

فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي

للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث

إعداد الطالب

عبدالخالق محمد سعيد المالكي

إشراف

أ.د / أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

٢٠٢٤

الفهرس :

الصفحة	العنوان
٢	مقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٤	أهمية الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٥	تساؤلات الدراسة
٦	فروض الدراسة
٧	الدراسات السابقة
١١	المنطلقات النظرية للدراسة
١١	المحور الأول: القيادة الإدارية
١٨	المحور الثاني: الاغتراب الوظيفي
٢١	المحور الثالث: فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث
٢٣	المنهجية وطرق البحث
٢٤	أدوات الدراسة
٢٥	المراجع

مقدمة:

القيادة هي العقل والقلب النابض لكل المنظمات، والحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ حيث تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية حيث يعتبر العصر الحالي هو عصر التسارع والتحول، حيث أصبحت مفاهيم مثل القيادة والجودة والتميز متطلبات أساسية في عالم سريع التغيير، وحيث اتخذت المؤسسات بكافة أشكالها وأحجامها من هذه المفاهيم منطلقات رئيسة في رسم توجهاتها وإعداد خططها وسياساتها وأنظمة وطرق عملها. واستنادا لذلك فقد أصبح قادة الجودة والتميز هم عنصر الارتكاز الذي تقوم عليه هذه المؤسسات، وحتى المجتمعات والدول، لأنهم أصبحوا بالفعل ضرورة لا بد من إعدادهم وتأهيلهم والتأكد من وجودهم في جميع الأنشطة وعلى المستويات الإدارية كافة (شعبان، ٢٠٢٠).

وتعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، لتحقيق الإنجاز حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة. ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد بما يتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات إدارية قيادية، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بكفاءة وفعالية. وعلى مدى العقود الماضية، هناك محاولات عديدة للتعرف على جوانب القيادة التي تحسن الرضا الوظيفي وفهم اسباب القيادة الفعالة والعلاقة بتحسين الأداء وتحقيق جودته. والقيادة هي القلب النابض للعملية الإدارية، فالقيادة بشكل عام تعلي القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم لتحقيق الهدف. وبعبارة أخرى، فالقيادة الإدارية نشاط يمارسه القائد الإداري لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومتابعتها والإشراف عليها، فهي القدرة على توجيه العاملين نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وانسجام بقصد تحقيق هدف معين او مجموعة أهداف محددة. وتختلف المؤسسات اليوم اختلافا كبيرا قبل خمسين عاما، حيث يتعين على القادة في المؤسسات المعاصرة أن يتفاعلوا مع مجموعة متنوعة من التحديات الجديدة، بما في ذلك البيئات المتغيرة بسرعة، والقوى العاملة المتنوعة، وترتيبات وإجراءات العمل الجديدة (جمال، ٢٠١٩).

ويعد الاغتراب أحد الظواهر التنظيمية التي تحد من تقدم الأفراد وتطورهم وتؤثر بشكل سلبي في أدائهم الوظيفي، وبالتالي تؤثر في أداء المنظمة، وقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين خاصة وأن الاغتراب يمتلك العديد من الآثار السلبية في

العمل، سواء علي مستوي الفرد أو المنظمة، و أهم هذه الآثار السلبية تأثيره علي أداء العاملين ومستوي إنتاجيتهم ، وتزداد حدة الاغتراب في العمل وانتشاره كلما توافرت العوامل والأسباب المهيأة للشعور به(ريان،٢٠١٩)

وأصبحت ظاهرة الاغتراب الوظيفي في مجال الأعمال واضحة في الوقت الحاضر، كما قال البعض أن هذه الظاهرة تظهر إلى حيز الوجود عندما يصبح المديرين غير قادرين على التحكم مباشرة في أعمالهم، ولا يجدون أي رابط يشدهم إليها، ورغم التقدم العلمي والتكنولوجي إلا أن ظاهرة الاغتراب الوظيفي قد انتشرت بين الناس في هذا الزمان لأنها تؤثر على الإنسان من جميع النواحي نفسية واجتماعية وعضوية وهذا يزيد من الانفصال وحدته وجودته لذلك اعتبر الاغتراب الوظيفي قضية بالغة الأهمية لمن يعانون من عدم الاستقرار والضيق والقلق وقلة التفاؤل في تحقيق الطموحات، لذلك الاغتراب هو متغير اجتماعي يؤثر سلبا على توافق الفرد وقد ظهرت بعض الشواهد والأدلة التي تشير إلى تغير حقيقة مشاعرنا واتجاهاتنا نحو العمل، وقد تزايدت مشاعر الاغتراب، أي الشعور بالغربة بين المديرين، وأصبحت مؤسساتنا تعج بشواهد شتى من أعراض عدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفي، حيث يضمحل الحماس للعمل، وتخفي روح المبادرة والمسؤولية والجدية، وتحل محلها روح الروتين القاتلة(الشرفات،٢٠١٩).

يُعدّ الاغتراب الوظيفي ظاهرة سلبية تؤثر على أداء الكوادر الصحية، وتُعيق تقدم المؤسسات الصحية. ولذلك، تُعدّ دراسة فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث. موضوعاً ذا أهمية كبيرة.

مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية، في الآونة الأخيرة، ارتفاعاً ملحوظاً في معدلات الاغتراب الوظيفي بين الكوادر الصحية العاملة في المستشفيات الحكومية، خاصة في منطقة الرياض. وتُعد هذه الظاهرة من التحديات الرئيسية التي تواجه القطاع الصحي، حيث تؤدي إلى نقص في الكوادر الطبية، وتراجع في جودة الخدمات المقدمة، وزيادة في تكاليف الرعاية الصحية.

وتعكس هذه الظاهرة عدة جوانب من التوتر والاستنزاف النفسي الذي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أدائهم وتفاعلهم في بيئة العمل. يعتبر قادة المستشفيات لهم دور بارز في تحقيق التوازن والتناغم في بيئة العمل، وبالتالي، يبرز أهمية القيادة الإدارية كعامل رئيسي في التصدي لظاهرة الاغتراب الوظيفي والحد من تأثيرها. ومن هنا تظهر مشكلة البحث التالي في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- (١) تقديم فهمٍ أعمق لظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية، وتحديد مسبباتها وأبعادها المختلفة.
- (٢) إثراء نظريات الإدارة الصحية بمعلومات قيّمة حول العوامل المؤثرة على الاغتراب الوظيفي ودور القيادة في معالجته.
- (٣) دعم البحوث العلمية في مجال الإدارة الصحية، وتوفير قاعدة بيانات قوية حول ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

ثانياً: الأهمية العملية:

- (١) تحديد أفضل الممارسات لقيادة إدارية فعّالة تُساهم في الحد من الاغتراب الوظيفي.
- (٢) تطوير برامج تدريبية لقيادة إدارية فعّالة تُساعد في تعزيز مهارات القادة الإداريين.
- (٣) تطوير استراتيجيات فعّالة لقيادة الكوادر الصحية، مبنية على نتائج الدراسة.
- (٤) تحسين أداء القادة الإداريين وتعزيز الرضا والالتزام لدى الكوادر الصحية، مما يساهم في تعزيز جودة الخدمات الصحية وتحسين البيئة العملية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- (١) التعرف على واقع ممارسات القيادة الإدارية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.
- (٢) التعرف على مستوى شعور الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث. بالاغتراب الوظيفي.
- (٣) التعرف على تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي (الرضا الوظيفي- الالتزام الوظيفي- المشاركة في صنع القرار) للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.
- (٤) التعرف على التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.
- (٥) تقديم العديد من التوصيات التي يمكن تقديمها للحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.

تساؤلات الدراسة

تطرح الدراسة الحالية التساؤلات التالية:

- (١) ما واقع ممارسات القيادة الإدارية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث؟
- (٢) ما مستوى شعور الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث. بالاغتراب الوظيفي؟
- (٣) ما تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي (الرضا الوظيفي- الالتزام الوظيفي- المشاركة في صنع القرار) للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث؟
- (٤) ما أهم التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث؟

٥) ما التوصيات التي يمكن تقديمها للحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث؟

فروض الدراسة:

انسجاما مع عنوان الدراسة يضع الباحث الفرضيات التالية للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها:

١-الفرضية الرئيسة الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي (الرضا الوظيفي- الالتزام الوظيفي- المشاركة في صنع القرار) للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة، مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- ١) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.
- ٢) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.
- ٣) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على المشاركة في صنع القرار للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.

٢-الفرضية الرئيسة الثانية:

هناك تباين لآراء العاملين في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث. تجاه تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي (الرضا الوظيفي- الالتزام الوظيفي- المشاركة في صنع القرار) للكوادر الصحية العاملة تعزى إلى متغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الدراسات السابقة:

دراسة الحشوة (٢٠٢٣). بعنوان: أثر بيئة العمل على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المستشفيات الخاصة: دراسة ميدانية في عمان.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على الاغتراب الوظيفي، حيث استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وبلغت عينة الدراسة (٢٩١) موظفا وموظفة، واستخدمت الدراسة استبانة لقياس الاغتراب الوظيفي وبيئة العمل. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي وبيئة العمل جاء بتقدير متوسط. وتبين أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وكل من التكنولوجيا المستخدمة وظروف العمل ونمط الاتصال. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وكل من الأنظمة والتعليمات والمشاركة في اتخاذ القرار. وقد اتضح أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية من (٢٤-٢٩ سنة) وهناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أقل من سنة، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الدكتوراه. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الاغتراب الوظيفي وكان اتجاه هذا الأثر عكسي، بمعنى أنه كلما زاد الاهتمام ببيئة العمل من قبل إدارة المستشفى قل شعور الإداريين بالاغتراب الوظيفي. وأخيرا أبرزت الدراسة بعض التوصيات ذات العلاقة.

دراسة زهرة (٢٠٢٣). بعنوان: أثر القيادة السامة على الاغتراب في العمل: الدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

هدف البحث الحالي إلى اختبار أثر كل من القيادة السامة والتهكم التنظيمي على الاغتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. وأجري البحث على عينة قوامها (٣٣٤) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٤٨) قائمة بمعدل استجابة (٧٤.٢٥%)، ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكل من التهكم التنظيمي والاغتراب في العمل، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين

التهكم التنظيمي والاعترا ب فف العمل؁ بالإضافة إلى وجود أثر للتهكم التنظيمي فف العلاقة بين القفاة السامة والاعترا ب فف العمل.

دراسة ضفف (٢٠٢٣). بعنوان: توسفط الشعور بالاعترا ب عن العمل فف العلاقة بين الإشراف العقابف والصحة التنظيمفة: الدور المعدل لقوة طرفق وقوة إراة العاملفن فف الشركات القابضة التابعة لوزارة قطاع الأعمال العام.

هفدت الدراسة إلى دراسة تأففر أسلوب القفاة المدمر الناشئ عن الإشراف العقابف وانعكاسه على الصحة التنظيمفة من خلال بحت الدور الوسفط للاعترا ب عن العمل. وكذلك بحت التأثيرات ففر المباشرة المشروطة بقوة طرفق وإراة العاملفن كآلفات للتعامل مع الآثار الضارة للإشراف العقابف. وأجرف البحت على عفة مكونة (٣١١) مفردة من العاملفن الإدارفن والفنفن فف الشركات القابضة للغزل والنسف والملا بس؁ وذلك لاختبار نموذج الوساطة المعدل/ الخاضع للتعفدل Moderated Mediation Model المفترض للدراسة. وقد كشفف النتائج عن وجود تأففر سلبي للإشراف العقابف على الاعترا ب عن العمل والذي يؤفف بفوره إلى ضعف أو قصور الصحة التنظيمفة. كما دعمف النتائج صحة العلاقات الوسفطة والمعدلة. والتأففرات ففر المباشرة المشروطة بقوة طرفق وإراة العاملفن. وهذا يؤكف بفوره على أن قوة طرفق وإراة العاملفن تقلل/ تطف من الآثار السلبية للإشراف العقابف على الصحة التنظيمفة عبر الشعور بالاعترا ب العمل. وأخفراً؁ فقدم البحت رؤفة قفمة للمفرففن فف الشركات موضع التطبيق حول صفاة استراتيجفات فعالة لتعزيز الصحة التنظيمفة والقضاء على أو التقلفل من النتائج العكسفة للإشراف العقابف على العاملفن.

دراسة الجم (٢٠٢٠). بعنوان: درجة ممارسة القفاة التحولفة وعلاقتها بالاعترا ب التنظيمف من وجهة نظر رؤساء الأقسام فف مفرففات الترفبة والتعليم العالف فف محافظة الخلف.

هفدت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القفاة التحولفة وعلاقتها بالاعترا ب التنظيمف من وجهة نظر رؤساء الأقسام فف مفرففات الترفبة والتعليم العالف فف محافظة الخلف؁ وفقاً لمتففرات: الجنس والمؤهل العلمف وسنوات الخدمة والمفرففة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفف التحلفف. تكون مجتمع الدراسة من (٦٨) رؤفس قسم. استخدمف الاستبانة لجمع البفانات؁ وتكونف عفة الدراسة من (٤٨) رؤفس قسم. أشارف نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القفاة التحولفة جاءت متوسطة على الدرجة الكلية وفف جمفع مجالات القفاة التحولفة؁ وتبفن أن للقفاة التحولفة دوراً منخفضاً فف الحد من

الاغتراب التنظيمي، كما تبين أن المسؤول يعطي معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه للمرؤوسين، كما يراعي الفروق الفردية بين العاملين في مجال الاحتياجات والرغبات، ويعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره، وبينت النتائج أن درجة الاغتراب التنظيمي جاءت متوسطة حيث تبين أنه يتم السماح باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتقليل الملل والتعب، كما يتم السماح بإجراء المكالمات الهاتفية الخاصة عند الضرورة، ويتم مشاركة العاملين في المناسبات الخاصة، كما يتم أخذ الإجراءات العقابية بحق المخالفين إلا بعد التحقق من المخالفة ودوافعها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي وفق متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة. في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغيرات المؤهل العلمي والمديرية. وأخيراً بينت النتائج عدم وجود ارتباط دال إحصائي بين ممارسة القيادة التحويلية والحد من ظاهرة الاغتراب التنظيمي. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: حث الرؤساء والمسؤولين على ممارسة القيادة التحويلية لما لها من أثر في تعزيز الانتماء والشعور بالرضا الوظيفي، وكذلك إثارة التحدي والثبات لدى المرؤوسين، والعمل قدر المستطاع على الحد من الاغتراب التنظيمي).

التعليق على الدراسات السابقة:

- ملخص وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال عملية تحليل الدراسات السابقة باللغة (العربية والأجنبية) تمت الاستفادة من هذه الدراسات كما يلي:

- (١) ساعدت على تحديد متغيرات الدراسة بدقة أكبر وتحديد الأبعاد التي سيتم تغطيتها ومناقشتها.
- (٢) ساهمت في بناء الإطار النظري لدراسة وتعزيز الخلفية النظرية للباحث حول موضوع الدراسة.
- (٣) ساهمت في تحديد محاور البحث ومنهجية الدراسة وتوجيه الباحث للوسائل الأمثل للوصول إلى النتائج المتوقعة.

- ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

- (١) الأهداف: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنه وفي ضوء علم الباحث لم تغطي الدراسات السابقة موضوع فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.
- (٢) أسلوب التحليل: تأتي هذه الدراسة لتكمل ما سبقها من الدراسات التي تناولت فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث،، واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة.
- (٣) بيئة الدراسة: إن معظم الدراسات التي أتاحت للباحث الاطلاع عليها أجريت في بيئات مختلفة عن بيئات عربية وبيئات أجنبية تختلف طبيعتها عن البيئة السعودية.
- (٤) تعتبر من أولى الدراسات - في حدود علم الباحث - التي ركزت بشكل أساسي على فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.

المنطلقات النظرية للدراسة:

التمهيد:

اهتم الكثير من الباحثين بدراسة ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيرها على عدد من النواحي منها الاقتصادية، والسياسية وغيرها، وقد أجمع الباحثون على بعض النقاط واختلفوا في نقاط أخرى، ولكن كان الإجماع على أمر واحد وهو التأثير الذي تتركه القيادة بأنماطها المختلفة بشكل سلبى أو ايجابى على الفرد أو المنظمات، ومع مرور الزمن بدأت المنظمات الكبيرة بالتطور والتحسين من موظفي المناصب العليا واستكشاف المواهب والصفات القيادية لهم، لما لها من آثار جيدة على أداء الأفراد والجماعات بالمنظمة لتحقيق الأهداف المخطط لها، حيث أن للقائد الدور الأكبر بوضع الخطط لتحقيق الأهداف داخل المنظمة، ولا ننسى أن كل من الإدارة والقيادة عنصران رئيسيان لتحسين وتطوير الأداء رأس المال البشري، ويساعدان أيضاً على تحقيق الأهداف والاستمرارية الإنتاجية وتحسين كفاءة المنظمة ومن ثم جودة الخدمات المقدمة .

المحور الأول: القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية : مفهوم القيادة الإدارية:

اختلف مفهوم القيادة الإدارية حسب اختلاف الفترة الزمنية واختلاف المدارس التي اهتمت في الإدارة، حيث منهم من رأى الإدارة سلطة ومنهم من رآها وسيلة للتأثير على الآخرين وقد عرفها عدد من الباحثين منهم:

عرف (أبوحمده، ٢٠٢١، ٤٥) القيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال إصدار الأوامر واتخاذ القرارات والإشراف على الآخرين باستخدام كلا من السلطة الرسمية والتأثير من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها سابقا.

وعرفت أيضا بأنها النشاط الذي يمارسه المدراء بحكم منصبهم من اتخاذ قرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، وايضا عن طريق التأثير بهم بهدف تحقيق غاية المنظمة من الربح والاستمرارية.

ويمكن تعريف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك، وتحفيزهم لأداء الاعمال الموكلة إليهم. (ابن معتوق، ٢٠١٧: ٧)

أهمية القيادة الإدارية:

لاشك أن توافر القيادة الإدارية السليمة الهادفة إلى تحقيق هدف الوحدة الإدارية يعد أمراً بالغ الأهمية وذلك لأن مجموع العاملين في أي وحدة إدارية يكونون في حاجة إلى من يدفعهم إلى تحقيق الهدف بروح من الحماس والرغبة في التعاون، وهو ما تحققه القيادة السليمة ومن أهم النقاط التي توضح أهمية القيادة الإدارية ما يلي:

- (١) تحويل الأهداف إلى واقع .
- (٢) القيام بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- (٣) تحويل عناصر الإنتاج إلى عناصر فعالة.
- (٤) التعامل مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية.
- (٥) تحفيز الأفراد ودفعهم لزيادة إنتاجيتهم. (حمد النيل، ٢٠١٩: ٩)

عناصر القيادة الإدارية

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائداً بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون و هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين، يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة. وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها معزل عن العناصر الأخرى أمراً مضللاً قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة، ولإثراء فهم القيادة لابد من إلقاء الضوء على مختلف عناصرها (صديق وآخرون، ٢٠١٨، ١٧٢).

— القائد:

يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

— الجماعة:

لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد جمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات، فكلما كانت الجماعة أكثر تجانساً يسهل التأثير عليها وتوجيهها والعكس صحيح .

– الأهداف المشتركة:

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.

– ظروف الموقف:

إن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما بينما هم خير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.

– التأثير:

يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه، ويتمثل أيضا في إتقان في الحوار والإقناع، تحليل الشخصيات وكيفية (الزامل، ٢٠٢٠، ٣٥٣).

نظريات القيادة:

تتعدد النظريات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية نظرا لتعدد طرح هذا الموضوع على طاولة البحث العلمي، وقد تناولت هذه الدراسات موضوع الأنماط القيادية من زوايا بحثية متنوعة، وتبني بعض الباحثون نظريات معينة في تفسير هذه الظاهرة المهمة، وسوف نقوم بطرح بعض هذه النظريات في ايجاز كما أبرزها (الحري، ٢٠٢١) فيما يلي:

١- النظرية الموقفية :

وترى هذه النظرية أن القيادة ليست ظاهرة استاتيكية وترى أن القائد لم يخلق ليكون قائدا دائما في كل المواقف وفي كل الظروف، وذلك لأن الموقف هو الذي يفرز القائد الذي يحقق أهداف الجماعة في هذا الموقف بعينه، فإذا تغير الموقف أو تغيرت الأهداف المرجوة من الموقف فمن المحتمل أن يظل القائد قائدا إذا استطاع أن يقود الجماعة بنجاح في الظروف الجديدة وقد ينتهي ليحل محله قائد آخر، ويتحول القائد السابق إلى تابع، إذا فالقيادة عملية تتوقف على الموقف وظروفه وملابساته .

٢- نظرية القيادة التحويلية:

ووفقا لهذه النظرية فالقائد يقود العاملين بإنجاز الأهداف الموضوعة عن طريق توضيح المهمة أو الوظيفة، ويلهم العاملين بتجاوز مصالحهم الشخصية إلى التمسك بالأهداف العامة، والقيم المؤسسية، وأسلوب حل المشكلات، وتمثل القيادة في التأثير في العاملين من خلال القيادة المتبصرة، بما يسمح بزيادة الانتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين .

٣- نظرية التابعين:

ووفقا لهذه النظرية فإن الأفراد يميلون لتسليم زمام قياداتهم لأحد الأفراد، واتباع هذا الشخص؛ لاعتقادهم بقدرته على تحقيق رغباتهم الشخصية واعتقادهم أنه أقدرهم على تحمل المسؤولية، وهو أكثر تقدير لمصالحهم الشخصية، وأكثر قدرة على تحقيقها.

٤- النظرية التفاعلية:

حيث تقوم هذه النظرية على مسلمة مؤداها أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، حيث يجب أن يكون القائد عضو في الجماعة، يشاركها وجدانها ومعاييرها وأهدافها وأمالهم ومشكلاتها، وتركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع وإدراك القائد لنفسه وإدراك الأتباع له، وإدراكه لهم وإدراك المشترك بين كل من القائد والأتباع للموقف.

٥- نظرية السمات:

وتعد من أقدم النظريات المفسرة للقيادة، وتفترض بأن القائد له سمات معينة ومميزة عن الأفراد العاديين، وأن عدد قليل من الأفراد لديهم هذه الكاريزما التي تؤهله للسيطرة وقيادة الجماعة والتأثير على البيئة المحيطة، فالتغيرات في حياة المجتمع تتحقق على أيدي قادة من ذوي المواهب غير العادية.

العوامل المؤثرة في الشخصية القيادية:

تنتج شخصية القيادي من تفاعل العوامل التي تتحكم بالأداء وفاعليته، وهي

- (١) نمط القائد المدير: وشخصيته وقيمه وثقافته وثقته بمساعديه وميوله القيادية.
- (٢) العوامل المرتبطة بالمرؤوسين، مثل حاجاتهم إلى الاستقلالية ورغبتهم في تحملها والتزامهم بالأهداف.
- (٣) عوامل تتعلق بطبيعة المنظمة وتنظيمها مثل: أسلوب الإنتاج، الموازنة، تقسيم العمل، وتحديد المهمات.
- (٤) قوى الشخصية ذات العلاقة بالموقف من حيث طبيعة المشكلة.
- (٥) عوامل تتعلق ببيئة المنظمة مثل: الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقوانين المنظمة للمهنة. (العموش، ٢٠١٨: ٣١٧)

أبعاد فعالية القيادة الإدارية :

عرف (حجازين، ٢٠١٥) ابعاد فعالية القيادة بالتالي:

تحقيق الأهداف التنظيمية:

قدرة القائد الفعال على توجيه المرؤوسين نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وانسجام وإشراكهم في وضع الأهداف التنظيمية وتذكيرهم وباستمرار بالهدف النهائي مما يجعلهم أكثر تجاوباً مع هذه الأهداف ويحفزهم على تلك الأهداف المحددة.

التوجه برؤية والتحفيز نحو العمل:

قدرة القائد الفعال على معرفة نوايا وأهداف العاملين لديه والإصغاء لهم وتحديد ما يحرك دوافعهم وتحفيزهم من خلال مشاركتهم ودمجهم بالأنشطة التطويرية في المنظمة.

التأثير بالآخرين وتطويرهم وتمكينهم:

تبني القائد الفعال استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين، وإشراكهم في أنشطة بناء وتطوير المنظمة، مهم ومهاراتهم بتوفير الموارد من خلال نقل السلطات الكافية لهم لكي يتمكنوا من ممارسة الرقابة الذاتية وأداء مهامهم بحرية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ العمل الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم.

حل النزاعات:

قدرة القائد على اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحويل النزاع إلى ظاهرة على الإبداع والمنافسة والمبادرة وتعود بالفائدة على العاملين وعلى المنظمة.

اتخاذ قرارات موضوعية:

قدرة القائد على تحليل البدائل من وجهة نظر عامة أكثر منها شخصية وإصدار القرارات بعيداً عن التحيز لأي طرف من الأطراف في المنظمة مهما بلغت قوته.

بناء فرق العمل:

تأييد القائد لهذا التوجه وقدرته على جعل الأفراد فريقاً يجمعه هدف موحد وبث رغبة الإنجاز لدى الجميع من منطلق الاقتناع والحرص على أن ينجحوا في تحقيقه انطلاقاً مما غرسه القائد فيهم من حب للعمل ورغبة في الإنجاز والتميز.

سمات القائد الفعال:

- (١) ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها. ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً.
- (٢) يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظّمته - اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها.
- (٣) يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر.
- (٤) ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة.
- (٥) يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرؤوسيه. (العوفي، ٢٠٢١: ٢٣٨)

بينما يلخص (ربيد، ٢٠١٦) أهم سمات القائد الفعال في التالي :

- العقيدة الصحيحة: فالعقيدة الصحيحة والسليمة تهدي صاحبها الى المثل العليا وتدفع الى عمل الخير وكذلك الايمان بالعمل الذي يتولاه القائد بغض النظر عن نوع العمل.
- الاستناد إلى الحقائق: لان القائد الإيجابي هو الذي لا يسمع القيل والقال ولا يصدقها بل يحرص على التأكد من الشواهد والحقائق والأدلة الثابتة فالظن لا يعني من الحق في شيء.
- الشورى: فالقائد الفعال من صفاته التشاور مع الآخرين ولا يتخذ القرارات المهمة وحده .
- الفطنة وبعد النظر: هذه من الصفات الضرورية للقائد الفعال فيجب على القائد ان يكون سريع الفهم والادراك وحكيم في تصرفاته.
- الحرص الشديد : بالذات إذا تعلق الأمر بمصير أو مصالح المرؤوسين فيجب على القائد الفعال أن لا يتعجل في اتخاذ أي قرار الا بعد الفحص والتدقيق.
- الشجاعة: يجب أن يكون القائد الفعال شجاع لمواجهة المواقف الصعبة لأنه رجل كل المواقف فعليه أن يتحلى بالحزم وقت الحاجة.

- -القابلية البدنية: ولا يقصد بها ضخامة الجسم أو القوة البدنية أو القوام الرياضي بل يقصد أن القائد الفعال لا يكون مشوه بدنيا يعيبه أو مرض مزمن يقعده أو عاهة تجعله منبوذ، ويستحسن أن يكون القائد بكامل صحته العقلية والجسمانية حتى يستطيع أن يقدم جهدا يتلاءم مع مسؤوليته، ويكون قوي الأعصاب بحيث لا يفقد أعصابه وتوازنه بسهولة وسرعة.
- -القدرة على تحمل المسؤولية: يجب على القائد الفعال أن يملك شخصية قوية لا تنهار امام المسؤوليات أو يتهرب منها بل يواجهها برياسة جاش واستخدام الحلول المناسبة.
- -معرفة الأصول العلمية للإدارة: إذا كان القائد الفعال على علم بأصول الإدارة فذلك هو الطريق نحو النجاح ويوفر عليه الكثير من العناء الذي يضيق في تجارب خاصة وما يسفر عنه من أخطاء احيانا.
- -العقلية المنظمة: يجب على القائد الفعال ان يكون قادر على التخطيط والتنسيق والتنظيم والمراقبة.
- -الشعور الإنساني: القائد الإنساني الفعال هو القائد الناجح لان معاملته الإنسانية تدفع التابعين له على المثابرة وتعظيم جهودهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- -القدرة على نيل ثقة الآخرين: وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد الفعال لعملة وللتابعين ويجب على القائد الفعال ايضاً ان يثق بقدرات وامكانيات مرؤوسيه وبهذا تصبح الثقة متبادلة بين الطرفين.
- -المحبة المتبادلة: عندما يحب القائد الفعال مرؤوسيه يتعين منهم شعور إيجابي خصوصاً الولاء ونحوه وبهذا يكون طاعتهم له عن حب وليس عن هبه أو رهبه.
- -الشخصية النافذة: التي تستطيع أن تفرض نفسها على الآخرين ويلفت انتباههم ويجذب اهتمامهم واحترامهم.
- -الماضي الناصع المجيد: بما أن القائد يحتل المقدمة والصدارة في جماعته فאלكل ينظر إليه ويريد معرفة ماضيه وخصوصيات حياته ماضياً وحاضراً.

المحور الثاني: الاغتراب الوظيفي.

مفهوم الاغتراب الوظيفي

قد أصبحت فكرة الاغتراب داخل العمل أو الشعور بالاغتراب ضمن المجال الوظيفي فكرة منتشرة بين أواسط العاملين والموظفين، وأصبحت من ضمن الأمور التي دأب مجتمع البحث العلمي على التعرض لها بنوع من التفصيل والدراسة والتمحيص والتركيز من خلال الوقوف على تعريفات الاغتراب الوظيفي وأسبابه وطرق التغلب عليه وذلك لما له من آثار وأخطار على العاملين. ومن الجدير بالذكر أن مفهوم الاغتراب الوظيفي يختلف باختلاف المنظمة أو المجتمع الذي يتواجد فيه، وبناء عليه فإن الاغتراب قد يظهر بأشكال وأنواع مختلفة إلا أن نتائجه متشابهة ومن شأنها التأثير على الحماس الداخلي لدى الموظف في عمله ويخلق الكثير من المشاعر السلبية وبالتالي يساعد على الوصول إلى مرحلة الاحتراق الذاتي والنفسي لدى الفرد (حسنين، ٢٠١٤، ٤٣-٤٤).

وعند النظر إلى تعريف الاغتراب الوظيفي، نجد أن هناك الكثير من التعريفات التي وردت من الكثير من الباحثين حول مفهوم الاغتراب الوظيفي، وسيتم أدناه توريد آخر التعريفات الواردة حول الاغتراب الوظيفي.

أشار كل من (Valikhani & Soltani، ٢٠١٥) إلى أن الاغتراب الوظيفي هو الحالة التي يصبح فيها الموظف مبعداً نفسياً عن بيئته التي يعمل بها ويصبح لديه الشعور بعدم القدرة، واللامعنى والاغتراب الذاتي على اعتبار أن الوظيفة الموجود فيها ليست هي الوظيفة المناسبة له وليست قادرة على تلبية احتياجاته الداخلية ولا تمثل أي نوع من أنواع الرغبة أو الاندماج بالنسبة له. أما (الشمري، ٢٠١٩) فقد عرف الاغتراب الوظيفي على أنه الحالة التي يصل إليها الموظف، ويتكون من خلالها إحساس لديه أن المنظمة التي يعمل بها لم تعد مناسبة له وغير قادرة على تلبية احتياجاته الداخلية في العمل الذي يرغب الاستمرار فيه.

مراحل الاغتراب الوظيفي:

يمر الاغتراب الوظيفي بثلاثة مراحل شائعة أبرزها (ضيف، ٢٠٢٣) في التالي:

أولاً: الاغتراب النفسي:

وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه.

ثانياً: الاغتراب الذهني:

وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي، ولكنها أكثر خطراً على المؤسسة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروع الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب.

ثالثاً: الاغتراب الجسدي:

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً حيث يكثر الغياب، والتأخر عن الدوام، والخروج أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة أو تصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور.

أنواع الاغتراب:

توجد العديد من الآراء التي حاولت تصنيف أنواع الاغتراب والتي يمكن تناولها من وجهة نظر (أبو حزر، ٢٠٢٢) كما يلي:

الاغتراب النفسي:

هناك العديد من المشاكل التي لا يوجد لها حل في بيئة العمل وذلك لاختلاف أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة، وذلك يشير إلى الاغتراب النفسي.

فالاغتراب النفسي يعد مفهوم عام وشامل يشير إلى الحالات التي تتعرض فيها وحدة الشخصية للانشطار وللضعف أو للانقياس الناتج من العمليات الثقافية الاجتماعية التي تتم داخل المجتمع مما يعني أن الاغتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الإنسانية حيث تفقد فيه الشخصية مقومات الإحساس المتكامل بالوجود وبالديمقراطية.

الاغتراب الديني:

وقد ورد الاغتراب الديني في كافة الأديان على أنه الانفصال أو التجنب عن الله، فقد جاء الاغتراب في الإسلام على هذه الصورة التي يوضحها حديث الرسول ﷺ حيث قال: "بدأ الإسلام غريباً وسيعود غريباً كما بدأ، فطوبى للغرباء"، قيل ومن الغرباء يا رسول الله قال الذين يصلحون إذا أفسد الناس، والغرباء هم فئة قليلة من أهل الصلاح والتقوى استجابت للرسول صل الله عليه وسلم في مبتدأ الدعوة، ونأت بنفسها عن الشبهات والشهوات وقد أوضح فتح الله خليف) أن الاغتراب في الإسلام جاء في ثلاث درجات تتمثل في اغتراب المسلم بين الناس اغتراب المؤمن بين المؤمنين، واغتراب العالم بين المؤمنين.

-الاغتراب الوظيفي:

ويعتبر الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة جداً ومؤشراً على مرور المؤسسة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها إلى الانحدار وال فشل فالاغتراب الوظيفي يعني وصول العاملين بالمؤسسة إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل بها لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف، وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولاءه لها، ويترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكلا الطرفين غالباً ما ينتهي بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية.

-الاغتراب السياسي:

ويعد الاغتراب السياسي أكثر المفاهيم شيوعاً، وخاصة يتم استخدامه في العلوم الاجتماعية المعاصرة كالسياسة وسلوك التصويت في الانتخابات ووضع القرارات السياسية، ويعتبر الاغتراب السياسي مفهوم حديث، حيث يستخدم للإشارة إلى كل أنواع الاتجاهات السلبية في المجتمع عموماً، وفي النظام السياسي بصفة خاصة، وعرفه الباحث بأنه الشعور الإنسان بعدم الرضا أو عدم الارتياح للقيادة السياسية والرغبة في الابتعاد عنها، وعن التوجهات السياسية الحكومية والنظام السياسي بصفة عامة، وتتمثل مظاهر الاغتراب السياسي في العجز السياسي والذي يشير إلى أن الفرد المغترب ليست لديه القدرة على إصدار قرارات مؤثرة في المجال السياسي وكذلك تغيب عنه المعايير التي تشكل النظام السياسي، وهو ببساطة شعور الفرد بأنه ليس جزءاً من العملية السياسية وأن صانعي القرارات لا يضعون له اعتباراً ولا يحسبون له حساباً، كما يقصد به كذلك شعور الفرد بالعجز إزاء المشاركة الإيجابية في الانتخابات السياسية المعبرة بصدق عن رأي الجماهير، وكذلك الشعور بالعزلة عن المشاركة الحقيقية الفعالة في صنع القرارات المصيرية المتعلقة بمصالحه، واليأس من المستقبل على اعتبار أن رأيه غير مسموع، وإن سمعه أحد لا يهتم به ولا يأخذ به (أبوحرز، ٢٠٢٢).

-أبعاد الاغتراب الوظيفي:

أشار(العوضي، ٢٠٢٠) إلى العديد من أبعاد الاغتراب الوظيفي في التالي:

-انعدام القوة:

يقصد به حالة من عدم الانسجام الناجم عن حقيقة أن العامل لا يستطيع تقييم نفسه، ويعتقد أن تصرفاته تشكل من خلال إرادة الأفراد الآخرين.

-فقدان المعنى:

يشير عدم المعنى إلى العامل يفتقر إلى الإحساس بالكيفية التي يساهم بها عمله في الكل.

-فقدان المعايير:

فقدان المعايير تتمثل في الطريقة التي يحدد بها العامل سلوكه لتحقيق غرض معين عن طريق اللجوء إلى طرق غير مقبولة اجتماعيا.

-العزلة الاجتماعية:

تعني إحساس الفرد بالوحدة، ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة، أي أنها حالة يشعر الفرد فيها بعدم الانتماء إلى المؤسسة، وتحدث العزلة عندما يفشل العامل في إقامة علاقات اجتماعية مرضية في مكان العمل، وعدم قدرة العامل على التواصل مع الآخرين أثناء العمل، كما أن عوامل مثل البنية البيروقراطية تسبب الشعور بالعزلة لدى الأفراد العاملين.

-الاغتراب عن الذات:

يقصد به فقدان الحماس للذات والانفصال عن الذات.

المحور الثالث: فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.

تُعد فاعلية القيادة الإدارية من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير في معالجة ظاهرة الاغتراب الوظيفي في أي بيئة عمل، بما في ذلك المؤسسات الصحية. الاغتراب الوظيفي هو حالة نفسية تُصيب بعض العاملين الذين قد يشعرون بالعزلة أو الانفصال عن وظائفهم والمنظمة التي يعملون بها، مما يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وزيادة في معدلات الغياب والاستقالة. لذا، يجب على القيادات الإدارية أن تتخذ مجموعة من الاستراتيجيات للحد من هذه الظاهرة:

(١) تعزيز التواصل الفعال: يجب أن تحرص الإدارة على إقامة قنوات تواصل مفتوحة وشفافة مع الموظفين، بحيث يتم اطلاعهم بشكل دوري على التطورات والتغييرات داخل المنظمة. كما يجب تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم دون خوف من الانتقام أو الرفض.

(٢) الدعم المهني والشخصي: ينبغي للقيادات توفير برامج للتطوير المهني تساعد الموظفين على تعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تقديم الدعم النفسي والاجتماعي من خلال ورش العمل والجلسات التوجيهية التي تساعد على تحسين الصحة النفسية للعاملين.

٣) إشراك الموظفين في اتخاذ القرار: من المهم أن تتيح الإدارة الفرصة للموظفين للمشاركة في القرارات التي تؤثر على عملهم. هذا يمكن أن يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويحفزهم على العمل بشكل أكثر فعالية.

٤) تعزيز العلاقات داخل الفريق: العمل على بناء علاقات قوية ومتينة داخل الفريق من خلال الأنشطة الجماعية وبناء روح الفريق. هذا يخلق بيئة عمل أكثر دعمًا وتعاونًا، مما يساعد في تقليل الشعور بالعزلة بين الموظفين.

٥) الاعتراف والتقدير: من الضروري أن تعمل الإدارة على تقديم الاعتراف والتقدير للموظفين على جهودهم. الثناء المناسب والتقدير الملموس (مثل الجوائز والمكافآت) يمكن أن يكون لهما تأثير كبير في تحسين معنويات الموظفين وزيادة الولاء والتفاني في العمل.

٦) إن تطبيق هذه الاستراتيجيات يتطلب قدرة قيادية مرنة ومبتكرة قادرة على التكيف مع التحديات المستمرة والتغيرات في بيئة العمل، خاصة في المؤسسات الصحية حيث يكون الضغط عاليًا والحاجة ماسة للحفاظ على الأداء العالي ورفاهية العاملين.

المنهجية وطرق البحث:

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي "يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (عدس، وآخرون، ٢٠٠٣ م، ص ١٩١)، ويعرف (العساف، ٢٠٠٣ م) المنهج الوصفي بأنه منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها.

مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة هو المجتمع الذي يهدف الباحث إلى تطبيق وإجراء الدراسة عليه، ويتكون مجتمع البحث من منسوبي مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث والبالغ عددهم (٥٠٠٠) تقريباً.

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٧٩) من الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.

أدوات الدراسة :

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (٢٠١٢، ص ١٠٦) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت

حدود الدراسة :

أ-الحدود الموضوعية:

فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

ب-الحدود البشرية:

منسوبي مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث

ج -الحدود المكانية:

مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول والثاني والثالث.

د -الحدود الزمنية:

سوف تجرى الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حزر، محمد محمود سليمان، و الفليت، خلود عطية أحمد. (٢٠٢٢). أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي: دراسة حالة الموظفين الإداريين في بلدية خانيونس - فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- أحمد، عمار أحمد نورالدين، و راشد، أنور أحمد عيسى. (٢٠١٧). مصادر ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى الكوادر الطبية العاملة بمستشفى الخرطوم بحري التعليمي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، ام درمان.
- التزه، بسام. (٢٠١٨). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في الإغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى المواساة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٣٤، ع ١٤، ٤٧ - ٧٨.
- جمال، عائشة عبدالله المحجوب. (٢٠١٨). دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة: جامعة سوهاج - كلية التجارة، مج ٣٢، ع ١٤، ١١٦ - ١٤٦.
- الجمل، سمير سليمان. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل. مجلة الدراسات المستدامة، مج ٢، ع ٣٤، ١ - ٣١.
- الجمل، سمير سليمان. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل. مجلة الدراسات المستدامة، مج ٢، ع ٣٤، ١ - ٣١.
- حسنين، أحمد (٢٠١٤). الاحباط الإداري: الأسباب والعلاج، مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الحشوة، لانا عبدالرزاق عوده، و الوريكات، عايد عواد. (٢٠٢٣). أثر بيئة العمل على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المستشفيات الخاصة: دراسة ميدانية في عمان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٢٠، ١ - ٦٩.

- الحواجرة، كامل محمد يوسف، و المري، سنيد صالح سنيد الدعية. (٢٠٢٠). أثر القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ٥٠٤، ٢١ - ٥٩.
- ريان، عادل ريان محمد، عبدالجليل، أماني موسى، و علي، نادية أمين محمد. (٢٠١٩). أثر إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية على شعورهم بالاعترا ب في العمل: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٣٣، ع ٢٤، ١١١ - ١٣٢.
- ابن معتوق، حمزة (٢٠١٧). "أثر الأنماط القيادية على مستوى الإلتزام التنظيمي". مجلة للدراسات التربوية والنفسية، العدد (١١).
- أبو حامده، أفنان بسام أيوب، و الشواور، فيصل محمود مسلم. (٢٠٢١). أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- حرز الله، احمد (٢٠٢٠). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. ٤٠(٢):٩٥-٧١.
- حجازين، هالة سليمان. (٢٠١٥). الذكاء الإستراتيجي وأثره في فعالية القيادة الادارسة في منظمات الأعمال: الدور الوسيط للابدا : دراسة تطبيقية شركات التأمين العاملة، الأردن. رسالة دكتوراه، عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الحربي، نايف بن العبدى بن متعب. (٢٠٢١). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحتراق النفسي الوظيفي لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٩، ع ٣٤، ٤٠٣ - ٤٢٣.
- حمد النيل، الحارث عبد المنعم أحمد. (٢٠١٩). دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، مج ٩، ع ١٧، ١ - ١٩.
- ربيد، شمر محمد صالح، و العزام، أنور أحمد نهار. (٢٠١٨). أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الأزمات: دراسة حالة في وزارة الإدارة المحلية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- الزامل، مها عثمان. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية

والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٢٨، ع ٦٤ ،
٣٤٨ - ٣٨١

— العموش، خالد أحمد سليمان. (٢٠١٨). الدور الريادي للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز
الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم: دراسة ميدانية من وجهة نظر
رؤساء المراكز الشبابية لإقليم الشمال. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة
العلوم الإسلامية العالمية - عمادة البحث العلمي، مج ٤، ع ٢٤ ، ٣٠١ - ٣٤١.

— العوفي، هيفا سويعد سعيد. (٢٠٢١). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري:
دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة
والمعرفة، ع ٢٣٩ ، ٧٧ - ١٠٧.

— ريان، عادل ريان محمد، عبدالجليل، أماني موسى، و علي، نادية أمين محمد. (٢٠١٩). أثر إدراك
العاملين للقيادة الأخلاقية على شعورهم بالاغتراب في العمل: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث
التجارية المعاصرة، مج ٣٣، ع ٢٤ ، ١١١ - ١٣٢.

— زهرة، وائل محمود عبدالجواد. (٢٠٢٣). أثر القيادة السامة على الاغتراب في العمل: الدور
الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٧، ع ٢٤ ، ١ - ٢٥.

— الشرفات، امنه فهد ضيف الله، و الماضي، بيان ظاهر دوشان. (٢٠١٩). مستوى التميز
التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي (رسالة ماجستير
غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

— شعبان، إياد عبدالله محمد. (٢٠٢٠). أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة: دراسة ميدانية
في المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن. مجلة البلقاء للبحوث
والدراسات: جامعة عمان الأهلية - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، مج ٢٣، ع ١٤ ، ٥٥ -
٦٩.

— الشمري، مشعل عواد غازي، أبو عرابي، مروان محمد عبدالمجيد، و الرقاد، محمد عبدالكريم
سالم. (٢٠١٩). أثر الاغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري: الدور الوسيط للتمكين - دراسة
تطبيقية في المصارف الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية،
عمان.

— ضيف، هاني محمد جلال عبدالشكور. (٢٠٢٣). توسيط الشعور بالاغتراب عن العمل في العلاقة
بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية: الدور المعدل لقوة طريق وقوة إرادة العاملين في

الشركات القابضة التابعة لوزارة قطاع الأعمال العام. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٢٤ ، ١٩٣ - ٢٣٢.

— عبد القدر، شريف (٢٠١٧). مصطلح الاغتراب في الأدب والعلوم النفسية والاجتماعية تحديد المفاهيم والأنماط، دراسات أدبية، ٦ (٣)، ١٩-٣٦.

— عبدالله، شيماء. (٢٠١٦). إطار مقترح للعلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة والشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على بعض الجامعات الخاصة المصرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع ٣، ١٣٧ - ٢٠٨.

— العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبدالله، و العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله. (٢٠٢٠). ظاهرة الاغتراب الوظيفي: أسبابها، نتائجها، سبل علاجها بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٣٧، ١٣٨ - .

— منتصر، هالة علي حواش. (٢٠٢٣). المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٧، ع ٢٤ ، ٣٥٧ - ٤٥٨.

— هزرشي، طارق. (٢٠١٧). أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة. مجلة دفاتر اقتصادية، مج ٨، ع ١٤، ٢٢ - ٣٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Valikhani,M.,and Soltani,E. (2015). Investigating the Effect of Job Alienation on the Organizational Citizenship Behavior (Branches of Sepah Bank in Shahreza and Dehaghan as Case Study) .International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5(1), 277-286