



جامعة المنصورة

كلية الآداب

—

# أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي "دراسة ميدانية"

إعداد

أ. د. نجلاء محمد عاطف خليل

استاذ علم الاجتماع المساعد

كلية الآداب - جامعة المنصورة

مجلة كلية الآداب - جامعة المنصورة

العدد الخامس والسبعون - أغسطس ٢٠٢٤

# أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي

## "دراسة ميدانية"

أ. د. نجلاء محمد عاطف خليل

استاذ علم الاجتماع المساعد

كلية الآداب – جامعة المنصورة

### ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في القطاع الصحي، والكشف عن طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بهذا القطاع، وكذلك رصد العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، بالإضافة إلى وضع رؤية مقترحة لاختيار النمط المناسب للقيادة في القطاع الصحي لزيادة الأداء الوظيفي للعاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانتم باستمارة الاستبيان بوصفها أداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٢٣٥) مفردة من العاملين بالمستشفى الدولي بمدينة المنصورة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن تأثير أنماط القيادة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة تمثل في أن النمط القيادي السائد داخل المستشفى يمثل حافزاً لترقية الأداء، وأن النمط الديمقراطي في العمل يعمل على تحقيق الإندماج بين المرءوسين والمستشفى، بالإضافة إلى أن النتائج كشفت عدم اتباع القائد للنمط القيادي الفوضوي وأيضاً النمط القيادي الأوتوقراطي في المستشفى. الكلمات المفتاحية: (أنماط القيادة، الأداء الوظيفي، القطاع الصحي).

### Abstract:

The study aims to identify job performance trends in this health sector, reveal the types of job performance of leadership in this sector, in addition to identifying the differences between job performance trends in the health sector, in addition to developing a tool for selecting job performance for leadership in the health sector, such as job performance. The study used the descriptive analytical method, and it used a comprehensive questionnaire form and data measurement tools, and was applied to retrieve (235) individuals from employees of the International Hospital in Mansoura.

The study reached several results, the most important of which are: The impact of leadership on job performance is one of the determinants of the employees' views, which is that sit-ins inside the hospital indicate an incentive to perform, and that the difference in work work works to achieve integration between subordinates and the hospital, In addition, the results revealed that the leader did not follow the Autocratic leadership style and also the Laired-Fair leadership style in the hospital.

**Key words:** (Leadership Styles, Job Performance, Health Sector).

### مقدمة

يعد القطاع الصحي من القطاعات الاستراتيجية على المستوى القومي؛ حيث يلعب دوراً ملحوظاً في تحقيق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولذلك يحتل أهمية كبرى من جانب المسؤولين المختصين بالدولة، ولقد برزت في الآونة الأخيرة قضية تطوير القطاع الصحي الحكومي حيث تبنت الحكومة المصرية منذ ديسمبر عام ٢٠١٥ تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ ومن أركانها "تفعيل رؤية مصر ٢٠٣٠"، والتي تضمنت عدة محاور منها محور "جودة الحياة" ويستهدف الارتقاء

بمستوى جودة حياة المواطنين في مجالات عديدة ومنها مجال الرعاية الصحية<sup>(١)</sup>، ويعد المورد البشري المتميز من أهم عناصر تفوق القطاع الصحي - قياسًا بالقطاعات الأخرى - نظرًا لاعتماد أداء الخدمات الصحية عليه بدرجة كبيرة<sup>(٢)</sup>.

وتمثل الموارد البشرية دورًا مهمًا في كل نظام رعاية صحية، فالقيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وحفز، ورقابة، بخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته التأثير في سلوكهم<sup>(٣)</sup>؛ ولذا فإن نجاح المؤسسة الصحية في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالمنظور القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، وإدارة المستشفيات شأنها شأن الإدارات الأخرى حظيت باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة نظرًا للدور المهم الذي تقوم به من أجل تقديم أفضل خدمة وأفضل رعاية صحية للمرضى<sup>(٤)</sup>.

وينظر بعض الباحثين إلى القيادة على أنها (علم وفن)، إذ إنها فن عندما يتم التعامل مع الطبيعة الإنسانية والتأثير في السلوك الإنساني؛ لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بأسلوب أو طريقة تضمن طاعتهم وولاءهم وتعاونهم واحترامهم، وينظر علماء الاجتماع إلى القيادة على أنها ظاهرة

(١) حسن عيد لبيب، تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاعي المستشفيات الجامعية والحكومية بمحافظة المنيا، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢٢، العدد ٤، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، أكتوبر ٢٠٢١، ص: ١١٣.

(٢) صفاء أحمد الشربيني حسن، مدى إدراك المسؤولين لأبعاد جودة الخدمات الصحية وأثره على الممارسات الإدارية: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٣٠، العدد ١، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٦، ص: ٢٦١.

(٣) عبد الغفار حنفي، وحسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٦، ص: ١٢٨.

(٤) عبد الجليل مقدم وسميحة شناق، تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة - ولاية بشار، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد ٢، العدد ١، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ٢٠١٨، ص: ٣٨.

اجتماعية تستوجبها ظروف المجتمع ومتطلباته، وعليه فإن القيادة تعد نوعاً من أنواع التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين القائد والمرءوسين، وهي نوع من السلوك الذي يمارسه القائد؛ لمساعدة الجماعة التي يتولى قيادتها، وتحريكها باتجاه تحقيق الأهداف<sup>(٥)</sup>.

وتتباين أنماط القيادة وفقاً لشخصية القائد، فلكل قائد نمطه الخاص الذي يتناسب مع سماته الشخصية وسلوكه وتصرفاته، والقائد الكفاء والناجح هو الذي ينتهج السلوك أو النمط القيادي المناسب لإدارة مؤسسته، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على بيئة العمل ورضا العاملين وارتفاع مستوى الأداء بصورة عامة، فالأسلوب المتبع في إدارة العمل واتخاذ القرارات له تأثير في ولاء وإلتزام العاملين وحبهم لعملهم وإخلاصهم ورضاهم عن العمل وهو ما ينعكس على أدائهم من حيث إنجاز الأعمال بدقة وجودة عالية، حيث يعد أداء العاملين من العناصر التي تتأثر وتتشكل بناء على طبيعة القوى التي تحيط بها والقيادة التي تحكمها، إذ يتأثر العاملون بالأسلوب والنمط القيادي المتبع من قبل الإدارة ومواقفهم وتصرفاتهم مع العاملين<sup>(٦)</sup>.

ومما لاشك فيه أن القطاع الصحي من القطاعات المهمة في المجتمع، والارتقاء بالخدمات الصحية وتوفيرها هدف من أهداف التنمية، وبالتالي ينبغي الاهتمام بالعاملين القائمين بهذه الخدمات، إذ ينبغي الاهتمام بمستوى أدائه لوظيفته المهنية وتقييم أدائه، وذلك للمساعدة في التعرف على العوامل الأساسية التي تعطل العمل وسيروته ومن ثم التخلص منها، كما تعد هذه العملية نظاماً تحفيزياً يمنح الصلاحية للعامل ويحثهم على النجاح؛ ولذا ضرورة أن تعمل مؤسسات القطاع الصحي مثل باقي القطاعات الأخرى على تقييم أداء عمالها بشكل أدق وأكثر مستوى من المؤسسات الأخرى نظراً لخصوصيته وكذا طبيعة العمل المنحصرة في المجال الإكلينيكي الحساس المتعلق بالحياة، فأى خطأ

(٥) بشر محمد عبدالله، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: كلية الهندسة التكنولوجية، دراسة حالة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢٠، العدد ٢، شتوون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، يونيو ٢٠١٢، ص: ٧٠٦.

(٦) ناريمان صالح العكور، أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية ودورها في أداء العاملين في ظل جائحة كورونا، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد ٢٣، العدد ٢، جامعة جرش، ٢٠٢٢، ص: ٤٤٩٩.

طبي قد يؤثر في الأفراد أو حتى وفاتهم، بينما قد تحدث بعض الأخطاء فلا تترتب عنها خطورة بنفس درجة الأخطاء التي تحدث في القطاع الصحي<sup>(٧)</sup>.

ولذا يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل قطاع المستشفيات بوصفه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمستشفى، ذلك أن المستشفى تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول إن اهتمام إدارة المستشفى وقياداتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها<sup>(٨)</sup>.

وفي ضوء ما تقدم، تلعب القيادة دوراً مهماً في التأثير في أداء المنظمات، بل إن المنظمات تنافس وتتطور أو تفشل وتنتهي بسبب طبيعة القيادات بها ونمطها، كما لا يخفى على أحد في الوقت الحاضر بأن نجاح المنظمات - خاصة في مجال الرعاية الصحية - يعتمد كثيراً على القيادة ونمطها وذلك لما لها من تأثير في رضا الأفراد العاملين وأدائهم الوظيفي الأمر الذي يفرض استخدام أنماط قيادية تتسم بالفاعلية وتتلاءم مع ظروف العمل وأهداف المنظمة الصحية.

## أولاً: الاستراتيجية البحثية:

### (١) مشكلة الدراسة:

تعد القيادة في حد ذاتها عملية اجتماعية، إنسانية، تكاملية نحو تحقيق أهداف محددة، ولا غني عنها في المجتمعات أو المؤسسات بشتى أنواعها، وتتحقق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات، فكلما كانت تلك القيادات ذات فاعلية حققت الأهداف المرجوة منها، هذا بالإضافة إلى دور القيادة الجوهري في التأثير في المرءوسين وما يجب أن يتسم به القائد من سمات قيادية تساعده في قيادة جماعات العمل وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية.

(٧) لخضر شيبوط، وآخرون، الأنماط القيادية لدى مديري المستشفيات وعلاقتها بالأداء المهني للمرضين: دراسة ميدانية لعينة من ممرضى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد ١٣، العدد ٢، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ٢٠٢٠، ص: ٢١٣.

(٨) عبد الحكيم سعد غيث، تقييم مستوى التدريب في تحسين الأداء المهني من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة: دراسة ميدانية على مستشفى ابن سينا التعليمي بسرت، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد ٤، العدد ٢، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ٢٠٢١، ص: ٢٦.

ولا يتوقف دور القيادة عند حدود التخطيط ومراقبة التنفيذ فقط، بل يتعدى ذلك ليطال ضبط البيئة الداخلية للعمل، ويختلف نوع القيادة من مؤسسة إلى أخرى بناء على نوعية العمل، وطبيعة الموظفين والخلفية الثقافية والمجتمعية التي ينتمون إليها؛ إذ إن اتباع النمط الملائم يتطلب دراسة الظروف البيئية المحيطة بتمعن وإدراك تام لما هو سائد، ولا يمكن اعتماد النوعية فقط دون الالتزام الحقيقي والفعلي بما يحمله هذا النوع تجاه الموظفين والمؤسسة، ولذلك فالقيادة تعد ركناً أساسياً في العملية الإدارية الصحية، لأنها هي التي تترجم النظريات والفلسفات إلى واقع، وتساعد في التوجه نحو التغيرات الاجتماعية المرغوبة، غير أن هذه الإدارة تنجح في تحقيق أهدافها، اعتماداً على الأسلوب أو النمط الذي يستخدمه القائد في عملياتها داخل المؤسسة الصحية وخارجها.

ويختلف القطاع الصحي عن أي قطاع آخر بوصفه بيئة عمل صعبة حيث يتصل مباشرة بحياة الإنسان وصحته، ومن ثم فإن وظيفة القيادة في القطاع الصحي لم تعد مقصورة على الأعمال والواجبات الروتينية، بل أصبحت عملاً إبداعياً يحتاج إلى الخبرة والإطلاع الدائم على ما يجري في حقل عمله والنمو المهني المستمر، لذا فهو بحاجة إلى مهارات قيادية إدارية تسهم في تطوير قدرته القيادية وزيادة تأثيره في مرءوسيه.

ونظراً للمكانة التي يحتلها الأداء الوظيفي في القطاع الصحي بوصفه الذي يحدد سير وتوجه هذا القطاع، وذلك لأنه يعكس مختلف النشاطات والأعمال التي تشكل بيئة العمل، كما أن تفاعل هذه المستويات ينتج عنها مجموعة من الطرق التي يجب تطبيقها للوصول إلى تحقيق أداء متميز وفعال تمكن القطاع الصحي من الغايات والأهداف التي يسعى إلى بلوغها، وذلك بضمان وكفاءة وجودة في الأداء، إن العامل أو الموظف بهذا القطاع يعد المحور الأساسي للأداء الوظيفي لكونه يسهم في نجاح عمل المؤسسة التي يعمل فيها، ويعمل على تحقيق أهدافها والتي تتسم بعدد من السمات والخصائص التي تؤهله لتقديم الأداء الأفضل.

ولذل يمثل النمط القيادي من قبل القادة في القطاع الصحي أحد أبرز الأسباب تأثيراً في أداء العاملين، كما أنه يحتل موقعاً على قمة هرم السلطة في البناء التنظيمي للمؤسسة وفقاً لواجباته الوظيفية التي تتسع لتشمل الجانب التنظيمي العام، ويتوقف مدى نجاح المؤسسة الصحية في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى العاملين فيها على حسب نوعية نمط القيادة المتبع فيها، وعلى هذا تعد أنماط القيادة العامل

الرئيس في التأثير الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي، ومن هنا تمثل الدراسة محاولة لتقصي العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي.

## ٢) أهمية الدراسة:

### ▪ الأهمية النظرية:

تتمن أهمية الدراسة الحالية في عدة نقاط، يمكن تحديدها فيما يلي:

- يعد القطاع الصحي وبالأخص المستشفيات الحكومية من القطاعات الحيوية والمهمة في المجتمعات ولا سيما في المجتمع المصري، فهو يعد من القطاعات التي لها تأثير مباشر في صحة المجتمع وسلامته؛ لذا فإن إجراء دراسات وبحوث من شأنها أن تزيد من فرص نجاح هذا القطاع وتطوره.
- وذلك كونها تعالج موضوع الأنماط القيادية الصحية ودورها في التأثير في أداء العاملين، فحسن القيادة هي الجوهر والمحور الأساسي للعلاقة المتبادلة بين الرئيس ومرءوسيه، ونجاح أي منظمة مصدره قيادة ناجحة وفعالة.
- إن عملية اختيار النمط القيادي المناسب والملائم أصبح ضرورة حتمية ليس فقط لإسهاماته في رفع مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي وحسب، بل في ظل التحديات التكنولوجية، وهو الأمر الذي أصبح بالنسبة إلى القيادة أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك العاملين وتطوير قدراتهم وتوجيههم في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المرجوة.
- أهمية الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي كونه الطريقة التي يؤدون بها المهام والمسئوليات التي تتطلبها وظيفتهم والنتائج الفعلية التي يحققونها في مجال عملهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.
- تسلط الدراسة الضوء على جانب مهم لواقع الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، وهذا الجانب المهم يتأثر بنوع الأنماط القيادية الممارسة من قبل القائد.
- تشخيص الواقع الحالي لأنماط القيادة في القطاع الصحي بخاصة المستشفى الدولي بالمنصورة من أجل رصد الانماط القيادية من حيث الفرص والتحديات.

- أهمية موضوع النمط القيادي في القطاع الصحي، فنوع القيادة يعكس تعامل القائد مع الأفراد العاملين معه؛ ما يؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين وطبيعة بيئة العمل، وتعد أنماط القيادة هي المؤثر والمؤشر الأساسي على سلامة العمل داخل المؤسسة، وعلى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف.

- من الممكن أن تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية في مجال الدراسات الخاصة بعلم الاجتماع الطبي.

- تسهم هذه الدراسة في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول موضوع القيادة الصحية وأداء القطاع الصحي للارتقاء، ومن ثم تحسين جودة الخدمات الصحية.

#### ■ الأهمية التطبيقية:

- مساعدة المسؤولين في القطاع الصحي بمصر في اتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير النظام الوظيفي والإداري في القطاع الصحي ودفعه نحو الأفضل.

- تقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تسهم في رفع مستوى تقييم الأداء والعمل على زيادة جودة الرعاية الصحية لما له علاقة في تطوير القطاع الصحي.

- تعيد هذه الدراسة القيادات الإدارية بوجه عام والصحية بوجه خاص في اتخاذ النمط المناسب الذي يسهم في تعزيز العلاقة لدى الموظفين، ومن ثم تحسين مستوى الأداء بالقطاع الصحي.

- إن مثل هذه الدراسة قد تفسح الآفاق للباحثين في الإدارة الصحية نحو إجراء دراسات أخرى مستقبلية ذات صلة بالأنماط القيادية وعلاقتها بأداء الموظفين في ضوء بعض المتغيرات الأخرى؛ وذلك في ضوء ما تنتهي إليه هذه الدراسة من نتائج.

ووفقاً لأهمية الدراسة تتحدد أهدافها على النحو التالي:

#### (٣) أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في التعرف على أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين

بالقطاع الصحي، وينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي وفق ما يلي:

١- التعرف على أنماط القيادة السائدة في القطاع الصحي.

٢- الكشف عن طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي.

٣- رصد العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي.

٤- وضع رؤية مقترحة لاختيار النمط المناسب للقيادة في القطاع الصحي لزيادة الأداء الوظيفي للعاملين.

#### (٤) تساؤلات الدراسة:

من خلال الأهداف السابقة، انطلقت الدراسة من تساؤل رئيس مؤداه: ما العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي؟، ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

١- ما أنماط القيادة السائدة في القطاع الصحي؟.

٢- ما طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي؟.

٣- ما العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي؟.

٤- ما الرؤية المقترحة لاختيار النمط المناسب للقيادة في القطاع الصحي لزيادة الأداء الوظيفي للعاملين؟.

#### (٥) مفهومات الدراسة:

##### أ. أنماط القيادة:

ارتبط نشوء النمط القيادي بظهور الحاجة الملحة للنشاط التعاوني بين الأفراد، وعليه فهو ليس بالشيء الجديد عند الكائن الحي فقد وجد عند الإنسان على أنه عملية تأثير منذ قدم العصور عندما بدأ يشكل المجموعات البشرية، إلا أن النمط الحقيقي لم يأخذ بعده الحقيقي في المجالات الإدارية إلا في النصف الثاني من القرن الماضي، ويعرف النمط القيادي بأنه السلوك الذي يميز القائد ويمارسه في العمل والذي يسعى من خلاله إلى التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>(٩)</sup>. كما أنه عبارة عن الطريقة التي يتم بها تنفيذ وظائف القيادة، والطريقة التي يتصرف بها المديرون عادة تجاه أعضاء المجموعة<sup>(١٠)</sup>.

(٩) جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة، ط١، ٢٠٢٠،

ص ص: ١١١ - ١١٢.

(10) Igbaekemen GO and Odivwri JE, Impact of Leadership Style on Organization Performance: A Critical Literature Review, Arabian Journal of Business and Management Review, Volume 5, Issue 5, 2015, P.2.

ويشير آخر إلى أنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم<sup>(١١)</sup>.

ويعبر النمط القيادي أيضًا عن مجموعة التصرفات التي يبيدها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية وتترك أثرها المباشر في سلوك العاملين في التنظيم سلبًا أو إيجابًا<sup>(١٢)</sup>. ويرى آخر بأنه الأسلوب أو المنهجية التي يعتمدها القائد داخل التنظيم للتأثير في المرءوسين وقيادتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية<sup>(١٣)</sup>.

**وتعرف أنماط القيادة إجرائيًا** بأنها الطريقة أو الأسلوب المتبع من القائد بالمستشفى في إطار التعامل مع الموظفين لتسيير الأعمال باختلاف الطرق الممكنة وينعكس ذلك على ممارساته وسلوكياته مع المرءوسين لتحقيق الأهداف وتحسين مستوى الأداء الوظيفي والحصول على أفضل النتائج.

#### ب. الأداء الوظيفي:

يتمثل مفهوم الأداء الوظيفي في قدرة الفرد على القيام بمجموعة من المهام والأنشطة المختلفة بما ينص عليه الوصف الوظيفي، والذي يمكن قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: نمط الأداء، نوع الأداء، وكمية الجهد المبذول<sup>(١٤)</sup>.

وقد تنوعت وجهات نظر الباحثين في تعريفهم لهذا المفهوم، فمنهم من وصف الأداء الوظيفي بأنه نتائج سلوك الموظف أثناء تأديته لعمله بغض النظر عما ينتجه الموظف، حيث يمثل الأداء الوظيفي الاعتقاد العام للموظفين فيما يتعلق بسلوكهم ودرجة إسهامهم في تحقيق هدف المنظمة، ووفق هذا المنظور فإن الأداء يخضع لثلاث عوامل يمكن أن تساعد في تعزيز الأداء وتطويره، حيث حددت هذه

(١١) أحمد رجب، الإدارة والقيادة، وكالة الصحافة العربية، القاهرة، ٢٠٢٢، ص: ٧٧.

(١٢) آمال خليل، علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي: دراسة حالة إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي مؤسسة الخبر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ٥، الإصدار ٢، المركز الجامعي على كافي تندوف، ٢٠٢١، ص: ٦٩.

(١٣) يوسف على شريف وصباح غربي، الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تجسيد الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد ١٠، العدد ٢، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠٢١، ص: ٩٥.

(١٤) أحمد محمد حامد الجهني، تقييم الأداء الوظيفي وأثره على جودة الرعاية الصحية: دراسة ميدانية على مستشفى الملك خالد بمدينة تبوك، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، المجلد ٨، العدد ٢، الهيئة العامة للتسويق الإسلامي، مايو

العوامل بالمعرفة الصريحة والمعرفة الإجرائية والدافع<sup>(١٥)</sup>، ويعرف أيضًا بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين<sup>(١٦)</sup>.

كما يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وهو أيضًا إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام المعقول من الموارد المتاحة، ولما كانت جميع الأعمال بغض النظر عن أنواعها ومسئولياتها تتطوي على واجبات ومسئوليات تتطلب الإنجاز فإن بعض علماء الإدارة ينظرون إلى الأداء الوظيفي بأنه انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل<sup>(١٧)</sup>.

ويرى آخر أن الأداء هو إتمام الموظف للمهام التي تم تحديدها له ويمكن النظر للأداء أيضًا على أنه الاستعداد للعمل والنتيجة المترتبة عن هذا التشغيل<sup>(١٨)</sup>.

كما عرف بأنه الأداء الفعلي، وهو نتائج العمل التي حققها الموظف والتي تشمل على النوعية والكمية في أداء المهام التي تم تعيينها وفقًا للمعايير المحددة مسبقًا<sup>(١٩)</sup>.

ويشار إليه أيضًا إلى أنه هو تنفيذ العامل لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة<sup>(٢٠)</sup>.

(15) Herman Aguinis, Performance Management For Dummies, 1st edition, John Wiley & Sons, Indianapolis, 2019, P.23.

(١٦) عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ٢٠٢٠، ص: ٤٨.

(١٧) عثمان عمر عوض، التأمين الصحي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٥٤، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، مارس ٢٠٢٢، ص: ١٦٤.

(١٨) ديدة كمال، وكاوجة بشير، دور نظم المعلومات الصحية ببعديها المادي والبرمجي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية ورقلة - الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد ٧، العدد ٢، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، سبتمبر ٢٠٢٢، ص: ٣٨٤.

(١٩) بهاء الدين مسعد سعد، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد ٤، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٠٢٠، ص: ٤٩٩.

(٢٠) منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٥، ص: ٦٨.

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه الكيفية التي يؤدي من خلالها العاملين بالمستشفى المهام والمسئوليات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية وبالوقت المحدد وبالشكل المطلوب، لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة الصحية وفقًا للموارد المتاحة والأنظمة والقواعد المحددة للعمل لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

### ج. القطاع الصحي:

يعرف إجرائيًا بأنه أحد القطاعات الحكومية الرئيسية بالدولة، والتي يناط بها تحقيق السلامة الصحية وتحديد السياسة الطبية، ولذا فهي الجهة المسؤولة والمشرفة على جميع المؤسسات التي تقدم الخدمات الصحية للأفراد ممثلة في المستشفيات التابعة للقطاع العام وتحديدًا المستشفى الدولي بمدينة المنصورة.

### د. العاملين في القطاع الصحي:

يعرف العاملون في القطاع الصحي إجرائيًا بأنهم شريحة كبيرة من ذوي الاختصاص والموظفين الذين يقدمون الرعاية الصحية للمواطن وينفذون السياسة العلاجية.

### ثانيًا: الدراسات السابقة:

نعرض فيما يلي لمجموعة من الدراسات المرجعية المرتبطة بالدراسة، وسوف نقسم الدراسات إلى عربية وأجنبية، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

#### (١) الدراسات العربية:

أ. دراسة وفاء عادل غنيم بعنوان: أثر القيادة التحويلية على تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة

تطبيقية على مستشفى دكرنس العام بمحافظة الدقهلية، ٢٠٢٣<sup>(٢١)</sup>:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في مستشفى دكرنس العام بمحافظة الدقهلية،

(٢١) وفاء عادل غنيم، أثر القيادة التحويلية على تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفى دكرنس العام

بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٢٣.

ولتحقيق أهداف البحث تم تجميع البيانات اعتمادًا على قائمة استقصاء، وتم استيفائها من (٣١٥) مفردة من مجتمع الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الالتزام التنظيمي على العاملين في مستشفى دكرنس العام بمحافظة الدقهلية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق معنوية في آراء العاملين في مستشفى دكرنس العام بمحافظة الدقهلية محل الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والسن، وعدد سنوات العمل، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

ب. دراسة معراج عبد القادر هوارى بعنوان: علاقة أنماط القيادة لدى المدراء بالمساءلة في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، ٢٠٢٣ (٢٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، ودرجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، ومدى وجود علاقة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وبين درجة تطبيق المساءلة لديهم من عدمه، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وبلغت العينة ٤٨ مديرًا، وتم استخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات.

وقد كشفت نتائج الدراسة أنه احتل بعد "النمط الديمقراطي" بالمرتبة الأولى، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض بصورة عامة ودرجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.

(٢٢) معراج عبد القادر هوارى، علاقة أنماط القيادة لدى المدراء بالمساءلة في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد ٤٠، رضوان العنبي للنشر، ٢٠٢٣.

ج. دراسة أمل غازي علي بعنوان: القيادة التكيفية وتأثيرها في مقدرات الموارد البشرية: بحث

ميداني في مستشفيات دائرة مدينة الطب، ٢٠٢٢ (٣٣):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر القيادة التكيفية في مستشفيات دائرة مدينة الطب مجتمع البحث، بالإضافة إلى تشخيص ما إذا كانت القيادة التكيفية في المستشفيات المبحوثة تؤثر في مقدرات الموارد البشرية، وقد تم اعتماد خمسة أبعاد للقيادة التكيفية متمثلة بـ (القدرة على التكيف، والعمل بروح الفريق، وتبني السلوك الأخلاقي، والانفتاح والتغيير، والدافعية والتحفيز) أما مقدرات الموارد البشرية فقد تم اعتماد خمسة أبعاد متمثلة بـ (اكتساب المعرفة، والتدريب، والتعلم المستمر، والاتصال، والمشاركة في صنع القرار) جميعها تم اعتمادها بعد إجراء المسح الميداني في مجتمع العينة والاتفاق كل من الخبراء الأكاديميين والمهنيين على تلك الأبعاد، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المستند إلى الاستبانة بوصفها أداة استقصاء عن البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها وفقراتها، بعد أن جمعت البيانات من (١٥٨) من مجتمع العينة لمجتمع يتضمن (٣٨٠) طبيب اختصاص بورد جراحة واستقصاء آرائهم.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها: أن اهتمام دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها بالقدرة على التكيف، فقد عمدت إلى التكيف مع التغيرات البيئية ومقابلة حاجات المجتمع وبما يضمن لها تقديم أفضل الخدمات وبشكل مستمر وفاعل، وأشارت النتائج أيضًا إلى اهتمام دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها بالتدريب بشكل معتدل، إذ تقدم برامج التدريب الشرح المناسب والتعليمات المطلوبة لإنجاز المهام، بالإضافة إلى التغذية الراجعة في الوقت المناسب لتعزيز المعلومات لدى أفرادها لم تستثمر بشكل جيد.

(٢٣) أمل غازي علي، ونسرین جاسم محمد، القيادة التكيفية وتأثيرها في مقدرات الموارد البشرية: بحث ميداني في مستشفيات دائرة مدينة الطب، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٤، العدد ٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، ٢٠٢٢.

د. دراسة هبه السيد معروف بعنوان: أثر القيادة الروحية على جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، ٢٠٢٢ (٢٤):

سعت الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الروحية وجودة الخدمة الصحية، وكذلك تحديد مدى تأثير معنوي أبعاد القيادة الروحية على أبعاد جودة الخدمة الصحية بالإضافة إلى معرفة مدى وجود اختلافات معنوية في آراء العاملين في مستشفيات جامعة المنصورة حول أبعاد القيادة الروحية وحول أبعاد جودة الخدمة الصحية باختلاف المستشفى، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدت على استمارة استقصاء على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، وبلغ حجم العينة ٣٨٤ مفردة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين القيادة الروحية وجودة الخدمة الصحية، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية في أبعاد جودة الخدمة الصحية في مستشفيات جامعة المنصورة، بالإضافة إلى وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لاختلاف المستشفى.

هـ. دراسة على حسين البلادي بعنوان: أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وأثرها على أداء العاملين، ٢٠٢٢ (٢٥):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية القيادة الإدارية الصحية، وكذلك إبراز الأنماط القيادية الفعالة ودورها في تحسين مستوى أداء الخدمات الصحية، وأيضاً إبراز نمط القيادة (الديمقراطي - الأوتوقراطي - التحويلية) في تحسين مستوى أداء الخدمات الصحية، بالإضافة إلى إبراز دور القيادة الصحية في تحسين مستوى أداء الخدمات الصحية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الفريق الصحي والإداري

(٢٤) هبه السيد مصطفى معروف، أثر القيادة الروحية على جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٢٢.

(٢٥) على حسين بن عبد المحسن البلادي، وآخرون، أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وأثرها على أداء العاملين، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد ٥٣، الأردن، ٢٠٢٢.

بمستشفى الملك فهد بالهفوف، عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠٥) من الفريق الصحي والإداري بالمستشفى.

**وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:** أن هناك تأثيرًا إيجابيًا واضحًا لنمط القيادة الديمقراطي على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى، كما أن هناك تأثيرًا سلبيًا واضحًا لنمط القيادة الأوتوقراطي على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى، وهناك تأثير إيجابي واضح لنمط القيادة التحويلية في مستوى أداء الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى.

## ٢) الدراسات الأجنبية:

أ. دراسة آنا باتريشيا دوارتي وآخرون بعنوان: القيادة الحقيقية وتحسن الأداء الفردي: الالتزام

العاطفي والوساطة المتسلسلة للإبداع الفردي، ٢٠٢١<sup>(٢٦)</sup>:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الحقيقية والأداء الفردي والتحقق في الوساطة المتسلسلة للالتزام العاطفي للموظفين والإبداع الفردي، وقد اعتمدت هذه الدراسة منظورًا يركز على الموظف لتوجيه فحصه لهذه العلاقة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إجراء تحليل للبيانات التي تم جمعها من ٢١٤ موظفًا يعملون في قطاعات أعمال مختلفة، وركزت هذه الدراسة على مستوى هرمي واحد، وركزت على وحدة القياس والتحليل الفردية، وتم استخدام تصميم المسح المقطعي لجمع البيانات الكمية من عينة من الموظفين، وتم استخلاص البيانات من إطار أخذ عينات للموظفين من مختلف القطاعات لفهم تأثير القيادة الأصلية على الأداء الفردي بشكل كامل.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية وأداء الموظفين في مكان العمل، وهما مرتبطان بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الآليتين النفسيتين المقترحتين، كما تشير النتائج أيضًا إلى أن القيادة الحقيقية تعزز ارتباط العمال العاطفيين بمنظماتهم، وبالتالي تزيد من إبداعاتهم الفردية وتعزز أداء أفضل أثناء العمل.

(26) Ana Patrícia Duarte, et al, Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation, Frontiers in Psychology, Volume 12, May 2021.

ب. دراسة فيكي ترينسا نيلاساري وكسمير وكسمير بعنوان: تأثير أسلوب القيادة والتدريب والثقافة التنظيمية المتعلقة بأداء الموظفين في مستشفى بهايانجكارا بريموب، ديبوك، إندونيسيا، ٢٠٢١ (٢٧):

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير أسلوب القيادة والتدريب والثقافة التنظيمية المتعلقة بأداء الموظف في مستشفى بهايانجكارا بريموب، ديبوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت الدراسة بأداة الاستبيان على عينة مكونة من (١٣٠) موظفًا بالمستشفى.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة والتدريب والثقافة التنظيمية تؤثر جزئيًا، وفي نفس الوقت تؤثر في أداء الموظف في المستشفى.

ج. دراسة أيناس الترهوني وآخرون بعنوان: أثر الأنماط القيادية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المستشفى، ٢٠٢٠ (٢٨):

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة المتمثلة في نمط القيادة (الأوتوقراطية، والحرّة، والديمقراطية) وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت الدراسة بالاستبيان بوصفه أداة لجمع البيانات وذلك بالتطبيق على عينة قدرها (٥٥) من العاملين بالمستشفى محل الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المستشفى تستخدم الثلاثة أنماط السابقة حيث نمط القيادة الديمقراطية هو النمط السائد، يليه النمط الأوتوقراطي، يليه النمط الحر، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والنمط الديمقراطي.

(27) Fiky Trisna Nilasari and Kasmir Kasmir, The Impact Of Leadership Style, Training And Organizational Culture Related To The Employee Performance At Bhayangkara Brimob Hospital, Depok, Dinasti International Journal of Digital Business Management, Volume 2, Issue 2, 2021.

(28) Ainas Eltarhuni, et al, The Impact Of Leadership Styles On Organizational Citizenship Behaviours Among Employees Working At Hospital, Global Scientific Journals, Volume 8, Issue 1, 2020.

دراسة ريجينا إم مولينجا وآخرون، بعنوان: إنشاء ممارسات قيادية مشتركة وتأثيرها على مقدمي

الخدمات وتقديم الخدمات في مستشفيات مختارة في مقاطعة لوساكا، زامبيا، ٢٠١٩<sup>(٢٩)</sup>:

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في منظمات الرعاية الصحية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالمقابلات المتعمقة بوصفها أداة لجمع البيانات وذلك على عينة مكونة من (١٠) مديري نظام صحي، و(٣٢) من مقدمي الرعاية الصحية، وأجريت الدراسة في مستشفيات مختارة من المستوى الأول في لوساكا، وتمت الإشارة إلى القيادة على أنها ممارسات إيجابية وسلبية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تأثير لنمط القيادة التحويلية في التزام الموظفين وتحفيزهم ورضاهم وكفاءتهم، وهذا بدوره يؤثر في الأداء بشكل مباشر أو غير مباشر على رعاية المرضى، وأن القيادة الشائعة والمفضلة في مستشفيات المستوى الأول في مقاطعة لوساكا هي النمط التحويلي يليه النمط التبادلي، وقد أدى ذلك إلى نجاح المستشفى في تقديم الخدمات الصحية، كما أشارت النتائج إلى أن لمديري النظام الصحي دور مهم في استخدام أساليب القيادة التي تعزز الممارسات الجيدة، كما يوضح تحليل الممارسات القيادية في هذه الدراسة اثنين من العوامل التي تؤثر في أداء المستشفى هما فعالية القادة داخل المستشفى، وتقاني الموظفين وتحفيزهم والتزامهم وأدائهم مما سيؤدي إلى تحسين خدمات الرعاية الصحية.

د. دراسة عيزة أنور وآخرون بعنوان: القيادة والإبداع الأصيلان: نموذج التأمل المعتدل للمرونة

والأمل في قطاع الصحة، ٢٠١٩<sup>(٣٠)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين القيادة / القادة المتأثرين والإبداع، وذلك من خلال الدور الوسيط للمرونة، وفي هذه الدراسة تم جمع البيانات من جمع ١٧٢ ممرضًا يعملون في المستشفيات العامة (أربعة مستشفيات حكومية تقع في لاهور في باكستان) باستخدام تصميم دراسة من ثلاث موجات

(29) Regina M Mulenga, et al, Establishing common leadership practices and their influence on providers and service delivery in selected hospitals in Lusaka province, Zambia, Journal Of Public Health In Africa, Volume 9, No 823, 2019.

(30) Aizza Anwar, et al, Authentic Leadership and Creativity: Moderated Meditation Model of Resilience and Hope in the Health Sector, European Journal of Investigation in Health Psychology and Education, Volume 10, Issue 1, 2019.

متأخرة زمنياً، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان بوصفه أداة لجمع البيانات، كما اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن القيادة الحقيقية تنبئ بالأمل بشكل كبير بين الموظفين يعكس الفرد المتفائل بشكل إيجابي الإبداع في مكان العمل، مما يسهم في رفع مستوى الأداء، وتشير النتائج أيضاً إلى أن القيادة الحقيقية تعمل على رفع مستوى الإبداع لدى الممرضات في مكان العمل، وتوضيح الآثار النظرية والعملية لقطاع الرعاية الصحية إلى جانب التوجيهات الخاصة بالبحوث المستقبلية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء مما سبق من عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الراهنة في بناء الدراسة بشأن منهجية، وآلية إجراء الدراسة من الناحيتين النظرية والميدانية، وحتى في كتابة النتائج، وتحليل الدراسات السابقة يتضح ما يأتي:

- من حيث أهداف الدراسة: تناولت غالبية الدراسات السابقة أثر القيادة؛ فبعضها تناول تأثيرها في الالتزام التنظيمي، وكذلك على مقدرات الموارد البشرية، وعلى جودة الخدمة الصحية، وأيضاً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى مقدمي الخدمات، فيما سعت إحدى الدراسات إلى تناول علاقة القيادة بالإبداع، وتطرقت بعض الدراسات إلى دراسة أثر أنماط القيادة على أداء العاملين، وهذا يتفق مع الدراسة الراهنة التي ركزت على أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي.
- من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الراهنة مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- من حيث أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستبيان من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد اتفقت في ذلك مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة (وفاء غنيم، ٢٠٢٣)، ودراسة (معراج هوارى، ٢٠٢٣)، ودراسة (هبة معروف، ٢٠٢٢)، ولكنها اختلفت مع إحدى الدراسات التي اعتمدت على المقابلة مثل دراسة (ريجينا إم مولينجا وآخرون، ٢٠١٩).
- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: تباين مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة، فهناك دراسات طبقت في السعودية، والعراق، وأندونيسيا، وزامبيا، وباكستان، وبالتالي من الطبيعي هناك اختلاف

في هذه الدراسات من حيث خصوصية كل مجتمع طبقت فيه الدراسة، أما بالنسبة إلى عينة الدراسة، فمن الدراسات من طبق على المدراء مثل دراسة (معراج عبد القادر هوارى، ٢٠٢٣)، ودراسة أخرى طبقت على الأطباء مثل دراسة (أمل غازي على، ونسرین جاسم محمد، ٢٠٢٢)، وإحدى الدراسات طبقت على الممرضين مثل دراسة (عيزة أنور وآخرون، ٢٠١٩)، بينما الدراسة الراهنة ركزت على عينة من العاملين في المستشفى.

وبالنسبة إلى تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ فلقد ركزت على أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي (أنماط القيادة السائدة في هذا القطاع، وطبيعة الأداء الوظيفي للعاملين، والعلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي للعاملين، والرؤية المقترحة لاختيار النمط المناسب للقيادة في القطاع الصحي لزيادة الأداء الوظيفي للعاملين)، كما أن موضوع الدراسة لم ينل حظاً من الدراسة والتحليل السوسولوجي الكافي في ضوء علم الباحثة.

### ثالثاً: التوجه النظري للدراسة:

التوجه النظري يمثل أهمية بالغة في توجيه البحوث الاجتماعية، حيث يقدم خريطة علمية بحثية ذات منهجية واضحة المعالم، توضح للباحث طريقه الصحيح في بحث القضية التي يريد بحثها وتحقيقها علمياً، دون الغرق في متغيرات متعددة قد يضيع وقته وجهده دون الوصول إلى شيء، والنظرية تزودنا بالإطار التصوري للبحث كما أنها توجز مشكلة البحث وتصنفها، وتوجه الملاحظة وتساعد في التفسير، والنظرية تضع البحث في سياق المناقشة العلمية<sup>(٣١)</sup>، وقد استعانت الدراسة بنظرية رأس المال البشري" بوصفها موجهاً نظرياً للدراسة:

يعد الفرد أساس الثروة الوطنية، وتمثل المعارف والمهارات والتعليم والتدريب النظم الأولية التي يتم بها الحفاظ على رأس المال البشري وزيادته، ويعد الفكر الاقتصادي العنصر البشري وحدة اقتصادية، تسهم بشكل فعال في تكوين ثروة الأمم وزيادتها عبر الإسهام الفاعل والمتميز في العملية الإنتاجية حتى في ظروف شحوب الميكنة والأتمتة، وتتصاعد هذه الثقة المطلقة في العنصر البشري لتجعل غاية المجتمعات خدمة الإنسان لكونه القيمة العليا في الحياة، ووحدة اقتصادية واجتماعية في آن واحد<sup>(٣٢)</sup>.

(٣١) مهدي محمد القصاص، تصميم البحث الاجتماعي، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، ٢٠١٤، ص: ٣٢.

(٣٢) بسمة عدنان السيوفي، تدريب من أجل الازدهار، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠١٩، ص: ٣٣.

ويقصد برأس المال البشري أنه المعرفة والمهارات التي لدى الإنسان، وهناك من يرى أن رأس المال البشري هو العاملين في المنظمة وما يمتلكونه من معارف ومهارات، ويعد "جاكوب مينسر" أول من استخدم عبارة رأس المال البشري في مقال نشره عام ١٩٥٨<sup>(٣٣)</sup>، وتم تطوير مفهوم رأس المال البشري لأول مرة في العام ١٩٦١ من قبل "ثيودور شولتز" الذي أكد أهمية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات، وهذا يمثل جزءًا كبيرًا من رأس المال للمنظمة، وفي عام ١٩٦٥ قدم "غاري بيكر" شرحًا مفصلاً لهذا المفهوم حتى شاع بين الناس وأصبح مألوفاً بينهم، وتدور هذه النظرية حول أهمية التعلم والتعليم والتدريب للأفراد حتى يكتسبوا المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية<sup>(٣٤)</sup>.

بالرغم من أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور بوصفها نظرية إلا بأبحاث "شولتز"، وأن فكرة تقييم الأفراد بوصفهم أصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، وفسرت أبحاثه أهمية نمو المكونات الأقل مادية "رأس المال البشري" في زيادة الدخل، وبذلك يصبح الاستثمار في رأس المال البشري ميزة تنافسية للاقتصاد لنموه بمعدل أسرع من رأس المال المادي، وركز "شولتز" على الاستثمار في التعليم والتدريب لأهميته لرأس المال البشري ولتحقيق قيمة مضافة إلى الاقتصاد<sup>(٣٥)</sup>، ويؤكد البعض أهمية الاستثمار البشري، وذلك إنطلاقاً من أن الإنسان يعد القوة الوحيدة الذي إذا تم استثمارها أفضل استثمار تصبح قوة فاعلة وحيوية في صنع التنمية؛ لأن الفرد الذي يمتلك المعارف والجهد العقلاني المنظم يستطيع من خلال قدراته أن يملك فرص الإرادة على سائر الأبنية الأخرى سواء في مراكزها أم تواجها<sup>(٣٦)</sup>.

وتتلخص فكرة "شولتز" عن مفهوم رأس المال البشري في أنه يشير إلى المعارف والمهارات المفيدة التي يكتسبها الأفراد، والتي لم ينظر إليها من قبل على أنها تمثل شكلاً من أشكال رأس المال،

(٣٣) سعدون حمود الربيعاوي، وحسين وليد عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ط١، ٢٠١٥، ص: ٨٣.

(٣٤) مدحت أبو النصر، وياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة: مفهومها - أبعادها - مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٧، ص: ٢٥ - ٢٦.

(٣٥) حامد الهادي، الحرفيون بين التكيف مع الفقر وصناعة رأس المال، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص: ١٥٧.

(٣٦) أحمد مجدي حجازي، العولمة بين التفكير وإعادة التركيب: دراسات في تحديات النظام العالمي الجديد، الدار المصرية السعودية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص: ١٣٤.

الذي يمكن الاستثمار فيه من خلال التخطيط، والسمة المميزة لرأس المال البشري هو أنه جزء من البشر لا ينفصل عنهم؛ لذا يوصف بأنه بشري، وهو رأس مال لأنه مصدر لإشباع الحاجات، وتحقيق المكاسب في المستقبل أو كلاهما<sup>(٣٧)</sup>، وقد اعتمد "شولتز" على ثلاثة فروض أساسية في بناءه لمفهوم رأس المال البشري هي<sup>(٣٨)</sup>:

- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسًا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقًا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس مال تقليدي. وقد صنف "شولتز" أشكال الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات هي: الصحة، والتدريب، والتكوين أثناء العمل، والتعليم الرسمي، وتعليم الكبار، والهجرة والتنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل<sup>(٣٩)</sup>.

أما "غاربي بيكر" فقد حاول التركيز على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم، وهجرة، ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى<sup>(٤٠)</sup>.

وقد رأى أن التدريب والتعليم المستمر بمثابة الاستثمار في الأفراد وذكائهم والتي تضعهم في قلب عمليات التغيير، وهذه الوضعية تجعل عليهم مسؤوليات جديدة، ولهذا يتعامل مع التدريب والتعليم بمنطق

---

(٣٧) خالد كاظم أبودوح، النخب الاجتماعية في مصر: دراسة على ضوء مقولات رأس المال وأشكاله لدى بورديو، دار النخبة للطباعة والنشر والتوزيع، الجيزة، ط ١، ٢٠١٦، ص: ٥٩.

(٣٨) عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية، الأردن، ٢٠١٩، ص: ٦٦.

(٣٩) علي مزاحم حبيب السامرائي، الاستثمار في رأس المال الفكري، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٢١، ص: ٣٣.

(٤٠) المرجع السابق، ص: ٣٦.

الاستثمار، وهو ما يجعل له مفهومًا اقتصاديًا من ناحية الاستثمار والذي يتميز بأنه إنفاق يجب أن يزيد من القدرات الإنتاجية للعاملين، وإنفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للاستهلاك في المستقبل لتحسين الإنتاجية والخدمات، وإنفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق وتفعيل الميزة التنافسية<sup>(٤١)</sup>، كما فرق "بيكر" بين نوعين من التدريب هما التدريب العام والتدريب المتخصص، كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين، كما أمكن التمييز بين عدد من الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية<sup>(٤٢)</sup>.

وجاءت إسهامات "مينسر" بالانطلاق من الافتراضات الأساسية للنموذج كما طوره فيما يلي:

- إن طول فترة التدريب أو التعليم هي المصدر الأساسي للتفاوت في دخول العمال.
- التدريب والتعليم يرفع إنتاجية العاملين.
- يتوقع العاملون الحصول على أجور أعلى في المستقبل تعويض تكاليف التعليم والتدريب.
- كما حدد "مينسر" أهدافًا ينبغي تحقيقها في مجال الاستثمار في رأس المال البشري، وهي:
- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب والتعليم.
- تحديد معدلات العوائد على الاستثمار في التدريب والتعليم.
- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير خصائص سلوك الأفراد<sup>(٤٣)</sup>.

وتعد هذه الإسهامات أهم ما قدم لتفسير أهمية رأس المال البشري في المنظمة، وقد برزت بعد ذلك اجتهادات عديدة من المفكرين حول محاسبة تكاليف رأس المال البشري التي تعبر عن تحديد البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وقياسها، وتوصيل هذه المعلومات إلى مستخدميها في المنظمة<sup>(٤٤)</sup>.

ونظرًا لأهمية الاستثمار في العنصر البشري فإن قرارات إعادة هيكلة رأس المال البشري تعد من القرارات المهمة التي يجب أن تعتمد على أسلوب علمي يوفر معلومات دقيقة لكل المستويات الإدارية،

(٤١) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧، ص: ١٥.

(٤٢) عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص: ٦٩.

(٤٣) عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص: ٦٩ - ٧٠.

(٤٤) أحمد إبراهيم بكري، سياسة الشركة المتعلقة بالموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ٢٠١٦، ص: ٩٦.

وهذا يؤكد أن رأس المال البشري أصبح الآن مركز ثقل المنظمة التي يجب عليها إدارته بطريقة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية، ذلك أن السائد سابقاً هو أن الآلات المتخصصة وتقانة المعلومات هي المصدر الحقيقي للميزات التنافسية، لكن في الاقتصاد العالمي اليوم نجد أن هذه الآلات والتقانة يمكن محاكاتها والاستيلاء على أفكارها وتنفيذها في أماكن كثيرة في العالم، ولكن الخبرات والمعارف المتوفرة للعاملين لا يمكن إنتاجها بنفس السرعة والسهولة، وبالتالي صارت الخبرات والمعارف هي المفتاح الحقيقي للنجاح الحالي والتطوير في المستقبل لأي منظمة<sup>(٤٥)</sup>.

وفي ضوء ما سبق نشير إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل فيما ينفقه الإنسان أو المؤسسة بخاصة المؤسسات الصحية أو الدولة لتوفير المهارات والخبرات والمؤهلات اللازمة للارتقاء علمياً وعملياً في شتى المجالات، وذلك من خلال التعليم والتدريب، ويجب أن يؤدي هذا الاستثمار إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحقيق عديد من المنافع على المستوى الشخصي للأفراد، والذي ينعكس بالضرورة على المستوى المؤسسي في المؤسسات والمجتمعات أيضاً.

**وتم الاعتماد على هذه النظرية بوصفها توجهاً نظرياً للدراسة، وذلك نوضحه فيما يلي:**

- إن مسئولية استثمار رأس المال البشري، وأبعاده من تعليم وتدريب وتطوير مهارات وإدارة معرفة تقع على القيادات في القطاع الصحي، وما تتخذه من سياسات واستراتيجيات لاكتشاف قدرات وإمكانات الموظفين، وتحسين بيئة العمل لتحقيق أهداف القطاع.
- تعد القيادة الفعالة أحد العوامل الرئيسية لتنمية رأس المال البشري، ويمكن للقادة الذين يتبعون نمطاً قيادياً موجهاً نحو التطوير أن يساعدوا في تعزيز مهارات العاملين وأدائهم الوظيفي.
- يساعد نمط القيادة في تطوير مهارات القادة أنفسهم وقدراتهم، وذلك من خلال التوجيه والتدريب والتدريب والفرص للتعلم المستمر، ويمكن للقادة أن يعززوا قدراتهم القيادية، وبالتالي يمكنهم تحقيق تأثير إيجابي في رأس المال البشري والأداء الوظيفي.
- يعد توفير الدعم والتوجيه من قبل القادة الفعالين أمراً حاسماً في تطوير رأس المال البشري، وعندما يشعر الموظفون بأنهم مدعومون وموجهون من قبل قادتهم يزيد ذلك من رضاهم والتزامهم ورغبتهم في بذل المزيد من الجهود والأداء المرتفع.

(٤٥) المرجع السابق، ص: ٩٧.

- يمكن لنمط القيادة أن يؤثر في قدرة العاملين على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة والابتكارات، عندما يشجع القادة الموظفين على المشاركة وتبادل الأفكار وتجريب حلول جديدة يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات.
- لكي يتم الاستثمار والاستفادة من رأس المال البشري في المؤسسة فإنها بحاجة ملحة إلى قائد يفهم الحاجة للتغيير، وأن يدرك أن العاملين في المؤسسة أصبحوا رأس مالها لتحقيق الأهداف.
- أصبحت قيادات المنظمات المعاصرة تدرك وتفهم أن تحقيق معدل عائد على الاستثمار، لا يتحقق إلا من خلال تزويد رأس المال البشري بالكم المناسب والنوعية المطلوبة من التدريب.

#### رابعاً: الإطار المعرفي للدراسة:

وفيما يلي نعرض للإطار المعرفي للدراسة، والذي يشمل عددًا من الموضوعات والقضايا، هي: أنماط القيادة السائدة في القطاع الصحي، وطبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، والعلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي.

#### ١- أنماط القيادة السائدة في القطاع الصحي:

تتحدد أنماط القيادة التي يمارسها القادة وفقاً لفلسفتهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية، وبطبيعة الجماعات التي يقودونها ودرجة تأهيل أفرادها وشخصياتهم وطبيعة وبيئة العمل من جهة أخرى<sup>(٤٦)</sup>، ولعل أهم هذه الأنماط يمكن توضيحها على النحو التالي:

#### أ. النمط الديمقراطي Democratic Style:

هو ذلك النمط من القيادة الذي يستثمر كل قدرات موظفيه وطاقاتهم من خلال المشاركة في تحديد الأهداف وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، ويستعمل القائد في حالة مثل هذه أسلوب الطلب والاقتراحات بدلاً من الأوامر المباشرة لغرض تحقيق النتائج، بالإضافة إلى أنه يعطي العاملين لديه الفرصة لإدارة أنفسهم بأنفسهم<sup>(٤٧)</sup>.

(٤٦) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٢، ص: ٢٠٥.

(٤٧) بشير العلق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩، ص:

ومن أبرز مظاهر سلوك القائد الديمقراطي ما يلي: احترام خصوصية الأفراد ما دام ذلك لا يؤثر في حرية الآخرين، واتباع مبدأ المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه ولمجموعته، وإتاحة فرصة النمو المهني والوظيفي لدى أفراد المجموعة، واتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق روح الثقة بينهم، والتحلي بالحكمة والذكاء والعقلانية في تصرفاته، وتفويض من يليه بالرئاسة في مباشرة جزء من سلطاته متى شعر بأهليته لهذا التفويض، وإقامة العلاقات الإنسانية القائمة على الفهم والإدراك للعوامل التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم إلى الإنجاز<sup>(٤٨)</sup>.

وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد الإداري للتابعين ومن التابعين إلى القائد الإداري، فالقائد الإداري الديمقراطي يهمل التعرف إلى آراء تابعيه وأفكارهم ووجهات نظرهم، ويهمل توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين، وفي ظل القيادة الديمقراطية يستمر العمل في نفس مستواه في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن الجماعة<sup>(٤٩)</sup>.

ولذا يهتم هذا النمط بالعاملين في المؤسسة، ويستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للعاملين، والقائد فيها يحترم العاملين، وينمي قدراتهم الإبداعية والابتكار فيؤدي ذلك إلى التعاون المثمر والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، والشعور بالرضا لدى الجميع<sup>(٥٠)</sup>.

#### ب. النمط الأوتوقراطي-الديكتاتوري المستبد Autocratic Style:

في ظل هذا النمط ينفرد القائد بالرأي واتخاذ القرار، وتقوم العلاقة بينه وبين مرعوسيه على أساس الخوف والإرهاب واتباع التعليمات دون مناقشة، والاتصال غالباً ما يتم من أعلى إلى أسفل، إذ إنه ليس

(٤٨) أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٢٠، ص ٢٩٧ - ٢٩٨.

(٤٩) حمزة بن معتوق، أثر الأنماط القيادية على مستويات الإلتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد ١١، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٧، ص: ٢٥٠ - ٢٥١.

(٥٠) حازم أحمد أبو علي، الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، المجلد ٩، العدد ١، كلية فلسطين التقنية - دير البلح، ٢٠٢٢، ص: ٦٦٨.

من حق المرءوس تصعيد آرائه إلى القيادة مما يؤدي إلى انخفاض معنويات العاملين وهروبهم من تحمل المسؤولية خوفاً من الفشل وفقدانهم الثقة في أنفسهم وقدرتهم على الابتكار والتجديد<sup>(٥١)</sup>.

ويبرز هذا النمط القيادي منذ تولى القائد القيادة بإعطاء الأوامر وعدم السماح للمرءوسين بالنقاش وإبداء الرأي، وتظهر المركزية في هذا النوع من القيادة حيث تصدر القرارات من شخص واحد ولا يقوم بتفويض الصلاحيات للمرءوسين، وعلى الأغلب لا تتوفر الثقة بالمرءوسين من قبل القائد الأوتوقراطي كون السلطة هنا تمارس بالضغط على المرءوسين لتنفيذ المهام المطلوبة وإنجازها<sup>(٥٢)</sup>.

ومن أبرز مظاهر سلوك القائد الأوتوقراطي أنه تتركز السلطة في يده وعدم التنازل عنها مهما كانت الأحوال، والالتزام بالقواعد واللوائح والإجراءات مع عدم المرونة في التنفيذ، والعزلة وعدم الاتصال مع المجتمع المحيط بالمؤسسة<sup>(٥٣)</sup>، ويشار إلى نمط القيادة الأوتوقراطية بأسلوب القيادة الاستبدادي، ويشمل كونه تعسفياً، ومسيطرًا، وموجهًا للسلطة، وقسريًا، وعقابيًا، ومنغلق الأفق، فإنه يأخذ كامل المسؤولية عن القرار والسيطرة على أداء المرءوسين<sup>(٥٤)</sup>.

#### ويمكن تقسيم النمط المستبد إلى:

- النمط الاستبدادي المستغل: ويتخذ القائد كل القرارات، وعلى المرءوسين طاعة الأوامر دون مناقشة، وأي تقصير يستوجب توقيع العقوبات.
- النمط الاستبدادي العادل: يتخذ القائد كل القرارات، لكن يكون للمرءوسين بعض الحرية في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، طالما أنهم يؤدونها وفق الإجراءات المحددة من قبل رؤسائهم<sup>(٥٥)</sup>.

(٥١) محسن عبد الستار عزي، تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٩، ص: ٨٧.

(٥٢) عبد الله الغامدي، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩، ص: ٥٩.

(٥٣) فادية إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٤، ص: ٩٧.

(54) Oyugi, Millicent and Gogo, Julius O., Influence of Principals' Leadership Styles on Students' Academic Performance in Secondary Schools in Awendo Sub-County, Kenya, African Educational Research Journal, Volume 7, No 1, 2019, P.23.

(٥٥) محمود حسن الهواسي، وحيدر شاکر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار ابن العربي، بغداد، العراق، ٢٠١٤، ص: ١١٢.

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية؛ لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية<sup>(٥٦)</sup>، إن النقد الشديد الذي وجه للنمط القيادي الأوتوقراطي كما أوضحنا، أدى إلى ظهور نمط أوتوقراطي آخر مشتق منه أطلق عليه الأوتوقراطية الخيرة التي تسمح للمرءوسين بدرجة محددة من المشاركة<sup>(٥٧)</sup>.

### ج. النمط الترسلّي (الفوضوي-المتساهل) Laired-Fair Style:

يعد هذا النمط معاكسًا تمامًا للنمط الأوتوقراطي، وقد يطلق عليه أحيانًا أسلوب الإدارة الحرة أو الفوضوية أو القيادة غير الموجهة أو المنطلقة أو المتحررة، حيث يترك لكل فرد الحرية في أداء العمل كما يشاء ومن غير رقابة أو توجيه، اعتقادًا من القائد بأن يدفع العاملين للإبداع والابتكار، وتبدو الإدارة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين، فالعمل غير منظم وليس هناك هدف محدد أو خطة واضحة، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث إن هذا النمط من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات أو إجراءات محددة<sup>(٥٨)</sup>.

ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقًا إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للعاملين حرية مطلقة في التصرف، والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، فالقائد يخول سلطة صنع القرار للعاملين، ويترك القائد حرية كاملة للعاملين في تحديد أهدافهم، وهنا تظهر العشوائية في العمل، ويصبح دور القائد هامشيًا في بعض الأحيان، وتظهر حالات من التسبب وعدم الجدية في العمل<sup>(٥٩)</sup>.

(٥٦) معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال افداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨، ص: ١٥٣.

(٥٧) عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص: ١٤.

(٥٨) البندري عبد الله العتيبي، الأنماط القيادية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الجزء ١، العدد ٨، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٧، ص: ٣٨.

(٥٩) حازم أحمد أبو علي، الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية، مرجع سابق، ص ص: ٦٦٨ - ٦٦٩.

ويتصف هذا النمط من القيادة بأنه يركز اهتمامه على الفرد العامل دون الإنجاز فيكون أقل الأنواع إنتاجاً، ويتجه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق بطريقة عامة وغير محددة بحيث لا يبعث على احترام القائد، وضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهمات، بالإضافة إلى انعدام روح العمل الجماعي<sup>(٦٠)</sup>.

ومن ثم فإن بدأ هذا النمط جذباً للبعض فإنه يتضمن في ثناياه تهرباً من جانب القائد من المسؤولية ويترك عنان الأمور بزمتها في أيدي المرؤوسين الذين قد تتعرض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها مما ينتج عنه ضياع الجهد والوقت والمال؛ نظراً للإزدواج وتكون المحصلة في النهاية هي عدم الاستقرار وضعف التنسيق وتوزيع المسؤولية<sup>(٦١)</sup>.

وفي ضوء ما سبق نشير إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، أما النمط الأوتوقراطي فهو أسلوب يركز على تفرد القائد بالسلطة، بينما نجد النمط الترسلبي مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وعلى ذلك، فإن اختيار النمط المناسب من القيادة يتوقف على عدة عوامل، منها ما يتعلق بالقائد نفسه، وما يخص المرؤوسين، ومنها ما تفرضه البيئة أو الموقف؛ لذلك فإن القائد الذي لديه خبرة ومعرفة يختار النمط والأسلوب المناسب من القيادة الذي يتماشى مع العاملين أو فرد معين في ظل موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة.

## ٢- طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي:

لقد حظى الأداء الوظيفي بمكانة مهمة داخل القطاع الصحي، حيث يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية، ويعد الأداء أحد محاور العمل المهني وأهمها في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء المتميز أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من

(٦٠) البندري عبد الله العتيبي، مرجع سابق، ص: ٣٨.

(٦١) محسن عبد الستار عذب، تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص: ٨٨.

حصيلة أداء الأفراد في المنظمة بصورة عامة<sup>(٦٢)</sup>، إن الأداء الوظيفي يتحدد عبر الفرد وبيئته الوظيفية التي يعمل بها، فلقد ثبت وجود اختلافات وفروق بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة في جميع نواحي الحياة ولهذه الفروق تأثيرها في صلاحية الفرد للعمل، وحجم العمل وجودة أدائه، وأخيرًا استمرارية الشخص في العمل أو تركه<sup>(٦٣)</sup>.

وتركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداء العاملين فيها، وذلك من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في أداء العاملين وكفاءتهم، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في أدائهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة، وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم؛ ولأن العنصر البشري يعد أهم مورد من بين موارد المؤسسة، فإن إدارة الموارد البشرية وتسييرها أصبح تمثل مهمة ومسئولية جد صعبة؛ هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها تحسين أدائها المرتبط بشكل كبير بتحسين أداء الأفراد العاملين بها؛ لأن التركيز على أداء كل موظف هو السبيل لتحسين نجاح المؤسسة والعمل على زيادته، ولبلوغ هذه الغاية لا بد من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات الأفراد ومواهبهم، وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري<sup>(٦٤)</sup>.

ويقوم العاملون في أي منظمة بأداء أعباء عمل وظيفة معينة وواجباتها ومسئولياتها؛ لتحقيق هدف أو أهداف محددة وفقًا لأساليب إجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات اشهرت سياسات المنظمة عليها، ويحدد آراء هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة، وقدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها، أو تحقيق الأهداف الموضوعة لها، ومن ثم فإن أداء العاملين وتقييمه يعد من

---

(٦٢) سارة محمود عبد العزيز، استراتيجيات إدارة الإنطباع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي: دراسة حالة على العاملين بشركة المصرية للإتصالات، مجلة البحوث الإعلامية، الجزء ٥، العدد ٥٥، كلية الإعلام بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٢٠٢٠، ص: ٢٨٦٧.

(٦٣) تمام عبد العليم تمام، الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل، المجلة العلمية لكلية الآداب، عدد خاص، كلية الآداب، جامعة أسيوط، يناير ٢٠١٧، ص: ٢١.

(٦٤) الزهرة بن بركة، وطارق بن قسيمي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببركة، مجلة الباحث، العدد ١٥، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ٢٠١٥، ص: ١٣٩.

الموضوعات التي توليها الإدارة قدرًا كبيرًا من الاهتمام في كافة المنظمات، ويمثل الأداء مؤشرًا سلوكيًا عامًا يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقًا لمقاييس كمية ونوعية محددة<sup>(٦٥)</sup>.

#### وللأداء الوظيفي ثلاث محددات رئيسية هي:

- **الدافعية الفردية:** تعكس رغبة الفرد في العمل وإقباله، والتي يمكن أن تظهر من خلاله بما يمتلك الفرد من حماسة وإقبال على العمل، بحيث يتوافق مع ميوله واتجاهاته وأهدافه.
  - **مناخ العمل:** يمثل بيئة العمل الداخلية، وما يمكن أن يشبع حاجاته ورغباته بحيث تكون بيئة محفزة للفرد تولد لديه الإحساس بالرضا والسعادة، بعد أن يكون قد حقق أهدافه ورغباته.
  - **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** هذه القدرة لا تأتي إلا بمقدار بما يمتلكه الفرد من خبرات ومهارات ومعرفة بالعمل الذي يقوم به، ويكتسب الفرد هذه القدرة من خلال التعليم والتدريب<sup>(٦٦)</sup>.
- وتتنوع العناصر المرتبطة بالأداء التي يفترض على العاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، وتتمثل أهمها ما يلي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل تلك المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والثوق:** ويشمل هذا العنصر الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسئولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف إلى الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله<sup>(٦٧)</sup>.

(٦٥) فتحية محمد عيسى، تقييم أثر سياسة التدريب على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمركز سبها الطبي بليبيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٦، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥، ص: ٣١.

(٦٦) صباح عبد الله الصومالي، وآخرون، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٨، العدد ٣، السعودية، ٢٠٢٠، ص: ٢٤٢.

ويتأثر أداء الفرد في عمله بعدد من العوامل، ومنها<sup>(٦٨)</sup>:

- أنماط القيادة السائدة بالمؤسسة، وأدوارها المختلفة وتوجهاتها.
- الظروف الاقتصادية ومكوناتها وأهدافها، ورؤية الفرد لها.
- العدالة التنظيمية ومكوناتها وأهدافها، ورؤية الفرد لها.
- المواطنة التنظيمية وسلوكياتها التي يمارسها الأفراد.
- النظم والسياسات التي تتبعها المنظمة والخاصة بسياسات الموارد البشرية، وأساليب التحفيز ونظم الأجور وإجراءات العمل ولوائحه.
- مدى التزام الفرد في عمله والمعلومات المتوفرة لأدائه للعمل.
- مدى توافق متطلبات العمل مع قدرات الفرد وإمكانياته.

ومما لا شك فيه أن الأداء الوظيفي ليس إلا محصلة تفاعل بين كل من مهارات وقدرات الفرد مع ما يقوم به وإدراكه الوظيفي ومدى دافعيته نحو عمله، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل إيجابية ومريحة وقيادة إدارية قادرة على رفع مستوى أداء العاملين وتوجيههم لخدمة الأهداف التنظيمية، وعليه كان لا بد للمنظمات من دعم قدرات مواردها البشرية لمواجهة التحديات في البيئة المحيطة، وإزالة جميع العقبات في طريق وصول ذوي المهارات والقدرات القيادية إلى المناصب الإدارية العليا دون التمييز بين فئاتهم، مما يسهم وبشكل فعال في تحسين أداء الأفراد وبالتالي المنظمة بصورة عامة ويزيد من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية<sup>(٦٩)</sup>.

(٦٧) خالد بن عبد الكريم الحقييل، ومحمد بن سعيد العمري، فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٢، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم، السعودية، ٢٠١٤، ص: ١٥٣.

(٦٨) خلود محمد حكيم، الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، مجلة الثقافة والتنمية، السنة ١٩، العدد ١٣٧، جمعية الثقافة من أجل التنمية، فبراير ٢٠١٩، ص: ١٢ - ١٣.

(٦٩) نور محمد بوبس، وسمر معروف قبلان، أثر محددات السقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق عام ٢٠٢١م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٦، العدد ١٠، المركز القومي للبحوث غزة، ٢٠٢٢، ص: ٨.

وفي ضوء ما سبق، نشير إلى أن طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي تتمثل في عدة أبعاد مثل تحقيق أهداف العمل، والالتزام بالنظم والقوانين الخاصة بالعمل والحرص على تنفيذ الخطط والمحافظة على وقت العمل، وبذل الجهد والوقت الكافي، وتنفيذ الأوامر والتعليمات والقدرة على تصحيح الأخطاء؛ ولذا أصبح من الواجب على المستشفيات الاهتمام بأداء العاملين لديها من أجل تقديم أفضل الخدمات والرعاية الصحية، ولأهمية دور العنصر البشري في نجاح المستشفيات تولي إدارتها اهتمامًا خاصًا به، وبالمبحث في العوامل المؤثرة في إنتاجيته سلبيًا أو إيجابيًا، وبالتالي تسعى القيادات إلى الاهتمام بأداء العاملين والعمل على تطويره وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبلها، وعلى ذلك، فإن تطوير أداء العاملين بالمستشفيات جزء أساسي من تطوير منظومة الصحة.

### ٣- العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي:

تلعب القيادة دورًا مهمًا في التأثير في أداء المنظمات، بل إن المنظمات تنافس وتتطور أو تقشل وتنتهي بسبب طبيعة القيادات بها ونوعيتها، كما لا يخفى على أحد في وقتنا الحاضر أن نجاح المنظمات - خاصة في مجال الرعاية الصحية - يعتمد كثيرًا على القيادة، وذلك لما للقيادة من تأثير في رضا الأفراد العاملين واتجاهاتهم النفسية تجاه العمل الأمر الذي ينعكس إيجابًا على أدائهم كمًا ونوعًا، الأمر الذي يفرض استخدام أنماط قيادية تتسم بالفاعلية وتتلاءم مع ظروف العمل وأهداف المنظمة<sup>(٧٠)</sup>، والقيادة هي الاتجاه الإداري الذي يتبعه القائد في الغالب في مختلف أعماله من ممارسات وسلوكيات مع المرءوسين، وتمثل استراتيجية شبه دائمة سلوكه معهم، فهو عملية التأثير للقائد على الموارد البشرية والمادية لتحقيق مجموعة من أهداف المؤسسة<sup>(٧١)</sup>.

وعلى الرغم من أهمية القيادة بوصفها ضرورة اجتماعية وإدارية، حيث لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، فالقيادة الناجحة مصدر نجاح أي مؤسسة، وتتمثل مسؤولية القائد الناجح في قدرته على صياغة التعاون بهدف توحيد جهود المرءوسين لتحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين

(٧٠) يحيي عبد الرازق الصوصاع، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة

ينغازي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد ١، العدد ١، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد

حمه لخضر الوادي، الجزائر، ٢٠١٨، ص: ١٠٦.

(71) Thikryat Jibril Qaralleh, Leadership Styles Prevailing for Faculty Members at the College of Education in Al-Delam from the Point of View of Its Female Students, International Journal of Higher Education, Volume 9, No 2, 2020, P.168.

وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة، فللقيادة أهمية كبيرة لما تعتريه من متغيرات متعددة تستوجب توافر قدر كبير من الكفاءة والفعالية في أساليب القيادة، وكذلك التوافق بين النمط القيادي والظروف والمتغيرات المحيطة بالأفراد والمؤسسات التي يتولون قيادتها<sup>(٧٢)</sup>.

وتتوقف قدرة المنظمة الفاعلة على كفاءة مديرها الذي يُنظر إليه بوصفه قائدًا يقود كافة العاملين ويوجههم نحو تحقيق الهدف عبر تأدية مهامه المتعددة في العمل؛ فالمدير الفاعل هو شخصية مهمة وقائد مؤثر في منظمته، إذ يمكنه التغلب على المشكلات التي تقف عائقًا أمام الابتكار والتطوير، وحتى تكون هناك فاعلية في عمل المدير بوصفه قائدًا وصانعًا للقرارات وممارسًا لها، ومتابعًا لتنفيذها من خلال العاملين معه، يجب أن ينتهج أثناء قيامه بواجباته ومسئولياته نمطًا قياديًا ومؤثرًا في الآخرين<sup>(٧٣)</sup>.

إن التفكير بكل عنصر من مكونات الوضع القيادي لإتخاذ القرار بشأن أكثر نمط قيادي مناسب يعتمد على الوضع الذي يواجهه القائد، فالبعض يتمتع بمواهب مميزة للقيادة، مما يجعلهم محط أنظار من حولهم، وكثيرًا ما يحتلون مركز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل، ونجد على الطرف الآخر أناسًا يرضيهم أن يكونوا تابعين لا توكل إليهم مهام من أي نوع، بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة<sup>(٧٤)</sup>، فالنمط القيادي شكل من أشكال السلوك الإنساني؛ يختاره القائد حسب رؤيته وقناعاته، أو حسب المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، وتتنوع الأنماط القيادية ما بين النمط للقيادي الأوتوقراطي، والنمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الفوضوي (الحر)، ومن الصعوبة أن نفصل ما بين أنماط القيادة بفواصل واضحة، فالنمط القيادي الذي يستخدمه القائد له أثر مباشر في سلوكه وسلوك العاملين، ويمكن أن يجتمع لدى القائد في ممارساته أكثر من نمط من الأنماط القيادية<sup>(٧٥)</sup>.

(٧٢) سميرة عبد الرحمن سعادة، 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، المجلد ٣، العدد ٢١، المركز القومي للبحوث غزة، سبتمبر ٢٠١٩، ص: ٩٤.

(٧٣) كندة على ديب، دور النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز رأس المال البشري: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٤٢، العدد ٦، ٢٠٢٠، ص: ١٣.

(٧٤) تركي فهد المساعيد، الأنماط القيادية لدى إداريي مستشفيات وزارة الصحة بإمارة دبي، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد ٣٨، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ديسمبر ٢٠١٩، ص: ٢٢.

(٧٥) حازم أحمد أبو علي، الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية، مرجع سابق، ص ص: ٦٦٧ - ٦٦٨.

وتبرز أهمية النمط القيادي المعتمدة في المؤسسة من أهمية القائد ووظيفة القيادة، ذلك إن مفهوم القيادة من وجهة النظر المعاصرة تتصرف إلى كونها تمثل القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للمؤسسة، وكذلك القدرة على حث الآخرين للقيام بها واعتمادها، وهي بالأساس عملية التأثير في سلوك المرءوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة، وبناء على ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها بالأساس مبنيان على الطريقة أو المؤسسة الذي يعتمده قائد تلك المؤسسة في تعامله أو أسلوبه مع المرءوسين من حوله وفي طريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المؤسسة، كما تتضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الأهم في التأثير في تقدم العمل والإبداع في المؤسسة لا سيما عندما يصبح طريقة للعمل وللفاعلية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك، فحيوية المؤسسات ومدى استقرارها في إنجاز المهام الموكلة ترتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأساليب التي ينتهجها كل قائد في التأثير في المرءوسين<sup>(٧٦)</sup>.

ومن الجدير بالذكر أن الأداء عبارة عن السلوكيات التي يمكن أن تحدث فرقاً في تحقيق أهداف المنظمة، وعادة يكون لهذه السلوكيات آثار إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المنظمة، وتتفاوت هذه السلوكيات من سلوكيات إيجابية بدرجة كبيرة أو بدرجة أقل، وعلى هذا الأساس يكون تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة، ونفس الأمر للسلوكيات السلبية وإلى أي مدى تكون عائقاً في تحقيق أهداف المنظمة، وهنا تتضح أهمية ودور القيادة وتأثيرها في أداء العاملين والذي لا بد أن تكون للقائد القدرة على تحديد هذه السلوكيات، وإلى أي مدى تعد سلوكيات إيجابية أو سلوكيات سلبية، وذلك على النحو التالي<sup>(٧٧)</sup>:

- **إتقان مهمة خاصة بالوظيفة:** بمعنى قياس القائد إلى أي مدى يمكن لشخص ما أداء المهام التي تشكل المتطلبات الفنية الأساسية للوظيفة، والتي تميز وظيفة عن أخرى.

(٧٦) طارق جابر راشد فالح، أثر الأنماط الإدارية والقيادية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية: جائحة كورونا نموذجاً، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد ١٠، العدد ١، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، يونيه ٢٠٢١، ص: ٣٢.

(٧٧) نبيل على سعيد الشهري، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال ٢٠٢١م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٧، العدد ٤، المركز القومي للبحوث غزة، أبريل ٢٠٢٣، ص: ٨٥.

- اتقان المهام غير المتعلقة بالوظيفة: أي مدى جودة أداء شخص ما للمهام التي لا تقتصر على الوظيفة ولكنها مطلوبة في معظم الوظائف أو جميعها في المنظمة.
  - الاتصالات الكتابية والشفوية: أي ما مدى قدرة الشخص على الكتابة أو التحدث إلى جمهور من أي حجم.
  - إظهار الجهد: يقصد به مدى التزام الشخص بمهام كلف بها، وكذلك مدى إصراره، وكذلك تأثير عمله في محيط وظيفته.
  - الحفاظ على الانضباط الشخصي: إلى أي مدى يتجنب الشخص السلوك السلبي مثل خرق القواعد، أو كثرة التغيب عن العمل.
  - تسهيل عمل الفريق والزملاء: إلى أي مدى يدعم شخص ما زملاءه ويساعدهم ويطورهم ويساعد المجموعة على العمل بوصفها وحدة فعالة.
  - الإشراف: مدى تأثير شخص ما على المرءوسين من خلال التفاعل وجهًا لوجه.
  - الإدارة: تعني مدى جودة أداء شخص ما لوظائف الإدارة الأخرى غير الإشرافية، مثل تحديد الأهداف التنظيمية، وتنظيم الأفراد، والموارد، ومراقبة التقدم، والتحكم في النفقات، وإيجاد موارد إضافية.
- ومن المعروف بدهاءه أنه لتحسين مستوى الأداء الوظيفي ورفعته فإننا يجب أن ننظر باهتمام بالغ إلى العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي، وهنا يأتي دور القائد في تحسين الظروف المحيطة بهذه العناصر، والذي يكمن دوره في ثلاث نقاط هي<sup>(٧٨)</sup>:
- تحسين الموظف: وذلك بالنظر إلى نقاط القوة لديه وتنميتها، والتركيز على التوازن بين ما يرغب فيه الموظف والعمل الذي يؤديه بامتياز، والربط بين الأهداف الشخصية.
  - تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصًا لتحسين الأداء، حيث تسهم واجبات الوظيفة في تدني الأداء الوظيفي إذا كانت تفوق مهارات الموظف وقدراته.

(٧٨) عبير بلعابد، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمركز الحماية المدنية الرئيسية - قالمة -، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر، ٢٠٢١، ص: ٥٥.

- **تحسين الموقف:** لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من مهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضًا بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد والموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة يعطي فرصًا للتغيير.

ولذا يتضح أن للأنماط القيادية الدور الأكبر في تحسين مستوى الأداء، وأن مستوى كفاءة الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمط القيادي السائد، ومن الضروري بمكان أن يحسن القائد ظروف وبيئة العمل ليحصل على مستوى مرتفع من الأداء، ونستخلص مما سبق أنه ينبغي أن نشير إلى اختيار النمط القيادي المناسب يؤدي إلى تحقيق عديد من الفوائد داخل القطاع الصحي، حيث يتأثر العاملون داخل القطاع بنمط القيادة فيها وسلوكها؛ فالقادة يمكن أن يسهموا في تنمية القدرات للعاملين من خلال تشجيعهم على الإسهام في حل المشكلات والتصدي لها، وكذلك تشجيعهم على الإبداع والعمل المتميز من خلال نمط سلوكهم داخل القطاع والذي يزيد من دافعيتهم للعمل ويشجع على الأفكار لديهم، ويفسح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو المشاركة فيها؛ فنمط القيادة في القطاع الصحي وسلوك القائد يمكن أن يؤدي دوراً محورياً في توجيه العاملين، والذي يكون غايته الوصول إلى أداء فاعل وكفؤ في العمل.

#### خامساً: منهجية الدراسة:

أتى نمط البحث وصفيًا تحليليًا، مسعاه معرفة أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي (المستشفى الدولي بالمنصورة)، وذلك من خلال قدرته على زيادة المعرفة بالمعلومات الضرورية، ومن ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف الدراسة، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة.

كما اعتمد البحث في جمع البيانات على استمارة الاستبيان، حيث تم تصميم استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة الخاصة بتحقيق أهداف البحث، وتضمنت هذه الاستمارة خمسة محاور، حيث تضمن المحور الأول: البيانات الأساسية لأفراد العينة، والمحور الثاني تناول أنماط القيادة السائدة في القطاع الصحي، والمحور الثالث: طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، والمحور الرابع: العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، أما المحور الخامس فتضمن رؤية مقترحة لأفراد عينة الدراسة في اختيار النمط القيادي المناسب في القطاع الصحي لزيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

كما اعتمدت الدراسة على طريقة منهجية في الدراسة وهي طريقة المقياس بوصفها من أهم الطرق الكمية في التعمق في أبعاد الدراسة ودراسة الجوانب المختلفة، حيث تم الاعتماد على المقياس لجمع البيانات الميدانية من العاملين بالمستشفى، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفى الدولي بمدينة المنصورة، حيث تم اختيار عينة من كل فئة من الموظفين الحاليين العاملين بالمستشفى (الأطباء، والصيدلة، والتمريض، والموظفين الإداريين) والذين يقدر نسبتهم بحوالي ١٠% = ٢٣٥ مفردة من إجمالي عدد العاملين الحاليين الذين هم على رأس العمل البالغ عددهم (٢٣٣١) موظفًا وموظفة طبقًا للعدد الرسمي بالمستشفى لعام ٢٠٢٣م كما هو موضح بالجدول الآتي:

الفئة	عدد العاملين على رأس العمل (الحاليين)	العدد الكلي للعاملين (على رأس العمل + ترك أذونات)
الأطباء (استشاريون، وأخصائيون، ومقيمون)	٨٠٢	١١٩١
الصيدلة	٢٧٥	٤٤٩
التمريض	٧٨٤	١٠٨٥
الموظفون الإداريون	٤٧٠	٥٤٦
العدد الكلي للعاملين	٢٣٣١	٣٢٧١

وقد نوعت الباحثة في اختيارها لعينة العاملين من حيث التنوع في الفئات المستهدفة ما بين الأطباء، والصيدلة، والتمريض، والموظفين الإداريين، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من ١ سبتمبر إلى ٣١ أكتوبر ٢٠٢٣م.

### تحليل البيانات:

عند تفريغ البيانات من (٢٣٥) استمارة التي تم جمعها بهدف معالجتها إحصائياً، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية للدراسة من حيث تصميم الجداول البسيطة والمركبة، وكذلك من حيث حساب التكرارات والنسب المئوية، وحساب كاي<sup>٢</sup> (أو مربع كاي)، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومقياس ليكرت الثلاثي.

### سادساً: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها:

وفيما يلي نعرض هنا لنتائج الدراسة الميدانية التي جرت من خلال استمارة استبيان تم تطبيقها على المبحوثين، وقد تم تقسيم النتائج وفقاً لأهداف الدراسة

## (١) خصائص عينة الدراسة:

## جدول رقم (١)

## توزيع أفراد العينة وفق نوع المبحوثين

النوع	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا <sup>٢</sup>
ذكر	١١٤	٤٨.٥	١.٥١	٠.٥٠١	٠.٢٠٩=كا <sup>٢</sup> غير دالة عند مستوى معنوية ٠.٦٤٨
أنثى	١٢١	٥١.٥			
المجموع	٢٣٥	%١٠٠			

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى خصائص عينة الدراسة من حيث النوع، إذ أوضحت أن أكثر من نصف المبحوثين من الإناث، حيث أفاد بذلك نسبة ٥١.٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في مقابل نسبة ٤٨.٥% من الذكور، ونستنتج مما سبق أن أكثر من نصف العينة من الإناث نتيجة لزيادة بعض الفئات الوظيفية الحالية مثل التمريض والتي يكون فيها الغالبية العظمى من الإناث، وزيادة سفر بعض الفئات الأخرى من الذكور مثل الأطباء، والصيادلة.

كما أشارت بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي=١.٥١، والانحراف المعياري=٠.٥٠١،

وقيمة كا<sup>٢</sup>=٠.٢٠٩ وهي غير دالة عند مستوى معنوية ٠.٦٤٨.

## جدول رقم (٢)

## توزيع أفراد العينة وفق السن

السن	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا <sup>٢</sup>
٢٠ - ٣٠ عامًا	٤٧	٢٠.٠	٢,٣١	٠,٩٤٠	٤١,٦٨١=كا <sup>٢</sup> دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١
٣١ - ٤٠ عامًا	٩٨	٤١.٧			
٤١ - ٥٠ عامًا	٥٩	٢٥.١			
٥١ عامًا فأكثر	٣١	١٣.٢			
المجموع	٢٣٥	%١٠٠			

تكشف قراءة بيانات الجدول السابق عن توزيع أفراد العينة وفقًا للسن، حيث أفادت البيانات إلى أن أغلبية المبحوثين يتراوح أعمارهم ما بين (٣١ إلى ٤٠) عامًا، ونسبتهم ٤١.٧%، يلي ذلك المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٤١ إلى ٥٠) عامًا وذلك ما نسبته ٢٥.١%، ثم نسبة ٢٠.٠% من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (٢٠ إلى ٣٠) عامًا، وأخيرًا جاء المبحوثون الذين تبلغ أعمارهم ٥١ عامًا فأكثر بنسبة ١٣.٢%، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن نسبة ٦١.٧% من إجمالي أفراد

عينة البحث ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٢٠ حتى ٤٠ عامًا حوالي ١٤٥ مفردة، ولذا فإن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب.

كما أشارت بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي = ٢.٣١، والانحراف المعياري = ٠.٩٤٠، وقيمة كا<sup>٢</sup> = ٤١.٦٨١ وهي دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

### جدول رقم (٣)

#### توزيع أفراد العينة وفق الوظيفة

نوع الوظيفة	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا <sup>٢</sup>
طبيب	٨١	٣٤.٥	٢.٣٩	١.١٥٥	كا <sup>٢</sup> = ٣٣.٨٥١ دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١
صيدلي	٢٨	١١.٩			
ممرض	٧٩	٣٣.٦			
موظف إداري	٤٧	٢٠.٠			
المجموع	٢٣٥	%١٠٠			

تكشف قراءة بيانات الجدول السابق عن توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الوظيفة، حيث احتلت فئة الأطباء المرتبة الأولى حيث تصل نسبتهم ٣٤.٥%، وجاء في المرتبة الثانية فئة الممرضين بنسبة بلغت ٣٣.٦%، وفي المرتبة الثالثة فئة الموظفين الإداريين بنسبة ٢٠%، ويأتي في المرتبة الأخيرة فئة الصيادلة بنسبة ١١.٩%، ويعزو ذلك إلى تطبيق الباحثة على نسبة ١٠% من كل فئة من العاملين بالمستشفى، حيث إن فئة الأطباء من أكبر الأعداد بالمستشفى، يليها التمريض، ثم الإداريون، وأخيرًا الصيادلة.

كما أشارت بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي = ٢.٣٩، والانحراف المعياري = ١.١٥٥، وقيمة كا<sup>٢</sup> = ٣٣.٨٥١ وهي دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

### جدول رقم (٤)

#### توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا <sup>٢</sup>
مؤهل متوسط	١٨	٧.٧	٢.٨٦	٠.٨١٦	كا <sup>٢</sup> = ١١٩.٨٠٩ دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١
مؤهل فوق متوسط	٤٢	١٧.٩			
مؤهل جامعي	١٢٩	٥٤.٩			
مؤهل فوق جامعي	٤٦	١٩.٦			
المجموع	٢٣٥	%١٠٠			

تشير بيانات الجدول السابق إلى توزيع أفراد العينة طبقاً للمستوى التعليمي، حيث جاءت فئة الحاصلين على مؤهل جامعي في المرتبة الأولى بنسبة ٥٤.٩%، يليها في المرتبة الثانية الحاصلون على مؤهل فوق جامعي بنسبة ١٩.٦%، بينما جاء في المرتبة الثالثة الحاصلون على مؤهل فوق متوسط بنسبة ١٧.٩%، وجاء في المرتبة الأخيرة فئة الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة ٧.٧%، ونستنتج مما سبق أن المستوى التعليمي بين المبحوثين يدل على ارتفاع نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي وفوق جامعي مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة، مما يخدم أهداف الدراسة؛ وللحصول على استجابات أكثر دقة وفعالية حول موضوع الدراسة، وذلك لتمتع أفراد العينة بالثقافة العالية، بالإضافة إلى حذو بعض الأطباء والصيادلة وقلة من الممرضين بالتوجه إلى إكمال مسيرتهم التعليمية والعمل على تطوير ذواتهم باستمرار.

كما أشارت بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي = ٢.٨٦، والانحراف المعياري = ٠.٨١٦، وقيمة  $\chi^2 = ١١٩.٨٠٩$  وهي دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

#### جدول رقم (٥)

##### توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا
أقل من ٥ سنوات	٢١	٨.٩	٢.٧٣	٠.٩١٧	كا = ٤٠,٥٥٧ دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١
من ٥ - ١٠ سنوات	٧٦	٣٢.٣			
من ١١ - ١٥ سنة	٨٤	٣٥.٧			
أكثر من ١٥ سنة	٥٤	٢٣.٠			
المجموع	٢٣٥	١٠٠%			

تبين بيانات الجدول السابق عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، حيث يتراوح عدد سنوات الخبرة لدى غالبيتهم من (١١ - ١٥ سنة) ونسبتهم ٣٥.٧%، يلي ذلك من أشاروا إلى أن عدد سنوات خبرتهم من (٥ - ١٠ سنوات) بنسبة ٣٢.٣%، ثم من أفادوا بأن خبرتهم أكثر من ١٥ سنة ونسبتهم ٢٣%، وأخيراً من أشاروا إلى أن خبرتهم أقل من ٥ سنوات ونسبتهم ٨.٩%، ونستنتج مما سبق أن عدد سنوات الخبرة لدى غالبية أفراد العينة تجاوزت في وظائفهم الخمس سنوات، مما يشير إلى أن نسبة جيدة من أفراد العينة على دراية أوسع بطبيعة العمل ونمط القيادة داخل المستشفى، مما يساعد في إعطاء بيانات أكثر دقة تساعد في استجلاء حقيقة الوضع الراهن بشكل أكثر دقة.

كما أشارت بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي = ٢.٧٣، والانحراف المعياري = ٠.٩١٧،

وقيمة كا<sup>٢</sup> = ٤٠.٥٥٧ وهي دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

## (٢) أنماط القيادة السائدة في القطاع الصحي:

### جدول رقم (٦)

يوضح وجهة نظر أفراد العينة في مدى اتباع القائد للنمط القيادي الديمقراطي في المستشفى

الوزن النسبي	الوسط المرجح	عدد النقاط	الاستجابات						المقياس	م	العبارات
			غير موافق		إلى حد ما		موافق				
			%	ك	%	ك	%	ك			
٧٩.٧٢	٢.٣٩	٥٦٢	١٦.٦	٣٩	٢٧.٧	٦٥	٥٥.٧	١٣١	١	يشترك مع العاملين في صنع القرار واتخاذ	
٧٦.٠٣	٢.٢٨	٥٣٦	٢٣.٤	٥٥	٢٥.١	٥٩	٥١.٥	١٢١	٢	يعمل على توفير البيئة المناسبة المحفزة للعاملين بالمستشفى	
٨٠.١٤	٢.٤٠	٥٦٥	١٥.٧	٣٧	٢٨.١	٦٦	٥٦.٢	١٣٢	٣	يعامل جميع العاملين بوصفهم زملاء مهنة	
٧٤.٨٩	٢.٢٤	٥٢٨	٢٤.٣	٥٧	٢٦.٨	٦٣	٤٨.٩	١١٥	٤	يسمح للمرءوسين الاتصال به بطريقة سهلة	
٧٥.١٨	٢.٢٥	٥٣٠	٢٣.٨	٥٦	٢٦.٨	٦٣	٤٩.٤	١١٦	٥	يفوض المرءوسين بأعمال تتفق مع قدراتهم	
٧٤.٤٧	٢.٢٣	٥٢٥	٢٥.١	٥٩	٢٦.٤	٦٢	٤٨.٥	١١٤	٦	يجعل نظام العمل مرناً استجابة للتغيرات	
٨٤.٦٨	٢.٥٤	٥٩٧	١٠.٦	٢٥	٢٤.٧	٥٨	٦٤.٧	١٥٢	٧	يحث المرءوسين ليبذلوا جهودهم	
٧٤.٣٣	٢.٢٣	٥٢٤	٢٥.١	٥٩	٢٦.٨	٦٣	٤٨.١	١١٣	٨	يؤكد إنجاز العمل في الوقت المحدد	
٧٤.١٨	٢.٢٣	٥٢٣	٢٥.١	٥٩	٢٧.٢	٦٤	٤٧.٧	١١٢	٩	يشجع العاملين على الإبداع في أسلوب العمل	
٧٥.٤٦	٢.٢٦	٥٣٢	٢٣.٨	٥٦	٢٦.٠	٦١	٥٠.٢	١١٨	١٠	يعمل على بث روح الفريق والتعاون بين العاملين	
٧٦.٣١	٢.٢٩	٥٣٨	٢٣.٤	٥٥	٢٤.٣	٥٧	٥٢.٣	١٢٣	١١	يهتم بتطوير أداء العاملين	
٧٦.٧٤	٢.٣٠	٥٤١	٢٣.٠	٥٤	٢٣.٨	٥٦	٥٣.٢	١٢٥	١٢	يهتم بأفكار العاملين واقتراحاتهم لتطوير العمل	
٧٤.٢	٢.٢٢	٥٢٢	٢٤.٣	٥٧	٢٨.٩	٦٨	٤٦.٨	١١٠	١٣	يعمل على حل المشكلات التي تواجه العاملين في عملهم	
٧٣.٩	٢.٢٢	٥٢١	٢٤.٧	٥٨	٢٨.٩	٦٨	٤٦.٤	١٠٩	١٤	يتجنب مواجهة العاملين بأخطائهم أمام الآخرين	

تبين بيانات الجدول السابق وجهة نظر أفراد العينة في مدى اتباع القائد للنمط القيادي

الديمقراطي في المستشفى والتي جاءت باتجاه عام "موافق"، حيث احتلت عبارة " يحث المرءوسين ليبذلوا جهودهم " الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (٨٤.٦٨)، ثم جاءت عبارة " يعامل جميع العاملين بوصفهم

زملاء مهنة " في الترتيب الثاني بوزن نسبي قدره (٨٠.١٤)، وعبارة "يشترك مع العاملين في صنع القرار واتخاذهم" في الترتيب الثالث بوزن نسبي قدره (٧٩.٧٢)، ثم عبارة " يهتم بأفكار واقتراحات العاملين لتطوير العمل" في الترتيب الرابع بوزن نسبي قدره (٧٦.٧٤)، وفي الترتيب الخامس عبارة " يهتم بتطوير أداء العاملين" بوزن نسبي قدره (٧٦.٣١)، وفي الترتيب السادس عبارة " يعمل على توفير البيئة المناسبة المحفزة للعاملين بالمستشفى" بوزن نسبي قدره (٧٦.٠٣)، وفي الترتيب السابع عبارة " يعمل على بث روح الفريق والتعاون بين العاملين" بوزن نسبي قدره (٧٥.٤٦)، في حين احتلت الترتيب الأخير بعض العبارات " يشجع العاملين على الإبداع في أسلوب العمل"، و" يعمل على حل المشكلات التي تواجه العاملين في عملهم" و " يتجنب مواجهة العاملين بأخطائهم أمام الآخرين" بوزن نسبي قدره (٧٤.١٨)، (٧٤.٢)، (٧٣.٩) على الترتيب، ونستنتج مما سبق اتباع القيادة للنمط الديمقراطي في المستشفى، حيث أشار معظم أفراد العينة إلى حث القادة للمرءوسين على بذل مزيد من الجهد، كما أنهم يعاملون جميع العاملين بوصفهم زملاء مهنة، ويشاركون العاملين في صنع القرار واتخاذهم وذلك بناء على تبني فكرة أن تعدد العقول السوية أقدر على تنفيذ الأفكار الصحيحة وحلول للمشكلات من العقل الواحد، كما أن القائد يدرك أن العاملين معه لديهم آراء واقتراحات ذات قيمة تصب في مصلحة العمل، واتخاذ قرارات تطور من آليات العمل وتحسين مخرجاته، بالإضافة إلى تطوير أداء العاملين وأفكارهم لصياغة خطط وقرارات تحسن بيئة العمل، ومن هنا نشير إلى أن ممارسة القيادة الديمقراطية بالمستشفى يحتاج منهم استخدامها بشكل مقنن وليس بدرجة كبيرة، لأنه قد يترتب على الاستخدام المفرط لهذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين العاملين وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف التي تتطلب ذلك وغير ذلك، فالقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق جو من المحبة والألفة والمناخ التنظيمي المناسب، مع الاهتمام بتحقيق أهداف المستشفى؛ ولذا يعد القادة الديمقراطيون في القطاع الصحي روادًا في تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الفردية وتحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة في الخدمات الصحية.

وهذه النتيجة ربما تثبت ما أشارت إليه نظرية رأس المال البشري، بأن نمط القيادة يمكن أن يؤثر في قدرة العاملين على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة والابتكارات، عندما يشجع القادة الموظفين

على المشاركة وتبادل الأفكار وتجريب حلول جديدة يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات.

وتتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة (معراج عبد القادر هوارى، ٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن بعد "النمط الديمقراطي" يحتل المرتبة الأولى في استخدام القادة له، كما تتفق أيضًا مع دراسة (على حسين بن عبد المحسن، وآخرون، ٢٠٢٢) التي أوضحت أن هناك تأثيرًا إيجابيًا واضحًا لنمط القيادة الديمقراطي على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى.

### جدول رقم (٧)

يوضح وجهة نظر أفراد العينة في مدى اتباع القائد للنمط القيادي الأوتوقراطي في المستشفى

م	العبارات	المقياس	الاستجابات							
			موافق		إلى حد ما		غير موافق			
			ك	%	ك	%	ك	%		
١	يكثر من الأوامر لتوجيه المرءوسين	٤١	١٧.٤	٥٨	٢٤.٧	١٣٦	٥٧.٩	٥٦٥	٢.٤٠	٨٠.١
٢	يميل إلى تركيز جميع السلطات في يده	٤٤	١٨.٧	٦٠	٢٥.٥	١٣١	٥٥.٧	٥٥٧	٢.٣٧	٧٩.٠
٣	يلقي باللوم كله على مرءوسيه في حالة ضعف العمل	٤٣	١٨.٣	٦٤	٢٧.٢	١٢٨	٥٤.٥	٥٥٥	٢.٣٦	٧٨.٧
٤	يتجنب تغيير أسلوب العمل	٥٤	٢٣.٠	٧٦	٣٢.٣	١٠٥	٤٤.٧	٥٢١	٢.٢٢	٧٣.٩
٥	يوزع الواجبات على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم	٥٢	٢٢.١	٧٣	٣١.١	١١٠	٤٦.٨	٥٢٨	٢.٢٥	٧٤.٩
٦	يعتقد أن درجة معرفته بالعمل أكبر من درجة العاملين	٤٠	١٧.٠	٦١	٢٦.٠	١٣٤	٥٧.٠	٥٦٤	٢.٤٠	٨٠.٠
٧	يرفض النقاش حول قراراته	٤٨	٢٠.٤	٦٧	٢٨.٥	١٢٠	٥١.١	٥٤٢	٢.٣٠	٧٦.٩
٨	يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين	٤٩	٢٠.٩	٦٨	٢٨.٩	١١٨	٥٠.٢	٥٣٩	٢.٢٩	٧٦.٥
٩	يطالب العاملين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها	٥١	٢١.٧	٧١	٣٠.٢	١١٣	٤٨.١	٥٣٢	٢.٢٦	٧٥.٥
١٠	يبدى اهتمامًا ضعيفًا بالمرءوسين ذوي الكفاءة العالية فيما يتعلق بمكافآتهم ومجهوداتهم	٥١	٢١.٧	٧٢	٣٠.٦	١١٢	٤٧.٧	٥٣١	٢.٢٦	٧٥.٣
١١	يقلل من أهمية اقتراحات المرءوسين	٤٨	٢٠.٤	٦٥	٢٧.٧	١٢٢	٥١.٩	٥٤٤	٢.٣١	٧٧.٢
١٢	يتبع الترهيب والتهديد لتنفيذ مهام العمل	٥١	٢١.٧	٦٩	٢٩.٤	١١٥	٤٨.٩	٥٣٤	٢.٢٧	٧٥.٧

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجهة نظر أفراد العينة في مدى اتباع القائد للنمط القيادي الأوتوقراطي في المستشفى، والتي جاءت باتجاه عام "غير موافق"، حيث احتلت عبارة "يكثر من الأوامر لتوجيه المرءوسين" الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (٨٠.١)، ثم جاءت عبارة "يعتقد أن درجة معرفته بالعمل أكبر من درجة العاملين" في الترتيب الثاني بوزن نسبي قدره (٨٠.٠)، وعبارة "يميل إلى تركيز جميع السلطات في يده" في الترتيب الثالث بوزن نسبي قدره (٧٩.٠)، ثم عبارة "يلقي باللوم كله على مرءوسيه في حالة ضعف العمل" في الترتيب الرابع بوزن نسبي قدره (٧٨.٧)، وفي الترتيب الخامس عبارة "يقلل من أهمية اقتراحات المرءوسين" بوزن نسبي قدره (٧٧.٢)، وفي الترتيب السادس عبارة "يرفض النقاش حول قراراته" بوزن نسبي قدره (٧٦.٩)، في حين احتلت الترتيب الأخير بعض العبارات "بيدي اهتماماً ضعيفاً بالمرءوسين ذوي الكفاءة العالية فيما يتعلق بمكافآتهم ومجهوداتهم"، و"يوزع الواجبات على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم" و "يتجنب تغيير أسلوب العمل" بوزن نسبي قدره (٧٥.٣)، (٧٤.٩)، (٧٣.٩) على الترتيب ونستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة أشاروا إلى عدم وجود رغبة الإدارة في التسلط على الموظفين وإجبارهم على إنجاز العمل، حيث أفادوا بعدم إكثار قادتهم من الأوامر لتوجيههم، ثم عدم موافقتهم على عبارة "أن المدير يعتقد أن درجة معرفته بالعمل أكبر من درجة العاملين"، ويفسر ذلك بأن المدير يركز على خبرته العلمية والعملية والمهارية وهو بذلك يعتقد أنه يتفوق على الجميع ومن ثم هو القائد بلا منازع، ثم عدم موافقتهم على "أن القائد يميل إلى تركيز جميع السلطات في يده" وتفسير ذلك أن المدير يخشى من ارتكاب العاملين أي أخطاء أو يسيء استخدام الصلاحيات لمصلحته الشخصية، ومن هنا نشير إلى أن هذا النمط من القيادة لا يتلاءم مع القيادة الإدارية المعاصرة وذلك لأنه يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المرءوسين وبالتالي يؤثر سلباً في الكفاءة والأداء في العمل، كما يتعارض مع مفاهيم القيادة الحديثة القائمة التي تركز على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرءوسين، ومن الممكن أن يستخدم هذا النمط من القيادة بدرجة قليلة في بعض المواقف والظروف خاصة خلال أوقات الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة، وأن العاملين بحاجة إلى التوجيه والضبط؛ كي يؤديوا ما عليهم من مهام على أكمل وجه وبالطريقة المناسبة.

وتتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة (على حسين بن عبد المحسن، وآخرون، ٢٠٢٢) التي

أشارت إلى أن هناك تأثيراً سلبياً واضحاً لنمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى.

### جدول رقم (٨)

يوضح وجهة نظر أفراد العينة في مدى اتباع القائد للنمط القيادي الفوضوي أو الترسلّي في المستشفى

م	العبارات	المقياس	الاستجابات							
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	يتردد عادة في اتخاذ القرارات	٤٠	١٧.٠	٧٠	٢٩.٨	١٢٥	٥٣.٢	٥٥٥	٢.٣٦	٧٨.٧
٢	يتهرب من مشكلات العمل	٣٩	١٦.٦	٧٤	٣١.٥	١٢٢	٥١.٩	٥٥٣	٢.٣٥	٧٨.٤
٣	يتم تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها دون التدخل في عملهم	٣٢	١٣.٦	٦٧	٢٨.٥	١٣٦	٥٧.٩	٥٧٤	٢.٤٤	٨١.٤
٤	يدير اجتماعات العاملين دون خطة أو هدف محدد	٣٢	١٣.٦	٦٩	٢٩.٤	١٣٤	٥٧.٠	٥٧٢	٢.٤٣	٨١.١
٥	يتساهل مع العاملين المقصرين بواجباتهم	٣٨	١٦.٢	٧١	٣٠.٢	١٢٦	٥٣.٦	٥٥٨	٢.٣٧	٧٩.١
٦	يعطي العاملين تعليمات عامة وغير محددة	٢٨	١١.٩	٥٦	٢٣.٨	١٥١	٦٤.٣	٥٩٣	٢.٥٢	٨٤.١
٧	يتوسع في تفويض الصلاحيات	٣٠	١٢.٨	٦٢	٢٦.٤	١٤٣	٦٠.٩	٥٨٣	٢.٤٨	٨٢.٧
٨	يتعامل بمرونة زائدة عند تطبيق القوانين	٣١	١٣.٢	٦٥	٢٧.٧	١٣٩	٥٩.١	٥٧٨	٢.٤٦	٨٢.٠
٩	يبدي اهتماماً ضعيفاً بإدخال التحسينات للارتقاء بمستوى المستشفى	٣٨	١٦.٢	٩٢	٣٩.١	١٠٥	٤٤.٧	٥٣٧	٢.٢٩	٧٦.٢
١٠	يتيح للعاملين حرية اختيار مهامهم المتوافقة مع رغباتهم وليس مع حاجة العمل	٢٦	١١.١	٥٥	٢٣.٤	١٥٤	٦٥.٥	٥٩٨	٢.٥٤	٨٤.٨

توضح بيانات الجدول السابق وجهة نظر أفراد العينة في مدى اتباع القائد للنمط القيادي

الفوضوي أو الترسلّي في المستشفى، والتي جاءت باتجاه عام "غير موافق"، حيث احتلت عبارة " يتيح للعاملين حرية اختيار مهامهم المتوافقة مع رغباتهم وليس مع حاجة العمل " الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (٨٤.٨)، ثم جاءت عبارة " يعطي العاملين تعليمات عامة وغير محددة " في الترتيب الثاني بوزن نسبي قدره (٨٤.١)، وعبارة " يتوسع في تفويض الصلاحيات " في الترتيب الثالث بوزن نسبي قدره (٨٢.٧)، ثم عبارة " يتعامل بمرونة زائدة عند تطبيق القوانين " في الترتيب الرابع بوزن نسبي قدره (٨٢.٠)، وفي الترتيب الخامس عبارة " يتم تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها دون التدخل في

عملهم " بوزن نسبي قدره (٨١.٤)، وفي الترتيب السادس عبارة " يدير اجتماعات العاملين دون خطة أو هدف محدد " بوزن نسبي قدره (٨١.١)، في حين احتلت الترتيب الأخير بعض العبارات " يتهرب من مشكلات العمل "، و" يبدي اهتمامًا ضعيفًا بإدخال التحسينات للارتقاء بمستوى المستشفى " بوزن نسبي قدره (٧٨.٤)، (٧٦.٢) على الترتيب، ونستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة أشاروا إلى عدم اتباع القائد للنمط القيادي الفوضوي أو الترسلّي في المستشفى، حيث أفادوا بأن القائد الفوضوي يتيح للعاملين حرية اختيار مهامهم المتوافقة مع رغباتهم وليس مع حاجة العمل، وتفسير ذلك أن المدير يتسم بدرجات عالية من المرونة وعدم الصراحة مع العاملين معه، وكل ما يخصه هو سير آليات العمل بشكل طبيعي حسب رؤية العاملين معه، يلي ذلك أن القائد الفوضوي يعطي العاملين تعليمات عامة وغير محددة، ويفسر ذلك بأن هذا المدير يفتقر إلى الخبرة الكافية لصياغة تعليمات دقيقة محددة تصلح لمهام بعينها، ثم أن هذا القائد يتوسع في تفويض الصلاحيات وذلك لأن المدير الفوضوي لا يمنح عادة صلاحيات إلا للأشخاص الذين يثق بقدراتهم بالدرجة الأولى، وأنهم قادرين على بذل الجهد لنجاح العمل نيابة عنه؛ ولذا نشير إلى أن هذا النمط من القيادة يسمح للمرءوسين بالعمل بشكل مستقل وأن القائد غير قادر على التحكم في المرءوسين، ومن صفات القائد الترسلّي أنه يعطي المرءوسين السيطرة الكاملة على العمل داخل المستشفى، ولا يشارك في عملية اتخاذ القرار بل يقتصر دوره في توفير الموارد وتقديم المعلومة إذا لزم الأمر، ويمكن القول بأن القائد يستخدم هذا النمط مع مرءوسيه في العمل على اعتقاد منه بأن ذلك يعطي مزيدًا من الحرية والاستقلالية في ممارسة الأعمال.

### ٣) طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي:

#### جدول رقم (٩)

توزيع أفراد العينة وفقًا لمستوى قدرتهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم

المتغيرات	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا
قدرتي جيدة على إنجاز الأعمال	٨٨	٣٧.٤	١,٩٧	٠,٨٤٧	غير دالة عند مستوى معنوية ٠.٢٣٨
يتناسب مستوى تأهيلي العلمي مع الواجبات المناطة بي	٦٧	٢٨.٥			
نوع الوظيفة التي أشغلها يتلاءم مع قدراتي الذاتية	٨٠	٣٤.٠			
المجموع	٢٣٥	%١٠٠			

تكشف قراءة بيانات الجدول السابق عن قدرة أفراد عينة الدراسة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، حيث أشار غالبية أفراد العينة إلى قدرتهم الجيدة على إنجاز الأعمال، وهو ما تمثله نسبة ٣٧.٤%، يلي ذلك في الترتيب الثاني نوع الوظيفة التي يشغلونها يتلاءم مع قدراتهم الذاتية بنسبة ٣٤%، وفي الترتيب الأخير يتناسب مستوى تأهيلهم العلمي مع الواجبات المناطة بهم ذلك ما نسبته ٢٨.٥% من إجمالي أفراد العينة، ويتضح مما سبق وجود اتجاهات إيجابية من طرف العاملين بالمستشفى نحو الأداء الوظيفي، وأن أداء العاملين الناجم عن القدرة في مستوى جيد.

كما أشارت بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي = ١.٩٧، والانحراف المعياري = ٠.٨٤٧، وقيمة كا<sup>٢</sup> = ٢.٨٦٨ وهي غير دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٢٣٨.

### جدول رقم (١٠)

#### توزيع أفراد العينة حول العوامل التي تؤثر في أدائهم الوظيفي

(أكثر من استجابة ن = ٢٣٥)

المتغيرات	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا <sup>٢</sup>
غياب الأهداف المحددة	٧١	٣٠.٢	٢,٣٦	٠,٧٧٨	كا <sup>٢</sup> = ٢٠٣,٧١٨ دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٠١
اختلاف مستويات الأداء	١٦٣	٦٩.٤			
أنماط القيادة	٢٠٩	٨٨.٩			
أخرى تذكر	١٤	٦.٠			

تبين قراءة بيانات الجدول السابق العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، حيث أفاد غالبية أن أنماط القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في أدائهم الوظيفي وذلك بنسبة ٨٨.٩%، يلي ذلك من يرون اختلاف مستويات الأداء وذلك بنسبة ٦٩.٤%، ثم من أكدوا غياب الأهداف المحددة، ونسبتهم ٣٠.٢%، وأخيراً من أشاروا إلى بيئة العمل، ومشكلات التطوير التنظيمي، وضعف نظم الحوافز والمكافآت ونسبتهم ٦%، ونستنتج مما سبق أن الأنماط القيادية من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة، كون النمط القيادي (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والفوضوي أو الحر) يستطيع أن يجعل أداء العامل منخفضاً، ومن جهة أخرى يستطيع النمط القيادي أن يزيد من حماس العامل ويرفع من أدائه ودافعيته وولائه في حالة عدم توفر الحافز المادي.

كما أشارت بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي = ٢.٣٦، والانحراف المعياري = ٠.٧٧٨، وقيمة كا<sup>٢</sup> = ٢٠٣.٧١٨، وهي دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

وهذه النتيجة ربما تدعم ما أشارت إليه نظرية رأس المال البشري، التي أوضحت أن القيادة الفعالة تعد أحد العوامل الرئيسية لتنمية رأس المال البشري، ويمكن للقادة الذين يتبعون نمطاً قيادياً موجهاً نحو التطوير أن يساعدوا في تعزيز مهارات العاملين وأدائهم الوظيفي.

وتتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة (Regina M Mulenga, et al., 2019) التي أوضحت أن هناك اثنين من العوامل التي تؤثر في أداء المستشفى هما فعالية القادة داخل المستشفى، وتفاني الموظفين وتحفيزهم والتزامهم وأدائهم مما سيؤدي إلى تحسين خدمات الرعاية الصحية.

### جدول رقم (١١)

يوضح وجهة نظر أفراد العينة في طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى

الوزن النسبي	الوسط المرجح	عدد النقاط	الاستجابات						المقاييس	م	العبارات
			غير موافق		إلى حد ما			موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك			
٨٥.٢٥	٢.٥٦	٦٠١	١٠.٦	٢٥	٢٣.٠	٥٤	٦٦.٤	١٥٦	١	يتابع القائد عملي للتأكد من جودته	
٨٤.١١	٢.٥٢	٥٩٣	١٠.٢	٢٤	٢٧.٢	٦٤	٦٢.٦	١٤٧	٢	أقوم بالأعمال الموكلة إلى في العمل بشكل دقيق	
٨٤.٥٤	٢.٥٤	٥٩٦	٩.٨	٢٣	٢٦.٨	٦٣	٦٣.٤	١٤٩	٣	أحرص على إنجاز الأعمال بدون أخطاء	
٨٢.٧٠	٢.٤٦	٥٨٣	٧.٧	١٨	٣٦.٦	٨٦	٥٥.٧	١٣١	٤	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل	
٨٢.٥٠	٢.٤٦	٥٨٢	٦.٨	١٦	٣٨.٣	٩٠	٥٤.٩	١٢٩	٥	أدت الاستراتيجية المتبعة في الوزارة إلى تحسين أداء العاملين	
٨٤.٠٨	٢.٥٢	٥٩٢	٩.٤	٢٢	٢٨.٩	٦٨	٦١.٧	١٤٥	٦	علاقتي بالزملاء في العمل أسهمت في تحسين الأداء الوظيفي	
٨١.٧٠	٢.٤٥	٥٧٦	٨.١	١٩	٣٨.٧	٩١	٥٣.٢	١٢٥	٧	شعوري بالرضا الوظيفي يدفعني إلى بذل المزيد من الجهد في العمل	
٨٣.٩٧	٢.٥٠	٥٩١	٩.٤	٢٢	٢٩.٤	٦٩	٦١.٣	١٤٤	٨	مشاركتي في اتخاذ القرارات تسهم في تحسين أدائي الوظيفي	
٨٣.٩٥	٢.٤٩	٥٩٠	٨.٩	٢١	٣٠.٢	٧١	٦٠.٩	١٤٣	٩	تشجيع رؤسائي دفعني إلى إنجاز الأعمال بكفاءة	
٨٣.١٢	٢.٤٧	٥٨٦	٨.٥	٢٠	٣٣.٦	٧٩	٥٧.٩	١٣٦	١٠	تناسب الواجبات المكلفة بها مع مستوى أدائي الوظيفي	
٨١.٥٦	٢.٤٥	٥٧٥	٨.١	١٩	٣٩.١	٩٢	٥٢.٨	١٢٤	١١	توافر الإمكانيات المادية أسهمت في تحسين أدائي الوظيفي	

تكشف بيانات الجدول السابق التي توضح وجهة نظر أفراد العينة في طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى، والتي جاءت باتجاه عام "موافق"، حيث احتلت عبارة " يتابع القائد عملي للتأكد من

جودته " الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (٨٥.٢٥)، ثم جاءت عبارة " أحرص على إنجاز الأعمال بدون أخطاء " في الترتيب الثاني بوزن نسبي قدره (٨٤.٥٤)، وعبارة " أقوم بالأعمال الموكلة إلى في العمل بشكل دقيق " في الترتيب الثالث بوزن نسبي قدره (٨٤.١١)، ثم عبارة " علاقتي بالزملاء في العمل أسهمت في تحسين الأداء الوظيفي " في الترتيب الرابع بوزن نسبي قدره (٨٤.٠٨)، وفي الترتيب الخامس عبارة " مشاركتي في اتخاذ القرارات تسهم في تحسين أدائي الوظيفي " بوزن نسبي قدره (٨٣.٩٧)، وفي الترتيب السادس عبارة " تشجيع رؤسائي دفعني لإنجاز الأعمال بكفاءة " بوزن نسبي قدره (٨٣.٩٥)، في حين احتلت الترتيب الأخير بعض العبارات " أدت الاستراتيجية المتبعة في الوزارة إلى تحسين أداء العاملين "، و"شعوري بالرضا الوظيفي يدفعني إلى بذل المزيد من الجهد في العمل " و " توافر الإمكانيات المادية أسهمت في تحسين أدائي الوظيفي " بوزن نسبي قدره (٨٢.٥٠)، (٨١.٧٠)، (٨١.٥٦) على الترتيب، ونستنتج مما سبق إلى أن الأداء الوظيفي يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المستشفى، وذلك لأن الأداء الوظيفي يعد المكون الرئيس للعملية الإدارية والتنظيمية للمستشفى، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية، فالقائد في المستشفى حريص على إصدار التعليمات والتعميمات الإدارية للعاملين في العمل على تحقيق أهداف المستشفى، وأيضاً أن العاملين حريصون على إنجاز أعمالهم بدون أخطاء، بالإضافة إلى قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم في العمل بشكل دقيق.

## ٤) العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي:

## جدول رقم (١٢)

يوضح وجهة نظر أفراد العينة في تأثير أنماط القيادة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفى

م	العبارات	المقياس	الاستجابات						الوزن النسبي	الوسط المرجح	عدد النقاط
			موافق		إلى حد ما		غير موافق				
			ك	%	ك	%	ك	%			
١	اهتمام القائد باقتراحات العاملين يشجع على الرفع من الأداء	١٢٨	٥٤.٥	٧٨	٣٣.٢	٢٩	١٢.٣	٨٠.٧١	٢.٤٢	٥٦٩	
٢	النمط القيادي السائد داخل المستشفى يمثل حافزاً لترقية الأداء	١٥٨	٦٧.٢	٤٦	١٩.٦	٣١	١٣.٢	٨٤.٦٨	٢.٥٤	٥٩٧	
٣	النمط الديمقراطي في العمل يعمل على تحقيق الإندماج بين المرءوسين والمستشفى	١٥٢	٦٤.٧	٥٥	٢٣.٤	٢٨	١١.٩	٨٤.٢٦	٢.٥٣	٥٩٤	
٤	أن عملية التقييم الإداري للعاملين يحسن من الأداء الوظيفي	١١٧	٤٩.٨	٩٥	٤٠.٤	٢٣	٩.٨	٨٠.١٤	٢.٤٠	٥٦٣	
٥	تبادل الخبرات والمهارات بين فريق العمل يسهل تأدية العمل المطلوب	١٤٤	٦١.٣	٦٥	٢٧.٧	٢٦	١١.١	٨٣.٤٠	٢.٥٠	٥٨٨	
٦	النمط الحر يؤدي إلى إشغال مناخ العمل	١٢٥	٥٣.٢	٨٢	٣٤.٩	٢٨	١١.٩	٨٠.٤٣	٢.٤١	٥٦٧	
٧	ضعف التفاعل بين الموظف والقائد يسهم في انخفاض مستوى الأداء	١٤٧	٦٢.٦	٦٢	٢٦.٤	٢٦	١١.١	٨٣.٨٣	٢.٥١	٥٩١	
٨	ينعكس أثر العمل الجماعي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	١٣٥	٥٧.٤	٧٦	٣٢.٣	٢٤	١٠.٢	٨٢.٤١	٢.٤٧	٥٨١	
٩	يكفي القائد الموظف ذا الأداء الفعال في تحقيق أهداف المستشفى	١٢١	٥١.٥	٨٩	٣٧.٩	٢٥	١٠.٦	٨٠.٢٥	٢.٤٠	٥٦٤	
١٠	تتصف القيادة بالمستشفى بقدرتها على التأثير في العاملين	١٣٣	٥٦.٦	٧٧	٣٢.٨	٢٥	١٠.٦	٨١.٩٩	٢.٤٦	٥٧٨	
١١	تتيح المستشفى تمكين العاملين بغرض تطوير الأداء بها	١٢٣	٥٢.٣	٨٦	٣٦.٦	٢٦	١١.١	٨٠.٢٨	٢.٤١	٥٦٦	
١٢	يهتم القائد بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة والأداء	١١٦	٤٩.٤	٩٨	٤١.٧	٢١	٨.٩	٨٠.٠٠	٢.٣٩	٥٦٢	

توضح بيانات الجدول السابق وجهة نظر أفراد العينة في تأثير أنماط القيادة على الأداء

الوظيفي للعاملين في المستشفى والتي جاءت باتجاه عام "موافق"، حيث احتلت عبارة " النمط القيادي السائد داخل المستشفى يمثل حافزاً لترقية الأداء " الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (٨٤.٦٨) ويرجع ذلك إلى أن النمط القيادي الذي يتبعه القائد والذي يعد بدوره محفزاً للأداء الوظيفي، ثم جاءت عبارة "النمط

الديمقراطي في العمل يعمل على تحقيق الاندماج بين المرءوسين والمستشفى " في الترتيب الثاني بوزن نسبي قدره (٨٤.٢٦) وهذا راجع إلى النمط السائد داخل المستشفى وهو النمط الديمقراطي والذي يدعم تحقيق الاندماج بين المرءوسين والمستشفى، وعبرة " ضعف التفاعل بين الموظف والقائد يسهم في انخفاض مستوى الأداء " في الترتيب الثالث بوزن نسبي قدره (٨٣.٨٣)؛ وهذا راجع إلى وعي الموظفين بقيمة المشاركة والتشاور داخل المؤسسة، ثم عبارة "تبادل الخبرات والمهارات بين فريق العمل يسهل تأدية العمل المطلوب " في الترتيب الرابع بوزن نسبي قدره (٨٣.٤٠)؛ وهذا راجع إلى التلاحم بين العمال، حيث إن هذا التلاحم يساعد في تبادل مختلف الخبرات والمهارات وهذا ما يسهل تأدية الأعمال المطلوبة، وفي الترتيب الخامس عبارة " ينعكس أثر العمل الجماعي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين " بوزن نسبي قدره (٨٢.٤١)، وهذا راجع إلى أن روح الفريق والعمل الجماعي يسهم بدرجة عالية في الرفع من الأداء الوظيفي وتنميته، وفي الترتيب السادس عبارة "تتصف القيادة بالمستشفى بقدرتها على التأثير في العاملين " بوزن نسبي قدره (٨١.٩٩)، في حين احتلت الترتيب الأخير بعض العبارات " يكافئ القائد الموظف ذا الأداء الفعال في تحقيق أهداف المستشفى "، و" أن عملية التقييم الإداري للعاملين يحسن من الأداء الوظيفي " و " يهتم القائد بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة والأداء " بوزن نسبي قدره (٨٠.٢٥)، (٨٠.١٤)، (٨٠.٠٠) على الترتيب، ونستنتج من ذلك أنه لا بد للقائد أن يعرف كيف يختار النمط المناسب الذي يناسب بيئة العمل ويناسب أيضًا ظروف العاملين، فنمط القيادة هو العامل الأساسي في رفع أو تدني مستوى أداء العاملين، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها عن طريق الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استغلال الأنماط القيادية الفعالة المناسبة للعمل والتفاعل داخل المنظمة.

وهذه النتيجة ربما تدعم ما أوضحته نظرية رأس المال البشري، التي أشارت إلى أن توفير الدعم والتوجيه من قبل القادة الفعالين يعد أمرًا حاسمًا في تطوير رأس المال البشري، وعندما يشعر الموظفون بأنهم مدعومون وموجهون من قبل قادتهم يزيد ذلك من رضاهم والتزامهم، ورغبتهم في بذل المزيد من الجهود والأداء المرتفع.

وتتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة (Fiky Trisna Nilasari and Kasmir Kasmir, 2021)، التي أوضحت أن أسلوب القيادة والتدريب والثقافة التنظيمية تؤثر جزئيًا، وفي نفس الوقت على أداء الموظف في المستشفى.

٥) وضع رؤية مقترحة لاختيار النمط المناسب للقيادة في القطاع الصحي لزيادة الأداء الوظيفي للعاملين:

### جدول رقم (١٣)

يوضح اقتراحات أفراد العينة لاختيار النمط المناسب للقيادة في القطاع الصحي لزيادة الأداء الوظيفي للعاملين

(أكثر من استجابة ن = ٢٣٥)

المتغيرات	ك	%
أن يحسن القائد ظروف العمل وبيئته لرفع مستوى الأداء	١٠٧	٤٥.٥
أن يعمل القائد على اكتساب العاملين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم	٧٥	٣١.٩
وجود دورات للقادة تعزز وعيهم بالنمط القيادي المناسب	١٠٣	٤٣.٨
محاولة التقليل من ممارسة النمط الحر لتأثيره السلبي في أداء العاملين	٦٩	٢٩.٤
الاهتمام بالمشكلات الأخرى في الأداء الوظيفي دون إهمال النمط القيادي	٩٥	٤٠.٤
التوسع في ممارسة النمط القيادي الديمقراطي	١٠١	٤٣.٠
المرونة في تعامل القائد مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة العمل	٣٧	١٥.٧
تخصيص الوقت المناسب للاستماع للعاملين	١١	٤.٧
أن يوجه القائد العاملين نحو الأخطاء بقصد التعلم منها وليس من أجل العقاب	٣٢	١٣.٦
محاولة العمل بأساليب إدارية حديثة في المستشفى	٨٩	٣٧.٩
الحد من الضغوط النفسية لدى المرءوسين، وتبني سياسات الترفيه والترويح عن النفس	٤٤	١٨.٧
حرص القيادة على أن تكون قدوة حسنة في معاملاتها	٧٨	٣٣.٢
حرص القائد على إشراك المرءوسين في العمل، والإبتعاد عن تركيز السلطة في يد المدير	٥٣	٢٢.٦

تشير بيانات الجدول السابق إلى اقتراحات أفراد العينة لاختيار النمط المناسب للقيادة في القطاع الصحي لزيادة الأداء الوظيفي للعاملين، ويتمثل أهمها في أن يحسن القائد ظروف العمل وبيئته لرفع مستوى الأداء وذلك بنسبة ٤٥.٥%، حيث إن بيئة العمل الصحية هي المكان المناسب الذي يحافظ على راحة الموظفين ويمنحهم بيئة عمل صحية ومشجعة، دون أن يشعروا بأي ضغوط نفسية تدفعهم إلى

التفكير في ترك العمل يوميًا، ولذا فإن بيئة العمل الصحية أكبر المؤثرات الإيجابية لحفز كل الطاقات المنتجة، يلي ذلك في المرتبة الثانية وجود دورات للقادة على تعزيز وعيهم بالنمط القيادي المناسب بنسبة ٤٣.٨%، حيث إن اختيار النمط القيادي المناسب في المؤسسة يؤدي دورًا مهمًا في خلق البيئة الملائمة والتي تمكن العاملين من بذل المزيد من الجهد والعطاء، وهو الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، ثم في المرتبة الثالثة التوسع في ممارسة النمط القيادي الديمقراطي بنسبة ٤٣.٠%، وذلك لتركيز هذا النمط على الأفراد والعلاقات بالإضافة إلى مشاوررة القائد الديمقراطي للأفراد وإشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ والدور الجيد لهذا النمط في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وفي المرتبة الرابعة الاهتمام بالمؤثرات الأخرى في الأداء الوظيفي دون إهمال النمط القيادي بنسبة ٤٠.٤%؛ وذلك لأن مستوى الأداء الوظيفي أصبح تحسینه بالنسبة إلى القيادة الإدارية أمرًا لا غني عنه لتطوير قدرات العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المرجوة، يلي ذلك في المرتبة الخامسة محاولة العمل بأساليب إدارية حديثة في المستشفى بنسبة ٣٧.٩%، وفي المرتبة السادسة حرص القيادة على أن تكون قدوة حسنة في معاملاتها بنسبة ٣٣.٢%، وفي المرتبة السابعة أن يعمل القائد على اكتساب العاملين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم بنسبة ٣١.٩%، ثم في المرتبة الثامنة محاولة التقليل من ممارسة النمط الحر لتأثيره السلبي في أداء العاملين بنسبة ٢٩.٤%، وفي المرتبة الأخيرة أن يوجه القائد العاملين نحو الأخطاء بقصد التعلم منها وليس من أجل العقاب، وتخصيص الوقت المناسب للاستماع للعاملين بنسبة ١٣.٦%، ٤.٧% على الترتيب.

### سابعًا: النتائج العامة للدراسة الميدانية:

بتحليل نتائج الدراسة الميدانية أمكن استخلاص ما يلي:

- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن أكثر من نصف العينة من الإناث، وغالبيتهم تتراوح أعمارهم ما بين (٣١ إلى ٤٠) عامًا، وغالبيتهم من فئة الأطباء، يليهم الممرضون ثم الإداريون وأخيرًا الصيادلة، كما أن المستوى التعليمي بين المبحوثين يدل على ارتفاع نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي وفوق جامعي مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة، كما أن عدد سنوات الخبرة لدى غالبية أفراد العينة تجاوزت في وظائفهم مدة خمس سنوات.

- كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن أن وجهة نظر أفراد العينة في مدى اتباع القائد للنمط القيادي الديمقراطي في المستشفى جاءت باتجاه عام "موافق"، حيث أشاروا إلى أنه يحث المرءوسين لبيدوا جهودهم، ويعامل جميع العاملين بوصفهم زملاء مهنة، ويشترك مع العاملين في صنع القرار واتخاذهم، ويهتم بأفكار واقتراحات العاملين لتطوير العمل، ويهتم بتطوير أداء العاملين.
- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن وجهة نظر أفراد العينة في مدى اتباع القائد للنمط القيادي الأوتوقراطي في المستشفى جاءت باتجاه عام "غير موافق"، حيث أشاروا إلى أنه يكثر من الأوامر لتوجيه المرءوسين، ويعتقد أن درجة معرفته بالعمل أكبر من درجة العاملين، ويميل إلى تركيز جميع السلطات في يده، ويلقي باللوم كله على مرءوسيه في حالة ضعف العمل.
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن وجهة نظر أفراد العينة في مدى اتباع القائد للنمط القيادي الفوضوي أو الترسل في المستشفى جاءت باتجاه عام "غير موافق"، حيث أفادوا بأنه يتيح للعاملين حرية اختيار مهامهم المتوافقة مع رغباتهم وليس مع حاجة العمل، ويعطي العاملين تعليمات عامة وغير محددة، ويتوسع في تفويض الصلاحيات، ويتعامل بمرونة زائدة عند تطبيق القوانين.
- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن قدرة أفراد عينة الدراسة على أداء الأعمال الموكلة إليهم، حيث أشار غالبية أفراد العينة إلى قدرتهم على إنجاز الأعمال جيدة، يلي ذلك في الترتيب الثاني نوع الوظيفة التي يشغلونها يتلاءم مع قدراتهم الذاتية، وفي الترتيب الأخير يتناسب مستوى تأهيلهم العلمي مع الواجبات المناطة بهم.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أنماط القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في أدائهم الوظيفي، يلي ذلك من يرون اختلاف مستويات، ثم من أكدوا بغياب الأهداف المحددة، وأخيراً من أشاروا إلى بيئة العمل، ومشكلات التطوير التنظيمي، وضعف نظم الحوافز والمكافآت.
- كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن وجهة نظر أفراد العينة في طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى جاءت باتجاه عام "موافق"، حيث أفادوا بمتابعة القائد العمل للتأكد من جودته، والحرص على إنجاز الأعمال بدون أخطاء، والقيام بالأعمال الموكلة إليهم في العمل بشكل دقيق، وأن العلاقة بالزملاء في العمل أسهمت في تحسين الأداء الوظيفي.

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن وجهة نظر أفراد العينة في تأثير أنماط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفى جاءت باتجاه عام "موافق"، حيث أشاروا إلى أن النمط القيادي السائد داخل المستشفى يمثل حافز لترقية الأداء، وأن النمط الديمقراطي في العمل يعمل على تحقيق الاندماج بين المرءوسين والمستشفى، ثم أن ضعف التفاعل بين الموظف والقائد يسهم في انخفاض مستوى الأداء، يلي ذلك من أفادوا بأن تبادل الخبرات والمهارات بين فريق العمل يسهل في تأدية العمل المطلوب.
- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن أهم اقتراحات أفراد العينة لاختيار النمط المناسب للقيادة في القطاع الصحي لزيادة الأداء الوظيفي للعاملين، يتمثل أهمها في أن يحسن القائد ظروف وبيئة العمل لرفع مستوى الأداء، ووجود دورات للقيادة تعزز وعيهم بالنمط القيادي المناسب، والتوسع في ممارسة النمط القيادي الديمقراطي، والاهتمام بالمؤثرات الأخرى في الأداء الوظيفي دون إهمال النمط القيادي، ومحاولة العمل بأساليب إدارية حديثة في المستشفى، وحرص القيادة على أن تكون قدوة حسنة في معاملاتها.

### ثامناً: توصيات الدراسة:

- ١- يجب أن يتم تعزيز العمل الجماعي من خلال تشجيع فريق العمل، وتنمية مهاراته لدى القيادات وتدعيم ثقافة المشاركة.
- ٢- عقد دورات تدريبية خاصة ومكثفة للقيادة قبل استلامهم للعمل، وذلك من أجل نشر المعرفة والتوعية بأهمية استخدام الأنماط القيادية الفعالة وأثر كل منها على المرءوسين تحت قيادته.
- ٣- ضرورة أن يختار المديرين عدد من الأنماط القيادية التي تتناسب مع طبيعة العاملين وطبيعة الظروف والمواقف، ويمكن الجمع بين أكثر من نمط واحد حتى يتوفر النجاح للنمط القيادي المستخدم بما يؤثر إيجاباً في أداء العاملين.
- ٤- أن تحرص إدارة المستشفى على إعداد جيل من القادة المستقبليين وتوفير برنامج تدريبي يشتمل على عدد من الدورات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية.
- ٥- زيادة ممارسة النمط الديمقراطي في القطاع الصحي لما له من أثر إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين ورفع الروح المعنوية لهم.

- ٦- العمل على إعادة هيكلة نظام الأجور والحوافز، وتطويرها تبعاً لرغبات المرءوسين من خلال تقدير جهود المرءوسين المتميزين سواء مادياً أم معنوياً لما له من أثر إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين.
- ٧- العمل على تجنب ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطي وما يعكسه من أثر سلبية تلقي بظلالها على التقليل من إمكانية تحقيق المؤسسات لأهدافها.
- ٨- التقليل من ممارسة نمط القيادة الحر، وعدم منح الصلاحيات للمرءوسين على إطلاقها، وذلك لما يسببه ذلك من عدم انضباط وإشاعة للفوضى داخل المستشفيات.
- ٩- العمل على المزيد من إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وهو ما سيؤدي للمزيد من الشفافية في عملية صناعة القرارات التي تخص المؤسسة.
- ١٠- الحرص على تنمية الرقابة الذاتية لبث الثقة في روح العاملين.
- ١١- ضرورة دراسة أوضاع العاملين في القطاع الصحي والعمل على حل المشكلات التي تواجههم.
- ١٢- العمل على توفير مناخ إيجابي وبيئة عمل مناسبة من خلال تأكيد مبدأ المساواة بين الموظفين والتحفيز.
- ١٣- توجيه الأطباء والمرضى من قبل إدارة المستشفى بالاهتمام الكامل بكل مريض ومعاملته معاملة حسنة، وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجته.
- ١٤- توفير الدعم اللازم للقادة لإحداث التغييرات اللازمة وبما يتلاءم مع المواقف التي يواجهها القطاع الصحي.
- ١٥- التوجيه المستمر من قبل المدير لموظفيه للأعمال التي يجب أن يقوموا بها بعيداً عن التكرار بما يحقق التكامل في الأداء.
- ١٦- إعطاء العاملين المرونة الكافية في أداء وظيفتهم، وجعل الموظف على استعداد لمواجهة المواقف والتحديات في العمل.

## مراجع الدراسة:

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد إبراهيم بكري، سياسة الشركة المتعلقة بالموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ٢٠١٦.
- ٢- أحمد رجب، الإدارة والقيادة، وكالة الصحافة العربية، القاهرة، ٢٠٢٢.
- ٣- أحمد مجدي حجازي، العولمة بين التفكيك وإعادة التركيب: دراسات في تحديات النظام العالمي الجديد، الدار المصرية السعودية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٤- أحمد محمد حامد الجهني، تقييم الأداء الوظيفي وأثره على جودة الرعاية الصحية: دراسة ميدانية على مستشفى الملك خالد بمدينة تبوك، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، المجلد ٨، العدد ٢، الهيئة العامة للتسويق الإسلامي، مايو ٢٠٢٣.
- ٥- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٢٠.
- ٦- آمال خليل، علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي: دراسة حالة إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي مؤسسة الخبر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ٥، الإصدار ٢، المركز الجامعي على كافي تندوف، ٢٠٢١.
- ٧- أمل غازي علي، ونسرين جاسم محمد، القيادة التكيفية وتأثيرها في مقدرات الموارد البشرية: بحث ميداني في مستشفيات دائرة مدينة الطب، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٤، العدد ٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، ٢٠٢٢.
- ٨- بسمة عدنان السيوفي، تدريب من أجل الازدهار، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠١٩.
- ٩- بشر محمد عبد الله، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: كلية الهندسة التكنولوجية، دراسة حالة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢٠، العدد ٢، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، يونيو ٢٠١٢.

- ١٠- بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩.
- ١١- البندري عبد الله العتيبي، الأنماط القيادية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الجزء ١، العدد ٨، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٧.
- ١٢- بهاء الدين مسعد سعد، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد ٤، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٠٢٠.
- ١٣- تركي فهد المساعيد، الأنماط القيادية لدى إداريي مستشفيات وزارة الصحة بإمارة دبي، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد ٣٨، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ديسمبر ٢٠١٩.
- ١٤- تمام عبد العليم تمام، الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل، المجلة العلمية لكلية الآداب، عدد خاص، كلية الآداب، جامعة أسيوط، يناير ٢٠١٧.
- ١٥- جعفر خانو الزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة، ط١، ٢٠٢٠.
- ١٦- حازم أحمد أبو علي، الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، المجلد ٩، العدد ١، كلية فلسطين التقنية - دير البلح، ٢٠٢٢.
- ١٧- حامد الهادي، الحرفيون بين التكيف مع الفقر وصناعة رأس المال، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ١٨- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧.
- ١٩- حسن عيد أنيب، تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاعي المستشفيات الجامعية والحكومية بمحافظة المنيا، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢٢، العدد ٤، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، أكتوبر ٢٠٢١.

- ٢٠- حمزة بن معتوق، أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد ١١، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٧.
- ٢١- خالد بن عبد الكريم الحقييل، ومحمد بن سعيد العمري، فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٢، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم، السعودية، ٢٠١٤.
- ٢٢- خالد كاظم أبودوح، النخب الاجتماعية في مصر: دراسة على ضوء مقولات رأس المال وأشكاله لدى بورديو، دار النخبة للطباعة والنشر والتوزيع، الجيزة، ط ١، ٢٠١٦.
- ٢٣- خلود محمد حكيم، الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، مجلة الثقافة والتنمية، السنة ١٩، العدد ١٣٧، جمعية الثقافة من أجل التنمية، فبراير ٢٠١٩.
- ٢٤- ديدة كمال، وكاوجة بشير، دور نظم المعلومات الصحية ببعديها المادي والبرمجي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية ورقلة - الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد ٧، العدد ٢، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، سبتمبر ٢٠٢٢.
- ٢٥- الزهرة بن بريكة، وطارق بن قسيمي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة، مجلة الباحث، العدد ١٥، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ٢٠١٥.
- ٢٦- سارة محمود عبد العزيز، استراتيجيات إدارة الإنطباع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي: دراسة حالة على العاملين بشركة المصرية للاتصالات، مجلة البحوث الإعلامية، الجزء ٥، العدد ٥٥، كلية الإعلام بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٢٠٢٠.
- ٢٧- سعدون حمود الربيعاوي، وحسين وليد عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ط ١، ٢٠١٥.
- ٢٨- سميرة عبد الرحمن سعادة، الأنماط القيادية لمدرء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان-الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٣، العدد ٢١، المركز القومي للبحوث غزة، سبتمبر ٢٠١٩.

- ٢٩- صباح عبد الله الصومالي، وآخرون، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٨، العدد ٣، السعودية، ٢٠٢٠.
- ٣٠- صفاء أحمد الشربيني حسن، مدى إدراك المسؤولين لأبعاد جودة الخدمات الصحية وأثره على الممارسات الإدارية: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٣٠، العدد ١، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٦.
- ٣١- طارق جابر راشد فالح، أثر الأنماط الإدارية والقيادية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية: جائحة كورونا نموذجاً، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد ١٠، العدد ١، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، يونيو ٢٠٢١.
- ٣٢- عاطف عبدالله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣.
- ٣٣- عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية، الأردن، ٢٠١٩.
- ٣٤- عبد الجليل مقدم، وسميحة شناق، تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة - ولاية بشار، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد ٢، العدد ١، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ٢٠١٨.
- ٣٥- عبد الحكيم سعد غيث، تقييم مستوى التدريب في تحسين الأداء المهني من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة: دراسة ميدانية على مستشفى ابن سينا التعليمي بسرت، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد ٤، العدد ٢، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ٢٠٢١.
- ٣٦- عبد الغفار حنفي، وحسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٦.
- ٣٧- عبد الله الغامدي، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩.

- ٣٨- عبير بلعابد، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمركز الحماية المدنية الرئيسية -قالمة-، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر، ٢٠٢١.
- ٣٩- عثمان عمر عوض، التأمين الصحي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٥٤، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، مارس ٢٠٢٢.
- ٤٠- عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ٢٠٢٠.
- ٤١- على حسين بن عبد المحسن البلادي، وآخرون، أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وأثرها على أداء العاملين، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد ٥٣، الأردن، ٢٠٢٢.
- ٤٢- على مزاحم حبيب السامرائي، الاستثمار في رأس المال الفكري، شركة دار (الأكاديميون) للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٢١.
- ٤٣- فادية إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٤.
- ٤٤- فتحية محمد عيسى، تقييم أثر سياسة التدريب على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمركز سبها الطبي بلبييا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٦، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥.
- ٤٥- كندة على ديب، دور النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز رأس المال البشري: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٤٢، العدد ٦، ٢٠٢٠.
- ٤٦- لخضر شيبوط، وآخرون، الأنماط القيادية لدى مديري المستشفيات وعلاقتها بالأداء المهني للمرضين: دراسة ميدانية لعينة من مرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد ١٣، العدد ٢، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ٢٠٢٠.

- ٤٧- محسن عبد الستار عذب، تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٩.
- ٤٨- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٢.
- ٤٩- محمود حسن الهواسي، وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار ابن العربي، بغداد، العراق، ٢٠١٤.
- ٥٠- مدحت أبو النصر، وياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة: مفهومها - أبعادها - مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٧.
- ٥١- معراج عبد القادر هوارى، علاقة أنماط القيادة لدى المدراء بالمساءلة في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد ٤٠، رضوان العنبي للنشر، ٢٠٢٣.
- ٥٢- معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال اfdاري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨.
- ٥٣- منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٥.
- ٥٤- مهدي محمد القصاص، تصميم البحث الاجتماعي، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، ٢٠١٤.
- ٥٥- ناريمان صالح العكور، أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية ودورها في أداء العاملين في ظل جائحة كورونا، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد ٢٣، العدد ٢، جامعة جرش، ٢٠٢٢.
- ٥٦- نبيل على سعيد الشهرني، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال ٢٠٢١م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٧، العدد ٤، المركز القومي للبحوث غزة، أبريل ٢٠٢٣.

- ٥٧- نور محمد بوبس، وسمر معروف قبلان، أثر محددات السقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق عام ٢٠٢١م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٦، العدد ١٠، المركز القومي للبحوث غزة، ٢٠٢٢.
- ٥٨- هبه السيد مصطفى معروف، أثر القيادة الروحية على جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٢٢.
- ٥٩- وفاء عادل غنيم، أثر القيادة التحويلية على تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفى دكرنس العام بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٢٣.
- ٦٠- يحيي عبد الرازق الصوصاع، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة ينغازي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد ١، العدد ١، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، ٢٠١٨.
- ٦١- يوسف على شريف، وصباح غربي، الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تجسيد الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد ١٠، العدد ٢، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠٢١.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ainas Eltarhuni, et al, The Impact Of Leadership Styles On Organizational Citizenship Behaviours Among Employees Working At Hospital, Global Scientific Journals, Volume 8, Issue 1, 2020.
- 2- Aizza Anwar, et al, Authentic Leadership and Creativity: Moderated Meditation Model of Resilience and Hope in the Health Sector, European Journal of Investigation in Health Psychology and Education, Volume 10, Issue 1, 2019.
- 3- Ana Patrícia Duarte, et al, Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation, Frontiers in Psychology, Volume 12, May 2021.
- 4- Fiky Trisna Nilasari and Kasmir Kasmir, The Impact Of Leadership Style, Training And Organizational Culture Related To The Employee Performance At Bhayangkara Brimob Hospital, Depok, Dinasti International Journal of Digital Business Management, Volume 2, Issue 2, 2021.

- 5- Herman Aguinis, Performance Management For Dummies, 1st edition, John Wiley & Sons, Indianapolis, 2019.
- 6- Igbaekemen GO and Odivwri JE, Impact of Leadership Style on Organization Performance: A Critical Literature Review, Arabian Journal of Business and Management Review, Volume 5, Issue 5, 2015.
- 7- Oyugi, Millicent and Gogo, Julius O., Influence of Principals' Leadership Styles on Students' Academic Performance in Secondary Schools in Awendo Sub-County, Kenya, African Educational Research Journal, Volume 7, No 1, 2019.
- 8- Regina M Mulenga, et al, Establishing common leadership practices and their influence on providers and service delivery in selected hospitals in Lusaka province, Zambia, Journal Of Public Health In Africa, Volume 9, No 823, 2019.
- 9- Thikryat Jibril Qaralleh, Leadership Styles Prevailing for Faculty Members at the College of Education in Al-Delam from the Point of View of Its Female Students, International Journal of Higher Education, Volume 9, No 2, 2020.