمط القيادة التحويلية بمستشفى الملك خالد بنجران على إدارة الأزمات الصحية

الفرضية الثانية: يؤثر نمط القيادة التبادلية على إدارة الازمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (٤) أثر القيادة التبادلية على إدارة الازمات الصحية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	3.636	8.701	.000
القيادة التبادلية	.680	6.780	.000
معامل الارتباط = .879	معامل التحديد = .604		
قيمة الاختبار F = 89.608	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.879) مما يدل على انه بزيادة القيادة التبادلية تزداد إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران وجاء معامل التحديد مساويا (0.604) ومنها نستنتج ان القيادة التبادلية تفسر ما يقارب من (60.4%) من التباين في إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران وجاءت قيمة F مساوية (89.608) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة نمط القيادة التبادلية بمستشفى الملك خالد بنجران على إدارة الأزمات الصحية

الفرضية الثالثة: يؤثر نمط القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) على إدارة الازمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (5) أثر القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) على إدارة الازمات الصحية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	4.916	15.515	.000
القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية)	-.256	-3.043	.003
معامل الارتباط=0.809	معامل التحديد = 0.577		
قيمة الاختبار F=98.259	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.809) مما يدل على انه بزيادة القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) تزداد إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران وجاء معامل التحديد مساويا (0.577) ومنها نستنتج ان القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) تفسر ما يقارب من (57.7%) من التباين في إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران وجاءت قيمة F مساوية (98.259) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما

يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) بمستشفى الملك خالد بنجران على إدارة الأزمات الصحية.

نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

- مستوى الأنماط القيادية السائدة بإدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤.٢٦)، ودرجة موافقة (موافق جدا)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الأنماط القيادية السائدة بإدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك خالد بنجران.
- مستوى إدارة الأزمات الصحية لدى العاملين في مستشفى الملك خالد بنجران جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣.٨٩)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (١.١٩)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى إدارة الأزمات الصحية لدى العاملين في مستشفى الملك خالد بنجران.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة الأنماط القيادية بمستشفى الملك خالد بنجران على إدارة الأزمات الصحية
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة نمط القيادة التحويلية بمستشفى الملك خالد بنجران على إدارة الأزمات الصحية
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة نمط القيادة التبادلية بمستشفى الملك خالد بنجران على إدارة الأزمات الصحية
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) بمستشفى الملك خالد بنجران على إدارة الأزمات الصحية

توصيات الدراسة:

من خلال ما ورد من نتائج يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية

- ضرورة مشاركة العاملين في عملية صياغة الاستراتيجية العامة للعمل
- توضيح المدير للحوافز المتوقعة عند تحقيق الأهداف
- يشجع المدير العاملين على العمل معاً وليس التنافس ضد بعضهم
- يعمل المدير على إقامة علاقات إيجابيين بين العاملين
- يشجع المدير المنافسة النزيهة والشريفة بين العاملين
- مشاركة القيادة مع المرؤوسين في وضع الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة الصحية.
- وجود نظام اتصال فعال بالمستشفيات للاعتماد عليه عند إدارة الأزمة الصحية.
- توفير وسائل الاتصال السريعة بالمستشفيات حال حدوث الأزمات الصحية
- تتوفر بالمستشفيات الآلات والمواد والمعدات اللازمة لإدارة الأزمات الصحية.

المراجع المراجع العربية:

- ١- بالأطرش، حورية؛ فاطمة، مسروق (٢٠٢٠) إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا - دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء والممرضين-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد ٩، العدد ٢، الجزائر.
- ٢- سعد، عزت (٢٠٢٠) أزمة وباء فيروس كورونا المستجد (كوفيد - ١٩) وتداعياته المحلية والإقليمية والدولية (مساهمة المجلس المصري للشئون الخارجية)، المجلس المصري للشؤون الخارجية، بدون دار نشر.
- ٣- الرويحي، مطير بن سعيد (٢٠٢١)، تجربة المملكة العربية السعودية في مواجهة جائحة كورونا، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد ٣٧، المجلد ٢، المملكة العربية السعودية.
- ٤- عنتر، سهيل (٢٠١٨). أثر الكوارث الطبيعية على الوضع الاقتصادي في الدول العربية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، العدد ٢.
- ٥- بدوي، أحمد زكي (١٩٩٣). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.
- ٦- عمر، سناء محمد زهران (٢٠٢٢). الحوكمة الإلكترونية كمدخل في إدارة الأزمات الصحية: التصدي الرقمي لجائحة فيروس كورونا، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، المجلد ١٠، العدد ١، يوليو.
- ٧- عيادة، لؤي سليم (٢٠١٥)، أثر استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٨- إبراهيم، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢)، إدارة الأزمات (الأسباب والعلاج)، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٩- حنا، رشا دريد وآخرون (٢٠١٨)، دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٢، العراق.

١٠- البله، عبدالله حمودي؛ خمي، عبد الله عبد الحق (٢٠١٨)، انعكاسات جودة المعلومات في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية في مركز العمليات والبنية التحتية، خلية إدارة الكوارث في نينوى، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٢، العدد ٤٢، الجزء ١، العراق.

المراجع الأجنبية:

- 1- Ahmed, T., Haider, A., & Alvi, B. (2021). Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee Performance with Mediating Effect of Affective Commitment: A Study of Banking Sector of Pakistan. *Global Management Sciences*.
- 2- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, D. S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23-30.
- 3- Wahab, Z. (2016). The impact of some modern leadership styles on achievement the requirements of total quality management: A field study of the opinions of a sample of managers in the General Company for Electrical Industries. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*.
- 4- P Joel Saucin (2015) communication de crise. Bruxelles: institut des hautes études sociales.
- 5- health crisis definition", law insider, Retrieved 13/2/2022.
- 6- Bolden, R. (2004). What is leadership? Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- 7- Rodd, J. (2001). Building leadership expertise of future early childhood professionals. *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 22(1), 9–12. <https://doi.org/10.1080/10901027.2001.10486430>.

-
- 8- Leithwood, K., & Reihl, C. (2003). What we know about successful leadership. Temple University.
- 9- Litz, D. R. (2021). Transformational teacher leadership: A global perspective. In M. Khosrow-Pour (Ed.), Handbook of research on modern educational technologies, applications, and management (pp. 521–536). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3476-2.ch031>.
- 10- Andersen, J. A. (2016). An Old Man and The “Sea of Leadership.” Journal of Leadership Studies,9(4), 70–81. <https://doi.org/10.1002/jls.21422>.
- 11- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed. edition). Free Press.