

أثر الممارسات القيادية على التوجه الاستراتيجي
-دراسة ميدانية في المستشفيات القطرية الخاصة-
The impact of leadership practices on strategic direction
-Field study in private Qatari hospitals-
Impact des pratiques de leadership sur l'orientation stratégique
-Etude de terrain dans les hôpitaux privés qataris-

الطالبة/ حنان صغور*

تاريخ قبول النشر: 2020-12-01

تاريخ استلام المقال: 2020-11-09

Abstract:

This study aimed to know the impact of leadership practices by defining the strategic direction in the Qatari hospitals a private medical centers in the northern region, which numbered 8, as it dealt with leadership practices through the sub-dimensions of (human capital, strategic decision-making, and organizational culture), As for the strategic orientation, its dimensions are represented in (creative orientation and proactive orientation), and in order to achieve the objectives of this study and based on the descriptive and analytical approach, a special questionnaire was developed and it was distributed to a sample consisting of 141 respondents. As for the statistical analysis of this data, the study relied on the Statistical Package for Social Sciences program (SPSS).

Key words: Leadership practices, Strategic direction, Qatar Hospitals..

* طالب دكتوراه - جامعة مؤتة (الأردن)
hananesaghour@yahoo.com

Abstract:

Cette étude visait à connaître l'impact des pratiques de leadership en définissant l'orientation stratégique dans les 8 hôpitaux privés et centres médicaux qatariens de la région nord, qui sont les huit, car elle traitait des pratiques de leadership à travers les sous-dimensions de (capital humain, prise de décision stratégique et culture organisationnelle). La dimension stratégique est représentée dans (orientation créative et approche proactive), et afin d'atteindre les objectifs de cette étude et basée sur l'approche analytique descriptive, un questionnaire spécial a été développé et il a été distribué à un échantillon de 141 répondants. Quant à l'analyse statistique de ces données, l'étude s'est appuyée sur le programme Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

Mots clés: Pratiques de leadership, Direction stratégique, Hôpitaux du Qatar.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الممارسات القيادية من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي في المستشفيات والمراكز الطبية الخاصة القطرية المنطقة الشمالية البالغ عددها 8، اذ تناولت الممارسات القيادية من خلال الابعاد الفرعية المتمثلة في (رأس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية)، أما التوجه الاستراتيجي فقد تمثلت أبعاده في (التوجه الإبداعي، والتوجه الاستباقي)، ومن اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم تطوير استبانة خاصة وقد تم توزيعها على عينة تكونت من 141 مستجيب. أما فيما يخص التحليل الإحصائي لهذه البيانات، فقد اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الكلمات المفتاحية: الممارسات القيادية، التوجه الاستراتيجي، المستشفيات القطرية.

مخطط المقال:

مقدمة

1) الإطار النظري

1-1) أدبيات الدراسة

1-2) الدراسات السابقة

2-2) منهجية الدراسة

2) الجانب التطبيقي

1-2) عرض الدراسة

2-2) اختبار فرضيات الدراسة

خاتمة

مقدمة:

تسعى المستشفيات والمراكز الطبية القطرية بشكل مستمر في تحقيق التميز والتفوق في القطاع الطبي على المستوى المحلي والإقليمي، حيث باتت تركز في أعمالها وأنشطتها على التوجهات الإبداعية الاستباقية مما قد تسهم به هذه التوجهات في تحقيق أهدافها المرسومة إذ ما قامت في انتهاج التخطيط الاستراتيجي لمواجهة أي تحديات قد تطرأ في البيئة العاملة فيها، وعليه فإن أبرز هذه التحديات أسلوب ونمط القيادة المتبع فيها والذي لا بد منه بأن يكون قادراً على مواجهة الأحداث المستقبلية بكفاءة واقتدار وذلك عبر التنفيذ السليم من قبل المستويات العليا الساعية الى إيجاد القيمة المضافة للمستفيدين من خدماتها الطبية المتنوعة، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى الى بيان أثر الممارسات القيادية على التوجه الاستراتيجي في المستشفيات القطرية العاملة في دولة قطر.

وعليه، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص بالتساؤل الرئيس المتمثل: ما هو أثر الممارسات القيادية على تحديد التوجه الاستراتيجي في التوجه الاستراتيجي في المستشفيات القطرية الخاصة في المنطقة الشمالية؟

(1) الإطار النظري:

أدت البيئة التنافسية المحترمة في كافة المجالات والميادين الى ظهور العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات بشكل عام والمستشفيات القطرية بشكل خاص في سعيها الى تطوير استراتيجياتها الهادفة الى التحسين المستمر وتلبية حاجات ورغبات عملاءها من المراجعين. ومن هنا، فإن التوجه الاستراتيجي يمكن أن يقدم لها العديد من الارشادات والحلول حيال متطلبات البيئة العاملة فيها مما يسهم في تعزيز قدراتها القيادية في ادراك المتغيرات ووضع السيناريوهات الخاصة لمواجهتها، وعليه فإن الدراسة الحالية ستقوم ببيان دور ممارسات القيادة في تحديد التوجه الاستراتيجي في المستشفيات القطرية الخاصة في المنطقة الشمالية وذلك من خلال الخوض في هذه الممارسات وايلاء الأهمية لأبعادها الرئيسية واعتمادها مما يعزز من موضوعها الحديث نسبياً. كما وستقوم الدراسة في اختبار فرضيتها الرئيسية والفرضيات الفرعية المتفرعة منها والتمثلة في افتراض عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات القيادة (رأس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية) في تحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي) في المستشفيات غرض البحث.

(1-1) أدبيات الدراسة:

استناداً لما قامت به الدراسة من مراجعة الأدبيات السابقة، والتي أوجدت العديد من الدراسات حول العلاقة بين ممارسات القيادة والتوجه الاستراتيجي حيث أشارت دراسات الى أن الممارسات القيادية الى أن أبعاد هذه الممارسات تتألف من اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية السائدة، ورأس المال البشري¹، في حين أشارت بعض الدراسات الى أبعاد أخرى* أشارت الى كل من (الإنصاف، والعدالة التنظيمية، والاتصالات، اخلاقيات العمل، القيم) كأبعاد للممارسات القيادية²، أما التوجه الاستراتيجي وأبعاده الفرعية فقد أشارت دراسات الى أنها تتمثل في (التوجه الاستباقي، التوجه الإبداعي)³، في حين أشارت بعض الدراسات الأخرى الى أن التوجه الاستراتيجي يمكن أن يتكون من أبعاد ثلاث (التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو السوق)⁴.

* لم يتم التطرق بها في هذه الدراسة.

✦ الممارسات القيادية:

تعرف القيادة على أنها تلك الطرق والأساليب والوسائل والتقنيات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف بأقل تكلفة عبر الاستغلال الجيد للموارد المتاحة في المنظمات⁵، في حين يمكن تعريف القيادة أيضاً بأنها قدرة القادة الشخصية على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتطويرهم وتنمية قدراتهم المعرفية والحرفية والتقنية بغية تحقيق جميع الأهداف المخطط لها والمنشودة⁶. أما القيادة الإدارية، فتعرف على أنها جميع ما يقوم به المدراء من جهود هادفة تهدف إلى إنجاز الأعمال المناطة في أتباعهم من المرؤوسين⁷. كما وينظر إليها على أنها تلك الأساليب المتبعة من قبل العنصر البشري والمتمثلة في شخص المدير أو القائد لتحقيق التعاون التنظيمي بين أفراد المنظمة⁸، حيث يمكن التوصل إليها من خلال التحفيز والتشجيع على تحقيق الأهداف⁹، أو يمكن تعريفها بأنها القدرة الإقناعية والتوجيهية لتحقيق الأهداف المرسومة في المنظمات¹⁰.

من هنا، فإن القيادة الإدارية تتكون من عدة مهام رئيسية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تضمن لها النمو في تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا في المنظمات¹¹، وعليه تتجلى أهمية القيادة الإدارية في دورها في تغيير سلوكيات الأفراد نحو تقبل التغييرات والتقلبات المستمرة في ذواتهم أو في البيئة المحيطة بهم بغية الاستفادة القصوى من كفاءتهم لتحقيق الأهداف بكل اقتدار وابدع وابتكار¹²، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في هذا النوع من القيادة والتي تتمثل في صفات الأفراد الشخصية، وهدف المنظمة الرئيس، ونوع المنظمة وطبيعة هيكلها التنظيمي، إضافة البيئة المحيطة فيها وما تلقيه عليها من تداعيات مؤثرة¹³.

وبناء على ما تقدم، يمكن للدراسة الوصول إلى القيادة الاستراتيجية بأسمى صورها نتيجة ما بلورته الدراسات السابقة وقدمته من تطورات مشهودة في علم القيادة والإدارة على حد سواء¹⁴، حيث ينظر إلى القيادة الاستراتيجية على أنها القيادة التي تقوم بالتركيز على الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى مع تأكيدها على وجود رؤية واضحة تشجع الموظفين على تنفيذها بحيث تكون هذه الرؤية أكثر استجابة للتغييرات والتعديلات التي قد تطرأ على نشاط المنظمات¹⁵، في حين يمكن تعريفها على أنها جميع الأفعال الهادفة إلى تحديد التوجه طويل الأمد والمتناغم مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة إضافة إلى قدرة القائد في تصويب أفعال الأفراد بغية تطبيقها مما يؤدي إلى إيجاد ثقافة تنظيمية متميزة تحقق الاندماج والتواصل بين البيئة الداخلية والخارجية¹⁶، ولتحقيق أهداف القيادة الاستراتيجية لا بد من أن يتمتع القائد في هذا النمط من القيادة بالعديد من السمات والخصائص لعل من أبرزها الكاريزما، والرؤية، والتمكين، والقدرة على التغيير¹⁷. ونتيجة للبحث المتعمق في الممارسات القيادية التنظيمية، فإن بعض الدراسات أشارت إلى أن أهم هذه الممارسات يمكن أن تتمثل في الثقافة التنظيمية الفعالة¹⁸، إضافة إلى رأس المال ودعمه وتفعيله وقيام المنظمة في الاستثمار التكنولوجي في

تطوير ما لديها من تقنيات، وتحديد التصورات الاستراتيجية من خلال إيصال الرؤية، وتطوير نظم الرقابة وتطبيقاتها¹⁹، وقد تم تحديد هذه الممارسات من خلال ما أورده الأدبيات السابقة من أنماط خاصة للقيادة مثل القيادة الديمقراطية والأنتوقراطية، والقيادة الحرة، والقيادة الرسمية، وغير الرسمية وغيرها من الأنماط التي انبثقت عن عدة تقسيمات²⁰. كما وتمخضت الممارسات القيادية أيضاً من نظريات القيادة التي تعتبر مصدراً مهماً في تحديد هذه الممارسات لعل من أبرزها نظرية القيادة الإدارية ونظرية القيادة الاجتماعية ونظرية القيادة العسكرية²¹، أو حتى النظريات التي أشار إليها²² والمتمثلة في النظريات القديمة القائمة على الشخصية أو التدريب، والنظريات الحديثة مثل نظرية سمات القادة، أو النظرية التفاعلية، أو النظرية الموقفية، أو نظرية حاجات العاملين.

✦ أبعاد الممارسات القيادية:

بعد تحديد الدراسة لأبعادها الرئيسية للممارسات القيادية والمتمثلة في رأس المال البشري والمتعارف عليه على أنه مجموعة من المهارات والخبرات والمعارف التراكمية التي تؤدي إلى وجود قدرات قيادية عالية تمكن المنظمات في حل مشكلاتها عبر اتخاذ القرارات الحكيمة ضمن التنافسية القائمة²³ واعتبار المورد البشري على أنه أحد الأصول التي يمكن الاستثمار فيها على نحو فعال بغية الوصول إلى التفوق المنشود²⁴، في حين يمكن يأتي البعد الآخر والمتمثل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث يمكن النظر إليه على أنه ذلك القرار المهم الذي يتم صياغته في الوقت الحاضر لمواجهة المستقبل²⁵، والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يتطلبه من مهارات إبداعية وابتكارية واستباقية بغية التحوط من المتغيرات البيئية المحيطة²⁶، في حين يمكن النظر إليه على أنه ذلك القرار بعيد المدى والمعتمد على الخطة الاستراتيجية المرسومة مسبقاً والذي يضمن تحقيق الأهداف آخذاً في الاعتبار جميع الاحتمالات وعواقبها²⁷، في حين يشير البعد الثالث والمتمثل في الثقافة التنظيمية إلى أنها مجموعة أساسية من المبادئ التي تم تطويرها وإيجادها من قبل الجماعة أثناء ما قاموا به من حل مشكلات بغية التكيف الخارجي أو الاندماج الداخلي²⁸، في حين يمكن الإشارة إليها على أنها رغبة الأفراد البقاء في منظماتهم عبر ادراكهم وفهمهم السليم لرؤيتها ونشاطها²⁹.

✦ التوجه الاستراتيجي:

يعد التوجه الاستراتيجي من أبرز المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجي، حيث ينظر الى هذا التوجه على أنه تلك الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها صياغة استراتيجية المنظمة وتشكيلها وفقاً لأهدافها المختلفة وبيان آلية تنفيذها³⁰، وعليه فإن التوجه الاستراتيجي يعبر عن كيفية إنجاز الأهداف ذات الطابع الإستراتيجي والتي تسعى من خلالها الى تعظيم عناصرها الإيجابية مما يعزز كفاءتها التشغيلية في ذات الوقت³¹، من هنا يمكن اعتبار التوجه الاستراتيجي على أنه أداة ووسيلة لتسيق الجهود التنظيمية الرامية لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة بغية تكوين نمط من التفكير الموحد³²، اذ يمكن أن يلعب التوجه الاستراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة المرشد والموجه لموارد المنظمات نحو تلبية احتياجاتها وترسيخ شرعية وجودها ضمن البيئة العاملة فيها³³.

وتكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في قدرته على تعزيز عملية التنبؤ في مستقبل المنظمات بشكل يذلل من عقبة حالات عدم الوضوح والتيقن التي تكتنف هذه المنظمات في أعمالها³⁴، إضافة الى أنه أداة داعمة وأساسية لامتلاك الميزة التنافسية من خلال ما يقدمه لحلول للمشكلات التي تواجه المنظمات والتغيرات الديناميكية الشديدة المصاحبة للعولمة وما أبرزته من تحرير للأسواق وزيادة وتيرة التنافسية بين كافة المنظمات وفي جميع المجالات³⁵. كما ويلعب التوجه الاستراتيجي الدور الاستباقي في تعريف المنظمة بمخاطرها المتأصلة ويجعلها على أهبة الاستعداد لمواجهة أي تغييرات أو ظروف طارئة³⁶، في حين يمكن أن يوفر هذا التوجه نظرة تحليلية تقييمية لعوامل المنظمة الداخلية والخارجية ويساعدها في اتخاذ قراراتها عبر وضع بدائل وسيناريوهات مبنية على واقعية شاملة³⁷، وعليه يعد التوجه الاستراتيجي مصدراً كبيراً للتجديد التنظيمي الذي لا ينتهي من خلال دوره الدافع للمنظمات على استخدام طرق وأساليب وأدوات ونماذج إدارية ذات طابع متجدد ومستدام³⁸.

✦ أبعاد التوجه الاستراتيجي:

تنوعت الدراسات والأدبيات السابقة التي حاولت تحديدها للأبعاد الرئيسية والمكونات الأساسية للتوجه الاستراتيجي، حيث يمكن اعتماد هذه الدراسة على كل من التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي، حيث ينظر الى التوجه الإبداعي على أنه رغبة المنظمة في الانفتاح على أفكار جديدة وميلها الجاد نحو التغيير عبر تبنيها لتقنيات وأنظمة إدارية حديثة، وموارد بشرية عالية الكفاءة تتسم بالمهارات الفريدة³⁹، اذ يمكن اعتبار التوجه الإبداعي على أنه المحرك الأساسي لتغلب المنظمات على العقبات والتحديات التي تواجهها مما يمكنها من تعزيز قدراتها على تحقيق أهدافها المرسومة ويضمن لها النجاح والتفوق. كما ويشار الى مفهوم

التوجه الإبداعي على قدرة المنظمات وإدارتها على إيجاد أمور جديدة ربما يمكن اعتمادها على أنها حلول لمشكلات أو طرح منتجات أو خدمات جديدة بطرق وأساليب تشاركية تتسم بالفاعلية⁴⁰، وفي السياق ذاته يرى البعض إلى أن الإبداع يعد عملية إنتاجية لأفكار فريدة من نوعها ومفيدة⁴¹، في حين نجد أن يرى بالإبداع على أنه إنتاج الأعمال التي تتسم بأنها جديدة⁴²، في حين يمكن النظر إلى التوجه الاستباقي على أنه تلك العملية القائمة على التوقع والاستشعار لمتطلبات البيئة المحيطة في المنظمات بالمستقبل⁴³. كما ويمكن تعريفه بأنه ذلك السلوك ذو الفعالية العالية الداعمة للمنظمات حيال تعزيز قدراتها على الابتكار والتجديد وتقديم كل ما هو جديد بشكل يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية المرسومة⁴⁴، حيث تسعى المنظمات من خلال هذا التوجه بأن تكون رائدة في أعمالها وتعزز تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة في ضوء مواردها المحدودة⁴⁵.

(2-1) الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الممارسات القيادية والتوجه الاستراتيجي ولكن دون ربط صريح بين أبعاد متغيراتها الفرعية، حيث خلصت بعض الدراسات إلى العديد من النتائج لا سيما التي تناولت الممارسات القيادية.

✦ دراسة Prado-Inzerillo & al. (2018)⁴⁶، بعنوان: _

"Leadership practices and engagement among magnet® hospital chief nursing officers"

توصلت الدراسة إلى بيان ممارسات القيادة والمشاركة بين كبار مسؤولي التمريض في المستشفيات، والتي أشارت في نتائجها إلى أن ممارسة القيادة من خلال تمكين الأفراد والثقافة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي في قدرة المستشفيات على القيادة العملية الناجحة.

✦ دراسة Rahman & al. (2018)⁴⁷، بعنوان:

"Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy"

أشارت الدراسة الى بيان أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي والتوجه الاستراتيجي والاستراتيجية التشغيلية في مصانع السيارات في ماليزيا، والتي توصلت الى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على استراتيجية المصانع وتزيد من أداءها التشغيلي وتوجهها الاستراتيجي بشكل ملموس.

✦ دراسة Vera & al. (2020)⁴⁸، بعنوان:

"Resilience as thriving: The role of positive leadership practices"

جاءت الدراسة الى بيان دور ممارسات القيادة الإيجابية في تحقيق المرونة، والتي أشارت في نتائجها الى أن القيادة الإيجابية تتمثل في كل من العنصر البشري بحيث أن توافر رأس المال البشري يساهم في إيجاد معنى إيجابي للمنظمات ويجعلها تتخبط بشكل أكثر دقة في البيئة المحيطة، إضافة الى أن هذا الأمر من شأنه تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تعزيز التواصل والعلاقات الإيجابية داخل المنظمات ويضع رؤية مشتركة بين جميع الأطراف مما يساهم في اتخاذها القرارات.

✦ دراسة Alayoubi & al (2020)⁴⁹، بعنوان:

"Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities"

قامت الدراسة الى بيان ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية الى تحديد الأبعاد الخاصة للممارسات القيادية والمتمثلة في (التوجه الاستراتيجي واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتركيز على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتي دعمت من أبعاد هذه الدراسة، والتي خلصت الى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تحسين جودة الخدمة التعليمية.

✦ دراسة الربيعي وعلي (2018)⁵⁰، بعنوان:

"التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الاداء الإستراتيجي دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها"
والهادفة الى بيان التوجه الاستراتيجي الاستباقي واثره على الاداء الاستراتيجي والتي توصلت الى وجود أثر إيجابي معنوي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الاداء الاستراتيجي في جانب الاداء التشغيلي والاداء التنافسي.

✦ دراسة Al-Henzab & al. (2018)⁵¹، بعنوان:

"The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance"

قامت الدراسة في عملية اختبار العلاقة بين كل من التوجه نحو السوق والتوجه التكنولوجي والتوجه الريادي الابداعي من جهة والاداء التنظيمي من جهة أخرى في قطاع الأدوية الأردني، اذ خلصت الى أن التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة يرتبط بعلاقة إيجابية ملحوظة في الاداء التنظيمي.

✦ دراسة Malmoon & al. (2020)⁵²، بعنوان:

"Future competencies for hospital management in developing countries: Systematic review"

شارت الدراسة الى ضرورة تبني التوجه الاستراتيجي لتعزيز الكفاءات المستقبلية لإدارة المستشفيات في البلدان النامية من خلال مراجعة منهجية خاصة والتي توصلت في نتائجها الى ضرورة أن تقوم المستشفيات في استشراف المستقبل ووضع معايير استباقية تعتمد على الابداع في مواجهة أي غموض يواجهها اثناء القيام بأعمالها، وعليه فقد أوصت جميع الدراسات التي تم ذكرها القيام في تناول متغيرات الدراسة الحالية لما تشكله من نقلة نوعية في الإدارة الاستراتيجية ولما تشكله من ارض خصبة للبحث والدراسة المعمقة.

1-3) منهجية الدراسة:

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في سبيل الوصول الى نتائجها، حيث اعتمدت في الناحية النظرية على الإطلاع على الأدبيات السابقة المتمثلة في البحوث والدراسات ذات العلاقة مع الوقوف عند أهمها مما شكل لها الدافعية لإعدادها، أما من الناحية العملية التحليلية فقد قامت الدراسة بتطوير استبانة خاصة ومن ثم توزيعها على المستجيبين واستردادها وإخضاع الصالح منها للأساليب الإحصائية اللازمة.

⊕ مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القيادات الإدارية في المستشفيات (المراكز) الخاصة القطرية العاملة في المنطقة الشمالية، والبالغ عددها ثمانية (8) مستشفيات كما هو موضح في الجدول (01) مع بيان عدد المستجيبين والنسبة المئوية:

الجدول (01) - مجتمع الدراسة وعدد المستجيبين

الرقم	اسم المستشفى	عدد المستجيبين	النسبة المئوية
1	مركز مدينة خليفة الصحي	23	15 %
2	مركز أم صلال الصحي	21	14 %
3	مركز الخور الصحي	17	11 %
4	مركز الشمال الصحي	21	14 %
5	مركز الكعبان الصحي	18	12 %
6	مركز الغرافة الصحي	19	13 %
7	مركز الغويرية الصحي	13	9 %
8	مركز الطعنين الصحي	19	12 %
المجموع		151	100 %

تم اختيار مجتمع الدراسة جميعه كعينة للدراسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على مختلف المستويات الوظيفية والإدارية في المراكز والمستشفيات المبحوثة في المنطقة الشمالية، حيث تم استرجاع 141 استبانة صالحة لإخضاعها للمعالجات الإحصائية حيث بلغت نسبة هذه الاستبانات 93.3% من مجتمع الدراسة المبحوث، حيث يبين الجدول (02) التوزيع الخاص لأفراد العينة بحسب المتغيرات الشخصية الديمغرافية والوظيفية كالآتي:

الجدول (02) - التوزيع الخاص لأفراد العينة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	73	51.7%
	أنثى	68	48.3%
	المجموع	141	100.0%
العمر	أقل من 25 سنة	3	2.1%
	من 25 - 30 سنة	17	12.0%
	من 31-35 سنة	23	16.4%
	من 36-40 سنة	38	26.9%
	من 41-45 سنة	31	21.9%
	46 سنة فأكثر	29	20.7%
	المجموع	141	100.0%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	18.4%
	من 6 - 10 سنوات	49	34.7%
	من 11 - 15 سنة	35	24.9%
	أكثر من 16 سنة	31	22.0%
	المجموع	141	100.0%
المسمى الوظيفي	المدراء	21	14.8%
	نائب مدير	36	25.6%
	مساعد مدير	23	16.4%
	رؤساء الأقسام الإدارية	61	43.2%
	المجموع	141	100.0%

يتضح من واقع الجدول (02) أعلاه، بأن نسبة الذكور بلغت 51.7% من العينة المبحوثة، في حين بلغت عينة الإناث ما نسبته 48.3%، حيث يمكن تبرير ذلك بأن طبيعة العمل في المراكز المبحوثة تحتاج إلى وجود العنصر النسائي لا سيما وأن المجتمع القطري يعد من المجتمعات المحافظة، إضافة إلى أنه يمكن تفسير ذلك بأن التوجه العام لدى المراكز والمستشفيات المبحوثة تركز على تمكين المرأة في كافة المجالات، أما متغير العمر فقد أشار إلى أن الفئة العمرية (من 36-40 سنة) تعد أكبر فئة من العاملين في المستشفيات المبحوثة وبنسبة 26.9% ويعزى ذلك إلى التركيز على الخبرات في المناصب الإدارية مما يسهم ربما في طبيعة الحال على تحسين الممارسات القيادية وتحقيق أهداف الاستراتيجية للمستشفيات مدار البحث، في حين كانت أقل فئة هي 25 سنة فأقل وبنسبة 2.1%، ويعزى ذلك إلى طبيعة الهياكل التنظيمية والوظائف الإدارية، أما متغير عدد سنوات الخبرة فقد جاءت في

المرتبة الأولى الفئة (6-10 سنوات) ونسبة 34.7% ويمكن تفسير ذلك بأن الوظائف الإدارية العليا تتطلب الخبرات والمهارات المتراكمة بشكل أكبر، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من 5 سنوات) ونسبة 18.4% مما يمكن تفسيره بأن المناصب الإدارية العليا لا يمكن الوصول إليها إلا في الخبرات وأن المستشفيات المبحوثة تتبع أسلوب التوظيف القائم على الخبرات بشكل أكبر، وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد شكل مسمى "رؤساء الأقسام الإدارية" نسبة مقدارها 43.2% ويعزى ذلك إلى تنوع وتعدد الأقسام في المستشفيات المبحوثة وتطور هيكلها التنظيمية بشكل ملحوظ، في حين حلت في المرتبة الأخيرة مسميات "المدراء" وهذا الأمر يعزى ربما إلى المركزية ونمط القيادة والإدارة الرأسي.

أداة الدراسة:

قامت الدراسة بتطوير استبانة خاصة بها حيث تألفت من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي الجزء الأول الخاص بالمعلومات الديموغرافية والشخصية ويتكون من (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والجزء الثاني من فقرات خاصة بقياس المتغير المستقل المتمثل في ممارسات القيادة والمكونة من 18 فقرة، أما الجزء الثالث والأخير فقد تمثل في فقرات خاصة بقياس التوجه الاستراتيجي والمكون من 16 فقرة، وعليه فقد تألفت الفقرات كالاتي:

الجدول (03) - أجزاء وفقرات الاستبانة

المتغير	الأبعاد الفرعية	مقياس الفقرات
المتغير المستقل الممارسات القيادية الاستراتيجية	رأس المال البشري	6-1
	القرارات الاستراتيجية	12-7
	الثقافة التنظيمية	18-13
المتغير التابع التوجه الاستراتيجي	التوجه الإبداعي	26-19
	التوجه الاستباقي	34-27

وقد تم تطوير هذه الاستبانة بالاعتماد على:

- الدراسات السابقة ذات الصلة؛
 - آراء بعض الخبراء في مجال الإدارة الاستراتيجية والقيادة؛
 - والاستناد إلى الإطار النظري حول الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.
- وعليه، قامت الدراسة على استخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد لقياس مدى استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ضمن الأوزان الآتية:

الجدول (04) - مجالات الإجابة وأوزانها

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

كما وقامت الدراسة ولغرض اختبار الصدق الظاهري ولغاية رصد الدرجات فقد حددت التقديرات الآتية بحسب المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى (5)} - \text{الحد الأدنى (1)}}{\text{عدد الفئات (3)}} \\ 1.33 = \frac{3}{4} = \frac{3}{(1-5)}$$

وبذلك تكون المستويات المعتمدة لاتخاذ القرار كما هو مبين في الجدول (05) على النحو الآتي:

الجدول (05) - المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية وتقديراتها

المستوى	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
المستوى الأول	من 1.00 - أقل من 2.34	درجة منخفضة
المستوى الثاني	من 2.34 - أقل من 3.68	درجة متوسطة
المستوى الثالث	من 3.68 - أقل من 5.00	درجة مرتفعة

✦ ثبات الأداة:

تم اعتماد معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية واستقرار وثبات فقراتها، حيث يبين الجدول (06) قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة إذ بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي الكلي 0.909 وتعد هذه القيمة مرتفعة ويمكن لها أن تدل على الاتساق والثبات بين فقرات الاستبانة حيث تراوحت قيمها ما بين (0.882-0.942).

الجدول (06) - قيم معامل الثبات (كرونباخ الفا للاتساق الداخلي)

المتغيرات	تسلسل الفقرات	قيمة معامل الثبات
المتغير المستقل: ممارسات القيادة الاستراتيجية:		
رأس المال البشري ويقاس بالفقرات	6-1	0.882
اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويقاس بالفقرات	12-7	0.942
الثقافة التنظيمية ويقاس بالفقرات	18-13	0.902
المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي		
التوجه الإبداعي	26-19	0.906
التوجه الاستباقي	34-27	0.915
الأداة ككل	34-1	0.909

المعالجات الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة الحالية والاجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.V-15) والتي تشمل كل من مقاييس الإحصاء الوصفي بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وذلك من خلال بيان التكرارات والنسب المئوية، في حين تم اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار المتعدد، حيث تم إجراء الدراسة في دولة قطر وفي المنطقة الشمالية، إذ تعد الدراسة محدودة بحدود المعلومات التي تم جمعها من العينة ومن المخطط الجغرافي المحدد.

(2) الجانب التطبيقي:

استندت الدراسة على منهج وصفي تحليلي في سبيل الوصول الى نتائجها، حيث اعتمدت في الناحية النظرية على الإطلاع على الأدبيات السابقة المتمثلة في البحوث والدراسات ذات العلاقة، مع الوقوف عند أهمها. أما من الناحية العملية التحليلية، فقد قامت الدراسة بتطوير استبانة خاصة ومن ثم توزيعها على المستجيبين واستردادها وإخضاع الصالح منها للأساليب الإحصائية اللازمة لغرض الوصول الى نتائجها وتوصياتها.

(1-2) عرض الدراسة ومناقشتها:

قامت الدراسة في احتساب الأوساط الحسابية إضافة الى الانحرافات المعيارية لكافة فقرات الاستبانة لكل من أبعاده المستقلة والتابعة، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية وفقاً للترتيب الآتي (1-2.34) بحيث يكون منخفض والأوساط التي تتراوح بين (2.34-3.68) متوسط، ومن (3.68-5) بحيث يكون مرتفع. وعليه، يبين الجدول النتائج كما يلي:

الجدول (07) - الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الخاصة بقياس الاهتمام برأس المال البشري كبعد فرعي من المتغير المستقل

رقم الفقرات	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية حسب المتوسط
1	تحرص قيادة المركز على مراجعة سياساتها وإجراءاتها الخاصة بالموارد البشرية بشكل مستمر	2.011	1.801	6	منخفضة
2	تقوم قيادة المركز في تصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين	2.641	1.701	4	متوسطة
3	تشجع قيادة المركز العاملين على الابتكار الإداري وإيجاد الأساليب الجديدة في العمل	2.992	1.282	1	متوسطة
4	تزيد قيادة المركز من ثقة العاملين من خلال ما تقوم به من أنشطة داخلية	2.721	1.295	3	متوسطة
5	تحرص قيادة المركز على تعزيز قيم الأمان الوظيفي لدى العاملين	2.455	1.488	5	متوسطة
6	لدى قيادة المركز نظام حوافز فعال يشجع الأفراد على اقتراح أفكارهم الابتكارية إزاء المشكلات التي تواجههم	2.798	1.682	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.603			متوسط

تشير بيانات الجدول (07) بأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس رأس المال البشري كبعد من أبعاد المتغير المستقل بلغ 2.603، وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة واحتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الأولى تلتها الفقرة رقم (6) بالمرتبة الثانية وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (1).

الجدول (08) - الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تقيس اتخاذ القرارات الاستراتيجية كبعد من أبعاد المتغير المستقل

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية حسب المتوسط
7	يتم اتخاذ القرارات في المركز بشكل تشاركي وتعاوني	2.332	1.802	6	منخفضة
8	تقوم القيادة في المركز في تضمين الابتكار ضمن خططها الاستراتيجية	3.682	1.647	1	مرتفع
9	تقوم قيادة المركز في إعادة صياغة استراتيجياتها باستمرار	2.821	1.855	3	متوسطة
10	تحرص قيادة المركز على وضع سيناريوهات واضحة لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية	2.991	1.921	2	متوسطة
11	تؤمن قيادة المركز بتطبيق مفهوم العدالة التنظيمية	2.525	1.425	5	متوسطة
12	تقوم قيادة المركز في تخصيص مصادر مالية للبحث العلمي بغية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة	2.687	1.699	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.839			متوسطة

تشير بيانات الجدول (08) بأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس اتخاذ القرارات الاستراتيجية كبعد من أبعاد المتغير المستقل بلغ 2.839 وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة واحتلت الفقرة رقم (8) المرتبة الأولى تلتها الفقرة رقم (10) بالمرتبة الثانية وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (7).

**الجدول (09) - الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة
التي تقيس بناء الثقة التنظيمية كبعد من أبعاد المتغير المستقل**

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية حسب المتوسط
13	تقوم قيادة المستشفى في موانمة خططها الاستراتيجية مع ثقافتها التنظيمية	2.502	1.662	5	متوسطة
14	تحرص قيادة المستشفى على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية من خلال فرق عمل متخصصة	2.992	1.660	2	متوسطة
15	تسعى قيادة المستشفى في تهيئة مناخ يشجع العاملين على توليد الأفكار الجديدة باستمرار	3.694	1.421	1	مرتفعة
16	تقوم قيادة المستشفى في بلورة الأفكار المقدمة من قبل العاملين واختيار أفضلها وترجمتها	2.899	1.355	4	متوسطة
17	تحرص قيادة المستشفى على نشر ثقافة القيم والثقة والاحترام بين العاملين	2.988	1.198	3	متوسطة
18	تهتم قيادة المستشفى بتطوير رغبة التعلم لدى مواردها البشرية	2.453	1.157	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.921			متوسط

تشير بيانات الجدول (09) بأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بناء الثقة التنظيمية كبعد من أبعاد المتغير المستقل بلغ 2.921 وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة واحتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الأولى تلتها الفقرة رقم (14) بالمرتبة الثانية وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (18).

الجدول (10) - الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تقيس التوجه الإبداعي كبعد من أبعاد المتغير التابع

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية حسب المتوسط
19	تقوم قيادة المستشفى في تقديم الحوافز والمكافآت لمقدمي الأفكار الإبداعية المختارة بهدف تطوير الأداء	2.822	1.282	6	متوسطة
20	تهتم قيادة المستشفى بالكشف عن المشكلات الناتجة عن التغييرات الجديدة الطارئة في بينها للموظفين بهدف تشجيعهم على تقديم الحلول الإبداعية	2.991	1.209	3	متوسطة
21	تقوم قيادة المستشفى في اجراء التحديثات والتعديلات على سياساتها واجراءاتها التطويرية باستمرار	2.521	1.632	8	متوسطة
22	تنتهج قيادة المستشفى أسلوب مراجعة أهدافها وانجازاتها بشكل دوري	2.621	1.420	7	متوسطة
23	تقوم قيادة المستشفى في إعادة صياغة استراتيجياتها بهدف التعلم من تجارب المستشفيات العالمية الأخرى	2.982	1.421	4	متوسطة
24	تسعى قيادة المستشفى في الوصول الى الميزة التنافسية من خلال الأنشطة الإبداعية فيها	3.991	1.552	1	مرتفعة
25	توجه قيادة المستشفى ادارتها لتوثيق مشاريعها الإبداعية المستحدثة	2.829	1.523	5	متوسطة
26	تحرص قيادة المستشفى في تقييم قدراتها الإبداعية بشكل مستمر.	3.022	1.691	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.972			متوسطة

تشير بيانات الجدول (10) بان المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس التوجه الإبداعي كبعد من أبعاد المتغير التابع بلغ 2.972 وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة واحتلت الفقرة رقم (24) المرتبة الأولى تلتها الفقرة رقم (26) بالمرتبة الثانية وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (21).

الجدول (11) - الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تقيس التوجه الاستباقي كبعد من أبعاد المتغير التابع

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية حسب المتوسط
27	تتسم قيادة المستشفى باستشراف المستقبل والنظر ذات البعد الرؤيوي	2.482	1.336	8	متوسطة
28	تولي قيادة المستشفى اهتماما في دراسة البيئة الخارجية لها بهدف التنبؤ بالفرص المتاحة لها عند رسم استراتيجياتها	2.998	3.782	2	متوسطة
29	تحرص قيادة المستشفى في التنبؤ في التهديدات ضمن دراستها للبيئة الخارجية لها في عملية تخطيطها الاستراتيجي	2.781	1.220	7	متوسطة
30	تقوم قيادة المستشفى بالتوجيه لجمع البيانات حول المتغيرات المحيطة لها في البيئة الخارجية باستمرار	2.789	1.207	6	متوسطة
31	تركز قيادة المستشفى اهتمامها في إيجاد حالة من التوازن والموائمة بين خططها الاستراتيجية والموارد المتاحة لها	2.882	1.246	5	متوسطة
32	تسعى قيادة المستشفى في مواكبة التقدم التكنولوجي في كافة أشكاله	3.921	1.215	1	مرتفعة
33	تؤمن قيادة المستشفى بضرورة التوجه الاستباقي ضمن خططها الاستراتيجية المرسومة من خلال سعيها للتميز	2.995	1.350	3	متوسطة
34	تقوم قيادة المستشفى في تقييم التكنولوجيا المستخدمة وتوفير الصيانة اللازمة لها	2.938	1.305	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.973	0.939		متوسطة

تشير بيانات الجدول (11) بان المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس التوجه الاستباقي كبعد من أبعاد المتغير التابع بلغ 2.973 وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة واحتلت الفقرة رقم (32) المرتبة الأولى تلتها الفقرة رقم (28) بالمرتبة الثانية وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (27).

(2-2) اختبار فرضيات الدراسة:

نصت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية على:
H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات القيادة (رأس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية) في تحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي) في المستشفيات.

الجدول (12) - نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

Sig	F	R2	R	Sig	T	Beta	B	
.00	15.246	0.440	.664	0.00	5.32	0.625	0.641	راس المال البشري
				0.021	2.441	0.231	.252	اتخاذ القرارات الاستراتيجية
				0.00	3.421	0.116	0.321	الثقافة المنظمة

يتبين من الجدول اعلاه ان هناك ارتباط ايجابية بين ممارسات القيادة مقاسة برأس المال البشري واتخاذ القرارات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وتحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.664 كذلك تبين ان المتغير المستقل ممارسات القيادة بأبعاده قد استطاع تفسير ما نسبته 44% من تباين المتغير التابع تحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة.

كما يتبين ان قيمة f قد بلغت 15.246 وبمستوى دلالة احصائية (0.00) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات القيادة (رأس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية) في تحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي) في المستشفيات وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتأكيد على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات القيادة (رأس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية) في تحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي) في المستشفيات.

وبالنظر الى اثر ابعاد المتغير المستقل على تحديد التوجه الاستراتيجي نجد ان جميع هذه الابعاد كان لها اثر دال احصائيا وان اقواها تأثيرا قد كان رأس المال البشري حيث بلغت قيمة بيتا (0.625).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي نصت على:
H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات القيادة (رأس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية) في تحديد التوجه الإبداعي في المستشفيات.

الجدول (13) - نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

Sig	F	R2	R	Sig	T	Beta	B	
0.00	38.215	0.409	.640	0.00	5.70	0.562	0.162	راس المال البشري
				0.00	4.72	0.211	0.134	اتخاذ القرارات الاستراتيجية
				0.041	2.13	0.151	0.123	الثقافة المنظمة

يتبين من الجدول السابق، ان هناك ارتباط ايجابية بين ممارسات القيادة مقاسة برأس المال البشري واتخاذ القرارات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وتحديد التوجه الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.640 كذلك تبين ان المتغير المستقل ممارسات القيادة بأبعادها قد استطاع تفسير ما نسبته 40.9% من تباين المتغير التابع تحديد التوجه الإبداعي. كما يتبين، ان قيمة f قد بلغت 38.215 وبمستوى دلالة احصائية (0.00) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات القيادة (رأس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية) في تحديد التوجه الإبداعي في المستشفيات وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتأكيد على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات القيادة (رأس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية) في تحديد التوجه الإبداعي في المستشفيات. وبالنظر الى اثر ابعاد المتغير المستقل على تحديد التوجه الاستراتيجي نجد ان جميع هذه الابعاد كان لها اثر دال احصائيا وان اقواها تأثيرا قد كان رأس المال البشري حيث بلغت قيمة بيتا (0.562).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على:
H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات القيادة (رأس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية) في تحديد التوجه الاستباقي في المستشفيات.

الجدول (14) - نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

Sig	F	R2	R	Sig	T	Beta	B	
0.00	36.24	0.274	0.523	0.00	4.12	.315	.245	راس المال البشري
				0.00	3.24	.246	.166	اتخاذ القرارات الاستراتيجية
				0.030	2.43	.216	0.112	الثقافة التنظيمية

يتبين من الجدول اعلاه ان هناك ارتباط ايجابية بين ممارسات القيادة مقاسة براس المال البشري واتخاذ القرارات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وتحديد التوجه الاستباقي حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.523 كذلك تبين ان المتغير المستقل ممارسات القيادة بأبعادها قد استطاع تفسير ما نسبته 27.4% من تباين المتغير التابع تحديد التوجه الاستباقي في المستشفيات.

كما يتبين ان قيمة f قد بلغت 36.24 وبمستوى دلالة احصائية (0.00) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات القيادة (راس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية) في تحديد التوجه الاستباقي في المستشفيات وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتأكيد على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات القيادة (راس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية) في تحديد التوجه الاستباقي في المستشفيات.

وبالنظر الى اثر ابعاد المتغير المستقل على تحديد التوجه الاستراتيجي نجد ان جميع هذه الابعاد كان لها اثر دال احصائيا وان اقواها تأثيرا قد كان راس المال البشري حيث بلغت قيمة بيتا (0.315).

خاتمة:

تعد الممارسات القيادية من أبرز ما باتت تركز عليه المنظمات في البيئة المعاصرة لما لها من دور كبير في تحديد نمط القيادة السائد ودعمه وتعزيز أواصره في المسيرة نحو المستقبل، حيث أن للتوجه الاستراتيجي دور كبير في تحقيق الأهداف ذات البعد المستقبلي وبشكل استباقي، وعليه فقد قامت هذه الدراسة في ثناياها في السعي نحو التعرف لأثر الممارسات القيادية من خلال تحديدها للتوجه الاستراتيجي في المستشفيات الطبية القطرية.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة بأبعادها المتمثلة في رأس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي؛
- لتطوير مهارات القيادة أثر واضح وإيجابي في دعم القادة في تجديد توجهاتهم الاستراتيجية، إضافة إلى تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المعززة بما يمتلكونه من التزام في الثقافة التنظيمية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لممارسات القيادة بأبعادها المتمثلة في رأس المال البشري واتخاذ القرارات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على كل من التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي، مما يشير إلى أن هذه التأثير لم يكن لأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي على حساب البعد الآخر بل كان التأثير بشكل مجتمع على كلا البعدين؛
- وأن أقوى الأبعاد تأثيراً من الممارسات القيادية كان رأس المال البشري، ثم جاءت الأبعاد الأخرى بقوة تأثير متفاوتة، ويعزى ذلك إلى أن رأس المال البشري المتمثل في الموظفين في المستشفيات المبحوثة له الأثر الكبير في تحسين توجهها الاستراتيجي.

ومن التوصيات التي تقترحها الدراسة ما يلي:

- ضرورة أن تقوم المستشفيات والمراكز العاملة في المنطقة الشمالية في دولة قطر بزيادة الاهتمام باتخاذ القرارات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية بنفس مستوى رأس المال البشري؛
- ضرورة أن تركز المستشفيات والمراكز المبحوثة على استلام التغذية المرتدة من الموظفين المتدربين والاطلاع على مدى الاستفادة منه؛
- ضرورة الحث على تعميق الوعي لدى المستشفيات المبحوثة حول أهمية رأس المال البشري، وزيادة الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية؛
- وضرورة أن تقوم المستشفيات في تهيئة بيئة ومناخ مناسب لتعزيز الثقافة التنظيمية فيها.

الهوامش والمراجع:

1 ارجع إلى:

- C. PILBEAM, N. DOHERTY, R. DAVIDSON & D. DENYER, «Safety leadership practices for organizational safety compliance: Developing a research agenda from a review of the literature», Safety science, n° 86, 2016, pp. 110-121.
- R. GIAMBATISTA, R. McKEAGE & J. BREES, «Cultures of Servant Leadership and Their Impact», The Journal of Values-Based Leadership, vol. 13, n° 01, 2020, pp. 12-21.
- S. O. OMER, Z. M. SADQ, & S. A. AHMED, «The role of strategic leadership practices in enhancing the level of organizational performance Analytical study of the views of a sample of directors of the company Korek Telecom Erbil city», Zanco Journal of Humanity Sciences, vol. 21, n° 05, 2017, pp. 220-238.
- M. SUBRAMONY, J. SEGERS, C. CHADWICK, & A. HYAMSUNDER, «Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital», Journal of business research n° 83, 2018, pp. 120-129.
- K. LONGMAN, J. DANIELS, D. L. BRAY & W. LIDDELL, «How organizational culture shapes women's leadership experiences», Administrative Sciences, vol. 08, n°02, 2018, pp. 8-25.
- M. M. ALAYOUBI, M. J. AL SHOBAKI, & S. S. ABU-NASER, «Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities», International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM) , vol. 05, n° 03, 2020, pp. 11-26.

2 ارجع إلى:

- P. L. TENUTO & M. E. «Gardiner, Interactive dimensions for leadership: An integrative literature review and model to promote ethical leadership praxis in a global society», International Journal of Leadership in Education, vol. 21, n° 05, 2018, pp. 593-607.
- M. LIPS-WIERSMA, J. HAAR & S. RIGHT, «The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work», Journal of Business Ethics, vol. 161, n° 01, 2020, pp. 35-52.

-
- M. FRANCO & A. ANTUNES, «Understanding servant leadership dimensions», Nankai Business Review International, vol. 11, n° 03, 2020, pp. 1-25.
- 3 ارجع إلى:
- Y. SHIN, M. KIM, & S. H. LEE, «Reflection toward creativity: Team reflexivity as a linking mechanism between team goal orientation and team creative performance», Journal of Business and Psychology, vol. 32, n° 06, 2017, pp. 655-671.
 - M. CURCURUTO, M. G. MARIANI & A. BATTISTELLI, «Proactive orientation toward work safety: A qualitative study on motivational antecedent», Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia, vol. 38, n° 04; 2017, pp. 295-301;
 - Y. GAO, B. GE, X. LANG & X. XU, «Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research», Technological Forecasting and Social Change, n° 135, 2018, pp. 178-187.
 - H. TENZER, & P. YANG», The impact of organisational support and individual achievement orientation on creative deviance», International Journal of Innovation Management, vol. 24, n° 02, 2020, pp. 205-272.
- 4 ارجع إلى:
- L. ALOS-SIMO, A. J. VERDU-JOVER & J. M. GOMEZ-GRAS», How transformational leadership facilitates e-business adoption», Industrial Management & Data Systems, vol. 01, n° 03, 2017, pp. 211-242;
 - A. ENGELN, V. GUPTA, V., STRENGER, L., & BRETTEL, M. , «Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors», Journal of management, vol. 41, n° 04, 2015, pp. 1069-1097;
 - J. AL-HENZAB, A. TARHINI & B. Y. OBEIDAT», The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance», Benchmarking An International Journal, vol. 25, n° 08, 2018, pp. 3117-3142.
 - P. ADAMS, I. M. B. FREITAS & R. FONTANA», Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management», Journal of Business Research, n° 97, 2019, pp. 129-140

-
- G. K. SAHI, M. C. GUPTA & T. C. E. CHENG», The effects of strategic orientation on operational ambidexterity: a study of Indian SMEs in the industry 4.0 era», International Journal of Production Economics, vol. 22, n° 01, 2020, pp. 42-63.
- 5 المرجع السابق لـ .OMER, S. O., SADQ, Z. M., & AHMED, S. A.
6 ارجع إلى:
- R. BERNSTEIN & C. A. FREDETTE, «The Impact of Leadership Diversity Among Nonprofit Organizations», Academy of Management Proceedings, n° 01, 2019 pp. 35-117;
- المرجع السابق لـ .MUI, H. K. Y., BASIT, A., & HASSAN, Z.
7 W. ŁUKOWSKI, «The impact of leadership styles on innovation management», Marketing of Scientific and Research Organizations, vol. 24, n° 02, 2017, pp. 105-136.
- 8 المرجع السابق لـ .R. BERNSTEIN & C. A. FREDETTE
9 المرجع السابق لـ SUBRAMONY, M., SEGERS, J., CHADWICK, C., & .SHYAMSUNDER, A.
10 ارجع إلى:
- المرجع السابق لـ PILBEAM, C., DOHERTY, N., DAVIDSON, R., & DENYER, D.
؛
- المرجع السابق لـ .GIAMBATISTA, R., MCKEAGE, R., & BREES, J.
11 المرجع السابق لـ .M. LIPS-WIERSMA, J. HAAR & S. RIGHT
12 المرجع السابق لـ .Y. SHIN, M. KIM, & S. H. LEE
13 ارجع إلى:
- المرجع السابق لـ .P. L. TENUTO & M. E.
14 M. PRADO-INZERILLO, J. T. CLAVELLE & J. J. FITZ PATRICK», Leadership practices and engagement among magnet® hospital chief nursing officers», JONA: The Journal of Nursing Administration, vol. 48, n° 10, 2018, pp. 502-507.

15 RAHMAN, N., OTHMAN, M., YAJID, M., RAHMAN, S., YAAKOB, A., MASRI, R.,... & IBRAHIM, Z. J. M. S. L.», Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy», Management Science Letters, vol. 08, n° 12, 2018, pp. 1387-1398.

16 المرجع السابق لـ M. M. ALAYOUBI, M. J. AL SHOBAKI, & S. S. ABU-NASER

17 ارجع إلى:

- ADAMS, J. M., DJUKIC, M., GREGAS, M., & FRYER, A. K.», Influence of nurse leader practice characteristics on patient outcomes: Results from a multi-state study», Nursing Economics, vol. 36, n° 06, 2018, pp. 259-272.
- GUPTA, A., & MISANGYI, V. F.», Follow the leader (or not): The influence of peer CEOs' characteristics on interorganizational imitation», Strategic Management Journal, vol. 39, n° 05, 2018, pp. 1437-1472.

18 ارجع إلى:

- H. MAISONI, Y. YASRI & A. ABROR», Effect of Organizational Culture, Leadership and Compensation on Employee Engagement in Coca-cola Amatil Indonesia Central Sumatra», 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting, Atlantis Press, 2019 April;
- ULFA, M., HAMID, N., & RASYID, W., «The Influence of Organizational Culture, Leadership and Motivation through Job Satisfaction on Staff Performance at Hasanuddin University Hospital, Hasanuddin», Journal of Business Strategy, vol. 02, n° 01, 2020, pp. 1-14.

19 W. L. LIN, N. YIP, J. A. HO, & M. SAMBASIVAN, «The adoption of technological innovations in a B2B context and its impact on firm performance: An ethical leadership perspective», Industrial Marketing Management, 2020.

20 ارجع إلى:

- I. HUERTAS-VALDIVIA, A. R. GALLEG0-BURIN & F. J. LLORENS-MONTES, «-», Effects of different leadership styles on hospitality workers», Tourism management, n° 71, 2019, pp. 402-420;
- E. JOSEPH, E. & J. L. CHIN, «Exploring culturally diverse leadership styles: A mindset and multicultural journey», Social Behavior Research and Practice: Open Journal, vol. 04, n° 01, 2019.

21 المرجع السابق لـ MAISONI, H., YASRI, Y., & ABROR, A.

22 L. H. M. AL-ABBADI, R. Z. Q. ALMOMANI, A. R. A. RUMMAN, A. ABU-RUMMAN & A. M. I. KHRAISAT, «Impact of Human Capital Development and Human Capital Isolation Mechanisms on Innovative Performance: Evidence from Industrial Companies Jordan», European Journal of Business and Management, vol. 11, n° 15, 2019, pp. 200-209.

23 ارجع إلى:

- M. R. ZAHEDI, Designing the human capital model in Iranian industrial organizations based on the grounded theory», International Academic Journal of Humanities, vol. 06, n°01, 2019, pp. 1-16;

- المرجع السابق لـ SUBRAMONY, M., SEGERS, J., CHADWICK, C., & SHYAMSUNDER, A.

24 O. A. BORIS & I. I. KUZMENKO, «Strategic features of investing in human capital in the era of innovation», The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences (EpSBS), vol. 01, n° 01, 2019, pp. 1-8.

25 ارجع إلى:

- A. ZULFQAR, M. VALCKE, G. DEVOS, M. TUYTENS & A. SHAHZAD, «Leadership and decision-making practices in public versus private universities in Pakistan», Asia Pacific Education Review, vol. 17, n° 01, 2016, pp. 147-159;

- M. R. SHIREY, «Leadership practices for healthy work environments», Nursing Management, vol. 48, n° 05, 2017, pp. 42-50.

26 S. L. BROWN & P. SALMON», Reconciling the theory and reality of shared decision-making: A “matching” approach to practitioner leadership», Health Expectations, vol. 22, n° 03, 2019, pp. 275-283.

27 K. MEYNERTS-STILLER & C. ROHLOFF», Fields of Action in Strategic Integration Planning», Post-Merger Management, vol. 01, n° 04, 2019, pp. 103-125.

28 ارجع إلى:

- المرجع السابق لـ LONGMAN, K., DANIELS, J., BRAY, D. L., & LIDDELL, W.
- المرجع السابق لـ GIAMBATISTA, R., MCKEAGE, R., & BREES, J.

29 ارجع إلى:

- المرجع السابق لـ JOSEPH, E., & CHIN, J. L.
- المرجع السابق لـ ULFA, M., HAMID, N., & RASYID, W.

30 ارجع إلى:

- N. KIM, S. IM, & S. F. SLATER», Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high technology firms», Journal of product innovation management, vol. 30, n° 01, 2013, pp.136-153.
- S. M. MURIITHI, L. LOUW & S. E. RADLOFF», The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks», South African Journal of Economic and Management Sciences, vol. 21, n° 01, 2018, pp. 1-11.

31 ارجع إلى:

- K. TAJEDDINI, L. ALTINAY & V. RATTEN», Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination», International Journal of Hospitality Management n° 65, 2017, pp. 100-114;
- C. R. BHATTARAI, C. .C. KWONG & M. TASAVORI, «Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom», Journal of Business Research, n° 96, 2019, pp. 47-60.

32 M. DAYAN & O. F. GENC, «The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation», Industrial Marketing Management, n° 82, 2019, pp. 253-264.

33 ارجع إلى:

- A. A. MARCUS, & A. R. FREMETH, «Strategic direction and management», Business Management and Environmental Stewardship, 2017, pp. 38-55:
- M. STAESSENS, P. J. KERSTENS, J. BRUNEEL & L. CHERCHYE, «Data envelopment analysis and social enterprises: analysing performance, strategic orientation and mission drift», Journal of Business Ethics, vol. 159, n° 02, 2019, pp. 325-341.

34 M. SURANGA, & K. GARG, «The Importance of Strategic Direction for the Growth of Small and Medium Scale Enterprises: A Case Study», International Journal of Research in Social Sciences, vol. 06, n° 06, 2016, pp. 1-21.

35 ارجع إلى:

- S. SEGAL-HORN & D. FAULKNER, «The dynamics of international strategy», Cengage Learning EMEA, 1997, p. 132;
- C. AUST, «Inter-firm cooperation: Empirical analyses of how to set up and maintain successful R & D outsourcing relationships», (Doctoral dissertation). 2017, pp. 56.

36 ارجع إلى:

- J. A. ZHANG, F. EDGAR, A. GEARE & C. O'KANE, «The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity) », *Industrial Marketing Management*, n° 59, 2016, pp. 131-143;

- المرجع السابق لـ BHATTARAI, C. R., KWONG, C. C., & TASAVORI, M.

- 37** M. M. MIGDADI, M. K. A. ZAID, M. YOUSIF, R. D. ALMESTARIHI & K. AL-HYARI, «An empirical examination of knowledge management processes and market orientation, innovation capability, and organisational performance: Insights from Jordan)», *Journal of Information & Knowledge Management*, vol. 16, n° 01, 2017, pp. 175-200.

- 38** T. SAEBI, L. LIEN & N .J. FOSS, «What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation)», *Long range planning*, vol. 50, n° 05, 2017, pp. 567-581.

39 ارجع إلى:

- D. BAPAT, «Linking strategic orientation with performance: Implication for Indian banks)», *Strategic Change*, vol. 26, n° 04, 2017, pp. 403-411;
- R. J. BAUMGARTNER & R. RAUTER, «Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization)», *Journal of Cleaner Production*, n° 140, 2017, pp. 81-92.

- 40** E. A. ASANTE, & E. AFFUM-OSEI, «Entrepreneurship as a career choice: The impact of locus of control on aspiring entrepreneurs' opportunity recognition)), *Journal of Business Research*, n° 98, 2019, pp. 227-235.

- 41** T. YOUNG, & H. CHEN, «Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity)», *African Journal of Business Management*, vol. 04, n° 06, 2010, pp. 869-881.

42 ارجع إلى:

- S. K. SINGH, S. GUPTA, D. BUSSO & S. KAMBOJ, «Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance)», Journal of Business Research, 2019;
- M. ARAEI & M. MOHAMMADI MEHR, «The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship between Knowledge Management and Organizational Innovation (Case Study)», Faculty Members of a Military University, Journal Mil Med, vol. 22, n° 04, 2020, pp. 373-383.
- 43 C. H. WU & S. K. PARKER, «The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory», Journal of Management, vol. 43, n° 04, 2017, pp. 1025-1049.
- 44 I. BUIL, E. MARTÍNEZ & J. MATUTE, «Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality», International Journal of Hospitality Management, n° 77, 2019, pp. 64-75.
- 45 D. GOTTELAND, J. SHOCK & S. SARIN, «Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance», Industrial Marketing Management, 2020.
- 46 المرجع السابق لـ PRADO-INZERILLO, M., CLAVELLE, J. T., & FITZPATRICK, J. J.
- 47 المرجع السابق لـ RAHMAN, N., OTHMAN, M., YAJID, M., RAHMAN, S., YAAKOB, A., MASRI, R.,... & IBRAHIM, Z. J. M. S. L.
- 48 D. VERA, C. SAMBA, D. T. KONG & T. MALDONADO, «Resilience as thriving: The role of positive leadership practices», Organizational Dynamics, 2020.
- 49 المرجع السابق لـ ALAYOUBI, M. M., AL SHOBAKI, M. J., & ABU-NASER, S. S.
- 50 ميثاق الربيعي & صباح علي، «التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الاداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها»، مجلة "الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 15، العدد 02، 2018، ص ص 285-304.
- 51 المرجع السابق لـ M. M. ALAYOUBI, M. J. AL SHOBAKI & S. S. ABU-NASER.
- 52 Z. MALMOON, S. TOURANI, M. MALEKI & M. JAFARI, «Future competencies for hospital management in developing countries: Systematic review», Medical Journal of The Islamic Republic of Iran (MJIRI) , vol. 34, n° 01, 2020, pp. 95-101.