



## أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية

الدكتور بسام محمد مهنا حراحشة/الأردن

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، التواضع، الرؤية، خدمة الآخرين، بناء المجتمع) على إدارة الأزمات بمراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في شركات مصانع الأدوية الأردنية. واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها، من خلال تصميم استبانة أعدت لغرض جمع البيانات من المستجيبين، ليتم فيما بعد تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). وشملت الدراسة العاملين في الوظائف الإدارية والقيادية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، تم توزيع (200) استبانة على مجتمع الدراسة، بلغ عدد الاستبانات المستردة 180 استبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (90%). توصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة على إدارة الأزمات. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها (بناء المجتمع) كأحد أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات. أوصت الدراسة بضرورة تبني وتنمية ممارسات القيادة الخادمة لدى قادة شركات الأدوية، ودمج مبادئها في خطط إدارة الأزمات، وتوفير التدريب اللازم للعاملين لتعزيز قدرات مواجهة الأزمات.

كلمات مفتاحية: القيادة الخادمة، إدارة الأزمات، شركات الأدوية الأردنية.

**Abstract:** The study aimed to investigate the effect of servant leadership with its dimensions (empowerment, humility, foresight, serving others, building community) on crisis management through its stages (signal detection, preparation and prevention, damage containment, recovery, learning) at Jordanian pharmaceutical companies. The study adopted a descriptive analytical approach to data processing and classification, through the design of a questionnaire prepared for the purpose of collecting data from respondents, to be analyzed using the Statistical Package Program (SPSS). The study included workers in managerial and leadership positions in Jordanian pharmaceutical companies, (200) questionnaires were distributed to the study population, 180 questionnaires were recovered (90%), all valid for statistical analysis. The study found that: There is a statistically significant impact at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the servant leadership dimensions combined on the effectiveness of crisis management. There is no statistically significant impact at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the servant leadership dimension (building community) on the effectiveness of crisis management. The study recommended the following: Adopting and developing servant leadership practices among leaders of pharmaceutical companies, integrating its principles into crisis management plans, and providing necessary training to enhance crisis response capabilities.

**Keywords:** Servant Leadership, Crisis Management, Jordanian Pharmaceutical Companies.

## 1. المقدمة

تواجه المنظمات الحديثة، ولا سيما العاملة في قطاع الأدوية، تحديات متزايدة وبيئات متقلبة تجعلها عرضة لمختلف أنواع الأزمات.، وإن القدرة على إدارة الأزمات بفعالية لم تعد ترفاً بل ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والازدهار (Mitroff, 1994). وفي عملية إدارة الأزمات تكمن القيادة، التي يتوقف عليها نجاح المنظمة عبر الظروف المضطربة. ومع تطور الفكر الإداري، برزت نماذج قيادية حديثة تتجاوز الأساليب التقليدية، ومن أبرزها نموذج "القيادة الخادمة" الذي قدمه جرينليف (Greenleaf, 1977)، و يركز هذا النموذج على خدمة القائد لاحتياجات العاملين وتنميتهم، وخلق بيئة عمل مبنية على الثقة والتعاون والتمكين. يُعتقد أن هذه الخصائص قد تساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المنظمة على الاستعداد للأزمات والاستجابة لها والتعلم منها. تسعى هذه الدراسة لاستكشاف هذا الأثر للقيادة الخادمة على إدارة الأزمات، مع التركيز على شركات الأدوية في الأردن، لما لهذا القطاع من أهمية استراتيجية وحساسية خاصة تتطلب قيادة فعالة وقدرة عالية على إدارة الأزمات.

## 2. مشكلة الدراسة

إن قطاع صناعة الأدوية في الأردن يواجه تحديات وأزمات متنوعة، تتراوح بين مشكلات سلسلة التوريد، وضمان جودة المنتج، والتغييرات التنظيمية المفاجئة، وأزمات السمعة، وصولاً إلى الاستجابة للأوبئة والطوارئ الصحية، وتعتبر الإدارة الناجحة لهذه الأزمات أمراً حيوياً ليس فقط لاستمرارية الشركات بل أيضاً للصحة العامة والمصلحة الوطنية، وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لمفهوم القيادة الخادمة في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك فجوة بحثية ملحوظة تتعلق بدراسة أثرها على فعالية إدارة الأزمات، وخاصة ضمن السياق الثقافي والتنظيمي لشركات صناعة الأدوية الأردنية، فالافتراض النظري بأن خصائص القائد الخادم (كالتعاطف والتمكين وبناء الثقة) تعزز الجاهزية للأزمات يحتاج إلى اختبار تجريبي في هذا القطاع الهام، لذا، فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر ممارسة أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟ وهل تختلف درجة تأثير هذه الأبعاد؟

## 3. أهداف الدراسة

- التعرف على واقع تطبيق القيادة الخادمة (التمكين، التواضع، الرؤية، خدمة الآخرين، بناء المجتمع) في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى.
- التعرف على واقع توافر إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى.
- التعرف على أثر أبعاد القيادة الخادمة على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
- تقديم توصيات مبنية على النتائج لصناع القرار في قطاع الأدوية الأردني بهدف تحسين ممارسات إدارة الأزمات من خلال تطوير القيادة الخادمة.

## 4. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من جانبين:

- الأهمية العلمية: تسد هذه الدراسة ثغرة في الأدبيات العربية والأجنبية من خلال ربط مفهوم القيادة الخادمة بشكل مباشر ب: إدارة الأزمات في قطاع حيوي وحساس هو قطاع الأدوية، وفي سياق إقليمي (الأردن) قد يكون له خصوصيته. تساهم الدراسة في اختبار النماذج النظرية للقيادة الخادمة في مجال تطبيقي هام.
- الأهمية العملية: توفر نتائج الدراسة وتوصياتها إرشادات عملية لقادة ومديري شركات صناعة الأدوية الأردنية حول كيفية الاستفادة من مبادئ القيادة الخادمة لتعزيز قدراتهم التنظيمية على مواجهة الأزمات والتخفيف من أثارها السلبية. يمكن أن تساهم النتائج في تصميم برامج تطوير قيادي وتخطيط استراتيجي أكثر فعالية لإدارة الأزمات في هذا القطاع.

#### 5. فرضيات الدراسة

تم بناء فرضيات الدراسة التالية لاختبارها:

**الفرضية الرئيسية الأولى (H01):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة (التمكين، التواضع، الرؤية، خدمة الآخرين، بناء المجتمع) على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الصفرية التالية:

**H01-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده التمكين على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

**H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده التواضع على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

**H01-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الرؤية/الفتنة على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

**H01-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده خدمة الآخرين على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

**H01-5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده بناء المجتمع على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

## 6. الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

## 6.1 القيادة الخادمة (Servant Leadership):

يُعد مفهوم القيادة الخادمة، الذي أرسى دعائمه روبرت جرينليف (Greenleaf, 1977)، نقلة نوعية في فهم دور القائد. فبدلاً من التركيز على السلطة والسيطرة، يركز القائد الخادم على تلبية احتياجات أتباعه أولاً، ومساعدتهم على النمو والتطور وتحقيق أهدافهم.

تُعرّف القيادة الخادمة بأنها نهج قيادي يركز على خدمة الآخرين – سواء كانوا موظفين، عملاء، أو المجتمع ككل. القائد الخادم لا يسعى للسلطة لذاتها، بل يستخدم نفوذه لتمكين الآخرين ومساعدتهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم (Eva et al., 2019). حدد الباحثون مجموعة من الخصائص والسلوكيات الأساسية للقائد الخادم، والتي تشمل الاستماع النشط، التعاطف، الوعي، الإقناع (بدلاً من الإكراه)، القدرة على رؤية المستقبل (التصور)، بناء المجتمع، والالتزام بنمو الأفراد وتطورهم (van Dierendonck, 2011). و يتميز هذا النمط القيادي بتركيزه على الأخلاق، التواضع، والأصالة، وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل (Hanafiah & Li, 2024). ويرى الباحث إنها فلسفة تنظر إلى القيادة كمسؤولية تجاه الآخرين وليست مجرد منصب إداري فقط.

تمثل القيادة الخادمة نموذجاً قوياً للقيادة الفعالة والأخلاقية في القرن الحادي والعشرين. من خلال التركيز على خدمة الآخرين وتمكينهم، لا يحقق القادة الخادمون تطوراً لأتباعهم فحسب، بل يقودون منظماتهم نحو أداء أفضل وبيئة عمل أكثر إنسانية وإنتاجية. وتبرز أهميتها بشكل خاص في القطاعات التي تهدف بطبيعتها إلى خدمة المجتمع، مثل القطاع العام، حيث تتوافق فلسفتها مع مهمة خدمة الصالح العام (Hanafiah & Li, 2024). تتجاوز أهمية القيادة الخادمة مجرد كونها نموذجاً أخلاقياً؛ فقد أظهرت الأبحاث ارتباطها بنتائج إيجابية ملموسة على مستويات متعددة داخل المنظمات.

- على مستوى الموظفين: ترتبط القيادة الخادمة بزيادة الرضا الوظيفي (Liu & Carter & Baghurst, 2014; Zhao, 2022)، والالتزام التنظيمي (Dahleez et al., 2021)، والانخراط في العمل (Aboramadan et al., 2022; Uluturk, 2023). كما تعزز الثقة في القائد (Saleem et al., 2022; Iqbal et al., 2021)، والشعور بالأمان النفسي (Ma et al., 2021)، وتحفز الدافعية لخدمة الصالح العام، خاصة في القطاع العام (Shim & Park, 2019; Nguyen et al., 2023).

- على مستوى السلوك والأداء: تشجع القيادة الخادمة سلوكيات المواطنة التنظيمية (Liden et al., 2014; Demissie et al., 2024)، والسلوكيات الابتكارية (Shim et al., 2023; Gelaidan et al., 2023)، والسلوكيات الاستباقية (Mostafa & El-Motalib, 2019). وفي المقابل، تساهم في تقليل السلوكيات المنحرفة أو غير المرغوبة في مكان العمل (Paesen et al., 2019; Iqbal et al., 2021) ونية ترك العمل (Li & Xie, 2022).

- على مستوى المنظمة: تساهم القيادة الخادمة في بناء مناخ أخلاقي إيجابي (Burton et al., 2017; Shim & Park, 2019) وثقافة تنظيمية داعمة (Tsarkos, 2023). كما ترتبط بتحسين أداء الفرق (Schaubroeck et

(al., 2011) والأداء التنظيمي العام، خاصة في المنظمات الخدمية كالقطاع الصحي والتعليمي والقطاع العام (Hanafiah & Li, 2024).

وتتعدد النماذج التي حاولت تحديد أبعاد القيادة الخادمة، وستعتمد هذه الدراسة على نموذج فان ديرندونك (2011) Van Dierendonck الذي يحدد الأبعاد التالية كابعاد أساسية للقيادة الخادمة:

- التمكين (Empowerment): منح المرؤوسين السلطة والثقة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- التواضع (Humility): الاعتراف بمحدودية القائد وتقدير مساهمات الآخرين.
- الرؤية/الفطنة (Vision/Foresight): القدرة على استشراف المستقبل ووضع رؤية واضحة للمنظمة مع فهم للدروس المستفادة من الماضي والحاضر.
- خدمة الآخرين (Serving Others / Stewardship): إعطاء الأولوية لمصالح المرؤوسين والمنظمة والمجتمع فوق المصالح الشخصية.
- بناء المجتمع (Building Community): تعزيز روح التعاون والانتماء والعلاقات الإيجابية داخل فريق العمل والمنظمة.

6.2 إدارة الأزمات (Crisis Management): في ظل بيئة عالمية تتسم بالديناميكية المتسارعة، والترابط المتزايد، وعدم اليقين، أصبحت المنظمات أكثر عرضة لمواجهة أحداث مفاجئة ومعقدة تُعرف بـ "الأزمات". هذه الأزمات، سواء كانت جائحة صحية عالمية، أو اضطرابات سياسية، أو كوارث طبيعية، أو هجمات سيبرانية، أو فشل تشغيلي، يمكن أن تهدد بشكل خطير استمرارية المنظمة وسمعتها واستقرارها المالي (Williams et al., 2022) في هذا السياق، تكتسب "إدارة الأزمات (Crisis Management)" أهمية استراتيجية قصوى كنهج منظم للتعامل مع هذه التحديات الحتمية.

إدارة الأزمات هي عملية شاملة ومستمرة تتضمن التوقع، والاستعداد، والاستجابة، والتعافي، والتعلم من الأحداث التي تهدد أهداف المنظمة وأصحاب المصلحة الرئيسيين فيها (Coombs, 2023). يتجاوز المفهوم الحديث مجرد رد الفعل؛ فهو يركز على بناء القدرة على الصمود (Resilience) والتعلم التكيفي. يمكن تقسيم العملية إلى مراحل مترابطة.

تعتبر القدرة على إدارة الأزمات بفعالية أمراً حيوياً للمنظمات الحديثة لعدة أسباب:

1. بناء القدرة على الصمود التنظيمي: تساعد إدارة الأزمات المنظمات على تطوير القدرة على التكيف والتعافي من الصدمات، مما يعزز استدامتها على المدى الطويل (Duchek, 2020).
2. حماية السمعة ورأس المال الاجتماعي: الاستجابة الفعالة والأخلاقية للأزمة تعزز الثقة وتحافظ على سمعة المنظمة، والتي تعتبر من أصولها غير الملموسة الأكثر قيمة (Coombs, 2023).

3. ضمان استمرارية الأعمال: تقلل الخطط الجيدة والجاهزية من اضطراب العمليات الحيوية، مما يسمح للمنظمة بالاستمرار في خدمة عملائها وأسواقها حتى في الظروف الصعبة (Schwarzinger & Landmesser, 2022).
4. حماية أصحاب المصلحة: تضع الإدارة الفعالة للأزمات سلامة ورفاهية الموظفين والعملاء والمجتمع في صميم أولوياتها (Williams et al., 2022).
5. الاستفادة من الأزمة كفرصة للتعلم والتحسين: يمكن أن تكون الأزمات حافزاً قوياً للتغيير الإيجابي، حيث تكشف عن نقاط الضعف وتدفع نحو الابتكار وتحسين العمليات والأنظمة (Williams et al., 2022).

وتعتمد هذه الدراسة على نموذج فينك (1986) Fink في إدارة الأزمات، والذي يتضمن عادة المراحل التالية:

- اكتشاف إشارات الإنذار (Signal Detection) : القدرة على رصد المؤشرات المبكرة للأزمات المحتملة (Schwarzinger & Landmesser, 2022).
- الاستعداد والوقاية (Preparation & Prevention) : وضع الخطط والإجراءات وتدريب العاملين للتعامل مع الأزمات المتوقعة (Coombs, 2023).
- احتواء الأضرار (Damage Containment) : تنفيذ الإجراءات للحد من انتشار وتفاقم الأضرار أثناء وقوع الأزمة (van Zoonen & van der Meer, 2021).
- استعادة النشاط (Recovery) : إعادة العمليات إلى طبيعتها أو إلى وضع أفضل بعد انتهاء الأزمة (Duchek, 2020).
- التعلم (Learning) : مراجعة وتقييم الاستجابة للأزمة واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الأداء المستقبلي (Williams et al., 2022).

## 6.2 القيادة الخادمة وإدارة الأزمات:

تشير الأدبيات إلى أن خصائص القائد الخادم تتوافق بشكل كبير مع متطلبات القيادة الفعالة في أوقات الأزمات. فالتركيز على التمكين وبناء الثقة يعزز المرونة وقدرة الفريق على التصرف بسرعة وفعالية (Van Wart, 2013).

والتواضع يفتح الباب أمام الاستماع للآخرين والاستفادة من خبراتهم. والرؤية تساعد على توجيه المنظمة نحو بر الأمان. وخدمة الآخرين تعزز التماسك والالتزام (Kiersch & Peters, 2017).

وبناء المجتمع يوفر الدعم النفسي والاجتماعي اللازم للعاملين أثناء الأزمة تفترض هذه الدراسة أن هذه العلاقة الإيجابية تنطبق على سياق شركات صناعة الأدوية الأردنية

#### 7. منهجية الدراسة

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع الدراسة: جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى (مدراء، رؤساء أقسام، مشرفين، قادة فرق) في شركات الأدوية المسجلة في السوق المالي والعاملة في الأردن.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها النهائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة (180) مفردة.
- أداة الدراسة: تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، واشتملت على ثلاثة أجزاء:
  - الجزء الأول: معلومات ديموغرافية ووظيفية عن المستجيب.
  - الجزء الثاني: فقرات تقيس درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التواضع، الرؤية، خدمة الآخرين، بناء المجتمع).
  - تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجال الإدارة والقيادة وقطاع الأدوية (صدق المحتوى)، وتم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكافة الأبعاد الاستبانة، حيث أظهرت قيم ألفا (0.85) وهي درجة ثبات عالية ومقبولة إحصائياً.
- أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وشملت الأساليب الإحصائية:
  - الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف عينة الدراسة ومتغيراتها.
  - اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01).
  - اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية (H01-1 إلى H01-5).

#### 8. اختبار فرضيات الدراسة

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية. تم اعتماد مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المعنوية الإحصائية.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (H01)  
لاختبار اثر أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التواضع، الرؤية، خدمة الآخرين، بناء المجتمع) على إدارة الأزمات، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

### الجدول رقم (1) الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.001	4.492	0.063	0.283	التمكين	0.000	5	25.156	0.420	0.648	ادارة الازمات
0.003	3.034	0.059	0.179	التواضع						
0.000	5.562	0.062	0.345	الرؤية/ الفتنة						
0.014	2.492	0.061	0.152	خدمة الآخرين						
0.364	0.911	0.056	0.051	بناء المجتمع						
					174					
						179				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ (0.648)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين أبعاد القيادة الخادمة وإدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.420)، وهذا يعني أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر ما نسبته (42.0%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات لدى الشركات، وهي نسبة تفسير جيدة ومقبولة في الدراسات الإنسانية والإدارية.

أما جدول المعاملات (Coefficients) فيبين درجة إسهام كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة في تفسير التباين في إدارة الأزمات، وذلك في ظل وجود الأبعاد الأخرى في النموذج. ويتضح ما يلي:

- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لبُعد التمكين على : إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة (B) (0.283)، وقيمة (T) المحسوبة (4.492) بمستوى دلالة (Sig. t = 0.000) وهو أقل من (0.05).
- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لبُعد التواضع على : إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة (B) (0.179)، وقيمة (T) المحسوبة (3.034) بمستوى دلالة (Sig. t = 0.003) وهو أقل من (0.05).

- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لبُعد الرؤية/الفتنة على : إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة (B) (0.345)، وقيمة (T) المحسوبة (5.565) بمستوى دلالة (Sig. t = 0.000) وهو أقل من (0.05). وهذا البُعد يمتلك التأثير الأكبر نسبياً (أعلى قيمة B).
  - يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لبُعد خدمة الآخرين على : إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة (B) (0.152)، وقيمة (T) المحسوبة (2.492) بمستوى دلالة (Sig. t = 0.014) وهو أقل من (0.05).
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد بناء المجتمع على : إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة (B) (0.051)، وقيمة (T) المحسوبة (0.911) بمستوى دلالة (Sig. t = 0.364) وهو أكبر من (0.05).
- بناءً على أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى (H01)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة على : إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية

#### اختبار الفرضيات الفرعية

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة على حدة على : إدارة الأزمات.

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التمكين (كأحد أبعاد القيادة الخادمة) على : إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

#### جدول (2): نتائج اختبار أثر التمكين على إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r <sup>2</sup> معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	8.734	0.051	0.445	التمكين	0.000	1	76.286	0.300	0.548	ادارة الازمات
						178				
						179				

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت (0.548)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة

إلى قوة بين بُعد التمكين إدارة الأزمات. وتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) بلغت (0.300)، وهذا يعني أن بُعد التمكين يفسر ما مقداره (30.0%) من التباين في إدارة الأزمات. كما يتبين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (76.286) عند مستوى دلالة (Sig. F = 0.000)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ويتبين من جدول المعاملات أن قيمة معامل الانحدار (B) لبُعد التمكين بلغت (0.445) وهي موجبة، وأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (8.734) عند مستوى دلالة (Sig. t = 0.000)، وهذه تؤكد معنوية تأثير بُعد التمكين على: إدارة الأزمات

بناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى (H01-1)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد التمكين (كأحد أبعاد القيادة الخادمة) على: إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية."

**H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التواضع (كأحد أبعاد القيادة الخادمة) على: إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

### جدول (3): نتائج اختبار أثر التواضع على إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coeffecient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	$r^2$	$r$	
مستوى الدلالة	المحسوبة			التواضع	مستوى الدلالة		المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	7.263	0.052	0.378	التواضع	0.000	1	52.751	0.229	0.479	ادارة الازمات

تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت (0.479)، مما يشير إلى علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بُعد التواضع وإدارة الأزمات. قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) بلغت (0.229)، مما يعني أن بُعد التواضع يفسر (22.9%) من التباين في إدارة الأزمات. قيمة (F) المحسوبة بلغت (52.751) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (Sig. F = 0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج.

جدول المعاملات يوضح أن معامل الانحدار (B) لبُعد التواضع هو (0.378)، وأن قيمة (T) المحسوبة هي (7.263) وهي دالة إحصائياً عند (Sig. t = 0.000).

بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد التواضع على: إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية."

**H01-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الرؤية/الفطنة (كأحد أبعاد القيادة الخادمة) على: إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

## جدول (4): نتائج اختبار أثر الرؤية/ الفطنة على إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r <sup>2</sup>	r	
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة		المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	9.930	0.050	0.496	الرؤية	0.000	1	98.611	0.356	0.597	ادارة الازمات

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ )

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) بلغت (0.597)، مما يعكس علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بُعد الرؤية/الفطنة و: إدارة الأزمات. قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) بلغت (0.356)، وهذا يعني أن هذا البُعد يفسر بمفرده ما نسبته (35.6%) من التباين في: إدارة الأزمات، وهي أعلى نسبة تفسر بين الأبعاد المنفردة. قيمة ( $F$ ) المحسوبة (98.611) دالة إحصائياً عند ( $\text{Sig. } F = 0.000$ )، مما يؤكد معنوية التأثير. جدول المعاملات يبين أن معامل الانحدار ( $B$ ) لبُعد الرؤية/الفطنة هو (0.496)، وأن قيمة ( $T$ ) المحسوبة (9.930) دالة إحصائياً عند ( $\text{Sig. } t = 0.000$ ).

بناءً على قوة العلاقة ومعنوية التأثير، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) لبُعد الرؤية/الفطنة على: إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) لبعد خدمة الآخرين (كأحد أبعاد القيادة الخادمة) على: إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

## جدول (5): نتائج اختبار أثر خدمة الآخرين على إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r <sup>2</sup>	r	
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة		المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	6.6671	0.049	0.328	خدمة الآخرين	0.000	1	44.500	0.200	0.447	ادارة الازمات

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ )

تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) بلغت (0.447)، مما يشير إلى علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بُعد خدمة الآخرين و: إدارة الأزمات. قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) بلغت (0.200)، وهذا يعني أن بُعد خدمة الآخرين يفسر

(20.0%) من التباين في : إدارة الأزمات. قيمة (F) المحسوبة (44.500) دالة إحصائياً عند (Sig. F = 0.000) ، مما يؤكد معنوية النموذج.

يوضح جدول المعاملات أن معامل الانحدار (B) لبُعد خدمة الآخرين هو (0.328)، وأن قيمة (T) المحسوبة (6.671) دالة إحصائياً عند (Sig. t = 0.000) .

بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد خدمة الآخرين (كأحد أبعاد القيادة الخادمة) على : إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية

H01-5 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد بناء المجتمع (كأحد أبعاد القيادة الخادمة) على : إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

#### جدول (6): نتائج اختبار أثر بناء المجتمع إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient		تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع			
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية		F	r <sup>2</sup>	r
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	Df	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.162	1.406	0.058	0.082	بناء المجتمع	0.162	1	1.976	0.011	0.103	التمييز التنظيمي

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) نَج إلى أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت (0.103)، مما يعكس علاقة ارتباط موجبة ضعيفة جداً بين بُعد بناء المجتمع و: إدارة الأزمات. كما أن قيمة معامل التحديد (r<sup>2</sup>) بلغت (0.011)، وهي قيمة منخفضة جداً وتشير إلى أن هذا البُعد يفسر (1.1%) فقط من التباين في : إدارة الأزمات. وبلغت قيمة (F) المحسوبة (1.976) بمستوى دلالة (Sig. F = 0.162) ، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم معنوية نموذج الانحدار.

ويؤكد جدول المعاملات هذه النتيجة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لبُعد بناء المجتمع (1.406) بمستوى دلالة (Sig. t = 0.162) ، وهو أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لهذا البُعد على : إدارة الأزمات.

بناءً على عدم معنوية النتائج، نقبل الفرضية العدمية الفرعية الخامسة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبعد بناء المجتمع (كأحد أبعاد القيادة الخادمة) على : إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية

## 9. النتائج والتوصيات

### النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة (التمكين، التواضع، الرؤية/الفطنة، خدمة الآخرين، بناء المجتمع) على فعالية إدارة الأزمات في شركات الأدوية الأردنية، حيث تمكنت هذه الأبعاد مجتمعة من تفسير ما نسبته (42.0%) من التباين الحاصل في فعالية إدارة الأزمات. وتؤكد هذه النتيجة الأهمية الكلية لممارسات القيادة الخادمة في تعزيز قدرة الشركات على التعامل مع الأزمات بفعالية، وتدعم رفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

وعند تحليل أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة بشكل منفرد، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من بُعد التمكين، وبُعد التواضع، وبُعد الرؤية/الفطنة، وبُعد خدمة الآخرين على فعالية إدارة الأزمات في شركات الأدوية الأردنية. وكان لبُعد الرؤية/الفطنة التأثير الأقوى نسبياً بين هذه الأبعاد. في المقابل، لم يظهر التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد بناء المجتمع على فعالية إدارة الأزمات.

### التوصيات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بضرورة قيام شركات الأدوية الأردنية بتعزيز وتنمية ممارسات القيادة الخادمة لدى قادتها، مع التركيز بشكل خاص على الأبعاد التي أثبتت تأثيرها الإيجابي والمعنوي على فعالية إدارة الأزمات وهي الرؤية/الفطنة، والتمكين، والتواضع، وخدمة الآخرين، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر والتوجيه الإداري. كما يُوصى بدمج مبادئ القيادة الخادمة وسلوكياتها ضمن خطط وإجراءات إدارة الأزمات المعتمدة في الشركات، وتفعيل ممارسات تمكين العاملين وإشراكهم في عمليات الاستعداد والاستجابة، بالإضافة إلى إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية لفهم أعمق لديناميكيات هذه العلاقة واستكشاف أسباب عدم ظهور تأثير معنوي لبُعد بناء المجتمع في هذا السياق المحدد

## 10. المراجع

Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y. M., & Aranki, D. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Management & Leadership*, 33(1), 109–129.

Burton, L. J., Peachey, J. W., & Wells, J. E. (2017). The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 31(3), 229–240.

Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 124, 453–464.

Coombs, W. T. (2023). *Ongoing crisis communication* (5th ed.). Sage Publications.

Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Bansal, A. (2021). Servant leadership and affective commitment: the role of psychological ownership and person–organization fit. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 493–511.

Demissie, A. D., Alemu, A. E., & Tensay, A. T. (2024). The nexus between servant leadership and organizational citizenship behavior through the mediating role of perceived organizational politics in Ethiopian federal public service organizations. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2336653.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Amacom.

Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2023). Servant and authentic leadership as drivers of innovative work behaviour: the moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 27, 1938–1966.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Paulist Press.

Hanafiah, M. H., & Li, X. (2024). SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: SERVANT LEADERSHIP IN PUBLIC SECTORS. *F1000Research*, 13, 1506. <https://doi.org/10.12688/f1000research.159336.1>

Iqbal, A., Ahmad, I., & Latif, K. F. (2021). Servant leadership and organizational deviant behaviour: interpreting some contradictory results from public sector of Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1136–1152.

Kiersch, C. E., & Peters, J. (2017). Leadership, trust, and the role of the follower in organizational resilience. *Human Resource Development International*, 20(2), 137-153.

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.

Li, Y., & Xie, W. (2022). Linking change-oriented organizational citizenship behavior to turnover intention: effects of servant leadership and career commitment. *Public Personnel Management*, 51(1), 3–23.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

Liu, W., & Zhao, L. (2022). Servant leadership and work performance of public servants: Exploring the mediating role of public service motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 32(4), 334–339.

Ma, Y., Faraz, N. A., Ahmed, F., & Iqbal, M. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2383–2391.

Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2), 101-113.

Mostafa, A. M. S., & El-Motalib, E. A. A. (2019). Servant leadership, leader–member exchange and proactive behavior in the public health sector. *Public Personnel Management*, 48(3), 309–324.

Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N., & Nguyen, H. H. (2023). Fostering public sector employees' innovative behavior: the roles of servant leadership, public service motivation, and learning goal orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30–63.

Paesen, H., Wouters, K., & Maesschalck, J. (2019). Servant leaders, ethical followers? The effect of servant leadership on employee deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 624–646.

Saleem, S., Tourigny, L., Raziq, M. M., & Hari, K. (2022). Servant leadership and performance of public hospitals: Trust in the leader and psychological empowerment of nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(5), 1206–1214.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.

Schwarzinger, D., & Landmesser, J. (2022). Integrating crisis management and business continuity management: A conceptual framework. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 15(4), 338-351.

Shim, D. C., & Park, H. H. (2019). Public service motivation in a work group: Role of ethical climate and servant leadership. *Public Personnel Management*, 48(2), 203–225.

Shim, D. C., Park, H. H., & Chung, K. H. (2023). Workgroup innovative behaviours in the public sector workplace: the influence of servant leadership and workgroup climates. *Public Management Review*, 25(5), 901–925.

Spears, L. C. (Ed.). (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century*. John Wiley & Sons.

Tsarkos, A. (2023). The effect of servant leadership on Greek public secondary schools acting as learning organizations. *International Journal of Leadership in Education*, 1–26. [Online ahead of print]

Uluturk, B. (2023). How servant leadership influences street-level bureaucrats' work engagement: The mediating roles of motivating language and perceived organizational support. *Management Communication Quarterly*, 38(4), 562-594.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.

van Zoonen, W., & van der Meer, T. (2021). The role of the CEO in organizational crisis communication: A review of the literature and a future research agenda. *Public Relations Review*, 47(4), 102073. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102073>

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2022). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 16(2), 733-770. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0123>