

أنماط القيادة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق (مستشفى بن سينا التعليمي نموذجاً)

د. زينب عمر سالم - كلية الاقتصاد- جامعة سرت
د. محمد سالم دبنون -، كلية الاقتصاد- جامعة سرت

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اهم انماط القيادة الاستراتيجية السائدة والأكثر ممارسة في مستشفى بن سينا في مدينة سرت من وجهة نظر القيادات الادارية به، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، في حين تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من القيادات الادارية بالمستشفى واستخدمت الباحثان اسلوب الحصر الشامل لإجراء هذه الدراسة حيث تم توزيع عدد (46) استبانة استرجع منها (37) خضع منها (35) استبانة للتحليل الاحصائي، وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود درجة ممارسة مرتفعة لأسلوبي القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية بالمستشفى بينما جاء اسلوب القيادة الأوتوقراطية بدرجة ممارسة متوسطة، مما يدل على ان القيادات بمستشفى بن سينا التعليمي تعتمد على أسلوب القيادة الاستراتيجية لممارسة نشاطاتهم وأداء مهامهم وضمان التأثير الإيجابي على العاملين تحت قيادتهم.

الكلمات الدالة: نمط القيادة، القيادة الاستراتيجية، القيادة الديمقراطية، القيادة الاوتوقراطية، القيادة التحويلية.

1.المقدمة

في ظل عالم تتسارع فيه الاحداث والتحولات، وتتزايد فيه الازمات، اصبح لزاما على المنظمات بكل انواعها اتباع استراتيجيات معينة، تضمن لها البقاء والاستمرار في مواجهه تلك الازمات والتصدي لها، ومن هنا برزت الحاجة الى الاساليب القيادية المبنية على اسس علمية، بدلا من الاساليب التقليدية، ويُعد اسلوب القيادة الاستراتيجية احد اهم تلك الاساليب، حيث يتسم هذا الاسلوب بمستوى عالٍ من الابداع والابتكار، والقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة للتعامل مع كل انواع الازمات (العتيبي، 2014).

قد تتعدد انماط القيادة وانواعها في المؤسسات العامة حيث ان ذلك يعتمد على السمات الشخصية للقادة وعلى ما يتمتعون به من قدرات تأثيرية على المرؤوسين الا ان ذلك لا يعطينا الحق في تجاهل حقيقة ان القيادة لم تعد تعتمد فقط على السمات الشخصية للقائد بل ان أنماط القيادة الحديثة أصبحت تتسم بدرجة عالية من الابداع والابتكار والأسلوب العلمي في التعامل مع المشكلات داخل المؤسسات مما يساعد كثيرا في قيادة المؤسسة والتأثير على افرادها إيجابيا ورفع مستوى انتاجيتهم وبالتالي رفع إنتاجية المؤسسة ككل.

2. مشكلة الدراسة وتساولاتها:

يمكننا القول ان مستشفى بن سينا الواقع بمدينة سرت يعتبر احد اهم المؤسسات الخدمية في المدينة وذلك نظرا لطبيعة الخدمة التي يقدمها للمواطن وهي خدمة الصحة والتي من الممكن ان تتأثر وبشكل كبير بأنماط القيادة السائدة فيه خاصة في ظل المشكلات والظروف الحالية حيث يرى الباحثان ان أنماط القيادة الاستراتيجية المتبعة من قبل القيادات فيه والتي تؤثر حتماً على طريقة تفكيرهم ونظرتهم للواقع قد تلعب دوراً مهماً في مساعدتهم على وضع الحلول لتلك المشكلات و التعامل مع تلك الظروف بالشكل المناسب والمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بناءً على ماسبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

التساؤل الرئيس: ما مستوى ممارسة أنماط القيادة الاستراتيجية في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الادارية بالمستشفى؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

ما درجة ممارسة نمط القيادة الديمقراطية في مستشفى بن سينا وجه نظر القيادات الادارية بالمستشفى؟

ما درجة ممارسة نمط القيادة الاوتوقراطية في مستشفى بن سينا وجه نظر القيادات الادارية بالمستشفى؟

ما درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية في مستشفى بن سينا وجه نظر القيادات الادارية بالمستشفى؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول أنماط القيادة السائدة في المستشفى المبحوث تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمشاركين؟

3.فرضيات الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية: " هناك ممارسة لأنماط القيادة الاستراتيجية في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الإدارية بالمستشفى "

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى وتنص على انه " يوجد ممارسة لنمط القيادة الديمقراطي في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الإدارية بالمستشفى "

الفرضية الفرعية الثانية وتنص على انه " يوجد ممارسة لنمط القيادة الاوتوقراطي في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الإدارية بالمستشفى "

الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على انه " يوجد ممارسة لنمط القيادة التحويلية في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الإدارية بالمستشفى "

الفرضية الفرعية الرابعة وتنص على انه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول أنماط القيادة السائدة في المستشفى المبحوث تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمشاركين.

4. أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على درجة ممارسة نمط القيادة الديمقراطية في مستشفى بن سينا.

التعرف على درجة ممارسة نمط القيادة الاوتوقراطية في مستشفى بن سينا.

التعرف على درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية في مستشفى بن سينا.

التعرف على أكثر أنماط القيادة ممارسةً من قبل القيادات بالمستشفى.

التعرف على ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول أنماط القيادة السائدة في المستشفى المبحوث تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمشاركين.

تقديم مجموعة من التوصيات لإدارة المستشفى وذلك على ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها.

5. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة الجامعية بأهم الدراسات الفاعلة في هذا المجال.

تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع الصحة، وهذا القطاع يلعب دوراً حيوياً في مجال التنمية.

الوصول إلى نتائج وتوصيات مناسبة تساعد المسؤولين بالمستشفى المبحوث على تبني وتدعيم أنماط القيادة ذات الأثر الإيجابي على الاداء الوظيفي للمرؤوسين سواء في اوقات العمل الاعتيادية أو عند مواجهة الازمات الطارئة وبالتالي المساهمة في الرفع من مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.

6. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الاتي:

الحدود الموضوعية: حيث تقتصر هذه الدراسة على معرفة مستوى ممارسة اسلوب القيادة الاستراتيجية (الديمقراطية، الاوتوقراطية، التحويلية) في مستشفى بن سينا.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت.

الحدود الزمنية: اقتصرَت الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من يوليو الى اغسطس 2018 ميلادي.

الحدود المكانية: شملت هذه الدراسة مستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت.

7. التعريفات الاجرائية

1.7 نمط القيادة: يقصد به في هذه الدراسة الأسلوب الذي يتبعه القائد داخل التنظيم والذي يؤثر في سلوك المرؤوسين مما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

2.7 القيادة الاستراتيجية: هي القدرة التأثيرية لقيادات مستشفى بن سينا على العاملين معهم والتي تتسم بالإبداع والابتكار والقدرة على تحليل تجارب الماضي ولاستفادة من معلومات الحاضر وتسخيرها للتخطيط والتنبيه بالمشكلات المحتمل حدوثها بالمستقبل مستعنيين في ذلك بالأساليب العلمية والتكنولوجية المتاحة.

ومن خلال الدراسات السابقة فإنه تم تحديد أكثر أنماط القيادة الاستراتيجية شيوعاً في الفكر الإداري كالتالي:

3.7 نمط القيادة الديمقراطية: هو أسلوب الإدارة الذي يعتمد فيه القائد على أسلوب التأثير بدلاً من استخدام التسلط والتحكم في توجيه العاملين ويُفسح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويحفزهم على العمل الجماعي ويشجع على الابتكار والابداع وتقديم الأفكار التي تساعد في حل المشكلات.

4.7 نمط القيادة الأوتوقراطية: ويقصد بها الأسلوب التسلطي الذي تتبعه القيادات الإدارية بمستشفى بن سينا في توجيه العاملين من خلال اصدار الاوامر والتعليمات وتقييد الموظفين بتنفيذها حرفياً وعدم إعطاء فرصة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك تتسم بإهمال الجانب الانساني من قبل القيادات الادارية بالمستشفى في التعامل مع المرؤوسين.

5.7 نمط القيادة التحويلية: هو أسلوب الإدارة الذي يعتمد فيه القائد على إحداث التغييرات الجذرية في بيئة العمل ونقل المستشفى من الوضع الحالي الى وضع أفضل ويحفز الافراد على التعاون وتبادل الخبرات وتجاوز مصالحهم الخاصة في سبيل تحقيق اهداف المستشفى.

8. الدراسات السابقة:

لقد تناول البحث العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع القيادة الاستراتيجية نورد منها مايلي:

-دراسة أحمد (2016)، بعنوان " تصورات العاملين بمستشفى الدكتور سعدان بمدينة بسكرة بالجزائر لمستوى استخدام القيادة الاستراتيجية وعلاقته بتحسين فعالية فريق العمل" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات العاملين بمستشفى الدكتور سعدان بمدينة بسكرة بالجزائر لمستوى استخدام القيادة الاستراتيجية وعلاقته بتحسين فعالية فريق العمل ، وأستخدم الباحث أسلوب التحليل الوصفي في دراسته، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع

البيانات ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من الاطباء والممرضين حيث تم توزيع (60) استبانة ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج ، اهمها وجود دور ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية على تحسين فعالية الاداء بالمستشفى ، واوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب قيادة استراتيجية يعمل على الاهتمام بالجانب البشري وتطوير مهارات الافراد .

-دراسة العلقم(2013) بعنوان "العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين " حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس المبحوثة ودافعية المعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم ،اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأكدت النتائج على ان النمط الاوتوقراطي هو السائد لدى مدير المدارس يليه الديمقراطي ثم التسبيبي كما اكدت النتائج على وجود علاقة ايجابية للدافعية للمعلمين مع النمط الديمقراطي وأخرى سلبية تربطها مع النمطين الاوتوقراطي والتسبيبي، كما اكدت على انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في النمط القيادي والدافعية لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

-دراسة رحيمة (2012)، بعنوان " دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل " هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل، وذلك عن طريق إجراء دراسة تحليله لآراء عينة من القادة العسكريين بمحافظة الانبار بالعراق، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (42) مفردة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاساليب الاحصائية لاختبار صحة الفروض وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.

-دراسة تبيدي (2010)، بعنوان " أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السودانية " هدفت الدراسة الى معرفة أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاساليب الاحصائية لاختبار صحة الفروض وجاءت النتائج مؤكدة على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين معرفة الادارة العليا لمفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية وبين ممارستها في شركات الاتصالات.

- دراسة الخطيب (2004) بعنوان " النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية في محافظات غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المديرين في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، وكذلك التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد المرؤوسين. كذلك التعرف على أهم سمات الإدارة الفلسطينية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تفوق النمط القيادي الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى مديري وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية السابقة.

كذلك وجود اختلاف إيجابي في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور، ولأصحاب الخبرة العالية

وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية .

من أهم خصائص الإدارة الفلسطينية الحكومية غلبة العلاقات الشخصية في التعيينات واتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام الكافي بالوقت.

- دراسة الجميلي (2004) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشوري في المملكة العربية السعودية" اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ومعرفة العلاقة بين المتغيرات كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وأكدت النتائج على انه كلما زاد تبني المدراء لأنماط القيادة الحديثة (التحويلي، المشارك، الاستراتيجي) زاد مستوى التمكين لدى الموظفين. كما أكدت الدراسة على ان النمط التحويلي هو السائد لدى المدراء مقارنة مع الأنماط (المشارك والاستراتيجي). كما أكدت على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للمدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للمدراء تزي للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)

- دراسات سابقة تناولت واقع ممارسة أنماط القيادة في مدينة سرت

الجدير بالذكر ان هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت واقع تطبيق وممارسة أنماط القيادة في نفس المدينة التي طبقت فيها الدراسة الحالية وأثرها على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى وهي كالتالي:

- دراسة لبريشني (2018) بعنوان " أثر انماط القيادة الادارية (الاولتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) على الرضا الوظيفي للموظفين بكليات جامعة سرت "هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر انماط القيادة الادارية (الاولتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) على الرضا الوظيفي للموظفين بكليات جامعة سرت، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحليل البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الاداريين بالأقسام والمكاتب الادارية بكليات الجامعة البالغ عددهم (220) عنصر وشملت عينة الدراسة (140) عنصرا، وقد اظهرت الدراسة العديد من النتائج اهمها وجود درجة ممارسة مرتفعة لنمط القيادة الديمقراطية وهو النمط المطبق اكثر من الانماط الاخرى وتشير الدراسة ايضا بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين انماط القيادة مجتمعة والرضا الوظيفي، وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير جوهري لنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي في الوقت الذي انعدم فيه تأثير باقي الابعاد على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) واهم توصيات الدراسة هي ضرورة تبني وتعزيز نمط القيادة الديمقراطية بالجامعة .

- دراسة دبنون (2017) بعنوان "تأثير أساليب القيادة الإدارية على تنفيذ إعادة هندسة العمليات الادارية (BPR)" لقد حظت إعادة هندسة العمليات الادارية باهتمام المنظمات الصناعة والخدمية وكذلك المجتمع الأكاديمي. لسوء

الحظ، ذكرت الأدبيات أنه تم تسجيل معدلات فشل مرتفعة في المنظمات التي حاولت إعادة هندسة العمليات الإدارية. وفقاً لذلك، تبحث هذه الدراسة في تأثير أنماط القيادة الإدارية على إعادة هندسة العمليات الإدارية. وبناء على ذلك، تم تقييم تنفيذ إعادة هيكلة الأعمال مع التركيز على أنشطة كل مرحلة من مراحل عملية التنفيذ. تم إجراء مسح للكليات في جامعة سرت. بناءً على نتائج الدراسة، اتضح أنه لا توجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية. من ناحية أخرى، فإن القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة لها تأثير كبير على تنفيذ إعادة هيكلة الأعمال. وأوصى الباحث بضرورة تعزيز مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وذلك لضمان التزامهم بتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب وزيادة انتمائهم للجامعة .

التعقيب على الدراسات السابقة

-أوجه التشابه مع الدراسة الحالية: يمكن ان نلاحظ ان جميع الدراسات السابقة تناولت نمط أو أكثر من أنماط القيادة الاستراتيجية كما تشابهت كل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي لتحليل البيانات وكذلك اعتمادها على الاستبانة لجمع تلك البيانات.

- أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

أولاً: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بيئة وزمن التطبيق .

ثانياً: نلاحظ ان أغلب الدراسات السابقة قد تناولت علاقة القيادة الاستراتيجية بمتغيرات أخرى مختلفة ، فمثلاً دراسة رحيمة (2012) درست تأثير القيادة الاستراتيجية على التهيؤ لضغوط العمل ، ودراسة تبيدي (2010) درست تأثير القيادة على كفاءة وفعالية الاداء ، ، أما دراسة أحمد (2016) درست القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين فعالية فريق العمل، ودراسة العلقم (2013) اهتمت بدراسة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين ،دراسة الجميلي (2004) درست العلاقة بين أنماط القيادة ومستويات التمكين .

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي طُبقت في مدينة سرت والتي تطرقت الى موضوع أنماط القيادة الاستراتيجية كأحد متغيراتها مثل دراسة البريشني(2018) والتي درست العلاقة بين أنماط القيادة و الرضا الوظيفي، ودراسة دبنون (2017) والتي درست تأثير أساليب القيادة الإدارية على تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، فإن كلاهما كان يستهدف العاملين بجامعة سرت ،أما الدراسة الحالية فكانت موجه الى القيادات الإدارية في مستشفى بن سينا في مدينة سرت واقتصرت فقط على معرفة مستوى ممارسة أنماط القيادة الاستراتيجية وتحديد النمط القيادي السائد لدى المدراء في المستشفى محل الدراسة ، وعلى الرغم من كل ذلك فقد استفادت الدراسة الحالية من كل الدراسات السابقة سواء في المجتمع الليبي أو في المجتمعات الأخرى في صياغة وتدعيم الجانب النظري لها.

9. الإطار النظري للدراسة

أولاً: القيادة الاستراتيجية

إن جوهر الدور القيادي يتركز فيما يمنحه الاتباع من تأييد لسلطان القائد عن طواعية منهم، وإن الجماعة لا تظفي هذا الدور القيادي على أي فرد من أفرادها إلا إذا تبين أن هذا الفرد يساهم في تقدم الجماعة وزيادة إنتاجيتها، والقائد بهذا المعنى هو الفرد الذي يمارس أكبر قدر من التأثير على مرؤوسيه في دفعهم للعمل، ويعمل على تحقيق الأهداف في موقف معين (النخالة، 2015). كما يمكننا القول بأن العمل تحت قيادة قائد حقيقي يكون محفزاً ومنشطاً يشد الانتباه، وحتى أنه يكون مسلياً، فالموظفين ينتظرون من القائد التوجيه، إعطاء الثقة ودعم الآمال مع التحلي بصفات معينة على سبيل المثال: أن يكون مقدام وعازم، و ذهنه موجه نحو المستقبل وتحقيق النتائج وأن يسعى لحشد الآخرين حول نظريته ولديه ميولاً للاتصال معهم كذلك أن يسعى دائماً للحصول من الآخرين على ما يملكونه من ثمين ويكون قدوة لهم في سلوكياته (طاهر، 2007). أما الاستراتيجية فيقصد بها "تحديد الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها فيما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بيها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها" (آل سعود، 2013)، بينما عرف الاسمري (2015) القيادة الاستراتيجية على أنها "عملية ديناميكية تتضمن التخطيط الاستراتيجي والتفكير والابتكار بهدف تطوير أنشطة المنظمة واستغلال قدراتها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها بطرق غير تقليدية تعتمد على تغيير النظم والإجراءات بما يتوافق مع ظروف كل منظمة" كما عرفها الحربي (2017) على أنها "القيادة في المستويات العليا والتي تتميز بدور فاعل من الوقاية من الأزمات بالخطط الدائمة والمؤقتة لتحقيق أهداف مشتركة قريبة وبعيدة، والقدرة على تنفيذ أمر أو منعه من خلال خصائص ذاتية كالتفكير والتخطيط والابداع، أو مهارات إنسانية كالعلاقات والاتصال والتحفيز، أو مهارات تخصصية كحل المشكلات واتخاذ القرارات"، لقد حدد عودة (2009) مجموعة مقومات أساسية للقيادة الاستراتيجية أهمها القدرة على التأثير في المرؤوسين و الابداع والابتكار وتحليل وربط الأحداث أيضاً يجب أن يتمتع القائد الاستراتيجي بالرؤية الصحيحة للأحداث والتفاعل مع البيئة الخارجية، وأخيراً القدرة على مواجهه المشكلات الاستراتيجية واستحضار المستقبل واستشرافه كما يرى رحيمة (2012) أن القيادة الاستراتيجية لها عدة خصائص أهمها القدرة على تحديد التوجه الاستراتيجي واستكشاف الموارد والإمكانات والحفاظ عليها وتطوير رأس المال البشري والحفاظ على ثقافة مؤثرة للمنظمة وأخيراً التأكيد على الممارسات الأخلاقية وإنشاء أنظمة سيطرة متوازنة للمنظمة.

ثانياً: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية:

على الرغم من الصعوبات والمشاكل التي قد يواجهها القائد الاستراتيجي في البيئة الداخلية او الخارجية للتنظيم الا انه هناك عدة عناصر او عوامل يُساعد توافرها في القائد على نجاحه في التعامل مع تلك الصعوبات وتأدية عمله على أكمل وجه حيث يرى المغربي (2015) ان اهم تلك المميزات هي:

امتلاك القائد للرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بجميع أمور المنظمة والعاملين.

طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بجميع المعلومات الضرورية وإمكانية استعادتها في الوقت المناسب.

العقيدة الصحيحة التي تمثل المثل العليا التي يعمل القائد على تحقيقها ويمتلك القدرة للدفاع عنها.

الفتنة وبعد النظر وقدرة القائد على استخلاص المعاني والعبر من المواقف المختلفة التي يواجهها .

الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات الحازمة عند الضرورة.

الإلمام الجيد بأصول الإدارة والقدرة على أداء مهامه دون كلل أو ملل.

الشخصية النافذة والقدرة على تحسين صورته نفسياً وأخلاقياً بين الآخرين.

ثالثاً: أنماط القيادة الاستراتيجية:

قبل البدء بعرض اهم أنماط القيادة نرى من الضرورة توضيح معنى النمط القيادي فقد عرفه الجميلي (2008) على انه " مجموعة من التصرفات التي يُدبها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية، أو خارجية، ومن ثم يترك آثارا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً، أو ايجاباً". من خلال الدراسات السابقة تبين ان أكثر انماط للقيادة الاستراتيجية شيوعاً في الفكر الإداري هي (القيادة الديمقراطية - الاوتوقراطية - التحويلية) حيث يرى الباحثان ضرورة توضيح مفهوم كل منها كالتالي:

1- نمط القيادة الديمقراطية:

يعتمد هذا الاسلوب من القيادة على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من اعمال وافساح المجال للمبادأة والابداع، ويمارس القائد اشرافاً عاماً لحفز الافراد على زيادة الاداء، ويعتمد القائد على اسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في توجيه المرؤوسين، وإقامة الاتصال ذو الاتجاهين بين القائد والمرؤوسين (البريشني، 2018)، والجدير بالذكر ان هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي: (أبو ند، 2007)

القائد الذي يتيح قدرًا بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدود اتخاذ القرار، ويفوض لمروؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود.

القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على مناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه، وإذا واجه استياء مروؤوسيه يعمل على تعديله.

القائد الذي يتيح لمروؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

القائد الذي يترك لمروؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره يوافق على أي قرارات يتم اتخاذها من قبل المروؤوسين.

2-نمط القيــــــــادة الاوتوقراطيــــــــة:

يقوم القائد الاوتوقراطي (المتسلط او المتحكم) بإصدار الاوامر ويطلب من المروؤوسين الازعان لها والطاعة في تنفيذها، والعمل على انجازها، فينفرد باتخاذ القرارات دون مشاركة المروؤوسين. ومن سمات هذا الاسلوب القيادي أن جماعة العمل تتصف في ظله بانخفاض الروح المعنوية، وعدم القدرة على الاداء إلا من خلال سبل الاشراف المباشر، وان غياب القائد سيؤدي الى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى (البيرشيني، 2018). ويتفق علقم (2013) مع البريشني حيث يؤكد على ان القائد في هذا النمط يركز السلطات في يده ويتخذ القرارات بمفرده، مما يعمل على قتل روح المبادرة والابتكار لدى التابعين ويؤدي الى خفض الروح المعنوية لديهم وانعدام الكفاءة والتعاون والولاء في أدائهم لعملهم، كما ان معدل الشكاوي والنزاعات العدائية تزداد بين العاملين في المنظمة. ويُجادل القريوني (2000) بأنه وعلى الرغم من تلك الصفات الا ان النمط الأوتوقراطي قد يكون ناجحاً في التطبيق خاصة في الازمات والظروف الطارئة والتي تتطلب نوعاً من الحزم والشدة.

نمط القيــــــــادة التحويليــــــــة:

وهو اسلوب محفز فكرياً ويسعى لتحويل المنظمة من حالها الحالي الى الوضع المنشود ويسعى القائد التحويلي الى جعل الاقراء يتجاوزون مصالحهم الخاصة لصالح اهداف المنظمة ويتميز القائد التحويلي بانه صاحب رؤية ورسالة (أحمد، 2016) ويتفق الهواري (2005) مع احمد حيث أكد على ان وظيفة القائد التحويلي تتلخص في تحويل المؤسسات حيث يشير الى ان عملية التحويل هذه متعددة الابعاد لأنه يُغير الأوضاع الحالية بالتالي يُغير المستقبل من خلال اقناع المروؤوسين بضرورة التغيير وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم افضل واقناعهم بها. كما يؤكد ملحم (2006) على ان قادة التحويل أو التغيير هم اللذين يملكون قلوب تابعيهم ومروؤوسيهم ويتفهمون حاجتهم ويتلمسون مشاعرهم وهذا الذي يمكنهم من بناء علاقات وثيقة تسمو على المصالح الشخصية والمصلحة المادية .

رابعاً: أهمية القيادة الاستراتيجية

لقد اشار الاسمري (2015) من خلال دراسته الى الدور المهم الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في مواجهة الازمات والمتمثل في سرعة الاستجابة لظروف المتغيرات السريعة المولدة للأزمة وذلك من خلال القدرة على استقراء مصادر التهديد والمشاكل الواقعة والمختلطة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والاستغلال الامثل للموارد وذلك بهدف وأد الازمة قبل ظهورها أو التعامل الفعال معها لإنهائها، ايضاً من خلال التأثير الفعال على الافراد وكسب ثقتهم عن طريق توفير انظمة اتصال فعالة معهم، كما اكد الاسمري في دراسته على ان القيادة الاستراتيجية في المنظمة وفي حالة مواجهة الازمات تلعب دوراً مهماً وذلك من خلال قدرتها على تحليل المواقف المشابهة ورسم السيناريوهات واستخراج شجرة الازمات، وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الناتجة عن كل أزمة ، ثم تحديد خطط لكيفية التعامل معها، وتنفيذ تلك الخطط والرقابة عليها. وفي هذا السياق يتفق نجيب (2003) مع الاسمري على الدور التأثيري الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية بمختلف انماطها وممارساتها الإدارية داخل التنظيم حيث اكد في دراسته على ان هناك علاقة تأثيرية تربط بين أنماط القيادة لدى الرؤساء والمتمثلة في (النمط الاستبدادي، الاستشاري والمشارك) وعدد من الظواهر التنظيمية المرتبطة بالمرؤسين والمتمثلة في رضاهم عن العمل والتزامهم التنظيمي ومعدلات غيابهم وتركهم للعمل بالمنظمة. كما اكد الجميلي (2008) على ان القيادة الاستراتيجية بما تملكه من قدرات على احداث التحول المطلوب في ثقافة المنظمة والتأثير في الآخرين باتجاه قبول وتبني ما تخطط لانجازه، هي الأكثر نجاحاً في تحقيق وتنفيذ رؤاها الاستراتيجية داخل التنظيم.

10. الطريقة والإجراءات

1.10 منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة الى المصادر الأولية من خلال الاستبيان الذي طور لهذا الغرض ، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

2.10 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الادارية في مستشفى بن سينا التعليمي في مدينة سرت، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحثان على اسلوب المسح الشامل فقد تم توزيع الاستبانة على جميع القيادات الإدارية بالمستشفى والبالغ عددهم (46) عنصراً، أُسترجع منها (37) ، وعند فحصها اتضح وجود (2) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، تم استبعادها وبذلك أصبح عدد الاستبانة التي تم استخدامها في تحليل البيانات (35) استبانة، اي بنسبة (76%) وهي تُعتبر نسبة مقبولة احصائياً لغرض اتمام اجراءات البحث العلمي.

3.10 أداة جمع البيانات :

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة ، ولقد تم تحديد الاوزان لإجابات افراد العينة وفق مقياس ليكرت التالي:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

ن أداة القياس المستخدمة في الدراسة قسمت إلي جزئين على النحو التالي:

معلومات عامة: تتضمن معلومات شخصية عن المستهدفين بالدراسة تتعلق (بالجنس ، العمر ، عدد سنوات الخبرة, الوضع الوظيفي).

أنماط القيادة الاستراتيجية :حيث تضمن أربعة عبارات لقياس كل نمط من الأنماط الثلاثة (الديمقراطي، الاوتوقراطي، التحويلي).

4.10 صدق وثبات أداة الدراسة :

أولاً: صدق أداة القياس: قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهري: عرضت الاستبانة على (4) محكمين مختصين في المجال، وتم اجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصدق الظاهري.

صدق المقياس (الاتساق الداخلي): صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، فقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد ، والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1) الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية له

القيادة الديمقراطية			القيادة التحويلية		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig
1	.78	.000	9	.76	.000
2	.77	.000	10	.80	.000

.000	.72	11	.000	.78	3
.000	.83	12	.000	.89	4
			القيادة الاوتوقراطية		
			.000	.54	5
			.000	.76	6
			.000	.81	7
			.000	.89	8

ثانياً: ثبات أداة القياس: ويقصد بثبات أداة القياس مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وقد أستخدم اختبار (ألفا كرونباخ) للتحقق من ثبات الاداة وجاءت النتائج بنسب عالية ومقبولة لأغراض الدراسة كما هو مبين في الجدول (2) أدناه:

الجدول رقم (2) يبين نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبيان

المتغير	عدد الفقرات	الثبات
القيادة الديمقراطية	4	.915
القيادة الأوتوقراطية	4	.882
القيادة التحويلية	4	.902

11. أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان نظام (SPSS.V22) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي:

التكرارات والنسب المئوية: لوصف متغيرات الدراسة.

معامل ارتباط بيرسون: لتحديد صدق أداة الدراسة. وكذلك لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات.

معامل الثبات (الفا كرو نباخ): لتحديد معامل ثبات المقياس.

استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحليل فقرات الاستبانة وتحديد مستوي أنماط القيادة الاستراتيجية وفق إجابات المشاركين كما ان المتوسطات الحسابية تساعد في ترتيب العبارات لكل الأنماط حسب الأهمية.

استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار من اذا ما كان هناك فروق في إجابات المشاركين تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمشاركين .

12. عرض البيانات :

استُخرجت التكرارات والنسب المئوية لخصائص المشاركين كما مبين في الجدول (3):

الجدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية لخصائص المشاركين في الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	13	37.1
	أنثى	22	62.9
العمر	30 سنة فأقل	4	11.4
	من 31 - 40 سنة	23	65.7
	من 41 سنة فأكثر	8	22.9
الخبرة	5 سنوات فأقل	2	5.7
	من 6 - 10 سنوات	8	22.8
	11 سنة فأكثر	52	71.4
الوضع الوظيفي	رئيس قسم	24	68.6
	مدير إدارة	1	2.9
	مدير مكتب	10	28.6

1.12 خصائص المشاركين حسب الجنس: يظهر الجدول أدناه أن النسبة الأعلى من المفردات كانت إناثاً حيث بلغت (62.9%) من المشاركين.

2.12 خصائص المشاركين حسب العمر: يلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الكبرى من المشاركين تتراوح أعمارهم (من 31- 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (65.7%) من المشاركين وهذا يدل على أن أغلب القيادات الإدارية من الشباب ويتمتعون بطاقات إيجابية تجعلهم قادرين على التأثير بشكل أفضل على مرؤوسيهم وتحفيزهم على العمل.

3.12 خصائص المشاركين حسب الخبرة: يلاحظ من الجدول أعلاه أيضاً أن نسبة (71.4%) من المشاركين خبرتهم العملية 11 سنة فأكثر وهذا يدل على أن أغلب القيادات الإدارية في المستشفى يتمتعون بالخبرة الكافية لإنجاز أعمالهم بشكل أفضل.

4.12 خصائص المشاركين حسب الوضع الوظيفي: يتبين من الجدول (3) أعلاه أن النسبة الأعلى من المشاركين كانوا بوظيفة (رئيس قسم) حيث بلغت النسبة (68.6%).

13. تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين كمؤشر للتعرف على درجة الممارسة لأنماط القيادة الاستراتيجية حيث تم تحديد خمس مستويات للممارسة ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدي (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (4/5=0.80). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية كما هو مبين في الجدول (4):

الجدول رقم (4) يبين مستويات درجة الممارسة للمتغيرات

المستويات	درجة الممارسة
1- أقل من 1.80	منخفضة جداً
1.80- أقل من 2.60	منخفض
2.60- أقل من 3.40	متوسطة
3.40- أقل من 4.20	مرتفعة
4.20- أقل من 5	مرتفعة جداً

1.13 اختبار الفرضيات والاجابات على تساؤلات الدراسة

حيث ان هذه الدراسة تسعى الى التعرف على مستوى ممارسة أنماط القيادة الاستراتيجية بالمستشفى المبحوث وكذلك تحديد النمط الأكثر ممارسة من بين تلك الأنماط ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمد الباحثان على المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية والتكرارات كالتالي:

الفرضية الرئيسية "هناك ممارسة لأنماط القيادة الاستراتيجية في مستشفى بن سينا من وجهة نظر القيادات الإدارية بالمستشفى"

التساؤل الرئيس: ما مستوى ممارسة أنماط القيادة الاستراتيجية في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الادارية بالمستشفى؟

ولغرض التأكد من صحة الفرضية الرئيسية يجب أولاً اختبار الفرضيات الفرعية كالاتي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على انه "يوجد ممارسة لنمط القيادة الديمقراطية في مستشفى بن سينا من وجهة نظر القيادات الإدارية بالمستشفى"

التساؤل الفرعي الأول: ما درجة ممارسة نمط القيادة الديمقراطية في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الادارية بالمستشفى؟

من خلال الجدول رقم (5) يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الديمقراطية جاء بدرجة ممارسة مرتفعة حيث يقع في الفئة الرابعة (3.40-أقل من 4.20) لمقياس الممارسة المعتمد في الدراسة الحالية فقد كان مقداره (3.40) في حين أن الانحراف المعياري له كان (1.22)، كذلك يبين الجدول المتوسطات الحسابية لكل الفقرات التي تعبر عن متغير القيادة الديمقراطية ودرجة ممارستها وترتيب أهميتها كما جاء في إجابة المشاركين حيث جاءت عبارة "تشجع ادارة المستشفى العاملين على تقديم الافكار والمقترحات لحل المشكلات المحتمل وقوعها" في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة وذلك بمتوسط حسابي وقدره (3.60) وبانحراف معياري وقدره (1.42) وفي المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة جاءت الفقرة "تقوم ادارة المستشفى بتحفيز العاملين على العمل الجماعي" بدرجة ممارسة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.42) وبانحراف وقدره (1.37) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة "تعطي ادارة المستشفى اهمية كبيرة للنقاش وتبادل الآراء بين العاملين" بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي وقدره (3.31) وبانحراف معياري وقدره (1.34) وفي المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الممارسة جاءت الفقرة " تهتم ادارة المستشفى بتطوير وتنمية مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية" حيث كانت درجة الممارسة لهذه الفقرة بالاعتماد على رأي المشاركين متوسطة بمتوسط حسابي وقدره (3.28) وانحراف

معياري وقيمته (1.42). من خلال تلك النتائج نستطيع تأكيد صحة الفرضية الفرعية الاولى حيث ان هناك درجة ممارسة مرتفعة لنمط القيادة الديمقراطية في مستشفى بن سينا.

متغيرات نمط القيادة الديمقراطية	العدد	مقياس ليكرت	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	درجة الممارسة
تشجع ادارة المستشفى العاملين على تقديم الافكار والمقترحات لحل المشكلات المحتمل وقوعها في المستقبل	35	غير موافق بشدة	5	3.6000	1.28795	1	مرتفعة
		غير موافق	2				
		محايد	2				
		موافق	19				
		موافق بشدة	7				
تقوم ادارة المستشفى بتحفيز العاملين على العمل الجماعي	35	غير موافق بشدة	5	3.4286	1.37810	2	مرتفعة
		غير موافق	5				
		محايد	3				
		موافق	14				
		موافق بشدة	8				
تعطي ادرة المستشفى اهمية كبيرة للنقاش وتبادل الاراء بين العاملين	35	غير موافق بشدة	6	3.3143	1.34539	3	متوسطة
		غير موافق	2				

				9	محايد		
				11	موافق		
				7	موافق بشدة		
متوسطة	4	1.42605	3.2857	6	غير موافق بشدة	35	تهتم ادارة المستشفى بتطوير وتنمية مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية (القيمة خالية)
				5	غير موافق		
				5	محايد		
				11	موافق		
				8	موافق بشدة		
مرتفعة		1.22	3.40			35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه: "يوجد ممارسة لنمط القيادة الاوتوقراطية في مستشفى بن سينا من وجهة نظر القيادات الإدارية بالمستشفى"

التساؤل الفرعي الثاني: ما درجة ممارسة نمط القيادة الاوتوقراطية في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الادارية بالمستشفى؟

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للقيادة الاوتوقراطية جاء بدرجة ممارسة متوسطة حيث يقع في الفئة الثالثة (2.60 - أقل من 3.40) للمقياس الخماسي لدرجة الممارسة المُتَّبَع في الدراسة الحالية وكان مقداره (3.37) في حين أن الانحراف المعياري له كان (1.16)، كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تعبر عن ممارسات القيادة الاوتوقراطية من وجهة نظر المشاركين حيث جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة العبارة "تساعد ادارة المستشفى العاملين على فهم اسلوب اداء العمل" وكانت درجة الممارسة لهذه الفقرة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (3.54) وبانحراف معياري وقدره (1.44)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "توفر ادارة المستشفى الإمكانيات اللازمة لتطبيق افكار جديدة تساعد في حل المشكلات" حيث كانت درجة

ممارستها مرتفعة ايضاً بمتوسط حسابي بلغ قدره (3.51) وبانحراف معياري وقدره (1.33)، أما في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية والممارسة فقد جاءت الفقرة "تتخذ ادارة المستشفى قرارات سريعة عند مواجهة الازمات" وكانت درجة الممارسة لهذه الفقرة متوسطة بمتوسط حسابي وقدره (3.34) وانحراف معياري وقدره (1.34)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفقرة "تهتم ادارة المستشفى بالجانب الانساني في التعامل مع العاملين) بدرجة ممارسة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.08) بانحراف معياري وقدره (1.42). بالنظر الى النتائج أدناه تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية أي ان هناك ممارسة لنمط القيادة الاوتوقراطية في مستشفى بن سينا وان تلك الممارسة لهذا النمط القيادي من قبل القيادات الإدارية بالمستشفى جاءت بدرجة متوسطة وبالتالي قبول هذه الفرضية.

جدول رقم (6) يبين فقرات القيادة الاوتوقراطية ودرجة الممارسة والأهمية لها

متغيرات نمط القيادة الاوتوقراطية	العدد	مقياس ليكرت	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
تساعد ادارة المستشفى العاملين على فهم طريقة واسلوب أداء العمل	35	غير موافق بشدة	6	3.5429	1.44187	1	مرتفعة
		غير موافق	3				
		محايد	2				
		موافق	14				
		موافق بشدة	10				
توفر ادارة المستشفى الامكانيات اللازمة لتطبيق افكار جديدة تساعد في حل المشكلات	35	غير موافق بشدة	4	3.5143	1.33662	2	مرتفعة
		غير موافق	5				
		محايد	4				
		موافق	13				

				9	موافق بشدة		
متوسطة	3	1.34914	3.3429	5	غير موافق بشدة	35	تتخذ ادارة المستشفى قرارات سريعة عند مواجهة الازمات المفاجئة
				5	غير موافق		
				5	محايد		
				13	موافق		
				7	موافق بشدة		
متوسطة	4	1.42192	3.0857	8	غير موافق بشدة	35	تهتم ادارة المستشفى بالجانب الانساني في التعامل مع العاملين
				4	غير موافق		
				5	محايد		
				13	موافق		
				5	موافق بشدة		
متوسطة	1.16		3.37			35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على انه "يوجد ممارسة لنمط القيادة التحويلية في مستشفى بن سينا من وجهة نظر القيادات الإدارية بالمستشفى "

التساؤل الفرعي الثالث: ما درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الادارية بالمستشفى؟

من خلال الجدول رقم (7) يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لنمط القيادة التحويلية جاء بدرجة ممارسة مرتفعة حيث يقع في الفئة الرابعة (3.40-أقل من 4.20) للمقياس الخماسي المعتمد في الدراسة الحالية وكان مقداره (3.42) في حين أن الانحراف المعياري له كان (1.17)، كما يمكن ترتيب الفقرات التي تعبر عن نمط القيادة التحويلية بحسب درجة الممارسة من قبل القيادات الإدارية بالمستشفى تنازلياً حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "توضح ادارة المستشفى للعاملين ان تحقيق اهداف المستشفى يتطلب التعاون وتبادل الخبرات" بدرجة ممارسة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.80) وبانحراف معياري وقدره (1.46)، اما في المرتبة الثانية من حيث الممارسة وبحسب رأي المشاركين جاءت الفقرة "تستفيد ادارة المستشفى من الازمات السابقة لوضع خطط لمواجهة المشكلات المحتملة" وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي وقدره (3.57) وانحراف معياري وقدره (1.46)، وفي المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة "نقوم ادارة المستشفى بإحداث تغييرات جذرية في بيئة العمل" وكانت درجة الممارسة لتلك الفقرة متوسطة من قبل القيادات بالمستشفى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.22) بانحراف معياري وقدره (1.45) وفي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية ودرجة الممارسة جاءت الفقرة "تعمل ادارة المستشفى على رفع الروح المعنوية للعاملين عند حدوث الازمات" حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.08) وبانحراف معياري وقدره (1.44). وبالنظر الى نتائج التحليل يمكن اثبات صحة الفرضية الثالثة حيث تأكد ان هناك درجة ممارسة مرتفعة لنمط القيادة التحويلية في مستشفى بن سينا من قبل القيادات الإدارية في المستشفى مما يؤدي الى قبول الفرضية.

جدول رقم (7) يبين فقرات القيادة التحويلية ودرجة الممارسة والأهمية لها

متغيرات نمط القيادة التحويلية	العدد	مقياس ليكرت	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
توضح ادارة المستشفى للعاملين ان تحقيق اهداف المستشفى يتطلب التعاون وتبادل الخبرات	35	غير موافق بشدة	5	3.8000	1.34602	1	مرتفعة
		غير موافق	1				
		محايد	2				
		موافق	15				
		موافق بشدة	12				

متوسطة	3	1.45695	3.2286	7	غير موافق بشدة	35	تقوم ادارة المستشفى باحداث تغييرات جذرية في بيئة العمل لمواجهة الازمات المفاجئة
				4	غير موافق		
				6	محايد		
				10	موافق		
				8	موافق بشدة		
متوسطة	4	1.44245	3.0857	8	غير موافق بشدة	35	تعمل ادارة المستشفى على رفع الروح المعنوية للعاملين عند حدوث اي ازمات داخل المستشفى
				3	غير موافق		
				9	محايد		
				8	موافق		
				7	موافق بشدة		
مرتفعة		1.17	3.42				المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على ان: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول أنماط القيادة السائدة في المستشفى المبحوث تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمشاركين.

التساؤل الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول أنماط القيادة السائدة في المستشفى المبحوث تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمشاركين.

ولغرض اختبار هذه الفرضية اعتمد الباحثان على استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما اذا كان هناك فروق في آراء المشاركين حول أنماط القيادة السائدة في المستشفى المبحوث ترجع لاختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس والعمر) والمتغيرات الوظيفية (الخبرة والوضع الوظيفي) وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: الفروق تبعاً لمتغير الجنس:

أنماط القيادة الاستراتيجية	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
القيادة الديمقراطية	ذكر	3.5385	1.18078	.236	.630	غير دالة
	انثى	3.3295	1.25448			
	المجموع	3.4071	1.21432			
القيادة الاوتوقراطية	ذكر	3.4808	1.17465	.169	.683	غير دالة
	انثى	3.3068	1.22701			
	المجموع	3.3714	1.19338			
القيادة التحويلية	ذكر	3.6346	1.25256	.590	.448	غير دالة
	انثى	3.2955	1.26688			
	المجموع	3.4214	1.25407			

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في مستشفى بن سينا تُعزى لمتغير الجنس وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (8) أدناه:

جدول رقم (8) يبين تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير الجنس

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الموضحة في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات وآراء الأفراد المشاركين في الدراسة حول أنماط القيادة الاستراتيجية (الديمقراطي، الاوتوقراطي، التحويلي) السائدة لدى المديرين في مستشفى بن سينا باختلاف متغير الجنس ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى ان غالبية افراد الدراسة هم من الإناث، وان ادائهن الوظيفي بالمستشفى يقتصر فقط في التركيز على الممارسات الادارية دون الممارسات القيادية كمدرء مما لا يؤثر في اتجاهاتهم حول أنماط القيادة السائدة داخل المستشفى المبحوث.

-ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير العمر

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في مستشفى بن سينا تُعزى لاختلاف متغير العمر وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (9) أدناه:

جدول رقم (9) يبين تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير العمر

أنماط القيادة الاستراتيجية	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
القيادة الديمقراطية	30 سنة فأقل	3.0625	1.21407	.428	.656	غير دالة
	31 إلى 40	3.3587	1.25414			
	من 41 فأكثر	3.7188	1.18350			
	المجموع	3.4071	1.21432			
القيادة الأوتوقراطية	30 سنة فأقل	3.0625	1.39007	.196	.823	غير دالة
	31 إلى 40	3.3696	1.24515			
	41 فأكثر	3.5313	1.06434			
	المجموع	3.3714	1.19338			
القيادة التحويلية	30 سنة فأقل	3.2500	1.13652	.188	.830	غير دالة
	31 إلى 40	3.3696	1.32045			
	41 فأكثر	3.6563	1.23156			
	المجموع	3.4214	1.25407			

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الموضحة في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات وآراء الأفراد المشاركين في الدراسة حول أنماط القيادة الاستراتيجية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، التحويلية) السائدة لدى المديرين في مستشفى بن سينا باختلاف متغير العمر ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة قد لا يؤثر اختلاف العمر في اتجاهاتهم حول أنماط القيادة السائدة بالمستشفى بحكم أن أغلب المشاركين في الدراسة أعمارهم متقاربة.

ثالثاً: الفروق تبعاً لمتغير الخبرة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في مستشفى بن سينا تُعزى لاختلاف متغير الخبرة وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (10) ادناه:

جدول رقم (10) يبين تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير الخبرة

أنماط القيادة الاستراتيجية	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
القيادة الديمقراطية	5 سنوات فأقل	3.5000	.00000	.033	.968	غير دالة
	6 إلى 10	3.3125	1.43769			
	11 فأكثر	3.4300	1.21732			
	المجموع	3.4071	1.21432			
القيادة الأوتوقراطية	5 سنوات فأقل	3.5000	.00000	.012	.988	غير دالة
	6 إلى 10	3.3750	1.42678			
	11 فأكثر	3.3600	1.19260			
	المجموع	3.3714	1.19338			
القيادة التحويلية	6 سنوات فأقل	4.5000	.00000	.881	.881	غير دالة
	6 إلى 10	3.5313	3.5313			
	11 فأكثر	3.3000	3.3000			
	المجموع	3.4214	1.25407			

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الموضحة في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات وآراء الأفراد المشاركين في الدراسة حول أنماط القيادة الاستراتيجية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التحويلي) السائدة لدى المديرين في مستشفى بن سينا باختلاف سنوات الخبرة الوظيفية ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن غالبية الأفراد المشاركين في الدراسة لديهم نفس عدد سنوات الخبرة مما يقلل من تأثير اختلاف هذا المتغير لدى المشاركين في اتجاهاتهم حول أنماط القيادة السائدة بالمستشفى.

رابعاً: الفروق تبعاً لمتغير الوضع الوظيفي

اعتمد الباحثان على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في مستشفى بن سينا تُعزى لاختلاف متغير الوضع الوظيفي وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (11) ادناه:

جدول رقم (11) يبين تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير الوضع الوظيفي

أنماط القيادة الاستراتيجية	الوضع الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
القيادة الديمقراطية	رئيس قسم	3.4375	1.27316	.082	.922	غير دالة
	مدير إدارة	3.7500	.00000			
	مدير مكتب	3.3000	1.18322			
	المجموع	3.4071	1.21432			
القيادة الاوتوقراطية	رئيس قسم	3.3750	1.21243	.055	.947	غير دالة
	مدير إدارة	3.7500	.00000			
	مدير مكتب	3.3250	1.47761			
	المجموع	3.3714	1.19338			
القيادة التحويلية	رئيس قسم	3.4271	1.21243	.003	.997	غير دالة
	مدير إدارة	3.5000	.00000			
	مدير مكتب	3.4000	1.47761			
	المجموع	3.4214	1.25407			

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الموضحة في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات وآراء الافراد المشاركين في الدراسة حول أنماط القيادة الاستراتيجية (الديمقراطي، الاوتوقراطي ، التحويلي) السائدة لدى المديرين في مستشفى بن سينا باختلاف متغير الوضع الوظيفي ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى ان اغلب الافراد المشاركين في الدراسة يشغلون نفس المنصب الوظيفي داخل المستشفى وبذلك قد لا يؤثر اختلاف الوضع الوظيفي في اتجاهاتهم حول أنماط القيادة السائدة بالمستشفى.

2.13 مناقشة نتائج تحليل البيانات

من خلال تحليل البيانات واستخدام الأساليب اللازمة لوصف المتغيرات واختبار الفرضيات تبين ثبوت صحة الفرضيات التي تنص على وجود ممارسة لأنماط القيادة الاستراتيجية (الديمقراطي ، الاتوقراطي ،التحويلي) من قبل مدراء مستشفى بن سينا ، حيث ان ذلك اتفق مع نتائج دراسة الجميلي(2004) و دراسة العلقم (2013) ودراسة البريشني (2018) ودراسة الخطيب (2008)، ودراسة دبنون (2017) الا ان النتائج اظهرت أيضا ان نمط القيادة التحويلية هو السائد لدى المدراء في المستشفى المبحوث يليه الديمقراطي والاتوقراطية، وهذه النتيجة جاءت غير متوقعة بالنسبة للباحثان حيث ان نتائج بعض الدراسات السابقة تعتبر ان النمط الديمقراطي وكل الأنماط التي تتفق معه في الخصائص هي الأكثر تقبلا واستخداما لدى المدراء كما اشارت دراسة الخطيب (2008) ودراسة البريشني (2018)، ودراسة دبنون (2017) والبعض الاخر اكد على ضرورة تبني النمط الاتوقراطي من قبل المدراء وذلك لضمان التأثير على العاملين كما اشارت دراسة العلقم (2013)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى ان إدارة مستشفى بن سينا وفي سعيها الى التحسين والتطوير المستمرين ترى انه من الضروري تبني سياسات وممارسات استراتيجية تجعل من السهل على العاملين تقبل التغييرات الجذرية التي من الممكن ان تحدث لتحقيق ذلك الهدف، حيث ان ممارسة أسلوب أو نمط القيادة التحويلية من قبل القيادات الإدارية بالمستشفى يغد الأنسب وذلك بما يمتلكه القائد التحويلي من قدرات تأثيرية على العاملين والتي من أهمها اقناعهم بضرورة وحتمية التغيير وبان مصلحة العمل تقتضي ذلك، وكذلك العمل على رفع الروح المعنوية لهم، وأيضا حثهم على الاستفادة من الازمات والمشكلات السابقة لوضع خطط لمواجهة المشكلات المحتملة، والتأكيد للعاملين ان تحقيق اهداف المستشفى يتطلب منهم التعاون وتبادل الخبرات فيما بينهم.

3.13 النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة

لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

نستنتج أن أغلب مفردات الدراسة كانت من الإناث وذلك بنسبة 62 % من المشاركين وان ما نسبته 65 % تقل أعمارهم عن أربعين سنة وان نسبة 71 % منهم تزيد خبرتهم العملية عن 11 سنة وان النسبة الأعلى من المشاركين كانوا بوظيفة (رئيس قسم) حيث بلغت النسبة (68.6%).

أُثبت صحة الفرضية الرئيسية بوجود ممارسة لأنماط القيادة الاستراتيجية من قبل القيادات الإدارية بالمستشفى.

كذلك أُثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى بوجود ممارسة لنمط القيادة الديمقراطية من قبل القيادات الإدارية بالمستشفى وقد كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.40).

كما أُثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية بوجود ممارسة لنمط القيادة الأوتوقراطية من قبل القيادات الإدارية بالمستشفى وقد كانت بدرجة مرتفعة حيث كان المتوسط الحسابي له (3.37).

ايضاً أُثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة حيث توجد ممارسة لنمط القيادة التحويلية من قبل القيادات الإدارية بالمستشفى وقد كانت بدرجة مرتفعة حيث كان المتوسط الحسابي له (3.42) والجدير بالذكر ان هذا النمط كان الأكثر ممارسةً من قبل القيادات الإدارية بالمستشفى من بين الأنماط الأخرى للقيادة الاستراتيجية.

وأخيراً أُثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة حيث انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول أنماط القيادة السائدة في المستشفى المبحوث تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمشاركين.

ثانياً: التوصيات

بالاستناد على ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بالآتي:

ضرورة تبني تطبيق اسلوب القيادة الاستراتيجية من قبل القيادات الادارية بالمستشفى لضمان التأثير الفعال على أداء العاملين عند مواجهة الازمات او حتى اثناء اوقات العمل الاعتيادية وذلك بالاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال.

إعطاء الفرصة للعاملين بالمستشفى لتقديم مقترحاتهم وتحفيزهم على الابداع والابتكار بشأن مواجهة الازمات المحتملة بالمستشفى مما يعزز ثقتهم بمدراءهم والرفع من مستوى ادائهم الوظيفي.

عقد دورات تدريبية للقيادة الاداريين بالمستشفى لتأهيلهم وتنمية مهاراتهم الاستراتيجية لتكون لديهم القدرة على تطوير وتحسين الخدمات الطبية المُقدمة للمواطن وتخطي الازمات التي قد يوجهها المستشفى.

ضرورة تبني قواعد ومعايير دقيقة وموضوعية عند اختيار وتعيين القيادات الادارية بالمستشفى والتأكيد على انتهاج سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من قبل ادارة المستشفى وذلك لضمان تحقيق أهداف المستشفى.

العمل على تحسين بيئة العمل الداخلية للعاملين وتحفيزهم على العمل الجماعي والرفع من الروح المعنوية لهم.

14. المراجع

- عودة، أحمد (2009) "نماذج تطبيقية لقياس مهارات القادة"، الحلقة العلمية الخاصة بتنمية المهارات الاستراتيجية للقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
- آل سعود، طلال بن عبدالعزيز بن محمد (2013) "دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الازمات"، دراسة تطبيقية على مستوى الاستخبارات العامة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية.
- الاسمري، عبدالعزيز بن سعد (2015) "القيادة الاستراتيجية ودورها في درء ومواجهه الازمات"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
- الحربي، خالد محمد عيد (2017) "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمواجهه الازمات من وجهه نظر الضباط في جوازات منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- رحيمة، سلمى حثينة (2012) "دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل"، دراسة تحليله لآراء عينة من العسكريين"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (4)، العدد(9)، جامعة الانبار.
- أحمد، مردف (2016) "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية لدكتور سعدان – بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- طاهر، عريس (2007) "التحكم في قيادات المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية –دراسة حالة بريد الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- تبيدي، محمد حنفي محمد نور (2010) "أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية الاداء-دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان .
- النخالة، محمد رضوان (2015) "القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمُنْتَسِبي الاجهزة الامنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى .

العتيبي، سلطان عامر (2014) "أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الضباط في إدارة شؤون المرضى بمدينة الامير سلطان الطبية العسكرية بالرياض"، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .

البريشني، علي مفتاح محمد (2018) "أثر انماط القيادة الادارية على الرضا الوظيفي "مجلة العلوم التطبيقية، جامعة سبها.

دبنون، محمد (2017)، "تأثير أساليب القيادة الإدارية على تنفيذ إعادة هندسة العمليات الادارية (BPR)"، المجلة الإمبراطورية للبحوث متعددة التخصصات (IJIR)، المجلد 3، الإصدار 1، ص 2454-1362، SSN: <http://www.onlinejournal.i>

الهواري، سيد (2006) "القائد التحويلي وتغيير المستقبل"، مكتبة عين شمس ، القاهرة.

الجميل، مضر بن عبد المحسن (2008) "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية .

ملحم، يحي سليم (2006) "التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

المغربي، رامي إبراهيم (2015) "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الازهر غزة.

نجيب، محمد محمود (2003)، "أنماط المشاركة في صنع القرار الإداري و علاقتها بكل من الرضا عن العمل ، والالتزام التنظيمي، و الغياب ، و ترك العمل لدى المرؤوسين"، مجلة دراسات نفسية ، مجلد (13) ، عدد (1).

الخطيب، مازن إسماعيل محمد، (2004) " النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.

أبو نداء، سامية خميس (2007) "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

علقم، إسماعيل (2013) "العلاقة بين النمط القيادي بين مديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير جامعة بير زيت، فلسطين .

القريوتي، محمد (2000)، "السلوك التنظيمي"، عمان ، الأردن ،دار الشروق للنشر والتوزيع.