



The Relationship Between Modern Leadership Styles and the Development of Middle Management Leaderships

Hanna Hanania¹, Sameer Al-Jamal², Nasser Jaradat³

¹ Bethlehem Municipality (Palestine)

✉ hhanania@hotmail.com

² International Suleiman University (United Kingdom)

✉ sameeraljamal@yahoo.com

³ Palestine Ahliya University (Palestine)

✉ nasser@paluniv.edu.ps

Received:18/11/2024

Accepted:02/12/2024

Published:15/12/2024

Abstract:

The study aimed to explore the relationship between modern leadership styles and the preparation of middle management leaders in municipalities within Bethlehem Governorate. A questionnaire was employed as the primary data collection tool, adopting a descriptive-analytical methodology. A stratified random sample comprising 136 employees from Bethlehem municipalities was utilized. The study's findings revealed that the practice of leadership styles in municipalities was of a moderate degree, with the most frequently practiced modern leadership styles being digital leadership, situational leadership, agile leadership, participatory leadership, innovative leadership, transformational leadership, and flexible leadership. The results also indicated that Bethlehem municipalities prepare middle management leaders at a moderate level. Furthermore, a positive correlation was identified between all modern leadership styles (transformational, situational, participatory, flexible, digital, agile, and innovative) and the preparation of middle management leaders. The study concluded with several recommendations, most notably urging leadership in Bethlehem municipalities to focus more on modern leadership styles due to their vital role in preparing emerging and alternative leaders. It also recommended developing leadership skills through targeted training programs and encouraging leaders to provide employees with opportunities to express their opinions and participate in policy-making. The originality of this study lies in its exploration of the relationship between modern leadership styles and the preparation of middle management leaders in the context of municipalities in Bethlehem Governorate, a subject that has been underrepresented in prior research.

Keywords: *Modern Leadership Style; Middle Management Leadership; Municipalities.*

العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى

حنا حنانيا¹، سمير سليمان الجمل²، ناصر جرادات³

¹ بلدية بيت لحم (فلسطين)

hhanania@hotmail.com ✉

² جامعة سليمان الدولية (المملكة المتحدة)

sameeraljamal@yahoo.com ✉

³ جامعة فلسطين الأهلية (فلسطين)

nasser@paluniv.edu.ps ✉

تاريخ النشر: 2024/12/15

تاريخ القبول: 2024/12/02

تاريخ الاستلام: 2024/11/18

ملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام عينة طبقية عشوائية من العاملين في بلديات بيت لحم قوامها (136) موظفًا وموظفةً. أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي: أن درجة ممارسة الأنماط القيادية في البلديات كانت متوسطة، وجاءت أعلى الأنماط القيادية الحديثة ممارسةً: القيادة الرقمية، القيادة الموقفية، القيادة الرشيقة، القيادة التشاركية، القيادة الابتكارية، القيادة التحويلية، القيادة المرنة على التوالي، إذ تعمل بلديات بيت لحم على إعداد قيادات الإدارة الوسطى بدرجة متوسطة، كما بيّنت النتائج وجود علاقة طردية بين كافة الأنماط القيادية الحديثة (التحويلية، الموقفية، التشاركية، المرنة، الرقمية، الرشيقة، الابتكارية) وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: حث القيادات في بلديات بيت لحم على إيلاء مزيد من الاهتمام للأنماط القيادية الحديثة لما لها من دور فعال في إعداد القيادات الناشئة والبديلة، وتنمية المهارات القيادية من خلال برامج تدريبية موجهة لتطوير المهارات القيادية الحديثة، وتشجيع اقادة على إعطاء الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم والمشاركة في وضع السياسات. وتكمن أصالة هذه الدراسة خلال استكشافها العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وإعداد قيادات الإدارة الوسطى في سياق البلديات بمحافظة بيت لحم، وهو موضوع محدود البحث في الدراسات السابقة.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية الحديثة؛ قيادات الإدارة الوسطى؛ البلديات.

1. مقدمة:

تُعَدُّ الأنماط القيادية الحديثة من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكلٍ كبيرٍ على تطوير وإعداد القيادات في مختلف المستويات الإدارية، إذ إنَّه في ظل التطورات السريعة في بيئات العمل وتزايد التحديات التي تواجه المنظمات، باتت الحاجة إلى قيادات إدارية فعَّالة قادرة على مواكبة التغيرات أمراً ضرورياً لتحقيق الاستدامة والتميز، حيث تنسم الإدارة الوسطى بدور محوري في المؤسسات؛ كونها الجسر الذي يربط بين الاستراتيجيات العليا والتنفيذ العملي على أرض الواقع، ومن هنا يبرز أهمية إعداد قيادات الإدارة الوسطى وتطويرها بما يتماشى مع الأنماط القيادية الحديثة، التي تركز على مفاهيم مثل القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، والقيادة الابتكارية.

وتتناول هذه الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وإعداد قيادات الإدارة الوسطى، مع التركيز على كيفية تأثير تلك الأنماط في تمكين القادة من تحمل مسؤولياتهم بفاعلية وتوجيه فرق العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لآليات تفعيل الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز كفاءة قيادات الإدارة الوسطى وتطوير أدائهم بما يتناسب مع متطلبات العصر.

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التطورات المتسارعة في بيئات العمل وزيادة التعقيدات التنظيمية، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في تطوير القيادات القادرة على التعامل مع هذه المتغيرات، إذ تُعَدُّ الإدارة الوسطى أحد المحاور الأساسية لتحقيق التوازن بين الرؤية الاستراتيجية والتطبيق العملي، إلا أن ضعف إعداد قيادات الإدارة الوسطى قد يؤدي إلى فجوات في الأداء والتنفيذ، مما يؤثر سلباً على كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

ومع تطور الأنماط القيادية الحديثة، ظهرت فرص جديدة لتحسين إعداد القيادات في الإدارة الوسطى من خلال تبني أساليب وأطر قيادية حديثة تواكب متطلبات العصر، ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية حول العلاقة بين هذه الأنماط القيادية وإعداد قيادات الإدارة الوسطى بشكلٍ فعَّالٍ، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس: ما الأنماط القيادية الحديثة وعلاقتها بإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الأول: ما الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة الموقفية، القيادة الابتكارية، القيادة المرنة، القيادة الرقمية، القيادة الرشيقة) السائدة في بلديات محافظة بيت لحم؟
- السؤال الثاني: ما هي درجة إعداد القيادات في الإدارة الوسطى في بلديات محافظة بيت لحم؟

- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة الموقفية، القيادة الابتكارية، القيادة المرنة، القيادة الرقمية، القيادة الرشيقة) وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى في بلديات محافظة بيت لحم؟

1.2 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية الحديثة وعلاقتها بإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم، وينبثق عنها الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة الموقفية، القيادة الابتكارية، القيادة المرنة، القيادة الرقمية، القيادة الرشيقة) السائدة في بلديات محافظة بيت لحم.
2. معرفة واقع إعداد القيادات في الإدارة الوسطى في بلديات محافظة بيت لحم.
3. التعرف على مدى وجود علاقة بين الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة الموقفية، القيادة الابتكارية، القيادة المرنة، القيادة الرقمية، القيادة الرشيقة) وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى في بلديات محافظة بيت لحم.

1.3 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية الحديثة بكافة أنواعها (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة الموقفية، القيادة الابتكارية، القيادة المرنة، القيادة الرقمية، القيادة الرشيقة) وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التشاركية وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الموقفية وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الابتكارية وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المرنة وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الرقمية وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الرشيقة وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.

1.4 أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

1. تُقدّم هذه الدراسة إضافة علمية للمجال الأكاديمي من خلال فهم العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وإعداد قيادات الإدارة الوسطى.
2. تُسلّط هذه الدراسة الضوء على أهمية إعداد قيادات الإدارة الوسطى في البلديات كعنصر حاسم لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التنمية المستدامة.
3. تُقدّم توصيات عملية لصناع القرار في البلديات لتحسين استراتيجيات إعداد القيادات من خلال تبني أنماط قيادية حديثة.
4. تساعد البلديات على مواجهة التحديات الإدارية والتنظيمية من خلال إعداد قيادات وسطى قادرة على التعامل بفاعلية مع المشكلات التنظيمية والمجتمعية.
5. تُمكن الدراسة البلديات من تحسين تقديم خدماتها للمواطنين عبر رفع كفاءة القيادات الإدارية وتحسين بيئة العمل.

1.5 حدود الدراسة:

تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في بلديات محافظة بيت لحم.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال شهري تشرين أول وتشرين ثاني من العام 2024.
- **الحدود المكانية:** بلديات محافظة بيت لحم.

2. الإطار النظري

2.1 مدخل

أدت الاختراعات التكنولوجية والعولمة والابتكار والتغيرات الديموغرافية إلى تغييرات كبيرة في الطريقة التي يتواصل بها الأفراد ويؤدون بها الأعمال المطلوبة منهم في الوقت الحاضر، حيث يتوجب على القادة الفاعلين التواصل بنجاح مع أعضاء الفريق بشأن تلك التحديات ولديهم مهارة إدارية تُسهّل وتُسرع الحلول في أي ظرف من الظروف، ويُلمهم فهم القادة لتطبيق الأساليب القيادية مع الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية ومساعدة المؤسسات على الازدهار. لقد أوجد التحول الرقمي المنتشر في المؤسسات الاضطراب في بيئات العمل، مما استدعت الحاجة إلى وجود استراتيجيات تكيفية تساعد على الإنجاز، وتتطلب التغييرات الجديدة التي تتطلب استراتيجيات وقدرات جديدة كفرصة لتطوير القدرة على الازدهار وتعتمد على بناء ثقافة تقدر وجهات النظر المتنوعة (Seo, 2021)، كما تُعد القيادة أحد أهم الجوانب في أي مؤسسة؛ لأنها تُحدّد النجاح العام لأي مؤسسة في جميع الأنشطة والوظائف الرئيسية (Hamdan et al., 2013).

وتُركّز المؤسسات المرنة والناجحة بشكل كبير على أسلوب القيادة مع بيئة العمل التفاعلية، ويركز القادة أكثر على قيم الموظفين ومشاركتهم في أي قرارات، وتوجد المشاركة الجماعية عالية المستوى في أي مهمة وخصوصاً في عملية التخطيط والتقييم على توليد النتائج أكبر قدر من الرضا (Sarwar, 2017)، فالقيادة الفعّالة للإدارة هي مفتاح نجاح الأعمال المختلفة في أي مؤسسة، فالمؤسسات التي تقدر الاختلافات والتي توجد الفرصة لأعضائها لاستخدام إمكاناتهم بشكل كامل حيث توفر إسهامات فردية، مثل: الراحة والثقة للموظفين، والروح المعنوية، والرضا، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والأداء العالي، والولاء؛ فهذه الأساليب القيادية من شأنها أن تزيد من فعالية الموظفين تحت قيادة فاعلة (Okoro, 2012)، وتُعدّ الأنماط القيادية الإدارية من أهم الموضوعات في علم الإدارة لما لها من تأثير بالغ في تحقيق أهداف المؤسسة المرحلية والاستراتيجية، ويُعرف النمط القيادي بأنه النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (شلق، 2015). ويعتمد نجاح القائد الإداري على نمط الإدارة الذي يتبعه في مؤسسته، فالقيادة الإدارية للمؤسسة يزداد تأثيرها وقوة دورها في المؤسسات التعليمية، وهذا الدور يصب بشكل مباشر في دافعية الموظفين ودرجة رضاهم عن العمل وولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها (الحربي، 2021).

تُشكّل قيادات الإدارة الوسطى أحد أهم التطورات الفكرية الإدارية المعاصرة الضرورية والملحة، ففوائد هذه الفئة في تطوير الأداء وتقديم كل ما هو متميز في ظل زمن صار التسابق فيه متوجهاً نحو التفوق والتميز ضرورة

وليس مجرد حاجة، بل وفرضاً على المؤسسة الصحية وليس تطوعاً منها، إضافةً إلى أن بناء الصف الثاني من القيادات لا ينجح ولا بأي حال من الأحوال من غير توجه صادق من الإدارة العليا ومن غير أن تستشعر أهميته وفائدته الكبيرة والإيمان بها، وهذا كله يعدّ في ضمن نطاق التطور التنظيمي والطبيعي لأي مؤسسة (أبو شعر، 2017).

ويشير لوثر وداهيا (Luthra & Dahiya, 2015) إلى أن الموظفين الذين تلقوا تدريباً جيداً من قبل القادة الفاعلين يكون لديهم موقف إيجابي تجاه العمل، فمن خلال التواصل الفعال يكون القادة قادرين على معرفة مدى رضا مرؤوسيه، وأن رضا الموظفين يتأثر بشدة بالعلاقات الشخصية مع القادة والمناخ التنظيمي، كما يشير (Robbins et al., 2016) إلى أن ظروف العمل تؤثر على مستوى الرضا لدى الموظفين، بوجود بيئة عمل مريحة؛ الأمر الذي يؤدي إلى مستوى أكثر إيجابية من الرضا، إذ تسهم المهارة للقادة دوراً رئيساً في التأثير على رضا الموظفين في المؤسسة، فالاتصال الفعال يُحسن التعاون وكفاءة التواصل في المؤسسة، وأن رضا الموظفين مرتبط بشكل إيجابي بأسلوب القيادة، وأن القيادة هي المؤشر المهيمن على رضا الموظفين (Shaw et al., 2005).

2.2 المبحث الأول: الأنماط القيادية الحديثة:

يُقصد بمفهوم الأنماط القيادة الحديثة على أنها أساليب مستحدثة تهدف إلى تحسين فاعلية القيادة في المؤسسات، وهي تتماشى مع متطلبات التغيير السريع في بيئة العمل، إذ تشمل هذه الأنماط القيادة التحويلية التي تُعنى بالإلهام والتحفيز لتحقيق أهداف أكبر، والقيادة التكميلية التي تعتمد على المرونة، والقيادة الموزعة التي تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات، فهذه الأنماط تُركّز على بناء الثقة، تشجيع الابتكار، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية واحتياجات الموظفين (Northouse, 2018).

وتشمل الأنماط القيادية الحديثة مجموعة من الأساليب التي تتماشى مع التحولات الحالية في بيئات العمل وتستجيب للتحديات الجديدة التي تفرضها العولمة والتكنولوجيا والتنوع الثقافي، ومن أهمها:

– القيادة التحويلية: يركز القادة التحويليون على إلهام وتحفيز الفريق لتحقيق تغيير جذري وابتكاري، إذ يعملون على بناء رؤية مشتركة وتشجيع أفراد الفريق على التفكير بطرق إبداعية وتجاوز حدودهم الشخصية (Kouzes & Posner, 2023).

– القيادة التشاركية: تعتمد على إشراك أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية، إذ يتميز هذا النمط بأنه يُعزّز الثقة والاحترام المتبادل ويقوي الانتماء الجماعي (Shakely, 2004).

- القيادة الخدمية: يُعطي القادة الأولوية لخدمة أعضاء الفريق وتلبية احتياجاتهم، ويسعون لتعزيز التطور الشخصي والمهني لهم، إذ يتميز هذا النوع بتعاطفه واهتمامه الصادق برفاهية الموظفين (Greenleaf, 2013).
- القيادة الموقفية: يقوم القائد بتكييف أسلوبه وفقاً لمستوى نضج وخبرة الأفراد وحسب متطلبات الموقف، مما يساعد على تحقيق نتائج أفضل بتبني النهج المناسب لكل موقف وظرف (Blanchard & Johnson, 2008).
- القيادة الابتكارية: تركز على تشجيع الإبداع والابتكار في بيئة العمل، فالقادة الابتكاريون يشجعون التجريب والبحث عن حلول جديدة وغير تقليدية، ويقدر المخاطرة المحسوبة (Amabile & Khaire, 2008).
- القيادة الرقمية: نظراً للتقدم التكنولوجي، أصبح هذا النمط ضرورياً حيث يتمتع القادة بمهارات تقنية عالية ويساهمون في دمج التقنيات الحديثة في عمليات العمل لتطوير الأداء وتعزيز التنافسية (Avolio & Kahai, 2003).
- القيادة الرشيقة (أو القيادة المرنة): القادة في هذا النمط يمتازون بالقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة بسرعة للتحديات، مما يمكنهم من قيادة الفريق بمرونة في بيئة ديناميكية (Rigby et al., 2016).

2.3 المبحث الثاني: إعداد قيادات الإدارة الوسطى

لا شك أن إعداد قيادات بديلة تكون جاهزة لاستلام عملها في الوقت الضيق مشكلة كبيرة لذلك كان لا بدّ من أن تُهيء المؤسسة مثل هذه القيادات البديلة وتعدّها الإعداد اللازم والمطلوب لتكون متوفرة عند احتياجها، حيث إنّ الإهمال في إعداد قيادات الصف الثاني كقيادات بديلة يُعدّ مشكلة تتسبب في ضعف أداء المؤسسة، ومن ثم فشل في تطبيق خططها وتنفيذ ما أعدته من مشاريع بسبب الفراغ القيادي، خاصة إذا طالت فترته فإنه يؤدي إلى التسيّب، وحتى لا يحدث كل هذا من الواجب ومن أساسيات الإدارة الحكيمة أن تعدّ نظاماً محكماً ودقيقاً يُعنى بتعاقب القيادات، من أجل ديمومة المؤسسة واستمرار عملها على الوجه الأمثل، وهذا يعني إعداد برنامج شامل يتناول كل الجوانب ذات العلاقة في البناء الحيوي لأية مؤسسة، لهذا تحرص المؤسسات على إعداد خطة تعنى بالقوى العاملة لديها ترسم من خلالها آلية ذكية للتعاقب والتدوير، وهذا يقتضي أن يدرك دور القيادة المهم ومدى تأثيرها على واقع المؤسسة ومستقبلها، مع التأكيد على الحاجة الملحة لإعداد القيادات من الصف الثاني، وهذا كله يدلّ على وجود الإدارة الحكيمة المتقنطة التي تعدّ العدة مسبقاً لما يمكن أن يحدث في المستقبل (دروش ومصطفى، 2018).

وفي المؤسسات الحديثة أصبحت عملية قيادات الإدارة الوسطى وكيفية وأساليب إعدادهم والمناهج المستخدمة في ذلك من الأمور المهمة والمتقدمة في عالم المؤسسات، وعلى الرغم من التفاهم على موقع قيادات الصف الثاني في الإدارة الاستراتيجية لهذه المؤسسات، إلا أنّ الخبرة في إعداد هذه القيادات وآليات وخطوات إعدادهم ما زالت تشغل الإدارة العليا وتتعب القائمين على استثمار وتنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات في الوقت الحالي، في ظل التحديات عالمية معقدة وصعبة (منصور، 2017).

إنّ قيادات الصف الثاني هم الخلفاء الذين يُتوقع أن يشغلوا المناصب الرئيسية في أي قسم من أقسام المؤسسة، وإعداد لهم لتلك المهمات يتم عادة تزويدهم بالمهارات الكافية لشغل تلك المناصب في المستقبل، حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم التي ستوكل إليهم في حال استلموا وظائفهم الجديدة، وشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك، والهدف بالطبع هو صناعة موظفين كبلاء لشغل الوظائف المهمة والحساسة في المؤسسة، ففي اللحظة التي يغادر فيها القيادي موقعه لأي سبب كان يكون هؤلاء البلاء على أتم الاستعداد لاستلام مناصبهم من غير قلق قد يلحق بالإدارة العليا، وحتى لا يطول الفراغ وينعكس بالتالي سلباً على أداء المؤسسة وسير عملها (أبو سلطان، 2016).

2.3.1 بناء وإعداد قيادات الإدارة الوسطى

لا بدّ من توفير إيمان المديرين بأهمية وفوائد بناء وإعداد قيادات الصف الثاني، إذ إنّ بناء الصف الثاني من القيادات لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده، فالأمر يحتاج إلى تنمية الأفراد، ورفع قدراتهم ومستوى مهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف الصعبة، ومنحهم الفرص للمبادرة والقدرة على التصدي للمشاكل وحلها، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية، ومنها: مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والمهارة في التخطيط، والمهارات القيادية وبناء الفريق الناجح، وغير ذلك من المهارات الفنية للتعامل الفعّال مع أي تحديات بيئية تتجدد باستمرار ولا تتوقف وهذا من طبيعة الأشياء (أبو سلطان، 2016).

إنّ توفر الثقة لدى المؤسسة وبالتالي رغبتها في عمل تجربة مناهج جديدة لإشراك الآخرين في عملية القيادة، يجعل من المؤسسة تحظى بالتميّز بين أقرانها، وعليه يجب أن تتضمن برامج تنمية القادة على مجموعة كبيرة من الكفاءات وفي كل تخصص، كما من الأجدر لها أن تحتوي على برامج لتنمية القادة، وتعميق الأسس الصحيحة في نفوسهم والتي تتعلق في الخلافات الجزرية بين الأجيال بسبب وجود التنوع الذي لا بدّ منه، وتفويض السلطة وغرس المفاهيم الأصيلة والنبيلة كالتعاون والشفافية تجاه الأفراد الذين تخدمهم القيادة، ولا بدّ من الانتباه إلى أن التخطيط السليم والتفكير الناقد والحياة على مهارات الاتصال ومهارات التقييم، التي تُعدّ كلها من الكفاءات الجديرة بأن يتمتع بها القيادي التابع لقيادي الصف الثاني (العثماني، 2017).

2.3.2 أهمية بناء قيادات الإدارة الوسطى:

من الضروري إيجاد قيادات بديلة في أي دائرة أو أية مؤسسة حكومية أو أية مؤسسة خاصة، بل إنَّ من الأساسيات الإدارية أن يكون مبادئ التطوير والتجديد وسدَّ الفراغ الوظيفي المفاجئ حاضرة جميعها في أي وقت؛ لأنَّ من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة وتضعها في مأزق هو غياب القيادات من الصف الثاني وهي بالتالي تعيق مسارات التنمية في الدوائر والمنظمات الحكومية والخاصة والشركات المختلفة، ومن ثمَّ تعرقل سيرها نحو الوصول إلى أهدافها (دروش ومصطفى، 2018).

كما إنَّ وجود قيادات الصف الثاني له أهمية لا تقل عن أهمية قيادات الصف الأول؛ فهي الحلقة الواصلة بين قيادة الصف الأول وبين الأفراد ولها صلة مباشرة بكل ما يجري من أعمال داخل المؤسسة وخارجها، وهي كذلك على اتصال مباشر بالموظفين العاملين دونها، ومع مشكلات العمل، فهي تؤدي دوراً وسطياً بين الموظفين وقيادات الصف الأول وتقوم بتتبع المشكلات وتشخيصها عند حدوثها، وتعمل على حلها، كما تسهم في إعداد الدراسات وفي تجهيز الخطط الاستراتيجية التي تعدها المؤسسة، ولها مهمة متابعة آليات تطبيقها، وتقف عند كل مرحلة من مراحلها، وتترأس اللجان وفرق العمل، وتقوم بإعداد التقارير لقيادات الصف الأول والتي من خلالها يستطيع الإداري الأول في المؤسسة أن يقف على حيثيات ويلمَّ بجزئيات العمل في المؤسسة، ومتابعة ما يحدث فيها من صغيرة وكبيرة، وبالتالي تكون قرارات قيادات الصف الأول أكثر دقة وفاعلية، كلما اتسمت أعمال وإنجازات قيادات الصف الثاني بالدقة وكانت غنية بالمعلومات وبذلك يُشكّل كلا الطرفين فريق عمل متكامل في إدارة المؤسسة، وتسير الأمور على ما يرام ويتوفر بذلك الجهد والوقت (دخيل الله، 2018).

وتبرز أهمية دور قيادات الصف الثاني بشكل أكثر وضوحاً وتحديداً لحظة غياب قيادات الصف الأول وهذه بمثابة تحديات تواجه أغلب الدول النامية لذلك غياب دور قيادات الصف الثاني عن مواقعهم لأي سبب كان يعيق مسار التنمية، فاستمرارية برامج التنمية التي رُسمت وفق رؤية واضحة يتطلب الوصول إليها أن يتوفر الانسجام بين القيادتين الحالية والمستقبلية، خاصة أن الكثير من نماذج التمييز في إدارة الدوائر والمنظمات تعتمد أساساً على عدة متطلبات منها: إعداد القيادات المناسبة لتحقيق ذلك التمييز؛ لأنَّ إهمال تأهيل هذه القيادات التأهيل اللازم ما يترتب عليه أحياناً حدوث فراغ قيادي وإداري بسبب غياب القيادات الإدارية الحالية وهذا يؤدي إلى ظهور مشكلات مرتبطة بها (دروش ومصطفى، 2018).

كما أن من أبرز الآثار السلبية المترتبة على إهمال إعداد قيادات المستقبل البديلة يمكن إجمالها فيما يلي (منصور، 2017):

– الفراغ القيادي الناتج عن غياب القيادات الإدارية بسبب التقاعد أو النقل أو الوفاة.

- تأثر أهداف واستراتيجيات المؤسسة ورؤيتها والدافعية لتحقيقها.
- عرقلة مسار التنمية ولا سيما التنمية الإدارية.
- تولي أفراد غير مؤهلين للقيام بمهام لم يتم إعدادهم لها أصلاً وبالتالي تأخير إنجاز الأعمال المطلوبة على أكمل وجه.
- بروز المشكلات الإدارية التي يتطلب التعامل معها قيادة واعية لواقع المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.
- تأثر الإنجاز كمّاً ونوعاً وكذلك غياب القدوة الحسنة التي تصاحب القيادات المميزة.

3. الدراسات السابقة:

أجرت المغير (2022) دراسة هدفت للتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (359) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي في قيادة شؤون المدرسة غير متوفر بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية، مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى العمل كفريق؛ وهذا غير متوفر في ظل قيادة لا تتمتع بالأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة وتتفرد بالقرارات وتحافظ على موقعها في إدارة المدرسة لأطول وقت ممكن.

وهدف دراسة سعادة (2019) للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى عينة من المعلمين في محافظة عمان بالأردن، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلماً ومعلمة، إذ أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأن مستوى الأنماط القيادية والرضا الوظيفي جاءا بدرجة متوسطة؛ كما أشارت النتائج إلى أن النمط التحويلي هو الأعلى.

كما هدفت دراسة الشهيوي (2019) إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي في إعداد قيادات الصف الثاني بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة من وجهة نظر العاملين فيها، والفرص المتاحة لإعداد قيادات الصف الثاني بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة من وجهة نظر العاملين فيها، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة والبالغ عددهم (911) موظفاً، حيث بلغت العينة العشوائية (270) موظفاً، وقد وصل للباحث عدد (326) استبانة صالحة للتحليل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على محور واقع التدوير الوظيفي بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة بمتوسط حسابي (من 3.454-5.00)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على محور الفرص المتاحة لإعداد قيادات الصف الثاني بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة بمتوسط (من 2.984-5.00)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على محور مدى إسهام التدوير الوظيفي في إعداد قيادات الصف الثاني بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة

بمتوسط (3.03-5.00)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على محور المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة بمتوسط (3.756-5.00).

وهدفنا دراسة منصور (2017) إلى التعرف على دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (390) من مدراء الإدارة العليا والوسطى في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، إذ أظهرت النتائج أنه يوجد دور للإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة لديها برنامج تخطط فيه احتياجاتها المستقبلية من القادة حيث جاء واقع بناء قيادات الصف الثاني بوزن نسبي (74.26%) وأنه يوجد بعض المعوقات التي تواجهها الإدارة العليا في الأونروا بغزة تحول دون ممارستها لدورها في بناء قيادات الصف الثاني وجاءت بوزن نسبي (65.36%)، وأنه توجد علاقة بين دور الإدارة العليا متمثلة في أبعادها الأربعة (تكوين رأس المال الفكري، وتعزيز التمكين الإداري، ودعم الثقافة التنظيمية، ودعم التوجه الاستراتيجي) وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة بمعامل ارتباط (0.845)، وأيضاً توجد علاقة لكل من دعم التوجه الاستراتيجي، ومن ثم دعم الثقافة التنظيمية، ومن ثم تكوين رأس المال الفكري في بناء قيادات الصف الثاني، في حين لا يوجد أثر لتعزيز التمكين الإداري في بناء قيادات الصف الثاني.

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحثون إلى أن موضوع الأنماط القيادية الحديثة قد حظي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال القيادة والإدارة، حيث تناولت دراسات التعرف إلى الأنماط القيادية الحديثة مثل دراسة المغير (2022)، وتناولت دراسة سعادة (2019) العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة ورضا الموظفين، كما تناولت الدراسات إعداد قيادات الصف الثاني، حيث تناولت دراسة الشهيوي (2019) واقع التدوير الوظيفي في إعداد قيادات الصف الثاني، وتناولت دراسة منصور (2017) دور الإدارة العليا في إعداد قيادات الصف الثاني، وقد استفاد الباحثون من هذه الدراسات في التعرف على مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، كما استفادوا من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات، ومن جانب آخر استفاد الباحثون من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وكذلك في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها، ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عُنيت بمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وإعداد قيادات الإدارة الوسطى في البلديات، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة -على حد علم الباحثين- إضافة إلى تفردنا في بحث العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وإعداد قيادات الإدارة الوسطى من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة بيت لحم.

3. المنهجية والإجراءات

3.1 منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا النوع من الدراسات.

3.2 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلديات محافظة بيت لحم (بلدية بيت جالا، بلدية بيت لحم، بلدية بيت ساحور، بلدية العبيدية).

3.3 عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية قوامها (136) من العاملين في بلديات محافظة بيت لحم. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الرقم	المتغيرات	العدد	القيم الناقصة	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	1	60%
		أنثى		40%
		المجموع		100%
2	سنوات الخدمة	دون 5 سنوات	3	27.1%
		من 5-10 سنوات		27.1%
		أكثر من 10 سنوات		45.8%
		المجموع		100%
3	طبيعة العمل	مكتبي	5	72.5%
		ميداني		27.5%
		المجموع		100%
4	المؤهل العلمي	توجيهي فما دون	9	4.7%
		دبلوم		25.2%
		بكالوريوس		56.7%
		دراسات عليا		13.4%
		المجموع		100%
5	البلدية	بيت جالا	-	11.0%
		بيت لحم		66.2%
		بيت ساحور		10.3%
		العبيدية		12.5%
		المجموع		100%

3.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لقياس "العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وإعداد قيادات الإدارة الوسطى في بلديات محافظة بيت لحم"، بالاستناد إلى الأدب التربوي وخبرة الباحث، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** يحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن الموظف/ة الذي يقوم بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، البلدية).
- **القسم الثاني:** يقيس الأنماط القيادية الحديثة السائدة في بلديات محافظة بيت لحم، ويتكون من سبعة أبعاد رئيسية و(41) فقرة.
- **القسم الثاني:** يقيس إعداد قيادات الإدارة الوسطى في بلديات محافظة بيت لحم، ويتكون من (23) فقرة.
- وكانت إجابة هذه الفقرات (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

3.4.1 صدق الأداة:

عرضت الاستبانة على المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك ليُصبح عدد فقرات الاستبانة بشكلها النهائي (64) فقرة.

3.4.2 ثبات الأداة:

تم فحص للاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك وفق الجدول (2).

جدول (2): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة والدرجة الكلية حسب معاملات كرونباخ ألفا.

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
القيادة التحويلية	5	0.95
القيادة التشاركية	5	0.94
القيادة الموقفية	5	0.94
القيادة الابتكارية	5	0.93
القيادة المرنة	5	0.91
القيادة الرقمية	7	0.95
القيادة الرشيقية	9	0.96
قيادات الإدارة الوسطى	23	0.97
الدرجة الكلية	64	0.99

من خلال النظر إلى جدول (2) يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة في كل مجالات الدراسة تراوحت بين (0.91) و(0.96)، وقد حصل مجال القيادة الرشيقية على أعلى معامل ثبات في حين حصل بعد القيادة

المرنة على أدنى معامل ثبات، وأخيراً بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (0.99)، وهي معاملات ثبات عالية جداً، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

3.5 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحثون بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب، وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة خمس درجات، والإجابة موافق أربع درجات، والإجابة محايد ثلاث درجات، والإجابة بدرجة معارض درجتين، والإجابة معارض بشدة درجة واحدة، وذلك في جميع فقرات الدراسة وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وإعداد قيادات الإدارة الوسطى في بلديات محافظة بيت لحم بالاتجاه الموجب، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

4. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وإعداد قيادات الإدارة الوسطى في بلديات محافظة بيت لحم، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

جدول (3): دلالة المتوسط الحسابي

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	$1.80 < 1.00$
منخفض	$2.60 < 1.80$
متوسط	$3.40 < 2.60$
مرتفع	$4.20 < 3.40$
مرتفع جداً	$5.00 - 4.20$

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحثون للنتائج التالية:

نتائج السؤال الأول: ما الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة الموقفية، القيادة الابتكارية، القيادة المرنة، القيادة الرقمية، القيادة الرشيدة) السائدة في بلديات محافظة بيت لحم؟
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد الدراسة، والدرجة الكلية، كما في الجدول (4):

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الحديثة في بلديات محافظة بيت لحم.

أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
القيادة الرقمية	3.32	0.94	متوسط
القيادة الموقفية	3.17	1.01	متوسط
القيادة الرشيقية	3.15	1.00	متوسط
القيادة التشاركية	3.14	1.04	متوسط
القيادة الابتكارية	3.11	1.00	متوسط
القيادة التحويلية	3.09	1.05	متوسط
القيادة المرنة	3.04	0.99	متوسط

بالنظر إلى الجدول (4) ومن وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة بيت لحم، يتبين أن ممارسة الأنماط القيادية في البلديات متوسطة، وجاءت أعلى الأنماط القيادية الحديثة ممارسة القيادة الرقمية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.94)، تلاه القيادة الموقفية بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.01)، تلاها القيادة الرشيقية بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.00)، تلاها القيادة التشاركية بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.04)، تلاها القيادة الابتكارية بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.00)، تلاها القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.05)، وأخيراً القيادة المرنة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.99)، وهذا يشير إلى أن بلديات محافظة بيت لحم لا تستخدم الأنماط القيادية الحديثة بالشكل المطلوب واللازم، ويُعزى ذلك إلى الثقافة المؤسسية السائدة، ومستوى وعي المسؤولين بأهمية هذه الأنماط بسبب ضعف التأهيل والتدريب القيادي، أو بسبب مقاومة التغيير، أو بسبب عدم توفر الموارد التقنية والبشرية اللازمة لتطبيق تلك الأنماط بفاعلية، أو بسبب قلة الوعي والفهم بتلك الأنماط، أو صعوبة التكيف مع التحولات السريعة في التكنولوجيا والابتكارات.

اتفقت النتائج مع دراسة سعادة (2019) في أن مستوى الأنماط القيادية جاء متوسطاً، بينما اختلفت مع دراسة المغير (2022) التي أشارت إلى أن أكثر الأنماط القيادية استخداماً هو النمط الأوتوقراطي.

نتائج السؤال الثاني: ما هي درجة إعداد القيادات في الإدارة الوسطى في بلديات محافظة بيت لحم؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما في الجدول (5):

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الحديثة في بلديات محافظة بيت لحم.

أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
إعداد قيادات الإدارة الوسطى	3.25	0.88	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (5) ومن وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة بيت لحم، بأن إعداد القيادات في الإدارة الوسطى جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.88). وهذا يشير إلى أن بلديات محافظة بيت لحم تعمل على إعداد قيادات الإدارة الوسطى، ولكن ليس بالشكل المطلوب واللازم، ويُعزى ذلك إلى انعدام الوعي لدى القيادات في الإدارات العليا إلى أهمية إعداد القيادات في الإدارة الوسطى ودورها الحيوي في استدامة المؤسسة، وربما يعود إلى الخوف من المنافسة، وربما يعود إلى التوجه الفردي في القيادة، أو ربما يعود إلى ضعف الكفاءة لدى القادة أنفسهم.

اتفقت النتائج مع دراسة الشهيويين (2019) في مستوى إعداد قيادات الصف الثاني الذي جاء بدرجة متوسطة، واتفقت كذلك مع دراسة منصور (2017) التي أفادت بوجود دور للإدارة الوسطى في إعداد قيادات الصف الثاني.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة الموقفية، القيادة الابتكارية، القيادة المرنة، القيادة الرقمية، القيادة الرشيقية) وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى في بلديات محافظة بيت لحم؟

وتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية الحديثة بكافة أنواعها (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة الموقفية، القيادة الابتكارية، القيادة المرنة، القيادة الرقمية، القيادة الرشيقية) وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين القيادة التحويلية وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، وذلك كما هو واضح في الجدول (6):

جدول (6) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية X القيادات البديلة	136	0.797**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم. بحيث كلما زادت درجة القيادة التحويلية زادت درجة إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم والعكس صحيح.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التشاركية وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين القيادة التشاركية وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، وذلك كما هو واضح في الجدول (7):

جدول (7) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
القيادة التشاركية X القيادات البديلة	136	**0.825	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التشاركية وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، بحيث كلما زادت درجة القيادة التشاركية زادت درجة إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم والعكس صحيح.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الموقفية وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين القيادة الموقفية وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، وذلك كما هو واضح في الجدول (8):

جدول (8) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الموقفية وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
القيادة الموقفية X القيادات البديلة	136	**0.814	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الموقفية وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، بحيث كلما زادت درجة القيادة الموقفية زادت درجة إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم والعكس صحيح.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الابتكارية وإعداد القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين القيادة الابتكارية وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، وذلك كما هو واضح في الجدول (9):

جدول (9) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الابتكارية وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
القيادة الابتكارية X القيادات البديلة	136	**0.862	0.000

بيّنت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الابتكارية وبين إعدادات قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، بحيث كلما زادت درجة القيادة الابتكارية زادت درجة إعدادات قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم والعكس صحيح.

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المرنة وإعدادات القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين القيادة المرنة وبين إعدادات قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، وذلك كما هو واضح في الجدول (10):

جدول (10) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة المرنة وبين إعدادات قيادات الإدارة الوسطى

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
القيادة المرنة X القيادات البديلة	136	0.815**	0.000

بيّنت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المرنة وبين إعدادات قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، بحيث كلما زادت درجة القيادة المرنة زادت درجة إعدادات قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم والعكس صحيح.

نتائج الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الرقمية وإعدادات القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين القيادة الرقمية وبين إعدادات قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، وذلك كما هو واضح في الجدول (11):

جدول (11) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الرقمية وبين إعدادات قيادات الإدارة الوسطى

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
القيادة المرنة X القيادات البديلة	136	0.877**	0.000

بيّنت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الرقمية وبين إعدادات قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، بحيث كلما زادت درجة القيادة الرقمية زادت درجة إعدادات قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم والعكس صحيح.

نتائج الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الرشيقة وإعدادات القيادات في الإدارة الوسطى لدى البلديات في محافظة بيت لحم.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين القيادة الرشيقة وبين إعدادات قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، وذلك كما هو واضح في الجدول (12):

جدول (12) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الرشيقة وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدالة الإحصائية
القيادة الرشيقة X القيادات البديلة	136	**0.913	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الرشيقة وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم، بحيث كلما زادت درجة القيادة الرشيقة زادت درجة إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم والعكس صحيح.

في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- جاءت درجة ممارسة الأنماط القيادية في البلديات متوسطة، وكانت أعلى الأنماط القيادية الحديثة ممارسة: القيادة الرقمية، القيادة الموقفية، القيادة الرشيقة، القيادة التشاركية، القيادة الابتكارية، القيادة التحويلية، القيادة المرنة.
- تعمل بلديات محافظة بيت لحم على إعداد قيادات الإدارة الوسطى بدرجة متوسطة.
- بينت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كافة الأنماط القيادية الحديثة (التحويلية، الموقفية، التشاركية، المرنة، الرقمية، الرشيقة، الابتكارية) وبين إعداد قيادات الإدارة الوسطى لدى بلديات محافظة بيت لحم.

5. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها يوصي الباحثون بما يلي:

- حث القيادات في بلديات محافظة بيت لحم على إيلاء مزيد من الاهتمام للأنماط القيادية الحديثة لما لها من دور فعال في إعداد القيادات الناشئة والبديلة.
- تنمية المهارات القيادية من خلال برامج تدريبية موجهة لتطوير المهارات القيادية الحديثة.
- تشجيع القادة على إعطاء الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم والمشاركة في وضع السياسات.
- تعزيز ثقافة التغيير والإبداع داخل المؤسسة.
- تقديم الدعم المؤسسي وتوفير الموارد اللازمة.
- نشر الوعي حول فوائد الأنماط القيادية الحديثة وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية.
- تعزيز العمل الجماعي والتعاوني.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو سلطان، حنان. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو شعر، أيوب. (2017). دور الإدارة العليا في إعداد الصف القيادي الثاني في جهاز الشرطة الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الحربي، نايف. (2021). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 3(29)، 403-423.
- دخيل الله، مها. (2018). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي "دراسة نظرية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 7، 284-298.
- دروش، سعد؛ مصطفى، مصطفى. (2018). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- سعادة، سميرة. (2019). الأنماط القيادية لمدراء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان-الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(21)، 92-105.
- شلح، بشير. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الشهيوي، خالد. (2019). التدوير الوظيفي ودوره في إعداد قيادات الصف الثاني دراسة تطبيقية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العثماني، محمد. (2017). الاتجاهات الحديثة في إعداد الصف الثاني من القيادات الامنية وتأهيله. مجلة الفكر الشرطي، 26(100)، 53-106.
- المغير، سمر. (2022). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- منصور، إسماعيل. (2017). دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Amabile, T. M., & Khair, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Journal of the Management Training Institute, SAIL, Ranchi*, 36(3), 48-51.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational dynamics*, 31(4), 325-338.
- Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Pearson Prentice Hall.
- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.
- Hamdan, K., Belkhouche, B., & Smith, P. (2013). The influence of leadership and work culture on software cost effort. *Journal of Software*, 8(6), 1353.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- Luthra, A., & Dahiya, R. (2015). Effective leadership is all about communicating effectively: Connecting leadership and communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 43-48.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. (8th ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Okoro, E. (2012). Cross-cultural etiquette and communication in global business: Toward a strategic framework for managing corporate expansion. *International journal of business and management*, 7(16), 130.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Master the process that’s transforming management:: Interaction. *Harvard business review*, 94(7), 2.
- Robbins, S. P., Judge, T., & Breward, K. (2016). *Essentials of organizational behaviour*. Pearson Canada.
- Sarwar, H. (2017). Job Empowerment and Participative Decision Making Concerns at Abu Dhabi Group: A Qualitative Case Study. *Archives of Business Research*, 4(5).
- Seo, J. Y. (2021). *Modern Leadership in the Changing World. Challenges for Today's Businesses and Leadership Effectiveness*. GRIN Verlag.
- Shakely, J. (2004). *Improving leadership in nonprofit organizations*. John Wiley & Sons.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of management journal*, 48(1), 50-68.