

## أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وأثرها على أداء العاملين

الباحث الرئيسي

علي حسين بن عبد المحسن البلادي- علي أحمد السويق- احمد صالح المهنا- رمزي عايش  
السالم- علي احمد المكيانة- واصل جاسم الجاسم- حسين علي الحجي

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وتأثيرها على أداء العاملين دراسة ميدانية مطبقة على الفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف. استخدم الباحث 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 كلفياً أو تعبيراً كميّاً. تكون مجتمع الدراسة من الفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف، عينة عشوائية بسيطة مكونة من (105) من الفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف. بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً لنمط القيادة الديمقراطي على مستوى أداء الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك فهد بالهفوف. أن هناك تأثيراً سلبياً واضحاً لنمط القيادة الأوتوقراطي على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك فهد بالهفوف. أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً لنمط القيادة التحويلية على مستوى أداء الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك فهد بالهفوف. أوصت الدراسة إلى ضرورة الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الصحية بمستشفى الملك فهد بالهفوف حول الأنماط القيادية؛ لتعزيز وعيهم بالأنماط القيادية المتنوعة وتأثير كل منها على المنظمة التي يعملون بها. أظهرت النتائج العلاقة الإيجابية بين نمطي القيادة الديمقراطي والتحويلي وجودة الخدمات الصحية، وعليه يوصي الباحث بحرص القيادات الصحية بمستشفى الملك فهد بالهفوف على إتباع أحد النمطين؛ لدورهما في تعزيز مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى. العمل على تعزيز جودة أداء الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك فهد بالهفوف، وذلك من خلال التأهيل الشامل للقيادات والمنسوبيين، بما يساهم في زيادة جودة الخدمات الصحية المقدمة.

**الكلمات المفتاحية:** أنماط القيادة الصحية ، أداء العاملين ، مستشفى الملك فهد بالهفوف.

### Absterct

The study aimed to identify the patterns of health leadership in health institutions and their impact on the performance of workers. The study was applied to the health and administrative team at King Fahd Hospital in Hofuf. The researcher used the descriptive analytical approach, which "depends on the study of the phenomenon as it exists in reality and is concerned with describing it accurately and expressing it qualitatively or quantitatively, a simple random sample consisting of (105) from the health and administrative team, the researcher found that the most appropriate tool to achieve the objectives of this study is the "resolution," and it was built the study tool regarding the literature and previous studies related to the topic. The study concluded that there is a clear positive effect of the democratic leadership style on the level of performance of health services provided is a clear negative impact of the autocratic leadership style on the quality of health services There is a clear positive impact of the transformational leadership style on the level of performance of health services provided. The necessity of training courses and workshops for health leaders on leadership styles to enhance their awareness of the various leadership styles and the impact of each of them on the organization in which they work. The results showed a positive relationship between democratic and transformational leadership styles and the quality of health services. Accordingly, the researcher recommends that health leaders follow one of the two styles for their role in enhancing the level of quality of health services provided in the hospital. Working to enhance the quality of performance of health services provided, through comprehensive rehabilitation of leaders and employees, which contributes to increasing the quality of health services provided.

**Keywords:** *healthy leadership styles, employee performance, King Fahd Hospital in Hofuf.*

## الفصل الأول: المقدمة

### خلفية عامة عن موضوع البحث

في عالم متغير متسارع، يتنامي دور العولمة وثورة المعلومات والتي شملت جميع نواحي حياتنا المعاصرة، تدور في ذهن الكثير من الأسئلة المتعلقة بالمنظمات بشكل عام من تحديات، كما تثير أسئلة حول القيادات ودورها في إنجاح المنظمات، وما هي المهارات والقدرات التي سيحتاجها القادة الفاعلون للعبور بمنظمتهم الى الاستقرار، وتجنبها التغيرات، للوصول بها إلى قمة النجاح والتميز. لقد كان موضوع القيادة لازال من أكثر الموضوعات المثيرة للجدل منذ ظهور المجتمعات الإنسانية، ولا أدل على ذلك من كثرة البحوث والمؤلفات التي تناولت موضوع القيادة.

إن القيادة علم وفن، وهي عملية تتضمن التأثير في الآخرين نحو تحقيق الأهداف، وقد فرضت المعطيات الجديدة المتمثلة بتبعات العولمة من غموض وتعقيد وعدم استقرار، وتغيير سريع وضعا يتطلب من قادة المنظمات أن يكونوا مستعدين وقادرين على مواجهة التحديات، واقتناص الفرص، وتقويم نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة في منظماتهم، وهكذا مهام تتطلب منهم أن يكونوا استراتيجيين في تفكيرهم، ومثاليين في قيمهم وسلوكياتهم، وتنفيذيين في أدائهم وعنائهم، وإنسانيين في تعاملهم وتفاعلهم، وينبغي على المنظمات البحث عن هذه القيادات بين المغمورين والمختفين عن الأنظار، القادرين على تحمل مسؤولياتهم بكل أمانة، ويقدمون المساعدة لمن يحتاجها، ويتواضعون في تقدير الذات عندما يكونون في مواقع المسؤولية. (عايض, 2013, ص 95).

ومن الأهمية العلاقة بين الدور القيادي الفعال والأنشطة التوجيهية المستمرة في إدارة أنشطة الجودة والأداء وفي مختلف الأصعدة والأفاق سيما وإن الفكر المعاصر يستدعي ممارسة القيادة والتوجيه من قبل كافة الأفراد العاملين في المنظمة من أجل تحسين مستوى الأداء.

وفي ضوء ما سبق يسعى الباحث من خلال البحث الحالي إلى إبراز أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وتأثيرها على أداء العاملين دراسة ميدانية مطبقة على الفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف.

### مشكلة البحث:

في خضم التغيرات الحاصلة من تقدم تكنولوجي سريع و انفتاح للأسواق العالمية ، يتطلب من منظمة الأعمال أن تطور من نفسها بما يتناسب و البيئة الجديدة ، الأمر الذي يدعوها للاهتمام بمواردها البشرية من تدريب و تطوير و رفع للمهارات وتهيئة بيئة العمل المناسبة و التوجه نحو تغيير الثقافة التقليدية إلى ثقافة الجودة التي من المفترض أن تجعل المنظمة في الريادة، و لان ثقافة الجودة تعد أحد الركائز التي تساهم في تحسين أداء المنظمات و تؤدي دورا محوريا في تعزيز القيم و المعتقدات و السلوكيات لدى العاملين في المنظمة من أجل التوجه نحو تطبيق الجودة بوعريوة، الربيع (2017) .

فالقادة الفعالة هي أساس التغيير في المؤسسة، وهي التي تستدعي تغيير ثقافة المؤسسة وأساليب العمل، واستبدالها بأساليب تسييرية حديثة تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، وبهذا يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات على طبيعة القيادة الإدارية والتي تسهم بشكل فعال في تحسين مستوى الاداء (بن علي, 2018). تواجه المنظمات اليوم تطورات ومتغيرات متسارعة في مختلف المجالات، ووجب على المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات حتى يكتب لها النجاح والاستمرار. ويعتبر النمط القيادي الذي يمارسه القائد من أهم العوامل المؤثرة على الموظف الذي يساهم في فاعلية المنظمة، وتحسين كفاءتها، وإمكاناتها، في تحقيق الميزة التنافسية. وبناء على ما سبق وفي إطار الواقع المشار إليه يمكن طرح الإشكالية في التساؤل التالي:

**ما هي أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وتأثيرها على اداء العاملين دراسة ميدانية مطبقة على الفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف؟**

وتتدرج التساؤلات التالية من التساؤل الرئيسي:

1. ما تأثير نمط القيادة الديموقراطي على اداء العاملين بالفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف؟
2. ما تأثير نمط القيادة الأوتوقراطي على اداء العاملين بالفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف؟
3. ما تأثير نمط القيادة التحويلية على اداء العاملين بالفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف؟

### **فروض الدراسة:**

#### **الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الصحية من خلال انماطها على اداء العاملين بالفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف:  
وتتدرج منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديموقراطي واداء العاملين بالفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف.
2. توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطي واداء العاملين بالفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف.
3. توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية واداء العاملين بالفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف.

## أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث العلمية إلى:

### أ- الأهمية العلمية:

1. أهمية نظريات وموضوعات القيادة عموماً والإدارية بوجه خاص واستحواذها اهتمام الباحثين والدارسين من أجل دراسة وفهم الأنماط والخصائص القيادية ودورة في تحسين الأداء.
2. تسهم هذه الدراسة في فتح مجال جديد أمام الباحثون للقيام بأبحاث جديدة تتناول موضوع القيادة الصحية وأداء القطاع الصحي للارتقاء ومن ثم تحسين جودة الخدمات الصحية.

### ب- الأهمية العملية:

تتلخص الأهمية العملية في التالي:

1. أهمية القيادة الصحية باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية في كل المنظمات أياً كان نشاطها. فالقيادة جوهر العملية الإدارية، ونجاح أي منظمة مصدره قيادة ناجحة وفعالة.
2. تفيد هذه الدراسة القيادات الإدارية بوجه عام والصحية بوجه خاص في اتخاذ النمط المناسب الذي يساهم في تعزيز العلاقة لدى الموظفين ومن ثم تحسين مستوى الأداء بالقطاع الصحي.

## أهداف البحث:

1. عرض أهمية القيادة الإدارية الصحية.
2. إبراز الأنماط القيادية الفعالة ودورها في تحسين مستوى أداء الخدمات الصحية.
3. إبراز دور نمط القيادة الديمقراطي في تحسين مستوى أداء الخدمات الصحية.
4. إبراز دور نمط القيادة الأوتوقراطي في تحسين مستوى أداء الخدمات الصحية.
5. إبراز دور نمط القيادة التحويلية في تحسين مستوى أداء الخدمات الصحية.
6. إبراز دور القيادة الصحية في تحسين مستوى أداء الخدمات الصحية.

## حدود البحث:

### الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على دراسة أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وتأثيرها على أداء العاملين - دراسة ميدانية مطبقة على الفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف.

### الحدود المكانية:

مستشفى الملك فهد بالهفوف.

### الحدود الزمانية:

الفصل الدراسي الثاني (1443 هـ / 2022م).

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة والإطار النظري

#### تمهيد:

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، ولقد كان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل يقوم على جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون، كما تحتوي الأدبيات على تعريفات متعددة للقيادة قدمها علماء الإدارة ومفكريها على اختلاف اتجاهاتهم. (بن جيمة, 2018, ص:171).

#### الإطار النظري للبحث:

##### القيادة الإدارية:

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (الزامل, 2020, ص:353).

#### عناصر القيادة الإدارية

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين، يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة. وعليه يمكن القول إن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها معزل عن العناصر الأخرى أمرا مضللاً قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة، ولإثراء فهم القيادة لابد من إلقاء الضوء على مختلف عناصرها: (صديق وآخرون, 2018, ص:172).

#### القائد:

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

#### الجماعة:

لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد جمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات، فكلما كانت الجماعة أكثر 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 يريه، ويتمثل أيضا في إتقان في الحوار والإقناع، تحليل الشخصيات وكيفية. (الزامل, 2020, ص353).

### العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

هناك العديد من الظروف والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية نجاحا وسلياً ومن أهمها ما يلي:

1. السمات والأنماط الشخصية القائد وسلوكه، ونعني بتلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
2. صفات المرؤوسين وشخصياتهم، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
3. أهداف المؤسسة، سواء أهدافها الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.
4. نوع مؤسسة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية أو هيكلها التنظيمي الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمؤسسة العمل، أي ما تمر به المؤسسة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية. (الزامل, 2020, ص353).

**3- الوقت:** الوقت مورد نادر في الحياة، لا يمكن شراؤه، أو استئجاره، أو تقديمه أو تأخيره، أو زيادته أو تقليله، فهو يسير إلى الأمام بسرعة محددة وثابتة، كما أنه يعد أساساً من أبعاد وجود الإنسان، فإن كان الإنسان يعيش في مكان معين، فهو يعيش كذلك في زمن معين. (سعيد, 2013)

### ثالثاً: الدراسات السابقة:

دراسة الصومالي (2020). بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (350) من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين، في كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة: وضع استراتيجيات مبنية على معايير دقيقة للكشف عن القادة المبدعين والموهوبين، والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تحسين

أداء العاملين؛ لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع، والعمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، فهذا من شأنه أن يوفر هامشا من الحرية للموظفين - وأولهم القادة - لإظهار إبداعاتهم.

### دراسة شبات (2020) بعنوان: دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على "دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة-اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالوظائف الطبية في اتحاد لجان العمل الصحي (أطباء 52، تمريض 72، وفنيو مختبر 16)، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة باختلاف مسمياتهم الوظيفية وتخصصاتهم، حيث تم توزيع 140 استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 136 استبانة بنسبة استرداد بلغت 97.1%، إذ تم اختبار عينة استطلاعية من 30 مفردة لحساب صدق وثبات الاستبانة، وتم استبعادها من التحليل، وتم التحليل على 106 استبانات كعينة فعلية للدراسة. وخلصت الدراسة بعدة نتائج أهمها: تتوفر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) بصورة مرتفعة لدى القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي، وذلك بوزن نسبي 82.5% ومتوسط حسابي 8.25، كما أن جميع استجابات المبحوثين تتقارب حول ممارسات القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي ذات العلاقة بأبعاد القيادة الرشيقة والتي تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (8.01-8.70)، كما تبين أن القيادة تقوم في اتحاد لجان العمل الصحي بممارسة نظم تحفيز بدرجة مرتفعة وذلك بوزن نسبي 80.9% ومتوسط حسابي 8.09. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: على القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي المحافظة على ما تمتلكه من أبعاد القيادة الرشيقة، والعمل على تعزيزها بما يخدم تحفيز الموظفين في الاتحاد وضمان دعم الثقافة التنظيمية السائدة في الاتحاد القائمة على التواصل المفتوح والعلاقات الاجتماعية، وضرورة التركيز على تقديم التحفيز المعنوي بصورة أكبر للموظفين داخل عملهم وتشجيعهم أمام زملائهم لرفع الروح المعنوية لدى الموظف الناجح، وتحفيز زملائه.

### دراسة عايض (2020). بعنوان: أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية، وإلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات المنهجية المتمثلة في: عمر الشركة، وحجم الشركة، وملكية الشركة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية البالغ عددها تسع شركات بواقع (330) مفردة، وقد تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة، وقد كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 273 استبانة، واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من



الاستنتاجات أهمها: وجود اهتمام في الشركات محل الدراسة بفاعلية القرارات الإدارية بكافة أبعادها، حيث كان متوسط مستوى التحقق عالياً، بينما لم يرق مستوى ممارسة القيادة التحويلية إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات، حيث كان مستوى هذه الممارسة متوسطاً، كذلك يوجد تباين في مستوى أثر أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية، فقد كان أثرها أكثرها أثراً الاعتبار الفردي، وأقلها أثراً الحفز الإلهامي. وقدمت الدراسة توصيات متعددة في ضوء نتائجها أهمها: ضرورة تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في الشركات؛ لما لذلك من أثر في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

#### دراسة الروقي (2019). بعنوان: واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات الناشئة في ضوء معيار السلطات والإدارة كمعيار من معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القيادات، وسعت لتقديم المقترحات المناسبة لتحسين الممارسات القيادات والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات، كما سعت للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الممارسات القيادية والإدارية والتي تعزى إلى متغيرات (الجامعة، الجنس، مسمى الوظيفة، سنوات الخبرة، الدورات القيادية والإدارية). ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لدراسته، كما استخدمنا منهج المسح الاجتماعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (مدير جامعة -وكيل جامعة -عميد كلية - وكيل كلية -رئيس قسم مدير إدارة -أعضاء هيئة التدريس) في الجامعات السعودية الناشئة (جامعة جازان، جامعة الجوف، جامعة شقراء). وأظهرت النتائج أن محور المجلس الإداري الأعلى للجامعة (مجلس الجامعة)، والقيادة، والتخطيط، والنزاهة، وشطري الطلاب والطالبات، والسياسات واللوائح التنظيمية، والمؤسسات المرتبطة بالجامعة يتم ممارستها بدرجة كبيرة، بينما محور بيئة العمل يتم ممارسته بدرجة متوسطة. وكشفت النتائج أن محور بيئة العمل يتم ممارسته بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.30 من 5)، وذلك من وجهة نظر القيادات في الجامعات السعودية الناشئة. وأوضحت النتائج أن محور المؤسسات المرتبطة بالجامعة والوحدات التابعة لها يتم ممارسته بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.55 من 5)، وذلك من وجهة نظر القيادات في الجامعات السعودية الناشئة. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحثان بأن يكون هناك تواصل فعال بين أعضاء اللجان والمجالس المختلفة في أقسام الطلاب والطالبات. والعمل على توفير الأنظمة والإجراءات التي تسمح بالإعلان عن المصالح المالية مع تجنب تضارب المصالح. وأن تضع الجامعة تقريباً دقيقاً للمخاطر المحتملة لحمايتها من أية مسؤوليات مالية أو قانونية قد تنشأ نتيجة نشاطات الوحدات التابعة لها.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

#### منهج الدراسة.

استخدم الباحث 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 كميّاً أو تعبيراً كميّاً 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.

يتكون مجتمع الدراسة من الفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف

#### عينة الدراسة.

عينة عشوائية بسيطة مكونة من (105) من الفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف.

#### خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة، وذلك على النحو التالي:

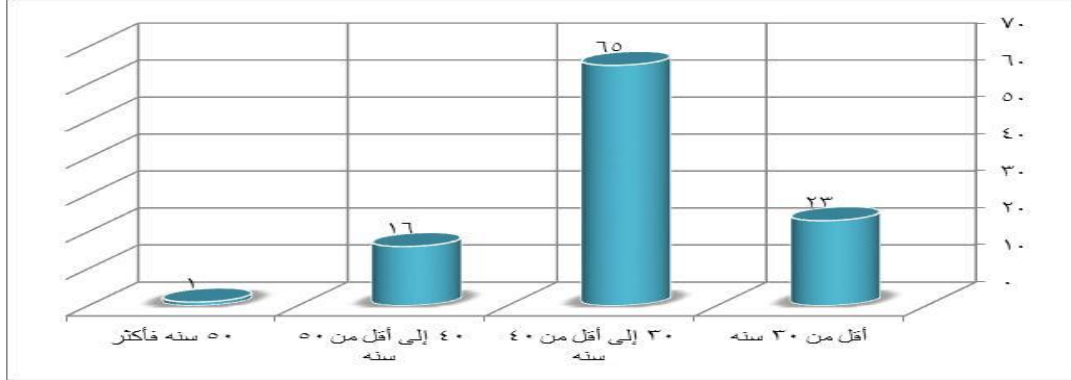
#### 1- يشرح الجدول رقم (1) والشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
21.9	23	أقل من 30 سنة
61.9	65	30- أقل من 40 سنه
15.2	16	40- أقل من 50 سنه
1.0	1	50 سنه فأكثر
100.0	105	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة عمرهم ما بين (30- أقل من 40 سنه) بتكرار (65) موظف وبنسبة (61.9%)، في حين أن هناك (23) موظف

بنسبة (21.9%) عمرهم أقل من (30 سنة)، كما أن هناك (16) موظف بنسبة (15.2%) عمرهم ما بين (40- أقل من 50 سنة)، وهناك موظف واحد بنسبة (1.0%) عمره (50) سنة فأكثر.

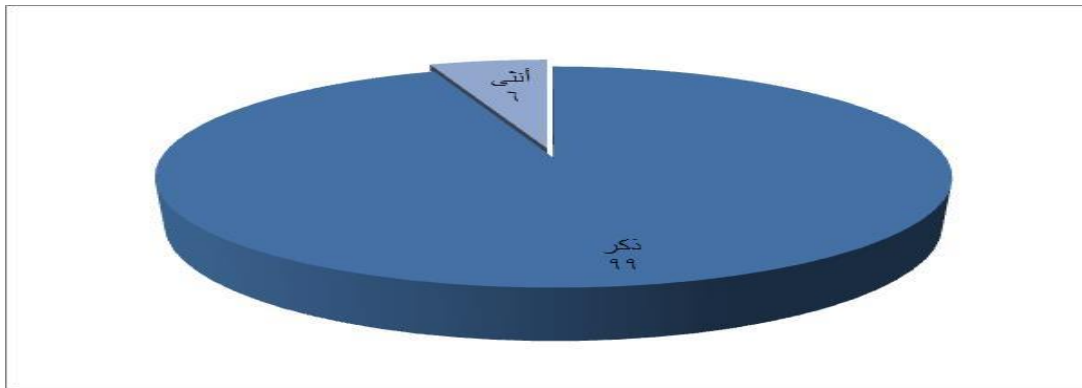


شكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

2- يشرح الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع  
جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	99	94.3
أنثى	6	5.7
الإجمالي	105	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة من الذكور بتكرار (99) موظف وبنسبة (94.3%)، في حين أن هناك (6) من أفراد الدراسة بنسبة (5.7%) من الإناث.

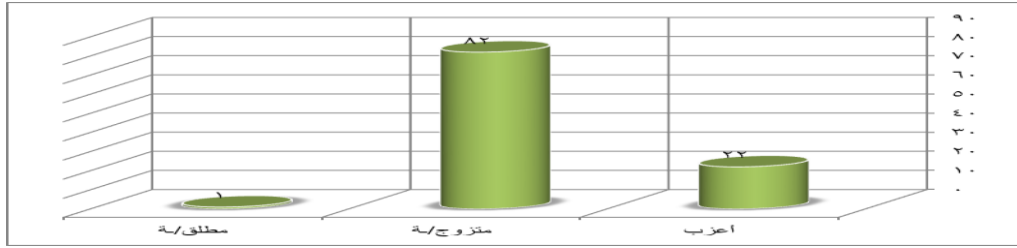


شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

3- يشرح الجدول رقم (3) والشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية  
جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
21.0	22	أعزب
78	82	متزوج/هـ
1.0	1	مطلق/ة
100.0	105	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من المتزوجين بتكرار (82) موظف/ة ونسبة (78.1%)، في حين أن هناك (22) من غير المتزوجين بنسبة (21.0%)، وهناك (موظف واحد) بنسبة (1.0%) مطلق/ة.



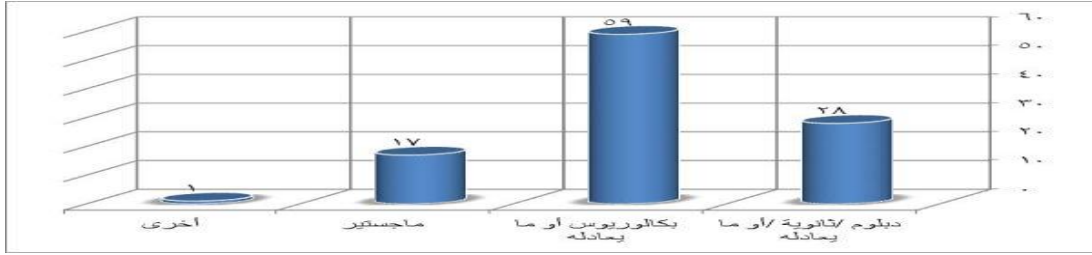
شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

4- يشرح الجدول رقم (4) والشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
26.6	28	دبلوم/ ثانوية عامة أو ما يعادلها
56.2	59	بكالوريوس أو ما يعادله
16.2	17	ماجستير
1.0	1	أخرى
100.0	105	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن هناك (59) موظف بنسبة (56.2%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس أو ما يعادله، في حين أن هناك (28) موظف بنسبة (26.7%) مستواهم التعليمي دبلوم/ ثانوية عامة أو ما يعادلها، كما أن هناك (17) موظف بنسبة (16.2%) مستواهم التعليمي ماجستير، وفي الأخير فإن هناك (موظف واحد) بنسبة (1.0%) مستواه التعليمي أخرى.



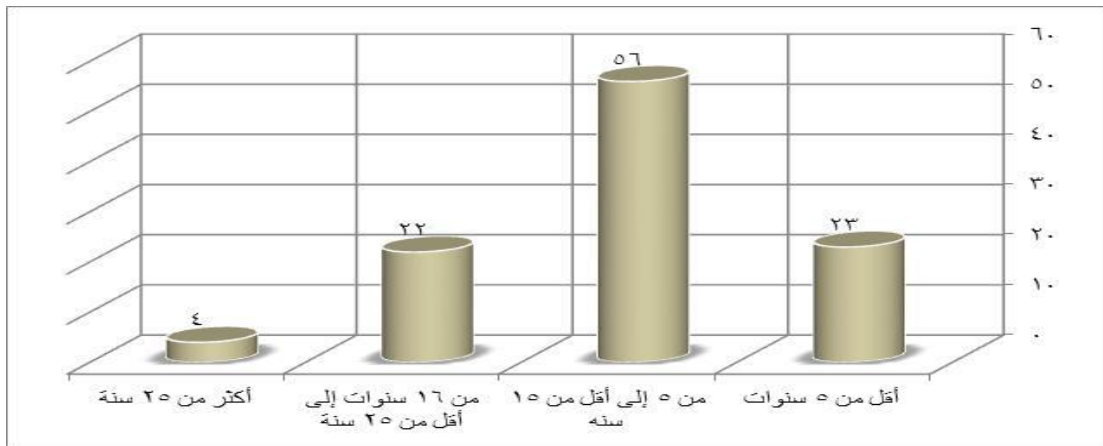
شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

5- يشرح الجدول رقم (5) والشكل رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	
21.9	23	أقل من 5 سنوات
53.3	56	5- أقل من 15 سنة
21.0	22	15 - أقل من 25 سنة
3.8	4	25 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>105</b>	<b>الإجمالي</b>

يوضح الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن هناك (56) من أفراد الدراسة بنسبة (53.3%) خبرتهم ما بين (5- أقل من 15 سنة)، في حين أن هناك (23) من أفراد الدراسة بنسبة (21.9%) خبرتهم ما بين (5- أقل من 15 سنة)، كما أن هناك (22) من أفراد الدراسة بنسبة (21.0%) خبرتهم ما بين (15- أقل من 25 سنة)، وهناك (4) من أفراد الدراسة بنسبة (3.8%) خبرتهم (25) سنة فأقل.



شكل رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

#### 4-3 أداة الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين: القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة.

القسم الثاني: وهو يتكون من (42) عبارة مقسمة على محورين كما يلي:

– **المحور الأول:** يتناول انماط القيادة بمستشفى الملك فهد بالهفوف، وهو يتكون من (17)

عبارة، موزعة على أنماط القيادة

- **البُعد الأول:** يتناول النمط الديمقراطي، ويتضمن (5) عبارات.
- **البُعد الثاني:** يتناول النمط الأوتوقراطي، ويتضمن (6) عبارات.
- **البُعد الثالث:** يتناول نمط القيادة التحويلية، ويتضمن (6) عبارات.

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

5- موافق جداً 4- موافق 3- محايد 2- أرفض 1- أرفض 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 (0.80=5/4)، 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 رقم (6):

**جدول رقم (5) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي**

موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

#### 4-3-1 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:

### 1-1-4-3 أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الإنتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول " أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وتأثيرها على اداء العاملين (دراسة ميدانية مطبقة على الفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف)"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للإسترشاد بأرائهم. وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى وملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة. (ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولية). وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية ملحق رقم (3).

### 2-1-4-3 ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية. جدول رقم (7) معاملات إرتباط بيرسون لمحور (انماط القيادة بمستشفى الملك فهد بالهفوف) بالدرجة الكلية لكل بُعد

نمط القيادة التحويلية		نمط القيادة الأوتوقراطي		نمط القيادة الديمقراطي	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.673	1	**0.851	1	**0.762	1
**0.752	2	**0.807	2	**0.703	2
**0.832	3	**0.834	3	**0.850	3
**0.785	4	**0.854	4	**0.868	4
**0.861	5	**0.708	5	**0.844	5
**0.792	6	**0.831	6	-	-

\*\* دال عند مستوى (0.01)

جدول رقم (8) معاملات ارتباط بيرسون لمحور (أبعاد جودة الأداء بالقطاع الصحي) بالدرجة الكلية لكل بُعد

الملموسية		التعاطف		الاستجابة		الأمان		الاعتمادية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
*0.676	21	*0.643	16	*0.657	11	*0.599	6	*0.520	1
*		*		*		*		*	
*0.658	22	*0.622	17	*0.732	12	*0.581	7	*0.553	2
*		*		*		*		*	
*0.614	23	*0.507	18	*0.685	13	*0.713	8	*0.529	3
*		*		*		*		*	
*0.662	24	*0.734	19	*0.677	14	*0.611	9	*0.638	4
*		*		*		*		*	
*0.742	25	*0.528	20	*0.662	15	*0.689	10	*0.694	5
*		*		*		*		*	

\*\* دال عند مستوى (0.01)

جدول رقم (9) معاملات ارتباط بيرسون لمحور (أبعاد جودة الأداء بالقطاع الصحي) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	الأبعاد
**0.873	الاعتمادية
**0.937	الأمان
**0.946	الاستجابة
**0.880	التعاطف
**0.875	الملموسية

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجداول رقم (7، 8، 9) أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.



### ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012: ص430)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (10) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:  
جدول رقم (10) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	نمط القيادة الديموقراطي	5	0.891
2	نمط القيادة الأوتوقراطي	6	0.902
3	نمط القيادة التحويلية	6	0.941
4	الاعتمادية	5	0.944
5	الأمان	5	0.880
6	الاستجابة	5	0.913
7	التعاطف	5	0.900
8	الملموسية	5	0.904
9	الدرجة الكلية لجودة الأداء بالقطاع الصحي	25	0.938
	الثبات الكلي	42	0.972

يوضح الجدول رقم (10) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.972) وهي درجة ثبات عالية، كما ترواحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.880، 0.944)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

### 5-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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 الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي "Mean" 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. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" 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 تشتتها بين المقياس.

(0.001)، ولُبُعد الملموسية (5.991) بمستوى دلالة (0.001)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن ممارسة القيادات بالمستشفى لنمط القيادة التحويلية يُساهم في زيادة مستوى أداء الخدمات الصحية.

كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتأكيد على النتيجة، وأوضحت النتائج أن هناك علاقة طردية (إيجابية) ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والدرجة الكلية لأداء الخدمات الصحية وأبعادها الفرعية المتمثلة في (الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، التعاطف، الملموسية) بمستشفى الملك فهد بالهفوف ، حيث بلغت قيمة معاملات ارتباط بيرسون للأبعاد على التوالي (0.592 ، 0.475 ، 0.490 ، 0.523 ، 0.567)، وللدرجة الكلية (0.587)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن ممارسة القيادات بالمستشفى لنمط القيادة التحويلية يُساهم في زيادة مستوى أداء الخدمات الصحية بالمستشفى، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (شعبان، 2020) والتي توصلت إلى وجود أثر لنمط القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الجودة بالمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن جاءت بدرجة عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (حسين، 2019) والتي توصلت إلى أن هناك أثر لتطبيق القيادة التحويلية على تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة بالمستشفيات الحكومية بجمهورية مصر العربية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عبده، 2014) والتي توصلت إلى وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية على تحسين مواطن أداء الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية : دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعي

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتوصياتها

#### تمهيد:

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

#### أولاً: خلاصة الدراسة:

احتوت الدراسة على ستة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وتناول الفصل الأول كمدخل للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في دراسته.

وتناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحدد أهداف دراسته، والتي تمثلت في عرض أهمية القيادة الإدارية الصحية، وكذلك إبراز الأنماط القيادية الفعالة ودورها في تحسين أداء الخدمات الصحية، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما تأثير نمط القيادة الديمقراطي على أداء الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد بالهفوف؟
- ما تأثير نمط القيادة الأوتوقراطي على أداء الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد بالهفوف؟
- ما تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد بالهفوف؟

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما اشتمل على الدراسات السابقة للدراسة وقام الباحث بالتعقيب عليها، وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل بمستشفى الملك فهد بالهفوف ، أما عينة الدراسة فقد بلغت (105) ، وبين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على المشرفة ومجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم قام الباحث بتطبيق أداة دراسته، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

وتناول الفصل الرابع من هذه الدراسة قام الباحث بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقترح أبرز توصياتها.

## ثانياً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

1. أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ممارسة نمط القيادة الديمقراطي بمستشفى الملك فهد بالهفوف، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على أن رئيسهم المباشر (يقوم بالتركيز على العمل الجماعي وروح الفريق أكثر من العمل الفردي، وكذلك يُركز على إنشاء علاقات شخصية جيدة مع العاملين، إضافة إلى أنه يعمل على متابعة التحسين المستمر بالمستشفى).
2. أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطي بمستشفى الملك فهد بالهفوف، وذلك يتمثل في عدم موافقة أفراد الدراسة على أن رئيسهم المباشر (يفتقر إلى الحلول المبتكرة للمشكلات، وكذلك أنه يسير وفقاً لقواعد محددة ولا يمكن التفكير خارج الصندوق، مما لا يفسح مجالاً للتطوير، إضافة إلى أنه يركز على أسلوب الضغط والتهديد مما يؤثر على مستوى الخدمة).
3. أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ممارسة نمط القيادة التحويلية بمستشفى الملك فهد بالهفوف، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على أن رئيسهم المباشر (يتبنى أسلوب التمكين، والذي يركز على إعطاء فرصة للموظفين لإبداء آرائهم، وكذلك أنه يعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتحسين أدائهم، إضافة إلى أنه يُشجع العاملين على الابتكار، والتفكير الإيجابي بمستشفى الملك فهد بالهفوف).
4. أن نمط القيادة السائد بمستشفى الملك فهد بالهفوف هو نمط القيادة الديمقراطي، يليه نمط القيادة التحويلية، وفي الأخير يأتي نمط القيادة الأوتوقراطي كأقل أنماط القيادة السائدة بمستشفى الملك فهد بالهفوف.
5. أن مستوى الاعتمادية بمستشفى الملك فهد بالهفوف جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (في مستشفانا يقوم الطاقم الطبي بمتابعة الحالة الصحية للمرضى، وكذلك أن المستشفى تقوم بتلبية الاحتياجات السريرية وغيرها للمرضى، إضافة إلى أن الأطقم الطبية بالمستشفى تتمتع بالثقة بأنفسهم وقدراتهم وإمكانياتهم).
6. أن مستوى الأمان بمستشفى الملك فهد بالهفوف جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن المستشفى تطبق السياسات والإجراءات الاحترازية في اوقات الأزمات، وكذلك أن المستشفى تحافظ على سرية المعلومات الصحية والشخصية للمرضى، إضافة إلى أن المستشفى تمتاز بالمراقبة الدورية لمعايير الأمن والسلامة بالمستشفى).
7. أن مستوى الاستجابة بمستشفى الملك فهد بالهفوف جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن العاملين في المستشفى يبذلون الاستعداد التام للتعاون مع المريض، وكذلك أن المستشفى تُبسط الإجراءات لضمان سرعة وسهولة تقديم الخدمات الصحية، إضافة إلى أن إدارة المستشفى تُشرف على الوقوف على تنفيذ الخدمات المطلوبة من الكوادر المختلفة بالمستشفى).

8. أن مستوى التعاطف بمستشفى الملك فهد بالهفوف جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن العاملين يظهرون التعاطف في التعامل مع المريض، وكذلك أن العاملين يقدرن الظروف المرضية والنفسية للمريض، إضافة إلى تفهم العاملون لحاجات المريض ورغباته).
9. أن مستوى الملموسية بمستشفى الملك فهد بالهفوف جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (تتوفر في المستشفى الإرشادات والتوجيهات بأماكن الانتظار والممرات في المستشفى، وكذلك حرص العاملون في المستشفى على نظافة الطرقات والبيئة الداخلية والخارجية للمستشفى، إضافة إلى أن المستشفى يتوفر بها نقاط ثابتة لتطبيق الإجراءات الاحترازية والتباعد الاجتماعي).
10. أن مستوى جودة الخدمات بمستشفى الملك فهد بالهفوف جاء بدرجة عالية، حيث تأتي الملموسية بالمرتبة الأولى، يليها الأمان، وبالمرتبة الثالثة بين أبعاد الأداء الخدمات يأتي التعاطف، يليه الاعتمادية، وفي الأخير تأتي الاستجابة كأقل أبعاد جودة الخدمات بمستشفى الملك فهد بالهفوف.
11. أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً لنمط القيادة الديمقراطي على مستوى أداء الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك فهد بالهفوف.
12. أن هناك تأثيراً سلبياً واضحاً لنمط القيادة الأوتوقراطي على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك فهد بالهفوف.
13. أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً لنمط القيادة التحويلية على مستوى أداء الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك فهد بالهفوف.

### ثالثاً: توصيات الدراسة

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

1. الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الصحية بمستشفى الملك فهد بالهفوف حول الأنماط القيادة؛ لتعزيز وعيهم بالأنماط القيادية المتنوعة وتأثير كل منها على المنظمة التي يعملون بها.
2. أظهرت النتائج العلاقة الإيجابية بين نمطي القيادة الديمقراطي والتحويلي وجودة الخدمات الصحية، وعليه يوصي الباحث بحرص القيادات الصحية بمستشفى الملك فهد بالهفوف على إتباع أحد النمطين؛ لدورهما في تعزيز مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى.
3. العمل على تعزيز جودة أداء الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك فهد بالهفوف، وذلك من خلال التأهيل الشامل للقيادات والمنسوبيين، بما يساهم في زيادة جودة الخدمات الصحية المقدمة.
4. العمل على تعزيز مستوى الاستجابة لدى منسوبي مستشفى الملك فهد بالهفوف، حيث جاء كأقل أبعاد جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى.
5. التحفيز المادي والمعنوي للمنسوبيين ممن يتمتعون بمستويات أداء عالية، لتشجيعهم على الاستمرار، وتحفيز المنسوبيين الآخرين على زيادة معادلات أدائهم، بما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

6. وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن القادة المبدعين والموهوبين، والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.

#### رابعاً: مقترحات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحث بعض التوصيات لدراسات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:

1. إجراء دراسة تتناول دور القيادة الصحية في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الصحي، بالتطبيق على مستشفيات أخرى وبمناطق أخرى.
2. إجراء دراسة تتناول التحديات التي تواجه القيادات الصحية في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الصحي.
3. إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتحسين جودة الخدمات بالقطاع الصحي بمحافظة الهفوف.
4. إجراء دراسة تتناول الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمستشفى الملك فهد بالهفوف.

## المراجع

- الروقي، مطلق بن معقد بن مطلق، والشريف، طلال بن عبد الله حسين. (2019). واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، مج8، ع8، 151 - 183.
- 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
- سعيد , خالد بن سعد بن عبد العزيز (2013) إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي, المكتبة الوطنية , الرياض.
- شبات، جلال إسماعيل عوض. (2020). دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية: جامعة القدس المفتوحة، مج5، ع13، 166 - 178.
- صديق، زكريا، وبن جيمة، عمر. (2018). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بمركز الزفت بالمنطقة الصناعية بالعين الصفراء بالجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية: جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج4، ع1، 168 - 184.
- الصومالي، صباح بنت عبد الله، زكي، خديجة محمود، وياجيد، أريج عبد الله. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مج28، ع3، 234 - 261
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد. (2013). دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج6، ع11، 95 - 141.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، والقحفة، عبد الكريم صالح حسين. (2020). أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية: جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج26، ع1، 1 - 30
- عبده، هاني محمد السعيد. (2014). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحسين مواطن أداء الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج5، ع3، 37 - 97.
- بوعريوة، الربيع (2017) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة جامعة امحمد بومرداس قسم التسيير (Doctoral dissertation)
- الزهرة بن علي (2018) إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية: مجلة الحقوق العلوم الإنسانية العدد الاقتصادي 35(02)