

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



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

رامي بن بخت الحجيلي

د. أسماء أبو عنزة

د. إنجي حسن نشات

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ ديسمبر ٢٠٢٤م

الملخص

مهارات القيادة لدى المدراء، تحسين بيئة العمل، تعزيز فرص النمو المهني، وتحسين التواصل الداخلي في المؤسسة. خلصت الدراسة إلى أهمية تبني أساليب قيادية متنوعة ومتكاملة، مع التركيز بشكل خاص على القيادة الديمقراطية والتحويلية، لما لها من تأثير إيجابي قوي على الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الصحي. كما أكدت على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لتعميق فهم العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي في سياقات مختلفة من القطاع الصحي السعودي. الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، القيادة الديمقراطية، القيادة التحفيزية، القيادة التحويلية، القيادة التوجيهية.

Abstract

The study consisted of five main axes addressing the four leadership styles and job satisfaction. Data were analyzed using appropriate statistical

هدفنا هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (الديموقراطية، التحويلية، التوجيهية، والتحفيزية) والرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة الصحي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الموظفين في التجمع الصحي. تكونت الدراسة من خمسة محاور رئيسية تناولت أنماط القيادة الأربعة والرضا الوظيفي. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أنماط القيادة المدروسة والرضا الوظيفي للموظفين. بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تهدف إلى تعزيز ممارسات القيادة الفعالة وتحسين الرضا الوظيفي. تشمل هذه التوصيات تطوير

Leadership, Transformational Leadership, Directive Leadership.

* مقدمة

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

والقطاع الصحي شأنه شأن سائر القطاعات الأخرى التي تتأثر بأساليب القيادة سلبيًا وإيجابيًا، وهو من القطاعات التي شهدت تطورًا هائلًا في الآونة الأخيرة في المملكة العربية السعودية، وفي ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي أرسى دعائمها صاحب الجلالة الملك سلمان بن عبد العزيز - حفظه الله - وولي عهده الأمين سمو الأمير محمد بن سلمان - حفظه الله - حيث أصبح ذلك القطاع قادرًا على مواجهة التحديات، والمنافسة الإقليمية والعالمية، وقادة القطاع الصحي لهم دور هام في تحقيق أهداف ذلك القطاع، ونجاح رسالته، ولذلك نالت

methods, including Pearson's correlation coefficient to test the hypotheses. The results of the study revealed statistically significant positive relationships between all studied leadership styles and employee job satisfaction. Based on these findings, the study presented a set of recommendations aimed at enhancing effective leadership practices and improving job satisfaction. These recommendations include developing leadership skills among managers, improving the work environment, enhancing professional growth opportunities, and improving internal communication within the organization. The study concluded by emphasizing the importance of adopting diverse and integrated leadership styles, with a particular focus on democratic and transformational leadership, due to their strong positive impact on employee job satisfaction in the health sector. It also stressed the need for further future studies to deepen the understanding of the relationship between leadership styles and job satisfaction in different contexts within the Saudi health sector.

Keywords: Job Satisfaction, Democratic Leadership, Motivational

القيادة في القطاع الصحي اهتمامًا بالغًا من الباحثين والمهتمين بأموره، ولذلك أصبح التعرف على الأساليب القيادية أمرًا هامًا لما للأسلوب القيادي من أثر كبير في نجاح أو فشل المؤسسة بشكل عام، والمؤسسة الصحية بشكل خاص.

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

* مشكلة الدراسة

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

في سياق إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي، يمكن أن تكون أساليب القيادة المتبعة غير متجانسة، مما يؤدي إلى تفاوت

في مستويات رضا الموظفين، قد يواجه الموظفون تحديات تتعلق بالتواصل، والتحفيز، والشعور بعدم الدعم والتقدير، مما ينعكس على رضاهم الوظيفي، إذا لم تعالج هذه المشكلات بفعالية، فقد تؤدي إلى انخفاض في الأداء الوظيفي وزيادة في معدل الدوران الوظيفي، وهو ما يؤثر سلباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة. تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل وتقييم تأثير أساليب القيادة المختلفة على مدى رضا الموظفين في إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي، سيشمل ذلك دراسة كيفية تأثير القيادة التوجيهية، القيادة الديمقراطية، والقيادة التحويلية، والقيادة التحفيزية على عوامل، مثل: رضا المستفيدين، والتزامهم، وأدائهم الوظيفي، تتطلب تلك المشكلة فحصاً دقيقاً لكيفية تفاعل الموظفين مع كل نوع من أنواع القيادة ومدى تأثير ذلك على شعورهم بالرضا والانتماء المؤسسي.

* فرضيات الدراسة

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

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

* أهداف الدراسة

١- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي.

٢- التعرف على مساهمة القيادة الديمقراطية في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين.

٣- دراسة العلاقة بين القيادة التوجيهية ورضا الموظفين في القطاع الصحي؟

٤- دراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية ورضا الموظفين في القطاع الصحي؟

٥- التعرف على تأثير مهارات القيادة والتواصل لدى القادة على تعزيز الرضا والأداء لدى الموظفين؟ وكيف يمكن تطوير هذه المهارات بشكل أفضل؟

* أهمية الدراسة

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

١- تحسين جودة الرعاية الصحية من خلال فهم تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية.

٢- تعزيز الأداء الوظيفي. هذه الدراسة ستساعد في تحديد أساليب القيادة التي تزيد من رضا الموظفين وبالتالي تعزز من أدائهم.

٣- تقليل معدل الدوران الوظيفي، بفهم كيفية تأثير أساليب القيادة على الرضا، يمكن للإدارة تبني استراتيجيات تقلل من معدل الدوران الوظيفي.

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

* حدود الدراسة

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

٢- الحدود المكانية: تنحصر الدراسة في نطاق إدارة تجمع المدينة المنورة الصحي، حيث سيتم جمع البيانات وإجراء الدراسة الميدانية ضمن المرافق والمؤسسات الصحية التابعة لهذا التجمع.

٣- الحدود الزمانية: تُطبق هذه الدراسة خلال العام الحالي ٢٠٢٤م، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها وتقديم النتائج والتوصيات ضمن هذا الإطار الزمني

* مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

تعريف القيادة: القيادة هي عملية يستخدم فيها القائد نفوذه وسلطته لإحداث تغيير إيجابي في سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم واهتماماتهم. وتعتمد على ثلاثة عناصر أساسية: أولاً، وضع رؤية واضحة للمستقبل تحدد الاتجاه العام للمؤسسة. ثانياً، القدرة على إقناع الآخرين بأهمية هذه الرؤية وجدواها. وأخيراً، إلهام الفريق وتحفيزه لبذل أقصى جهوده لتحقيق الأهداف المرجوة (البناء، ٢٠١٧).

الرضا الوظيفي: يمكن ربط الرضا الوظيفي بمفهوم "المعنويات"، حيث اعتبره مرتبطاً بالرغبة في الاستمرارية والسعي

لتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة. ويمكن وصف الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الموظف لعمله أو لخبراته المرتبطة بمجال عمله (عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٨).

* الدراسات السابقة والإطار النظري

دراسة الهاجري (٢٠٢٣): قدمت هذه الدراسة رؤية توضح العلاقة بين أنماط القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي بما يعود بالنفع على المنظمة كما ساهمت في فهم نظرية القيادة، ووفرت معرفة قابلة للتنفيذ تساهم في النجاح التنظيمي كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة، وهما: أساليب القيادة، والرضا الوظيفي. شملت الدراسة الجوانب الرئيسية لأنماط القيادة المختلفة، وبالتحديد الحرة والاستبدادية والديمقراطية، وأثرها على رضا الموظفين، وولائهم، وتعترف القيادة في سياق قطاع وزارة الداخلية بالتحديات والمتطلبات الفريدة داخل هذا القطاع، والاحتياجات المحددة لهذا القطاع. كشفت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الأكثر شيوعاً في وزارة الداخلية هو النمط القيادي السائد في مكاتب وزارة الداخلية كإدارة الجوازات وإدارة حقوق الإنسان. والنمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد في بعض أقسام الوزارة.

دراسة غربي (٢٠٢٢): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد بمديرية التجارة بالوادي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وعددها (٤٥) موظف أي بنسبة ٢٠٪ من مجتمع الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى أن

النمط القيادي السائد في المديرية هو النمط الأوتوقراطي والذي كان له أثر واضح على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها.

دراسة سمية (٢٠٢١): تهدف هذه الدراسة إلى سعي الدولة الجزائرية للارتقاء بمستواها التنموي من خلال تبني النمط القيادي المناسب و المشجع على الاستقرار الوظيفي في إدارتها لمواردها البشرية، ويهدف إلى تحسين الإنتاجية والارتقاء بجودة السلع والخدمات المقدمة للمواطن، وركزت الدراسة على إن أسلوب القيادة المناسب لإدارة الموارد البشرية الذي يأخذ بالاعتبار الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة، من شأنه أن يخفض من مستوى الخلل الوظيفي ويتغلب على معظم العقبات التي تواجه المؤسسات الجزائرية وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي الذي تتبناه المؤسسة الجزائرية "سونلغاز" في كل الأقسام هو النمط القيادي المناسب لثقافة تنظيمية إيجابية.

دراسة صادق وآخرون (٢٠١٩): تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مهارات القيادة الإدارية (المهارات الذهنية/ الفكرية، المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية) في تعزيز الالتزام الوظيفي (الالتزام الشعوري/ العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) من وجهة نظر عينة من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في ديوان محافظة أربيل بإقليم كوردستان العراق، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (٣٠) سؤالاً وزعت على عينة مكونة من (٣٩) فرداً، وقد أعيدت منها (٣٠) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين مهارات القيادة

الإدارية وتعزيز الالتزام الوظيفي، ووجود أثر لمهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي، وبناءً على ذلك فقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات ومن أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بمهارات القيادة الإدارية لتشجيعها وتعزيزها لدى المدراء ولاسيما أن نتائج الدراسة الميدانية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذه المهارات في المنظمة

دراسة البنا (٢٠١٧): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي، وذلك من خلال تحديد النمط القيادي السائد، وقياس مستوى السلوك الإبداعي، ومن ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام بتصميم استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول لتحديد الأنماط القيادية، والقسم الثاني لقياس مستوى السلوك الإبداعي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز الأمن الداخلي والبالغ عددهم (٩٧٠) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية منهم تكونت من (٢٧٥) موظفاً، وبعد توزيع الاستبانات تم استرداد (٢٦٠) استبانة منها، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالية بوزن نسبي ٧٢,٢٪ يليه النمط القيادي الديمقراطي بوزن نسبي ٧٠,٧٪ يليه النمط القيادي الأوتوقراطي بوزن نسبي ٦٩,٠٪ يليه النمط القيادي الاجتماعي بوزن نسبي ٦٣,٨٪ وأخيراً النمط القيادي الترسل بوزن نسبي ٥١,١٪.

دراسة عبد الله (٢٠١٦): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين في القطاع العام في منطقة الجوف، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال عن أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف، ومن هذا السؤال تم تصميم الفرضيات التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، والديمقراطية، والقيادة الحرة) ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف شمال المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف وذات تأثير إيجابي واضح على معدلات الأداء الوظيفي هو النمط الديمقراطي.

دراسة المدهون (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شبكة الأقصى الإعلامية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين في الشبكة، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، وقام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تحديد العينة باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (٣٨٠) موظفاً. وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، بينما العلاقة طردية ضعيفة بين النمط الترسل والرضا الوظيفي، ولم يثبت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي في شبكة الأقصى الإعلامية كوحدة واحدة.

أساليب القيادة التحويلية والتبادلية للمشرفين والمديرين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين. تم إجراء الدراسة في ثلاث مدن رئيسية في باكستان، مستهدفة قطاع أبحاث وتطوير تكنولوجيا المعلومات، الذي يعد من القطاعات التجارية المهمة في الاقتصاد الإقليمي لمساهمة الكبيرة في التطورات التكنولوجية وتطوير الأعمال. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ومع ذلك، تبين أن تأثير القيادة التبادلية كان أكثر وضوحًا وأكبر مقارنة بالقيادة التحويلية في تحقيق هذه النتائج.

* أساليب القيادة

* نظريات القيادة الرئيسية

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

* نظرية القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership Theory)

والمعروفة أيضًا باسم القيادة التشاركية، تُعتبر من أهم النظريات في مجال الإدارة والقيادة. تركز هذه النظرية على فكرة أن القادة ينبغي أن يشركوا الأعضاء الآخرين في عملية اتخاذ القرارات. تختلف هذه النظرية عن أساليب القيادة التسلطية التي تركز على اتخاذ القرارات بشكل فردي دون استشارة الآخرين. تركز القيادة الديمقراطية على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التنظيمية، مما يعزز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي. (الزهراني،

دراسة & Gaikar, Cherian (2020)

Raj: تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي. كما تسعى هذه الدراسة لفهم تأثير الأنماط المختلفة للقيادة، مثل القيادة الاستبدادية، والديمقراطية، والتبادلية، والتحويلية، على الأداء التنظيمي في المؤسسات التي تتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقرًا لها. تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على ١٥٠ فردًا. وأظهرت نتائج الدراسة أن لأنماط القيادة تأثيرات إيجابية وسلبية على أداء المنظمة، وأن أساليب القيادة وحدها تساهم في ٢٥٪ من الأداء التنظيمي. خلصت الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية كان لهما تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي في المؤسسات الإماراتية.

دراسة & Tetteh, Brenyah (2016):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الأنماط القيادية المختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، مع التركيز على موظفي قطاع الاتصالات في غانا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي لها، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع ٤٠٠ استبانة على الموظفين. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الأنماط التحويلية للقيادة، والتي تشمل الاعتبار الفردي، ودافع الإلهام، والتحفيز الفكري، وبين الرضا الوظيفي. وقد بينت الدراسة أن هذه الأنماط القيادية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال التأثيرات التي تفرضها على الموظفين من بيئتهم الخارجية.

دراسة & Mumtaz, Sarwar (2015)

Batool & Ikram: تهدف هذه الدراسة إلى بحث تأثير

(٢٠١٧). وهو أسلوب قيادي يعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وكذلك توزيع المسؤوليات، وإحداث تنمية في العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، ويعرف هذا الأسلوب أيضاً باسم القيادة التشاركية، حيث يدعم التعاون والتواصل المفتوح والمشاركة النشطة للموظفين في تشكيل اتجاه المنظمة. (السعيد، ٢٠١٦). الخصائص الرئيسية للقيادة الديمقراطية:-

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

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

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

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

* نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory):

القيادة التحويلية تركز على تغيير وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ، من خلال خلق رؤية مشتركة وإلهامهم للتفوق. هي مفهوم إداري تم تطويره لأول مرة من قبل الباحث جيمس بيزنز في عام ١٩٧٨، ثم توسع فيها برنارد باس في الثمانينات. تركز هذه النظرية على فكرة أن القادة الفعالين يجب أن يغيروا (يحولوا) بيئات العمل والموظفين من خلال

تحفيزهم وتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة تتجاوز المصالح الشخصية. تتضمن القيادة التحويلية أربعة عناصر رئيسية:-

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

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

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

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

* نظرية القيادة التوجيهية (Directive Leadership Theory)

هي أحد أنماط القيادة التي تركز على توجيه القائد لأعضاء الفريق من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح وتقديم التوجيهات والتعليمات المباشرة. هذا النمط من القيادة يشدد على أهمية الرقابة والتحكم لضمان تنفيذ المهام بشكل فعال وكفاء. القيادة التوجيهية تركز على تقديم التوجيه والتعليمات الواضحة للموظفين، وتحديد الأهداف والتوقعات بوضوح. الخصائص الرئيسية للقيادة التوجيهية:

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

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

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

٤- الرقابة والمتابعة: القائد التوجيهي يقوم بمتابعة الأداء وتقديم الملاحظات بشكل مستمر لضمان تحسين الأداء وتحقيق النتائج المطلوبة (العتيبي، خالد، ٢٠١٨).

* نظرية القيادة التحفيزية (Motivational Leadership Theory)

تركز على قدرة القائد على تحفيز أعضاء الفريق ودفعهم لتحقيق أفضل أداء لديهم. تُعد هذه النظرية جزءاً أساسياً من علم النفس الإداري وتقوم على فهم دوافع الأفراد واستخدامها لتعزيز التزامهم وتحقيق الأهداف المشتركة. تسعى القيادة التحفيزية إلى تحفيز الموظفين من خلال تقديم المكافآت والتعزيز الإيجابي، وتشجيعهم على تحقيق الأهداف والتميز في الأداء. الخصائص الرئيسية للقيادة التحفيزية:-

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

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

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

٤- الاعتراف بالإنجازات: يعترف القائد التحفيزي بإنجازات الأفراد ويكافئهم، مما يعزز الشعور بالرضا الوظيفي والانتماء (السلمي، ٢٠١٩).

* أهمية القيادة في القطاع الصحي

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

تحسين جودة الرعاية الصحية: تساهم القيادة الفعالة في رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. يقوم القادة الناجحون بوضع معايير عالية للجودة وضمان الالتزام بها عبر جميع مستويات المؤسسة الصحية. كما يعملون على تشجيع الابتكار وتبني أفضل الممارسات الطبية الحديثة. من خلال التركيز على التحسين المستمر، تضمن القيادة الفعالة تقديم رعاية صحية آمنة وفعالة ومتمحورة حول المريض. هذا يؤدي إلى تحسين نتائج المرضى وزيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة. إدارة الموارد بكفاءة: تلعب القيادة دوراً حاسماً في توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل لتحقيق أفضل النتائج.

* تأثير القيادة على أداء المؤسسة ورضا الموظفين

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

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

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

تطوير المهارات: تشجع القيادة الفعالة على التعلم المستمر وتطوير مهارات الموظفين. يدرك القادة الناجحون أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كعامل أساسي لنجاح المؤسسة

في ظل محدودية الموارد التي يواجهها القطاع الصحي، يقوم القادة الأكفاء بتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بناءً على الاحتياجات الفعلية والأهداف الاستراتيجية. كما يعملون على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تبني التقنيات الحديثة وتطوير العمليات. هذا يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات الصحية مع ترشيد النفقات.

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

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

* الرضا الوظيفي

* أهمية الرضا الوظيفي

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

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

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

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

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

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

على المدى الطويل. يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتوفير فرص التعلم المناسبة، سواء من خلال التدريب الداخلي أو الخارجي. كما يشجعون على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين، مما يساهم في خلق ثقافة تعلم مستمرة داخل المؤسسة. هذا التركيز على تطوير المهارات يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

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

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

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

* طرق قياس الرضا الوظيفي

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

- ١- الاستبيانات والاستطلاعات: تعد الاستبيانات والاستطلاعات من أكثر الطرق شيوعاً لقياس الرضا الوظيفي. ومنها استبانة وصف الوظيفة (JDI): تقيس الرضا في خمسة مجالات رئيسية: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء. واستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي (MSQ): تقيس جوانب متعددة للرضا الوظيفي. ومقياس الرضا عن الأجر (PSQ) يركز على الرضا عن جوانب نظام الأجور.
- ٢- المقابلات الشخصية: تعتمد على إجراء محادثات مباشرة مع الموظفين لاستكشاف مشاعرهم وآرائهم حول وظائفهم. وتشمل المقابلات الفردية والمقابلات الجماعية وطريقة الأحداث الحرجة (هيرزبرج).

* مؤشرات الرضا الوظيفي

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

- ١- مؤشر انخراط الموظفين: يقيس مدى ارتباط الموظفين عاطفياً وفكرياً بعملهم والمؤسسة. ويشمل مستوى الحماس والتفاني في

العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة

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

- ٢- مؤشر التحفيز: يقيس مدى شعور الموظفين بالدافعية للعمل والإنجاز. ويشمل الرضا عن نظام المكافآت والحوافز ووضوح الأهداف والتوقعات والتقدير والاعتراف بالجهود المبذولة
- ٣- مؤشر التطور المهني: يقيس مدى رضا الموظفين عن فرص النمو والتطور في وظائفهم. ويشمل توفر فرص التدريب والتعلم وإمكانيات الترقية والتقدم الوظيفي ووضوح المسار الوظيفي.

- ٤- مؤشر التوازن بين الحياة الشخصية والعملية: يقيس مدى قدرة الموظفين على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. ويشمل مرونة ساعات العمل وسياسات الإجازات والعطل وتوفر برامج دعم الموظفين.
- ٥- مؤشر جودة القيادة والإدارة: يقيس مدى رضا الموظفين عن أسلوب القيادة والإدارة في المؤسسة. ويشمل وضوح الرؤية والاستراتيجية وفعالية التواصل بين الإدارة والموظفين ومستوى الدعم والتوجيه المقدم من المديرين.

* تحديات قياس وتحسين الرضا الوظيفي

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

- ١- صعوبات في جمع البيانات الدقيقة.
- ٢- مقاومة التغيير داخل المؤسسة

* خصوصية الرضا الوظيفي في القطاع الصحي

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

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

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

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

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

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

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

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

* منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى جمع البيانات بالرجوع إلى الكتب والدراسات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من أجل صياغة أديبات الدراسة والإطار النظري. ومن ثم جرى استخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي تجمع المدينة المنورة الصحي، وتم صياغة عبارات الاستبيان بطريقة مقياس ليكرت الخماسي ذي العبارات المغلقة، ومراعاة صياغة العبارات المناسبة التي يمكن من خلالها قياس متغيرات الدراسة.

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

* توصيف عينة الدراسة

* أدوات جمع البيانات

جدول ١: توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الجنس
٦٩,٢	٢١١	ذكر
٣٠,٨	٩٤	أنثى
الجنسية		
٧٧	٢٣٥	سعودي
٢٣	٧٠	غير سعودي
المسمى الوظيفي		
0.36	110	كادر صحي
0.42	128	طبيب
0.22	67	كادر صحي غير طبيب
0.22	67	كادر إداري
المؤهل العلمي		
١٢,١	٣٧	ثانوي
١٠,٢	٣١	كلية صحية
٥٦,١	١٧١	بكالوريوس
١٥,٤	٤٧	ماجستير
٦,٢	١٩	دكتوراه
سنوات الخبرة		
١٢,١	٣٧	من ٥ سنوات وأقل
٣٦,٤	١١١	أكثر من ٥ إلى ١٠ سنوات
٢٦,٩	٨٢	أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة
١٦,٧	٥١	أكثر من ١٥ إلى ٢٠ سنة
٧,٩	٢٤	أكثر من ٢٠ سنة
١٠٠%	٣٠٥	المجموع

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

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

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

- ١- المحور الأول: أسلوب القيادة الديمقراطية.
- ٢- والمحور الثاني: أسلوب القيادة التحويلية.
- ٣- والمحور الثالث: أسلوب القيادة التوجيهية.
- ٤- والمحور الرابع: أسلوب القيادة التحفيزية. والمحور الخامس: رضا العاملين بتجمع المدينة المنورة الصحي.

واشتمل كل محور على عدد ثمان عبارات والتي يمكن من خلالها قياس المتغير المراد قياسه، وتم صياغة العبارات المناسبة لكل محور والتي من خلالها يمكن اختبار فرضيات الدراسة، وكانت العبارات المصاغة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أوافق تماماً، أوافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

* صدق وثبات أداة الدراسة

جرى حساب ثبات الاستبيان عن طريق معامل الفا كرونباخ لكل محور من محاوره وجرى حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل بيرسون بين درجة كل محور ودرجة الاستبيان الكلية. والجدول التالي يوضح النتائج:

يعكس الجدول توزيع المشاركين في دراسة أو استبيان حسب الجنس، الجنسية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. يظهر أن الذكور يمثلون ٦٩,٢٪ من العينة، بينما الإناث ٣٠,٨٪. في ما يتعلق بالجنسية، يشكل السعوديون ٧٧٪ من المشاركين. بالنسبة للمسميات الوظيفية، يهيمن الكادر الصحي غير الطبي على العينة بنسبة ٤٢٪. من حيث المؤهلات العلمية، فإن الحاصلين على درجة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر بـ ٥٦,١٪. أما سنوات الخبرة، فإن الأكثر شيوعاً هو من لديهم خبرة تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة ٣٦,٤٪. تعكس هذه البيانات تنوع المشاركين وتساعد في فهم التركيبة السكانية للعينة بشكل أفضل.

جدول ٢: صدق وثبات الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	معامل بيرسون
القيادة الديمقراطية	٨	٠,٨٧	0.73**
القيادة التحويلية	٨	٠,٨٨	0.69**
القيادة التوجيهية	٨	٠,٧٩	0.78**
القيادة التحفيزية	٨	٠,٧٥	0.77**
الرضا الوظيفي	٨	٠,٨٨	0.66**

يظهر الجدول أن جميع عبارات محور القيادة الديمقراطية حققت درجة تحقق مرتفعة، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ ٤,٢ وانحراف معياري ٠,٧. هذا يشير إلى تطبيق واسع لأسلوب القيادة الديمقراطية في تجمع المدينة المنورة الصحي.

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

جدول ٤: نتائج تحليل محور القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
يعمل المدير على دعم روح الفريق الواحد	3.9	0.8	مرتفعة
يحترم المدير على احترام الآخرين ويقتهم وإعجابهم به	4	0.7	مرتفعة
يعتبر المدير الأخطاء تجارب عملية مفيدة يستفاد بها	3.8	0.9	مرتفعة
المدير صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية	4.1	0.6	مرتفعة
يشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة	3.7	1	مرتفعة
يراعي المدير الفروق الفردية بين المرؤوسين	4.2	0.5	مرتفعة
يستثمر المدير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد	3.9	0.8	مرتفعة
يتقن المدير في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير	4	0.7	مرتفعة
كامل المحور	3.95	0.8	مرتفعة

يظهر الجدول أن جميع عبارات محور القيادة التحويلية حققت درجة تحقق مرتفعة، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ ٣,٩٥ وانحراف معياري ٠,٨. هذا يشير إلى تطبيق واسع لأسلوب القيادة التحويلية في تجمع المدينة المنورة الصحي.

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

جميع المحاور حققت معاملات ثبات مرتفعة تتراوح بين ٠,٧٥ و ٠,٨٨، مما يدل على ثبات جيد لأداة الدراسة. يعتبر معامل الثبات مقبولاً إذا تجاوز ٠,٧٠، وكلما اقترب من ١ كان أفضل. تشير نتائج تحليل معاملات الاتساق الداخلي بين درجات العبارات والدرجة الكلية للاستبيان إلى وجود ارتباطات موجبة وقوية عبر جميع محاور الأداة. هذه النتيجة تعد مؤشراً إيجابياً على تماسك بنية الاستبيان وترابط عناصره بشكل جيد. إن قوة وإيجابية معاملات الارتباط الملاحظة تدل على أن العبارات المدرجة في كل محور تقيس بدقة المفهوم الذي صُممت لقياسه، وأنها تساهم بشكل فعال في قياس المتغير الكلي الذي يستهدفه الاستبيان .

* تحليل البيانات ومناقشة النتائج

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

جدول ٣: نتائج تحليل محور القيادة الديمقراطية

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

جدول ٥: تحليل بيانات محور القيادة التوجيهية

القيادة التوجيهية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
أشعر بالدعم من القائد عند مواجهة مشكلة في العمل	3.5	1	متوسطة
توجهات قائد تساعدني في أداء مهامي بشكل أفضل	3.6	0.9	متوسطة
أنتفى ملاحظات مستمرة حول أدائي من القائد	3.4	1.1	متوسطة
يشرح لي القائد الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز المهام	3.7	0.8	متوسطة
أنتفى توجيهات واضحة ومحددة من قلادي المباشر	3.3	1.2	متوسطة
يساهم القائد في تحقيق أداء عال للفريق وتحسين جودة الخدمات	3.8	0.7	متوسطة
يعمل القائد على تعزيز روح الانتماء والولاء للمنظمة بين الموظفين	3.5	1	متوسطة
يساعدك القائد في تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بك	3.6	0.9	متوسطة
كامل المحور	3.55	1	متوسطة

يظهر الجدول أن جميع عبارات محور القيادة التحفيزية حققت درجة تحقق مرتفعة، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ ٣,٨٥ وانحراف معياري ٠,٩. هذا يشير إلى تطبيق جيد لأسلوب القيادة التحفيزية في تجمع المدينة المنورة الصحي.

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

جدول ٧: تحليل بيانات محور الرضا الوظيفي للموظفين

الرضا الوظيفي للموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
تقدر الإدارة أدائي ومجهودتي في العمل	3.72	0.77	متوسطة	١
ينجح لي عملي الفرصة في المشاركة في القرارات	3.60	0.82	متوسطة	٢
الرتب الوظيفي يتناسب مع الجهد الذي أ بذله	3.45	0.89	متوسطة	٣
ينظر المجتمع إلى وظيفتي باحترام وتقدير	3.38	0.93	متوسطة	٤
توفر الإدارة في العمل فرصاً جيدة للتطوير	2.96	0.95	متوسطة	٥
بأسلوب جيد في التخطيط والتوجيه داخل العمل	3.05	0.98	متوسطة	٦
تتيح الإدارة للعاملين قنوات للتواصل لتسهيل سير العمل	3.15	1.02	متوسطة	٧
هناك علاقات جيدة بيني وبين زملائي في العمل	3.25	0.99	متوسطة	٨
كامل المحور	3.32	0.78	متوسطة	

يظهر الجدول أن جميع عبارات محور القيادة التوجيهية حققت درجة تحقق متوسطة إلى مرتفعة، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ ٣,٥٥ وانحراف معياري ٠.١. هذا يشير إلى تطبيق معتدل لأسلوب القيادة التوجيهية في تجمع المدينة المنورة الصحي.

المحور الرابع: أسلوب القيادة التحفيزية في تجمع المدينة المنورة الصحي

جدول ٦: تحليل بيانات محور القيادة التحفيزية

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

يظهر الجدول أن عبارات محور الرضا الوظيفي للموظفين حققت درجات تحقق متفاوتة، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ ٣,٣٢ وانحراف معياري ٠,٧٨. هذا يشير إلى مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بين الموظفين في تجمع المدينة المنورة الصحي.

* اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية: لا يوجد علاقة بين نوع القيادة (الديموقراطية - التحويلية - التوجيهية - التحفيزية وبين الرضا الوظيفي للموظفين في تجمع المدينة المنورة).

لاختبار فرضيات الدراسة جرى حساب معامل الارتباط بيرسون بين محور القيادة الديمقراطية محور الرضا الوظيفي ومحاور القيادي (الديموقراطية والتحويلية والتوجيهية والتحفيزية) والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 8: نتائج اختبار فرضية الدراسة

الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الديمقراطية	0.685**	0.001
القيادة التحويلية	0.621**	0.001
القيادة التوجيهية	0.412**	0.001
القيادة التحفيزية	0.573**	0.001

١- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي هي ٠,٦٨٥. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين المتغيرين. أي أن ممارسة القيادة الديمقراطية في تجمع المدينة المنورة الصحي ترتبط بشكل إيجابي وقوي مع مستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

٢- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي هي ٠,٦٢١. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين المتغيرين. أن ممارسة القيادة التحويلية في تجمع المدينة المنورة الصحي ترتبط بشكل إيجابي وقوي مع مستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

٣- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التوجيهية والرضا الوظيفي هي ٠,٤١٢. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) متوسطة بين المتغيرين. أن ممارسة القيادة التوجيهية في تجمع المدينة المنورة الصحي ترتبط بشكل إيجابي ومتوسط مع مستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

٤- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي هي ٠,٥٧٣. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة طردية

(إيجابية) متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. أن ممارسة القيادة التحفيزية في تجمع المدينة المنورة الصحي ترتبط بشكل إيجابي ومعتدل إلى قوي مع مستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

* مناقشة النتائج والتوصيات

وجدنا أنه كلما زادت ممارسات القيادة الديمقراطية، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. هذه النتيجة تتوافق مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز الرضا الوظيفي. قد يُعزى هذا الارتباط القوي إلى أن القيادة الديمقراطية تتيح للموظفين المشاركة في صنع القرار، وتعزز الشعور بالتقدير والاحترام، مما ينعكس إيجابياً على رضاهم الوظيفي. يمكن الاستنتاج أن تبني أسلوب القيادة الديمقراطية في تجمع المدينة المنورة الصحي يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لتحسين مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين.

كما يمكن الاستنتاج أن تبني أسلوب القيادة التحويلية في تجمع المدينة المنورة الصحي يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لتحسين مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين. وينبغي على إدارة التجمع الصحي الاهتمام بتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المدراء والمشرفين لما لها من تأثير إيجابي على رضا الموظفين. بالإضافة لذلك أشارت النتائج إلى أن ممارسة القيادة التوجيهية في تجمع المدينة المنورة الصحي ترتبط بشكل إيجابي ومتوسط مع مستويات الرضا الوظيفي للموظفين. قد يُعزى هذا الارتباط المتوسط إلى أن القيادة التوجيهية قد تكون مفيدة في بعض المواقف، خاصة عندما يحتاج الموظفون إلى توجيهات واضحة، لكنها قد لا تكون فعالة بنفس القدر في جميع

الظروف. كما يمكن الاستنتاج أن تبني أسلوب القيادة التحفيزية في تجمع المدينة المنورة الصحي يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لتحسين مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين. وينبغي على إدارة التجمع الصحي الاهتمام بتطوير مهارات القيادة التحفيزية لدى المدراء والمشرفين لما لها من تأثير إيجابي على رضا الموظفين.

* توصيات الدراسة

١- تعزيز ممارسات القيادة الديمقراطية يتطلب إشراك الموظفين بشكل فعال في عمليات اتخاذ القرارات، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمشاركة .

٢- من المهم إقامة ورش عمل متخصصة لتدريب القادة على أساليب القيادة الديمقراطية، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم في إدارة الفرق بشكل أكثر فعالية .

٣- يجب تطوير مهارات القيادة التحويلية من خلال برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تنمية قدرات المدراء على إلهام وتحفيز فرقهم لتحقيق الأهداف المشتركة .

٤- تشجيع القادة على تبني رؤية مستقبلية واضحة سيساهم في إلهام الموظفين وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق هذه الرؤية بشكل جماعي .

٥- ينبغي تدريب القادة على كيفية تقديم توجيهات واضحة ومحددة للموظفين، مما يسهل عليهم فهم المهام المطلوبة منهم ويعزز الأداء العام .

٦- تصميم نظام حوافز فعال يربط بين الأداء والمكافآت يعد خطوة مهمة لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في العمل .

* المراجع

أولاً- المراجع العربية

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

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

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

الزبيدي، علي أحمد، (٢٠١٢). القيادة الديمقراطية: نظريات وتطبيقات"، مكتبة: العبيكان، ط١.
الزهراني، فيصل، (٢٠١٧). تأثير القيادة الديمقراطية على رضا الموظفين: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والتنمية العدد: ١٥(٢)، ص: ٨٨-١٠٥.

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

قاسم، سمية (٢٠٢١). تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية. مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، مج ٥، ع ٣، ص ٦٣-٨٣.

المدهون، بهاء الدين سعيد (٢٠١٥). الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي — شبكة الأقصى الإعلامية نموذجًا، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

الهاجري، زايد ذيب عبد الله الخليل (٢٠٢٣). دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية. رسالة ماجستير، جامعة قطر، كلية الإدارة والاقتصاد.

ثانياً- المراجع الأجنبية

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

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

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

السليمان، عبد الله، (٢٠١٨). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي"، جدة: خوارزم العلمية.

صادق، زانا، والجاف، نظيمة، وآومر، شيروان عمر (٢٠١٩). دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام في ديوان محافظة أربيل. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، مج ١٩، ع ٣٦، ص ٩٩-١١٥.

عبد العزيز، محمد، ألبير، نادر، & إبراهيم، سها. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل. مجلة العلوم البيئية-جامعة عين شمس، ٤١(٣)، ٤٨١-٥١٥.

عبد الله، عبد الرحيم الشاذلي (٢٠١٦). أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مج ٤، ع ٢، ص ٧-٢٤.

العتيبي، خالد، (٢٠١٨). القيادة التوجيهية وأثرها على رضا العاملين وأدائهم في المنظمات الصحية. مجلة الإدارة الصحية، العدد: ١٣(٤)، ص: ٥٦-٧٣.

غربي، عبد اللطيف ضيف، (٢٠٢٢). الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي، جامعة الوادي بالجزائر.

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

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