

تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في القطاع الصحي:
دراسة حالة بإدارة تجمع المدينة المنورة الصحي

إعداد الطالب

رامي بن بخيت الحجيلي

المشرف الأول

د. أسماء أبو عنزة

المشرف الثاني

د. إنجي حسن نشأت

العام الدراسي

٢٠٢٤

الشكر والإهداء

أهدي هذه الدراسة الى والدي العزيزين الذي زرعوا في قلبي حب العلم والتعلم
والى زوجتي الغالية التي وقفت معي وساعدتني لتحقيق أهداني الأكاديمية.
وشاكرتني في كل لحظة من لحظات النجاح.

والى أبنائي الغالين من أرى فيهم المستقبل المشرق

والى عائلتي الكريمة لدعمهم وتشجيعهم المستمر اللا محدود

أود أن أعبر عن خالص شكري وتقديري لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة.
أشكر المشرفين جميعهم على توجيهاتهم القيية، وزملائي في تجمع المدينة المنورة
الصحي على تعاونهم ودعمهم. كما أقدم امتناني لأصدقائي الذين كانوا مصدر دعم
والهام خلال مسيرتي البحثية

فهرس المحتويات

١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
١	مقدمة:
٢	مشكلة الدراسة:
٣	أهمية الدراسة:
٤	أهداف الدراسة:
٦	تساؤلات الدراسة:
٦	فروض الدراسة:
٧	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
٧	مقدمة:
٨	الدراسات السابقة:
٨	أولاً: الدراسات العربية:
١١	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
١٤	الإطار النظري:
١٤	المبحث الأول: أساليب القيادة:
١٥	نظريات القيادة الرئيسية:
٢٠	أساليب القيادة الشائعة:
٢١	أهمية القيادة في القطاع الصحي:
٢٢	تأثير القيادة على أداء المؤسسة ورضا الموظفين:
٢٣	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي:
٢٤	تعريف الرضا الوظيفي:
٢٤	أهمية الرضا الوظيفي:
٢٥	طرق قياس الرضا الوظيفي:

٢٦	مؤشرات الرضا الوظيفي.....
٢٧	استراتيجيات الرضا الوظيفي.....
٢٩	خصوصية الرضا الوظيفي في القطاع الصحي:.....
٣١	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....
٣١	مقدمة.....
٣١	منهجية الدراسة:.....
٣١	مصادر جمع البيانات:.....
٣٢	مجتمع وعينة الدراسة:.....
٣٨	أدوات جمع البيانات:.....
٣٩	صدق وثبات أداة الدراسة:.....
٤١	حدود الدراسة.....
٤٢	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....
٤٣	الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج.....
٤٣	مقدمة.....
٤٣	الإجابة عن تساؤلات الدراسة.....
٤٩	اختبار فرضيات الدراسة.....
٥٤	توصيات الدراسة.....
٥٦	قائمة المراجع.....
٥٩	الملاحق.....

قائمة الجداول

جدول ١: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس.....	٣٢
جدول ٢: توزيع أفراد العينة حسب الجنسية.....	٣٣
جدول ٣: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي.....	٣٤
جدول ٤: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي.....	٣٥
جدول ٥: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة.....	٣٧
جدول ٦: معامل كرونباخ ألفا لمحاول استبائية الدراسة.....	٣٩
جدول ٧: معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية له.....	٣٩
جدول ٨: معاملات الاتساق الداخلي (ارتباط بيرسون) لعبارات الاستبيان.....	٤٠
جدول ٩: نتائج تحليل محور القيادة الديموقراطية.....	٤٣
جدول ١٠: نتائج تحليل محور القيادة التحويلية.....	٤٤
جدول ١١: تحليل بيانات محور القيادة التوجيهية.....	٤٥
جدول ١٢: تحليل بيانات محور القيادة التحفيزية.....	٤٧
جدول ١٣: تحليل بيانات محور الرضا الوظيفي للموظفين.....	٤٨
جدول ١٤: نتائج الفرضية الاولى.....	٤٩
جدول ١٥: نتائج الفرضية الثانية.....	٥٠
جدول ١٦: نتائج الفرضية الثالثة.....	٥٢
جدول ١٧: نتائج الفرضية الرابعة.....	٥٣

قائمة الأشكال

- شكل ١: توزيع العينة وفق الجنس ٣٣
- شكل ٢: توزيع العينة وفق الجنسية ٣٤
- شكل ٣: توزيع العينة وفق المسمى الوظيفي ٣٥
- شكل ٤: توزيع العينة وفق المؤهل العلمي ٣٦
- شكل ٥: توزيع العينة وفق سنوات الخبرة ٣٨

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (الديموقراطية، التحويلية، التوجيهية، والتحفيزية) والرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة الصحي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الموظفين في التجمع الصحي.

تكونت الدراسة من خمسة محاور رئيسية تناولت أنماط القيادة الأربعة والرضا الوظيفي. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أنماط القيادة المدروسة والرضا الوظيفي للموظفين. كانت العلاقة الأقوى مع القيادة الديموقراطية ($r = 0.685$) ، تليها القيادة التحويلية ($r = 0.621$) ، ثم القيادة التحفيزية ($r = 0.573$) ، وأخيراً القيادة التوجيهية ($r = 0.412$).

كشفت الدراسة أيضاً عن مستويات متفاوتة من الرضا الوظيفي بين الموظفين، مع وجود مجالات تحتاج إلى تحسين، خاصة فيما يتعلق بفرص الترقى وأساليب التخطيط والتوجيه الإداري.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تهدف إلى تعزيز ممارسات القيادة الفعالة وتحسين الرضا الوظيفي. تشمل هذه التوصيات تطوير مهارات القيادة لدى المدراء، تحسين بيئة العمل، تعزيز فرص النمو المهني، وتحسين التواصل الداخلي في المؤسسة.

خلصت الدراسة إلى أهمية تبني أساليب قيادية متنوعة ومتكاملة، مع التركيز بشكل خاص على القيادة الديموقراطية والتحويلية، لما لها من تأثير إيجابي قوي على الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الصحي. كما أكدت على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لتعميق فهم العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي في سياقات مختلفة من القطاع الصحي السعودي.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

الإدارة علم وفن يتجه العالم الحديث بقوة نحو دراسة ذلك العلم، وتطبيق ذلك الفن المسمى الإدارة، وفي الآونة الأخيرة ازداد الاهتمام به في المجتمعات المعاصرة؛ لدوره الفعال الذي يؤديه في التخطيط وتحقيق الأهداف بالنسبة للمؤسسات في كافة القطاعات والمجالات، وفي هذا العصر - الذي أطلق عليه بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية - كما ارتبط نجاح أي منشأة أو مشروع بكفاءة أساليب إدارتها، وبات جلياً أن نجاح المؤسسة مرتبط بأسلوب القيادة لقائدها، وبالطريقة والنمط الذي يمارسه في القيادة، وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل لتفجير طاقات وإبداعات الموظفين، وإيجاد علاقات بناءة بينهم؛ مما يؤدي إلى رضاهم، وتحقيق أفضل أداء وظيفي ممكن، فالتحفيز يقابله عطاء مستمر، والمرونة يقابلها تدفق للعمليات، والعدالة يقابلها رضا وظيفي.

والقطاع الصحي شأنه شأن سائر القطاعات الأخرى التي تتأثر بأساليب القيادة سلبيًا وإيجابيًا، وهو من القطاعات التي شهدت تطورًا هائلًا في الآونة الأخيرة في المملكة العربية السعودية، وفي ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي أرسى دعائمها صاحب الجلالة الملك سلمان بن عبد العزيز - حفظه الله - وولي عهده الأمين سمو الأمير محمد بن سلمان - حفظه الله - حيث أصبح ذلك القطاع قادرًا على مواجهة التحديات، والمنافسة الإقليمية والعالمية، وقادة القطاع الصحي لهم دور هام في تحقيق أهداف ذلك القطاع، ونجاح رسالته، ولذلك نالت القيادة في القطاع الصحي اهتمامًا بالغًا من الباحثين والمهتمين بأمره، ولذلك أصبح التعرف على الأساليب القيادية أمرًا هامًا لما للأسلوب القيادي من أثر كبير في نجاح أو فشل المؤسسة بشكل عام، والمؤسسة الصحية بشكل خاص.

وأساليب القيادة لها تأثير كبير على رضا الموظفين، فالقادة أصحاب الرؤى الواضحة والاتجاهات المحددة يساهمون في زيادة تحفيز الموظفين ويوجهون جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة؛ مما يؤدي إلى زيادة رضاهم، والقادة الذين يمتلكون مهارات تواصل فعالة يفهمون احتياجات الموظفين ومخاوفهم، ويوفرون لهم التوجيهات والتوضيحات بشكل مناسب، مما يعزز فهمهم للأهداف والمهام، وبالتالي يساهم في زيادة رضاهم، وتعددت أساليب القيادة في إدارة الأعمال ما بين قيادة توجيهية وقيادة ديمقراطية، وقيادة تحفيزية، وقيادة تحويلية، ولكل منها أثره في مدى تحقيق الرضا لدى الموظفين.

وتركز تلك الدراسة على تلك الأساليب الأربعة في القيادة، وهي: القيادة التوجيهية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة التحفيزية، والقيادة التحويلية، من حيث الأطر النظرية لتلك الأساليب، والأدبيات السابقة التي تناولتها وقياس أثر تلك الأساليب على مدى رضا الموظفين في القطاع الصحي من خلال دراسة الحالة المطبقة بإدارة تجمع المدينة المنورة الصحي، وتهدف إلى استكشاف كيفية تأثير أساليب القيادة المحددة على مستوى رضا الموظفين في إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي، حيث يعتبر رضا الموظفين عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز جودة الرعاية الصحية المقدمة.

مشكلة الدراسة:

في بيئة العمل الصحية يعتبر رضا الموظفين عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي وجودة الرعاية الصحية المقدمة، ومع ذلك تواجه العديد من القطاعات الصحية تحديات كبيرة في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا بين موظفيها، أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين هو أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة، حيث تختلف تأثيرات أساليب القيادة من قائد لآخر، وقد يكون لبعض تلك الأساليب تأثيرات إيجابية بينما قد يكون لبعضها الآخر تأثيرات سلبية.

في سياق إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي، يمكن أن تكون أساليب القيادة المتبعة غير متجانسة، مما يؤدي إلى تفاوت في مستويات رضا الموظفين، قد يواجه الموظفون تحديات تتعلق بالتواصل، والتحفيز، والشعور بعدم الدعم والتقدير، مما ينعكس على رضاهم الوظيفي، إذا لم تعالج هذه المشكلات بفعالية، فقد تؤدي إلى انخفاض في الأداء الوظيفي وزيادة في معدل الدوران الوظيفي، وهو ما يؤثر سلباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة.

إضافة إلى ذلك فإن البيئة الصحية تتطلب قيادة تتسم بالكفاءة والقدرة على التعامل مع التحديات الفريدة التي تواجه القطاع الصحي، تشمل تلك التحديات: التعامل مع ضغوط العمل العالية، والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، وإدارة فريق عمل متعدد التخصصات؛ لذلك من الضروري فهم كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين بشكل دقيق ومدروس.

تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل وتقييم تأثير أساليب القيادة المختلفة على مدى رضا الموظفين في إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي، سيشمل ذلك دراسة كيفية تأثير القيادة التوجيهية، القيادة الديمقراطية، والقيادة التحويلية، والقيادة التحفيزية على عوامل، مثل: رضا المستفيدين، والتزامهم، وأدائهم الوظيفي، تتطلب تلك المشكلة فحصاً دقيقاً لكيفية تفاعل الموظفين مع كل نوع من أنواع القيادة ومدى تأثير ذلك على شعورهم بالرضا والانتماء المؤسسي.

ويعتبر قطاع الصحة من القطاعات الحيوية التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء؛ لتحقيق هذه الكفاءة يجب أن يتمتع الموظفون برضا وظيفي مرتفع، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تبني

أساليب قيادة فعالة، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة في الفهم المتعلق بكيفية تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في بيئة العمل الصحية، مما يمكن الإدارة من تحسين استراتيجياتها القيادية لتحقيق بيئة عمل مثالية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لعدة أسباب تتعلق بالقطاع الصحي وبيئة العمل بشكل عام، فيما يلي تفصيل لأهمية الدراسة:

١. تحسين جودة الرعاية الصحية:

رضا الموظفين يلعب دورًا حاسمًا في جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى. من خلال فهم تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين، يمكن للإدارة تحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية.

٢. تعزيز الأداء الوظيفي:

الموظفون الراضون يكونون أكثر التزامًا وإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. هذه الدراسة ستساعد في تحديد أساليب القيادة التي تزيد من رضا الموظفين وبالتالي تعزز من أدائهم.

٣. تقليل معدل الدوران الوظيفي:

عدم الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدل الدوران الوظيفي، مما يترتب عليه تكاليف عالية للتوظيف والتدريب. بفهم كيفية تأثير أساليب القيادة على الرضا، يمكن للإدارة تبني استراتيجيات تقلل من معدل الدوران الوظيفي.

٤. تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية:

أساليب القيادة الفعالة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم. هذه الثقافة تحسن التعاون والتواصل بين الموظفين وتعزز من شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

٥. تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والموظفين:

الدراسة تساعد في إيجاد التوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية وتلبية احتياجات الموظفين. من خلال تبني أساليب القيادة المناسبة، يمكن للإدارة تحقيق هذا التوازن مما يضمن استدامة النجاح التنظيمي.

٦. تقديم بيانات وإحصاءات دقيقة:

توفر الدراسة بيانات وإحصاءات دقيقة حول تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي. هذه البيانات تكون مرجعًا قيمًا لصناع القرار عند تطوير السياسات والاستراتيجيات.

٧. دعم التنمية المهنية للقيادات:

نتائج الدراسة يمكن أن تساهم في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تحسين مهارات القيادة لدى المديرين والمشرفين في القطاع الصحي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمة.

٨. المساهمة في الأدبيات الأكاديمية:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول موضوع القيادة والرضا الوظيفي في القطاع الصحي، وتقديم رؤى جديدة يمكن أن يستفيد منها الباحثون والممارسون في مجالات الإدارة والقيادة.

الخلاصة:

تعد هذه الدراسة مهمة ليس فقط لتحسين بيئة العمل داخل إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي، ولكن أيضًا لإبراز كيفية تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في القطاع الصحي بشكل عام. من خلال تبني نتائج هذه الدراسة، يمكن للإدارة تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء الوظيفي وجودة الرعاية الصحية المقدمة، مما يعود بالفائدة على المرضى والمجتمع ككل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى فهم وتحليل تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في القطاع الصحي، وخاصة في إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي. وفيما يلي تفصيل لأهداف الدراسة:

١. تحديد أساليب القيادة المستخدمة: الهدف: تحديد وتصنيف أساليب القيادة المختلفة التي تُستخدم في إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي.

السبب: يساعد ذلك في فهم البيئة القيادية الحالية وتقديم إطار مرجعي للتحليل.

٢. تقييم تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين: الهدف: تقييم مدى تأثير كل نوع من أساليب القيادة (مثل القيادة التوجيهية، القيادة الديمقراطية، القيادة التحويلية) على مستوى رضا الموظفين.

السبب: يساعد في تحديد الأساليب الأكثر فعالية والتي تساهم بشكل كبير في تعزيز رضا الموظفين.

٣. تحليل العلاقة بين أساليب القيادة وأداء الموظفين: الهدف: دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وأداء الموظفين في بيئة العمل الصحية.

السبب: يساعد في تحديد كيفية تأثير القيادة على الإنتاجية والجودة والأداء الوظيفي العام.

٤. تقديم توصيات لتحسين أساليب القيادة: الهدف: تقديم توصيات محددة وقابلة للتنفيذ والتحسين أساليب القيادة المستخدمة في إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي.

السبب: تعزيز رضا الموظفين والأداء العام من خلال تبني أساليب قيادة فعالة.

٥. تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الموظفين: الهدف: تحديد كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تحقق توازنًا بين تحقيق الأهداف التنظيمية وتلبية احتياجات الموظفين.

السبب: يساهم هذا التوازن في استدامة النجاح التنظيمي وتحقيق بيئة عمل صحية.

٦. دعم تطوير برامج التدريب والتطوير القيادي:

الهدف: تطوير توصيات لبرامج تدريبية وتطويرية تستهدف تحسين مهارات القيادة لدى المديرين والمشرفين.

السبب: تعزيز المهارات القيادية يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى رضا الموظفين.

٧. تحليل الفروقات بين الأقسام المختلفة: الهدف: دراسة كيفية تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في الأقسام المختلفة داخل إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي.

السبب: يساعد ذلك في فهم الاحتياجات الخاصة لكل قسم وتقديم توصيات مخصصة.

٨. قياس التأثير على الجودة والإنتاجية: الهدف: تقييم تأثير رضا الموظفين الناتج عن أساليب القيادة على جودة الخدمات الصحية المقدمة والإنتاجية العامة.

السبب: يبرز أهمية القيادة في تحسين الجودة والكفاءة في العمل.

الخلاصة:

تهدف الدراسة إلى توفير فهم شامل لتأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي، وتقديم توصيات عملية لتحسين البيئة القيادية بما يعزز من رضا الموظفين ويؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وجودة الرعاية الصحية المقدمة. من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى إحداث تغيير إيجابي ملموس في بيئة العمل الصحية وتحقيق استفادة واسعة للمؤسسة والموظفين والمجتمع بشكل عام.

تساؤلات الدراسة:

لتلك الدراسة التي تحمل عنوان أثر أساليب القيادة على رضا الموظفين في القطاع الصحي بإدارة تجمع المدينة المنورة الصحي - تساؤلات، هي:

١. هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي؟
٢. هل تسهم القيادة الديمقراطية في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين وتحقيق رضا عالٍ؟
٣. هل توجد علاقة بين القيادة التوجيهية ورضا الموظفين في القطاع الصحي؟
٤. هل توجد علاقة بين القيادة التحفيزية ورضا الموظفين في القطاع الصحي؟
٥. هل تؤثر مهارات القيادة والتواصل لدى القادة على تعزيز الرضا والأداء لدى الموظفين؟ وكيف يمكن تطوير هذه المهارات بشكل أفضل؟
٦. كيف يمكن للإدارة العليا دعم القيادات الوسطى والسفلى في تطبيق أساليب قيادة مبنية على الثقة والتفاعل الإيجابي؟
٧. هل تؤثر الخصائص الثقافية والاجتماعية للموظفين على استجابتهم لأساليب القيادة المختلفة؟ وكيف يمكن تعزيز هذا التفاعل الإيجابي؟

فروض الدراسة:

لتحقيق هذه التساؤلات في دراسة أثر أساليب القيادة على مدى رضا الموظفين في إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي، يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

١. الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وبين الرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة.
٢. الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة بين القيادة التحويلية وبين الرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة.
٣. الفرضية الثالثة: فرضية: لا يوجد علاقة بين القيادة التوجيهية وبين الرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة.
٤. الفرضية الرابعة: فرضية: لا يوجد علاقة بين القيادة التحفيزية وبين الرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

يتناول هذا الفصل استعراضاً شاملاً للدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق بموضوع تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في القطاع الصحي، مع التركيز على دراسة حالة إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي.

يعد تجمع المدينة المنورة الصحي من أهم المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، حيث يقدم خدمات صحية متكاملة لسكان المدينة المنورة والزوار. وقد أعلن التجمع عن استراتيجيته للسنوات الخمس القادمة، والتي تهدف إلى تعزيز صحة السكان وتمكينهم، وتقديم خدمات صحية عالية الجودة.

في هذا السياق، سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين أساليب القيادة ورضا الموظفين في القطاع الصحي، مع التركيز على النظريات والنماذج ذات الصلة. كما سيتم تسليط الضوء على الجوانب التالية:

- أساليب القيادة: دراسة مختلف أنماط القيادة وتأثيرها على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.
- رضا الموظفين: تحليل العوامل المؤثرة على رضا العاملين في القطاع الصحي وأهميته في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- خصائص القطاع الصحي: استعراض التحديات والفرص الفريدة التي يواجهها القادة في المؤسسات الصحية.

من خلال هذا الاستعراض، سنتمكن من بناء إطار نظري متين يساعد في فهم العلاقة بين أساليب القيادة ورضا الموظفين في سياق تجمع المدينة المنورة الصحي، مما يمهد الطريق لتحليل أعمق في الفصول

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة الهاجري (٢٠٢٣):

قدمت هذه الدراسة رؤية توضح العلاقة بين أنماط القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي بما يعود بالنفع على المنظمة كما ساهمت في فهم نظرية القيادة، ووفرت معرفة قابلة للتنفيذ تساهم في النجاح التنظيمي كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة، وهما: أساليب القيادة، والرضا الوظيفي.

شملت الدراسة الجوانب الرئيسية لأنماط القيادة المختلفة، وبالتحديد الحرة والاستبدادية والديمقراطية، وأثرها على رضا الموظفين، ولوائهم، وتعترف القيادة في سياق قطاع وزارة الداخلية بالتحديات والمتطلبات الفريدة داخل هذا القطاع، والاحتياجات المحددة لهذا القطاع.

نتائج الدراسة:

كشفت نتائج الدراسة عما يلي:

١. أسلوب القيادة الأكثر شيوعاً في وزارة الداخلية هو النمط القيادي السائد في مكاتب وزارة الداخلية كإدارة الجوازات وإدارة حقوق الإنسان.

٢. النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد في بعض أقسام الوزارة.

٣. النمط الحر: هو النمط الأقل استخداماً في وزارة الداخلية نظراً لخصوصية الأعمال التي تقوم بها الوزارة والمهام الموكلة إليها.

٤. يؤثر أسلوب القيادة على الولاء الوظيفي بشكل غير مباشر من خلال تأثيره على الرضا الوظيفي.

٥. تؤدي طبيعة العمل أو التفضيلات الفردية للموظفين إلى تخفيف قوة العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي.

٦. القيادة الديمقراطية ترتبط بشكل إيجابي بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

٧. ترتبط القيادة الدكتاتورية سلباً بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

٨. القيادة الحرة لها تأثير إيجابي على الاستقلالية، ولها تأثير مختلط على التواصل والتقدير، مما يؤدي إلى نتائج متنوعة للرضا الوظيفي.

٢. دراسة غربي (٢٠٢٢):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد بمديرية التجارة بالوادي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وعددها (٤٥) موظف أي بنسبة ٢٠٪ من مجتمع الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في المديرية هو النمط الأوتوقراطي والذي كان له أثر واضح على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها.

٣. دراسة سمية (٢٠٢١):

تهدف هذه الدراسة إلى سعي الدولة الجزائرية للارتقاء بمستواها التنموي من خلال تبني النمط القيادي المناسب و المُشجع على الاستقرار الوظيفي في إدارتها لمواردها البشرية، ويهدف إلى تحسين الإنتاجية والارتقاء بجودة السلع والخدمات المقدمة للمواطن، وركزت الدراسة على إن أسلوب القيادة المناسب لإدارة الموارد البشرية الذي يأخذ بالاعتبار الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة، من شأنه أن يخفض من مستوى الخلل الوظيفي ويتغلب على معظم العقبات التي تواجه المؤسسات الجزائرية وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي الذي تتبناه المؤسسة الجزائرية "سونلغاز" في كل الأقسام هو النمط القيادي المناسب لثقافة تنظيمية إيجابية.

٤. دراسة صادق وآخرون (٢٠١٩):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مهارات القيادة الإدارية (المهارات الذهنية/ الفكرية، المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية) في تعزيز الالتزام الوظيفي (الالتزام الشعوري/ العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) من وجهة نظر عينة من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في ديوان محافظة أربيل بإقليم كردستان العراق، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (٣٠) سؤالاً وزعت على عينة مكونة من (٣٩) فرداً، وقد أعيدت منها (٣٠) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين مهارات القيادة الإدارية وتعزيز الالتزام الوظيفي، ووجود أثر لمهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي، وبناءً على ذلك فقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات ومن أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بمهارات القيادة الإدارية لتشجيعها وتعزيزها لدى المدراء ولاسيما أن نتائج الدراسة الميدانية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذه المهارات في المنظمة.

٥. دراسة البنا (٢٠١٧):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي، وذلك من خلال تحديد النمط القيادي السائد، وقياس مستوى السلوك الإبداعي، ومن ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام بتصميم استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول لتحديد الأنماط القيادية، والقسم الثاني لقياس مستوى السلوك الإبداعي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز الأمن الداخلي والبالغ عددهم (٩٧٠) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية منهم تكونت من (٢٧٥) موظفاً، وبعد توزيع الاستبانات تم استرداد (٢٦٠) استبانة منها، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالية بوزن نسبي ٧٢.٢٪ يليه النمط القيادي الديمقراطي بوزن نسبي ٧٠.٧٪ يليه النمط القيادي الأوتوقراطي بوزن نسبي ٦٩.٠٪ يليه النمط القيادي الاجتماعي بوزن نسبي ٦٣.٨٪ وأخيراً النمط القيادي الترسلّي بوزن نسبي ٥١.١٪.

٦. دراسة عبد الله (٢٠١٦):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين في القطاع العام في منطقة الجوف، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال عن أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف، ومن هذا السؤال تم تصميم الفرضيات التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، والديمقراطية، والقيادة الحرة) ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف شمال المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف وذات تأثير إيجابي واضح على معدلات الأداء الوظيفي هو النمط الديمقراطي.

٧. دراسة المدهون (٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شبكة الأقصى الإعلامية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين في الشبكة، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، وقام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تحديد العينة باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (٣٨٠) موظفاً.

وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، بينما العلاقة طردية ضعيفة بين النمط الترسلّي أو الفوضوي والرضا الوظيفي، ولم يثبت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي في شبكة الأقصى الإعلامية كوحدة واحدة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض لتلك الدراسات السابقة ذات العلاقة أن هناك اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين في كل من مجالي الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي وقد استفاد الباحث من اطلاعه على هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء منهجية وأداء الدراسة، وتم رصد العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج يناسب طبيعة هذه الدراسات، وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط، أهمها دراسة المتغيرات الثلاثة (أنماط القيادة - الرضا الوظيفي - الولاء التنظيمي) مع بعضهم البعض على مؤسسة كوزارة الداخلية.

كما أنه من خلال العرض السابق للدراسات السابقة نجد أن دراسة (سمية، ٢٠٢١) توصلت إلى أن النمط القيادة الأوتوقراطي هو النمط القيادي المناسب لثقافة تنظيمية جزائرية إيجابية، كما وأشارت دراسة (البناء، ٢٠١٧) أيضًا إلى أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالية يليه النمط القيادي الديمقراطي يليه النمط القيادي الأوتوقراطي يليه النمط القيادي الاجتماعي وأخيرًا النمط القيادي الترسلّي، بينما بينت كل من دراسة (عبد الله، ٢٠١٦)، ودراسة (المدهون، ٢٠١٥) بأن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Cherian, Gaikar & Raj, 2020):

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي. كما تسعى هذه الدراسة لفهم تأثير الأنماط المختلفة للقيادة، مثل القيادة الاستبدادية، والديمقراطية، والتبادلية، والتحويلية، على الأداء التنظيمي في المؤسسات التي تتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقرًا لها.

تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على ١٥٠ فردًا. وأظهرت نتائج الدراسة أن لأنماط القيادة تأثيرات إيجابية وسلبية على أداء المنظمة، وأن أساليب القيادة وحدها تساهم في ٢٥٪ من الأداء التنظيمي. خلصت الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية كان لهما تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي في المؤسسات الإماراتية.

٢. دراسة Brenyah & Tetteh (2016):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الأنماط القيادية المختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، مع التركيز على موظفي قطاع الاتصالات في غانا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي لها، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع ٤٠٠ استبانة على الموظفين.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الأنماط التحويلية للقيادة، والتي تشمل الاعتبار الفردي، ودافع الإلهام، والتحفيز الفكري، وبين الرضا الوظيفي. وقد بينت الدراسة أن هذه الأنماط القيادية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال التأثيرات التي تفرضها على الموظفين من بيئتهم الخارجية.

٣. دراسة Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram (2015):

تهدف هذه الدراسة إلى بحث تأثير أساليب القيادة التحويلية والتبادلية للمشرفين والمديرين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين. تم إجراء الدراسة في ثلاث مدن رئيسية في باكستان، مستهدفة قطاع أبحاث وتطوير تكنولوجيا المعلومات، الذي يعد من القطاعات التجارية المهمة في الاقتصاد الإقليمي لمساهمته الكبيرة في التطورات التكنولوجية وتطوير الأعمال.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ومع ذلك، تبين أن تأثير القيادة التبادلية كان أكثر وضوحًا وأكبر مقارنة بالقيادة التحويلية في تحقيق هذه النتائج.

التعليق على الدراسات الأجنبية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن هناك نقاط ارتباط مهمة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية التي تركز على رضا الموظفين في القطاع الصحي. ومع ذلك، تختلف بعض التفاصيل حسب السياق والقطاع المدروس.

١. Cherian, Gaikar & Raj (2020): تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة

(الاستبدادية، الديمقراطية، التبادلية، والتحويلية) وأداء المؤسسات في الإمارات. يمكن القول إن هناك تقاربًا بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في محاولتها لفهم تأثير القيادة على الأداء التنظيمي، مع وجود ارتباط وثيق بين الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي في كثير من الحالات. القيادة الديمقراطية والتحويلية، التي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا في هذه الدراسة، قد تكون ذات أهمية أيضًا في دراسة الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي، حيث إن تلك الأساليب القيادية تساهم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة.

٢. Brenyah & Tetteh (2016): ركزت هذه الدراسة على قطاع الاتصالات في غانا، لكنها أظهرت أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الرضا الوظيفي من خلال الاعتبار الفردي ودافع الإلهام والتحفيز الفكري. هذه النتائج تتماشى مع الدراسة الحالية التي تسعى إلى فهم كيف يمكن لأساليب القيادة في القطاع الصحي أن تؤثر على رضا الموظفين. في البيئة الصحية، مثل الاتصالات، يمكن للقيادة التحويلية أن تلعب دورًا كبيرًا في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم من خلال توفير الدعم والتقدير الشخصي.

٣. Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram (2015): هذه الدراسة تناولت تأثير أساليب القيادة التحويلية والتبادلية في قطاع تكنولوجيا المعلومات بباكستان. على الرغم من اختلاف القطاع، إلا أن النتائج التي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا لكل من أسلوبَي القيادة التحويلية والتبادلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تعتبر ذات أهمية بالنسبة للدراسة الحالية. في القطاع الصحي، حيث تكون طبيعة العمل معقدة وتحتاج إلى توازن بين الانضباط والمرونة، قد يكون للقيادة التبادلية، التي تركز على التحفيز اليومي والتفاعل الشخصي، دور في تعزيز الرضا الوظيفي.

مدى الارتباط مع الدراسة الحالية:

- **التشابه في الهدف:** جميع الدراسات الثلاث تسلط الضوء على العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي أو الأداء التنظيمي. هذا الارتباط وثيق الصلة بالدراسة الحالية التي تركز على قياس تأثير القيادة في تحسين رضا الموظفين في القطاع الصحي.
- **اختلاف السياق:** في حين أن هذه الدراسات ركزت على قطاعات مختلفة مثل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فإن الدراسة الحالية مخصصة للقطاع الصحي، وهو قطاع يتميز بتحدياته الخاصة، مثل الإجهاد المهني وضرورة التفاعل اليومي مع المرضى. هذا يجعل من المهم دراسة أساليب القيادة التي تناسب هذه البيئة.
- **تأثير القيادة التحويلية والتبادلية:** أكدت الدراسات الثلاث على الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية، وهذا يتوافق مع الدراسة الحالية التي قد تجد أن هذه الأساليب تدعم خلق بيئة عمل محفزة وصحية للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، القيادة التبادلية، التي تعزز من التفاعل اليومي بين المديرين والموظفين، قد تكون لها فائدة خاصة في القطاع الصحي، حيث يعتمد النجاح التنظيمي بشكل كبير على العمل الجماعي والتنسيق.

بالتالي، يمكن استخدام نتائج هذه الدراسات لتسليط الضوء على تأثير أساليب القيادة المختلفة في تحسين رضا الموظفين في القطاع الصحي، مع مراعاة أن القطاع الصحي يتطلب اهتمامًا خاصًا بالعوامل الإنسانية والمهنية التي تؤثر على رضا العاملين.

الإطار النظري

في هذا الإطار النظري، سنتناول المحاور التالية:

أساليب القيادة: سنتعرض النظريات الرئيسية في القيادة، مثل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الخادمة، مع التركيز على تطبيقاتها في القطاع الصحي.

رضا الموظفين: سنناقش مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، والعوامل المؤثرة عليه، مع التركيز على خصوصية العاملين في القطاع الصحي.

العلاقة بين القيادة ورضا الموظفين: سنستكشف الدراسات والنظريات التي تربط بين أساليب القيادة المختلفة ومستويات رضا الموظفين، مع الإشارة إلى الأبحاث التي أجريت في بيئات صحية مماثلة.

خصائص القطاع الصحي: سنلقي الضوء على السمات الفريدة للقطاع الصحي وتأثيرها على ممارسات القيادة ورضا الموظفين، مع الإشارة إلى التحديات والفرص الخاصة بتجمع المدينة المنورة الصحي.

من خلال هذا الإطار النظري، نسعى إلى توفير أساس متين لفهم الظاهرة قيد الدراسة، وتوجيه تصميم البحث وتحليل النتائج في المراحل اللاحقة.

المبحث الأول: أساليب القيادة.

مفهوم القيادة وأهميتها

تعد القيادة عنصراً حيوياً في نجاح المؤسسات وتطورها. فهي عملية تفاعلية ديناميكية تتمحور حول قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة. وتُعرف القيادة بأنها فن وعلم توجيه وتحفيز وإلهام الأفراد للعمل بشكل جماعي لتحقيق رؤية محددة.

تعريف القيادة

القيادة هي عملية يستخدم فيها القائد نفوذه وسلطته لإحداث تغيير إيجابي في سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم وانتمائهم. وتعتمد على ثلاثة عناصر أساسية: أولاً، وضع رؤية واضحة للمستقبل تحدد الاتجاه العام للمؤسسة. ثانياً، القدرة على إقناع الآخرين بأهمية هذه الرؤية وجدواها. وأخيراً، إلهام الفريق وتحفيزه لبذل أقصى جهوده لتحقيق الأهداف المرجوة (الزغبى، البطانية، ٢٠١٤).

أهمية القيادة في المؤسسات

تلعب القيادة دوراً محورياً في نجاح المؤسسات، وتتجلى أهميتها في عدة جوانب (البنا، ٢٠١٧):

تحديد الاتجاه الاستراتيجي: تساعد القيادة الفعالة في وضع رؤية واضحة وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية للمؤسسة. فالقائد الناجح يستشرف المستقبل ويضع خارطة طريق واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل.

تحفيز وإلهام الموظفين: تعمل القيادة على رفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم. يقوم القائد بتشجيع الموظفين وتحفيزهم من خلال التقدير والمكافآت، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والولاء للمؤسسة.

إدارة التغيير: تساهم القيادة في قيادة عمليات التغيير والتطوير داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية. فالقائد الفعال يدرك أهمية التكيف مع المتغيرات الخارجية ويقود المؤسسة نحو التطوير المستمر لمواكبة التحديات الجديدة.

بناء ثقافة مؤسسية إيجابية: تعمل القيادة على خلق بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع والابتكار. يقوم القائد بترسيخ القيم والمبادئ التي تشجع على التعاون والتميز، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مؤسسية قوية تدعم تحقيق الأهداف.

اتخاذ القرارات الحاسمة: تمكن القيادة من اتخاذ قرارات استراتيجية في الأوقات الحرجة وحل المشكلات بفعالية. فالقائد الناجح يتميز بالقدرة على تحليل المواقف المعقدة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يساهم في تجاوز التحديات وتحقيق النجاح.

بالتالي يمكن القول أن القيادة تعد عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات وتطورها. فهي تساهم في توجيه الجهود، وتحفيز الموظفين، وإدارة التغيير، وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية، واتخاذ القرارات الحاسمة. لذا، فإن تطوير المهارات القيادية وتعزيزها يعد أمراً ضرورياً لضمان استمرارية ونمو المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة.

نظريات القيادة الرئيسية

تعد نظريات القيادة من أهم الموضوعات في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تقدم إطاراً نظرياً لفهم وتفسير سلوك القادة وتأثيرهم على الأتباع والمنظمات. فيما يلي استعراض لأبرز نظريات القيادة الرئيسية:

نظرية القيادة التحويلية:

طور هذه النظرية جيمس ماكجريجور بيرنز (١٩٧٨) وبرنارد باس (١٩٨٥). تركز على قدرة القائد على إحداث تغيير جذري في المنظمة من خلال إلهام وتحفيز الأتباع لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المصلحة العامة. يتميز القائد التحويلي بأربع خصائص رئيسية: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة

الفكرية، والاعتبار الفردي. تعتبر هذه النظرية فعالة بشكل خاص في بيئات العمل التي تتطلب تغييراً جوهرياً وابتكاراً مستمراً.

نظرية القيادة التبادلية:

قدم هذه النظرية أيضاً بيرنز (١٩٧٨) وطورها باس (١٩٨٥). تركز على العلاقة التبادلية بين القائد والأتباع، حيث يقدم القائد المكافآت أو العقوبات مقابل أداء الأتباع. تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء السلبية. تعتبر هذه النظرية فعالة في البيئات المستقرة نسبياً وحيث تكون الأهداف واضحة ومحددة.

نظرية القيادة الخادمة:

طور هذه النظرية روبرت جرينليف (١٩٧٠). تركز على فكرة أن القائد يجب أن يكون في خدمة أتباعه أولاً، مع التركيز على تنمية قدراتهم وتمكينهم. تتضمن عدة خصائص منها: الاستماع، التعاطف، الشفاء، الوعي، الإقناع، التصور، البصيرة، الإشراف، الالتزام بنمو الأفراد، وبناء المجتمع. تعتبر هذه النظرية فعالة بشكل خاص في المنظمات التي تركز على التنمية البشرية والمسؤولية الاجتماعية.

نظرية القيادة الموقفية:

قدم هذه النظرية بول هيرسي وكينيث بلانشارد (١٩٦٩). تفترض أن أسلوب القيادة الأمثل يعتمد على مستوى نضج الأتباع وطبيعة الموقف. تحدد النظرية أربعة أساليب قيادية: التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض، والتي يجب أن يتم اختيارها بناءً على مستوى استعداد الأتباع. تعتبر هذه النظرية مرنة ومفيدة في التعامل مع مختلف المواقف والأفراد في بيئة العمل.

تقدم هذه النظريات رؤى مختلفة ومتكاملة لفهم القيادة، وتساعد في تطوير مهارات القادة وتحسين فعاليتهم في مختلف السياقات التنظيمية. من المهم الإشارة إلى أن كل نظرية لها مزاياها وحدودها، وأن القادة الفعالين غالباً ما يجمعون بين عناصر من مختلف النظريات وفقاً لمتطلبات الموقف والأهداف التنظيمية.

أنماط القيادة

هو الأسلوب الذي ينتهجه القائد لكي يؤثر على سلوك الجماعة أو العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (الصليبي، ٢٠٠٧)، ومن أشهر تلك الأساليب الإدارية حسب المدرسة السلوكية التي تركز على تحديد وتصنيف أساليب القيادة بناءً على السلوكيات والتفاعلات الملحوظة بين القادة وأتباعهم:

١. نظرية القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership Theory):

والمعروفة أيضًا باسم القيادة التشاركية، تُعتبر من أهم النظريات في مجال الإدارة والقيادة. تركز هذه النظرية على فكرة أن القادة ينبغي أن يشركوا الأعضاء الآخرين في عملية اتخاذ القرارات. تختلف هذه النظرية عن أساليب القيادة التسلطية التي تركز على اتخاذ القرارات بشكل فردي دون استشارة الآخرين.

تركز القيادة الديمقراطية على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التنظيمية، مما يعزز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي. (الزهراني، فيصل، ٢٠١٧).

وهو أسلوب قيادي يعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وكذلك توزيع المسؤوليات، وإحداث تنمية في العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، ويعرف هذا الأسلوب أيضًا باسم القيادة التشاركية، حيث يدعم التعاون والتواصل المفتوح والمشاركة النشطة للموظفين في تشكيل اتجاه المنظمة. (أفوليو، ٢٠٠٣: ٥٣ - ٦٦).

الخصائص الرئيسية للقيادة الديمقراطية:

١. المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات: يشجع القائد الديمقراطي مشاركة الجميع في صنع القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية بين الأعضاء.

٢. التواصل المفتوح: يشجع القائد الديمقراطي على التواصل المفتوح والصريح بين جميع الأعضاء، مما يعزز الشفافية والثقة.

٣. تطوير القدرات الفردية: القائد الديمقراطي يهتم بتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال إشراكهم في عمليات صنع القرار وتقديم التوجيه والدعم المستمر.

٤. تحفيز الابتكار والإبداع: يشجع القائد الديمقراطي على الابتكار والإبداع من خلال إعطاء الأفراد الحرية في طرح الأفكار والمشاركة في تحسين العمليات.

تطبيقات القيادة الديمقراطية:

تُستخدم القيادة الديمقراطية بشكل واسع في المؤسسات التعليمية والمنظمات غير الحكومية والشركات التي تتبنى ثقافة الابتكار والمشاركة. تُظهر الأبحاث أن القيادة الديمقراطية يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي بين الأعضاء، مما يعزز الفعالية العامة للمؤسسة. (الزبيدي، ٢٠١٦؛ السعيد، ٢٠١٦).

٢. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory):

القيادة التحويلية تركز على تغيير وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ، من خلال خلق رؤية مشتركة وإلهامهم للتفوق. (الحربي، عبد الرحمن، ٢٠١٦).

هي مفهوم إداري تم تطويره لأول مرة من قبل الباحث جيمس بيرنز في عام ١٩٧٨، ثم توسع فيها برنارد باس في الثمانينات. تركز هذه النظرية على فكرة أن القادة الفعالين يجب أن يغيروا (يحولوا) بيئات العمل والموظفين من خلال تحفيزهم وتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة تتجاوز المصالح الشخصية.

تتضمن القيادة التحويلية أربعة عناصر رئيسية:

١. التأثير المثالي (Idealized Influence): القائد يمثل نموذجًا يُحتذى به، يحظى بالاحترام والثقة من قبل الآخرين.

٢. التحفيز الملهم (Inspirational Motivation): القائد يلهم الآخرين من خلال رؤية مقنعة ومثيرة، ويحثهم على الالتزام بالأهداف المشتركة.

٣. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): القائد يشجع على الإبداع والابتكار من خلال تحفيز التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق جديدة.

٤. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): القائد يهتم باحتياجات الأفراد ويعمل على تطويرهم الشخصي والمهني. (السليمان، ٢٠١٨).

٣. نظرية القيادة التوجيهية (Directive Leadership Theory):

هي أحد أنماط القيادة التي تركز على توجيه القائد لأعضاء الفريق من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح وتقديم التوجيهات والتعليمات المباشرة. هذا النمط من القيادة يشدد على أهمية الرقابة والتحكم لضمان تنفيذ المهام بشكل فعال وكفاء.

القيادة التوجيهية تركز على تقديم التوجيه والتعليمات الواضحة للموظفين، وتحديد الأهداف والتوقعات بوضوح. (العتيبي، خالد، ٢٠١٨).

الخصائص الرئيسية للقيادة التوجيهية:

١. تحديد الأدوار والمسؤوليات: القائد التوجيهي يقوم بتحديد الأدوار بوضوح لكل فرد في الفريق ويشرح ما يتوقع منهم بشكل دقيق.

٢. التوجيه والإشراف المباشر: يوجه القائد التوجيهي الأفراد في كيفية أداء المهام ويشرف على تنفيذها لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

٣. التعليمات الصريحة: يتضمن هذا الأسلوب تقديم تعليمات محددة وصريحة حول كيفية أداء المهام، مما يقلل من الغموض ويزيد من الكفاءة.

٤. الرقابة والمتابعة: القائد التوجيهي يقوم بمتابعة الأداء وتقديم الملاحظات بشكل مستمر لضمان تحسين الأداء وتحقيق النتائج المطلوبة.

تطبيقات القيادة التوجيهية:

تُستخدم القيادة التوجيهية بشكل واسع في المؤسسات العسكرية والمشاريع التي تتطلب درجة عالية من التنظيم والانضباط. كما يمكن تطبيقها في البيئات التي تحتاج إلى توجيه دقيق وإشراف مستمر لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. هذا الأسلوب يمكن أن يكون فعالاً في الظروف التي تتطلب توجيهات واضحة ومحددة، خصوصاً عندما يكون الأفراد غير متمكنين أو يفتقرون للخبرة اللازمة لأداء المهام بشكل مستقل. (القحطاني، ٢٠١٣؛ الشمري، ٢٠١٧).

٤. نظرية القيادة التحفيزية (Motivational Leadership Theory):

تركز على قدرة القائد على تحفيز أعضاء الفريق ودفعهم لتحقيق أفضل أداء لديهم. تُعد هذه النظرية جزءاً أساسياً من علم النفس الإداري وتقوم على فهم دوافع الأفراد واستخدامها لتعزيز التزامهم وتحقيق الأهداف المشتركة.

تسعى القيادة التحفيزية إلى تحفيز الموظفين من خلال تقديم المكافآت والتعزيز الإيجابي، وتشجيعهم على تحقيق الأهداف والتميز في الأداء. (السلمي، ٢٠١٩).

الخصائص الرئيسية للقيادة التحفيزية:

١. تحفيز الأفراد: القائد التحفيزي يعرف كيف يلهم الأفراد ويشجعهم على العمل بجدية من خلال التعرف على دوافعهم الفردية.

٢. بناء الثقة: القائد التحفيزي يبني بيئة من الثقة والاحترام المتبادل، مما يساعد على خلق جو من التعاون والإيجابية.

٣. التواصل الفعال: يتميز القائد التحفيزي بقدرته على التواصل بفعالية مع الفريق، مما يساعد في نقل الأهداف والرؤية بوضوح.

٤. الاعتراف بالإنجازات: يعترف القائد التحفيزي بإنجازات الأفراد ويكافئهم، مما يعزز الشعور بالرضا الوظيفي والانتماء.

تطبيقات القيادة التحفيزية:

تُستخدم القيادة التحفيزية بشكل واسع في الشركات التي تسعى إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية من خلال تحفيز الموظفين. تُظهر الأبحاث أن هذا النوع من القيادة يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام بين الأفراد، مما يعزز الفعالية العامة للمؤسسة. (الغامدي، ٢٠١٤؛ الزهراني، ٢٠١٦).

أساليب القيادة الشائعة

تتنوع أساليب القيادة وفقاً لشخصية القائد وطبيعة المؤسسة والظروف المحيطة. وتعتبر معرفة هذه الأساليب وتطبيقها بشكل مناسب من المهارات الأساسية للقادة الفعالين. فيما يلي استعراض لأبرز أساليب القيادة الشائعة (السعيد، ٢٠١٦؛ الزهراني، ٢٠١٦):

الأسلوب الأوتوقراطي (الاستبدادي):

يتميز هذا الأسلوب بمركزية اتخاذ القرار في يد القائد. حيث يقوم القائد بتحديد الأهداف والخطط وتوزيع المهام دون مشاركة فعالة من المرؤوسين. يتخذ القائد الأوتوقراطي القرارات بشكل فردي ويتوقع الطاعة والامتثال من الموظفين. من مميزات هذا الأسلوب سرعة اتخاذ القرار ووضوح التوجيهات، خاصة في المواقف الطارئة. ومع ذلك، قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وإعاقة الإبداع والمبادرة لدى الموظفين.

الأسلوب الديمقراطي:

يعتمد هذا الأسلوب على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار. يقوم القائد الديمقراطي بتشجيع الحوار وتبادل الآراء، ويأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الموظفين قبل اتخاذ القرارات النهائية. يتميز هذا الأسلوب بتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة وزيادة الرضا الوظيفي. كما أنه يساهم في تطوير مهارات الموظفين وتشجيع الإبداع. ومع ذلك، قد يستغرق عملية اتخاذ القرار وقتاً أطول، وقد لا يكون مناسباً في المواقف التي تتطلب قرارات سريعة.

الأسلوب التشاركي:

يعد هذا الأسلوب امتداداً للأسلوب الديمقراطي، حيث يركز على المشاركة الفعالة للموظفين في جميع مراحل العمل. يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين ويشجعهم على المساهمة في وضع الأهداف وحل المشكلات. يتميز هذا الأسلوب بتعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين جودة القرارات من

خلال الاستفادة من خبرات ومعارف الموظفين. ومع ذلك، قد يكون هذا الأسلوب غير فعال في المواقف التي تتطلب قيادة حازمة أو عندما يفتقر الموظفون إلى الخبرة اللازمة.

أسلوب عدم التدخل (القيادة الحرة):

في هذا الأسلوب، يمنح القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام. يقتصر دور القائد على توفير الموارد اللازمة وتقديم التوجيه عند الطلب. يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالاً مع الفرق عالية الكفاءة والتحفيز الذاتي، حيث يشجع على الاستقلالية والإبداع. ومع ذلك، قد يؤدي إلى الفوضى وانخفاض الإنتاجية إذا لم يكن الموظفون مؤهلين بشكل كافٍ أو يفتقرون إلى الدافع الذاتي.

من المهم الإشارة إلى أن القادة الفعالين غالباً ما يمزجون بين هذه الأساليب ويكيفونها وفقاً للموقف والأفراد الذين يقودونهم. فالمرونة في تطبيق أساليب القيادة المختلفة تعد من السمات الأساسية للقيادة الناجحة في بيئة العمل المعاصرة.

أهمية القيادة في القطاع الصحي

تعد القيادة الفعالة عنصراً أساسياً في نجاح وتطور القطاع الصحي. من خلال التركيز على تحسين جودة الرعاية، إدارة الموارد بكفاءة، التعامل مع الأزمات، وتعزيز التعاون بين الفرق الطبية، تساهم القيادة في بناء نظام صحي قوي وقادر على تلبية احتياجات المجتمع بفعالية. تكتسب القيادة أهمية خاصة في القطاع الصحي نظراً لطبيعته الحساسة وتأثيره المباشر على حياة الناس. فيما يلي توضيح مفصل لأهم جوانب أهمية القيادة في هذا القطاع الحيوي (Upenieks, 2003) :

تحسين جودة الرعاية الصحية:

تساهم القيادة الفعالة في رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. يقوم القادة الناجحون بوضع معايير عالية للجودة وضمان الالتزام بها عبر جميع مستويات المؤسسة الصحية. كما يعملون على تشجيع الابتكار وتبني أفضل الممارسات الطبية الحديثة. من خلال التركيز على التحسين المستمر، تضمن القيادة الفعالة تقديم رعاية صحية آمنة وفعالة ومتمحورة حول المريض. هذا يؤدي إلى تحسين نتائج المرضى وزيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة.

إدارة الموارد بكفاءة:

تلعب القيادة دوراً حاسماً في توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل لتحقيق أفضل النتائج. في ظل محدودية الموارد التي يواجهها القطاع الصحي، يقوم القادة الأكفاء بتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بناءً على الاحتياجات الفعلية والأهداف الاستراتيجية. كما يعملون على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال

تبني التقنيات الحديثة وتطوير العمليات. هذا يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات الصحية مع ترشيد النفقات.

التعامل مع الأزمات:

تلعب القيادة دوراً حاسماً في إدارة الأزمات الصحية والطوارئ بفعالية. في مواجهة التحديات غير المتوقعة مثل تفشي الأمراض أو الكوارث الطبيعية، يقوم القادة الأكفاء باتخاذ قرارات سريعة وحاسمة لضمان استمرارية تقديم الرعاية الصحية. كما يعملون على تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والجهات المعنية، وضمان توفر الموارد اللازمة للاستجابة الفعالة. القيادة القوية خلال الأزمات تساعد في الحفاظ على ثقة الجمهور وتقليل الآثار السلبية على النظام الصحي.

تعزيز التعاون بين الفرق الطبية:

تساهم القيادة الفعالة في بناء فرق عمل متماسكة وفعالة. يعمل القادة الناجحون على خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والتواصل المفتوح بين مختلف التخصصات الطبية. من خلال تعزيز العمل الجماعي وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات، تضمن القيادة تقديم رعاية شاملة ومتكاملة للمرضى. كما تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية المقدمة.

تأثير القيادة على أداء المؤسسة ورضا الموظفين

تلعب القيادة دوراً محورياً في تشكيل أداء المؤسسة وتحديد مستوى رضا الموظفين. يمكن تفصيل هذا التأثير من خلال النقاط التالية (غربي، ٢٠٢٢):

تحسين الإنتاجية:

تعمل القيادة الفعالة على تحفيز الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء. يقوم القادة الناجحون بوضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، مما يوجه جهود الموظفين نحو تحقيق النتائج المرجوة. كما يعملون على توفير الموارد اللازمة وإزالة العوائق التي قد تعيق الأداء الأمثل. من خلال التواصل الفعال وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، يساعد القادة الموظفين على فهم دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يزيد من التزامهم وحماسهم للعمل. هذا التحفيز المستمر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة وتحسين جودة المخرجات.

زيادة الرضا الوظيفي:

تساهم القيادة الفعالة في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة. يقوم القادة الناجحون ببناء علاقات قوية مع الموظفين، مبنية على الثقة والاحترام المتبادل. من خلال الاهتمام باحتياجات الموظفين وتقدير إنجازاتهم، يخلق القادة شعوراً بالتقدير والانتماء. كما يعملون على توفير فرص للنمو والتطور المهني، مما يزيد من شعور الموظفين بالقيمة والأهمية داخل المؤسسة. هذه البيئة الإيجابية

تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة وقدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات.

تطوير المهارات:

تشجع القيادة الفعالة على التعلم المستمر وتطوير مهارات الموظفين. يدرك القادة الناجحون أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كعامل أساسي لنجاح المؤسسة على المدى الطويل. يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتوفير فرص التعلم المناسبة، سواء من خلال التدريب الداخلي أو الخارجي. كما يشجعون على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين، مما يساهم في خلق ثقافة تعلم مستمرة داخل المؤسسة. هذا التركيز على تطوير المهارات يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

تعزيز الالتزام التنظيمي:

تساعد القيادة الفعالة في بناء شعور قوي بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة وأهدافها. يقوم القادة الناجحون بتوضيح رؤية ورسالة المؤسسة وربطها بأدوار الموظفين اليومية. من خلال إشراك الموظفين في عملية صنع القرار وتقدير مساهماتهم، يخلق القادة شعوراً بالملكية والمسؤولية المشتركة تجاه نجاح المؤسسة. كما يعملون على بناء ثقافة تنظيمية قوية تعكس قيم وأهداف المؤسسة. هذا الالتزام التنظيمي القوي يؤدي إلى زيادة الولاء وانخفاض معدل دوران الموظفين، مما يساهم في استقرار المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى.

يتضح مما سبق أن تأثير القيادة على أداء المؤسسة ورضا الموظفين هو تأثير شامل ومتعدد الأبعاد. من خلال تحسين الإنتاجية، زيادة الرضا الوظيفي، تطوير المهارات، وتعزيز الالتزام التنظيمي، تساهم القيادة الفعالة في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تدفع المؤسسة نحو تحقيق التميز والنجاح المستدام.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.

يحظى الرضا الوظيفي باهتمام متزايد في الدراسات الإدارية الحديثة، نظراً لدوره الحيوي في تقييم أداء المؤسسات من وجهة نظر مواردها البشرية. فهو يسلط الضوء على مواطن القوة والضعف في بيئة العمل، مما يساهم في صياغة سياسات إدارية مستقبلية أكثر فعالية. وفي ضوء الجهود التطويرية المبذولة في القطاعين العام والخاص، أصبح لزاماً على القيادات الإدارية والمختصين بالتطوير الإداري تجاوز الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية. بدلاً من ذلك، ينبغي تبني نهج حديث يركز على الاستثمار الأمثل في الكوادر البشرية، وذلك من خلال الاهتمام بجودة حياة العمل، وتوفير أفضل الظروف المهنية، وتعزيز

الارتباط الوظيفي، مع إيلاء اهتمام خاص بالجوانب الصحية والاجتماعية للموظفين. هذا التوجه الشامل يهدف إلى خلق بيئة عمل متكاملة تلبي احتياجات الموظفين المتنوعة، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

تعريف الرضا الوظيفي

منذ بدايات القرن العشرين، حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير في الأوساط البحثية والأكاديمية. ورغم تعدد الدراسات التي تناولته، إلا أنه لا يزال هناك تباين في تحديد تعريف موحد له. ويعزى هذا الاختلاف إلى عدة عوامل، منها تنوع القيم والمعتقدات ومجالات الاهتمام بين الباحثين، واختلاف الظروف والبيئات المحيطة، بالإضافة إلى تأثير نوع الدراسة والمجتمع المستهدف والأهداف المرجوة.

ومن بين التعريفات البارزة للرضا الوظيفي (الجهني، محمد، ٢٠٢٠):

١. تعريف Viteles (1953): ربط الرضا الوظيفي بمفهوم "المعنويات"، حيث اعتبره مرتبطاً بالرغبة في الاستمرارية والسعي لتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة.

٢. تعريف Locke (1976): وصف الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الموظف لعمله أو لخبراته المرتبطة بمجال عمله.

٣. نظرية Herzberg (1966): قدم رؤية مختلفة للرضا الوظيفي، حيث ربطه بنوعين من العوامل:

- عوامل خارجية: مثل الأجور، والعلاقات مع المسؤولين والزملاء، وبيئة المنظمة.

- عوامل داخلية: تتبع من شعور الفرد بالإنجاز وإدراكه لأهمية قدراته من خلال هذا الإنجاز.

وأشار Herzberg إلى أن العوامل الداخلية هي المسؤولة عن تحقيق الرضا الوظيفي، بينما العوامل الخارجية تؤثر على عدم الرضا.

أهمية الرضا الوظيفي

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية بالغة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وذلك لتأثيره الكبير على أداء الموظفين والمؤسسات على حد سواء. ويمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية (عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٨):

تحسين الإنتاجية: يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بزيادة الإنتاجية. فالموظفون الراضون عن عملهم يميلون إلى بذل جهد أكبر وتحقيق مستويات أداء أعلى، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة ككل.

تعزيز الالتزام التنظيمي: يساهم الرضا الوظيفي في تقوية الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران الموظفين والحفاظ على الكفاءات.

تحسين جودة الخدمة: الموظفون الراضون عن عملهم يقدمون خدمة أفضل للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحسين سمعة المؤسسة.

تعزيز الإبداع والابتكار: يخلق الرضا الوظيفي بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار، حيث يشعر الموظفون بالأمان والثقة للتعبير عن أفكارهم الجديدة.

تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين: يرتبط الرضا الوظيفي بانخفاض مستويات التوتر والإجهاد، مما يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين وتقليل معدلات الغياب.

زيادة المرونة التنظيمية: الموظفون الراضون أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات التنظيمية، مما يساعد المؤسسة على التعامل بشكل أفضل مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل.

طرق قياس الرضا الوظيفي

يُفضل استخدام مزيج من الطرق للحصول على صورة شاملة ودقيقة عن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي (الحسيني، ٢٠٢٨):

١. الاستبيانات والاستطلاعات:

تعد الاستبيانات والاستطلاعات من أكثر الطرق شيوعاً لقياس الرضا الوظيفي. وتشمل:

- استبانة وصف الوظيفة (JDI): تقيس الرضا في خمسة مجالات رئيسية: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء.

- استبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي (MSQ): تقيس جوانب متعددة للرضا الوظيفي.

- مقياس الرضا عن الأجر (PSQ): يركز على الرضا عن جوانب نظام الأجور.

تتميز هذه الطريقة بإمكانية جمع بيانات من عدد كبير من الموظفين بسرعة وسهولة، مع ضمان السرية.

٢. المقابلات الشخصية:

تعتمد على إجراء محادثات مباشرة مع الموظفين لاستكشاف مشاعرهم وآرائهم حول وظائفهم. وتشمل:

- المقابلات الفردية: تسمح بالتعمق في فهم تجارب الموظفين الشخصية.

- المقابلات الجماعية: تساعد في استكشاف الآراء المشتركة وديناميكيات الفريق.

- طريقة الأحداث الحرجة (هيرزبرج): تركز على تحديد العوامل التي تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا.

تتيح هذه الطريقة فهماً أعمق لمشاعر الموظفين وأسباب رضاهم أو عدم رضاهم.

٣. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

تعتمد على تحليل البيانات الكمية المرتبطة بأداء الموظفين وسلوكهم. وتشمل:

- معدل دوران الموظفين: ارتفاعه قد يشير إلى انخفاض الرضا الوظيفي.
 - معدلات الغياب: زيادتها قد تكون مؤشراً على عدم الرضا.
 - الإنتاجية: انخفاضها قد يرتبط بانخفاض الرضا الوظيفي.
 - مشاركة الموظفين في الأنشطة التطوعية أو الإضافية: قد تعكس مستوى الرضا والالتزام.
- تتميز هذه الطريقة بتوفير بيانات موضوعية يمكن تتبعها بسهولة عبر الزمن، لكنها قد لا تكشف عن الأسباب الكامنة وراء هذه المؤشرات.

مؤشرات الرضا الوظيفي

هذه المؤشرات مجتمعة تقدم صورة شاملة عن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة، وتساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لزيادة رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل (كردي، ٢٠١٠).

١. مؤشر انخراط الموظفين: يقيس مدى ارتباط الموظفين عاطفياً وفكرياً بعملهم والمؤسسة. ويشمل:

- مستوى الحماس والتفاني في العمل

- الشعور بالانتماء للمؤسسة

- المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة

يمكن قياسه من خلال استبيانات تقيس مدى فخر الموظف بعمله ورغبته في بذل جهد إضافي.

٢. مؤشر التحفيز: يقيس مدى شعور الموظفين بالدافعية للعمل والإنجاز. ويشمل:

- الرضا عن نظام المكافآت والحوافز

- وضوح الأهداف والتوقعات

- التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة

يمكن قياسه من خلال تقييم أداء الموظفين ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة.

٣. مؤشر التطور المهني: يقيس مدى رضا الموظفين عن فرص النمو والتطور في وظائفهم. ويشمل:

- توفر فرص التدريب والتعلم

- إمكانات الترقية والتقدم الوظيفي

- وضوح المسار الوظيفي

يمكن قياسه من خلال تتبع عدد الترقيات ومعدل المشاركة في برامج التدريب.

٤. مؤشر التوازن بين الحياة الشخصية والعملية: يقيس مدى قدرة الموظفين على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. ويشمل:

- مرونة ساعات العمل

- سياسات الإجازات والعطل

- توفر برامج دعم الموظفين

يمكن قياسه من خلال استطلاعات رأي حول مستوى الضغط النفسي ومعدلات الغياب.

٥. مؤشر جودة القيادة والإدارة: يقيس مدى رضا الموظفين عن أسلوب القيادة والإدارة في المؤسسة. ويشمل:

- وضوح الرؤية والاستراتيجية

- فعالية التواصل بين الإدارة والموظفين

- مستوى الدعم والتوجيه المقدم من المديرين

يمكن قياسه من خلال تقييمات الأداء للمديرين ومعدل الشكاوى المقدمة من الموظفين.

استراتيجيات الرضا الوظيفي

يعد تحسين الرضا الوظيفي أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسات الحديثة، نظراً لتأثيره المباشر على أداء الموظفين وإنتاجية المنظمة ككل. لتحقيق هذا الهدف، يمكن للمؤسسات تبني مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة التي تستهدف مختلف جوانب بيئة العمل وتجربة الموظف. فيما يلي استعراض لأبرز هذه الاستراتيجيات (توانا، ٢٠٢٣):

- تطوير برامج التدريب والتطوير المهني يعد من أهم الاستراتيجيات لتحسين الرضا الوظيفي. تشمل هذه البرامج تصميم دورات تدريبية متنوعة تلبي احتياجات الموظفين وتطلعاتهم المهنية، وإنشاء مسارات وظيفية واضحة تتيح فرص الترقى والتقدم داخل المؤسسة. كما يمكن توفير فرص التعلم المستمر من خلال الدورات الداخلية والخارجية والتعلم الإلكتروني، وتشجيع تبادل الخبرات بين الموظفين من خلال برامج التوجيه والإرشاد.

- تحسين بيئة العمل يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي. يتضمن ذلك تهيئة مساحات عمل مريحة وصحية تعزز الإنتاجية والرفاهية، وتوفير الأدوات والتقنيات الحديثة اللازمة لأداء العمل بكفاءة. كما يشمل تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على التعاون والاحترام المتبادل، وتطبيق سياسات تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، مثل ساعات العمل المرنة والعمل عن بعد.
 - تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين يعتبر عنصراً أساسياً في بناء الثقة وتحسين الرضا الوظيفي. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم اجتماعات دورية لمشاركة المعلومات وتبادل الأفكار، وإنشاء قنوات تواصل مفتوحة تسمح للموظفين بإبداء آرائهم واقتراحاتهم. كما يمكن تطبيق سياسة الباب المفتوح لتسهيل التواصل المباشر مع الإدارة العليا، واستخدام منصات التواصل الداخلي لضمان وصول المعلومات بشكل فعال لجميع الموظفين.
 - مراجعة وتحسين نظم الأجور والحوافز تعد استراتيجية حيوية لتعزيز الرضا الوظيفي. يشمل ذلك إجراء دراسات مقارنة للأجور لضمان تنافسية الرواتب مع سوق العمل، وتطوير نظام حوافز عادل وشفاف يكافئ الأداء المتميز والإنجازات. كما يمكن تقديم مزايا إضافية مثل التأمين الصحي، وخطط الادخار، وبرامج المكافآت طويلة الأجل، بالإضافة إلى تخصيص ميزانية للمكافآت غير النقدية مثل فرص التطوير المهني والاعتراف بالإنجازات.
- إن تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل ومستمر يساهم بشكل كبير في تحسين الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وولائهم للمؤسسة. ومع ذلك، من الضروري إجراء تقييم دوري لفعالية هذه الاستراتيجيات وتعديلها وفقاً لاحتياجات الموظفين والمؤسسة المتغيرة، لضمان استمرار فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

تحديات قياس وتحسين الرضا الوظيفي

رغم أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره الإيجابي على أداء المؤسسات، إلا أن عملية قياسه وتحسينه تواجه العديد من التحديات. فيما يلي استعراض لأبرز هذه التحديات (حسين، ٢٠٢٣):

صعوبات في جمع البيانات الدقيقة:

تعد عملية جمع بيانات دقيقة وموثوقة عن الرضا الوظيفي تحدياً كبيراً للمؤسسات. قد يتردد الموظفون في التعبير بصراحة عن آرائهم خوفاً من التداعيات السلبية، مما يؤدي إلى تحيز في الاستجابات. كما أن تصميم أدوات القياس المناسبة التي تغطي جميع جوانب الرضا الوظيفي يتطلب خبرة ودقة. بالإضافة إلى ذلك، قد تواجه المؤسسات صعوبة في تحليل وتفسير البيانات النوعية بشكل موضوعي، خاصة عند التعامل مع عينات كبيرة من الموظفين.

مقاومة التغيير داخل المؤسسة:

غالباً ما تواجه مبادرات تحسين الرضا الوظيفي مقاومة من بعض أفراد المؤسسة، سواء كانوا من الإدارة العليا أو الموظفين أنفسهم. قد ينظر البعض إلى هذه المبادرات على أنها تهديد للوضع الراهن أو تشكيك في أساليب العمل الحالية. كما قد يكون هناك خوف من زيادة الأعباء المالية أو التنظيمية على المؤسسة. التغلب على هذه المقاومة يتطلب جهوداً كبيرة في التواصل وبناء الثقة وإشراك جميع الأطراف في عملية التغيير.

تباين احتياجات وتوقعات الموظفين:

يشكل تنوع القوى العاملة في المؤسسات الحديثة تحدياً كبيراً في تحسين الرضا الوظيفي. فما يعتبره موظف عاملاً مهماً للرضا قد لا يكون كذلك بالنسبة لموظف آخر. على سبيل المثال، قد يولي الموظفون الشباب أهمية أكبر لفرص التطور المهني، بينما قد يركز الموظفون الأكبر سناً على الاستقرار الوظيفي والمزايا الصحية. هذا التباين يجعل من الصعب تصميم برامج وسياسات موحدة لتحسين الرضا الوظيفي تلبي احتياجات جميع الموظفين.

للتغلب على هذه التحديات، يتعين على المؤسسات اتباع نهج شامل ومرن في قياس وتحسين الرضا الوظيفي. يشمل ذلك استخدام مجموعة متنوعة من أدوات القياس، وتبني استراتيجيات تواصل فعالة لبناء الثقة وتقليل المقاومة للتغيير، وتصميم برامج مخصصة تراعي الاحتياجات المتنوعة للموظفين. كما يجب أن تكون عملية تحسين الرضا الوظيفي مستمرة ومتكيفة مع التغيرات في بيئة العمل واحتياجات الموظفين المتطورة.

خصوصية الرضا الوظيفي في القطاع الصحي:

من خلال مجال عامل الباحث في قطاع الصحة ومن خلال استقرائه وخبرته في هذا المجال تبين له أن الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الصحي يعد أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب مهمة:

١. تأثيره على جودة الرعاية: الرضا الوظيفي يؤثر مباشرة على جودة الرعاية التي يقدمها الموظفون للمرضى عندما يكون الموظفون راضين عن بيئة عملهم وظروفهم، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لتقديم رعاية متميزة وفعالة.

٢. تحفيز الأداء الفردي: الرضا الوظيفي يساعد في تحفيز الموظفين لتحقيق أداء عالي، حيث يشعرون بالتقدير والمساهمة الفعالة في تحسين الخدمات الصحية وتلبية احتياجات المرضى.

٣. الحفاظ على الموظفين الموهوبين: القطاع الصحي يعتبر بيئة تنافسية عندما يتعلق الأمر بجذب والحفاظ على الموظفين الموهوبين. الرضا الوظيفي يساهم في خفض معدلات التغيير في الموظفين وتحسين الاستقرار الوظيفي.

٤. تحسين سمعة المنظمة: الرضا الوظيفي للموظفين ينعكس على سمعة المنظمة الصحية في المجتمع، حيث يؤدي إلى تحسين الصورة العامة وجذب المزيد من المرضى والاستثمارات.

٥. زيادة الكفاءة التشغيلية: الموظفون الراضون يعملون بفعالية أكبر ويتعاونون بشكل أفضل مع زملائهم والفرق الطبية الأخرى، مما يؤدي إلى تحسين عمليات التشغيل وتقليل التكاليف الناتجة عن تغييرات متكررة في الفريق.

بشكل عام، يعد رضا الموظفين في القطاع الصحي عنصراً حيوياً لتحقيق الأهداف الإدارية والرعاية الصحية الشاملة، ويساهم بشكل كبير في تعزيز الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات الصحية.

باستخدام هذه النظريات كأساس، يمكنك بناء إطار نظري قوي لدراسة تأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين في القطاع الصحي.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً شاملاً للمنهجية المتبعة في دراسة "تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في القطاع الصحي: دراسة حالة بإدارة تجمع المدينة المنورة الصحي". يبدأ الفصل بتوضيح المنهج البحثي المستخدم، وهو على الأرجح المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لطبيعة الدراسة .

تم تحديد مجتمع الدراسة بدقة، والذي يشمل موظفي إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي، مع توضيح حجم العينة وطريقة اختيارها. كما يستعرض الفصل أدوات جمع البيانات المستخدمة، والتي قد تشمل الاستبيانات والمقابلات الشخصية لقياس أساليب القيادة ورضا الموظفين.

تناول الفصل بالتفصيل خصائص عينة الدراسة، مثل التوزيع الديموغرافي للمشاركين وخبراتهم المهنية. كما يعرض نتائج اختبارات الصدق والثبات لأدوات الدراسة، مما يعزز مصداقية البيانات المجمعة.

أخيراً، يوضح الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي قد تشمل تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين أساليب القيادة ورضا الموظفين، واختبارات الفروق الإحصائية لتحديد تأثير المتغيرات الديموغرافية. هذا التحليل الدقيق يمهد الطريق لعرض النتائج وتفسيرها في الفصول اللاحقة من الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد به: "صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية، أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً تمهيداً لاختبار الفروض حولها. (الأشعري، ١٤٢٨هـ: ١١٨).

مصادر جمع البيانات:

أولاً: الدراسة النظرية: وذلك بالرجوع إلى الكتب والدراسات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من أجل صياغة أدبيات الدراسة والإطار النظري.

ثانيًا: الدراسة التطبيقية: من خلال استخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي تجمع المدينة المنورة الصحي، وتم صياغة عبارات الاستبيان بطريقة مقياس ليكرت الخماسي ذي العبارات المغلقة، ومراعاة صياغة العبارات المناسبة التي يمكن من خلالها قياس متغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في تجمع المدينة المنورة الصحي من العاملين من الكادر الصحي والاداري ويشمل خدمة مدنية وتشغيل ذاتي والبالغ عددهم (٦٠٠) موظفًا من الجنسين، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع، حجمها (٣٠٥) موظفًا.

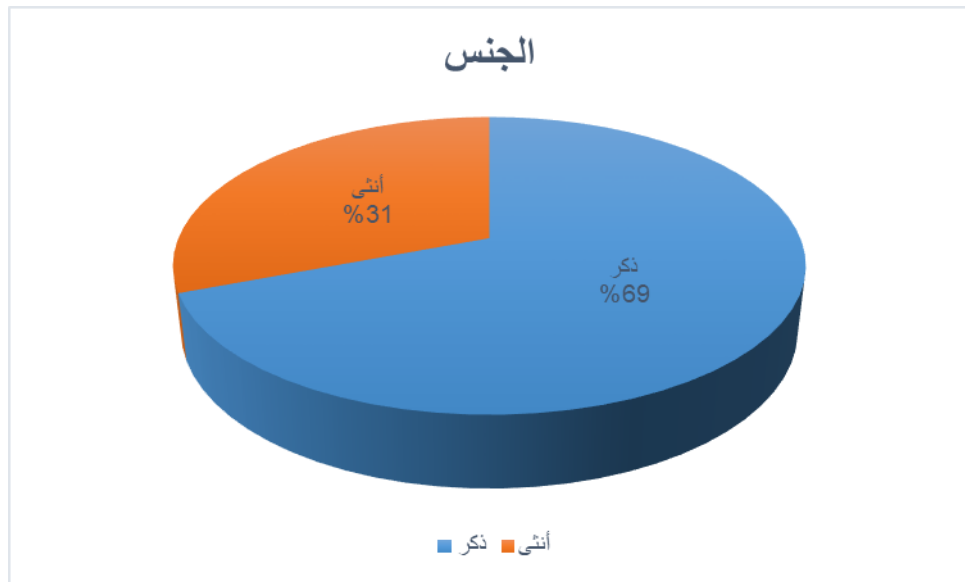
تمثل الجداول من توصيف عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية التالية:

جدول ١: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٢١١	٦٩.٢
أنثى	٩٤	٣٠.٨
المجموع	٣٠٥	%١٠٠

يوضح الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس. ويتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم ٢١١ موظفًا، وهو ما يمثل ٦٩.٢٪ من إجمالي العينة. في المقابل، بلغ عدد الإناث المشاركات في الدراسة ٩٤ موظفة، بنسبة ٣٠.٨٪ من إجمالي العينة.

هذا التوزيع يشير إلى وجود تفاوت ملحوظ في تمثيل الجنسين ضمن عينة الدراسة، حيث يشكل الذكور ما يقارب ثلثي العينة. ويمكن أن يعكس هذا التوزيع طبيعة التوظيف في تجمع المدينة المنورة الصحي، حيث قد يكون هناك عدد أكبر من الموظفين الذكور مقارنة بالإناث في المؤسسة ككل.



شكل ١: توزيع العينة وفق الجنس

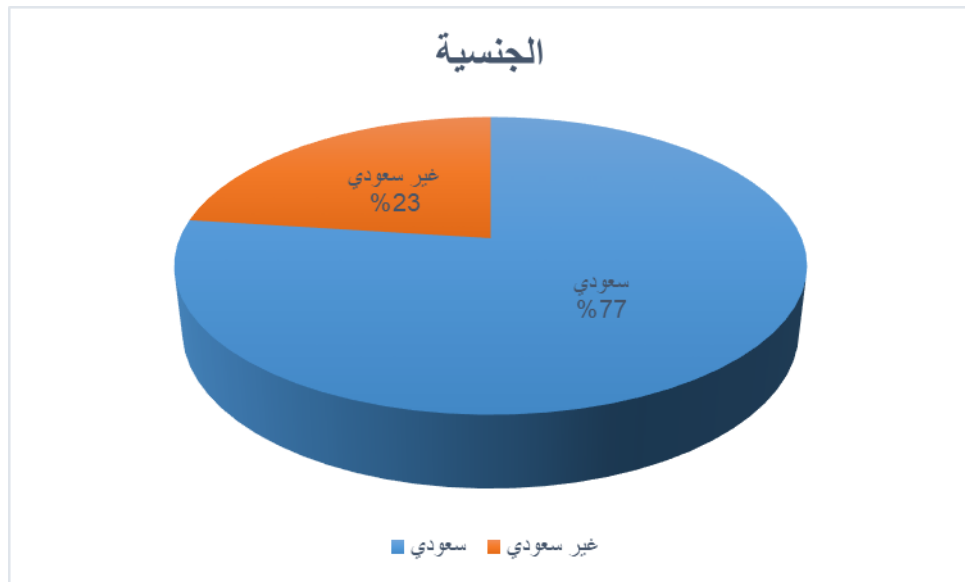
هذا التوزيع قد يؤثر على نتائج الدراسة، خاصة فيما يتعلق بتحليل تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين من منظور الجنسين. لذا، ينبغي أخذ هذا التفاوت في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، كما قد يكون من المفيد دراسة أسباب هذا التفاوت في التمثيل بين الجنسين في المؤسسة الصحية المعنية.

جدول ٢: توزيع أفراد العينة حسب الجنسية

الجنسية	العدد	النسبة المئوية
سعودي	٢٣٥	٧٧
غير سعودي	٧٠	٢٣
المجموع	٣٠٥	١٠٠%

يوضح الجدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنسية. ويتبين من البيانات الواردة أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من المواطنين السعوديين، حيث بلغ عددهم ٢٣٥ موظفاً، وهو ما يمثل ٧٧٪ من إجمالي العينة. في المقابل، بلغ عدد الموظفين غير السعوديين ٧٠ موظفاً، بنسبة ٢٣٪ من إجمالي العينة.

هذا التوزيع يعكس تركيبة القوى العاملة في تجمع المدينة المنورة الصحي، حيث يشكل المواطنون السعوديون الغالبية العظمى من الموظفين. ويمكن أن يشير هذا التوزيع إلى نجاح سياسات التوظيف (السعودة) في القطاع الصحي، مع الاحتفاظ بنسبة مهمة من الكفاءات غير السعودية.



شكل ٢: توزيع العينة وفق الجنسية

من المهم مراعاة هذا التوزيع عند تحليل نتائج الدراسة، خاصة فيما يتعلق بتأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين، حيث قد تختلف التوقعات والتصورات بين الموظفين السعوديين وغير السعوديين. كما يمكن أن يوفر هذا التوزيع فرصة لدراسة أي اختلافات محتملة في مستويات الرضا الوظيفي أو الاستجابة لأساليب القيادة بين المجموعتين.

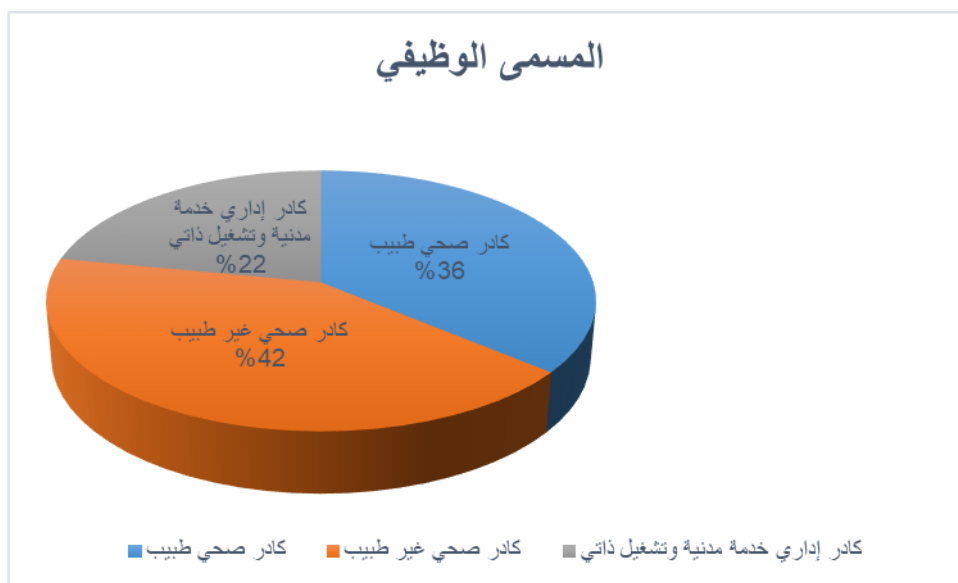
جدول ٣: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
كادر صحي طبيب	١١٠	٠.٣٦
كادر صحي غير طبيب	١٢٨	٠.٤٢
كادر إداري خدمة مدنية وتشغيل ذاتي	٦٧	٠.٢٢
المجموع	٣٠٥	١٠٠%

يوضح الجدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي في تجمع المدينة المنورة الصحي. ويمكن تفسير البيانات الواردة في الجدول كما يلي:

الكادر الصحي غير الطبيب يشكل النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددهم ١٢٨ موظفًا، بنسبة ٤٢٪ من إجمالي المشاركين. هذه الفئة قد تشمل الممرضين والفنيين والأخصائيين في المجالات الصحية المختلفة. يأتي الكادر الصحي من الأطباء في المرتبة الثانية، بعدد ١١٠ مشاركون، يمثلون ٣٦٪ من العينة. هذا يشير إلى تمثيل جيد للأطباء في الدراسة. الكادر الإداري (من الخدمة المدنية والتشغيل الذاتي) يمثل النسبة الأقل، بعدد ٦٧ موظفًا، أي ما يعادل ٢٢٪ من العينة.

هذا التوزيع يعكس التنوع الوظيفي داخل المؤسسة الصحية، مع تركيز واضح على الكوادر الصحية (الطبية وغير الطبية) التي تشكل مجتمعة ٧٨٪ من العينة. وهذا أمر متوقع في مؤسسة صحية حيث تشكل الوظائف الطبية والصحية العمود الفقري للعمليات



شكل ٣: توزيع العينة وفق المسمى الوظيفي

يعد هذا التنوع في المسميات الوظيفية مهماً للدراسة، حيث يتيح فرصة لتحليل تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين عبر مختلف المستويات والتخصصات الوظيفية. قد يكشف التحليل عن اختلافات في مستويات الرضا الوظيفي أو الاستجابة لأساليب القيادة بين هذه الفئات المختلفة، مما قد يساعد في تطوير استراتيجيات قيادية مخصصة لكل فئة.

جدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	٣٧	١٢.١
كلية صحية	٣١	١٠.٢
بكالوريوس	١٧١	٥٦.١
ماجستير	٤٧	١٥.٤
دكتوراه	١٩	٦.٢
المجموع	٣٠٥	١٠٠%

يوضح الجدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي في تجمع المدينة المنورة الصحي. ويمكن تفسير البيانات الواردة في الجدول كما يلي:

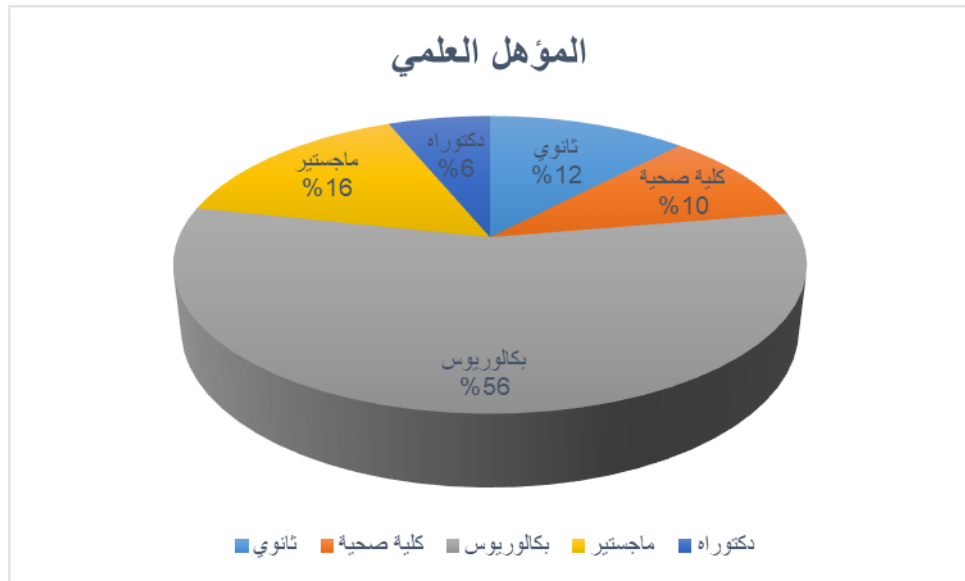
حملة شهادة البكالوريوس يشكلون الغالبية العظمى من العينة، حيث بلغ عددهم ١٧١ موظفاً، بنسبة ٥٦.١٪ من إجمالي المشاركين. هذا يشير إلى أن أكثر من نصف الموظفين في العينة لديهم تعليم جامعي. يأتي حملة شهادة الماجستير في المرتبة الثانية، بعدد ٤٧ مشاركاً، يمثلون ١٥.٤٪ من العينة. هذا يدل على وجود نسبة جيدة من الموظفين ذوي التأهيل العالي.

الموظفون الحاصلون على الشهادة الثانوية يمثلون ١٢.١٪ من العينة بعدد ٣٧ موظفاً.

خريجو الكليات الصحية يشكلون ١٠.٢٪ من العينة بعدد ٣١ موظفاً.

حملة شهادة الدكتوراه يمثلون النسبة الأقل، بعدد ١٩ موظفاً، أي ما يعادل ٦.٢٪ من العينة.

هذا التوزيع يعكس تنوعاً ملحوظاً في المستويات التعليمية للموظفين في المؤسسة الصحية، مع تركيز واضح على حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا الذين يشكلون مجتمعين ٧٧.٧٪ من العينة.



شكل 4: توزيع العينة وفق المؤهل العلمي

من المهم مراعاة هذا التوزيع عند تحليل وتفسير نتائج الدراسة، حيث أن الاستنتاجات قد تكون أكثر تمثيلاً لحملة البكالوريوس نظراً لنسبة تمثيلهم الأعلى في العينة. كما ينبغي الانتباه إلى كيفية تأثير هذا التنوع في المؤهلات العلمية على تصورات الموظفين لأساليب القيادة ورضاهم الوظيفي.

جدول ٥: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من ٥ سنوات وأقل	٣٧	١٢.١
أكثر من ٥ إلى ١٠ سنوات	١١١	٣٦.٤
أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة	٨٢	٢٦.٩
أكثر من ١٥ إلى ٢٠ سنة	٥١	١٦.٧
أكثر من ٢٠ سنة	٢٤	٧.٩
المجموع	٣٠٥	٪١٠٠

يوضح الجدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في تجمع المدينة المنورة الصحي. ويمكن تفسير البيانات الواردة في الجدول كما يلي:

الفئة الأكبر من الموظفين تتراوح خبرتهم بين ٥ إلى ١٠ سنوات، حيث بلغ عددهم ١١١ موظفًا، بنسبة ٣٦.٤٪ من إجمالي العينة. هذا يشير إلى أن أكثر من ثلث العينة لديهم خبرة متوسطة. تأتي الفئة ذات الخبرة من ١٠ إلى ١٥ سنة في المرتبة الثانية، بعدد ٨٢ موظفًا، يمثلون ٢٦.٩٪ من العينة.

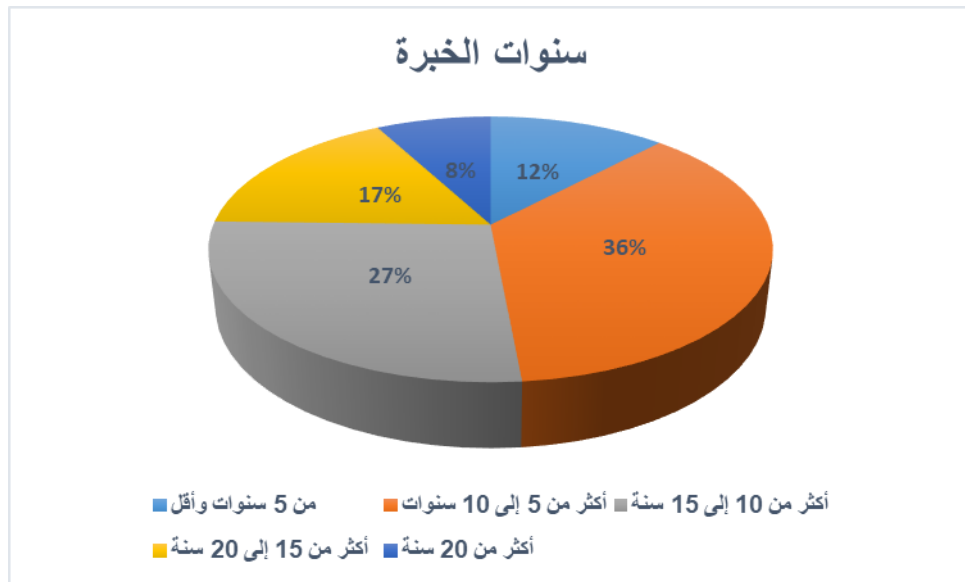
الموظفون ذوو الخبرة من ١٥ إلى ٢٠ سنة يشكلون ١٦.٧٪ من العينة بعدد ٥١ موظفًا.

الموظفون حديثو الخبرة (٥ سنوات وأقل) يمثلون ١٢.١٪ من العينة بعدد ٣٧ موظفًا.

الفئة الأقل تمثيلاً هي ذات الخبرة الأكثر من ٢٠ سنة، بنسبة ٧.٩٪ وعدد ٢٤ موظفًا.

هذا التوزيع يعكس تنوعاً جيداً في مستويات الخبرة بين الموظفين في المؤسسة الصحية، مع تركيز على الفئات ذات الخبرة المتوسطة والعالية.

عند تحليل وتفسير نتائج الدراسة، من المهم مراعاة هذا التوزيع وكيفية تأثير الخبرة المهنية على تصورات الموظفين لأساليب القيادة ورضاهم الوظيفي. كما يمكن استخدام هذه البيانات لتقديم توصيات حول كيفية تكييف أساليب القيادة لتناسب الموظفين في مختلف مراحل حياتهم المهنية.



شكل 5: توزيع العينة وفق سنوات الخبرة

أدوات جمع البيانات:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وقام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان بناء على اطلاعه على الدراسات السابقة، وتم إعدادها في قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية للمشاركين في الاستبيان، مثل: (الجنس، الجنسية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وتم تقسيمه إلى خمسة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

- المحور الأول: أسلوب القيادة الديمقراطية.
 - المحور الثاني: أسلوب القيادة التحويلية.
 - المحور الثالث: أسلوب القيادة التوجيهية.
 - المحور الرابع: أسلوب القيادة التحفيزية.
 - المحور الخامس: رضا العاملين بتجمع المدينة المنورة الصحي.
- واشتمل كل محور على عدد ثمان عبارات والتي يمكن من خلالها قياس المتغير المراد قياسه، وتم صياغة العبارات المناسبة لكل محور والتي من خلالها يمكن اختبار فرضيات الدراسة، وكانت العبارات المصاغة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أوافق تماماً، أوافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق والثبات مفهومان أساسيان في البحث العلمي يرتبطان بجودة أدوات القياس المستخدمة. يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه بدقة، بينما يتعلق الثبات باتساق النتائج عند تكرار القياس في ظروف مماثلة. الصدق يضمن أن الاختلافات في النتائج تعكس فروقاً حقيقية بين المفحوصين، في حين يؤكد الثبات على استقرار النتائج عبر الزمن. رغم أن الصدق يتضمن الثبات، إلا أن العكس ليس صحيحاً بالضرورة. يعد كلا المفهومين ضروريين لضمان موثوقية وصحة نتائج البحث العلمي، حيث يساهمان في تقليل أخطاء القياس وتعزيز الثقة في الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة.

تم استعمال معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات:

جدول ٦: معامل كرونباخ ألفا لمحاور استبانة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
القيادة الديمقراطية	٨	٠.٨٧
القيادة التحويلية	٨	٠.٨٨
القيادة التوجيهية	٨	٠.٧٩
القيادة التحفيزية	٨	٠.٧٥
الرضا الوظيفي	٨	٠.٨٨

جميع المحاور حققت معاملات ثبات مرتفعة تتراوح بين ٠.٧٥ و ٠.٨٨، مما يدل على ثبات جيد لأداة الدراسة. يعتبر معامل الثبات مقبولاً إذا تجاوز ٠.٧٠، وكلما اقترب من ١ كان أفضل.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يعزز الثقة في النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال هذه الأداة.

جدول ٧: معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية له

المحاور	عدد العبارات
القيادة الديمقراطية	0.73
القيادة التحويلية	0.69
القيادة التوجيهية	0.78
القيادة التحفيزية	0.77
الرضا الوظيفي	0.66

جدول ٨: معاملات الاتساق الداخلي (ارتباط بيرسون) لعبارات الاستبيان

القيادة الديمقراطية		القيادة التحويلية	
البند	معامل ارتباط بيرسون	البند	معامل ارتباط بيرسون
1	0.92**	1	0.73**
2	0.88**	2	0.81**
3	0.76**	3	0.67**
4	0.83**	4	0.78**
5	0.79**	5	0.89**
6	0.71**	6	0.72**
7	0.85**	7	0.86**
8	0.69**	8	0.74**
القيادة التوجيهية		القيادة التحفيزية	
البند	معامل ارتباط بيرسون	البند	معامل ارتباط بيرسون
1	0.91**	1	0.65**
2	0.68**	2	0.80**
3	0.77**	3	0.70**
4	0.84**	4	0.90**
5	0.66**	5	0.64**
6	0.82**	6	0.76**
7	0.75**	7	0.88**
8	0.87**	8	0.63**
الرضا الوظيفي		الرضا الوظيفي	
1	0.78**	5	0.79**
2	0.71**	6	0.72**
3	0.83**	7	0.85**
4	0.61**	8	0.62**

تشير نتائج تحليل معاملات الاتساق الداخلي بين درجات العبارات والدرجة الكلية للاستبيان إلى وجود ارتباطات موجبة وقوية عبر جميع محاور الأداة. هذه النتيجة تعد مؤشراً إيجابياً على تماسك بنية الاستبيان وترابط عناصره بشكل جيد.

إن قوة وإيجابية معاملات الارتباط الملاحظة تدل على أن العبارات المدرجة في كل محور تقيس بدقة المفهوم الذي صُممت لقياسه، وأنها تساهم بشكل فعال في قياس المتغير الكلي الذي يستهدفه الاستبيان . بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي. هذا يعزز الثقة في قدرة الأداة على قياس الظاهرة المستهدفة بدقة وموثوقية، مما يدعم صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية والدراسات المستقبلية ذات الصلة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على بحث تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في القطاع الصحي، مع التركيز على تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المجال الصحي.

الحدود المكانية

تتخصص الدراسة في نطاق إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي، حيث سيتم جمع البيانات وإجراء الدراسة الميدانية ضمن المرافق والمؤسسات الصحية التابعة لهذا التجمع.

الحدود الزمانية

تُطبق هذه الدراسة خلال العام الحالي ٢٠٢٤م، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها وتقديم النتائج والتوصيات ضمن هذا الإطار الزمني.

معايير الحكم على عبارات الاستبيان

في إطار هذه الدراسة، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين. تم تخصيص قيم رقمية للخيارات تتراوح من ٥ إلى ١، حيث يمثل الرقم ٥ أعلى درجات الموافقة أو الإيجابية، بينما يشير الرقم ١ إلى أقصى درجات عدم الموافقة أو السلبية.

لتحديد مستوى الاستجابات وتفسيرها بشكل موضوعي، تم اتباع منهجية إحصائية لتقسيم نطاق الاستجابات إلى ثلاث فئات متساوية. تم حساب طول الفئة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا للمقياس} - \text{القيمة الدنيا للمقياس}) \div \text{عدد فئات التصنيف المرغوبة}$$
$$= (5 - 1) \div 3 = 1.33$$

بناءً على هذا الحساب، تم وضع معايير لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين كما يلي:

- المتوسط الحسابي من ١.٠٠ إلى ٢.٣٣: يُصنف ضمن الدرجة المنخفضة، مما يشير إلى مستوى متدنٍ من الموافقة أو الرضا.
- المتوسط الحسابي من ٢.٣٤ إلى ٣.٦٦: يُصنف ضمن الدرجة المتوسطة، مما يدل على مستوى معتدل من الموافقة أو الرضا.
- المتوسط الحسابي من ٣.٦٧ إلى ٥.٠٠: يُصنف ضمن الدرجة المرتفعة، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الموافقة أو الرضا.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها البحثية، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

١. الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين

٢. اختبارات الثبات: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

٣. اختبارات الفرضيات:

- تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في مستويات الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

٤. تحليل العلاقات:

- معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

مقدمة

تناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى استكشاف تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في القطاع الصحي، مع التركيز على إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي كدراسة حالة. سيتم تقديم هذه النتائج بشكل منهجي ومنظم، وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها. يبدأ الفصل بتحليل استجابات المشاركين على مقاييس الدراسة المختلفة. ثم ينتقل إلى عرض نتائج اختبارات الفرضيات، مستخدماً الأساليب الإحصائية المناسبة التي تم تحديدها في منهجية الدراسة. يهدف هذا العرض المنظم للنتائج إلى توفير أساس متين للتحليل والتفسير اللاحق، مما يساهم في تحقيق فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين أساليب القيادة.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة

المحور الأول: أسلوب القيادة الديمقراطية في تجمع المدينة المنورة الصحي:

جدول ٩: نتائج تحليل محور القيادة الديمقراطية

أسلوب القيادة الديمقراطية في تجمع المدينة المنورة الصحي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
تشعر بروح التعاون بينك وبين جميع الأعضاء والقادة	4.2	0.6	مرتفعة
وجود سياسة واضحة للتحفيز للأعمال المنجزة	4.1	0.7	مرتفعة
وجود لوائح وقوانين وسياسات تنظيمية مرنة	4.3	0.5	مرتفعة
هناك دور واضح لدور القائد حول حل المشكلات التي تواجهك	4	0.8	مرتفعة
وجود سياسة واضحة للتفويض وتحديد المهام المكلفة من قبل القادة	4.4	0.4	مرتفعة
يتسم العمل بتوزيع عادل للمهام	4.2	0.6	مرتفعة
يشارك القائد العاملين في اتخاذ القرارات	4.3	0.5	مرتفعة
يشارك القائد العاملين في تحليل الواقع المؤسسي	4.1	0.7	مرتفعة
كامل المحور	4.2	0.7	مرتفعة

يظهر الجدول أن جميع عبارات محور القيادة الديمقراطية حققت درجة تحقق مرتفعة، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ ٤.٢ وانحراف معياري ٠.٧. هذا يشير إلى تطبيق واسع لأسلوب القيادة الديمقراطية في تجمع المدينة المنورة الصحي.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى:

- "وجود سياسة واضحة للتفويض وتحديد المهام المكلفة من قبل القادة" حصلت على أعلى متوسط (٤.٤) وأقل انحراف معياري (٠.٤)، مما يدل على اتفاق كبير بين المستجيبين حول وضوح سياسات التفويض.
- "وجود لوائح وقوانين وسياسات تنظيمية مرنة" و"يشارك القائد العاملين في اتخاذ القرارات" حصلتا على متوسط ٤.٣ وانحراف معياري ٠.٥، مما يشير إلى مرونة في التنظيم ومشاركة فعالة في صنع القرار.
- "تشعر بروح التعاون بينك وبين جميع الأعضاء والقادة" و"يتسم العمل بتوزيع عادل للمهام" حصلتا على متوسط ٤.٢ وانحراف معياري ٠.٦، مما يعكس بيئة عمل تعاونية وعادلة.
- "وجود سياسة واضحة للتحفيز للأعمال المنجزة" و"يشارك القائد العاملين في تحليل الواقع المؤسسي" حصلتا على متوسط ٤.١ وانحراف معياري ٠.٧، مما يدل على وجود نظام تحفيزي فعال ومشاركة في التحليل المؤسسي.
- "هناك دور واضح لدور القائد حول حل المشكلات التي تواجهك" حصلت على أدنى متوسط (٤.٠) وأعلى انحراف معياري (٠.٨)، مما قد يشير إلى بعض التباين في آراء المستجيبين حول دور القائد في حل المشكلات.

المحور الثاني: أسلوب القيادة التحويلية في تجمع المدينة المنورة الصحي:

جدول ١٠: نتائج تحليل محور القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
يعمل المدير على دعم روح الفريق الواحد	3.9	0.8	مرتفعة
يحوز المدير على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به	4	0.7	مرتفعة
يعتبر المدير الأخطاء تجارب عملية مفيدة يستفاد بها	3.8	0.9	مرتفعة
المدير صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية	4.1	0.6	مرتفعة
يشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة	3.7	1	مرتفعة
يراعي المدير الفروق الفردية بين المرؤوسين	4.2	0.5	مرتفعة
يستثير المدير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد	3.9	0.8	مرتفعة

مرتفعة	0.7	4	يثق المدير في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير
مرتفعة	0.8	3.95	كامل المحور

يظهر الجدول أن جميع عبارات محور القيادة التحويلية حققت درجة تحقق مرتفعة، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ ٣.٩٥ وانحراف معياري ٠.٠٨. هذا يشير إلى تطبيق واسع لأسلوب القيادة التحويلية في تجمع المدينة المنورة الصحي.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى:

- "يراعي المدير الفروق الفردية بين المرؤوسين" حصلت على أعلى متوسط (٤.٢) وأقل انحراف معياري (٠.٥)، مما يدل على اهتمام كبير بالفروق الفردية واتفق عالٍ بين المستجيبين.
- "المدير صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية" حصلت على متوسط ٤.١ وانحراف معياري ٠.٦، مما يشير إلى وضوح القيم والقناعات لدى المدير.
- "يحوز المدير على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به" و"يثق المدير في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير" حصلتا على متوسط ٤.٠ وانحراف معياري ٠.٧، مما يعكس مستوى عالٍ من الثقة والاحترام المتبادل.
- "يعمل المدير على دعم روح الفريق الواحد" و"يستثير المدير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد" حصلتا على متوسط ٣.٩ وانحراف معياري ٠.٨، مما يدل على تشجيع العمل الجماعي والإبداع.
- "يعتبر المدير الأخطاء تجارب عملية مفيدة يستفاد بها" حصلت على متوسط ٣.٨ وانحراف معياري ٠.٩، مما يشير إلى نظرة إيجابية للأخطاء كفرص للتعلم.
- "يشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة" حصلت على أدنى متوسط (٣.٧) وأعلى انحراف معياري (١.٠)، مما قد يشير إلى بعض التباين في آراء المستجيبين حول تشجيع الابتكار في حل المشكلات.

المحور الثالث: أسلوب القيادة التوجيهية في تجمع المدينة المنورة الصحي.

جدول ١١: تحليل بيانات محور القيادة التوجيهية

القيادة التوجيهية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
أشعر بالدعم من القائد عند مواجهة مشكلة في العمل	3.5	1	متوسطة
توجيهات قائدة تساعدني في أداء مهامي بشكل أفضل	3.6	0.9	متوسطة
ألتقى ملاحظات مستمرة حول أدائي من القائد	3.4	1.1	متوسطة
يشرح لي القائد الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز المهام	3.7	0.8	متوسطة

متوسطة	1.2	3.3	أُتلقى توجيهات واضحة ومحددة من قائدي المباشر
متوسطة	0.7	3.8	يساهم القائد في تحقيق أداء عالٍ للفريق وتحسين جودة الخدمات
متوسطة	1	3.5	يعمل القائد على تعزيز روح الانتماء والولاء للمنظمة بين الموظفين
متوسطة	0.9	3.6	يساعدك القائد في تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بك
متوسطة	1	3.55	كامل المحور

يظهر الجدول أن جميع عبارات محور القيادة التوجيهية حققت درجة تحقق متوسطة إلى مرتفعة، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ ٣.٥٥ وانحراف معياري ١. هذا يشير إلى تطبيق معتدل لأسلوب القيادة التوجيهية في تجمع المدينة المنورة الصحي.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى:

- "يساهم القائد في تحقيق أداء عالٍ للفريق وتحسين جودة الخدمات" حصلت على أعلى متوسط (٣.٨) وأقل انحراف معياري (٠.٧)، مما يدل على دور إيجابي للقائد في تحسين الأداء وجودة الخدمات.
- "يشرح لي القائد الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز المهام" حصلت على متوسط ٣.٧ وانحراف معياري ٠.٨، مما يشير إلى وضوح التوجيهات المقدمة لإنجاز المهام.
- "توجيهات قائدة تساعدني في أداء مهامي بشكل أفضل" و"يساعدك القائد في تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بك" حصلنا على متوسط ٣.٦ وانحراف معياري ٠.٩، مما يعكس فعالية التوجيهات في تحسين الأداء وتطوير الموظفين.
- "أشعر بالدعم من القائد عند مواجهة مشكلة في العمل" و"يعمل القائد على تعزيز روح الانتماء والولاء للمنظمة بين الموظفين" حصلنا على متوسط ٣.٥ وانحراف معياري ١، مما يدل على وجود دعم معتدل وجهود لتعزيز الانتماء.
- "أُتلقى ملاحظات مستمرة حول أدائي من القائد" حصلت على متوسط ٣.٤ وانحراف معياري ١.١، مما يشير إلى وجود تغذية راجعة منتظمة نسبياً.
- "أُتلقى توجيهات واضحة ومحددة من قائدي المباشر" حصلت على أدنى متوسط (٣.٣) وأعلى انحراف معياري (١.٢)، مما قد يشير إلى بعض التباين في وضوح التوجيهات المقدمة من القادة المباشرين.

المحور الرابع: أسلوب القيادة التحفيزية في تجمع المدينة المنورة الصحي:

جدول ١٢: تحليل بيانات محور القيادة التحفيزية

القيادة التحفيزية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
يشجع القائد على تحديد الأهداف الشخصية والمهنية للموظفين	3.8	0.9	مرتفعة
يوفر القائد الدعم والإرشاد للموظفين لتحقيق أهدافهم	3.9	0.8	مرتفعة
يعترف القائد بالإنجازات والجهود الإيجابية للموظفين	3.7	1	مرتفعة
يشجع القائد على التعلم وتطوير المهارات الشخصية والمهنية	4	0.7	مرتفعة
يتفاعل القائد مع الموظفين ويسمع لأفكارهم وآرائهم	3.6	1.1	مرتفعة
يشجع القائد على التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق	4.1	0.6	مرتفعة
يقدم القائد تحفيزاً ملموساً ومعنوياً للموظفين للتفوق والابتكار	3.8	0.9	مرتفعة
يعزز القائد من الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الموظفين تجاه أداء العمل	3.9	0.8	مرتفعة
كامل المحور	3.85	0.9	مرتفعة

يظهر الجدول أن جميع عبارات محور القيادة التحفيزية حققت درجة تحقق مرتفعة، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ ٣.٨٥ وانحراف معياري ٠.٩. هذا يشير إلى تطبيق جيد لأسلوب القيادة التحفيزية في تجمع المدينة المنورة الصحي.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى:

- "يشجع القائد على التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق" حصلت على أعلى متوسط (٤.١) وأقل انحراف معياري (٠.٦)، مما يدل على تركيز قوي على العمل الجماعي.
- "يشجع القائد على التعلم وتطوير المهارات الشخصية والمهنية" حصلت على متوسط ٤.٠ وانحراف معياري ٠.٧، مما يشير إلى اهتمام كبير بتطوير الموظفين.
- "يوفر القائد الدعم والإرشاد للموظفين لتحقيق أهدافهم" و"يعزز القائد من الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الموظفين تجاه أداء العمل" حصلتا على متوسط ٣.٩ وانحراف معياري ٠.٨، مما يعكس دعماً جيداً للموظفين وتعزيزاً للمسؤولية.
- "يشجع القائد على تحديد الأهداف الشخصية والمهنية للموظفين" و"يقدم القائد تحفيزاً ملموساً ومعنوياً للموظفين للتفوق والابتكار" حصلتا على متوسط ٣.٨ وانحراف معياري ٠.٩، مما يدل على وجود تشجيع وتحفيز جيد.

- "يعترف القائد بالإنجازات والجهود الإيجابية للموظفين" حصلت على متوسط ٣.٧ وانحراف معياري ١.٠، مما يشير إلى وجود اعتراف بجهود الموظفين.
- "يتفاعل القائد مع الموظفين ويسمع لأفكارهم وآرائهم" حصلت على أدنى متوسط (٣.٦) وأعلى انحراف معياري (١.١)، مما قد يشير إلى بعض التباين في مدى تفاعل القادة مع الموظفين والاستماع لآرائهم.

المحور الخامس: الرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة الصحي:

جدول ١٣: تحليل بيانات محور الرضا الوظيفي للموظفين

الرضا الوظيفي للموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
تقدر الإدارة أدائي ومجهودي في العمل	3.72	0.77	مرتفعة	
يتيح لي عملي الفرصة في المشاركة في القرارات	3.60	0.82	مرتفعة	
الراتب الوظيفي يتناسب مع الجهد الذي أبذله	3.45	0.89	مرتفعة	
ينظر المجتمع إلى وظيفتي باحترام وتقدير	3.38	0.93	مرتفعة	
توفر الإدارة في العمل فرصاً جيدة للتقدم	2.96	0.95	مرتفعة	
تتمتع الإدارة بأسلوب جيد في التخطيط والتوجيه داخل العمل	3.05	0.98	مرتفعة	
تتيح الإدارة للعاملين قنوات للتواصل لتسهيل سير العمل	3.15	1.02		
هناك علاقات جيدة بيني وبين زملائي في العمل	3.25	0.99		
كامل المحور	3.32	0.78		

يظهر الجدول أن عبارات محور الرضا الوظيفي للموظفين حققت درجات تحقق متفاوتة، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ ٣.٣٢ وانحراف معياري ٠.٧٨. هذا يشير إلى مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بين الموظفين في تجمع المدينة المنورة الصحي.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى:

- "تقدر الإدارة أدائي ومجهودي في العمل" حصلت على أعلى متوسط (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٧٧)، مما يدل على تقدير جيد نسبياً من الإدارة لجهود الموظفين.

- "يتيح لي عملي الفرصة في المشاركة في القرارات" حصلت على متوسط ٣.٦٠ وانحراف معياري ٠.٨٢، مما يشير إلى مستوى مقبول من المشاركة في صنع القرار.
- "الراتب الوظيفي يتناسب مع الجهد الذي أبذله" حصلت على متوسط ٣.٤٥ وانحراف معياري ٠.٨٩، مما يدل على رضا متوسط عن الرواتب.
- "ينظر المجتمع إلى وظيفتي باحترام وتقدير" حصلت على متوسط ٣.٣٨ وانحراف معياري ٠.٩٣، مما يشير إلى نظرة إيجابية نسبياً من المجتمع تجاه وظائف القطاع الصحي.
- "هناك علاقات جيدة بيني وبين زملائي في العمل" حصلت على متوسط ٣.٢٥ وانحراف معياري ٠.٩٩، مما يدل على وجود علاقات إيجابية بين الزملاء.
- "تتيح الإدارة للعاملين قنوات للتواصل لتسهيل سير العمل" حصلت على متوسط ٣.١٥ وانحراف معياري ١.٠٢، مما يشير إلى وجود قنوات تواصل مقبولة.
- "تتمتع الإدارة بأسلوب جيد في التخطيط والتوجيه داخل العمل" حصلت على متوسط ٣.٠٥ وانحراف معياري ٠.٩٨، مما يدل على تقييم متوسط لأسلوب الإدارة في التخطيط والتوجيه.
- "توفر الإدارة في العمل فرصاً جيدة للتقدم" حصلت على أدنى متوسط (٢.٩٦) وانحراف معياري (٠.٩٥)، مما يشير إلى عدم رضا نسبي عن فرص الترقية المتاحة.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وبين الرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة.

لاختبار هذه الفرضية جرى حساب معامل الارتباط بيرسون بين محور القيادة الديمقراطية ومحور الرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 14: نتائج الفرضية الأولى

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الديمقراطية	0.685**	0.001
الرضا الوظيفي		

يظهر الجدول ١٤ نتائج اختبار الفرضية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة. وفيما يلي تحليل وتفسير لهذه النتائج:

١. معامل الارتباط:

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي هي ٠.٦٨٥.
- هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين المتغيرين.

٢. مستوى الدلالة:

- مستوى الدلالة المسجل هو ٠.٠٠٠١، وهو أقل من مستوى الدلالة المعياري ٠.٠٠٠٥.
- هذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية.

٣. تفسير النتائج:

- تُرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي.

- تُقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي.

٤. التعليق على النتائج:

- تشير هذه النتائج إلى أن ممارسة القيادة الديمقراطية في تجمع المدينة المنورة الصحي ترتبط بشكل إيجابي وقوي مع مستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

- كلما زادت ممارسات القيادة الديمقراطية، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- هذه النتيجة تتوافق مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية النمط القيادي

الديمقراطي في تعزيز الرضا الوظيفي.

- قد يُعزى هذا الارتباط القوي إلى أن القيادة الديمقراطية تتيح للموظفين المشاركة في صنع القرار، وتعزز الشعور بالتقدير والاحترام، مما ينعكس إيجابياً على رضاهم الوظيفي.
٥. الاستنتاج:

- يمكن الاستنتاج أن تبني أسلوب القيادة الديمقراطية في تجمع المدينة المنورة الصحي يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لتحسين مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين.

- ينبغي على إدارة التجمع الصحي الاستمرار في تعزيز وتطوير الممارسات القيادية الديمقراطية لما لها من تأثير إيجابي على رضا الموظفين.

الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة بين القيادة التحويلية وبين الرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة.

- لاختبار هذه الفرضية جرى حساب معامل الارتباط بيرسون بين محور القيادة التحويلية ومحور الرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 15: نتائج الفرضية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0.621**	0.001
الرضا الوظيفي		

يظهر الجدول ١٥ نتائج اختبار الفرضية الثانية التي تنص على عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة. وفيما يلي تحليل وتفسير لهذه النتائج:

١. معامل الارتباط:

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي هي ٠.٦٢١.
 - هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين المتغيرين.
٢. مستوى الدلالة:

- مستوى الدلالة المسجل هو ٠.٠٠١، وهو أقل من مستوى الدلالة المعياري ٠.٠٥.
 - هذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية.
٣. تفسير النتائج:

- تُرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

- تُقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

٤. التعليق على النتائج:

- تشير هذه النتائج إلى أن ممارسة القيادة التحويلية في تجمع المدينة المنورة الصحي ترتبط بشكل إيجابي وقوي مع مستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

- كلما زادت ممارسات القيادة التحويلية، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

- هذه النتيجة تتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز

الرضا الوظيفي.

- قد يُعزى هذا الارتباط القوي إلى أن القيادة التحويلية تركز على تحفيز الموظفين وتطويرهم مهنيًا وشخصيًا، مما ينعكس إيجابيًا على رضاهم الوظيفي.

٥. الاستنتاج:

- يمكن الاستنتاج أن تبني أسلوب القيادة التحويلية في تجمع المدينة المنورة الصحي يمكن أن

يكون استراتيجية فعالة لتحسين مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين.

- ينبغي على إدارة التجمع الصحي الاهتمام بتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المدراء

والمشرفين لما لها من تأثير إيجابي على رضا الموظفين.

الفرضية الثالثة: فرضية: لا يوجد علاقة بين القيادة التوجيهية وبين الرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة.

لاختبار هذه الفرضية جرى حساب معامل الارتباط بيرسون بين محور القيادة التوجيهية ومحور الرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 16: نتائج الفرضية الثالثة

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التوجيهية	0.412**	0.001
الرضا الوظيفي		

يظهر الجدول ١٦ نتائج اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على عدم وجود علاقة بين القيادة التوجيهية والرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة. وفيما يلي تحليل وتفسير لهذه النتائج:

١. معامل الارتباط:

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التوجيهية والرضا الوظيفي هي ٠.٤١٢.

- هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) متوسطة بين المتغيرين.

٢. مستوى الدلالة:

- مستوى الدلالة المسجل هو ٠.٠٠١، وهو أقل من مستوى الدلالة المعياري ٠.٠٥.

- هذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

٣. تفسير النتائج:

- تُرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين القيادة التوجيهية والرضا

الوظيفي.

- تُقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التوجيهية والرضا

الوظيفي.

٤. التعليق على النتائج:

- تشير هذه النتائج إلى أن ممارسة القيادة التوجيهية في تجمع المدينة المنورة الصحي ترتبط بشكل

إيجابي ومتوسط مع مستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

- العلاقة أقل قوة مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى (الديموقراطية والتحويلية) التي تم دراستها سابقاً.

- قد يُعزى هذا الارتباط المتوسط إلى أن القيادة التوجيهية قد تكون مفيدة في بعض المواقف،

خاصة عندما يحتاج الموظفون إلى توجيهات واضحة، لكنها قد لا تكون فعالة بنفس القدر في جميع

الظروف.

٥. الاستنتاج:

- يمكن الاستنتاج أن القيادة التوجيهية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، ولكن بدرجة أقل من الأنماط القيادية الأخرى.

- قد يكون من المفيد للقادة في تجمع المدينة المنورة الصحي استخدام القيادة التوجيهية بحكمة، مع مراعاة الموقف وحاجات الموظفين.

الفرضية الرابعة: فرضية: لا يوجد علاقة بين القيادة التحفيزية وبين الرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة.

لاختبار هذه الفرضية جرى حساب معامل الارتباط بيرسون بين محور القيادة التحفيزية ومحور الرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 17: نتائج الفرضية الرابعة

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التحفيزية	0.573**	0.001
الرضا الوظيفي		

يظهر الجدول ١٧ نتائج اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على عدم وجود علاقة بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة. وفيما يلي تحليل وتفسير لهذه النتائج:

١. معامل الارتباط:

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي هي ٠.٥٧٣.

- هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) متوسطة إلى قوية بين المتغيرين.

٢. مستوى الدلالة:

- مستوى الدلالة المسجل هو ٠.٠٠٠١، وهو أقل من مستوى الدلالة المعياري ٠.٠٠٥.

- هذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية.

٣. تفسير النتائج:

- تُرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي.

- تُقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي.

٤. التعليق على النتائج:

- تشير هذه النتائج إلى أن ممارسة القيادة التحفيزية في تجمع المدينة المنورة الصحي ترتبط بشكل إيجابي ومعتدل إلى قوي مع مستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

- هذه النتيجة تتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي.
- قد يُعزى هذا الارتباط الإيجابي إلى أن القيادة التحفيزية تركز على تشجيع الموظفين وتحفيزهم، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالتقدير والإنجاز.
- ٥. الاستنتاج:
- يمكن الاستنتاج أن تبني أسلوب القيادة التحفيزية في تجمع المدينة المنورة الصحي يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لتحسين مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين.
- ينبغي على إدارة التجمع الصحي الاهتمام بتطوير مهارات القيادة التحفيزية لدى المدراء والمشرفين لما لها من تأثير إيجابي على رضا الموظفين.

توصيات الدراسة

١. تعزيز ممارسات القيادة الديمقراطية:
 - تشجيع القادة على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار.
 - تنظيم ورش عمل لتدريب القادة على أساليب القيادة الديمقراطية.
٢. تطوير مهارات القيادة التحويلية:
 - إقامة برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المدراء.
 - تشجيع القادة على تبني رؤية مستقبلية واضحة وإلهام الموظفين لتحقيقها.
٣. تحسين أساليب القيادة التوجيهية:
 - تدريب القادة على تقديم توجيهات واضحة ومحددة للموظفين.
 - تطوير آليات لتقديم التغذية الراجعة البناءة بشكل منتظم.
٤. تعزيز ممارسات القيادة التحفيزية:
 - تصميم نظام حوافز فعال يربط بين الأداء والمكافآت.
 - تشجيع القادة على الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقديرها بشكل منتظم.
٥. تحسين بيئة العمل:
 - إجراء تقييم دوري لمستوى الرضا الوظيفي وتحديد مجالات التحسين.

- تطوير برامج لتعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.

٦. تطوير فرص النمو المهني:

- إنشاء مسارات وظيفية واضحة للموظفين.

- توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لجميع الموظفين.

٧. تحسين التواصل الداخلي:

- تطوير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين.

- تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة التحديات وفرص التحسين.

٨. تعزيز ثقافة التعاون:

- تشجيع العمل الجماعي وتبادل الخبرات بين الموظفين.

- تنظيم أنشطة لبناء الفريق لتعزيز العلاقات بين الموظفين.

٩. إجراء دراسات مستقبلية:

- تنفيذ دراسات طويلة لتتبع تأثير تطبيق هذه التوصيات على المدى الطويل.

- إجراء دراسات مقارنة مع مؤسسات صحية أخرى لتبادل أفضل الممارسات.

١٠. مراجعة وتحديث السياسات الإدارية:

- تحديث اللوائح والسياسات التنظيمية لتعكس أفضل ممارسات القيادة.

- إشراك الموظفين في عملية مراجعة وتحديث السياسات الإدارية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي، (١٤٢٨هـ). *الوجيز في طرق البحث العلمي*. جدة: خوارزم العلمية، ط ١.

البناء، محمد أحمد عرابي (٢٠١٧). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة*. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

الجهني، محمد، (٢٠٢٠). *العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي*. مجلة الدراسات الإدارية، العدد: ١٩ (٢)، ص: ٩٨-١١٦.

الحربي، عبد الرحمن، (٢٠١٦). *القيادة التحويلية: تأثيرها على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي*. مجلة الإدارة العامة، العدد: ٢١ (٣)، ص: ٤٥-٦٢.

حسين، توانا. (٢٠٢٣). *دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية لعينة من عاملي بعض مراكز التسوق في مدينة السلیمانية*. مجلة الآداب، ١٤٦ (٩)، ٤٦١-٤٩٠.
<https://doi.org/10.31973/aj.v1i146.4018>

الحسيني، حسين محمد سعد الدين، & مشهدي، حسين خضير محمد. (٢٠١٨). *الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء*. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة، ٥ (١)، ٣٨٢-٤٠٤.
<https://doi.org/10.21608/maml.2018.134796>

الزبيدي، علي أحمد، (٢٠١٢). *القيادة الديمقراطية: نظريات وتطبيقات*، مكتبة: العبيكان، ط ١.

الزهراني، خالد محمد، (٢٠١٦). *أثر القيادة التحفيزية على الأداء التنظيمي*، مكتبة العبيكان.

الزهراني، فيصل، (٢٠١٧). *تأثير القيادة الديمقراطية على رضا الموظفين: دراسة ميدانية*. مجلة الإدارة والتنمية العدد: ١٥ (٢)، ص: ٨٨-١٠٥.

السعيد، محمد عبد الرحمن، (٢٠١٦). *أثر القيادة الديمقراطية على الأداء المؤسسي*، مكتبة جامعة القاهرة.

السلمي، علي، (٢٠١٩). *دور القيادة التحفيزية في تحسين رضا الموظفين والأداء الوظيفي*. مجلة السلوك التنظيمي، العدد: ١٢ (١)، ص: ٣٤-٥٠.

- السليمان، عبد الله، (٢٠١٨). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي"، جدة: خوارزم العلمية.
- الشمري، عبد الله، (٢٠١٧). أثر القيادة التوجيهية على الأداء الوظيفي"، مكتبة البحوث العلمية، بيروت.
- صادق، زانا، والجاف، نظيمة، وأومر، شيروان عمر (٢٠١٩). دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام في ديوان محافظة أربيل. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، مج ١٩، ع ٣٦، ص ٩٩-١١٥.
- عبد العزيز، محمد، ألبير، نادر، & إبراهيم، سها. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل. مجلة العلوم البيئية-جامعة عين شمس، ٤١(٣)، ٤٨١-٥١٥.
- عبد الله، عبد الرحيم الشاذلي (٢٠١٦). أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مج ٤، ع ٢، ص ٧-٢٤.
- العتيبي، خالد، (٢٠١٨). القيادة التوجيهية وأثرها على رضا العاملين وأدائهم في المنظمات الصحية. مجلة الإدارة الصحية، العدد: ١٣(٤)، ص: ٥٦-٧٣.
- الغامدي، أحمد علي، (٢٠١٤). القيادة التحفيزية: النظرية والتطبيق"، جدة: خوارزم العلمية.
- غربي، عبد اللطيف ضيف، (٢٠٢٢). الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي، جامعة الوادي بالجزائر.
- قاسم، سميرة (٢٠٢١). تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية. مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، مج ٥، ع ٣، ص ٦٣-٨٣.
- القحطاني، حسن علي، (٢٠١٣). القيادة التوجيهية: النظرية والتطبيق"، مكتبة البحوث العلمية، بيروت.
- المدھون، بهاء الدين سعيد (٢٠١٥). الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي - شبكة الأقصى الإعلامية نموذجًا، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- الهاجري، زايد ذيب عبد الله الخليل (٢٠٢٣). دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية. رسالة ماجستير، جامعة قطر، كلية الإدارة والاقتصاد.

Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York. Free Press.

Brenyah, R. & Tetteh, E. K. (2016). **Organizational leadership styles and their impact on employees' job satisfaction: Evidence from the mobile telecommunications sector of Ghana**. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(4), 46–55.

Burns, J. M. (1978). **Leadership**. Harper & Row. New York, ©1978.

Cherian, J., Gaikar, V., & Raj, P. P. (2020). **Do leadership styles impact organizational performance in the UAE context?** *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 11(9), 23–32.

Fraser, T.M. Human Stress, **work and job satisfaction**, Switzerland: International labour office GENEVA, 1984, P25

Greenleaf, R. K. (1970). **The servant as leader**. The Robert K. Greenleaf Center.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. Prentice–Hall.

Sarwar, A., Mumtaz, A., Batool, Z., & Ikram, M. (2015). **The impact of leadership styles on job satisfaction and organizational commitment**. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 3(3), 65–73.

Upenieks, Valda V. PhD, RN. (2003) **What Constitutes Effective Leadership? Perceptions of Magnet and Nonmagnet Nurse Leaders**. *JONA: The Journal of Nursing Administration* 33(9), 456–467,

الملاحق

تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في القطاع الصحي: دراسة حالة إدارة تجمع المدينة المنورة
الصحي

الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

الجنسية

☐ سعودي

☐ غير سعودي

مسمى الوظيفة

☐ كادر صحي طبيب

☐ كادر صحي غير طبيب

☐ كادر إداري خدمة مدينة وتشغيل ذاتي

المؤهل العلمي

☐ ثانوي

☐ كلية صحية

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

سنوات الخبرة

- ☐ من ٥ سنوات وأقل
- ☐ أكثر من ٥ إلى ١٠ سنوات
- ☐ أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة
- ☐ أكثر من ١٥ إلى ٢٠ سنة
- ☐ أكثر من ٢٠ سنة

المحور الأول: أسلوب القيادة الديمقراطية في تجمع المدينة المنورة الصحي:

م	المحددات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	تشعر بروح التعاون بينك وبين جميع الأعضاء والقادة					
٢	وجود سياسة واضحة للتحفيز للأعمال المنجزة					
٣	وجود لوائح وقوانين وسياسات تنظيمية مرنة					
٤	هناك دور واضح لدور القائد حول حل المشكلات التي تواجهك					
٥	وجود سياسة واضحة للتفويض وتحديد المهام المكلفة من قبل القادة					
٦	يتسم العمل بتوزيع عادل للمهام					
٧	يشارك القائد العاملين في اتخاذ القرارات					
٨	يشارك القائد العاملين في تحليل الواقع المؤسسي					

المحور الثاني: أسلوب القيادة التحويلية في تجمع المدينة المنورة الصحي:

م	المحددات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	يعمل المدير على دعم روح الفريق الواحد					
٢	يحوز المدير على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به					
٣	يعتبر المدير الأخطاء تجارب عملية مفيدة يستفاد بها					
٤	المدير صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية					
٥	يشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة					
٦	يراعي المدير الفروق الفردية بين المرؤوسين					
٧	يستشير المدير في رؤوسيه الإبداع والتجديد					
٨	يثق المدير في قدرات رؤوسيه بشكل كبير					

المحور الثالث: أسلوب القيادة التوجيهية في تجمع المدينة المنورة الصحي.

م	المحددات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	أشعر بالدعم من القائد عند مواجهة مشكلة في العمل					
٢	توجيهات قائدة تساعدني في أداء مهامي بشكل أفضل					
٣	أتلقي ملاحظات مستمرة حول أدائي من القائد					
٤	يشرح لي القائد الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز المهام					
٥	أتلقي توجيهات واضحة ومحددة من قائدي المباشر					

					يساهم القائد في تحقيق أداء عالٍ للفريق وتحسين جودة الخدمات	٦
					يعمل القائد على تعزيز روح الانتماء والولاء للمنظمة بين الموظفين	٧
					يساعدك القائد في تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بك	٨

المحور الرابع: أسلوب القيادة التحفيزية في تجمع المدينة المنورة الصحي:

م	المحددات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	يشجع القائد على تحديد الأهداف الشخصية والمهنية للموظفين					
٢	يوفر القائد الدعم والإرشاد للموظفين لتحقيق أهدافهم					
٣	يعترف القائد بالإنجازات والجهود الإيجابية للموظفين					
٤	يشجع القائد على التعلم وتطوير المهارات الشخصية والمهنية					
٥	يتفاعل القائد مع الموظفين ويسمع لأفكارهم وآرائهم					
٦	يشجع القائد على التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق					
٧	يقدم القائد تحفيزاً ملموساً ومعنوياً للموظفين للتفوق والابتكار					
٨	يعزز القائد من الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الموظفين تجاه أداء العمل					

المحور الخامس: الرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة الصحي:

م	المحددات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	تقدر الإدارة أدائي ومجهودي في العمل					
٢	يتيح لي عملي الفرصة في المشاركة في القرارات					
٣	الراتب الوظيفي يتناسب مع الجهد الذي أبذله					
٤	ينظر المجتمع إلى وظيفتي باحترام وتقدير					
٥	توفر الإدارة في العمل فرصاً جيدة للتقدم					
٦	تتمتع الإدارة بأسلوب جيد في التخطيط والتوجيه داخل العمل					
٧	تتيح الإدارة للعاملين قنوات للتواصل لتسهيل سير العمل					
٨	هناك علاقات جيدة بيني وبين زملائي في العمل					

Abstract

The study consisted of five main axes addressing the four leadership styles and job satisfaction. Data were analyzed using appropriate statistical methods, including Pearson's correlation coefficient to test the hypotheses.

The results of the study revealed statistically significant positive relationships between all studied leadership styles and employee job satisfaction. The strongest relationship was with democratic leadership ($r = 0.685$), followed by transformational leadership ($r = 0.621$), then motivational leadership ($r = 0.573$), and finally directive leadership ($r = 0.412$).

The study also uncovered varying levels of job satisfaction among employees, with areas needing improvement, particularly regarding promotion opportunities and administrative planning and guidance methods.

Based on these findings, the study presented a set of recommendations aimed at enhancing effective leadership practices and improving job satisfaction. These recommendations include developing leadership skills among managers, improving the work environment, enhancing professional growth opportunities, and improving internal communication within the organization.

The study concluded by emphasizing the importance of adopting diverse and integrated leadership styles, with a particular focus on democratic and transformational leadership, due to their strong positive impact on employee job satisfaction in the health sector. It also stressed the need for further future studies to deepen the understanding of the relationship between leadership styles and job satisfaction in different contexts within the Saudi health sector.

Midocean University

College of Management

Department Business Administration



**"The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction Among Employees in the
Madinah Health Cluster"**

Prepared by:

Rami bin Bakheat Al-Hujaili

First Supervisor:

Dr. Asma Abu Anzah

Second Supervisor:

Inge Hasan Nashaat

Year: 2024