
أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي

The Leadership Patterns and it's Relation are Job Performance

يحيى عبد الرازق الصوصاع

قسم الإدارة الصحية جامعة بنغازي - ليبيا

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى وجود علاقة بين أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تمثل في جميع العاملين بالمكاتب الرئيسية بإدارة الخدمات الصحية، وتحليل البيانات المجمعة توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأنماط القيادية الممارسة هو نمط القيادة الديمقراطي بدرجة مرتفعة يليه الأوتوقراطي ومن ثم الحر بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي والأداء الوظيفي، وعلاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الحر والأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

أنماط القيادة، الأداء الوظيفي، إدارة الخدمات الصحية، بنغازي.

Abstract:

This Study Aims to Identify The Relationship Between Prevailing Leadership Patterns and Job Performance, The Questionnaire Was Used As a Main Tool for Collecting Preliminary Data From The Study Population, Which is Represented in All The Staff of The Health Services Department in Benghazi City, The study findings that there is a positive relationship between the democratic leadership pattern and job performance, and findings a negative relation between the autocratic and free leadership patterns with the job performance.

Keywords: Leadership Patterns, Job Performance, Health Services Department, Benghazi City.

1. تمهيد

يعد المورد البشري أحد أهم الموارد تأثيرا في الإنتاجية، فأداء المنظمات على اختلافها وقدرتها على تحقيق أهدافها مرهون بأداء مواردها البشرية ونظرا لان أي نجاح أو فشل في أداء الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل يعود للإدارة، فان هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق الإدارة في تهيئة بيئة العمل المناسبة والنظم الفاعلة لحفز الموظفين ومكافأتهم، الأمر الذي يتطلب دراسة كافة المحددات المؤثرة على أداء الموارد البشرية والتي يعد نمط القيادة من ضمنها، لغرض تطوير بيئة عمل مناسبة يعمل فيها الناس برضا وكفاءة (دغم، ب ت، 12).

وتلعب القيادة دورا هاما في التأثير على أداء المنظمات، بل أن المنظمات تنافس وتتطور أو تفشل وتنتهي بسبب طبيعة ونوعية القيادات بها، كما لا يخفى على احد في وقتنا الحاضر بان نجاح المنظمات - خاصة في مجال الرعاية الصحية - يعتمد كثيرا على القيادة (الاحمدي، 2011، 316)، وذلك لما للقيادة من تأثير على رضا الأفراد العاملين واتجاهاتهم النفسية تجاه العمل الأمر الذي ينعكس إيجابا على أدائهم كما ونوعاً، الأمر الذي يفرض استخدام أنماط قيادية تتسم بالفاعلية وتتلاءم مع ظروف العمل وأهداف المنظمة.

2. مشكلة الدراسة :

تعد المنظمات الصحية من أهم المنظمات الخدمية نظرا لدورها الرائد في دعم وتطوير المجتمع صحيا وثقافيا، ويعتمد العمل في المنظمات الصحية في تأديته على التفاعل بين أشخاص من تخصصات وقدرات مختلفة يسهم كل منهم بدور محدد في تحسين والمحافظة على صحة الأفراد المترددين طلبا للخدمة الصحية (الأحمدي، 2011)، وتتنوع المنظمات الصحية على مستويات الرعاية الصحية المختلفة، ويعد مستوى الرعاية الصحية الأولية نقطة تواصل المواطن الأولى بنظام الخدمات الصحي الشامل، وتقع كافة المنظمات الصحية في هذا المستوى تحت إشراف إدارة الخدمات الصحية والتي تقدم خدماتها للعاملين بمستوى الرعاية الصحية الأولية وتشرف على عمل تلك المنظمات وتنسق بين مختلف وحدات الرعاية الصحية داخل هذا المستوى وتضع الأهداف التي تعكس السياسات الصحية التي تضعها وزارة الصحة، ونظرا لأهمية دور إدارة الخدمات الصحية ولكي يكون كافة العاملين فيه وبمختلف فئاتهم على مستوى عالي من الأداء، وتأسيسا على ما سبق ذكره من أهمية موضوع القيادة كأحد محددات الأداء فان مشكلة هذه الدراسة تتمثل في التعرف على " نمط القيادة السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي.

3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للتعرف على نمط القيادة السائد بإدارة الخدمات الصحية وعلاقته بالأداء الوظيفي، ذلك من خلال:

- التعرف على نمط القيادة السائد.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- التعرف على مدى وجود علاقة بين نمط القيادة السائد والأداء الوظيفي.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم تعزى للعوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، فترة الخبرة).

4. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاهتمام البالغ الذي يحظى به كل من موضوع القيادة وموضوع الأداء الوظيفي، كما تلعب مثل هذه الدراسات دورا مهما في التعرف على الجوانب المتعلقة ببيئة المنظمات والتي تحدد إلى مدى بعيد قدرتها على تحقيق أهدافها.

5. أسئلة الدراسة :

- ما درجة ممارسة أنماط القيادة (الأوتوقراطي - الديمقراطي - الحر) في إدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي ؟.
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية ؟
- هل توجد علاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي ؟
- هل توجد فروقات في إجابات المستقصى منهم نحو متغيرات الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية؟

6. حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي :

أ. الحدود الموضوعية

اقتصرت هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على الأداء الوظيفي.

ب. الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين بالمكاتب الإدارية الرئيسية التابعة لإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي.

ج. الحدود الزمنية

استمر العمل على هذه الدراسة الفترة من شهر أكتوبر 2017 إلى شهر ابريل 2018.

7. الجانب النظري :

يهدف هذا الجزء للقيادة: تعريف بمفهوم القيادة وأنماط القيادة وكذلك بمفهوم الأداء الوظيفي:

أولاً: تعريف القيادة :

تعرف القيادة بأنها "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترا فهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم " (القريوتي، 2012، 200).

كما تعرف القيادة بأنها "العملية التي يتم من خلالها قيام فرد (القائد) بالتأثير على مجموعة من الأفراد (التابعين) بغرض تحقيق هدف (أهداف) معين. (الباقي و مسلم، السلوك التنظيمي، 2008، 206)

وتعرف أيضاً بأنها "القدرة على التأثير على مجموعة معينة ودفعها للوصول إلى رؤية ما أو إلى تحقيق مجموعة من الأهداف. (robbins & judge, 2013,401).

كما ينظر إلى القيادة على أنها " قدرة المدير في التأثير وتحفيز وتمكين الآخرين للمساهمة في فعالية ونجاح المنظمة التي هم أعضاء فيها. (Mcshane & Glinow, 2010,360)

ثانياً: من مجمل التعريفات السابقة أن التأثير هو جوهر عملية القيادة، إذا فنجاح المدير القائد يتحدد بناء على قدرته في اختيار الأسلوب المناسب لتوجيه المرؤوسين وإثارة دوافعهم وكسب تعاونهم لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل مختلف الظروف، فقد تكون مديراً استناداً لموقعك في التنظيم، ولكنك لن تكون قائداً إلا إذا كسبت ثقة واقتناع مرؤوسيك.

ثانياً: أنماط القيادة :

يعرف نمط القيادة بأنه السلوك الذي يتبعه القائد في التأثير على الآخرين وذلك من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه، وتحدد الإشارة إن نمط القيادة ليس النمط الذي يراه في نفسه ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين. (ابوالنصر، 2009، 121).

وتحدد أنماط القيادة التي يمارسها القادة وفقاً لفلسفتهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية، وبطبيعة الجماعات التي يقودونها ودرجة تأهيل أفرادها وشخصياتهم وطبيعة وبيئة العمل من جهة أخرى، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط هي (القريوتي، 2012، 205) :

أ. نمط القيادة الأوتوقراطي :

في ظل هذا النمط يتفرد القائد باتخاذ القرارات ويتم عمل الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهه المباشر، ولا يعطي اهتماماً كبيراً لأراء غيره من المرؤوسين، كما أن الأداء في ظل هذا النمط يستمر في مستواه العادي بحضور القائد فقط ولكنه يتغير بغيابه (زويلف و العضايه، 1996، 251).

والقيادة الأوتوقراطية تتراوح بين الأوتوقراطي المتشدد والأوتوقراطي الخير الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية.

ب. نمط القيادة الديمقراطية:

في ظل هذا النمط لا يالمتساهل: الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة، وعادة ما يعتمد القائد أساليب الترغيب وليس التخويف والمشاركة لا احتكار سلطة اتخاذ القرار، فالقائد في ظل هذا النمط يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار، إلا أن توجيهه ورقابته لازمين لترشيد المناقشات، والأداء في ظل هذا النوع من القيادة لا يختلف في وجود القائد أو في غيابه، وتنعدم روح العداة أو تنخفض إن وجدت بين أعضاء التنظيم.

ج. نمط القيادة الحر أو المتساهل :

يتسم هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه، إذ يكتنف أساليب القيادة الهزل والتسيب، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا، بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية، لان التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبط من همة المتميزين من ذوي الأداء العالي، الذين قد يرون أن تقدير القائد لهم لا يختلف عن تقديره لجهود المتقاعسين، بل ويعد هذا النمط ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي تشجع على التهرب من المسؤولية ويشوبها القلق والتوتر، إذ لا بد أن يبقى هنالك قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض سلطاته، وبخلافه فقد التوجيه الحقيقي وانعدمت الرقابة الفاعلة وتعثرت المنظمة (زوليف والعضايله، 1996).

ثالثا: فان اختيار النمط القيادي المناسب يتوقف على عدد من العوامل منها ما يخص القائد نفسه ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، ومنها ما تفرضه البيئة أو الموقف، لذلك فان القائد الذي يتمتع بالمعرفة والخبرة يختار الأسلوب المناسب الذي يتماشى مع مجموعة معينة من الأفراد أو لفرد معين، في ظل موقف معين لدفعهم نحو تحقيق أهداف التنظيم.

ثالثا : مفهوم الأداء الوظيفي :

يقصد بمفهوم الأداء بشكل عام بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه من أهداف، والذي يتوقف بدوره على قيام العاملين بواجباتهم ومسؤولياتهم على الوجه الأكمل داخل تلك المنظمات.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه " قيام الموظف بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها" (عبد الباقي، 2005).

رابعاً: ف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة التي يبذلها الموظف لأداء العمل، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الموظف. (حسن، 2000، 215).

رابعاً :عناصر الأداء :

الموظف: لسياق يمكن تحديد عناصر الأداء في التالي (الفايدي، 2008، 73) :

- **الموظف :** من حيث ما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
 - **الوظيفة :** من حيث ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع، فيه تحدٍ ويحتوي على التغذية الراجعة كجزء منه.
 - **الموقف :** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل وغط القيادة والإشراف ووفرة الموارد، وكذلك الأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.
- يتضح من العرض السابق أن الأداء الوظيفي يتوقف على مدى توافر صفات القدرة والرغبة لدى الموظف والتي بدورها تتأثر بالعديد من العوامل من ضمنها أسلوب القيادة، وتحظى أهمية القائد في تتبع أداء مرؤوسيه والبحث عن الأسباب المؤثرة فيه وتحفيزهم ودفعهم بالشكل الذي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة واختيار أساليب التحفيز المناسبة بشأنها.
- #### 8. منهجية الدراسة :

في ضوء الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحقيقاً لذلك تطلب الأمر إتمام الجانب الميداني وهو ما يوضحه العرض القادم والذي يتضمن مجتمع الدراسة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، فضلاً عن عرض وتحليل البيانات.

1.8 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمكاتب الإدارية الرئيسية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي والذين بلغ عددهم أثناء توزيع استمارة الاستبيان 53 موظف.

2.8 أداة جمع البيانات

تعد استمارة الاستبيان من أكثر أساليب جمع البيانات استخداماً في البحوث الإدارية فهي مناسبة جداً من حيث اختصارها للوقت والجهد وإمكانية توزيع أعداد كبيرة منها وإرسالها واستلامها بطرق عدة، كما إن استمارة الاستبيان مناسبة لدراسة الاتجاهات وتقضي الآراء حول أي موضوع وهذا ما جعل الباحث يعتمد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالبحث الميداني، واشتملت استمارة الاستبيان على ثلاث أجزاء الجزء الأول يتعلق

بالبيانات العامة عن المستقصى منهم، في حين اشتمل الجزء الثاني على مقياس للتعرف على نمط القيادة السائد في حين خصص الجزء الثالث لمقياس الأداء الوظيفي وتم تطوير استمارة الاستبيان اعتمادا على الدراسات التي تم الاطلاع عليها، وفي هذا الجانب تم الاستفادة من استمارة الاستبيان الواردة بدراسة (الشريف، 2004) مع إجراء بعض التعديلات عليها لتناسب مع هذه الدراسة، وتم توزيع 53 استمارة استبيان على مجتمع الدراسة أستلم منها 50 استمارة 46 منها قابلة للتحليل و4 استمارات غير مكتملة البيانات وغير صالحة للتحليل أي بنسبة ردود بلغت 87%.

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة : لغرض تحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS – Statistical Package For Social Sciences

وذلك لغرض إتمام المعالجة الإحصائية والتي تركزت في الآتي :

- النسب المئوية وذلك من خلال الجداول التكرارية لإجابات المستقصى منهم حول المتغيرات الديمغرافية.
- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لإجابات المستقصى منهم حول متغيرات الدراسة، والتي وزعت وفق مقياس ليكرت الخماسي، ولغرض التعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي، ثم تم توزيع المتوسطات المتحصل عليها بناء على المقياس التالي :

بدرجة منخفضة جدا	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة مرتفعة	بدرجة مرتفعة جدا
1.80 – 1	2.60- 1.81	3.40- 2.61	4.20- 3.41	5- 4.21

- اختبار one sample T test للتعرف على درجة الموافقة على كل عبارة على حده، أو لكل محور من محاور الدراسة.

- تحليل التباين الأحادي One Way Anova للتحقق من وجود فروق جوهرية لإجابات للمستقصى منهم عن محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، فترة الخبرة، المؤهل العلمي).

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient للتعرف على مدى وجود علاقة بين نمط القيادة السائد والأداء الوظيفي.

وتم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار Kolmogorov Smirnov.

9. تحليل البيانات

يهدف هذا الجانب إلي عرض متكامل للبيانات المتعلقة بإجابات التالي: منهم،

وفقا للأجزاء الواردة في استمارة الاستبيان وذلك على النحو التالي :

الجزء الأول: خصائص مجتمع الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من حيث العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل الصحي، وجاءت نتائج التحليل على النحو التالي:

جدول (1) خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 20-30 سنة	11	23.9%
	من 31-40 سنة	30	65.2%
	من 41-50 سنة	4	8.7%
	من 51 سنة فأكثر	1	2.2%
المؤهل العلمي	أقل من الثانوي	1	2.2%
	الثانوية أو ما يعادلها	10	21.7%
	دبلوم عالي	15	32.6%
	جامعي وما فوق الجامعي	20	43.5%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	13	28.3%
	من 5 – أقل من 10	10	21.7%
	من 10 – أقل من 15	9	19.6%
	من 15 سنة فما فوق	14	30.4%

يتضح من الجدول (1) أن النسبة الأكبر كانت لمن هم أعمارهم من 31 إلى أقل من 40 عام حيث مثلوا ما نسبته 65.2% من إجمالي المستقصى منهم، في حين كانت النسبة الأقل للفئة العمرية 51 عام فما فوق حيث بلغت 2.2%. أما بالنسبة للمؤهلات العلمية يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر كانت للذين يحملون مؤهل علمي جامعي فما فوق حيث بلغت نسبتهم 43.5% في حين بلغت نسبة الذين يحملون مؤهلات علمية ثانوي وأقل من ثانوي ما نسبته 23.9% الأمر الذي قد يؤثر سلبا على قدرة الموظفين الذين تمثلهم تلك النسبة على ممارسة وظائفهم على الوجه الأكمل. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة يتضح أن 71.7% من الثاني: منهم تجاوزت خبرتهم في وظائفهم الخمس سنوات، مما يشير إلى أن نسبة جيدة من المستقصى منهم على دراية أوسع بطبيعة العمل داخل إدارة الخدمات الصحية مما يساعد في إعطاء بيانات أكثر دقة تساعد في استجلاء حقيقة الوضع الراهن بشكل أكثر دقة.

الجزء الثاني : أنماط القيادة السائدة في إدارة الخدمات الصحية

اشتمل الجزء الثاني في استمارة الاستبيان على مقياس خاص بأنماط القيادة موزع على ثلاثة محاور، وذلك للإجابة على السؤال المتعلق بمدى ممارسة أنماط القيادة بإدارة الخدمات الصحية، وكانت نتائج تحليل المحاور الثلاثة كالآتي:

المحور الأول : نمط القيادة الأوتوقراطي:

يوضح الجدول التالي إجابات المستقصى منهم حول المحور المتعلق بنمط القيادة الأوتوقراطي.

جدول (2) نمط القيادة الأوتوقراطي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
يقرر رئيسي بنفسه ما يجب عمله وكيفية تنفيذه	3.67	1.01	24.16	.000
يتقيد رئيسي بحرفية الأنظمة	3.56	1.02	23.58	.000
يتجنب رئيسي تغيير أسلوب العمل	3.41	1.16	19.85	.000
يميل رئيسي إلى تركيز جميع السلطات في يده	3.21	1.22	17.77	.000
يطالب رئيسي الموظفين في تنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها	2.80	1.14	16.57	.000
يوزع رئيسي الواجبات على الموظفين دون المراعاة لقدراتهم	2.43	1.12	14.63	.000
يعتقد رئيسي ان تبادل الآراء مضيعة للوقت	2.30	1.02	15.17	.000
الكلبي	3.05	.64	27.36	.000

يتبين من الجدول رقم (2) حصول نمط القيادة الأوتوقراطي على متوسط كلي بلغ (3.05) مما يشير إلى درجة ممارسة متوسطة لهذا النمط، في حين تحصلت العبارات يقرر رئيس بنفسه ما يجب عمله وكيفية تنفيذه ويتقيد رئيس بحرفية الأنظمة على أعلى متوسط حيث بلغ متوسط العبارات على التوالي (3.67)، (3.56). كما يتضح أن مستوى المعنوية لهذا المحور 0.000. وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. مما يدل على ممارسة هذا النمط بإدارة الخدمات الصحية.

المحور الثاني: نمط القيادة الديمقراطي :

يوضح الجدول التالي إجابات المستقصى منهم حول المحور المتعلق بنمط القيادة الديمقراطي.

جدول (3) نمط القيادة الديمقراطي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
يشجع رئيسي الموظفين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	3.69	1.07	20.06	.000
يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة التي يطرحها الموظفون	3.62	1.17	20.7	.000
يراعي رئيسي قدرات الموظفين عند توزيع الواجبات عليهم	3.60	1.08	22.56	.000
يشجع رئيسي الموظفين على الإبداع في أسلوب العمل	3.60	1.21	20.06	.000
يحرص رئيسي على التأكد من تنسيق جهود المرؤوسين	3.41	1.12	20.54	.000
يبادر رئيسي المباشر بتفويض صلاحيته إلى المرؤوسين	3.17	1.12	19.9	.000
المجموع	3.52	.83	28.64	.000

يتضح من الجدول (3) حصول نمط القيادة الديمقراطي على درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، كما يتضح أيضا حصول العبارات " يحرص رئيسي على التأكد من تنسيق جهود المرؤوسين " و " يبادر رئيسي المباشر بتفويض صلاحيته إلى المرؤوسين " على أقل متوسط، كما يتضح بان مستوى المعنوية لهذا المحور كانت 0.00. وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. مما يدل على ممارسة هذا النمط بإدارة الخدمات الصحية.

نمط القيادة الحر :

يوضح الجدول التالي إجابات المستقصى منهم حول المحور المتعلق بنمط القيادة الحر .

جدول (4) نمط القيادة الحر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
يوافق رئيسي المباشر على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم بدون تدخل	3.56	1.00	24.09	.000
يتجنب رئيسي التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين	2.78	1.15	16.36	.000
يفوض رئيسي المباشر كل صلاحياته الإدارية للموظفين	2.69	1.31	13.91	.000
يتردد عادة رئيسي في إنجاز القرارات	2.67	1.01	17.91	.000
يتساهل رئيسي مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم	2.67	1.05	17.18	.000
يتهرب رئيسي من مشكلات العمل	2.47	1.20	13.93	.000
المجموع	2.81	.58	32.69	.000

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة ممارسة النمط الحر متوسطة وذلك لحصوله على متوسط حسابي (3.36)، وحصلت العبارات يوافق رئيسي المباشر على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم، يتجنب رئيسي التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين، على أعلى متوسط في حين تحصلت العبارة يتهرب رئيسي من مشكلات العمل، على أقل متوسط.

وبالنظر إلى مستوى الدلالة المعنوية لهذا المحور والذي بلغ 0.000. وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. ما يشير إلى أن هذا النمط يمارس داخل إدارة الخدمات الصحية.

الأداء الوظيفي:

يوضح الجدول التالي إجابات المستقصى منهم حول المحور المتعلق بالأداء الوظيفي وذلك لغرض الإجابة على السؤال: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية ؟

جدول (5) الأداء الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
علاقتي بزملائي في العمل ساعدت في تحسين ادائي الوظيفي	3.67	1.07	23.15	.000
شعوري بالرضا عن وظيفتي يدفعني لبذل مزيد من الجهد في العمل	3.58	1.14	21.21	.000
مشاركتي في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين أدائي الوظيفي	3.56	1.20	20.07	.000
تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي	3.54	1.23	18.09	.000
توزيع الإدارة الأعمال بشكل مناسب ساعد على رفع ادائي الوظيفي	3.45	1.10	21.12	.000
تشجيع رؤسائي دفعني لإنجاز العمل بكفاءة	3.41	1.12	19.23	.000
تناسب الواجبات المكلف بها مع مستوى ادائي الوظيفي	3.41	1.12	20.54	.000
نظام الاتصال الرسمي السائد في العمل ساعد في زيادة كفاءتي الإنتاجية	3.23	1.04	15.67	.000
نمط القيادة نمط القيادة السائد ساهم في تحسين كفاءتي الإنتاجية	3.15	1.22	17.40	.000
توافر الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في ارتفاع مستوى ادائي الوظيفي	3.10	1.08	15.21	.000
نظام الحوافز والترقيات المعمول بها في الإدارة شجعتني على أداء مسؤولياتي بكفاءة	3.04	1.14	14.60	.000
المجموع	3.37	.83	27.36	.000

يتضح من الجدول رقم (5) حصول المحور الخاص بالأداء الوظيفي على متوسط إجمالي بلغ (3.37) مما يشير إلى درجة توافر متوسط لأبعاد الأداء الوظيفي، كما يتضح حصول العبارات توافر الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في ارتفاع مستوى ادائي الوظيفي، نمط القيادة السائد ساهم في تحسين كفاءتي الإنتاجية، نظام الحوافز والترقيات المعمول بها في الإدارة شجعتني على أداء مسؤولياتي بكفاءة، على اقل متوسط من وجهة نظر المستقصى منهم، الأمر الذي يبرز جملة من المؤشرات التي سببت في انخفاض أداء العاملين بإدارة الخدمات الصحية، والتي أبرزها بالنسبة لهذه الدراسة تلك المتعلقة بنمط القيادة السائد، الأمر الذي اثر على مستوى أدائهم الوظيفي، في حين تحصلت العبارة، علاقتي بزملائي في

العمل ساعدت في تحسين ادائي الوظيفي، على أعلى متوسط الأمر الذي يشير إلى ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بتلك العلاقات وتنميتها ودفعها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

يهدف هذا الجزء للإجابة على السؤال التالي :

هل يوجد اختلاف في إجابات المستقصى منهم نحو محاور الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، فترة الخبرة) ؟

والإجابة عن هذا السؤال يوضحها العرض التالي :

أ. هل يوجد اختلاف في إجابات المستقصى منهم نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر ؟ والإجابة عن هذا

السؤال يوضحها الجدول التالي :

جدول (6) اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات المستقصى منهم نحو محاور الدراسة باختلاف العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
نمط القيادة الأوتوقراطي	بين المجموعة	.257	3	.086	.197	.898	غير دالة
	داخل المجموعة	18.297	42	.436			
نمط القيادة الديمقراطي	بين المجموعة	3.09	3	1.03	1.53	.219	غير دالة
	داخل المجموعة	28.20	42	.67			
نمط القيادة الحر	بين المجموعة	.323	3	.108	.301	.824	غير دالة
	داخل المجموعة	14.98	42	.357			
الأداء الوظيفي	بين المجموعة	5.96	3	1.99	3.27	.300	غير دالة
	داخل المجموعة	25.55	42	.60			

يتضح من الجدول (6) أن مستوى الدلالة المعنوية لقيم (ف) في جميع محاور الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 05. الأمر الذي يوضح عدم وجود فروق في إجابات المستقصى منهم حول محاور الدراسة المتعلقة بأنماط القيادة أو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

ب. هل يوجد اختلاف في إجابات المستقصى منهم نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟
والإجابة عن هذا السؤال يوضحها الجدول التالي :

جدول (7) اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات المستقصى منهم باختلاف المؤهل العلمي.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
نمط القيادة الأوتوقراطي	بين المجموعة	1.49	3	.499	1.22	.311	غير دالة
	داخل المجموعة	17.05	42	.406			
نمط القيادة الديمقراطي	بين المجموعة	1.98	3	.661	.947	.426	غير دالة
	داخل المجموعة	29.31	42	.698			
نمط القيادة الحر	بين المجموعة	.416	3	.139	.391	.760	غير دالة
	داخل المجموعة	14.89	42	.355			
الأداء الوظيفي	بين المجموعة	1.09	3	.365	.503	.682	غير دالة
	داخل المجموعة	30.43	42	.725			

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية لقيم (ف) في جميع محاور الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 05. الأمر الذي يوضح عدم وجود فروق في إجابات المستقصى منهم حول محاور الدراسة المتعلقة بأنماط القيادة أو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج. هل يوجد اختلاف في إجابات المستقصى منهم نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟
والإجابة عن هذا السؤال يوضحها الجدول رقم (8) :

جدول (8) اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات المستقصى منهم باختلاف فترة الخبرة.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
نمط القيادة الأوتوقراطي	بين المجموعة	121.	4	030.	067.	991.	غير دالة
	داخل المجموعة	18.43	41	450.			
نمط القيادة الديمقراطي	بين المجموعة	1.92	4	482.	672.	615.	غير دالة
	داخل المجموعة	29.37	41	716.			
نمط القيادة الحر	بين المجموعة	2.73	4	683.	2.22	091.	غير دالة
	داخل المجموعة	12.58	41	307.			
الأداء الوظيفي	بين المجموعة	1.85	4	463.	640.	637.	غير دالة
	داخل المجموعة	29.67	41	724.			

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية لقيم (ف) في جميع محاور الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 05. الأمر الذي يوضح عدم وجود فروق في إجابات المستقصى منهم حول محاور الدراسة المتعلقة بأنماط القيادة أو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير فترة الخبرة.

مدى وجود علاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي :

للتعرف على مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتم التحصل على القيم التي يوضحها الجدول التالي :

جدول (9) علاقة أنماط القيادة بالأداء الوظيفي

نمط القيادة	الأداء الوظيفي
نمط القيادة الأوتوقراطي	-.192*
نمط القيادة الديمقراطي	.573**
نمط القيادة الحر	-.255*
الكلي	.376**

** Correlation is significant at the 0.01 level

* Correlation is significant at the 0.01 level

بالنظر إلى جدول العلاقات أعلاه يمكن القول بان هناك علاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي وتتجلى أبعاد تلك العلاقة بوضوح في العلاقة الطردية بين نمط القيادة الديمقراطي والأداء الوظيفي، في حين تتضح العلاقة العكسية الضعيفة بين كل من نمط القيادة الأوتوقراطي والحر والأداء الوظيفي.

النتائج

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن سردها في التالي:

1. توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة حيث بلغ المتوسط العام لنمط القيادة الديمقراطي (3.51)، يليه نمط القيادة الأوتوقراطي فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.05)، أما بالنسبة لنمط القيادة الحر فقد تحصل على متوسط عام (2.81) مما يعني إن المديرين في إدارة الخدمات الصحية محل الدراسة يمارسون كل من الأنماط الأوتوقراطي والحر بدرجة متوسطة إلا أنهم أكثر ممارسة لنمط القيادة الديمقراطي.
2. بالنسبة للأداء الوظيفي للعاملين محل دراسة فقد تحصل على نسبة متوسطة وذلك نظرا لتأثره بالعديد من العوامل أهمها عدم توافر الإمكانيات المادية في بيئة العمل، نمط القيادة السائد، وضعف نظام الحوافز والترقيات المعمول به، في حين كانت أكثر المؤشرات ايجابية هي تلك المتعلقة بعلاقات العمل داخل مكتب الخدمات الصحية.
3. التوصيات: سة إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي وذلك على النحو التالي : وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الحر وبين الأداء الوظيفي، وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي والأداء الوظيفي، في حين كانت اقوي تلك العلاقات ما بين نمط القيادة الديمقراطي والأداء الوظيفي.

التوصيات :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. إثراء معرفة القيادات الإدارية بمكتب الخدمات الصحية بماهية القيادة، ودورها في التأثير على الجماعة، بالشكل الذي يساعدهم من قراءة العوامل الموقفية قبل اختيار النمط القيادي المناسب.
2. التوسع في ممارسة نمط القيادة الديمقراطي والتعامل مع الرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل من أجل تحقيق أهداف تعود على الجميع بالمنفعة.
3. اهتمام إدارة الخدمات الصحية بالعلاقات الشخصية بين العاملين وتعزيزها لما لها من دور في تعزيز سلطة المدير ولا تضعفها كما أن من شأن المناخ التنظيمي الذي تسود فيه العلاقات الطيبة أن يساهم إيجاباً في تحقيق الأهداف التنظيمية.
4. الحرص على تصميم نظام حوافز مبني على مبادئ العدل والمساواة يكفل مكافأة أصحاب الانجازات المهمة لان ذلك يشكل حافزاً لهم ولغيرهم لتحقيق المزيد من التقدم نحو الأهداف المطلوبة.
5. تصميم إدارة إتصالات فعال يربط جميع الأطراف داخل الإدارة ويحيط جميع العاملين علماً وبشكل مسبق بالأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها، تكون فيه جميع القنوات مفتوحة بشكل نازل وصاعد وأفقي بما يكفل نقل المعلومات بشكل دقيق وواضح لا يحتمل التأويل وفي الوقت المناسب فضلاً عن الدور الذي يلعبه في المساعدة على معرفة العوامل التي تعوق العمل، بالشكل الذي يساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
6. إجراء نفس الدراسة لباقي مرافق الرعاية الصحية الأولية لمحاولة تكوين صورة أوضح عن حقيقة مستوى الأداء الوظيفي لجميع العاملين في هذا المستوى.

- راوية حسن. (2000)، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
- سالم الفايد. (2008)، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، السعودية : جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- صلاح الدين عبد الباقي. (2005). الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
- صلاح الدين عبد الباقي، وعلي عبد الهادي مسلم. (2008)، السلوك التنظيمي، الاسكندرية: اليكس لتكنولوجيا المعلومات.
- طلال الاحمدي. (2011)، التنظيم في المنظمات الصحية، السعودية: مركز البحوث.
- طلال الشريف. (2004)، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- محمد قاسم القريوتي. (2012)، السلوك التنظيمي، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مدحت محمد ابوالنصر. (2009)، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب.
- مهدي زويلف، وعلي العضايه. (1996)، إدارة المنظمة نظريات وسلوك. الأردن: مجدلاوي.
- stephen p. robbins، timothy A judge. (2013). **Organizational Behavior**. england: pearson.
- Steven L. Mcshane، Mary von Glinow (2010)، **Organizational Behavior**، New York: McGraw-Hill Irwi.