

عنوان البحث

تأثير أساليب القيادة على الاحتفاظ بالموظفين في المستشفيات الخاصة

إعداد الطالب/

خالد سعيد الكثيري

المشرفين/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تُعَد القيادة من العناصر الجوهرية التي تُسهم في بناء منظمات صحية فعالة ومستقرة، حيث تؤثر بشكل مباشر في بيئة العمل، وفي العلاقات المهنية، وفي جودة الخدمات المقدمة. وتزداد أهمية القيادة في القطاع الصحي نتيجة لطبيعته المعقدة والمرهقة، وكونه يعتمد على الكفاءات البشرية بدرجة كبيرة. وفي ظل تزايد تحديات القوى العاملة في الرعاية الصحية، من نقص الموارد، وضغط العمل، وارتفاع معدلات الإرهاق، باتت المستشفيات، وخاصةً الخاصة منها، تواجه خطر فقدان الكوادر المؤهلة، مما يستدعي دراسة أكثر عمقاً لطبيعة القيادة وتأثيرها في استقرار الموظفين (Northouse, 2021).

تشير الأدبيات إلى أن أنماط القيادة المختلفة تترك بصمات واضحة على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، وبالتالي على نيتهم في البقاء داخل المؤسسة أو مغادرتها. فقد أظهرت دراسة قام بها Bass & Avolio (1994) أن نمط القيادة التحويلية، الذي يعتمد على التحفيز والإلهام وبناء الثقة، يحقق معدلات أعلى من الولاء والالتزام الوظيفي مقارنةً بأنماط القيادة التقليدية أو السلطوية. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة حديثة لـ Al-Mailam (2004) في بيئة صحية خليجية أن الموظفين الذين يعملون تحت قادة يدعمونهم ويشجعون مشاركتهم في اتخاذ القرار، يميلون إلى البقاء لفترات أطول، مما يعزز من استقرار المؤسسة الصحية.

من الملاحظ أن المستشفيات الخاصة في العالم العربي، وخاصة في دول الخليج، تعاني من معدلات دوران وظيفي مرتفعة بين الكوادر الصحية، لا سيما التمريض والأطباء المقيمين. هذا المعدل المرتفع لا يؤثر فقط على استمرارية تقديم الخدمات الطبية، بل يؤدي أيضاً إلى زيادة التكاليف التشغيلية الناتجة عن التوظيف والتدريب المستمرين، ويؤثر سلباً على تجربة المرضى وجودة الرعاية (Duffield et al., 2014). ومن هنا، أصبح من الضروري تحليل العلاقة بين القيادة والاحتفاظ بالموظفين ضمن هذه المؤسسات، لفهم الأسباب الكامنة وتقديم حلول واقعية وقابلة للتطبيق.

تُظهر دراسات عالمية عديدة أن القادة الذين يتبعون نهجاً تشاركياً ويدعمون النمو المهني والتوازن بين العمل والحياة، يساهمون في رفع معدلات الاحتفاظ بالموظفين. على سبيل المثال، تشير دراسة أجراها Wong & Cummings (2007) إلى أن القادة الذين يتسمون بالعدالة والشفافية في اتخاذ القرار يعززون من شعور الأمان الوظيفي والرضا، مما يقلل من رغبة الموظف في ترك العمل. كما أوضح Hayes et al. (2012) أن التقدير والتحفيز الإيجابي من قبل القيادة يساهم في تحسين جودة حياة العمل ويقلل من معدلات الاستقالة في المستشفيات.

كما أظهرت دراسة سعودية أن النمطين الديمقراطي والتحويلي لهما تأثير إيجابي واضح على أداء العاملين بمستشفى الملك فهد بالهفوف وجودة الخدمات، بينما كان للنمط الأوتوقراطي تأثير سلبي. أوصت الدراسة بتعزيز الأنماط الإيجابية وتكثيف التدريب للقيادات الصحية دراسة (2022) البلادي وآخرون

وعلى الرغم من كثافة الدراسات الغربية في هذا المجال، لا تزال هناك فجوة بحثية في الدراسات العربية التي تركز على المستشفيات الخاصة، مما يجعل من هذا البحث مساهمة علمية مهمة لسد هذه الفجوة. إذ تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة السائدة في المستشفيات الخاصة على معدلات الاحتفاظ بموظفيها، مع التركيز على الكوادر الصحية من الأطباء والمرضى وغيرهم من الممارسين الصحيين، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد القيادات الصحية في تحسين بيئة العمل وتقليل معدلات دوران الموظفين.

من خلال هذا الإطار، يسعى البحث إلى الإجابة عن تساؤلات محورية، مثل:

- ما العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة (التحويلية، التبادلية، السلطوية) ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين؟
- كيف تؤثر القيادة في مستوى الرضا الوظيفي والدافعية بين الأطباء والمرضى؟
- ما العوامل القيادية التي تشجع الموظفين على البقاء في المستشفى وعدم التوجه نحو منافسين آخرين؟

ومن المتوقع أن تُظهر نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.
- انخفاض معدلات نية الاستقالة بين الموظفين العاملين تحت قيادات تشاركية وداعمة.
- أن القيادة التبادلية أو السلطوية ترتبط بضعف في مستوى الاحتفاظ بالموظفين.
- وجود اختلاف في تأثير القيادة على الاحتفاظ حسب التخصص (تمريض/طب) أو عدد سنوات الخبرة.

إن النتائج المرجوة من هذه الدراسة والإجابة عن هذه التساؤلات من شأنها أن تقدم خارطة طريق للقيادة في المستشفيات الخاصة لتحسين ممارساتهم القيادية وتعزيز استقرار الكوادر الصحية، بما ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمات الصحية وكفاءة الأداء العام للمؤسسة. وستُسهم هذه النتائج في تقديم توصيات إدارية لمديري المستشفيات الخاصة لتبني أساليب قيادة فعالة تدعم استقرار الموارد البشرية وتحسين من جودة الخدمات الصحية.

مشكلة الدراسة:

تشهد المستشفيات الخاصة ارتفاعاً ملحوظاً في معدلات دوران الكوادر الطبية، خصوصاً بين الأطباء والممرضين، مما يؤثر سلباً على جودة الرعاية الصحية واستمرارية تقديم الخدمات. على الرغم من تنوع العوامل المؤثرة في بقاء الموظفين أو مغادرتهم، فإن أساليب القيادة تبرز كأحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. ورغم وفرة الدراسات في السياقات الغربية، فإن البيئة العربية، ولا سيما المستشفيات الخاصة، تفتقر إلى دراسات منهجية معمّقة توضح أثر أنماط القيادة على الاحتفاظ بالموظفين، مما يبرز الحاجة لإجراء هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

يساعد فهم العلاقة بين أنماط القيادة واستبقاء الموظفين مديري المستشفيات على تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية، مما يقلل من تكاليف التوظيف، ويحسن جودة الخدمات الصحية، ويحافظ على المعرفة التنظيمية، حيث أن أهمية الدراسة تكمن فيما يلي:

- تسليط الضوء على أحد أبرز التحديات في القطاع الصحي الخاص: ارتفاع معدلات دوران الموظفين.
- تسعى لفهم العلاقة بين أنماط القيادة وقرارات البقاء أو المغادرة لدى الكوادر الطبية.
- تسهم في تقديم توصيات عملية يمكن أن تُفيد صناع القرار ومديري المستشفيات في تحسين بيئة العمل وتقليل التكلفة الناتجة عن الاستقالات المتكررة.
- تسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة والموارد البشرية الصحية.

أهداف الدراسة:

تحديد أنماط القيادة السائدة في المستشفيات الخاصة.

دراسة العلاقة بين أساليب القيادة ودرجة رضا الأطباء والممرضين.

دراسة العلاقة بين أنماط القيادة ونسب استبقاء الموظفين.

قياس تأثير أنماط القيادة المختلفة على نية البقاء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة.

تقييم تصورات الموظفين تجاه فاعلية القيادة.

تقديم توصيات لتحسين أساليب القيادة بما يعزز الاحتفاظ بالموظفين.

تساؤلات الدراسة:

ما هي أنماط القيادة الأكثر شيوعًا في المستشفيات الخاصة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة ورضا الموظفين؟

كيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة على معدلات الاحتفاظ بالموظفين؟

ما السلوكيات القيادية التي ينظر إليها العاملون في القطاع الصحي على أنها داعمة؟

ما العوامل القيادية التي تعزز من رغبة الكوادر الصحية في الاستمرار بالمستشفى؟

فروض الدراسة:

- ف1: ترتبط القيادة التحويلية إيجابيًا بارتفاع معدل استبقاء الموظفين.
- ف2: ترتبط القيادة التبادلية سلبًا باستبقاء الموظفين.
- ف3: تلعب تصورات الموظفين تجاه فاعلية القيادة دورًا وسيطًا بين نمط القيادة والاستبقاء.
- ف4: غياب الدعم القيادي يقلل من رغبة الموظفين في الاستمرار في العمل بالمستشفى.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (Bass & Avolio 1994)

تناولت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي والرضا، وأظهرت أن القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة ويحفزون موظفيهم يحققون مستويات أعلى من الولاء.

2. دراسة (Al-Mailam 2004)

أُجريت في مستشفيات كويتية، وقارنت بين القيادة التبادلية والتحويلية. أظهرت النتائج أن الموظفين الذين عملوا تحت قيادة تحويلية عبّروا عن رضا أكبر واستعداد أعلى للاستمرار.

3. دراسة (Hayes et al. 2012)

راجع الباحثون أدبيات متعلقة بدوران التمريض، ووجدوا أن أحد أبرز العوامل المؤثرة في مغادرة الموظفين هو ضعف الدعم القيادي وعدم توفر بيئة عمل صحية.

4. دراسة (Wong & Cummings 2007)

أوضحت الدراسة أن القيادة التمريضية الفعالة ترتبط بتحسين نتائج المرضى ورفع معنويات الطاقم التمريضي، وهو ما يساهم في تقليل معدلات الاستقالات.

5. دراسة (2022) البلادي وآخرون

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة الصحية (الديموقراطي، الأوتوقراطي، والتحويلي) على أداء العاملين بمستشفى الملك فهد بالهفوف. أوضحت النتائج أن النمطين الديموقراطي والتحويلي لهما تأثير إيجابي واضح على جودة الخدمات، بينما كان للنمط الأوتوقراطي تأثير سلبي. أوصت الدراسة بتعزيز الأنماط الإيجابية وتكثيف التدريب للقيادات الصحية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

• مفهوم القيادة

تُعرف القيادة بأنها عملية التأثير على الأفراد وتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة ضمن بيئة العمل. وتُعد القيادة من أهم العوامل التي تُشكل ثقافة المؤسسة وتؤثر في مستويات الأداء والرضا والالتزام (Northouse ، 2021). (في بيئة الرعاية الصحية، تتطلب القيادة قدرًا عاليًا من المهارات الاجتماعية والتنظيمية والإدارية، نظرًا لتعقيد العمليات وتنوع تخصصات العاملين).

• أنماط القيادة

1. **القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)**
تركز على تحفيز العاملين، تعزيز الرؤية، بناء الثقة، وتشجيع الإبداع. يتفاعل القائد التحويلي مع الأفراد بطريقة تلهمهم لتحقيق إمكاناتهم وتخطي التحديات (Bass & Avolio ، 1994).
2. **القيادة التبادلية: (Transactional Leadership)**
تركز على المكافأة والعقاب بناءً على الأداء. يسعى القائد التبادلي إلى الحفاظ على النظام وتحقيق الأهداف من خلال اتفاقات واضحة وتوجيهات محددة.
3. **القيادة السلطوية: (Authoritarian Leadership)**
تقوم على السيطرة واتخاذ القرارات بشكل فردي دون مشاركة الفريق، وغالبًا ما تُسبب انخفاضًا في الرضا الوظيفي.

• الاحتفاظ بالموظفين

يشير الاحتفاظ بالموظفين إلى قدرة المؤسسة على كوادرها لفترة طويلة، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. يتأثر الاحتفاظ بعوامل عديدة من بينها: بيئة العمل، التقدير، الرواتب، النمو المهني، والأسلوب القيادي. في قطاع الصحة، يرتبط ضعف الاحتفاظ بزيادة الضغط على الفرق الطبية وتراجع جودة الرعاية (Hayes et al. ، 2012).

• العلاقة بين القيادة والاحتفاظ بالموظفين

تشير الدراسات إلى أن القيادة الإيجابية، خصوصًا التحويلية، تعزز من رضا العاملين، شعورهم بالانتماء، ورغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة (Wong & Cummings ، 2007). (وعلى العكس، فإن أنماط القيادة المتسلطة أو غير الداعمة قد تدفع الكوادر الطبية إلى مغادرة المؤسسة بحثًا عن بيئة أكثر دعمًا وتقديرًا).

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد هذا البحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث يتم وصف الظاهرة (أنماط القيادة وتأثيرها على الاحتفاظ بالموظفين) وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة باستخدام أدوات كمية وكيفية.

نوع الدراسة : وصفية تحليلية لقياس العلاقة بين أنماط القيادة ومعدلات الاستبقاء.

أداة الدراسة : سيتم استخدام **استبيان مغلق** يتم توزيعه على عينة من الأطباء والممرضين والعاملين الصحيين والإداريين في مستشفيات خاصة، بهدف قياس آرائهم حول النمط القيادي السائد في مؤسساتهم، ودرجة رضاهم الوظيفي، ونواياهم بالبقاء أو المغادرة. كما سيتم إجراء **مقابلات شبه منظمة** مع بعض قادة الأقسام أو مديري الموارد البشرية لتعزيز الفهم النوعي.

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة (الأطباء والممرضون الممارسون الصحيون والإداريون).

عينة الدراسة : عينة عشوائية طبقية من عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض.

إجراءات جمع البيانات :

- توزيع الاستبيان إلكترونياً أو ورقياً.
- إجراء مقابلات شخصية مع عدد محدود من القيادات.
- التأكد من سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث فقط.

طرق التحليل : التحليل الإحصائي للبيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS من خلال اختبارات مثل: المتوسطات، والانحراف المعياري، وتحليل التباين، والانحدار الخطي، وتحليل المحتوى للمقابلات والبيانات النوعية باستخدام أسلوب تحليل المحتوى.

أدوات الدراسة :

استبيان الكتروني مصمم عبر جوجل فورم

مقياس استبقاء الموظفين (مصمم خصيصاً للقطاع الصحي)

حدود الدراسة:

تقتصر على مستشفيات خاصة في مدينة الرياض

احتمالية تحيز الردود الذاتية في البيانات

التصميم العرضي يمنع استنتاج علاقات سببية

المراجع:

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.
- Al-Mailam, F. (2004). Transactional versus transformational style of leadership—Employee perception of leadership efficacy in public and private hospitals in Kuwait. *Quality Management in Healthcare*, 13(4), 278-284.
- Duffield, C. et al. (2014). A comparative review of nurse turnover rates and costs across countries. *Journal of Advanced Nursing*, 70(12), 2703-2712.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 15(5), 508-521.
- Hayes, L. J. et al. (2012). Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887-905.
- دراسة البلادي وآخرون (2022) . أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وأثرها على أداء العاملين والمنشورة في المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات.

The Impact of Leadership Styles on Staff Retention in Private Hospitals - تأثير أساليب القيادة على الاحتفاظ بالموظفين في المستشفيات الخاصة

Purpose of the Questionnaire:

To collect responses from physicians and nurses regarding the leadership style of their direct supervisor and how it affects their job satisfaction and intention to stay at the hospital.

Dear participant, thank you for contributing to this study. Your responses will be confidential and used solely for research purposes.

الغرض من الاستبيان: جمع بيانات من الأطباء والممرضين حول أنماط القيادة في مستشفياتهم الخاصة ومدى تأثيرها على رضاهم الوظيفي ورغبتهم في الاستمرار بالعمل. عزيزي المشارك، شكرًا لمساهمتك في هذه الدراسة. جميع إجاباتك ستظل سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث.

القسم الأول: المعلومات العامة - Section One: General Information

1. Gender - الجنس

حدد دائرة واحدة فقط.

Male - ذكر

☐

Female - أنثى

☐

2. Job Category - الفئة الوظيفية

حدد دائرة واحدة فقط.

Physician - طبيب

☐

Nurse - ممرض

☐

Other Health Allied - ممارس صحي غير مما سبق

☐

Administration - إداري

☐

3. Years of Experience in Healthcare - عدد سنوات الخبرة في المجال الصحي

حدد دائرة واحدة فقط.

Less Than 3 Years - أقل من 3 سنوات

☐

3 years To 6 Years - من 3 سنوات إلى 6 سنوات

☐

More Than 6 Years - أكثر من 6 سنوات

☐

4. Years in Current Hospital - عدد سنوات العمل في منشأتك الحالية

حدد دائرة واحدة فقط.

Less than 1 year - أقل من سنة

☐

1 Year to 3 year - سنة واحدة إلى 3 سنوات

☐

More Than 3 year - أكثر من 3 سنوات

☐

Section Two: Leadership Style in the Hospital (Your Direct Supervisor) - القسم الثاني: أسلوب

القيادة في المستشفى (القيادة كما تراها في رئيسك المباشر)

Please indicate your level of agreement with the following statements using this scale:

1 = Strongly Disagree, 2 = Disagree, 3 = Neutral, 4 = Agree, 5 = Strongly Agree - يرجى

تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس التالي: 1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 =

أوافق، 5 = أوافق بشدة

5. 1. My leader encourages participation in decision-making - قائدي يشجع على المشاركة في صنع القرار

صنع القرار

حدد دائرة واحدة فقط.

1 2 3 4 5

Stro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree - أوافق وبشدة

6. 2. The leader communicates clearly and transparently - يتواصل القائد معي بوضوح وشفافية

حدد دائرة واحدة فقط.

1 2 3 4 5

Stro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree - أوافق وبشدة

7. 3. My leader supports my professional development - يهتم القائد بتطوري المهني

حدد دائرة واحدة فقط.

1 2 3 4 5

Stro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree - أوافق وبشدة

8. 4. The leader relies solely on rewards and punishments - يعتمد القائد على أسلوب المكافآت والعقوبات فقط

حدد دائرة واحدة فقط.

1 2 3 4 5

Stro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree - أوافق وبشدة

9. 5. My leader does not allow discussion or suggestions - لا يسمح القائد بالنقاش أو تقديم الاقتراحات

حدد دائرة واحدة فقط.

1 2 3 4 5

Stro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree - أوافق وبشدة

10. 6. The leader is a source of inspiration for the team - القائد مصدر إلهام لفريق العمل

حدد دائرة واحدة فقط.

1 2 3 4 5

Stro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree - أوافق وبشدة

11. 7. The leader acts with flexibility and fairness - يتعامل القائد بمرونة وعدالة

حدد دائرة واحدة فقط.

1 2 3 4 5

Stro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree - أوافق وبشدة

Section Three: Job Satisfaction and Retention Intention - القسم الثالث: الرضا الوظيفي ونية البقاء

Please indicate your level of agreement with the following statements using this scale:

يرجى تحديد مدى - 1 = Strongly Disagree, 2 = Disagree, 3 = Neutral, 4 = Agree, 5 = Strongly Agree

موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس التالي: 1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة

12. 1. I am satisfied with my current job - أشعر بالرضا عن عملي الحالي

حدد دائرة واحدة فقط.

1 2 3 4 5

Stro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree - أوافق وبشدة

13. 2. I feel supported by the hospital management - أشعر بأنني مدعوم من قبل الإدارة

حدد دائرة واحدة فقط.

1 2 3 4 5

Stro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree - أوافق وبشدة

14. 3. I am considering leaving this job within the next year - أفكر في مغادرة العمل خلال السنة القادمة

حدد دائرة واحدة فقط.

1 2 3 4 5

Stro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree - أوافق وبشدة

15. 4. I find the current work environment motivating for long-term employment - أجد بيئة العمل الحالية محفزة للاستمرار

حدد دائرة واحدة فقط.

1 2 3 4 5

Stro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree - أوافق وبشدة

16. 5. I would recommend others to work at this hospital - أنصح الآخرين بالعمل في هذا المستشفى

حدد دائرة واحدة فقط.

1 2 3 4 5

Stro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree - أوافق وبشدة

Section Four: Additional Comments (Optional) - القسم الرابع: ملاحظات إضافية (اختياري)

17. **Additional Comments (Optional) - ملاحظات إضافية (اختياري)**

Google لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل

نماذج Google