

أثر أسلوب القيادة الاستراتيجية على مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت

د. زينب عمر سالم

د. خليفة مبروك القذافي

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر أسلوب القيادة الاستراتيجية (الديمقراطية، الاوتوقراطية، التحويلية) على مستوى مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا سرت، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من القيادات الادارية بالمستشفى واستخدمت الباحثة 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 لأسلوب القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية بالمستشفى بينما جاء كل من اسلوب القيادة الأوتوقراطية ومواجهة الازمات بدرجة ممارسة متوسطة من قبل القيادات الادارية بالمستشفى، وتشير النتائج ايضا الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين اسلوب القيادة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة مع مواجهة الازمات، والجدير بالذكر ان اسلوب القيادة التحويلية هو الاسلوب الاكثر تأثيرا على مستوى مواجهة الازمات بالمستشفى.

الكلمات المفتاحية: اسلوب القيادة الاستراتيجية، القيادة الديمقراطية، القيادة الاوتوقراطية، القيادة التحويلية، مواجهة الازمات.

المقدمة

في ظل عالم تتسارع فيه الاحداث والتحولات، وتزايد 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). ومن الجدير بالذكر ايضا ان علم ادارة الازمات ومواجهتها اصبح من العلوم المستخدمة وبشكل واسع داخل المنظمات ، ويتطلب ممارسة هذا العلم والاستفادة من تطبيقاته الخبرة، والتخصص ، حيث ان هذا العلم يقوم على قراءة الماضي، والاستفادة من الحاضر، والتنبؤ والتخطيط للمستقبل ، وبالتالي يمكن للمنظمات الدولية والمحلية الاستفادة من المتخصصين والخبراء في هذا المجال للتعامل مع الازمات بكل انواعها سواء الاقتصادية، او السياسية ، او الاجتماعية و معالجتها أو التقليل من الاضرار والاثار السلبية الناتجة عنها .

مشكلة الدراسة

من خلال الدراسات السابقة وقراءة الواقع الحالي لبيئة الاعمال الليبية والذي يبرهن على مواجهه المنظمات الليبية للعديد من الازمات، والمشاكل، الناتجة عن الازمات (الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية) التي تمر بها الدولة الليبية والتي تمتد أثارها السلبية لتلقي بضررها على كل مناحي الحياة في المجتمع الليبي، فمن هذا المنطلق ترى الباحثة ضرورة استفادة المنظمات الليبية من الأساليب العلمية الحديثة وتطبيقاتها في مواجهة تلك الازمات والتصدي لها والتخفيف من اثارها كلما امكن. كما تعتقد الباحثة ان اهم تلك الاساليب هو القيادة الاستراتيجية القائمة على أسلوب علمي يتسم بدرجة عالية من الابداع والابتكار في مواجهة الازمات والعبور بالمنظمات الى بر الامان حيث اثبتت نجاحها في مجتمعات اخرى ، وترى الباحثة ان مستشفى بن سينا الواقع بمدينة سرت احد اهم تلك المنظمات وذلك نظرا لطبيعة الخدمة التي يقدمها للمواطن الليبي وهي خدمة الصحة والتي من الممكن ان تتأثر وبشكل كبير بالازمات التي قد تحدث بشكل مفاجئ ، وبناء على ماسبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الاتي :

- مادور اسلوب القيادة الاستراتيجية(الديمقراطية،الاولوقراطية،التحويلية) في مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت ؟

الاسئلة الفرعية هي:

- ما هو مستوى ممارسة أسلوب القيادة الاستراتيجية في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت ؟
- ما هو مستوى ممارسة مواجهة الازمات في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت ؟
- هل هناك أثر لمستوى ممارسة أسلوب القيادة الاستراتيجية على مستوى ممارسة مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت ؟

اهداف الدراسة

حيث تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في مستشفى بن سينا التعليمي من وجهة نظر القيادات الادارية بالمستشفى.
- التعرف على مستوى ممارسة مواجهة الازمات في مستشفى بن سينا التعليمي من وجه نظر القيادات الادارية بالمستشفى.
- معرفة أثر ممارسة أسلوب القيادة الاستراتيجية على مستوى ممارسة مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت.
- تقديم عدد من التوصيات التي من الممكن ان تساعد ادارة المستشفى في اختيار الأسلوب القيادي الأكثر فاعلية في مواجهة الازمات المفاجئة وذلك بناء على النتائج التي سيتم التوصل اليها .

اهمية الدراسة

تتركز أهمية هذه الدراسة في جانبين هما :

- أولاً : الجانب العلمي: ويتمثل في اعتبار هذا المجهود العلمي المتواضع إضافة إلى المكتبة العربية.
- ثانياً: الجانب العملي : نظرا للدور المهم الذي يلعبه القطاع الصحي بشكل عام ومستشفى بن سينا بمدينة سرت على وجه الخصوص والمتمثل في تقديم خدمة الصحة للمواطن فانه يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في معرفه الاساليب و الانماط القيادية الناجحة والتي من الممكن أن تساعد

القيادات الادارية في المستشفى المبحوث اذا اتبعنها في التأثير و بشكل ايجابي على الاداء الوظيفي للمرؤوسين سواء في اوقات العمل الاعتيادية أو عند مواجهة الازمات وبالتالي المساهمة في الرفع من مستوى الخدمة المقدمة للمواطن.

فرضيات الدراسة :

بنيت هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الاستراتيجية على مستوى مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت .

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الديمقراطية على مستوى مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الاوتوقراطية على مستوى مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التحويلية على مستوى مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي :

1- الحدود الموضوعية : حيث تقتصر هذه الدراسة على معرفة اثر اسلوب القيادة الاستراتيجية (الديمقراطية، الاوتوقراطية، التحويلية) على مواجهة الازمات .

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

3- الحدود الزمنية : تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من يوليو الى اغسطس 2018 ميلادي.

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

التعريفات الاجرائية

- 1- القيادة الاستراتيجية: هي القدرة التأثيرية لقيادات مستشفى بن سينا على العاملين معهم والتي تتسم بالإبداع والابتكار و القدرة على تحليل تجارب الماضي والاستفادة من معلومات الحاضر وتسخيرها للتخطيط والتنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها بالمستقبل مستعينين في ذلك بالأساليب العلمية والتكنولوجية المتاحة بما يضمن مواجهة الازمات المحتملة .
- 2- القيادة الديمقراطية: هو اسلوب الادارة الذي يعتمد فيه القائد على اسلوب التأثير بدلا من استخدام التسلط والتحكم في توجيه العاملين ويُفسح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويحفزهم على العمل الجماعي ويشجع على الابتكار والابداع وتقديم الافكار لمواجهة الازمات المحتملة.
- 3- القيادة الاوتوقراطية: ويقصد بها الاسلوب التسلطي الذي تتبعه القيادات الادارية بمستشفى بن سينا في توجيه العاملين من خلال اصدار الاوامر والتعليمات وتقييد الموظفين بتنفيذها حرفيا وعدم إعطاء فرصة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك تتسم بإهمال الجانب الانساني من قبل القيادات الادارية بالمستشفى في التعامل مع المرؤوسين اثناء حدوث الازمات.
- 4- القيادة التحويلية: هو اسلوب الادارة الذي يعتمد فيه القائد على إحداث التغييرات الجذرية في بيئة العمل ونقل المستشفى من الوضع الحالي الى وضع افضل ويحفز الافراد على التعاون وتبادل الخبرات وتجاوز مصالحهم الخاصة في سبيل تحقيق اهداف المستشفى.
- 5- الازمة: هي حالة حرجة او غير مستقرة يمر بها المستشفى المبحوث وتستدعي قياداته اتخاذ بعض القرارات والاجراءات التي من الممكن ان تؤثر ايجابا او سلبا على الخدمات المقدمة من قبل المستشفى .
- 6- مواجهه الازمات: ويقصد بذلك الطرق والاساليب التي من الممكن ان يستخدمها القيادات الادارية في المستشفى المبحوث لمواجهة الازمات والمشكلات المفاجئة والتي تعكس قدراتهم الابداعية ومعارفهم وخبراتهم العلمية والعملية وطريقة تفكيرهم لحل المشكلات الحالية والمتوقعة.

الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة الاستراتيجية نورد منها مايلي:

-دراسة رحيمة (2012)، 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)،هدفت الدراسة الى معرفة اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السودانية) 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 أحمد (2016)،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 اسلوب التحليل الوصفي في دراسته، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من الاطباء والمرضين 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 البريشني(2018) 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 أكثر 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 .

التعقيب على الدراسات السابقة

نلاحظ ان جميع الدراسات السابقة تشابهت في تناولها القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل ولكنها اختلفت في تناولها المتغير التابع ، فمثلا دراسة رحيمة (2012) اتخذت من التهيؤ لضغوط العمل متغير تابع لها وذلك لمعرفة تأثير القيادة الاستراتيجية عليه ، ودراسة تبيدي (2010) كان كفاءة وفعالية الاداء المتغير التابع لها ، ودراسة البريشني(2018) كان المتغير التابع لها هو الرضا الوظيفي ، أما دراسة أحمد (2016) درست القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين فعالية فريق العمل، وتشابهت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدامها لأسلوب التحليل الوصفي و الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، كما اختلفت جميعها مع الدراسة الحالية في بيئة وزمن التطبيق . وعلى الرغم من ذلك فقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في صياغة وتدعيم الجانب النظري لها .

الاطار النظري للدراسة

اولا: القيادة الاستراتيجية

ان جوهر الدور القيادي يتركز فيما يمنحه الاتباع من تأييد لسلطان القائد عن طواعية منهم ، وان الجماعة لا تظفي هذا الدور القيادي على أي فرد من افرادها الا اذا تبين ان هذا الفرد يساهم في تقدم الجماعة وزيادة انتاجيتها ، والقائد بهذا المعنى هو الفرد الذي يمارس اكبر قدر من التأثير على مرؤوسيه فيدفعهم للعمل ، ويعمل على تحقيق الاهداف في موقف معين (النخالة، 2015). كما يمكننا القول بأن العمل تحت قيادة قائد حقيقي يكون محفزاً ومنشطا يشد الانتباه ، وحتى انه 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 الاخرين حول نظرتة ولديه ميولاً للاتصال معهم كذلك أن يسعى دائما للحصول من الاخرين على مايملكونه من ثمين ويكون قدوة لهم في سلوكياته (طاهر، 2007). اما الاستراتيجية فيقصد بها "تحديد الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد ، وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة

بينها وبين بيئتها فيما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بيها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها " (آل سعود، 2013).

عرف الاسمري (2015) القيادة الاستراتيجية على انها "عملية ديناميكية تتضمن التخطيط الاستراتيجي والتفكير والابتكار بهدف تطوير أنشطة المنظمة واستغلال قدراتها بكفاءة وفاعلية لتحقيق اهدافها بطرق غير تقليدية تعتمد على تغيير النظم والاجراءات بما يتوافق مع ظروف كل منظمة". كما عرفها الحربي (2017) على انها" القيادة في المستويات العليا والتي تتميز بدور فاعل من الوقاية من الازمات بالخطط الدائمة والمؤقتة لتحقيق اهداف مشتركة قريبة وبعيدة، والقدرة على تنفيذ امر أو منعه من خلال خصائص ذاتية كالتفكير والتخطيط والابداع، أو مهارات انسانية كالعلاقات والاتصال والتحفيز، أو مهارات تخصصية كحل المشكلات واتخاذ القرارات".

لقد حدد عودة (2009) مجموعة مقومات اساسية للقيادة الاستراتيجية أهمها القدرة على التأثير في المرؤوسين و الابداع والابتكار وتحليل وربط الاحداث ايضا يجب ان يتمتع القائد الاستراتيجي بالرؤية الصحيحة للأحداث والتفاعل مع البيئة الخارجية، واخيرا 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 والامكانيات والحفاظ عليها وتطوير رأس المال البشري و الحفاظ على ثقافة مؤثرة للمنظمة واخيرا التأكيد على الممارسات الأخلاقية وانشاء انظمة سيطرة متوازنة للمنظمة . سيتم التركيز في هذه الدراسة على ثلاثة أساليب للقيادة الاستراتيجية التي ترى الباحثة انه من الممكن ان تتبعها القيادات الادارية بالمستشفى للتأثير بالمرؤوسين بشكل فعال عند مواجهة الازمات وهي:

1- أسلوب القيادة الديمقراطية :

يقوم هذا الاسلوب من القيادة على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من اعمال وافساح المجال للمبادأة والابداع، ويمارس القائد اشرافا عاماً لحفز الافراد على زيادة الاداء، ويعتمد القائد على اسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في توجيه المرؤوسين، إقامة الاتصال ذو الاتجاهين بين القائد والمرؤوسين (البريشني، 2018).

2- أسلوب القيادة الاوتوقراطية :

يقوم القائد الاوتوقراطي (المتسلط او المتحكم) بإصدار الاوامر ويطلب من المرؤوسين الاذعان لها والطاعة في تنفيذها، والعمل على إنجازها، فينفرد باتخاذ القرارات دون مشاركة المرؤوسين. 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 (البريشيني، 2018).

3- أسلوب القيادة التحويلية :

وهو اسلوب محفز فكريا ويسعى لتحويل المنظمة من حالها الحالي الى الوضع المنشود ويسعى القائد التحويلي الى جعل الاقراد يتجاوزون مصالحهم الخاصة لصالح اهداف المنظمة ويتميز القائد التحويلي بانه صاحب رؤية ورؤية ورسالة (أحمد، 2016) .

ثانيا: الازمات

تعتبر الازمة ظاهرة انسانية وجزء من نسيج الحياة عُرفت منذ العصور القديمة ومتلازمة للإنسان وهي تحدث في أي لحظة وبشكل مفاجئ نتيجة ظروف داخلية او خارجية ، و تخلق نوع من التهديد للدولة او المنظمة او الفرد و يحتم التعامل معها او القضاء عليها او التقليل من أثارها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، كما اصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والدول، الامر الذي استدعى الاهتمام بها وإدارتها كأسلوب وقائي ومستقبلي للتكيف مع التغييرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث الازمة او اثناء حدوثها (الحربي، 2017) .

عرف أحمد(2016) الازمة على انها "نقطة تحول او موقف مفاجئ يؤدي الى أوضاع غير مستقرة، ويُحدث نتائج غير مرغوب فيها، وفي وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الاطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة" .

خصائص الازمات :

ان من اهم خصائص الازمات هي اعتبارها نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة الى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة، وتتميز الازمات بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، وايضا يصعب فيها التحكم في الأحداث كما تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات وضغط الوقت والحاجة الى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح

هذا الخطأ، ومن خصائص الازمات ايضا المفاجئة والسرعة التي تحدث بها، كذلك التداخل والتعدد في الاسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة (الجديلي، 2006).

دور القيادة الاستراتيجية في مواجهه الازمات

لقد اشارت بعض الدراسات الى الدور المهم الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في مواجه الازمات والمتمثل في سرعة الاستجابة لظروف المتغيرات السريعة المولدة للأزمة وذلك من خلال القدرة على استقراء مصادر التهديد والمشاكل الواقعة والمحتملة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والاستغلال الامثل للموارد وذلك بهدف وأد الازمة قبل ظهورها أو التعامل الفعال معها لإنقاذها، ايضا من خلال التأثير الفعال على الافراد وكسب ثقتهم عن طريق توفير انظمة اتصال فعالة معهم ، كما يمكن ان تلعب القيادة الاستراتيجية دورا مهما في مواجهة الازمات 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 (الاسمري، 2015).

الطريقة والاجراءات

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في القيادات الادارية في مستشفى بن سينا التعليمي في مدينة سرت ، اعتمدت الباحثة على اسلوب المسح الشامل وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (46) استبانة أُسْتُرجع منها (37) خضعت (35) استبانة منها للتحليل، اي بنسبة 76% وهي تُعتبر نسبة مقبولة احصائيا لغرض اتمام اجراءات البحث العلمي .

صدق اداة القياس

1-الصدق الظاهري: تم عرض أداة القياس (الاستبيان) على عدد من المحكمين المختصين في مجال العلوم الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل الاستبيان وتصميمه بشكله النهائي مما يحقق الصدق الظاهري له.

2-صدق الاتساق الداخلي: تم استخدام معاملات الارتباط للتأكد من مدى ارتباط الفقرات مع بعضها ومع الدرجة الكلية للمتغير الذي صممت لقياسه، وجاءت النتائج مؤكدة على ان جميع

معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية، وبذلك أعتبرت جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه كما هو موضح في الجدول (1) ادناه:

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

مواجهه الازمات			القيادة الديمقراطية		
<i>Sig</i>	معامل الارتباط	رقم الفقرة	<i>Sig</i>	معامل الارتباط	رقم الفقرة
	.76	13	.000	.78	1
.000	.87	14	.000	.77	2
.000	.80	15	.000	.78	3
.000	.88	16	.000	.89	4
.000	.88	17	القيادة الاوتوقراطية		
.000	.71	18	.000	.54	5
.000	.85	19	.000	.76	6
.000	.86	20	.000	.81	7
			.000	.89	8
القيادة التحويلية					
.000	.72	11	.000	.76	9
.000	.83	12	.000	.80	10

ثبات أداة القياس ويقصد بثبات اداة القياس مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وقد أستخدم اختبار (الفا 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
مواجهه الازمات	8	.953

عرض البيانات :

اولا: خصائص المبحوثين:

استخرجت التكرارات والنسب المئوية لخصائص المبحوثين كما مبين في الجدول (3):

1- الجنس: يظهر الجدول أدناه أن النسبة الأعلى من المفردات كانت إناثا حيث بلغت (62.9%) من المبحوثين.

الجدول (3) وصف لمفردات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	13	1.37
	أنثى	22	9.62
العمر	30 سنة فأقل	4	4.11
	من 31 - 40 سنة	23	7.65
	من 41 سنة فأكثر	8	9.22
الخبرة	5 سنوات فأقل	2	7.5
	من 6 - 10 سنوات	8	.922
	11 سنة فأكثر	52	71.4
الوضع الوظيفي	رئيس قسم	24	6.68
	مدير ادارة	1	.92
	مدير مكتب	10	5.28

2- العمر: يلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الكبرى من المفردات تتراوح أعمارهم (من 31 - 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (65.7%) من المبحوثين وهذا يدل على ان اغلب القيادات الادارية من الشباب ويتمتعون بطاقات ايجابية تجعلهم قادرين على التأثير بشكل افضل على مرؤوسيههم وتحفيزهم على العمل.

3- الخبرة: يلاحظ من الجدول أعلاه ايضا أن نسبة (71.4%) من الأفراد خبرتهم العملية 11 سنة فأكثر وهذا يدل على ان اغلب القيادات الادارية في المستشفى يتمتعون بالخبرة الكافية لإنجاز اعمالهم بشكل افضل.

4- الوضع الوظيفي: يتبين من الجدول (3) أعلاه إن النسبة الأعلى من المبحوثين كانوا بوظيفة (رئيس قسم) حيث بلغت النسبة (68.6%).

ثانيا :نتائج التحليل للبيانات :اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين كمؤشر للتعرف على درجة الممارسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية ومواجهة الازمات وتم تحديد خمس مستويات للممارسة بالاعتماد على المتوسط الحسابي كما هو مبين في الجدول (4) :

الجدول رقم (4) يبين مستويات درجة الممارسة للمتغيرات

المستويات	درجة الممارسة
1- اقل من 1.80	منخفضة جدا
1.80- اقل من 2.60	منخفضة
2.60- أقل من 3.40	متوسطة
3.40- أقل من 4.20	مرتفعة
4.20- أقل من 5	مرتفعة

المصدر: (البريشني، 2017)

التساؤل الاول هو :

- ما هو مستوى ممارسة أسلوب القيادة الاستراتيجية في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت ؟
سيتم الاجابة على هذا التساؤل من خلال تحليل نتائج المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

البعد الأول: القيادة الديمقراطية

من خلال الجدول رقم (5) يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعده القيادة الديمقراطية جاء بدرجة مرتفعة وكان مقداره (3.40) في حين أن الانحراف المعياري له كان (1.22)، كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الديمقراطية جميعها جاء بدرجة مرتفعة باستثناء البعد الرابع والذي جاء بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي وقدره (3.31) وانحرافات معياري وقيمته (1.34).

جدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الديمقراطية ودرجة الممارسة والأهمية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1- تقوم ادارة المستشفى بتحفيز العاملين على العمل الجماعي	3.42	1.37	مرتفعة	2
2- تحتم ادارة المستشفى بتطوير وتنمية مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية.	3.28	1.42	متوسطة	4
3- تشجع ادارة المستشفى العاملين على تقديم الافكار والمقترحات لحل المشكلات المحتمل وقوعها.	3.60	1.42	مرتفعة	1
4- تعطي ادارة المستشفى اهمية كبيرة للنقاش وتبادل الآراء بين العاملين.	3.31	1.34	متوسطة	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.40	1.22	مرتفعة	

البعد الثاني: القيادة الاوتوقراطية: من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للقيادة الاوتوقراطية جاء بدرجة ممارسة متوسطة وكان مقداره (3.37) في حين أن الانحراف المعياري له كان (1.16)، كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية للبعدين الثالث والرابع من ابعاد القيادة الاوتوقراطية جاء بدرجة مرتفعة بينما البعدين الاول والثاني جاء بدرجة ممارسة متوسطة .

جدول رقم (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الأوتوقراطية ودرجة الممارسة والأهمية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1- تهتم ادارة المستشفى بالجانب الانساني في التعامل مع العاملين.	3.08	1.42	متوسطة	4
2- تتخذ ادارة المستشفى قرارات سريعة عند مواجهة الازمات .	3.34	1.34	متوسطة	3
3- تساعد ادارة المستشفى العاملين على فهم اسلوب اداء العمل.	3.54	1.44	مرتفعة	1
4- توفر ادارة المستشفى الإمكانيات اللازمة لتطبيق افكار جديدة تساعد في حل المشكلات.	3.51	1.33	مرتفعة	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.37	1.16	متوسطة	

البعد الثالث: القيادة التحويلية

من خلال الجدول رقم (7) يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للقيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة وكان مقداره (3.42) في حين أن الانحراف المعياري له كان (1.17)، كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة حيث تحصل البعد الثاني على أعلى درجة وذلك بمتوسط حسابي وقدره (3.80) وانحراف معياري وقيمهته (1.46).

جدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية ودرجة الممارسة والأهمية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1-تستفيد ادارة المستشفى من الازمات السابقة لوضع خطط لمواجهة المشكلات المحتملة.	3.57	1.46	مرتفعة	2
2- توضح ادارة المستشفى للعاملين ان تحقيق اهداف المستشفى يتطلب التعاون وتبادل الخبرات .	3.80	1.46	مرتفعة	1
3- تعمل ادارة المستشفى على رفع الروح المعنوية للعاملين عند حدوث الازمات	3.08	1.44	متوسطة	4
4-تقوم ادارة المستشفى بإحداث تغييرات جذرية في بيئة العمل.	3.22	1.45	متوسطة	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.42	1.17	مرتفعة	

التساؤل الثاني هو :

ما هو مستوى ممارسة مواجهة الازمات في مستشفى بن سينا من وجه نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت ؟

سيتم الاجابة على هذا التساؤل من خلال تحليل نتائج المتغير التابع (مواجهة الازمات): من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (مواجهة الازمات) جاء بدرجة متوسطة وكان مقداره (3.05) في حين أن الانحراف المعياري له كان (1.33)، كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لأبعاد مواجهة الازمات جميعها جاء بدرجة متوسطة باستثناء البعد السابع حيث جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (3.62) بينما الانحرافات المعيارية له كان (1.46) .

جدول رقم (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التابع (مواجهة الازمات) ودرجة الممارسة والأهمية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1-يسهل تبادل الامكانيات المادية والبشرية والمعلومات الضرورية بين الاقسام والادارات لمواجهة المشكلات المفاجئة.	3.05	1.39	متوسطة	3
2- هناك تعليمات محددة وواضحة للتعامل مع الازمات في المستقبل.	3.08	1.31	متوسطة	2
3- هناك دورات تدريبية للعاملين على كيفية التعامل مع الازمات المفاجئة .	2.80	1.34	متوسطة	6
4-هناك خطط مُعدة مسبقا للتعامل مع الازمات المحتمل وقوعها في المستقبل .	3.00	1.37	متوسطة	4
5-هناك خطط مشتركة مع المؤسسات ذات العلاقة (عيادات خارجية مثلا)لمواجهة المشكلات المحتملة في المستقبل .	2.80	1.32	متوسطة	6
6-هناك فريق متخصص لمواجهة الازمات المفاجئة.	2.97	1.36	متوسطة	5
7-يقوم المديرين بالإشراف المباشر على العمل في حالة الازمات المفاجئة .	3.62	1.46	مرتفعة	1
8-يتم اجراء مسح للبيئة الداخلية والخارجية لاستشعار أي ازمات محتملة والاستعداد لها .	3.08	1.35	متوسطة	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.05	1.33	متوسطة	

التساؤل الثالث واختبار الفرضيات :

- هل هناك أثر لمستوى ممارسة أسلوب القيادة الاستراتيجية على مستوى ممارسة مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت ؟
وللإجابة على هذا التساؤل المرتبط بفرضيات البحث وايضا لاختبار صحة تلك الفرضيات استخدم الباحثان الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وجاءت النتائج كما يلي :

اولا : اختبار الفرضية الرئيسية : - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الاستراتيجية على مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت .

جدول رقم (9) يبين الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية

مجتمعة على مواجهة الازمات

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	.814	.629	.273	20.225	.000

بالنظر للجدول رقم (9) يتضح أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية **مجتمعة على مواجهة الازمات**، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية بينهما (.814). وان معامل التحديد بلغ (.629). أي أن المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) يفسر ما نسبته (62%) من التباين في المتغير التابع (مواجهة الازمات)، وقد بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (.273). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في مستوى مواجهة الازمات بقيمة (.273). ويؤكد معنوية ذلك التأثير قيمة F الجدولية البالغة (20.225) عند مستوى معنوية (.000). ونستنتج من ذلك أن لأسلوب القيادة الاستراتيجية دور مهم في التأثير على مستوى مواجهة الازمات في مستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت مما يثبت صحة فرضية البحث الرئيسية . أيضا قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتحديد المتغير الأكثر تأثيرا من المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (مواجهة الازمات) عند ادخالها مجتمعة وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول (10):

جدول رقم (10) يبين الانحدار الخطي المتعدد لتحديد المتغير الأكثر تأثيراً من بين المتغيرات المستقلة على مواجهة الازمات عند ادخالها مجتمعة

المتغير المستقل	بيتا	B	قيمة T	مستوى الدلالة
القيادة الديمقراطية	.223	.219	.608	.548
القيادة الاوتوقراطية	.110	.109	.294	.771
القيادة التحويلية	.513	.487	2.497	.018

ويلاحظ في الجدول (10) اعلاه ان القيادة التحويلية كان أكثر المتغيرات تأثيراً على مواجهة الازمات عند ادخال المتغيرات المستقلة مجتمعة فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا .51). على مواجهة الازمات، وهذا يعني بان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسة مواجهة الازمات بقيمة (51%) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T الجدولية البالغة (2.497) عند مستوى معنوية (.018).

اختبار الفرضيات الفرعية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضيات الفرعية للدراسة وجاءت النتائج كما يلي:
الفرضية الأولى - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الديمقراطية على مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت .

جدول رقم (11) يبين الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير أسلوب القيادة الديمقراطية على مواجهة الازمات

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
القيادة الديمقراطية	.763	.570	.763	6.786	.000

يلاحظ من الجدول رقم (11) وجود تأثير لأسلوب القيادة الديمقراطية على مواجهة الازمات وان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرات حيث بلغت درجتها (.763). وان معامل التحديد (.570)، وهذا يعني ان القيادة الديمقراطية تُفسر ما نسبته 57% من التباين في مواجهة الازمات. وقد بلغت قوة التأثير (بيتا .763). وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة القيادة الديمقراطية يؤدي إلى الزيادة في مستوى مواجهة الازمات بقيمة (76%)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة

T الجدولية والبالغة (6.786) عند مستوى دلالة (0.000)، وبالاعتماد على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

الفرضية الثانية : - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الاوتوقراطية على مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت .

جدول رقم (12) يبين الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير لأسلوب القيادة

الاوتوقراطية على مواجهة الازمات

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
القيادة الاوتوقراطية	.761	.567	.761	6.743	.000

يلاحظ من الجدول رقم (12) وجود تأثير لأسلوب القيادة الاوتوقراطية على مواجهة الازمات، وان هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات وقد بلغت درجتها (.761) وان معامل التحديد (.567) ، وهذا يعني ان القيادة الاوتوقراطية تُفسر ما نسبته 56% من التباين في مستوى ممارسة مواجهة الازمات .وقد بلغت قوة التأثير (بيتا .761) وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة القيادة الاوتوقراطية يؤدي إلى الزيادة في مستوى مواجهة الازمات بقيمة (76%)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T الجدولية والبالغة (6.743) عند مستوى دلالة (0.000)، وبالاعتماد على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الثالثة: - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التحويلية على مواجهة الازمات من وجهة نظر القيادات الادارية بمستشفى بن سينا التعليمي بمدينة سرت .

جدول رقم (13) يبين الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير لأسلوب القيادة

التحويلية على مواجهة الازمات

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	.796	.622	.796	7.548	.000

يلاحظ من الجدول رقم (13) وجود تأثير لأسلوب القيادة التحويلية على مواجهة الازمات وان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرات بلغت درجتها (.796) وان معامل التحديد (.622) ،

وهذا يعني ان القيادة التحويلية تُفسر ما نسبته 62% من التباين في مستوى ممارسة مواجهة الازمات. وقد بلغت قوة التأثير (بيتا 0.796). وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة القيادة التحويلية يؤدي إلى الزيادة في مستوى مواجهة الازمات بقيمة (79%)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T الجدولية والبالغة (7.548) عند مستوى دلالة (0.000)، وبالاعتماد على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

من خلال التحليل السابق لبيانات متغيرات الدراسة سواء كان لمعرفة درجة الممارسة للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع او لمعرفة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة (ابعاد القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (مواجهة الازمات) يمكننا الاشارة الى انه وعلى الرغم من انعدام تأثير بعض المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في حالة ادخالها مجتمعة للتنبؤ بمعادلة الانحدار الا ان ذلك لا يعطينا الحق في اغفال حقيقة ممارستها في الواقع من قبل القيادات الادارية بالمستشفى حتى وان كانت تلك الممارسة جاءت بدرجة متوسطة من قبل القيادات الادارية وذلك بحسب نتائج تحليل المتوسطات الحسابية لتلك المتغيرات والتي اثبتت احصائيا صحة ذلك .

بناء على ذلك قامت الباحثة بالاستعانة باختبار الانحدار البسيط لاختبار دراسة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع لمعرفة اذا كان لتلك المتغيرات تأثيرا في حالة دراسة علاقة كل متغير على حدى و بشكل منفرد مع المتغير التابع وجاءت النتائج مُبرهنة على وجود تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوي لتلك المتغيرات على المتغير التابع في حالة دراستها منفردة .

وبذلك يمكننا القول بأن تبني اي اسلوب من اساليب القيادة الاستراتيجية من قبل القيادات الادارية بالمستشفى من شأنه ان يعزز القدرة التأثيرية لتلك القيادات على العاملين داخل بيئة العمل مما يؤثر وبشكل فعال على قدرة المستشفى على مواجهة الازمات والتصدي لها .

النتائج والتوصيات:

أولا: نتائج الدراسة

لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- أن اغلب مفردات الدراسة كانت من الإناث وذلك بنسبة 62% من المبحوثين وان ما نسبته 65% تقل أعمارهم عن أربعين سنة وان نسبة 71% منهم تزيد خبرتهم العملية عن 11 سنة.
- 2- يوجد درجة ممارسة مرتفعة لكل من اسلوبي القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهما على التوالي (3.40-3.42) بينما جاءت درجة الممارسة لأسلوب القيادة الاوتوقراطية متوسطة حيث بلغت (3.37).
- 3- أظهرت النتائج أن مواجهة الازمات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة ،فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.05).
- 4- أثبت صحة الفرضية الرئيسية بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الاستراتيجية على مواجهة الازمات ،ووجود علاقة ارتباطيه طردية للأبعاد مجتمعة على مواجهة الازمات وان اسلوب القيادة التحويلية المتغير الأكثر تأثيرا على مواجهة الازمات .
- 5- نستنتج من نتائج تحليل البيانات وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الديمقراطية على مواجهة الازمات، وان هناك علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات .
- 6- نستنتج من نتائج تحليل البيانات وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الاوتوقراطية على مواجهة الازمات، وان هناك علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات .
- 7- نستنتج من نتائج تحليل البيانات وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التحويلية على مواجهة الازمات، وان هناك علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات .

ثانياً: التوصيات

- بناء على ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج نوصي بالاتي:
- 1- 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 .
 - 2- العمل على رفع مستوى مواجهة الازمات في المستشفى وذلك من خلال تبني الخطط الاستراتيجية المناسبة من قبل القيادات الادارية للتصدي للأزمات المفاجئة والتقليل من أثارها في حال وقوعها .
 - 3- إعطاء الفرصة للعاملين بالمستشفى لتقديم مقترحاتهم وتحفيزهم على الابداع والابتكار بشأن مواجهة الازمات المحتملة بالمستشفى مما يعزز ثقتهم بمدراتهم والرفع من مستوى ادائهم الوظيفي .
 - 4- عقد دورات تدريبية للقادة الاداريين بالمستشفى لتأهيلهم وتنمية مهاراتهم الاستراتيجية لتكون لديهم القدرة على تطوير وتحسين الخدمات الطبية المُقدمة للمواطن وتخطي الازمات التي قد يواجهها المستشفى.
 - 5- 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 .
 - 6- العمل على تحسين بيئة العمل الداخلية للعاملين و تحفيزهم على العمل الجماعي والرفع من الروح المعنوية لهم .

المراجع

- 1- عودة، أحمد (2009) "نماذج تطبيقية لقياس مهارات القادة"، الحلقة العلمية الخاصة بتنمية المهارات الاستراتيجية للقادة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- 2- 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.
- 3- الاسمري، عبدالعزيز بن سعد (2015) "القيادة الاستراتيجية ودورها في درء ومواجهه الازمات"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- 4- 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 .
- 5- رحيمة، سلمى حنتية (2012) "دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من العسكريين"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (4)، العدد (9)، جامعة الانبار.
- 6- أحمد، مردف (2016) "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية لدكتور سعدان - بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- 7- طاهر، عريس (2007) "التحكم في قيادات المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية - دراسة حالة بريد الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 8- الجديلي، ربحي عبدالقادر (2006) "واقع استخدام أساليب ادارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 9- تبيدي، محمد حنفي محمد نور (2010) "أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية الاداء-دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان .
- 10- النخالة، محمد رضوان (2015) "القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الاجهزة الامنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى .

- 11- العتيبي، سلطان عامر (2014) "أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي من وجهه نظر الضباط في إدارة شؤون المرضى بمدينة الامير سلطان الطبية العسكرية بالرياض"، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- 12- البريشني ، علي مفتاح محمد (2018) "أثر انماط القيادة الادارية على الرضا الوظيفي" مجلة العلوم التطبيقية، جامعة سبها.