

فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي

للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول

إعداد الطالب

عبدالخالق محمد سعيد المالكي

إشراف

د / أسماء أبو عنزه

د / أحمد راجح اسماعيل

العام الدراسي

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات. تكونت عينة الدراسة من (379) من الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة". أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر في آراء العاملين في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول. تجاه تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل في آراء العاملين في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول. تجاه تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات سنوات الخبرة في آراء العاملين في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول. تجاه تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في آراء العاملين في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول. تجاه تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي. واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدراسة زيادة إعطاء الموظفين شعوراً بالتقدير والاحترام، مما يُعزز انتماءهم للعمل. وأنه يجب أن يُقدم المديرين فرصاً للترقية للموظفين المتميزين، مما يُحفزهم على بذل المزيد من الجهد.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية-الاغتراب الوظيفي - تجمع الرياض الصحي الأول .

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه عدد خلقك ورضى نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك، اللهم لك الحمد ولك الشكر حتى ترضى ولك الحمد ولك الشكر عند الرضى ولك الحمد ولك الشكر دائماً وأبداً على نعمك التي لا تعد ولا تحصى.

اتقدم بأجمل عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى : د / أسماء أبو عنزة د / احمد راجح اسماعيل لما بذلوه من جهد في توجيهنا وإرشادنا وتصويب بعض آراءنا والشكر الجزيل الى كل من ساهم وساعد واسدى لنا من آراء ونصح وتوجيهات في اخراج هذا البحث بهذه الصورة.

وكذلك أتقدم بالشكر والعرفان لكل أسرتي جزاهم الله عني كل خير، والشكر موصول إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث.

ولا يفوتني أن أشكر الزملاء في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول الذين قاموا بتعبئة الاستبيان الخاص بهذه الدراسة.

الباحث

عبدالخالق محمد سعيد المالكي

فهرس المحتويات :

العنوان	الصفحة
البسمة	أ
ملخص الدراسة	ب
الشكر والتقدير	ج
فهرس المحتويات	د
قائمة الجداول	و
قائمة الأشكال	ز
الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري	1
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
أهداف الدراسة	4
تساؤلات الدراسة	5
فروض الدراسة	5
مفاهيم الدراسة	6
الإطار النظري	8
المحور الأول: القيادة الإدارية	8
مفهوم القيادة الإدارية	8
أهمية القيادة الإدارية	9
عناصر القيادة الإدارية	9
نظريات القيادة	10
العوامل المؤثرة في الشخصية القيادية	11
أبعاد فعالية القيادة الإدارية	11
سمات القائد الفعال	13
المحور الثاني : الاغتراب الوظيفي	14
مفهوم الاغتراب الوظيفي	14
مراحل الاغتراب الوظيفي	15

16	أنواع الاغتراب
17	أبعاد الاغتراب الوظيفي
18	المحور الثالث: فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول
20	الفصل الثاني الدراسات السابقة
21	الدراسات السابقة
25	التعليق على الدراسات السابقة
26	الفصل الثالث منهجية الدراسة
28	منهج البحث
28	مجتمع الدراسة
28	عينة الدراسة
28	أدوات الدراسة
29	حدود الدراسة
29	خصائص أفراد الدراسة
35	أدوات الدراسة
40	أساليب المعالجة الاحصائية
41	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
42	نتائج الدراسة
67	توصيات الدراسة
68	المراجع
72	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	رقم الجدول
29	جدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع
30	جدول رقم (3-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر
31	جدول رقم (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل
32	جدول رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
33	جدول رقم (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري
34	جدول رقم (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المهنة
36	جدول رقم (3-7) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي
37	جدول (3-8) معاملات ارتباط بيرسون للعبارات بالدرجة الكلية للمحور
38	جدول (3-9) معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان
39	جدول (3-10) معاملات الفاكرونباخ لثبات أداة الدراسة
39	جدول (3-11) معاملات التجزئة النصفية لثبات أداة الدراسة
43	جدول رقم (4-1) اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور واقع ممارسات القيادة الإدارية
46	جدول رقم (4-2) اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور مستوى شعور الكوادر الصحية
51	جدول رقم (4-3) اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي
53	جدول رقم (4-4) اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي
56	جدول (4-5) معامل التحديد (القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط)
56	جدول (4-6) تحليل التباين لنموذج تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي
57	جدول (4-7) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط
59	جدول (4-8) معامل التحديد (القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط)
59	جدول (4-9) تحليل التباين لنموذج تأثير القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي
60	جدول (4-10) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط
62	جدول (4-11) معامل التحديد (القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط)

62	جدول (4-12) تحليل التباين لنموذج تأثير القيادة الإدارية على المشاركة في صنع القرار
63	جدول (4-13) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط
65	جدول (4-14) نتائج اختبار أنوفا وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة).
67	جدول (4 - 15) نتائج اختبار ت وفقاً لمتغير النوع

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
30	شكل رقم (3 - 1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع
31	شكل رقم (3-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر
32	شكل رقم (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل
33	شكل رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
34	شكل رقم (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري
34	شكل رقم (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المهنة
58	شكل (4 - 1) يوضح اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي نموذج الانحدار الخطي البسيط
64	شكل (4 - 2) يوضح اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي نموذج الانحدار الخطي البسيط

الفصل الأول

المقدمة والإطار النظري

المقدمة:

القيادة هي الدعامة الأساسية وقلب المنظمة النابض، والحديث عن القيادة هو حديث ليس بجديد حيث تتعدد مفاهيم القيادة بتعدد الأطر النظرية والاتجاهات حيث يعتبر عصرنا هذا هو عصر التحولات السريعة، 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 كافة الأنشطة وعلى جميع مستويات الإدارة كافة (شعبان، 2020).

وتعد القيادة أهم الوظائف الإدارية التي يقوم المدير بممارستها لإنجاز وتحقيق الأهداف المقررة للمنظمة ويكون ذلك من خلال قيادة المدير للأفراد العاملين بالمنظمة حيث يتطلب ذلك من جهدا كبيرا من المدير ووقتا وتطبيق المهارات الإدارية القيادية التي من شأنها تحقيق تلك الأهداف المنشود بكفاءة وفعالية ، وقد نتج عن ذلك العديد من المحاولات للتعرف على جوانب القيادة التي تحسن الرضا الوظيفي وفهم اسباب القيادة الفعالة والعلاقة بتحسين الأداء وتحقيق جودته، 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 التحديات الطارئة بما في ذلك البيئات المتغيرة بسرعة والقوى العاملة المتنوعة، وترتيبات وإجراءات العمل الجديدة(جمال، 2019).

ويعد الاغتراب أحد أهم الظواهر التنظيمية التي تقف عائقا في تحقيق تقدم الأفراد وتطورهم لما لها من تأثير سلبي ينعكس على أدائهم الوظيفي، وبالتالي يؤثر في أداء المنظمة ككل ، 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 مستوى الفرد أو المنظمة، و أهم هذه الآثار السلبية تأثيره علي أداء العاملين ومستوي إنتاجيتهم. (ريان، 2019)

وأصبحت ظاهرة الاغتراب الوظيفي في مجال الأعمال جليلة وواضحة في الوقت الحاضر، و 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 والضياح والقلق وقلة التفاعل 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، 2019).

ويُعدّ الاغتراب الوظيفي ظاهرة سلبية تؤثر على أداء الكوادر الصحية، وتُعيق تقدم المؤسسات الصحية. ولذلك، تُعدّ دراسة فاعلية القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول . موضوعاً ذا أهمية كبيرة يتطلب منا المزيد من الجهد والبحث.

مشكلة الدراسة:

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

وتعكس هذه الظاهرة عدة جوانب من التوتر والاستنزاف النفسي الذي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أدائهم وتفاعلهم في بيئة العمل ويعتبر قادة المستشفيات لهم دور بارز في تحقيق التوازن والتناغم في بيئة العمل، وبالتالي، تبرز أهمية القيادة الإدارية كعامل رئيسي في التصدي لظاهرة الاغتراب الوظيفي والحد من تأثيرها ومن هنا تظهر المشكلة البحثية جلية من خلال 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 ؟

أهمية الدراسة:

أولاً: أهمية الدراسة العلمية:

- تقديم فهمٍ أعمق لظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية، وتحديد مسبباتها وأبعادها المختلفة.
- إثراء نظريات الإدارة الصحية بالمعلومات القيّمة حول العوامل المؤثرة على الاغتراب الوظيفي ودور القيادة في معالجته.
- دعم البحوث والدراسات العلمية في مجال الإدارة الصحية، وتوفير قاعدة بيانات قوية حول ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

ثانياً: أهمية الدراسة العملية:

- 1) تحديد أفضل الممارسات لقيادة إدارية فعّالة تُساهم في الحد من الاغتراب الوظيفي.
- 2) تطوير برامج تدريبية لقيادة إدارية فعّالة تُساعد في تعزيز مهارات القادة الإداريين.
- 3) تطوير استراتيجيات فعّالة لقيادة الكوادر الصحية، مبنية على نتائج الدراسة.
- 4) تحسين أداء القادة الإداريين وتعزيز الرضا والالتزام لدى الكوادر الصحية، مما يسهم في تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة وتحسين البيئة العملية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- 1) التعرف على واقع ممارسات القيادة الإدارية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.
- 2) التعرف على مستوى شعور الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول بالاغتراب الوظيفي.
- 3) 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 .
- 4) التعرف على التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول .

5) تقديم العديد من التوصيات التي يمكن من خلالها السيطرة على ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

تساؤلات الدراسة

تطرح الدراسة الحالية التساؤلات التالية:

- 1) ما واقع ممارسات القيادة الإدارية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول؟
- 2) ما مستوى شعور الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول بالاغتراب الوظيفي؟
- 3) ما هو 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 ؟
- 4) ما أهم التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول ؟
- 5) ما التوصيات التي يمكن تقديمها للتغلب على ظاهرة الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول ؟

فروض الدراسة:

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

1-الفرضية الرئيسية الاولى:

هناك 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 .

ويتفرع من تلك الفرضية الرئيسية ، مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- 1) هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول .
- 2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول .
- 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على المشاركة في صنع القرار للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول .

2-الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك تباين لآراء العاملين في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول . 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).

مفاهيم الدراسة:

القيادة الإدارية:

يرى الباحث أنه ليس هناك تعريف محدد اتفق عليه المؤلفون والباحثون بل اختلفوا باختلاف المداخل والزوايا التي ينظر الباحثون والمؤلفون إلى القيادة من خلالها، لكن هناك إجماع على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف. (الحوارة, 2020)

وإذا عدنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، فسنجد أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل يفعل بمعنى القيام بمهمة ما. وكان الاعتقاد السائد لدى المفكرين أن كل عمل يتألف من جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون. كما احتوت الأدبيات على تعريفات عديدة للقيادة قدمت بواسطة علماء الإدارة والمفكرون من مختلف التوجهات. (بن جيمة, 2018).

التعريف الإجرائي :

قدرات خاصة يتمتع بها شخص دون عن غيره تمكنه من التأثير في سلوكيات وتوجهات شخصاً آخر أو مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف معينة".

الاغتراب الوظيفي:

يعرف الاغتراب الوظيفي بأنه "شعور الموظف بأنه منفصلاً وليس لديه قوة للعمل، أي أنه يشعر بالغربة سواء في علاقته مع نفسه أو تجاهه العمل". ويركز التعريف على أن الاغتراب عبارة عن شعور بالعزلة وعدم الاندماج في الوظيفة وأنه لا يملك القدرة على اتخاذ أي قرار في المؤسسة فمصيره في العمل ليس بيده بل في يد فرد آخر.، وهناك من يعرف الاغتراب الوظيفي بأنه "شعور الموظف بأنه لا ينتمي إلى جماعة معينة مع عدم وجود شعور بالرضا مع شعور العامل بالرتابة في العمل. ويمكن للإدارة مكافحة هذا الشعور لدى الموظفين من خلال إشراك الموظفين في قرارات الشركة"(منتصر،2023).

التعريف الإجرائي:

شعوراً سلبياً يعاني منه الموظفون تجاه عملهم، ويُترجم هذا الشعور بانعدام الانتماء للوظيفة أو المؤسسة، وفقدان المعنى والهدف من العمل، والشعور بالضيق والاكتئاب.

الإطار النظري للدراسة :

تمهيد:

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 سلبي أو ايجابي 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:

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 (أبوحمد، 2021، 45) 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, 2017: 7)

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:

- (1) تحويل الأهداف إلى واقع .
- (2) القيام بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- (3) تحويل عناصر الإنتاج إلى عناصر فعالة.
- (4) التعامل مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية.
- (5) تحفيز الأفراد ودفعهم لزيادة إنتاجيتهم. (حمد النيل, 2019: 9)

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, 2018, 172).

القائد:

يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد 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 تجانسا 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, 2020, 353).

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, 2021) فيما يلي:

1- 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 .

2- 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، وتتمثل القيادة في التأثير في العاملين من خلال القيادة المتبصرة، بما يسمح بزيادة الانتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين .

3- 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 .

4- 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 والإدراك المشترك بين كل من القائد والأتباع للموقف.

5- 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 تؤهلهم 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 و فاعليته، وهي :

- 1) نمط القائد المدير : وشخصيته وقيمه وثقافته وثقته بمساعديه وميوله القيادية.
- 2) العوامل المرتبطة بالمرؤوسين، مثل حاجاتهم إلى الاستقلالية ورغبتهم في تحملها والتزامهم بالأهداف.
- 3) عوامل تتعلق بطبيعة المنظمة وتنظيمها مثل: أسلوب الإنتاج، الموازنة، تقسيم العمل، وتحديد المهمات.
- 4) قوى الشخصية ذات العلاقة بالموقف من حيث طبيعة المشكلة.
- 5) عوامل تتعلق ببيئة المنظمة مثل: الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقوانين المنظمة للمهنة.(العموش، 2018: 317)

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:

- (1) 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.
- (2) يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظمتها - اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها.
- (3) يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر.
- (4) 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.
- (5) يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرؤوسيه. (العوفي، 2021: 238)

بينما يلخص (ربيد، 2016) 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 بدنياً يعيبه أو مرض مزمن يقعده أو عاهة تجعله منبوذ، ويستحسن أن يكون القائد بكامل صحته العقلية والجسمانية حتى يستطيع أن يقدم جهداً 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 برباطة 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 يضيع في تجارب خاصة وما يسفر عنه من أخطاء أحيانا.
- 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 أيضاً 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 رهبة.
- 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 فالكل ينظر إليه ويريد معرفة ماضيه وخصوصيات حياته ماضيها وحاضرها.

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 فان 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، 2014، 43-44).

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.

وأشار كل من (Valikhani & Soltani, 2015) إلى أن الاغتراب الوظيفي هو الحالة التي يصبح فيها الموظف مبعداً نفسياً عن بيئته التي يعمل بها ويصبح لديه الشعور بعدم القدرة، واللامعنى والاعتراب 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، 2019) 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، 2023) 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 بالشروء 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 (أبوحرر، 2022) كما يلي:

(1) 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 للانشاط والضعف أو للانهايار 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.

(2) 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 صلى الله عليه وسلم 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، و نأت 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.

(3) الاغتراب الوظيفي:

ويعتبر الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة جداً ومؤشراً على مرور المؤسسة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها إلى الانحدار والفشل 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 وولائه لها، ويترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكلا الطرفين غالباً ما ينتهي بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية.

(4) 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 جزءا من العملية السياسية وأن صانعي القرارات لا يضعون له اعتبارا ولا يحسبون له حسابا، 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 (أبوحرر، 2022).

أبعاد الاغتراب الوظيفي:

أشار (العوضي، 2020) 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 تتشكل 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:

ويقصد 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 .

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:

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) 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.
- 5) 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.

(6) 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.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية

دراسة الحشوة (2023). 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 (291) 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 (24-29 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 (2023). 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 (334) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (248) قائمة بمعدل استجابة (74.25%)، 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 والاعترااب في العمل، بالإضافة إلى وجود أثر للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاعترااب في العمل.

دراسة ضيف(2023). بعنوان: توسيط الشعور بالاعترااب عن العمل في العلاقة بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية: الدور المعدل لقوة طريق وقوة إرادة العاملين في الشركات القابضة التابعة لوزارة قطاع الأعمال العام.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير أسلوب القيادة المدمر الناشئ عن الإشراف العقابي وانعكاسه على الصحة التنظيمية من خلال بحث الدور الوسيط للاعترااب عن العمل. وكذلك بحث التأثيرات غير المباشرة المشروطة بقوة طريق وإرادة العاملين كآليات للتعامل مع الآثار الضارة للإشراف العقابي. وأجري البحث على عينة مكونة (311) مفردة من العاملين الإداريين والفنيين في الشركات القابضة للغزل والنسيج والملابس، وذلك لاختبار نموذج الوساطة المعدل/ الخاضع للتعديل Moderated Mediation Model المفترض للدراسة. وقد كشفت النتائج عن وجود تأثير سلبي للإشراف العقابي على الاعترااب عن العمل والذي يؤدي بدوره إلى ضعف أو قصور الصحة التنظيمية. كما دعمت النتائج صحة العلاقات الوسيطة والمعدلة. والتأثيرات غير المباشرة المشروطة بقوة طريق وإرادة العاملين. وهذا يؤكد بدوره على أن قوة طريق وإرادة العاملين تقلل/ تلطف من الآثار السلبية للإشراف العقابي على الصحة التنظيمية عبر الشعور بالاعترااب العمل. وأخيراً، يقدم البحث رؤية قيمة للمديرين في الشركات موضع التطبيق حول صياغة استراتيجيات فعالة لتعزيز الصحة التنظيمية والقضاء على أو التقليل من النتائج العكسية للإشراف العقابي على العاملين.

دراسة الجمل(2020). بعنوان: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاعترااب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة للقيادة التحويلية وملاقتها بالاعترااب التنظيمي حسب وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، وفقاً للمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتألف مجتمع الدراسة من (68) رئيس قس، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، وتألفت عينة الدراسة من (48) رئيس قسم، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة في الدرجة الكلية وفي جميع مجالات القيادة التحويلية. وتبين أن للقيادة التحويلية دور منخفض في الحد من الاعترااب

التنظيمي، كما تبين أن المسؤول يعطي معنى للعمل من خلال تحفيز وتشجيع المرؤوسين، ويراعي الفروق الفردية بين العاملين في مجال الحاجات والرغبات، ويعمل على جعل أعضاء الفريق يشعرون بالانتماء إليه وإلى أفكاره، وأظهرت النتائج أن درجة الاغتراب التنظيمي كانت متوسطة، حيث تبين أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مسموح به لتقليل الملل والتعب، ويسمح بالاتصالات الهاتفية الخاصة عند الضرورة، ويشارك العاملون في المناسبات الخاصة، ولا يتم اتخاذ 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 وفقاً لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي والمديرية، وأخيراً أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية والحد من ظاهرة الاغتراب التنظيمي، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات، منها: حث المديرين والمسؤولين على ممارسة القيادة التحويلية لما لها من أثر في تعزيز الانتماء والشعور بالرضا الوظيفي، فضلاً عن تحفيز التحدي والصمود لدى المرؤوسين، والعمل قدر الإمكان على الحد من الاغتراب التنظيمي.

دراسة عبدالله (2016). بعنوان: إطار مقترح للعلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة والشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على بعض الجامعات الخاصة المصرية.

أجري هذا البحث بهدف دراسة العلاقة المؤثرة بين سلوك القيادة الأخلاقية والشعور بالاغتراب الوظيفي، على عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من فئات (معيد، مدرس مساعد، مدرس) بثلاث جامعات خاصة بمدينة السادس من أكتوبر، وهي (جامعة السادس من أكتوبر، وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة مصر للعلوم الحديثة والآداب). وبلغ حجم عينة البحث (250) فرداً، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج استمارات الاستبيان، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الأخلاقية والشعور بالاغتراب الوظيفي في الجامعات الخاصة المصرية. وقد تأكدت هذه النتيجة من خلال نتائج الفرضيات، ومن خلال نتائج تحليل الانحدار التدريجي، تم التوصل إلى متغيرات إطار مقترح للعلاقة المؤثرة بين سلوك القيادة الأخلاقية والشعور بالاغتراب الوظيفي، مع تقدير كل من المساهمة النسبية والمطلقة لكل عنصر من عناصر الإطار المقترح. وأكدت نتائج الدراسة أن بعض متغيرات القيادة الأخلاقية لها تأثير مشترك على كافة أبعاد الاغتراب الوظيفي، مما يؤكد أهمية هذه المتغيرات في الحد من الاغتراب الوظيفي، وأوصى الباحث بأهمية إرساء منظومة من المبادئ الأخلاقية للقيادات الجامعية تتناسب الجامعات الخاصة وتتفق مع دورها الريادي في منظومة التعليم الجامعي، كما يجب على إدارة الجامعة الاهتمام بتنمية قدرات

أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم، والاهتمام بدور العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في الحد من اغترابهم الوظيفي.

ب- الدراسات الأجنبية :

دراسة (Abdel Qader.2005) بعنوان:

Work Alienation and its influence on Employees performance Among a sample of the industrial sector in Jordan.

الاغتراب من العمل وتأثيره على أداء الموظفين من يبين عينة من القطاع الصناعي في الأردن .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب من العمل على أداء العاملين في القطاع الصناعي في الأردن وباستخدام الاستبانة كأداة ومن خلال المنهج الكمي قام الباحث بتوزيع الاستبيان على (100) فرد في القطاع الصناعي في الأردن حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل والأداء الوظيفي.

دراسة (Gulsevrim YUMUK GUNAY,2017) بعنوان:

The Relationship among Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Alienation :An Empirical Study on Academicians

العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك الرضا الوظيفي، والاغتراب : دراسة تطبيقية على الأكاديميين.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي وأبعاده لدى أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الحكومية في تركيا. وتم تحليل البيانات من (296) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدروس والرضا الوظيفي، وعلاقة سلبية بين الدعم التنظيمي والاغتراب، وعلاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والاغتراب. وهذه العلاقات ذات دلالة إحصائية.

دراسة (Valikhani and sultan ,2015) بعنوان

Investigating the Effect of Job Alienation on the organization citizenship Behavior Branches of sepah Bank in Shahreza and Dehaghan as case study.

دراسة تأثير الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية (فروع بنك سبه في شهر يزا ودهجان كدراسة حالة في ايران).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الاغتراب الوظيفي (عدم القدرة، انعدام المعنى، الاغتراب الذاتي) على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على المديرين ذوي الخبرة ونائبي الرئيس، وقد تم استرداد (52) استبانة صالحة للتحليل، تمثل (84%) كنسبة استرداد، وقد أظهرت نتائج تحليل أثر أبعاد الاغتراب الوظيفي التالية (عدم القدرة، انعدام المعنى، الاغتراب الذاتي) على سلوك المواطنة التنظيمية.

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:

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

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة من حيث:

- الأهداف: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنه في ضوء علم الباحث لم تتناول الدراسات السابقة موضوع فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات التجمع الصحي الأول بالرياض.
- أسلوب التحليل: تأتي هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات التجمع الصحي الأول بالرياض، وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة.

- بيئة الدراسة: أغلب الدراسات التي تمكن الباحث من مراجعتها أجريت في بيئات مختلفة عن البيئات العربية وبيئات أجنبية تختلف في طبيعتها عن البيئة السعودية.
- تعتبر من أوائل الدراسات - على حد علم الباحث - التي ركزت بشكل أساسي على فاعلية القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات التجمع الصحي الأول بالرياض.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

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، 2003م، ص191)، ويعرف (العساف، 2003م) 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 والبالغ عددهم (5000) تقريباً.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (379) من الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

أدوات الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (2012، ص106) 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

ج -الحدود المكانية:

مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

د -الحدود الزمنية :

سوف تجرى الدراسة خلال العام الدراسي 1445هـ /2024م.

تحليل البيانات :

خصائص أفراد الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد الدراسة، وتشمل: (العمر - النوع - الدخل الشهري - المؤهل - سنوات الخبرة - المهنة)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة:

1- النوع

جدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

الخصائص	التكرار	النسبة
---------	---------	--------

69.4	263	ذكر	النوع
30.6	116	أنثى	
100	379	الإجمالي	

يتضح من خلال الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع حيث يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من الذكور بتكرار (263) ونسبة (69.4%)، في حين أن هناك (116) من أفراد الدراسة بنسبة (30.6%) من الاناث.



شكل رقم (3 - 1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

2- العمر

جدول رقم (3-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة	التكرار	الخصائص	
5.8	22	أقل من 30 سنة	العمر
48.8	185	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
38.8	147	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
6.6	25	50 سنة فأكثر	

100	379	الإجمالي	
-----	-----	----------	--

يوضح الجدول رقم (2-3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث أن هناك (185) فرد بنسبة (48.8%) أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، في حين أن هناك (147) فرد بنسبة (38.8%) أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، وهناك (25) فرد بنسبة (6.6%) أعمارهم (50 سنة فأكثر)، وفي الأخير فإن هناك (22) فرد بنسبة (5.8%) عمرهم (أقل من 30 سنة).



شكل رقم (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

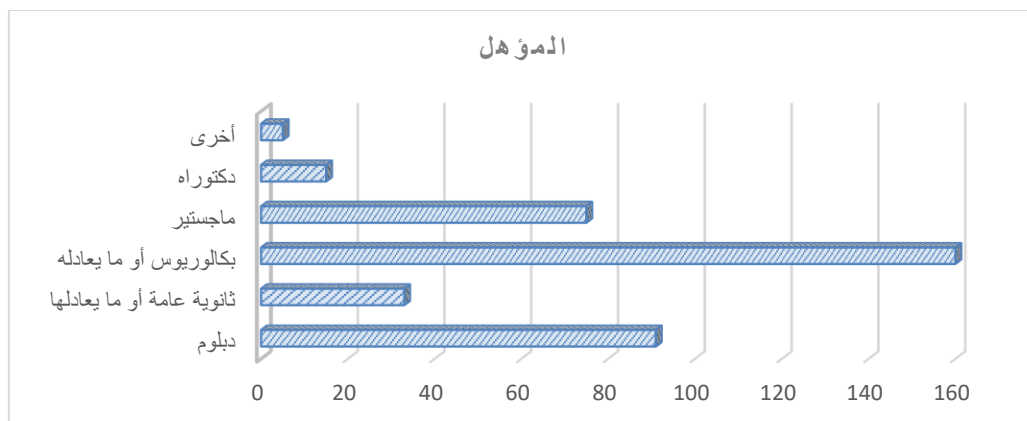
3- المؤهل

جدول رقم (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل

النسبة	التكرار	الخصائص	
24.0	91	دبلوم	المؤهل
8.7	33	ثانوية عامة أو ما يعادلها	
42.2	160	بكالوريوس أو ما يعادلها	
19.8	75	ماجستير	
4.0	15	دكتوراه	
1.3	5	أخرى	
100	379	الأجمالي	

يوضح الجدول رقم (3-3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل حيث يتضح أن هناك (160) فرد بنسبة (42.2%) حاصلين على بكالوريوس أو ما يعادلها، في حين أن هناك (91) فرد بنسبة (24%) حاصلين على دبلوم، كما أن هناك (75) من أفراد الدراسة بنسبة (19.8%) حاصلين على ماجستير،

إضافة إلى أن هناك (33) من أفراد الدراسة بنسبة (8.7%) حاصلين على ثانوية أو ما يعادلها، وهناك (15) من أفراد الدراسة بنسبة (4%) حاصلين على دكتوراه، وهناك (5) من أفراد الدراسة بنسبة (1.3%) حاصلين على مؤهلات أخرى.



شكل رقم (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل

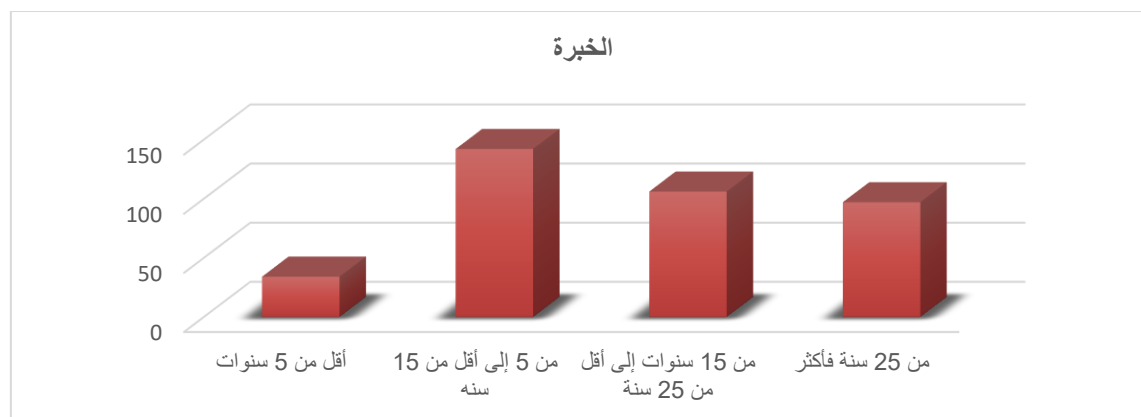
4- عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخصائص	
9.0	34	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
37.5	142	من 5 إلى أقل من 15 سنة	
28.0	106	من 15 سنوات إلى أقل من 25 سنة	
25.6	97	من 25 سنة فأكثر	
100	379	الإجمالي	

يوضح الجدول رقم (3-4) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن هناك (142) فرد بنسبة (37.5%) خبرتهم بين (من 5 إلى أقل من 15 سنة)، كما أن هناك (106) من أفراد الدراسة بنسبة (28%) خبرتهم (من 15 سنوات إلى أقل من 25 سنة)، في حين أن هناك (97) من أفراد الدراسة

بنسبة (25.6%) خبرتهم بين (من 25 سنة فأكثر)، وأخيراً هناك (34) من أفراد الدراسة بنسبة (9%) خبرتهم (أقل من 5 سنوات).



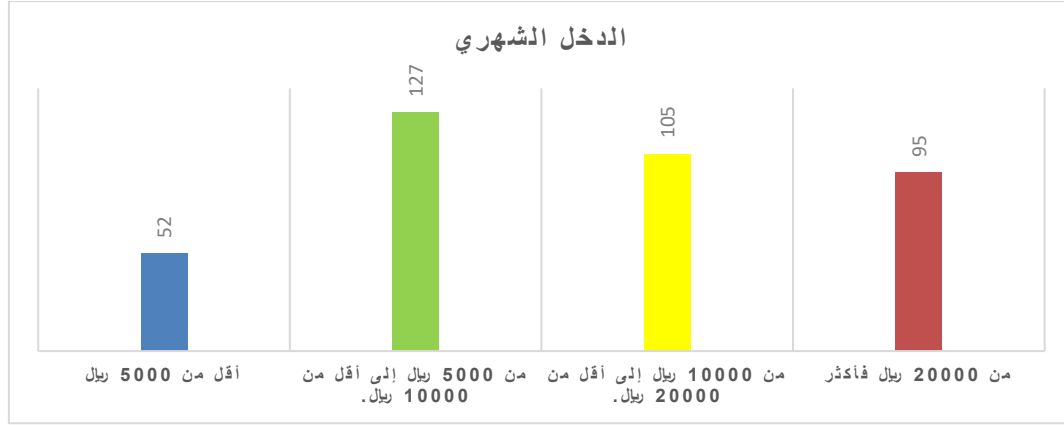
شكل رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

5- الدخل الشهري

جدول رقم (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري

النسبة	التكرار	الخصائص
13.7	52	أقل من 5000 ريال
33.5	127	من 5000 ريال إلى أقل من 10000 ريال.
27.7	105	من 10000 ريال إلى أقل من 20000 ريال.
25.1	95	من 20000 ريال فأكثر
100	379	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري، حيث أن هناك (127) فرد بنسبة (33.5%) دخلهم (من 5000 ريال إلى أقل من 10000 ريال)، في حين أن هناك (105) فرد بنسبة (27.7%) دخلهم (من 10000 ريال إلى أقل من 20000 ريال)، وهناك (95) فرد بنسبة (25.1%) دخلهم (من 20000 ريال فأكثر)، وفي الأخير فإن هناك (52) فرد بنسبة (13.7%) دخلهم (أقل من 5000 ريال).



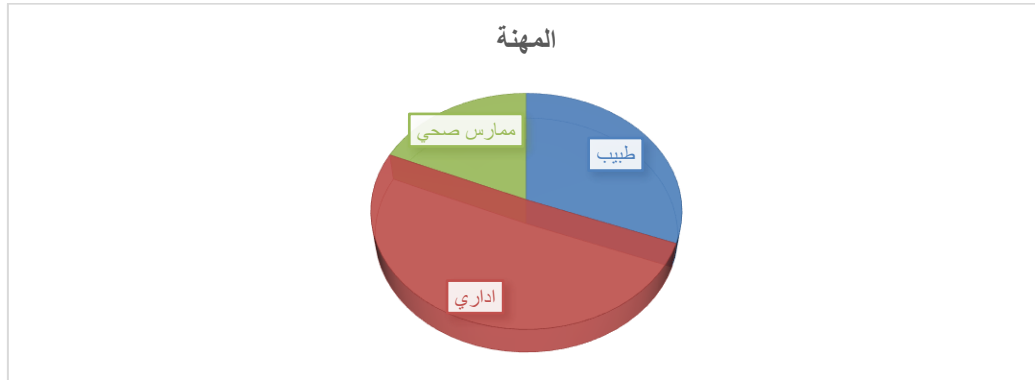
شكل رقم (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري

6. المهنة

جدول رقم (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المهنة

النسبة	التكرار	الخصائص	
30.9	117	طبيب	المهنة
50.7	192	اداري	
18.5	70	ممارس صحي	
100	379	الأجمالي	

يتضح من خلال الجدول رقم (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المهنة حيث يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من الإداريين بتكرار (192) ونسبة (50.7%)، ثم أفراد العينة من الأطباء بتكرار (117) ونسبة (30.9%) في حين أن هناك (70) من أفراد الدراسة بنسبة (18.5%) من الممارسين الصحيين.



شكل رقم (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المهنة

أدوات الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (2012، ص106) 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 أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: العمر - النوع - الدخل الشهري - المؤهل - سنوات الخبرة - المهنة

القسم الثاني: وهو يتكون من (40) عبارة، وهي مقسمة على أربعة محاور، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: يتناول واقع ممارسات القيادة الإدارية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول ، ويتكون من (10) عبارات

المحور الثاني: يتناول مستوى شعور الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول ، ويتكون من (15) عبارة

المحور الثالث: يتناول تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي (الرضا الوظيفي - الالتزام الوظيفي - المشاركة في صنع القرار) للكوادر الصحية ، ويتكون من (10) عبارات

المحور الرابع: يتناول التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ، ويتكون من (5) عبارات

وطلب الطالب من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

1- لا أوافق بشدة 2- لا أوافق 3- محايد 4- أوافق 5- أوافق بشدة

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-7) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.41 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012: 429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2014: 179)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم قياس الصدق الظاهري لمحتوى الاستبيان من خلال عرضه على متخصصين لتقرير مدى تمثيله للظاهرة المطلوب قياسها، من حيث الفقرات والمحاوّر معاً، إذ عرضت على محكمين من ذوي الخبرة للارتقاء بمستواها ولضمان تحقيقها للهدف الذي صممت لأجله، وقد استعاد الطالب من ملاحظات المحكمين، و اقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء آرائهم، وبناء على ملاحظاتهم أستقر الاستبيان بشكله النهائي والمبين في الجانب العملي، حيث تم الإبقاء على العبارات التي حازت على نسبة قبول 80% من آراء المحكمين، وبلغ عدد عبارات الأداة في صورتها النهائية على (40 عبارة)، الأمر الذي يعني ضمناً صدق ظاهر أداة الدراسة وتحكيمها مؤشراً على صدقها.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

قام الطالب بتطبيق الاستبيان ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد، وعلى نتائج العينة قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات العبارات بمجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه، ومعاملات الارتباط بين درجات المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (3-8) معاملات ارتباط بيرسون للعبارات بالدرجة الكلية للمحور

واقع ممارسات القيادة الإدارية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول		مستوى شعور الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول		تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي		التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.937**	11	0.872**	26	0.820**	36	0.920**
2	0.913**	12	0.805**	27	0.868**	37	0.843**
3	0.886**	13	0.776**	28	0.900**	38	0.959**
4	0.906**	14	0.729**	29	0.929**	39	0.842**
5	0.845**	15	0.963**	30	0.921**	40	0.922**
6	0.931**	16	0.726**	31	0.748**		
7	0.875**	17	0.941**	32	0.904**		
8	0.887**	18	0.921**	33	0.805**		
9	0.888**	19	0.935**	34	0.0767**		
10	0.830**	20	0.840**	35	0.714**		
		21	0.778**				
		22	0.867**				
		23	0.873**				
		24	0.822**				
		25	0.728**				

يتضح من نتائج الجدول السابق ارتفاع قيمة معاملات الارتباط على مستوى اجمالي المقياس حيث جاءت عند مستوى معنوية (0.01) وذلك بين درجات العبارات بمجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه وقد تراوحت هذه المعاملات بين (0.714 إلى 0.963).

جدول (3-9) معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

م	المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
1	واقع ممارسات القيادة الإدارية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول	10	0.925**
2	مستوى شعور الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول	15	0.973**
3	تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي	10	0.952**
4	التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي	5	0.583**

يتضح من نتائج الجدول السابق ارتفاع قيم المعاملات مما يعكس العلاقة بين المحاور المختلفة ومدى تمثيلها للاستبيان وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه المحاور حيث انها حققت معاملات ارتباط دالة احصائياً مع الدرجة الكلية لأجمالي الاستبيان تراوحت بين (0.583 إلى 0.973) وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد في قياس الثبات على معامل ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية (معامل سبيرمان براون و معامل جتمان)، ومعنى الثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة (العساف، 2012: ص430)، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في الاستبيان فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في الاستبيان فإن قيمة المعامل تكون مساوية للواحد الصحيح، وكلما زادت قيمة المعامل عن 0.6 دل ذلك على تحقق خاصية الثبات، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (3-10) معاملات الفاكرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	الفكرونباخ
1	واقع ممارسات القيادة الإدارية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول	10	0.970
2	مستوى شعور الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول	15	0.969
3	تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي	10	0.951
4	التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي	5	0.937
الثبات الكلي			0.983

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات ألفاكونباخ للدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.983) وهي درجة ثبات ممتازة جداً، كما أن معاملات الثبات بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (0.937، 0.970)، وهي درجات ثبات مقبولة وممتازة مما يدل على الاطمئنان في استخدام أداة الدراسة.

جدول (3-11) معاملات التجزئة النصفية لثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	سبيرمان براون	جتمان
1	واقع ممارسات القيادة الإدارية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول	10	0.965	0.965
2	مستوى شعور الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول	15	0.984	0.977
3	تأثير القيادة الإدارية على أبعاد	10	0.962	0.959

			الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي	
0.879	0.929	5	التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي	4
0.980	0.983	40	الثبات الكلي	

يتضح من الجدول السابق أنه تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية بحساب معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة في المفردات الفردية ودرجاتهم في المفردات الزوجية على المقياس ككل وكل محور على حده، وتراوح قيم معاملات الارتباط للمحاور بمعامل سبيرمان براون بين (0.929 إلى 0.984) وللاستبيان ككل (0.983) كما تراوحت معاملات الارتباط للمحاور بمعامل جتمان بين (0.879 إلى 0.977) وللاستبيان ككل (0.980) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تمتع الاستبيان بقدر كبير من الثبات.

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- 1) التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- 2) معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وإيجاد العلاقة بين المتغيرات.
- 3) معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- 4) المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 5) الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات

متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتهاها بين المقياس.

(6) الانحدار الخطي البسيط لإيجاد الأثر بين متغيرات الدراسة.

(7) اختبار التباين أنوفا لإيجاد الفروق بين أكثر من مجموعة من المتغيرات.

(8) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لإيجاد الفروق بين مجموعتين من المتغيرات.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة :

أولاً: الاحصاءات الوصفية لأداة الدراسة

يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، واستخرجت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: واقع ممارسات القيادة الإدارية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول

للتعرف على الاحصاءات الوصفية للمحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4 - 1) اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور واقع ممارسات القيادة الإدارية:

م	العبارات	درجات الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	يحرص القادة الإداريون على مشاركة الكوادر الصحية في اتخاذ القرارات.	15	23	61	151	129	3.939	1.049	1
	النسبة	4.0	6.1	16.1	39.8	34.0			
2	يُلهم القادة الإداريون الكوادر الصحية لتقديم أفضل ما لديهم.	10	31	57	169	112	3.902	1.002	2
	النسبة	2.6	8.2	15.0	44.6	29.6			
3	يمنح القادة الإداريين في المستشفيات مشاكل الكوادر الصحية بالمستشفيات اهتماماً فعالاً	14	31	54	163	117	3.892	1.050	3
	النسبة	3.7	8.2	14.2	43.0	30.9			
4	تساهم القيادة الإدارية في المستشفيات الحكومية على تحسين بيئة العمل	16	32	61	140	130	3.887	1.101	4
	النسبة	4.2	8.4	16.1	36.9	34.3			
5	يوفر القادة الإداريون	13	33	69	146	118	3.852	1.064	5

			31.1	38.5	18.2	8.7	3.4	النسبة	فرصًا للتطوير المهني للكوادر الصحية.	
6	1.076	3.836	117	146	66	37	13	التكرار	يُقدم القادة الإداريون الدعم اللازم للكوادر الصحية في أداء مهامهم.	6
			30.9	38.5	17.4	9.8	3.4	النسبة		
7	1.113	3.810	117	146	58	43	15	التكرار	يظهر القادة الإداريون في المستشفيات قدرة فعالة على التواصل مع الكوادر الصحية.	7
			30.9	38.5	15.3	11.3	4.0	النسبة		
8	1.017	3.799	101	156	76	37	9	التكرار	يُتابع القادة الإداريون أداء الكوادر الصحية بشكل منتظم.	8
			26.6	41.2	20.1	9.8	2.4	النسبة		
9	1.179	3.654	107	129	66	59	18	التكرار	يُعزز القادة الإداريون شعور الكوادر الصحية بالانتماء للمستشفى.	9
			28.2	34.0	17.4	15.6	4.7	النسبة		
10	1.147	3.641	99	132	80	49	19	التكرار	يتمتع القادة الإداريون بالعدالة والنزاهة في تعاملهم مع الكوادر الصحية.	10
			26.1	34.8	21.1	12.9	5.0	النسبة		
مرتفع			3.821	المتوسط العام للمحور						

يتضح من خلال الجدول رقم (4-1) أن المحور يتضمن (10) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.939، 3.641) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتسم بدرجات استجابة (موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.821)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور، وذلك على النحو التالي:

1- جاءت العبارة التي تنص على (يحرص القادة الإداريون على مشاركة الكوادر الصحية في اتخاذ القرارات). بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.939) وبانحراف معياري (1.049)

2- جاءت العبارة التي تنص على (يُلمح القادة الإداريون الكوادر الصحية لتقديم أفضل ما لديهم). بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.902) وبانحراف معياري (1.002)

3- جاءت العبارة التي تنص على (يُلهم القادة الإداريون الكوادر الصحية لتقديم أفضل ما لديهم).
بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.892) وبانحراف معياري (1.050)

4- جاءت العبارة التي تنص على (تساهم القيادة الإدارية في المستشفيات الحكومية على تحسين بيئة العمل) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.887) وبانحراف معياري (1.101)

5- جاءت العبارة التي تنص على (يوفر القادة الإداريون فرصًا للتطوير المهني للكوادر الصحية).
بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.852) وبانحراف معياري (1.064)

6- جاءت العبارة التي تنص على (يُقدم القادة الإداريون الدعم اللازم للكوادر الصحية في أداء مهامهم).
بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.836) وبانحراف معياري (1.076)

7- جاءت العبارة التي تنص على (يظهر القادة الإداريون في المستشفيات قدرة فعّالة على التواصل مع الكوادر الصحية) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.810) وبانحراف معياري (1.113)

8- جاءت العبارة التي تنص على (يُتابع القادة الإداريون أداء الكوادر الصحية بشكل منتظم).
بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.799) وبانحراف معياري (1.017)

9- جاءت العبارة التي تنص على (يُعزز القادة الإداريون شعور الكوادر الصحية بالانتماء للمستشفى).
بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.654) وبانحراف معياري (1.179)

10- جاءت العبارة التي تنص على (يتمتع القادة الإداريون بالعدالة والنزاهة في تعاملهم مع الكوادر الصحية).
بالمرتبة العاشرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.641) وبانحراف معياري (1.147)

المحور الثاني: مستوى شعور الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول:

للتعرف على الاحصاءات الوصفية للمحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4-2) اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور مستوى شعور الكوادر الصحية

م	العبارات		درجات الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	يُشجع مديري المباشر العمل الجاد والمثابرة، ويُقدم الدعم اللازم للموظفين.	التكرار	9	21	39	159	151	4.113	0.962	1
		النسبة	2.4	5.5	10.3	42.0	39.8			
2	هل تعتبر أن الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية تلعب دورًا في تعزيز الالتزام الوظيفي لديك؟	التكرار	6	20	61	147	145	4.069	0.946	2
		النسبة	1.6	5.3	16.1	38.8	38.3			
3	يُعطي مديري المباشر الموظفين شعورًا بالتقدير والاحترام، مما يُعزز انتماءهم للعمل.	التكرار	7	28	43	169	132	4.032	0.962	3
		النسبة	1.8	7.4	11.3	44.6	34.8			
4	تروج الإدارة الحالية لأسلوب قيادي يشجع على المشاركة والتواصل مع الكوادر الصحية.	التكرار	7	25	52	165	130	4.018	0.955	4
		النسبة	1.8	6.6	13.7	43.5	34.3			
5	تعكس استراتيجيات القيادة الإدارية تفانيها في بناء علاقات قوية مع الكوادر الصحية.	التكرار	14	29	45	161	130	3.960	1.050	5
		النسبة	3.7	7.7	11.9	42.5	34.3			

6	1.011	3.955	126	159	55	29	10	التكرار	يُساعد القادة المهام للوظائف بناءً على كفاءة ومهارات الموظفين.	6
			33.2	42.0	14.5	7.7	2.6	النسبة		
7	0.980	3.953	117	172	56	23	11	التكرار	يعتبر أسلوب القيادة الذي يشجع على المشاركة والتواصل من قبل الإدارة عاملاً رئيسياً في تحقيق التواصل.	7
			30.9	45.4	14.8	6.1	2.9	النسبة		
8	1.035	3.947	133	141	69	24	12	التكرار	يُعتبر تحفيز الكوادر الصحية وتوفير بيئة عمل إيجابية من مهام القيادة الإدارية لتعزيز الالتزام الوظيفي.	8
			35.1	37.2	18.2	6.3	3.2	النسبة		
9	1.096	3.926	142	128	59	39	11	التكرار	يعزز مدير المباشر الشعور بالثقة في النفس من خلال تكليفهم بمهام تتناسب مع قدراتهم.	9
			37.5	33.8	15.6	10.3	2.9	النسبة		
10	1.075	3.863	117	156	59	31	16	التكرار	يُقدم القادة فرصاً للموظفين لتطوير مهاراتهم في صنع القرار.	10
			30.9	41.2	15.6	8.2	4.2	النسبة		
11	1.102	3.855	128	137	54	51	9	التكرار	تلقى المبادرات الجديدة تشجيعاً من مديري المباشر العمل، ويُقدم الدعم اللازم لهذه المبادرات.	11
			33.8	36.1	14.2	13.5	2.4	النسبة		
12	1.094	3.755	109	134	86	34	16	التكرار	يُظهر القادة احتراماً كبيراً لآراء ومقترحات الموظفين.	12
			28.8	35.4	22.7	9.0	4.2	النسبة		
13	1.121	3.673	103	126	89	45	16	التكرار	يُشجع القادة على اتخاذ القرارات بشكل تعاوني مع الكوادر الصحية.	13
			27.2	33.2	23.5	11.9	4.2	النسبة		

14	1.239	3.609	112	119	57	70	21	التكرار	يُقدم مديري المباشر فرصًا للترقية للموظفين المتميزين، مما يُحفزهم على بذل المزيد من الجهد.	14
			29.6	31.4	15.0	18.5	5.5	النسبة		
15	1.253	3.596	111	116	68	56	28	التكرار	توفر الإدارة التوجيه والدعم اللازم للكوادر الصحية للتعامل مع ضغوط العمل.	15
			29.3	30.6	17.9	14.8	7.4	النسبة		
مرتفع		3.888	المتوسط العام للمحور							

يتضح من خلال الجدول رقم (4-2) أن المحور يتضمن (15) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.596، 4.113) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تنتم بدرجات استجابة (موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.888)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور، وذلك على النحو التالي:

1- جاءت العبارة التي تنص على (يُشجع مديري المباشر العمل الجاد والمثابرة، ويُقدم الدعم اللازم للموظفين). بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.113) وبانحراف معياري (0.962)

2- جاءت العبارة التي تنص على (هل تعتبر أن الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية تلعب دورًا في تعزيز الالتزام الوظيفي لديك؟) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.069) وبانحراف معياري (0.946)

3- جاءت العبارة التي تنص على (يُعطي مديري المباشر الموظفين شعورًا بالتقدير والاحترام، مما يُعزز انتماءهم للعمل). بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.032) وبانحراف معياري (0.962)

4- جاءت العبارة التي تنص على (تروج الإدارة الحالية لأسلوب قيادي يشجع على المشاركة والتواصل مع الكوادر الصحية.) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.018) وبانحراف معياري (0.955)

5- جاءت العبارة التي تنص على (تعكس استراتيجيات القيادة الإدارية تفانيها في بناء علاقات قوية مع الكوادر الصحية.) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.960) وبانحراف معياري (1.050)

6- جاءت العبارة التي تنص على (يُسد القادة المهام للوظائف بناءً على كفاءة ومهارات الموظفين.) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.955) وبانحراف معياري (1.011)

7- جاءت العبارة التي تنص على (يُعتبر أسلوب القيادة الذي يشجع على المشاركة والتواصل من قبل الإدارة عاملاً رئيسياً في تحقيق التواصل.) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.953) وبانحراف معياري (0.980)

8- جاءت العبارة التي تنص على (يُعتبر تحفيز الكوادر الصحية وتوفير بيئة عمل إيجابية من مهام القيادة الإدارية لتعزيز الالتزام الوظيفي) بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.947) وبانحراف معياري (1.035)

9- جاءت العبارة التي تنص على (يعزز مدير المباشر الشعور بالثقة في النفس من خلال تكليفهم بمهام تتناسب مع قدراتهم.) بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.926) وبانحراف معياري (1.096)

10- جاءت العبارة التي تنص على (يُقدم القادة فرصاً للموظفين لتطوير مهاراتهم في صنع القرار.) بالمرتبة العاشرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.863) وبانحراف معياري (1.075)

11- جاءت العبارة التي تنص على (تلقى المبادرات الجديدة تشجيعاً من مديري المباشر العمل، ويُقدم الدعم اللازم لهذه المبادرات.) بالمرتبة الحادية عشر بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.855) وبانحراف معياري (1.102)

12- جاءت العبارة التي تنص على (يُظهر القادة احتراماً كبيراً لآراء ومقترحات الموظفين.) بالمرتبة الثانية عشر بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.755) وبانحراف معياري (1.094)

13- جاءت العبارة التي تنص على (يُشجع القادة على اتخاذ القرارات بشكل تعاوني مع الكوادر الصحية). بالمرتبة الثالثة عشر بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.673) وبانحراف معياري (1.121)

14- جاءت العبارة التي تنص على (يُقدم مديري المباشر فرصًا للترقية للموظفين المتميزين، مما يُحفزهم على بذل المزيد من الجهد). بالمرتبة الرابعة عشر بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.609) وبانحراف معياري (1.239).

15- جاءت العبارة التي تنص على (توفر الإدارة التوجيه والدعم اللازم للكوادر الصحية للتعامل مع ضغوط العمل) بالمرتبة الخامسة عشر بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.596) وبانحراف معياري (1.253).

المحور الثالث: تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي

للتعرف على الاحصاءات الوصفية للمحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4-3) اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي

م	العبارات	درجات الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافقة بشدة	موافقة	محايد	معارضة	معارضة بشدة			
1	أشعر بعدم وجود نظام فعال لتقييم أدائي وتوجيهي نحو التحسين المستمر.	9	13	43	127	187	4.240	0.950	1
		2.4	3.4	11.3	33.5	49.3			
2	الاتصال والتفاعل الاجتماعي في العمل محدود بالنسبة لي.	8	14	50	151	156	4.142	0.929	2
		2.1	3.7	13.2	39.8	41.2			
3	هناك فجوة بين السياسات الإدارية وتطبيقها الفعال.	13	21	46	127	172	4.119	1.046	3
		3.4	5.5	12.1	33.5	45.4			
4	يعتبرني شعور بالإحباط تجاه البيئة الوظيفية الحالية.	8	19	47	151	154	4.119	0.953	4
		2.1	5.0	12.4	39.8	40.6			
5	يؤثر عدم الشفافية في القرارات الإدارية على رغبتني في الالتزام بالعمل.	7	20	53	148	151	4.098	0.953	5
		1.8	5.3	14.0	39.1	39.8			
6	تظهر لي علامات الشعور بالعزلة والانفصال في بعض الأحيان أثناء العمل.	11	21	61	152	134	3.995	1.000	6
		2.9	5.5	16.1	40.1	35.4			
7	لا توجد لدي دافعية لتحقيق أهدافي المهنية في وظيفتي الحالية.	15	21	55	151	137	3.987	1.043	7
		4.0	5.5	14.5	39.8	36.1			
8	لا أجد في وظيفتي الحالية فرصاً للتطور المهني.	11	23	62	149	134	3.982	1.012	8
		2.9	6.1	16.4	39.3	35.4			
9	لا أشعر بالانتماء إلى الفريق	9	29	60	156	125	3.947	1.004	9

			33.0	41.2	15.8	7.7	2.4	النسبة	الذي أعمل فيه.	
			120	160	68	19	12	التكرار	أشعر أحياناً بعدم وجود تقدير	
10	0.990	3.942	31.7	42.2	17.9	5.0	3.2	النسبة	كافٍ لجهودي وإسهاماتي في العمل.	10
مرتفع			4.057	المتوسط العام للمحور						

يتضح من خلال الجدول رقم (4-3) أن المحور يتضمن (10) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.942، 4.240) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتسم بدرجات استجابة (موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.057)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور، وذلك على النحو التالي:

1- جاءت العبارة التي تنص على (أشعر بعدم وجود نظام فعال لتقييم أدائي وتوجيهي نحو التحسين المستمر). بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.240) وبانحراف معياري (0.950).

2- جاءت العبارة التي تنص على (الاتصال والتفاعل الاجتماعي في العمل محدود بالنسبة لي). بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.142) وبانحراف معياري (0.929).

3- جاءت العبارة التي تنص على (هناك فجوة بين السياسات الإدارية وتطبيقها الفعّال). بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.119) وبانحراف معياري (1.046).

4- جاءت العبارة التي تنص على (يعتبرني شعور بالإحباط تجاه البيئة الوظيفية الحالية) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.119) وبانحراف معياري (0.953).

5- جاءت العبارة التي تنص على (يؤثر عدم الشفافية في القرارات الإدارية على رغبتني في الالتزام بالعمل). بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.098) وبانحراف معياري (0.953).

6- جاءت العبارة التي تنص على (تظهر لي علامات الشعور بالعزلة والانفصال في بعض الأحيان أثناء العمل). بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.995) وبانحراف معياري (1.00)

7- جاءت العبارة التي تنص على (لا توجد لدي دافعية لتحقيق أهدافي المهنية في وظيفتي الحالية). بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.987) وبانحراف معياري (1.043)

8- جاءت العبارة التي تنص على (لا أجد في وظيفتي الحالية فرصاً للتطور المهني). بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.982) وبانحراف معياري (1.012)

9- جاءت العبارة التي تنص على (لا أشعر بالانتماء إلى الفريق الذي أعمل فيه). بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.947) وبانحراف معياري (1.004)

10- جاءت العبارة التي تنص على (أشعر أحياناً بعدم وجود تقدير كافٍ لجهودتي وإسهاماتي في العمل). بالمرتبة العاشرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.942) وبانحراف معياري (0.990).

المحور الرابع: التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي

للتعرف على الاحصاءات الوصفية للمحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4-4) اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي

م	العبارات	درجات الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		بدرجة 5	بدرجة 4	بدرجة 3	بدرجة 2	بدرجة 1			
1	تقديم مزايا وحوافز	6	19	42	138	174	4.201	0.935	1
	إضافية يلعب دوراً	1.6	5.0	11.1	36.4	45.9			
	التكرار								
	النسبة								

									في تقليل حالات الاغتراب الوظيفي	
2	0.960	4.182	174	134	44	20	7	التكرار	لدى القادة الإداريون مهارات كافية تمكنهم من التعامل مع كافة مشكلات بيئة العمل.	2
			45.9	35.4	11.6	5.3	1.8	النسبة		
3	0.967	4.148	170	126	60	15	8	التكرار	توفر القوانين واللوائح الحالية الحماية الكافية للموظفين ضد ظاهرة الاغتراب الوظيفي.	3
			44.9	33.2	15.8	4.0	2.1	النسبة		
4	0.972	4.145	168	132	53	18	8	التكرار	يمثل نقص التواصل بين الإدارة والموظفين تحدياً جدياً في التعامل مع الاغتراب الوظيفي.	4
			44.3	34.8	14.0	4.7	2.1	النسبة		
5	1.010	4.119	172	116	65	16	10	التكرار	مما يسهم في تقليل حالات الاغتراب الوظيفي وجود نظام فعال للرصد والتقييم.	5
			45.4	30.6	17.2	4.2	2.6	النسبة		
مرتفع			4.159	المتوسط العام للمحور						

يتضح من خلال الجدول رقم (4-4) أن المحور يتضمن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (4.119، 4.201) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة و الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتسم بدرجات استجابة (موافق - موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.159)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور، وذلك على النحو التالي:

1- جاءت العبارة التي تنص على (تقديم مزايا وحوافز إضافية يلعب دورًا في تقليل حالات الاغتراب الوظيفي) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.201) وبانحراف معياري (0.935)

2- جاءت العبارة التي تنص على (لدى القادة الإداريون مهارات كافية تمكنهم من التعامل مع كافة مشكلات بيئة العمل). بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.182) وبانحراف معياري (0.960)

3- جاءت العبارة التي تنص على (توفر القوانين واللوائح الحالية الحماية الكافية للموظفين ضد ظاهرة الاغتراب الوظيفي). بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.148) وبانحراف معياري (0.967)

4- جاءت العبارة التي تنص على (يمثل نقص التواصل بين الإدارة والموظفين تحديًا جديًا في التعامل مع الاغتراب الوظيفي) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.145) وبانحراف معياري (0.972)

5- جاءت العبارة التي تنص على (مما يسهم في تقليل حالات الاغتراب الوظيفي وجود نظام فعال للرصد والتقييم). بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.119) وبانحراف معياري (1.010)

ثانيًا: فرضيات الدراسة

1-الفرضية الرئيسة الأولى:

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 .

ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة، مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول .

للتحقق من الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط واستخرجت النتائج التالية:

الفرض الصفري:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

الفرض البديل:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

1. بالنسبة لمعامل التحديد أو القدرة التفسيرية:

جدول (4-5) معامل التحديد (القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط)

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعايير	الخطأ المعياري المقدر
1	0.820	0.673	0.672	2.692

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي تقريباً (0.673) مما يعني أن (القيادة الادارية) تفسر (67.3%) من المتغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي (المتغير التابع) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

2- بالنسبة لتحليل التباين: للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار البسيط

جدول (4-6) تحليل التباين لنموذج تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	المحسوبة (ف)	الاحتمال .Sig
1	الانحدار	5614.695	1.000	5614.695	774.916	0.000
	الخطأ	377.000	377.000	7.246		
	الكلي	378.000	8346.269			

تشير نتائج تحليل التباين إلى معنوية تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي حيث أن قيمة (ف) تساوي (774.916) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لوصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

3. بالنسبة لاختبار معنوية معاملات الانحدار:

جدول (4-7) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة (ت)	الاحتمال Sig.
	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	(بيتا Beta)		
1	ثابت الانحدار	3.863	0.580	6.662	0.000
	القيادة الادارية	0.410	0.015	27.837	0.000

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار يساوي (0.410) وبالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أنها تساوي (27.837) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يعني أن معامل الانحدار في نموذج الانحدار معنوي، كما أن الثابت يساوي (3.863) بالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أيضاً أنها تساوي (6.662) وهي أيضاً قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يعني أيضاً أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي.

4. بالنسبة لشرط التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الانحدار:

تم عمل الشكل التالي والذي يؤكد اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي حيث أن القيم تنتشر طبيعياً ومنطقياً حول جانبي خط المقارنة.



شكل (4 - 1) يوضح اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي نموذج الانحدار الخطي البسيط

وعن طريق معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y=B_0 + B_1X$$

وبالتعويض بقيمة B_0 ، B_1 من الجدول يمكن التنبؤ بالتغير الحادث في الرضا الوظيفي

$$\text{الرضا الوظيفي} = 3.863 + 0.410(\text{القيادة الادارية})$$

أي أن تغيراً مقداره (1) في القيادة الادارية يحدث تغيراً مقداره 0.410 في الرضا الوظيفي

وبالنظر الى النتائج السابقة نجد أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول".

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول .

للتحقق من الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط واستخرجت النتائج التالية:

الفرض الصفري:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

الفرض البديل:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

1. بالنسبة لمعامل التحديد أو القدرة التفسيرية:

جدول (4-8) معامل التحديد (القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط)

النموذج	الأرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعايير	الخطأ المعياري المقدر
1	0.828	0.685	0.684	2.608

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي تقريباً (0.685) مما يعني أن (القيادة الادارية) تفسر (68.5%) من المتغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي (المتغير التابع) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

2. بالنسبة لتحليل التباين: للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار البسيط

جدول (4-9) تحليل التباين لنموذج تأثير القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	المحسوبة (ف)	الأحتمال .Sig
1	الأنحدار	5572.870	1.000	5572.870	819.526	0.000
	الخطأ	2563.642	377.000	6.800		
	الكلي	8136.512	378.000			

تشير نتائج تحليل التباين إلى معنوية تأثير القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي حيث أن قيمة (ف) تساوي (819.526) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لوصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

3. بالنسبة لاختبار معنوية معاملات الانحدار:

جدول (4-10) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة (ت)	الأحتمال Sig.
	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	(بيتا Beta)		
1	ثابت الانحدار	3.860	0.562	6.873	0.000
	القيادة الادارية	0.409	0.014	28.627	0.000

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار يساوي (0.409) وبالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أنها تساوي (28.627) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يعني أن معامل الانحدار في نموذج الانحدار معنوي، كما أن الثابت يساوي (3.860) بالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أيضاً أنها تساوي (6.873) وهي أيضاً قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يعني أيضاً أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي.

4. بالنسبة لشرط التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الانحدار:

تم عمل الشكل التالي والذي يؤكد اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي حيث أن القيم تنتشر طبيعياً ومنطقياً حول جانبي خط المقارنة.



شكل (4 - 2) يوضح اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي نموذج الانحدار الخطي البسيط

وعن طريق معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y=B_0 + B_1X$$

وبالتعويض بقيم B_0 ، B_1 من الجدول يمكن التنبؤ بالتغير الحادث في الالتزام الوظيفي

$$\text{الالتزام الوظيفي} = 0.409 + 3.860(\text{القيادة الادارية})$$

أي أن تغيراً مقداره (1) في القيادة الادارية يحدث تغيراً مقداره 0.409 في الالتزام الوظيفي

وبالنظر الى النتائج السابقة نجد أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول".

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على المشاركة في صنع القرار للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول .

للتحقق من الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط واستخرجت النتائج التالية:

الفرض الصفري:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على المشاركة في صنع القرار للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

الفرض البديل:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على المشاركة في صنع القرار للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

1. بالنسبة لمعامل التحديد أو القدرة التفسيرية:

جدول (4-11) معامل التحديد (القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط)

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعايير	الخطأ المعياري المقدر
1	0.812	0.660	0.659	2.732

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي تقريباً (0.660) مما يعني أن (القيادة الادارية) تفسر (66.0%) من المتغيرات التي تحدث في المشاركة في صنع القرار (المتغير التابع) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

2. بالنسبة لتحليل التباين: للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار البسيط

جدول (4-12) تحليل التباين لنموذج تأثير القيادة الإدارية على المشاركة في صنع القرار

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	المحسوبة (ف)	الأحتمال .Sig
1	الأنحدار	5458.267	1.000	5458.267	731.424	0.000
	الخطأ	2813.369	377.000	7.463		
	الكلي	8271.636	378.000			

تشير نتائج تحليل التباين إلى معنوية تأثير القيادة الإدارية على المشاركة في صنع القرار حيث أن قيمة (ف) تساوي (731.424) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لوصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

3. بالنسبة لاختبار معنوية معاملات الانحدار:

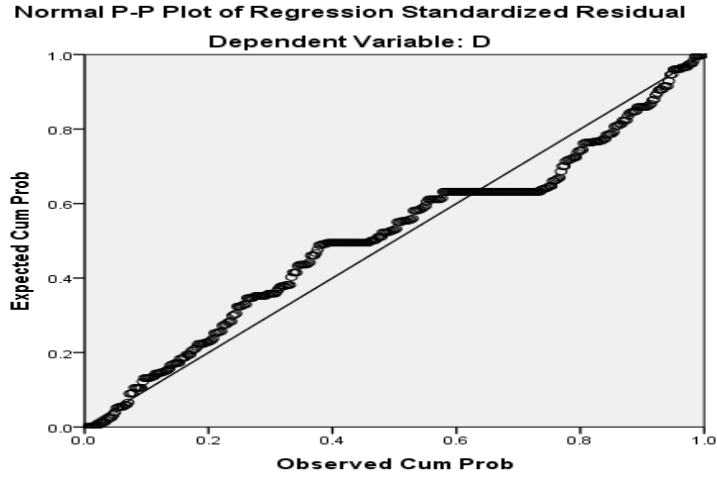
جدول (4-13) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة (ت)	الأحتمال Sig.
	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	بيتا (Beta)		
1	ثابت الانحدار	3.861	0.588	6.562	0.000
	القيادة الادارية	0.404	0.015	27.045	0.000

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار يساوي (0.404) وبالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أنها تساوي (27.045) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يعني أن معامل الانحدار في نموذج الانحدار معنوي، كما أن الثابت يساوي (3.861) بالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أيضاً أنها تساوي (6.562) وهي أيضاً قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يعني أيضاً أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي.

4. بالنسبة لشرط التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الانحدار:

تم عمل الشكل التالي والذي يؤكد اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي حيث أن القيم تنتشر طبيعياً ومنطقياً حول جانبي خط المقارنة.



شكل (4 - 2) يوضح اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي نموذج الانحدار الخطي البسيط

وعن طريق معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y=B_0 + B_1X$$

وبالتعويض بقيم B_0 ، B_1 من الجدول يمكن التنبؤ بالتغير الحادث في المشاركة في صنع القرار

$$\text{المشاركة في صنع القرار} = 0.404 + 3.861(\text{القيادة الادارية})$$

أي أن تغيراً مقداره (1) في القيادة الادارية يحدث تغيراً مقداره 0.404 المشاركة في صنع القرار

وبالنظر الى النتائج السابقة نجد أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على المشاركة في صنع القرار للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول".

2-الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك تباين لآراء العاملين في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول. 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).

أولاً: متغيرات العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة:

للتحقق من الفرضية تم استخدام اختبار التباين أنوفا واستخرجت النتائج التالية:

الفرض الصفري:

لا يوجد تباين لآراء العاملين في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول . 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 (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

الفرض البديل:

يوجد تباين لآراء العاملين في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول . 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 (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

جدول (4-14) نتائج اختبار أنوفا وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة).

الخصائص		حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	دلالة ف
العمر	أقل من 30 سنة	22.000	43.364	7.780	1.475	0.221
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	185.000	40.989	7.873		
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	147.000	39.803	9.337		
	50 سنة فأكثر	25.000	39.520	8.109		

0.175	1.545	8.881	41.527	91.000	دبلوم	المؤهل
		5.674	43.485	33.000	ثانوية عامة أو ما يعادلها	
		9.156	39.694	160.000	بكالوريوس أو ما يعادلها	
		7.616	40.200	75.000	ماجستير	
		7.058	40.667	15.000	دكتوراه	
		8.672	37.200	5.000	أخرى	
0.025	3.150	7.851	42.412	34.000	أقل من 5 سنوات	الخبرة
		8.567	40.599	142.000	من 5 إلى أقل من 15 سنة	
		7.441	41.792	106.000	من 15 سنوات إلى أقل من 25 سنة	
		9.373	38.546	97.000	من 25 سنة فأكثر	

يتضح من الجدول السابق أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر في تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (1.475) بمستوى دلالة أكبر من 0.05
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل في تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (1.545) بمستوى دلالة أكبر من 0.05
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات سنوات الخبرة في تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (3.150) بمستوى دلالة أقل من 0.05

ثانياً: متغير النوع

للتحقق من الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين واستخرجت النتائج التالية:

الفرض الصفري:

لا يوجد تباين لآراء العاملين في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول . تجاه تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي (الرضا الوظيفي - الالتزام الوظيفي - المشاركة في صنع القرار) للكوادر الصحية العاملة تعزى إلى متغير النوع

الفرض البديل:

يوجد تباين لآراء العاملين في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول . تجاه تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي (الرضا الوظيفي - الالتزام الوظيفي - المشاركة في صنع القرار) للكوادر الصحية العاملة تعزى إلى متغير النوع

جدول (4-15) نتائج اختبارات وفقاً لمتغير النوع

النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	دلالة ت
ذكر	263.000	40.084	8.744	1.681	0.094
أنثى	116.000	41.672	7.837		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في آراء العاملين في تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي حيث بلغت قيمة ت (1.681) بمستوى دلالة أكبر من 0.05

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

1. يجب على الإدارة الحالية اتباع أسلوب قيادي يشجع على المشاركة والتواصل مع الكوادر الصحية.
2. يجب أن يتم تقديم مزايا وحوافز إضافية حيث يلعب ذلك دورًا في تقليل حالات الاغتراب الوظيفي.
3. العمل على تشجيع القادة على اتخاذ القرارات بشكل تعاوني مع الكوادر الصحية.
4. الاهتمام بأن يُقدم القادة فرصًا للموظفين لتطوير مهاراتهم في صنع القرار.
5. يجب أن توفر القوانين واللوائح الحالية الحماية الكافية للموظفين ضد ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابن معتوق، حمزة (2017). "أثر الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي". مجلة للدراسات التربوية والنفسية، العدد (11).
- أبو حامده، أفنان بسام أيوب، و الشواور، فيصل محمود مسلم. (2021). أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- أبو حزر، محمد محمود سليمان، و الفليت، خلود عطية أحمد. (2022). 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. (2017). مصادر ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى الكوادر الطبية العاملة بمستشفى الخرطوم بحري التعليمي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- التزه، بسام. (2018). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في الإغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى المواساة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج34، ع1 ، 47 - 78.
- جمال، عائشة عبدالله المحجوب. (2018). دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة: جامعة سوهاج - كلية التجارة، مج32، ع1 ، 116 - 146.
- الجمل، سمير سليمان. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل. مجلة الدراسات المستدامة، مج2، ع3 ، 1 - 31.
- حجازين، هالة سليمان. (2015). الذكاء الإستراتيجي وأثره في فعالية القيادة الادارية 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. (2021). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحترق النفسي الوظيفي لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج29، ع3 ، 403 - 423.
- حرز الله، احمد(2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.40(2):95-71.
- حسنين، أحمد (2014). الاحباط الإداري: الأسباب والعلاج، مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الحشوة، لانا عبدالرزاق عوده، و الوريكات، عايد عواد. (2023). أثر بيئة العمل على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المستشفيات الخاصة: دراسة ميدانية في عمان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع20 ، 1 - 69.
- حمد النيل، الحارث عبدالمنعم أحمد. (2019). دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، مج9، ع17 ، 1 - 19.
- الحواجرة، كامل محمد يوسف، و المري، سنيد صالح سنيد الدعية. (2020). أثر القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ع50 ، 21 - 59.
- ربيد، شمر محمد صالح، و العزام، أنور أحمد نهار. (2018). أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الأزمات: دراسة حالة في وزارة الإدارة المحلية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- ريان، عادل ريان محمد، عبدالجليل، أماني موسى، و علي، نادية أمين محمد. (2019). أثر إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية على شعورهم بالاغتراب في العمل: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج33، ع2 ، 111 - 132.
- ريان، عادل ريان محمد، عبدالجليل، أماني موسى، و علي، نادية أمين محمد. (2019). أثر إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية على شعورهم بالاغتراب في العمل: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج33، ع2 ، 111 - 132.

- الزامل، مها عثمان. (2020). 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، مج28، ع6 ، 348 - 381
- زهرة، وائل محمود عبدالجواد. (2023). أثر القيادة السامة على الاغتراب في العمل: الدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج47، ع2 ، 1 - 25.
- الشرفات، امنه فهد ضيف الله، و الماضي، بيان ظاهر دوشان. (2019). مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- شعبان، إياد عبدالله محمد. (2020). 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، مج23، ع1 ، 55 - 69.
- الشمري، مشعل عواد غازي، أبو عرابي، مروان محمد عبدالمجيد، و الرقاد، محمد عبدالكريم سالم. (2019). 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. (2023). 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، ع2 ، 193 - 232.
- عبد القدر، شريف (2017). مصطلح الاغتراب في الأدب والعلوم النفسية والاجتماعية تحديد المفاهيم والأنماط، دراسات أدبية، 6 (3)، 19-36.
- عبدالله، شيماء. (2016). إطار مقترح للعلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة والشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على بعض الجامعات الخاصة المصرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع3 ، 137 - 208.

- العموش، خالد أحمد سليمان. (2018). 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 المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة العلوم الإسلامية العالمية - عمادة البحث العلمي، مج4، ع2 ، 301 - 341.
- العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبدالله، و العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله. (2020). ظاهرة الاغتراب الوظيفي: أسبابها، نتائجها، سبل علاجها بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع37 ، 138 - .
- العوفي، هيفا سويعد سعيد. (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة، ع239 ، 77 - 107.
- منتصر، هالة علي حواش. (2023). المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج47، ع2 ، 357 - 458.
- هزركشي، طارق. (2017). أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة. مجلة دفاتر اقتصادية، مج8، ع14 ، 22 - 38.

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

الملاحق :



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة والأخوات الكرام / منسوبي مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يتشرف الباحث بأن يضع بين ايديكم استبانة بعنوان فاعلية القيادة الإدارية في الحد من الاغتراب الوظيفي للكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

والمقصود بالاغتراب الوظيفي في هذه الدراسة بأنه "شعور الموظف بأنه منفصلاً وليس لديه قوة للعمل، أي أنه يشعر بالغربة سواء في علاقته مع نفسه أو تجاهه العمل".

ولذا أمل منكم مع تقديري لجهودكم ووقتكم الثمين بتعبئة الاستبانة، وذلك من خلال اجاباتكم على محاور الدراسة، وقراءة عباراتها بعناية، ومن ثم وضع علامة (✓) امام كل عبارة في الحقل المناسب للإجابة والتي تعكس آراءكم، علماً بأن الإجابات ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق تقديري واحترامي لكم جميعاً،،،

الباحث

أولاً: البيانات الأولية: فضلاً ضع علامة (✓) أمام المربع المناسب لاختيارك:

الاسم:.....(اختياري)

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر	العمر
☐ ذكر ☐ أنثى	النوع
☐ دبلوم ☐ ثانوية عامة أو ما يعادلها ☐ بكالوريوس أو ما يعادلها ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى	المؤهل
☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنوات إلى أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة فأكثر	الخبرة
☐ طبيب ☐ إداري ☐ ممارس صحي	المهنة
☐ أقل من 5000 ريال ☐ من 5000 ريال إلى أقل من 10000 ريال. ☐ من 10000 ريال إلى أقل من 20000 ريال. ☐ من 20000 ريال فأكثر.	الدخل الشهري

المحور الأول: واقع ممارسات القيادة الإدارية في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

م	السؤال	بشدة موافق	موافق	م	غير موافق	بشدة موافق
1	تساهم القيادة الإدارية في المستشفيات الحكومية على تحسين بيئة العمل					
2	يمنح القادة الإداريين في المستشفيات مشاكل الكوادر الصحية بالمستشفيات اهتمامًا فعالاً					
3	يظهر القادة الإداريون في المستشفيات قدرة فعّالة على التواصل مع الكوادر الصحية.					
4	يحرص القادة الإداريون على مشاركة الكوادر الصحية في اتخاذ القرارات.					
5	يوفر القادة الإداريون فرصاً للتطوير المهني للكوادر الصحية.					
6	يقدم القادة الإداريون الدعم اللازم للكوادر الصحية في أداء مهامهم.					
7	يُعزز القادة الإداريون شعور الكوادر الصحية بالانتماء للمستشفى.					
8	يتابع القادة الإداريون أداء الكوادر الصحية بشكل منتظم.					
9	يتمتع القادة الإداريون بالعدالة والنزاهة في تعاملهم مع الكوادر الصحية.					
10	يلهم القادة الإداريون الكوادر الصحية لتقديم أفضل ما لديهم.					

المحور الثاني: مستوى شعور الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات تجمع الرياض الصحي الأول.

رقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرضا الوظيفي						
1	يعزز مدير المباشر الشعور بالثقة في النفس من خلال تكليفهم بمهام تتناسب مع قدراتهم.					
2	تلقى المبادرات الجديدة تشجيعاً من مديري المباشر العمل، ويُقدم الدعم اللازم لهذه المبادرات .					
3	يُشجع مديري المباشر العمل الجاد والمثابرة، ويُقدم الدعم اللازم للموظفين.					
4	يُعطي مديري المباشر الموظفين شعوراً بالتقدير والاحترام، مما يُعزز انتماءهم للعمل.					
5	يُقدم مديري المباشر فرصاً للترقية للموظفين المتميزين، مما يُحفزهم على بذل المزيد من الجهد.					
الالتزام الوظيفي						
6	تروج الإدارة الحالية لأسلوب قيادي يشجع على المشاركة والتواصل مع الكوادر الصحية.					
7	توفر الإدارة التوجيه والدعم اللازم للكوادر الصحية للتعامل مع ضغوط العمل.					
8	يعتبر أسلوب القيادة الذي يشجع على المشاركة والتواصل من قبل الإدارة عاملاً رئيسياً في تحقيق التواصل.					

					9	تَعكس استراتيجيات القيادة الإدارية تقانيها في بناء علاقات قوية مع الكوادر الصحية.
					10	يُعتبر تحفيز الكوادر الصحية وتوفير بيئة عمل إيجابية من مهام القيادة الإدارية لتعزيز الالتزام الوظيفي.
المشاركة في صنع القرار						
					11	يُظهر القادة احترامًا كبيرًا لآراء ومقترحات الموظفين.
					12	يُشجع القادة على اتخاذ القرارات بشكل تعاوني مع الكوادر الصحية.
					13	يُقدم القادة فرصًا للموظفين لتطوير مهاراتهم في صنع القرار.
					14	يُساعد القادة المهام للوظائف بناءً على كفاءة ومهارات الموظفين.
					15	هل تعتبر أن الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية تلعب دورًا في تعزيز الالتزام الوظيفي لديك؟

المحور الثالث: تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي (الرضا الوظيفي - الالتزام الوظيفي - المشاركة في صنع القرار) للكوادر الصحية .

السؤال	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة موافق
1 لا توجد لدي دافعية لتحقيق أهدافي المهنية في وظيفتي الحالية.					
2 لا أجد في وظيفتي الحالية فرصاً للتطور المهني.					
3 لا أشعر بالانتماء إلى الفريق الذي أعمل فيه.					
4 أشعر أحياناً بعدم وجود تقدير كافٍ لجهودي وإسهاماتي في العمل.					
5 تظهر لي علامات الشعور بالعزلة والانفصال في بعض الأحيان أثناء العمل.					
6 يعتريني شعور بالإحباط تجاه البيئة الوظيفية الحالية.					
7 الاتصال والتفاعل الاجتماعي في العمل محدود بالنسبة لي.					
8 يؤثر عدم الشفافية في القرارات الإدارية على رغبتني في الالتزام بالعمل.					
9 هناك فجوة بين السياسات الإدارية وتطبيقها الفعّال.					
10 أشعر بعدم وجود نظام فعّال لتقييم أدائي وتوجيهي نحو التحسين المستمر.					

المحور الرابع: التحديات التي تواجه القادة الإداريين في الحد من ظاهرة الاغتراب

م	السؤال	بشدة موافقة	موافقة	محايد	معارضة	غير موافقة
1	يمثل نقص التواصل بين الإدارة والموظفين تحديًا جديًا في التعامل مع الاغتراب الوظيفي.					
2	لدى القادة الإداريون مهارات كافية تمكنهم من التعامل مع كافة مشكلات بيئة العمل.					
3	توفر القوانين واللوائح الحالية الحماية الكافية للموظفين ضد ظاهرة الاغتراب الوظيفي.					
4	مما يسهم في تقليل حالات الاغتراب الوظيفي وجود نظام فعال للرصد والتقييم.					
5	تقديم مزايا وحوافز إضافية يلعب دورًا في تقليل حالات الاغتراب الوظيفي					

Abstract

The current study aimed to identify the effectiveness of administrative leadership in reducing the phenomenon of job alienation among health personnel working in the first, second and third hospitals of the Riyadh Health Cluster. This study relied on the descriptive analytical method due to the suitability of this method for this type of studies. The study sample consisted of (379) health personnel working in the first, second and third hospitals of the Riyadh Health Cluster. Based on the nature of the data and the approach followed in the study, the researcher found that the most appropriate tool to achieve the objectives of this study is the “questionnaire.” The results of the study showed that there are statistically significant differences between age groups in the opinions of workers in the first, second and third hospitals of the Riyadh Health Cluster. Towards the impact of administrative leadership on the dimensions of reducing the phenomenon of job alienation. There are no statistically significant differences between the qualification categories in the opinions of workers in the first, second and third hospitals of the Riyadh Health Cluster. Towards the impact of administrative leadership on the dimensions of reducing the phenomenon of job alienation. There are no statistically significant differences between the categories of years of experience in the opinions of workers in the first, second and third Riyadh Health Cluster hospitals. Towards the impact of administrative leadership on the dimensions of reducing the phenomenon of job alienation. There are no statistically significant differences between males and females in the opinions of workers in the first, second and third hospitals of the Riyadh Health Cluster. Towards the impact of administrative leadership on the dimensions of reducing the phenomenon of job alienation. The study recommended the need to pay attention to increasing the study of giving employees a feeling of appreciation and respect, which enhances their belonging to work. Managers should provide opportunities for promotion to outstanding employees, which motivates them to exert more effort.

Keywords: administrative leadership - job alienation - Riyadh Health Clusters I, II and III.

Mid-Ocean University

College of Management

Department/Major of Business Administration



The effectiveness of administrative leadership in reducing the phenomenon of job alienation

for health cadres working in the hospitals of the first Riyadh Health Cluster

student

Abdulkhaliq Mohammed Saeed Al-Malki

Supervision

Dr. / Asmaa Abu Anza

Dr./ Ahmed Rajih Ismail

2024