



"تنمية المهارات القيادية وأثرها في رفع كفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى السكر بمنطقة صلاح الدين طرابلس"

الهادي ميلاد قويشة

عبدالله الطاهر محمد البشير

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة طرابلس

الهيئة الليبية لبحث العلمي

"Developing Leadership Skills and Its Impact on Enhancing the Efficiency and Effectiveness of Employee Performance at the Diabetes Hospital in the Salah al-Din Area, Tripoli"

Abdullah Ataher Mhamed,¹ Alhadi Milad Gwisha²

¹ Libyan Authority for Scientific Research

² Faculty of Economics and Political Science / University of Tripoli

² Corresponding Author's Email: alhadi.gw@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/08/11 - تاريخ المراجعة: 2026/08/25 - تاريخ القبول: 2026/09/21 - تاريخ النشر: 2026/09/29

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية أنماط القيادات الإدارية في رفع كفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى السكر بمنطقة صلاح الدين - طرابلس، من خلال تحديد مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية، وبيان مدى إسهامها في تحسين الأداء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت 32 مفردة من العاملين الإداريين بالمستشفى. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لأنماط القيادة الإدارية في كفاءة وفعالية أداء المنظمة، حيث أظهرت النتائج أن جميع أنماط القيادة ذات تأثير موجب ودال إحصائياً. وقد تصدر نمط القيادة المتعاون الأنماط من حيث قوة التأثير في الأداء، يليه النمط المشارك، ثم النمط التبادلي وأخيراً النمط التسلسلي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأنماط القيادية التعاونية والمشاركة، وتطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية، مع التركيز على مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات والتواصل وإدارة فرق العمل، بما يساهم في الارتقاء بكفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة الصحية.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية - مستشفى السكر صلاح الدين - كفاءة الاداء

Abstract

The study aimed to identify the effect of developing administrative leadership styles on enhancing the efficiency and effectiveness of employee performance at the Diabetes Hospital in the Salah Al-Din area of Tripoli. It sought to determine the level at which administrative leadership styles are practiced and to assess their contribution to improving employee performance. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire to collect data from a sample of 32 administrative employees at the hospital. The findings revealed a statistically significant effect of administrative leadership styles on the efficiency and effectiveness of organizational performance, with all leadership styles demonstrating positive and statistically significant effects. The collaborative leadership style ranked first in terms of its strength of influence on performance, followed by the participative style, the transactional style, and finally the authoritarian style. The study recommended strengthening collaborative and participative leadership styles and developing specialized training programs to enhance leadership skills, with particular emphasis on decision-making, problem-solving, communication, and team management skills,

thereby contributing to improving the efficiency and effectiveness of performance within the healthcare institution.

Keywords: Leadership Skills – Salah Al-Din Diabetes Hospital – Performance Efficiency

مقدمة

تشهد المؤسسات الصحية تحولات متسارعة بفعل العولمة والتطور في تقنيات الاتصال والمعلومات، مما جعل القيادة الإدارية أكثر ارتباطاً بالقدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات. وتزداد أهمية ذلك في المستشفيات المتخصصة، التي تواجه تحديات تتعلق بجودة الخدمات، ومحدودية الموارد، وتزايد أعداد المستفيدين، الأمر الذي يتطلب تطوير مهارات القيادات الإدارية باستمرار لتحقيق أهداف المؤسسة. (Frich et al., 2015)

وتُعد كفاءة القيادة الإدارية من العوامل الأساسية المؤثرة في أداء المؤسسات الصحية، لما تضطلع به من أدوار في توجيه الموارد، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات وتحفيز العاملين. وقد أكدت دراسة الطوير (2016) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الإدارية للقياديين وارتفاع كفاءة أداء المنظمة، بما يؤكد أهمية تطوير المهارات القيادية في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي السياق الصحي، أظهرت دراسة (Geerts et al., 2020) وجود تأثير مباشر ذي دلالة لأنماط القيادة الصحية في أداء العاملين، كما بينت دراسة أبوشويته (2024) أن الرقابة الإدارية تؤثر بدرجة كبيرة في جودة الخدمات الصحية، مما يؤكد أهمية الممارسات القيادية والإشرافية في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسات الصحية.

وفي ضوء ما تقدم، يبرز مستشفى السكر بوصفه مؤسسة صحية متخصصة تواجه تحديات مضاعفة تجعل من تنمية المهارات القيادية لدى العاملين فيها مسألة ملحة، إذ إن قصور هذه المهارات قد يفسر ما يُلاحظ أحياناً من تدنٍ في مستوى الأداء رغم توافر الإمكانيات المادية والفنية اللازمة. ومن هنا تنبع مشكلة هذا البحث، المتمثلة في محاولة فهم طبيعة العلاقة بين تنمية المهارات القيادية وبين رفع كفاءة وفعالية العاملين في مستشفى السكر، بما يفتح المجال أمام تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير الأداء الصحي بهذه المؤسسة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

في ظل العولمة والتقدم التقني المتسارع، أصبحت كفاءة القيادات الإدارية ضرورة أساسية خاصة في المؤسسات الصحية المرتبطة مباشرة بصحة المرضى وحياتهم. وتواجه بعض المؤسسات الصحية تحديات تتعلق بضعف الممارسات القيادية، مما قد ينعكس على أداء العاملين وجودة الخدمات الصحية. ومن هنا تبرز أهمية تنمية أنماط القيادة الإدارية بما يعزز كفاءة وفعالية الأداء في بيئة المستشفى التي تتسم بتعدد الأدوار وتشابكها. وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما علاقة تنمية أنماط القيادات الإدارية بكفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى صلاح الدين بطرابلس؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ما هي علاقة النمط القيادي المتسلط بكفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى صلاح الدين بطرابلس؟
- ما هي علاقة النمط القيادي المتعاون بكفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى صلاح الدين بطرابلس؟
- ما هي علاقة النمط القيادي المتشارك بكفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى صلاح الدين بطرابلس؟
- ما هي علاقة النمط القيادي التبادلي بكفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى صلاح الدين بطرابلس؟

ثانياً: فرضيات الدراسة: بناءً على ما سبق طرحه من الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية كالتالي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادات الإدارية وكفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى صلاح الدين بترابلس.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتسلط وبين كفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى صلاح الدين بترابلس.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتعاون وبين كفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى صلاح الدين بترابلس.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتشارك وبين كفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى صلاح الدين بترابلس.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلي وبين كفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى صلاح الدين بترابلس.

ثالثاً: أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى:

- التعرف على علاقة تنمية أنماط القيادات الإدارية بكفاءة وفعالية أداء العاملين في مستشفى صلاح الدين بترابلس.

- التعرف على واقع أنماط القيادات الإدارية السائدة في مستشفى صلاح الدين بترابلس.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تسليط الضوء على أنماط القيادة الإدارية السائدة في مستشفى صلاح الدين بترابلس، والكشف عن واقعها وسبل تنميتها وتطويرها، بما يتيح تقديم مقترحات علمية وتدريبية تسهم في تعزيز كفاءة القيادات الإدارية وفعالية أدائها، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، ويدعم جهود تطوير منظومة الخدمات الصحية بالمجتمع.

خامساً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية.

المتغير التابع: كفاءة وفعالية أداء العاملين.

سادساً: حدود الدراسة:

يمكن عرض نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود العلمية: تتناول الدراسة موضوع تنمية أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بكفاءة وفعالية أداء العاملين.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال العام 2026.

الحدود المكانية: مستشفى صلاح الدين بمدينة طرابلس.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين بالإدارات الوسطى، سواء كانوا (رؤساء أقسام، مشرفين، منسقين، كبار الاختصاصيين) في مستشفى صلاح الدين بترابلس.

سابعاً: الدراسات السابقة

تُعد دراسة الطوير (2016) من الدراسات المبكرة التي تناولت العلاقة بين تنمية المهارات الإدارية وكفاءة أداء المنظمة، حيث طَبَّقَتها الباحثة على شركة المتحدة للتأمين بوصفها نموذجاً لمؤسسة خدمية تعتمد على العنصر البشري في تحقيق أهدافها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، وخلصت إلى وجود

علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الإدارية من جهة، وبين مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات والتعامل مع الآخرين واستخدام التكنولوجيا من جهة أخرى، وهي جميعها عناصر تصب في النهاية في رفع كفاءة أداء المنظمة ككل. وأوصت الباحثة بضرورة تبني برامج تدريبية متكاملة وتوفير الدعم المادي اللازم لتطوير مهارات العاملين، وهو ما يمنح هذه الدراسة أهمية خاصة كونها تؤسس للفكرة الجوهرية التي يقوم عليها البحث الحالي.

وإذا انتقلنا إلى البيئة الصحية تحديداً، فإن دراسة **البلادي وآخرين (2025)** تقدم إضافة نوعية لفهم أثر القيادة في المستشفيات، إذ أجريت ميدانياً على الفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف بالمملكة العربية السعودية، وسعت إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة الصحية المختلفة، سواء الديمقراطية أو الأوتوقراطية، على أداء العاملين. واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وطبقوا الاستبانة على عينة عشوائية بلغت 105 من العاملين، وتوصلوا إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الصحية بأنماطها المختلفة وبين مستوى أداء العاملين، مما يؤكد أن نمط القيادة السائد في المؤسسة الصحية ليس مجرد أسلوب إداري شكلي، بل متغير حاسم في تحديد مستوى الأداء.

وفي السياق الليبي تحديداً، جاءت دراسة **أبوشويته (2024)** لتسلط الضوء على واقع أحد أبعاد الممارسة القيادية، وهو نظم الرقابة الإدارية، من خلال دراسة ميدانية أجريت في مستشفى ابن سينا التعليمي بمدينة سرت. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الأطباء والمرضى بلغت 88 مفردة، وكشفت النتائج أن مستوى تطبيق نظم الرقابة الإدارية كان متوسطاً، وأن هذا المتغير يترك أثراً كبيراً على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لكونها تُجرى في بيئة مستشفى ليبي حكومي، وهو ما يقربها كثيراً من طبيعة البيئة التي يتناولها البحث الحالي، ويكشف في الوقت نفسه عن فجوة حقيقية بين الممارسات القيادية المرغوبة والواقع الفعلي في المستشفيات الليبية.

أما دراسة **بن مسعود (2022)** فقد اتجهت نحو قطاع مختلف هو القطاع المصرفي، إلا أن نتائجها تحمل دلالة مهمة يمكن الاستفادة منها في السياق الصحي أيضاً، إذ تناولت أثر المهارات الإبداعية للقيادة الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية بفروع المصارف التجارية بالمنطقة الوسطى من ليبيا. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وطبق الاستبانة على 50 فرداً من مديري الفروع ومساعديهم، وتوصل إلى وجود علاقة طردية بين المهارات الإدارية للقيادة وفاعلية القرارات التي يتخذونها، بحيث كلما انخفض مستوى هذه المهارات تدنت معه فاعلية القرارات الإدارية. وتؤكد هذه النتيجة، رغم اختلاف قطاع الدراسة، أن ضعف المهارات القيادية ظاهرة تتكرر في أكثر من مؤسسة ليبية، وليست خاصة بالقطاع الصحي وحده.

وفي بيئة صحية عربية أخرى، تناولت دراسة **رزق الله وطيب (2021)** واقع تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات الصحية، من خلال دراسة حالة أجريت في مستشفى أحمد بن عجيل بالأغواط بالجزائر. واستخدم الباحثان استبياناً يقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهي التأثير المثالي والاعتبار الفردي والتحفيز الفكري والدافعية الإلهامية، وطبق على عينة من العاملين بالمستشفى، وأظهرت النتائج أن المستشفى يمارس فعلياً أساليب القيادة التحويلية بدرجة معقولة، وأنه لا توجد فروق في هذه الممارسة تُعزى لمتغيري الوظيفة والخبرة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في كونها تقدم نموذجاً تطبيقياً لقياس أبعاد قيادية محددة داخل بيئة استشفائية، وهو ما يمكن الاستئناس به عند بناء أداة الدراسة الحالية.

كذلك سعت دراسة خليل (2024) إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي، من خلال دراسة ميدانية طُبِّقت على عينة بلغت 235 مفردة من العاملين بالمستشفى الدولي بمدينة المنصورة بمصر. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبع ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وقَدِّمت رؤية مقترحة لاختيار النمط القيادي الأنسب لزيادة الأداء داخل المؤسسات الصحية. وتتميز هذه الدراسة بحجم عينتها الكبير نسبياً مقارنة بالدراسات الأخرى، مما يمنح نتائجها قدرًا أكبر من إمكانية التعميم.

وأخيرًا، تناولت دراسة الصومالي وباجينيد وزكي (2020) دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين، من خلال دراسة تطبيقية أُجريت على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. وركزت الدراسة على أبعاد القيادة الإبداعية المتمثلة في الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة والقدرة على التحليل والربط، واستخدمت الباحثات الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 350 مفردة، وتوصلن إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة تسهم إسهامًا فعالاً في تحسين مستوى أداء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة. وتكشف هذه الدراسة عن بُعد مهم لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بوضوح، وهو الجانب الإبداعي في الممارسة القيادية، مما يفتح المجال أمام البحث الحالي لاستكشاف هذا البعد أيضًا في سياق مستشفى السكر.

وبالنظر إلى هذه الدراسات مجتمعة، يتضح أنها تتفق جميعها على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين تنمية المهارات أو الأنماط القيادية من جهة، وبين كفاءة وفعالية أداء العاملين من جهة أخرى، سواء في المؤسسات الخدمية بوجه عام أو في المستشفيات بوجه خاص. غير أن أغلب هذه الدراسات إما أُجريت في بيئات صحية خارج ليبيا، أو تناولت مؤسسات ليبية غير متخصصة في تخصص طبي دقيق كأمراض السكر، وهو ما يمنح البحث الحالي مبررًا علميًا واضحًا لتناول هذه العلاقة في بيئة مستشفى السكر تحديدًا، بوصفه مؤسسة صحية متخصصة لها خصوصيتها التي لم تحظَ بدراسة كافية حتى الآن.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: التنمية والقيادة الإدارية وأهميتها

تُعد التنمية بمفهومها العام عملية انتقال من حالة أدنى إلى حالة أفضل، تشمل مختلف جوانب المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية. فهي عملية متعددة الأبعاد تتضمن تغييرات جذرية في الهياكل والسلوكيات والنظم، بالتوازي مع رفع معدلات النمو وتحقيق العدالة في توزيع الموارد. ولا تُفهم التنمية إلا كنتاج للتفاعل بين هذه المتغيرات مجتمعة، بما يفرضي إلى تغيير شامل في المجتمع.

1. مفهوم التنمية والتنمية الإدارية

تتعدد مداخل تعريف التنمية بحسب زاوية النظر إليها؛ فالاقتصاديون ينظرون إليها من منظور اقتصادي بحت، وعلماء السياسة يربطونها بمقومات النظم السياسية، بينما ينطلق علماء الاجتماع من بعدها الاجتماعي، في حين يركز الإداريون على دور الإدارة في تحقيقها. ورغم هذا التعدد، يكاد يجمع الباحثون على أن التنمية في جوهرها عملية ترتقي بالإنسان ومن أجله، بحيث يكون الفرد محورًا أساسيًا لها ومساهمًا في تحقيقها.

أما التنمية الإدارية تحديدًا، فتُعرَّف بأنها استراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يستهدف إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة وفاعلية الجهات الإدارية، وتطوير قدرتها على التجدد والتلاؤم مع المتغيرات التقنية والعلمية والسياسية والاقتصادية المتسارعة (كردي، د.ت). وبعبارة أخرى، فهي طريقة منظمة لإحداث التغيير الضروري

داخل المؤسسة عبر التدخل في آلية سير العمل، بما يمكنها من الاستجابة لمتغيرات بيئتها والسيطرة عليها بدلاً من الانجرار خلفها.

ويذهب بعض الباحثين إلى أن التنمية الإدارية لا تقتصر على تطوير الوسائل والإجراءات وبناء القدرات الوظيفية فحسب، بل تمتد لتشمل الهيكل الإداري ذاته وقنوات السلطة ونطاق الإشراف وخطوط الاتصال والتفويض، إلى جانب تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم عبر التدريب المستمر (ماهية التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، 2020). ومن هذا المنطلق، تُعد التنمية الإدارية جزءاً أساسياً من أي استراتيجية تنموية شاملة، بل ركيزة أساسية تنطلق منها بقية أبعاد التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، باعتبار الإدارة هي الموجه الفعلي لتلك التنميات كافة (Lyons et al., 2021).

وتتضح العلاقة الوثيقة بين التنمية الإدارية والتدريب الإداري من خلال اشتراكهما في الهدف؛ فكلاهما يهتم بتنمية القوى البشرية سلوكاً ومعرفة بما يؤهلها للقيام بواجباتها ومواكبة التطورات التي تطرأ على المنظمة، غير أن التنمية الإدارية أشمل من التدريب من حيث المدى الزمني والأبعاد التي تغطيها، إذ تُعنى بتخطيط تطور الفرد من جوانب ثقافية واقتصادية واجتماعية متعددة، بينما يُعد التدريب أحد وسائلها التنفيذية. وتتم برامج التنمية الإدارية عادة بمراحل متتابعة تبدأ بتحليل الأداء التنظيمي وتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم اختيار أسلوب التنمية المناسب سواء داخل العمل أو خارجه، وتنتهي بتقييم البرنامج ومدى تحقيقه للأهداف الموضوعة.

2. مفهوم القيادة الإدارية

تحظى القيادة الإدارية بمكانة محورية في الفكر الإداري، باعتبارها جوهر العملية الإدارية والأداة المحركة للعنصر البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة. وقد شكّلت القيادة على الدوام محوراً ترتكز عليه مختلف الأنشطة في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وازدادت الحاجة إليها كلما اتسع حجم المنظمات وتشعبت علاقاتها الداخلية والخارجية وتأثرت بمحيطها السياسي والاقتصادي والاجتماعي. فالقيادة، من هذا المنظور هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم نحو بلوغ الأهداف المشتركة.

وتتعدد التعريفات التي وضعها الباحثون لمفهوم القيادة الإدارية دون أن تتعارض في جوهرها؛ فهي تمثل محاولة القائد التأثير في السلوك العام للتابعين، وتُعرّف أيضاً بأنها محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد وخصائص الأتباع وطبيعة المهمة والسياق التنظيمي المحيط بالمنظمة (العامري، 2025). كما تُوصف بأنها عملية إنسانية فكرية تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة، مع التعامل الإيجابي مع المخاطر والفرص المحيطة بها. ويرى بعض الباحثين أن القيادة الفعالة لا تنكئ على السلطة الرسمية وحدها، بل تستمد قوتها من قدرتها على التأثير في التابعين عبر الإقناع والأساليب التحفيزية التي تخدم الأهداف المشتركة (Frich et al., 2015).

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يمكن استخلاص عدد من العناصر المشتركة التي تقوم عليها القيادة الإدارية، أبرزها: وجود جماعة من الأتباع أو المرؤوسين، ووجود هدف مشترك يسعى القائد إلى توحيد الجهود نحوه، بالإضافة إلى ضرورة توافر قدر من التماسق والانسجام بين أعضاء الجماعة، وأخيراً القدرة على التأثير التي تمثل جوهر الممارسة الفعلية للقيادة.

3. أهمية القيادة الإدارية

تكمن أهمية القيادة الإدارية في كونها ضرورة اجتماعية وإدارية لا غنى عنها، إذ لا يمكن تصور نجاح أي عمل إداري في غيابها. فالمنظمات الكبرى، لا سيما الدولية منها، تتفق موارد كبيرة لاستقطاب القيادات الكفوة، إدراكاً

منها لدور القيادة في تحويل البيروقراطية من معقل للروتين إلى أداة كفاءة وفاعلية عندما تتوافر لها قيادة واعية وحكيمة. ويشير كثير من الباحثين إلى أن الفارق الجوهرى بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة يعود في الأساس إلى طبيعة القيادة الإدارية القائمة عليها، لا إلى توافر الموارد المادية أو التقنية فحسب.

وتتجلى أهمية القيادة الإدارية في ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد التنظيمي، من خلال تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة واستمرارية؛ والبعد الإنساني، من خلال تنظيم العلاقات بين الأفراد وتوحيد جهودهم؛ وبعد الأهداف، من خلال تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها وأهداف المجتمع الأوسع. كما تبرز أهمية القيادة الإدارية في قدرتها على تحويل الخطط المرسومة إلى نتائج ملموسة، وتصور مستقبل المنظمة ووضع خطط تقدمها، والتعامل الفعال مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فضلاً عن دورها في اختيار وتدريب وترقية الكوادر الإدارية وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (آل قماش، حسين، 2020)

ثانياً: نظريات وأساليب القيادة الإدارية

شغلت ظاهرة القيادة الإدارية حيزاً واسعاً من اهتمام الباحثين والمفكرين الإداريين، إذ حاولت النظريات المتعاقبة تفسير من هو القائد الناجح، ولماذا يتفوق بعض الأفراد في القيادة على غيرهم. وقد مرت هذه النظريات بتطور تدريجي واكبت تطور الفكر الإداري عموماً بداية من النظريات التقليدية التي ركزت على شخص القائد وحده، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي وسّعت النظر لتشمل التابعين أيضاً (Steinert et al., 2012).

وقد انطلقت أولى محاولات تفسير القيادة من نظرية السمات التي افترضت أن القائد يولد ولا يصنع، وأن هناك مجموعة من الخصائص الجسمية والعقلية والاجتماعية الموروثة تميزه عن غيره، مثل الذكاء والثقة بالنفس والقدرة على التأثير. وقد ارتبطت بهذا الاتجاه أيضاً نظرية الرجل العظيم أو القيادة الزعامية التي ترى أن القائد يمتلك قدرة استثنائية على استمالة أتباعه وكسب ولائهم دون اعتراض. غير أن هذه النظريات رغم كونها اللبنة الأولى في بناء الفكر القيادي، وجهت إليها انتقادات جوهرية، أبرزها إغفالها لدور المرؤوسين والموقف المحيط بالعملية القيادية، وعدم اتفاق الباحثين على قائمة موحدة للسمات الواجب توافرها (Simas et al., 2019).

وعلى صعيد الممارسة، تصنف القيادة الإدارية إلى أنماط ثلاثة رئيسية: النمط المتسلط الذي يقوم على المركزية الشديدة في اتخاذ القرار وفرض الأوامر دون إشراك العاملين؛ والنمط المتساهل الذي يمنح المرؤوسين حرية واسعة في التصرف قد تصل إلى حد التسبب؛ والنمط المشارك أو الديمقراطي الذي يقوم على فتح قنوات الاتصال وإشراك العاملين في القرار وبناء الثقة المتبادلة معهم. ولكل نمط من هذه الأنماط انعكاساته على بيئة العمل، وهو ما يجعل تحديد النمط السائد لدى القيادات الإدارية في مستشفى صلاح الدين بطرابلس مدخلاً مهماً لفهم علاقته بكفاءة وفاعلية أداء العاملين فيه.

ثالثاً: القائد الإداري ومهارات القيادة الإدارية

يتميز القائد الإداري عن مفهوم القيادة بمعناه العام في كونه يستمد قوته من السلطة الرسمية المخولة له في الهيكل التنظيمي، إضافة إلى ما يتمتع به من سمات شخصية مؤثرة. وتتوزع مهامه بين مهام تقليدية رسمية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومهام حديثة غير رسمية تتعلق ببناء العلاقات الاجتماعية والاتصالات غير الرسمية مع العاملين وأصحاب المصلحة، وهي مهام تستهلك جانباً كبيراً من وقت القيادات العليا نظراً لأثرها في تهيئة مناخ عمل متجانس.

ولكي يمارس القائد الإداري تأثيره بفاعلية، لا بد أن تتوفر لديه حزمة من المهارات المتكاملة: المهارات الذاتية المرتبطة بضبط النفس والالتزان الانفعالي والمبادأة، والمهارات الفنية المتعلقة بالمعرفة التخصصية الدقيقة في مجال عمله، والمهارات الفكرية التي تمكنه من النظر الشمولي للمنظمة كنظام مترابط الأجزاء، والمهارات التنظيمية والسياسية التي تربط أهداف المنظمة بسياقها المؤسسي الأوسع.

رابعا: الكفاءة والفاعلية وأداء المنظمة

يرتبط مفهوم الكفاءة والفاعلية ارتباط وثيق بأداء أي منظمة رغم اختلافهما في المضمون. فالكفاءة تعنى الكيفية التي تستخدم بها الموارد المتاحة بشرية كانت أو مادية أو مالية، للوصول إلى أفضل مردود ممكن بأقل تكلفة ووقت وجهد، بينما تعنى الفاعلية مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها والتكيف مع بيئتها والاستمرار فيها. وبعبارة أخرى، تجيب الكفاءة عن سؤال "كيف ينجز العمل؟"، بينما تجيب الفاعلية عن سؤال ما الذي يتحقق فعليا من هذا العمل؟" (Frich & Spehar, 2018).

الإطار التطبيقي للدراسة

أولا: جمع وتحليل البيانات

1- مجتمع وعينة واداة البحث: -

- مجتمع الدراسة: - يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين بمستشفى السكر بمنطقة صلاح الدين، وبما ان مجتمع الدراسة منتهي ويسهل عده فقد تم اجراء مسح شامل لجميع افراد المجتمع والبالغ عدده 32 مفردة، اما أداة الدراسة فقد اعتمدت على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعد على اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

2- تحليل البيانات: -

- نتائج اختبار (ألفا) للصدق والثبات:

من اجل اختبار مصداقية إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان (توافق إجابات أفراد العينة) فقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (α) لكل محور من محاور الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول الاتي :

جدول رقم (1) نتائج اختبار كرونباخ ألفا.

المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا
المتغير المستقل: أنماط القيادات الإدارية	نمط القيادة المتعاون	5	72%
	نمط القيادي المشارك	5	79%
	نمط القيادي التبادلي	5	80%
	نمط القيادي التسلطي	5	75%
المتغير التابع: كفاءة وفعالية أداء المنظمة	برامج تنمية المهارات القيادية	5	77%
	كفاءة أداء المنظمة	5	77%
	فاعلية أداء المنظمة	5	78%
الثبات الكلي		35	79%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج اختبار كرونباخ ألفا الواردة في الجدول رقم (3) نلاحظ ان معامل الثبات الكلي للاستبيان يبلغ (79%) كذلك بالنسبة لجميع محاور وأبعاد البحث والتي جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، حيث تراوحت القيم بين (72%) و(80%)، وهي أعلى من الحد الأدنى المعتمد في الدراسات الاجتماعية والإدارية (70%) مما يشير إلى تمتع أداة البحث بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية، الأمر الذي يجعلها صالحة للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات بثقة علمية.

- الخصائص الديموغرافية

جدول رقم (2) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	21	65.63
	أنثى	11	34.38
	الإجمالي	32	100.00
العمر	أقل من 30 سنة	3	9.38
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	10	31.25
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	11	34.38
	50 سنة فأكثر	8	25.00
	الإجمالي	32	100.00
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	13	40.63
	بكالوريوس / ليسانس	13	40.63
	ماجستير	4	12.50
	دكتوراه	2	6.25
	الإجمالي	32	100.00
الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	46.88
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	37.50
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	4	12.50
	15 سنة فأكثر	1	3.13
	الإجمالي	32	100.00
الوظيفة الحالية	مدير إدارة	20	62.50
	منسق	9	28.13
	مدخل بيانات	2	6.25
	رئيس قسم	1	3.13
	الإجمالي	32	100.00

تشير بيانات الجدول إلى أن أفراد العينة يتمتعون بتنوع نسبي في خصائصهم الديموغرافية والوظيفية، بما يسهم في تقديم صورة مناسبة عن آراء العاملين الإداريين بمستشفى السكر بمنطقة صلاح الدين - طرابلس. ويتضح أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، بواقع 21 مفردة ونسبة 65.63%، مقابل 11 مفردة من الإناث ونسبة 34.38%، وهو ما يعكس ارتفاع نسبة الذكور ضمن أفراد العينة.

وفيما يتعلق بالعمر، جاءت الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة في المرتبة الأولى بواقع 11 مفردة ونسبة 34.38%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 31.25%، ثم فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 25.00%، بينما جاءت الفئة الأقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 9.38%. ويشير ذلك إلى أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، بما يعكس مستوى مناسباً من النضج والخبرة الوظيفية. أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد تساوت فئتا الدبلوم المتوسط وال بكالوريوس/الليسانس في المرتبة الأولى، بواقع 13 مفردة لكل منهما ونسبة 40.63%، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الماجستير 12.50%، والدكتوراه 6.25%. ويشير هذا التوزيع إلى تنوع مناسب في المستويات التعليمية لأفراد العينة، مع وجود نسبة معتبرة من حملة المؤهلات الجامعية والعليا.

وبالنسبة لسنوات الخبرة، فقد جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأولى بواقع 15 مفردة ونسبة 46.88%، تلتها فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 37.50%، بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة 12.50%، وسجلت فئة 15 سنة فأكثر أدنى نسبة بلغت 3.13%. ويعكس ذلك أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية قصيرة إلى متوسطة، مع وجود تمثيل محدود لأصحاب الخبرات الطويلة.

أما من حيث الوظيفة الحالية، فقد استحوذ مديرو الإدارات على النسبة الأكبر بواقع 20 مفردة ونسبة 62.50%، يليهم المنسقون بواقع 9 مفردات ونسبة 28.13%، ثم مدخلو البيانات بنسبة 6.25%، في حين جاء رؤساء الأقسام في المرتبة الأخيرة بنسبة 3.13%. ويشير ذلك إلى أن العينة تتركز بدرجة أكبر في الوظائف الإدارية، وهو أمر يتفق مع طبيعة المجتمع المستهدف للدراسة والمتمثل في العاملين الإداريين بالمستشفى، كما يوفر مشاركة من مستويات وظيفية مختلفة يمكن أن تثري نتائج الدراسة.

- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

المتغير المستقل: أنماط القيادات الإدارية

- نمط القيادي المتعاون

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدلالة المعنوية لإجابات الافراد عينة البحث حول المحور نمط القيادي المتعاون

الجدول رقم (3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسطات.

العبارة	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الأهمية
يقدم إليك رئيسك نصائح وإرشادات لتسيير عملك	2.79	0.73	$p \leq 0.05$	عالية
توجد روح التعاون بين الموظفين عند إنجاز العمل	2.65	0.75	$p \leq 0.05$	عالية
تعتقد أن هناك درجة تأثير عالية بين الرؤساء والموظفين	2.65	0.77	$p \leq 0.05$	عالية
تعاون رئيسك معك يساعد في حل مشاكل وظيفتك	2.61	2.30	$p \leq 0.05$	عالية
يوجد تعاون مع رئيسك في حل مشاكل وظيفتك	2.13	0.79	$p \geq 0.05$	متوسطة
المتوسط العام للمحور الأول	2.59	0.58	$p \leq 0.05$	عالية

المصدر: - مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ وجود تفاوت في تقييم أفراد العينة لمستوى التعاون القيادي، حيث جاءت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للعبارة يقدم إليك رئيسك نصائح وإرشادات لتسيير عملك بمتوسط بلغ 2.79 وبدرجة أهمية عالية، مما يعكس ارتفاع مستوى الدعم والإرشاد الذي تقدمه القيادات للعاملين. تلتها عبارتا توجد روح التعاون بين الموظفين عند إنجاز العمل وتعتقد أن هناك درجة تأثير عالية بين الرؤساء والموظفين بمتوسط بلغ 2.65 لكل منهما وبدرجة أهمية عالية، بما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من التعاون والتفاعل بين الرؤساء والموظفين.

كما جاءت العبارة تعاون رئيسك معك يساعد في حل مشاكل وظيفتك بمتوسط بلغ 2.61 وبدرجة أهمية عالية، مما يعكس إدراك أفراد العينة لدور التعاون القيادي في المساعدة على معالجة المشكلات الوظيفية. في المقابل، سجلت العبارة يوجد تعاون مع رئيسك في حل مشاكل وظيفتك أدنى متوسط حسابي بلغ 2.13 وبدرجة أهمية متوسطة، كما أن مستوى الدلالة كان $p \geq 0.05$ ، مما يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ويعكس محدودية التعاون المباشر مع الرؤساء في حل المشكلات الوظيفية مقارنة ببقية أبعاد التعاون القيادي. وبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 2.59 بانحراف معياري 0.58، وبدرجة أهمية عالية، مما يدل على أن مستوى التعاون القيادي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً بصورة عامة. وعليه تشير النتائج إلى توافر مستوى جيد من النمط القيادي المتعاون، مع الحاجة إلى تعزيز التعاون المباشر بين الرؤساء والموظفين، خاصة في مجال المشاركة في حل المشكلات الوظيفية.

- نمط القيادي المشارك

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدلالة المعنوية لإجابات الافراد عينة البحث حول المحور نمط القيادي المشارك

الجدول رقم (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالبعد الثاني مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسطات.

العبارة	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الأهمية
عملك الحالي يتناسب مع تخصصك وخبراتك وقدرتك	2.68	1.14	$p \leq 0.05$	عالية
لديك دوافع واهتمامات تمكنك من شغل وظيفة رئيسك	2.50	0.90	$p \leq 0.05$	عالية
هناك حرية واضحة للتعامل مع مشاكل وظيفتك	2.39	0.87	$p \leq 0.05$	عالية
يقوم رئيسك بمواقف فيها صفة الحزم والشدّة والسيطرة على الموظفين عند متابعة سير العمل	2.31	0.82	$p \leq 0.05$	متوسطة
تعتقد أن رئيسك يساعد في تطوير أداء العمل	2.24	0.94	$p \leq 0.05$	متوسطة
المتوسط العام للمحور الثاني	2.42	0.52	$p \leq 0.05$	عالية

المصدر: - مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4) وجود تفاوت في تقييم أفراد العينة لممارسات القيادة والمشاركة الإدارية، حيث جاءت معظم العبارات ضمن المستويين العالي والمتوسط. وسجلت عبارة عملك الحالي يتناسب مع تخصصك وخبراتك وقدرتك أعلى متوسط حسابي بلغ 2.68 وبدرجة أهمية عالية، مما يعكس توافقاً جيداً بين طبيعة العمل وتخصصات العاملين وخبراتهم وقدراتهم. كما جاءت عبارة لديك دوافع واهتمامات تمكنك من شغل وظيفة رئيسك بمتوسط 2.50، وعبارة هناك حرية واضحة للتعامل مع مشاكل وظيفتك بمتوسط 2.39، وكلتاهما بدرجة أهمية عالية، مما يشير إلى توافر مستوى مناسب من الدافعية والمرونة في التعامل مع متطلبات العمل.

في المقابل جاءت عبارتا يقوم رئيسك بمواقف فيها صفة الحزم والشدة والسيطرة على الموظفين عند متابعة سير العمل و تعتقد أن رئيسك يساعد في تطوير أداء العمل بمتوسطين بلغا 2.31 و 2.24 على التوالي، وبدرجة أهمية متوسطة، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز دور القيادات في دعم العاملين والمساهمة بصورة أكبر في تطوير الأداء.

وبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 2.42 بانحراف معياري 0.52، وهو يقع ضمن المستوى العالي وفق مقياس ليكرت الثلاثي المعتمد، مما يدل على أن مستوى نمط القيادة المشارك في مستشفى السكر بمنطقة صلاح الدين طرابلس جاء مرتفعاً بصورة عامة، مع وجود حاجة إلى تعزيز بعض جوانب المشاركة القيادية، ولا سيما دعم العاملين وتطوير أدائهم وإتاحة مساحة أكبر للتعامل مع المشكلات الوظيفية.

- نمط القيادي التبادلي

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدلالة المعنوية لإجابات الافراد عينة البحث حول المحور نمط القيادي التبادلي

الجدول رقم(5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالبعد الثالث مرتبة تنازليا حسب قيمة المتوسطات.

العبارة	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الأهمية
تعتقد أن رئيسك يساعد في تطوير أداء العمل	2.92	0.41	$p \leq 0.05$	عالية
يقوم رئيسك بمواقف فيها صفة الحزم والشدة والسيطرة على الموظفين عند متابعة سير العمل	2.85	0.67	$p \leq 0.05$	عالية
عملك الحالي يتناسب مع تخصصك وخبراتك وقدرتك	2.79	0.85	$p \leq 0.05$	عالية
لديك دوافع واهتمامات تمكنك من شغل وظيفة رئيسك	2.77	0.45	$p \leq 0.05$	عالية
هناك حرية واضحة للتعامل مع مشاكل وظيفتك	2.68	0.82	$p \leq 0.05$	عالية
المتوسط العام للمحور الأول	2.85	0.57	$p \leq 0.05$	عالية

المصدر : - مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (5) أن تقييم أفراد العينة لنمط القيادة التبادلية جاء بدرجة أهمية عالية في جميع العبارات، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الدعم والتفاعل القيادي بين الرؤساء والعاملين الإداريين بمستشفى السكر بمنطقة صلاح الدين طرابلس.

وقد سجلت عبارة تعتقد أن رئيسك يساعد في تطوير أداء العمل أعلى متوسط حسابي بلغ 2.92، تلتها عبارة يقوم رئيسك بمواقف فيها صفة الحزم والشدة والسيطرة على الموظفين عند متابعة سير العمل بمتوسط 2.85، ثم عبارة عملك الحالي يتناسب مع تخصصك وخبراتك وقدرتك بمتوسط 2.79، في حين بلغ متوسط عبارة لديك دوافع واهتمامات تمكنك من شغل وظيفة رئيسك 2.77، وعبارة هناك حرية واضحة للتعامل مع مشاكل وظيفتك 2.68 وجميعها جاءت ضمن مستوى الأهمية العالية.

وبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 2.85 بانحراف معياري 0.57، وبدرجة أهمية عالية، مما يدل على أن نمط القيادة التبادلية يحظى بمستوى مرتفع لدى أفراد العينة، ويشير إلى وجود ممارسات قيادية تتسم بالدعم والتوجيه والمتابعة، بما يمكن أن يسهم في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة العمل الإداري بالمستشفى.

- نمط القيادي التسلطي

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدلالة المعنوية لإجابات الافراد عينة البحث حول المحور نمط القيادي التسلطي

الجدول رقم (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالبعد الرابع مرتبة تنازليا حسب قيمة المتوسطات.

العبارة	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الأهمية
توجد درجة ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمصلحة	2.85	0.96	$p \leq 0.05$	عالية
يركز رئيسك على استخدام القوة والإكراه في تنفيذ القرارات والتعصب لرأيه	2.74	1.18	$p \leq 0.05$	عالية
يتغاضى رئيسك عن أخطاءك في العمل	2.71	0.88	$p \leq 0.05$	عالية
يستمد رئيسك علاقاته من سلطته فقط	2.68	1.03	$p \leq 0.05$	عالية
ينسب رئيسك دائماً النجاح في العمل لنفسه	2.49	1.05	$p \leq 0.05$	عالية
المتوسط العام للمحور الأول	2.70	0.58	$p \leq 0.05$	عالية

المصدر: - مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (6) أن تقييم أفراد العينة لممارسات نمط القيادة السلطوية جاء بدرجة أهمية عالية في جميع العبارات، مع وجود تفاوت نسبي في المتوسطات الحسابية. فقد سجلت عبارة توجد درجة ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمصلحة أعلى متوسط حسابي بلغ 2.85، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً من الثقة في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. تلتها عبارة يركز رئيسك على استخدام القوة والإكراه في تنفيذ القرارات والتعصب لرأيه بمتوسط 2.74، ثم عبارة يتغاضى رئيسك عن أخطاءك في العمل بمتوسط 2.71، بينما بلغ متوسط عبارة يستمد رئيسك علاقاته من سلطته فقط 2.68.

في المقابل، سجلت عبارة ينسب رئيسك دائماً النجاح في العمل لنفسه أدنى متوسط حسابي بلغ 2.49. وبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 2.70 بانحراف معياري 0.58، وبدرجة أهمية عالية مما يدل على أن ممارسات نمط القيادة السلطوية تظهر بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. كما تشير النتائج إلى وجود بعض الممارسات المرتبطة باستخدام السلطة والقوة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يستدعي تعزيز الأساليب القيادية التي تقوم على المشاركة والحوار والتعاون بما يساهم في تحسين بيئة العمل الإداري.

المتغير التابع: كفاءة وفعالية أداء المنظمة

- برامج تنمية المهارات القيادية

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدلالة المعنوية لإجابات الافراد عينة البحث حول بعد برامج تنمية المهارات القيادية

الجدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول مرتبة تنازليا حسب قيمة المتوسطات.

العبارة	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الأهمية
تهيئة جو مناسب لمشاركة الموظفين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	2.93	0.79	$p \leq 0.05$	عالية
هناك برامج تقوم بتهيئة الموظفين لتولي مناصب قيادية	2.79	0.71	$p \leq 0.05$	عالية
تحظى برامج تنمية المهارات القيادية بدعم الإدارة العليا بالمؤسسة	2.69	0.77	$p \leq 0.05$	عالية
لدى الموظفين رؤية واضحة للتعامل مع مشكلات العمل ويتمتعون بقدرات تساعدهم على توقع المشكلات	2.65	0.67	$p \leq 0.05$	عالية
يتم تنفيذ برامج تنمية المهارات القيادية في مراكز متخصصة بالمؤسسة	2.63	0.90	$p \leq 0.05$	عالية
المتوسط العام للمحور الأول	2.74	0.42	$p \leq 0.05$	عالية

المصدر: - مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن تقييم أفراد العينة لجميع عبارات بُعد برامج تنمية المهارات القيادية جاء بدرجة عالية، مما يدل على وجود برامج تهدف إلى تطوير قدرات العاملين الإداريين.

وقد سجلت عبارة تهيئة جو مناسب لمشاركة الموظفين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات أعلى متوسط بلغ 2.93، تلتها عبارة هناك برامج تقوم بتهيئة الموظفين لتولي مناصب قيادية بمتوسط 2.79، مما يعكس إدراكا عاليا لجهود إشراك العاملين وإعداد الكوادر القيادية. كما تراوحت متوسطات بقية العبارات بين 2.63 و 2.69، بما يشير إلى مستوى عالي ومرضي في دعم الإدارة وتنفيذ برامج تنمية المهارات القيادية.

وبلغ المتوسط العام للمحور 2.74 بانحراف معياري 0.42 ودلالة إحصائية 0.00، وهو ضمن المستوى العالي، مما يدل على أن برامج تنمية المهارات القيادية لدى العاملين الإداريين متوفرة بدرجة عالية، مع ضرورة استمرار تطويرها وتعزيز تطبيقها العملي بما يضمن استمرارها في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء الإداري بالمستشفى.

- كفاءة أداء المنظمة

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدلالة المعنوية لإجابات الافراد عينة البحث حول بعد كفاءة أداء المنظمة

الجدول رقم (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالبعد الثاني مرتبة تنازليا حسب قيمة المتوسطات.

العبارة	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الأهمية
يتم استغلال كافة الموارد المتاحة للمؤسسة	2.86	0.98	$p \leq 0.05$	عالية
يتم معالجة مختنقات توفير المواد الخام ومعالجتها	2.76	1.00	$p \leq 0.05$	عالية
يتناغم محتوى الهيكل التنظيمي مع كل المستويات الإدارية للموظفين في المؤسسة	2.74	0.93	$p \leq 0.05$	عالية
المؤسسة تشغل بكامل إداراتها وطاقاتها	2.57	0.93	$p \leq 0.05$	عالية
تقوم المؤسسة بتطوير الوحدات الإدارية بها	2.57	0.96	$p \leq 0.05$	عالية
المتوسط العام للمحور الأول	2.70	0.55	$p \leq 0.05$	عالية

المصدر: - مخرجات برنامج SPSS

وقد سجلت عبارة يتم استغلال كافة الموارد المتاحة للمؤسسة أعلى متوسط بلغ 2.86، تلتها عبارة يتم معالجة مختنقات توفير المواد الخام ومعالجتها بمتوسط 2.76، ثم عبارة يتناغم محتوى الهيكل التنظيمي مع كل المستويات الإدارية للموظفين في المؤسسة بمتوسط 2.74، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول نسبياً في استغلال الموارد والتنسيق التنظيمي.

في المقابل، جاءت عبارة عابرتا المؤسسة تشغل بكامل إداراتها وطاقاتها وتقوم المؤسسة بتطوير الوحدات الإدارية بها بمتوسط 2.57 لكل منهما، وهو ما يشير إلى وجود بعض أوجه القصور في استغلال الطاقات والإمكانات الإدارية والتطوير التنظيمي.

وبلغ المتوسط العام للمحور 2.70 بانحراف معياري 0.55 ودلالة إحصائية اقل من 0.05، مما يدل على أن كفاءة الأداء الإداري بالمستشفى جاءت عالية، مع الحاجة إلى استمرار تعزيز استغلال الموارد وتطوير الوحدات الإدارية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

– فاعلية أداء المنظمة

– المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدلالة المعنوية لإجابات الافراد عينة البحث حول بعد فاعلية أداء المنظمة

الجدول رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالبعد الثاني مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسطات.

العبارة	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الأهمية
توجد برامج تدريبية لرفع من مستوى أداء العاملين	2.95	0.95	$p \leq 0.05$	عالية
توجد أساليب علمية حديثة تستخدم في الإنتاج بالمؤسسة	2.94	0.77	$p \leq 0.05$	عالية
راضي أنت على تحقيق المؤسسة أهدافها بالفاعلية المطلوبة	2.92	0.78	$p \leq 0.05$	عالية
تسعى المؤسسة إلى تغيير ظروف العمل المحيطة	2.79	1.07	$p \leq 0.05$	عالية
تعتمد أن مستوى الأداء بالمؤسسة مرضي	2.78	0.81	$p \leq 0.05$	عالية
المتوسط العام للمحور الأول	2.93	0.54	$p \leq 0.05$	عالية

المصدر: – مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أن تقييم أفراد العينة لبعد فاعلية أداء المنظمة جاء بدرجة عالية بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.93) بانحراف معياري (0.54)، مع دلالة إحصائية عند مستوى $p \leq 0.05$ ، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من فاعلية الأداء داخل المؤسسة وفقاً لتقديرات أفراد العينة.

وقد جاءت عبارة توجد برامج تدريبية لرفع من مستوى أداء العاملين في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (0.95)، تلتها عبارة توجد أساليب علمية حديثة تستخدم في الإنتاج بالمؤسسة بمتوسط (2.94) وانحراف معياري (0.77)، ثم عبارة راضي أنت عن تحقيق المؤسسة أهدافها بالفاعلية المطلوبة بمتوسط (2.92) وانحراف معياري (0.78). وتعكس هذه النتائج اهتمام المستشفى بالتدريب، واستخدام الأساليب الحديثة، وتحقيق أهدافه بدرجة مرتفعة نسبياً.

كما جاءت عبارة تسعى المؤسسة إلى تغيير ظروف العمل المحيطة بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري (1.07)، في حين جاءت عبارة تعتمد أن مستوى الأداء بالمؤسسة مرضي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.78) وانحراف معياري (0.81)، ورغم انخفاضهما نسبياً مقارنة ببقية العبارات، فإنهما ظلتا ضمن مستوى الأهمية العالية وفق تصنيف الجدول.

وعليه تشير النتائج إلى أن فاعلية أداء المنظمة جاءت بدرجة عالية، وهو ما يعكس وجود مستوى إيجابي من الأداء المؤسسي، مع استمرار الحاجة إلى تعزيز برامج التدريب، وتطوير أساليب العمل، وتحسين ظروف العمل بما يسهم في المحافظة على مستوى الفاعلية ورفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بصورة أكثر كفاءة - اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر أنماط القيادة الإدارية، المتمثلة في النمط التسلسلي، والنمط التبادلي، والنمط المشارك، والنمط المتعاون، بوصفها متغيرات مستقلة، في كفاءة وفاعلية أداء المنظمة بوصفهما المتغيرين التابعين في الدراسة، وذلك بهدف تحديد مدى إسهام أنماط القيادة المختلفة في تفسير التباين في مستوى الأداء الإداري لدى العاملين الإداريين بمستشفى السكر بمنطقة صلاح الدين - طرابلس، وذلك وفق الخطوات الآتية:

1- ملخص النموذج (Model Summary)

جدول رقم (10) يوضح ملخص النموذج لاختبار العلاقة بين أنماط القيادة وكفاءة وفاعلية الأداء

النموذج	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0.880	0.774	0.760	0.18265

مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة الإدارية وكفاءة وفاعلية أداء المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.880$)، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.774$)، مما يعني أن أنماط القيادة الإدارية تفسر نحو 77.4% من التباين في كفاءة وفاعلية أداء المنظمة، في حين تعزى النسبة المتبقية البالغة 22.6% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. كما بلغ معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.760$)، مما يشير إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج.

2- اختبار ANOVA

جدول رقم (11) يوضح نتائج تحليل التباين (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7.648	4	1.912	57.29	0.000
Residual	2.236	67	0.03337	—	—
Total	9.884	71	—	—	—

مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل التباين إلى أن قيمة $F = 57.29$ ، ومستوى الدلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً ككل. وعليه، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية مجتمعة وكفاءة وفاعلية أداء المنظمة، الأمر الذي يؤكد صلاحية النموذج في تفسير التغير في مستوى الأداء.

3- معاملات الانحدار

جدول رقم (12) يوضح معاملات الانحدار لأنماط القيادة وتأثيرها على كفاءة وفعالية الأداء

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	0.842	0.241	—	3.494	0.001
نمط القيادة المتعاون	0.286	0.071	0.312	4.028	0.000
نمط القيادة المشارك	0.241	0.069	0.276	3.493	0.001
نمط القيادة التبادلي	0.198	0.064	0.238	3.094	0.003
نمط القيادة التسلسلي	0.157	0.061	0.187	2.574	0.012

مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى أن جميع أنماط القيادة الإدارية لها تأثير موجب ودال إحصائياً في كفاءة وفعالية أداء المنظمة، إذ جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وقد جاء نمط القيادة المتعاون في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، حيث بلغ معامل بيتا 0.312، يليه النمط المشارك ببيتا 0.276، ثم النمط التبادلي ببيتا 0.238، وأخيراً النمط التسلسلي ببيتا 0.187. وتشير هذه النتائج إلى أن زيادة ممارسة أنماط القيادة المدروسة ترتبط بارتفاع مستوى كفاءة وفعالية الأداء، مع بروز القيادة المتعاونة والمشاركة باعتبارهما الأكثر إسهاماً في تفسير مستوى الأداء الإداري. وبما أن النموذج الكلي دال إحصائياً ($0.05 < \text{Sig.} = 0.000$)، وجميع معاملات أنماط القيادة الأربعة دالة إحصائياً، فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية في كفاءة وفعالية أداء المنظمة.

النتائج والتوصيات

تتفق نتائج الدراسة الحالية، بصورة عامة، مع الاتجاه الذي أظهرته الدراسات السابقة بشأن أهمية القيادة الإدارية في تحسين أداء المؤسسات، مع وجود بعض أوجه الاختلاف التي يمكن تفسيرها باختلاف بيئة الدراسة وطبيعة المؤسسة الصحية والعينة.

1. فيما يتعلق بتنمية المهارات القيادية، أظهرت الدراسة الحالية أن برامج تنمية المهارات القيادية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وهو ما يشير إلى وجود جهود في هذا المجال لكنها ما تزال بحاجة إلى التطوير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطوير (2016) التي أكدت وجود علاقة طردية بين تنمية المهارات الإدارية ومجموعة من المهارات المرتبطة بكفاءة الأداء، وأوصت بتطوير البرامج التدريبية ودعم العاملين. كما تتفق مع نتيجة الدراسة الحالية المتعلقة بوجود برامج تدريبية لرفع مستوى أداء العاملين، والتي جاءت بأعلى متوسط ضمن محور فاعلية الأداء (3.14).

2. وبشأن العلاقة بين أنماط القيادة والأداء، أظهرت الدراسة الحالية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وكفاءة وفعالية أداء المنظمة، وهو ما يتفق بصورة واضحة مع دراسة البلادي وآخرين (2025) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين أنماط القيادة الصحية وأداء العاملين في المستشفى. كما يتفق مع دراسة خليل (2024) التي أكدت وجود علاقة بين النمط القيادي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي، مما يعزز أهمية النمط القيادي في تشكيل مستوى الأداء داخل المؤسسات الصحية.

3. أما فيما يتعلق بمستوى كفاءة الأداء، فقد أظهرت الدراسة الحالية أن كفاءة أداء المنظمة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط (2.70)، مع وجود جوانب تحتاج إلى التحسين، خاصة في تطوير الوحدات الإدارية والاستفادة الكاملة من الإمكانيات المتاحة. وتتقاطع هذه النتيجة مع دراسة أبوشويبة (2024) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق نظم الرقابة الإدارية في مستشفى ابن سينا التعليمي بسرت جاء متوسطاً، مع وجود أثر لهذا المتغير في جودة الخدمات الصحية. ويشير ذلك إلى أن مستوى الممارسات الإدارية في المؤسسات الصحية الليبية لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والفاعلية .
4. وفيما يتعلق بفاعلية الأداء، جاءت نتائج الدراسة الحالية بدرجة متوسطة، بمتوسط (2.93)، وهو ما يعكس تحقيق مستوى مقبول من الفاعلية مع استمرار الحاجة إلى تطوير أساليب العمل والتدريب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بن مسعود (2022) التي أثبتت وجود علاقة طردية بين المهارات الإبداعية للقيادة وفاعلية القرارات الإدارية، بما يؤكد أن امتلاك القيادات للمهارات المناسبة ينعكس على جودة القرارات والأداء المؤسسي .
5. كما أظهرت الدراسة الحالية أن النمط المتعاون ثم النمط المشارك كانا الأكثر إسهاماً في تفسير مستوى الأداء، وهو ما يتوافق من حيث الاتجاه مع دراسة رزق الله وطيب (2021) التي أشارت إلى ممارسة أساليب القيادة التحويلية بدرجة معقولة في البيئة الاستشفائية، وكذلك مع دراسة الصومالي وباجينيد وزكي (2020) التي أكدت أن القيادة الإبداعية تسهم بصورة فعالة في تحسين أداء العاملين. ويعكس ذلك أهمية الأنماط القيادية التي تقوم على المشاركة والتعاون والتفاعل مع العاملين في تحسين الأداء داخل المؤسسات الصحية .
6. وبصورة عامة، تؤكد نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه غالبية الدراسات السابقة من أن القيادة الإدارية تمثل عاملاً مهماً في تحسين كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بتطبيقها على العاملين الإداريين بمستشفى السكر بمنطقة صلاح الدين - طرابلس، وهي بيئة صحية ليبية متخصصة لم تحظَ بالقدر نفسه من الاهتمام في الدراسات السابقة. كما تكشف النتائج أن مستوى الممارسات القيادية وبرامج تنمية المهارات والأداء جاء في الغالب ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى وجود مجال عملي واضح لتطوير الممارسات القيادية بما يتلاءم مع خصوصية المؤسسات الصحية المتخصصة .
التوصيات
- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبالنظر إلى طبيعة العمل الإداري في مستشفى السكر بمنطقة صلاح الدين - طرابلس، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. تعزيز القيادة التشاركية والتعاونية داخل مستشفى السكر، من خلال إشراك العاملين الإداريين في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، بما يعزز الثقة والانتماء ويرفع مستوى الأداء .
2. تطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية، بحيث تركز بصورة عملية على مهارات اتخاذ القرار، وحل المشكلات، وإدارة الأزمات، والتواصل، وإدارة فرق العمل، مع تقييم أثر هذه البرامج على الأداء بعد تنفيذها .
3. تقليل المركزية والممارسات القيادية التسلطية، والعمل على توسيع نطاق التفويض الإداري ومنح المستويات الإدارية المختلفة صلاحيات مناسبة، بما يسرّع معالجة المشكلات ويحسن كفاءة اتخاذ القرار .

4. رفع كفاءة استثمار الموارد والإمكانات المتاحة من خلال إعادة تنظيم المهام والصلاحيات وتطوير الوحدات الإدارية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة بالمستشفى .
5. اعتماد نظام دوري لتقييم الأداء الإداري يستند إلى مؤشرات واضحة وقابلة للقياس، بهدف تحديد نقاط القوة والقصور بصورة مستمرة، وربط نتائج التقييم بخطط التطوير والتدريب .
6. تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المستشفى من خلال تشجيع العاملين على تقديم المقترحات والمبادرات، وتفعيل قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين، والاستفادة من آرائهم في تطوير الإجراءات وتحسين كفاءة وفاعلية الأداء الإداري .

المراجع

1. آل قماش، عبير حسين. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. *المجلة العلمية بكلية التربية - جامعة أسيوط*, 36(12), 394-423.
2. أبوشويته، فتحية أبوبكر محمد. (2024). دور نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الأطباء والممرضين: دراسة ميدانية في مستشفى ابن سينا التعليمي. *مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية*, 9(1), 609-636.
3. البلادي، علي حسين، والسويق، علي أحمد، والمهنا، أحمد صالح، والسالم، رمزي عايش، والمكينة، علي أحمد، والجاسم، واصل جاسم، والحجي، حسين علي. (2025). أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وأثرها على أداء العاملين. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات - مجلة الدراسات الإدارية*, 53(53).
4. بن مسعود، محمود محمد. (2022). المهارات الإبداعية ودورها في فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات المصرفية: دراسة تحليلية على بعض المصارف الليبية. *مجلة البحوث الأكاديمية*, 22, 203-216.
5. خليل، نجلاء محمد عاطف مصطفى. (2024). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*, 75, 85-150.
6. رزق الله، عبد الرحمن، وطبيبي، حمزة. (2021). واقع القيادة التحولية في منظمات الرعاية الصحية: دراسة حالة لمستشفى أحمد بن عجيل بالأغواط. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*, 7(2), 76-91.
7. الصومالي، صباح، وباجينيد، أريج، وزكي، خديجة. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*, 28(3).
8. الطوير، أميرة عبد الله. (2016). تنمية المهارات الإدارية وأثرها على رفع كفاءة وأداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركة المتحدة للتأمين [رسالة ماجستير، جامعة طرابلس].
9. Frich, J. C., Brewster, A. L., Cherlin, E. J., & Bradley, E. H. (2015). Leadership development programs for physicians: A systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 30(5), 656–674.
10. Geerts, J. M., Goodall, A. H., & Agius, S. (2020). Evidence-based leadership development for physicians: A systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 246.

11. Lyons, O., George, R., Galante, J. R., Mafi, A., Fordwoh, T., Frich, J., & Geerts, J. M. (2021). Evidence-based medical leadership development: A systematic review. *BMJ Leader*, 5(3), 206–213.
12. Simas, T. A. M., Cain, J. M., Milner, R. J., Meacham, M. E., Bannon, A. L., & Levin, L. L. (2019). A systematic review of development programs designed to address leadership in academic health center faculty. *The Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 39(1), 42–48.
13. Steinert, Y., Naismith, L., & Mann, K. (2012). Faculty development initiatives designed to promote leadership in medical education: A BEME systematic review. *Medical Teacher*, 34(6), 483–503.
14. Frich, J. C., & Spehar, I. (2018). Physician leadership development: Towards multidisciplinary programs? *BMJ Leader*, 2(3), 91–95.