

علاقة أنماط القيادة لدى المدراء بالمساءلة في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض

The relationship of managers' leadership styles to accountability in King Faisal

Specialist Hospital in Riyadh

أ.د معراج عبد القادر هواري

قسم إدارة الأعمال

كليات الشرق العربي – الرياض – المملكة العربية السعودية

hameraj@arabeast.edu.sa

Prof. Moaredj Abdelkader Houari

Management department

Arab East Colleges- Kingdom of Saudi Arabia

hameraj@arabeast.edu.sa

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف علاقة أنماط القيادة لدى المدراء بالمساءلة في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، ودرجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، ومدى وجود علاقة عند مستوى دلالة (0.05) بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وبين درجة تطبيق المساءلة لديهم من عدمه. وتم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وبلغت العينة 48 مديراً.

كشفت نتائج الدراسة أنه احتلى بعد " النمط الديمقراطي" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.85) بدرجة موافق في حين اتضح ان استجابة افراد الدراسة على تطبيق المساءلة جاءت بدرجة (موافق) بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم (3.88 من 5.00)، كما نرى وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ككل ودرجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.

كلمات مفتاحية: القيادة، المساءلة، الأنماط القيادية، المستشفى

#### ABSTRACT

**Aims of the study:** The study aimed to identify the prevailing leadership styles among managers at King Faisal Specialist Hospital in Riyadh, the degree of accountability among managers at King Faisal Specialist Hospital in Riyadh, and the extent to which there is a relationship at the level of significance (0.05) between the prevailing leadership styles among managers at King Faisal Specialist Hospital. In Riyadh and between the degree of accountability they have or not.

**The Methodology:** The researcher used the descriptive correlative method.

**Tools of the study:** questionnaire.

**The population of the study:** The study population consisted of managers at King Faisal Specialist Hospital, and the sample was 48 managers.

**The most important results of the study:**

1. Approval of the "Democratic Style" came in first place, with a mean of (3.85), with a corresponding degree of directors at King Faisal Specialist Hospital, and the sample amounted to 48 directors.
2. It turned out that the response of the study members to the application of accountability came with a degree of (agree) in general, as the general average of their approval was (3.88 out of 5.00).
3. It was found that there is a direct (positive) relationship with a statistical significance at the level (0.05) between the prevailing leadership styles among the principals in King Faisal Specialist Hospital in Riyadh as a whole and the degree of accountability among the principals in King Faisal Specialist Hospital in Riyadh.

**Keywords:** leadership, accountability, leadership styles, hospital

مقدمة:

إن القيادة في حد ذاتها تعد عملية اجتماعية، إنسانية، تكاملية، نحو تحقيق أهداف محددة، ولا غنى عنها في المجتمعات، أو المنظمات، أو المؤسسات، بشتى أنواعها، وتتحقق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات؛ فكلما كانت القيادة ذات فاعلية حققت الأهداف المرجوة منها.

حيث ذكر الدهمشي (2012) أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العمل الإداري في مختلف المؤسسات، فتجعل العمل أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها (134).

ويضيف الباحث أن مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض إحدى أكبر المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية التي لها دور مهم ورئيس في رعاية صحة الفرد المكون الرئيس للمجتمعات؛ إذ إنها تسهم في نموه وتكوينه السليم الجسدي، والنفسي، والاجتماعي، والديني، وعلى مختلف جوانب شخصية الفرد، والتي قد تؤثر على صحته

ويمثل المدراء الدور الأهم في تفعيل ونجاح العملية الإدارية في المستشفى، حيث تحتاج المؤسسات الصحية إلى قيادات حكيمة، ومؤهلة، ومبدعة من أجل تسيير دفتها، وتحقيق أهدافها، وكثيرا ما يؤثر النمط القيادي المتبع من قبل المدراء في جودة العملية الإدارية بالقطاع الصحي، وذلك ناشئ عن ممارسات القائد الذي يجب أن يكون مؤثرا في نشاط العاملين.

ويرى العتيبي (2014) أن القائد الجيد يؤثر في الآخرين، بتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، حيث لا بد من وجود من ينظم العمل والعلاقات بين الأفراد العاملين، والقادر على التأثير والتوجيه نحو تحقيق أهداف المؤسسات بشكل عام، وضمان نجاحها واستمرارها<sup>1</sup>.

لذا؛ فالعنصر البشري المتمثل بالقائد أصبح يلقي اهتماما متزايدا من مختلف المؤسسات في الوقت الحاضر، وبخاصة المؤسسات التعليمية؛ نظرا للدور المهم الذي يقوم به هذا العنصر في نجاح أو فشل

<sup>1</sup>: العتيبي، سعد، القيادة المدرسية و القيادة التربوية، الكويت: دار المسيلة، 2014، ص39.

العمل في هذه المؤسسات، فحظي موضوع القيادة بمركز الصدارة من حيث الاهتمام من قبل المؤسسات؛ لما له من علاقة مباشرة ومؤثرة في مدى نجاح العمل بشكل عام<sup>1</sup>.

وحيث أن القيادة من مقومات التقدم في مختلف نواحي الحياة باعتبارها من الأساسيات التي لا غنى عنها لأي مجتمع، وبما أنها مسؤولة أمام الإدارة في وزارة الصحة والمجتمع بشكل عام، فهي ملزمة بالإجابة عن كل ما يتعلق بأدائها، أو الوفاء بمسئولياتها، لذا كان لا بد أن يبرز مفهوم المسائلة الإدارية في الأفق الصحي والإداري عموماً، وهو موضوع جدير بالاهتمام، حيث أن المسائلة كمفهوم ترتبط بعملية الإصلاح الإداري في القطاع الصحي، كما أنها تعتبر أحد أهم وظائف العملية الإدارية، وتعد أيضاً ركناً أساسياً لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الصحية باختلاف أنواعها وأحجامها<sup>2</sup>.

#### أولاً مشكلة البحث:

تعتبر القيادة عنصراً مهماً في العملية الإدارية، حيث تعمل على تنسيق الجهود الجماعية بين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يتأثر الموظفون بالأسلوب المتبع من المدير، ومدى متابعته لأداء الموظفين، وتصحيح أداء الموظفين ذوي الأداء السيء، حيث لا يمكن التطور ما لم يتم إشعار الموظف المقصر بجوانب القصور في أدائه<sup>3</sup>.

لذلك القيادة تعد ركناً أساسياً في العملية الإدارية الصحية؛ لأنها هي التي تترجم النظريات والفلسفات إلى واقع، وتساعد على التوجيه نحو التغييرات الاجتماعية المرغوبة؛ وذلك لأن كل عملية-صغرى كانت أو كبرى-لا تصل إلى غايتها إلى بوجود إدارة سليمة وصحيحة، غير أن هذه الإدارة تنجح في تحقيق أهدافها؛ اعتماداً على الأسلوب أو النمط الذي يستخدمه القائد في عملياتها داخل المؤسسة الصحية وخارجها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>: السويد، عبد الله، المهارات القيادية والثقة بالنفس، الكويت: دارالمسيلة، 2014، ص 13

<sup>2</sup>: الشريف، حسين، أثرالمساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، رسالة ماجستير،الجامعة الاسمية بغزة، 2013، ص02.

النور، حامدي، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص06<sup>3</sup>.

<sup>4</sup>: الدهمشي، سعود عامر، الأنماط القيادية واتخاذ القرار، الكويت: دارالمسيلة، 2014، ص.ص:16-17.

وتعد المستشفيات إحدى أهم مؤسسات المجتمع؛ فهي تسعى لتحقيق أهدافه وتطلعاته، وتنمية الأفراد بمختلف جوانبهم النفسية، والعقلية، والاجتماعية، والشخصية، كما أنها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف عبر مجموعة من الأفراد العاملين فيها<sup>1</sup> كما أن المؤسسة الصحية مطالبة بتقديم نوعية متميزة من الخدمات، الأمر الذي يقتضي وجود نوع من المساءلة عليها مستنداً على استخدام مجموعة من المعايير الموضوعية، مما يسمح بمراقبة التحسن المستمر في أدائها، والكشف عن الانحرافات في تحقيق الأهداف وتصحيحها، وتوجيه طاقة المؤسسة الصحية والعاملين بها نحو الأهداف المخطط لها<sup>2</sup>.

ومن خلال ما سبق وبِحكم أن القطاع الصحي له دور بارز بشكل عام، وظهر بشكل أكبر خلال السنتين الماضيتين، وبرزت أهميتها خلال جائحة كورونا، ونظراً لكون مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض أحد أكبر المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، فإنه يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي تبليور في السؤال الرئيس التالي: ما علاقة أنماط القيادة لدى المدراء بالمساءلة في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض

ثانياً أسئلة البحث:

1. ما الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض؟
2. ما درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض؟
3. هل توجد علاقة عند مستوى دلالة (0.05) بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ودرجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض؟

ثالثاً أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على ما يلي:

1. الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.
2. درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.

<sup>1</sup>: علي، سعيد، أصول التربية الإسلامية، الأردن: دار المسيرة، 2010، ص.ص:209-210.

<sup>2</sup>: عيسان، صالحة، و الخروصي، شخية، متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحوكمية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديرها، مجلة العلوم النفسية والتربوية، (17)2، 2016، ص.ص:45-80.

3. مدى وجود علاقة عند مستوى دلالة (0.05) بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ودرجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض من عدمه.

رابعاً أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

1. تركز هذه الدراسة على جانب مهم من العملية الإدارية، وهم المدراء، الذين يعدون العنصر الأهم في سير العمل في المؤسسة، وتحقيق الأهداف المرجوة.
2. إثراء المكتبة العربية بما تقدمه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات حول الأنماط القيادية الممارسة من قبل المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، ودرجة ممارستهم للمساءلة، لعدم وجود دراسات تطرقت لنفس الموضوع، وذلك بعد قيام الباحث بالبحث الدقيق، والاستفسار عن ذلك من مكتبة الملك فهد الوطنية.
3. كما تنبع أهمية البحث الحالي من أهمية المساءلة الإدارية، ودورها الإيجابي في العملية الإدارية، وهذا ما أكدته بعض الدراسات مثل عيسان والخروصي (2016).

الأهمية العلمية:

1. تنبع أهمية الدراسة الحالية من كونها دراسة ميدانية قد تفيد نتائجها في تحديد النمط القيادي المناسب لمدير المؤسسة الصحية، والذي يسهم في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد.
2. من المؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في إفادة القيادات الإدارية بوزارة الصحة والمهتمين بالتخطيط والتطوير، لتحديد وتوفير متطلبات مدراء المؤسسات الصحية، وفي معرفة النمط القيادي الأكثر فاعلية، وأي الأنماط التي تعزز من وجود المساءلة أو تقللها، وكذلك معرفة درجة تطبيق المساءلة في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.

خامساً حدود البحث:

الحدود المكانية:

طبقت الدراسة الميدانية على مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.

**الحدود الموضوعية:**

الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصص، ودرجة تطبيق المساءلة لديهم، والعلاقة بين الأنماط القيادية والمساءلة.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 1443هـ.

**الحدود البشرية:** أقتصرت الدراسة على المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

**سادسا مصطلحات البحث:**

الأنماط القيادية: أنواع السلوك المتكرر للقائد للتأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق أهداف معينة<sup>1</sup>. ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها طريقة أو أسلوب العمل الذي يتبعه القائد في تسيير لأمر العمل الواقعة تحت إدارته.

المساءلة: محاسبة ومراجعة وتقييم المدير لأداء الموظفين طبقاً لمعايير محددة مسبقاً<sup>2</sup>.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها عملية قيام المدير بمتابعة أداء الموظفين العاملين تحت إدارته وتقييمهم ومحاسبته على التقصير في أداء مهامهم.

**الإطار النظري والدراسات السابقة**

**1. القيادة المفهوم والخصائص:**

**1.1 مفهوم القيادة:**

<sup>1</sup>: الرشيدى، عبد الله، الأتمتة القيادية المدرسية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص13.

<sup>2</sup>: خليل، بن علي، سبل تمكين المجتمع المدني لتعزيز المساءلة والشفافية في الإدارة المحلية، مجلة أبحاث، العدد5، 2018، ص:ص75-

خلال عصور التاريخ المختلفة عرف الإنسان أن الفرق بين النجاح والفشل، سواء في الحروب أو في ميادين الأعمال أو السياسة يرجع في جانب كبير منه إلى مدى قابلية وقدرة القيادة، وعرف الإنسان أيضا أن كل جماعة أو منظمة تحتاج إلى قادة<sup>1</sup>.

ولقد عرفت المجتمعات البشرية القيادة على اختلاف أشكالها ومقاصدها منذ أن خلقت ووجدت على سطح المعمورة على شكل مجموعات يتصل بعضها ببعض، وتتشابك مصالحها وحاجاتها؛ وذلك نظرا لعدم استغناء الإنسان عن العامل الاجتماعي في تسيير شؤون الحياة. ولقد تزايدت أهمية القيادة في العصر الحاضر؛ نتيجة للتقدم الذي يعيشه عالمنا المعاصر، ونتيجة لتعدد نشاطات الحياة وتداخلها وتعددتها، لا سيما بعد ظهور التقنية الحديثة في كافة المجالات؛ الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة للقيادات الناجحة، وأصبحت القيادة الواعية أمرا لا بد منه لترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم وقدراتهم، وتدريبهم وتوجيههم للأفضل<sup>2</sup>.

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن القيادة قديمة، وجدت منذ وجود البشرية، وأنها عنصر مهم وضروري في تحقيق كافة المنظمات لأهدافها.

#### أولاً/ مفهوم القيادة:

لغة: جاء عند الفيروز أبادي (1997) أن القيادة من القود نقيض السوق، فهو من أمام والسوق من خلف، ومنها القيادة والاختياد، ويقال قائد من قاد، والمقود بالكسر ما يقاد به كالقيادة(29).

أما اصطلاحا فقد تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية، حيث ينظر إليها البعض كدور اجتماعي تربوي، أو كوظيفية اجتماعية، أو كسمة شخصية، كما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية، إلا أن هناك قاسما مشتركا بينهما، وهو إحداث التأثير في الآخرين، وعندما يحدث التأثير في نطاق مؤسسة ما، فلا بد من الربط بينه وبين المساهمة في تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

كما تعرف بأنها العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والتي تحول الطاقات والإمكانات الفاترة والضعيفة،

<sup>1</sup>: القيسي، هناء محمود، الإدارة التربوية، الأردن: دار المناهج، 2010، ص:147.

<sup>2</sup>: سليمان، حنان، القيادة التربوية، الأردن: دار أسامة، 2015، ص:11.

<sup>3</sup>: عبوي، زيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية، رام الله: دار الشروق، 2010، ص:19.



إلى رغبات جامعة ومستقلة لتحقيق النجاح.

وعرف العجمي القيادة بأنها: "فن التأثير البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين، بطريقة مؤثرة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم"<sup>1</sup>.

كما عرفها الغامدي بأنها: كل نشاط أو سلوك يهدف للتأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف<sup>2</sup>.

بينما أشار العنزي إلى أن القيادة تعني قدرة القائد على التأثير في سلوك منسوبي المنظمة لتوجيههم نحو تحقيق أهدافها بطريقة يتم بها كسب محبتهم لهر وثقتهم وتعاونهم، وانعكاس ذلك على مستوى الإنتاجية<sup>3</sup>.

وذكرت الحريري تعريفا للقيادة بأنها: "قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع، من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم بالعمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة، بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، واحترام وجهات النظر المختلفة"<sup>4</sup>. بينما يعرف الطالب القيادة بأنها: "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد، ومخطط، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم"<sup>5</sup>.

أما أسعد فيعرف القيادة بأنها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك"<sup>6</sup>.

ومن خلال ما سبق يظهر أن القيادة تشتمل على أفراد، وعملية تأثير، وفرد يقوم بعملية التأثير،

<sup>1</sup>: العجمي، محمد، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، الأردن: دارالمسيرة، 1430 هـ، ص:29.

<sup>2</sup>: الغامدي، علي. واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، 1437، ص14.

<sup>3</sup>: العنزي، دخيل، واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية ، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، 1437، ص12.

<sup>4</sup>: الحريري، رافدة، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، الأردن: دار المناهج، 1428، ص:16.

<sup>5</sup>: الطالب، هشام، دليل التدريب القيادي، الخليل: دار المستقبل، 1998، ص:52.

<sup>6</sup>: أسعد، وليد، الإدارة التعليمية، الأردن: مكتبة المجتمع العربي، 2005، ص:117.

ومجموعة من الأهداف.

وتعرف القيادة إجرائيا بأنها: عملية يقوم فيها فرد بالتأثير في الأفراد، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

## 2.1 خصائص القائد الناجح:

للقائد أدوار مختلفة، ومتغيرة، ولكنها جميعا متداخلة، ومتكاملة، فهو يتحلى بخصائص تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعا، ومن خصائص القائد الناجح ما يلي:

- 1- القدرة، والكفاءة، وتشمل جوانب عدة، ومنها الذكاء المرتفع، والقدرة على إصدار الأحكام، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والمثابرة، والقدرة على التعامل مع الأزمات، والقدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، والتعامل مع مقتضيات التغيير.
  - 2- صفات جسمية مناسبة، مثل الصحة الجيدة، والمظهر الحسن.
  - 3- التفوق الأكاديمي والمعرفي، وأن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة.
  - 4- صفات شخصية، مثل: الاعتماد على النفس، والتعاون، حسن التعامل مع الغير، القدرة على ضبط النفس، النشاط، والتعاون.
  - 5- صفات خلقية، مثل: الأمانة، والعدل، والصدق، والقدوة الحسنة، الإخلاص في العمل<sup>1</sup>.  
وحدد ميدين (2005) خصائص القائد الناجح فيما يلي:
  - 6- أنه يعمل على تحقيق رغبات الأفراد، إشباعا للحاجات التي تظهر في الجماعة.
  - 7- يحاول القائد الناجح الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية، والحوافز الداخلية للنشاط، في كل فرد من أفراد الجماعة.
  - 8- اتباع سياسة المساواة، وعدم التعالي، بين من يعملون تحت إمرته، حتى يظفر باحترام جماعته<sup>2</sup>.
- وتذكر السبيل (2013) بعضا من خصائص القائد الناجح، وهي كالتالي:
- 9- توطيد العلاقات مع المؤسسات الأخرى في المجتمع، فالقائد الناجح يكون له جسور من التواصل مع مؤسسات المجتمع.

<sup>1</sup> عطوي، جودت، الإدارة المدرسية الحديثة، الأردن: دار الثقافة، 2014، ص.ص: 71-72.

<sup>2</sup> ميدين، تيفيفيا، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، الأردن: دار الفكر، 2005، ص.ص: 57-60.

10- تشجيع التجارب الإبداعية الفردية الناجحة، والإعلان عنها، والاستفادة منها على مستويات أوسع.

11- عدم إغفال رأي العاملين الموافقين، والمخالفين لبعض الجوانب العمل.

12- أن يكون مرنا في التعامل مع المستجدات الخارجية، ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة العمل، والاستفادة من الأفكار الجديدة، والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات<sup>1</sup>.

### 3.1 أنواع الأنماط القيادية:

#### أولاً/ النمط الديموقراطي:

يعرف الحربي نمط القيادة الديموقراطي بأنه ذلك النمط الذي يهدف إيجاد نوع من المسؤولية لدى العاملين، ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

ويهدف هذا النمط إلى إيجاد نوع من المسؤولية لدى العاملين، حيث يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وتنفيذها، ويحرض على معاملة العاملين معاملة طيبة، تقوم على أساس الاحترام المتبادل، واعتبار الفرد غاية في ذاته، له احترامه وكرامته، ويستخدم قدرته على التصرف الذكي، والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات التي يواجهها<sup>3</sup>.

ذكر البدري أن هذا النوع على المشاركة من قبل الأفراد في اتخاذ القرارات، وعمليات التخطيط، والتنظيم، مما يؤدي إلى التزام الجماعة تجاه العمل، وتحفز لديهم الرغبة على تحمل المسؤولية، وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد، وأساس العمل في هذا النمط هو التعاون السليم<sup>4</sup>.

#### ثانياً/ النمط الأوتوقراطي:

يعرف الصايغ وحسين النمط الديموقراطي بأنه ذلك الأسلوب التسلسلي الذي يتبعه القائد في قيادة الجماعة، وتتمثل في تركيز السلطة في يده، والتقييد بالتعليمات حرفياً، وسير العمل سيراً روتينياً<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>: السيل، مضاي، الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، الرياض: مكتبة الملك فهد، 2013، ص: 47.

<sup>2</sup>: الزكي، أحمد، قيادة التغيير التربوي، الرياض: مكتبة الرشد، 2016، ص: 51..

<sup>3</sup>: مصطفى، صلاح، الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض: دار النشر الدولي، 1422، ص: 31.

<sup>4</sup>: الرشيد، عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

<sup>5</sup>: الزكي، أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

وللنمط الأوتوقراطي مسميات عديدة، منها: السلطوي، والتسلطي، والفردى، والمتحكم، والديكتاتورى.

وهو نمط يقوم على الاستبداد بالرأى، والتعصب الأعمى فى كثير الأحيان، وتستخدم فيه أساليب الفرض والإرغام والترهيب، ولا يسمح فيه بأى نقاش أو تفاهم، أو تبادل للأراء.

ويذكر السويد أنه فى هذا النمط تتركز السلطة فى يد القائد وحده، حيث يفترض أن تكون درجة معرفته أكبر من درجة معرفة الآخرين. وأنه يعلم ما يجب عمله، وتكون معرفته موجهة إلى تحقيق الأهداف التى تقرر من قبله، وأهم ما يميز هذا النمط هو أن القائد يتخذ القرارات، وما على العاملين سوى الطاعة، دون استفسار أو مناقشة.

### ثالثاً/ النمط الفوضوي:

يعرف محمد (2004) النمط الفوضوي بأنه ذلك النمط الذى يترك فى القائد الحبل على الغارب للعاملين، ولا يشترك معهم، أو يوجههم فى المناقشات، أو اتخاذ القرارات، أو حل المشكلات.

وهو نمط سائب فوضوي تفهم الديموقراطية أنها حرية مطلقة لا ضوابط فيها ولا حدود لها، وأن أى قرار يصدره القائد فيه إهدار لكرامة المرؤوسين، وفى هذا النمط من القيادة تسود الفردية، ويضيع كل شىء، فيكون الإنتاج فيه أقل من غيره من الأنماط، لانعدام التعاون بين الجماعة والقائد وسلبية القائد فى تصرفاته، حيث إن الجماعة لا تشعر فيه بالاحترام لشخصية القائد.

رابعاً/ القائد الليبرالى Liberal Leader القيادة التسلية هى تلك التى لا تتدخل فى مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر فى تسيير شؤون أ مجموعه أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهى قيادة تتخلى عن دورها الريادى وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دوراً يذكر فى استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات.

### 2. المساءلة الإدارية:

مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يستند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التى يكون قد سبق الموافقة عليها.

كما تعرف بأنها قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييم هذه الأعمال.

ومن التعاريف الخاصة بالمساءلة الإدارية أنها الالتزام بإثبات أن العمل قد سار طبقا لما اتفق عليه من قواعد ومعايير، أو الالتزام بتقديم تقرير متجرد عن نتائج الأداء بالقياس إلى المهام أو الخطط المكلف بها، وقد يستدعي ذلك إثباتا دقيقا بل قانونيا بأن ما تم من عمل مطابق لشروط العقد.

وتعرفها عمر (2014) بأنها العملية التي تتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي، والكشف عن الانحرافات، ومعرفة أسبابها، واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها أولا بأول (7).

وتعرف أيضا بأنها قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق الصحيح.

كما عرفتها بصدوق وعطاب (2010) بأنها عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

## 1.2 الأسباب الداعية لتنفيذ المساءلة في النظام الصحي:

1. التكلفة المادية المتزايدة للنظام الصحي في ظل تفاوت الموارد وقلة توافرها.
2. الوعي المتزايد بدور المساءلة كعامل ضبط للنوعية والكفاية والأداء الجيد.
3. الشعور المتزايد عند أفراد المجتمع بضرورة الاهتمام وتوفير رعاية صحية أكبر لهم.
4. الوعي المتزايد بما حققته المساءلة في مجالات الصناعة والتجارة والإفادة منها في المجال الصحي، كنجاح الدول المتقدمة التي طبقت نظام المساءلة لمدة طويلة مثل الولايات المتحدة الأمريكية.
5. الاستجابة لمشكلات القطاع الصحي ومحاولة مشاركة الجميع في إيجاد الحلول بشكل منظم.
6. تعاظم دور النظام الصحي أدى إلى طرح مفهوم المساءلة كمدخل للحكم على ما يحدث في المؤسسة الصحية.
7. تنامي احساس المجتمعات بعدم تجاوب النظم الصحية مع طموحاتها.
8. عدم تقابل التوقعات مع الانجاز في المؤسسات الصحية.

9. المصروفات الهائلة على البرامج الصحية في مقابل معلومات غير واضحة عن النتائج.

3. الدراسات السابقة:

1. دراسة الثبتي (2019م) بعنوان: النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقته بدرجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقته بدرجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ودرجة تطبيق المساءلة الإدارية التي تُعزى لعدد سنوات الخبرة والمؤهل، والمرحلة التعليمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، وشمل معلمي مدارس الطائف، وبلغت العينة 381 معلماً، وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها أن نمط القيادة الديمقراطية هو السائد من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.82).

2. دراسة أبو كوش (2018م) بعنوان: "درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم". وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة معلمي المرحلة الثانوية في مدارس منطقة النقب التعليمية داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم 1826 معلماً ومعلمة، وبلغت العينة 323 معلماً ومعلمة، وخرجت الدراسة لنتائج أبرزها وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية وتقديراتهم على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

3. دراسة الجبوري (2018م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الأساسية في قسبة المفرق والبالغ عددهم 1252 معلمة و929 معلم، وبلغت العينة 400 معلم ومعلمة، وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها أن هناك علاقة طردية بين ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً علاقة طردية بين مستوى المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

4. دراسة القرني وعطية (2018م) بعنوان: "واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى المعلمين بمدارس محافظة بلقرن من وجهة نظرهم، و

لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (152) معلما من مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي مدارس التعليم العام في محافظة بلقرن والبالغ (597) معلما، وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية، تعزى لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي.

الإجراءات المنهجية للبحث:

### 1.منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث يقوم على وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها، عن طريق استجواب الباحث للمجتمع الخاص بالبحث أو العينة الممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة، بعد ذلك يعمل على تفسير البيانات التي توصل لها، وقد تم اختيار هذا المنهج ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تمت العودة للدراسات السابقة والأدب النظري.

### 2.مجتمع وعينة البحث:

في الدراسة الحالية المجتمع الأصلي يتمثل في المدراء بمستشفى الملك فيصل التخصصي. ونظراً لكبير حجم المجتمع تم اختيار العينة تبعاً لأسلوب العينة العشوائية البسيطة ووفقاً لطريقة استخدام الجداول الإحصائية لدى (القحطاني وآخرون، 2020)، فتم اخذ عينة ملائمة مكونة من (48) مدير.

### 3.أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة تعكس أهداف هذه الدراسة. تكونت الاستبانة من جزئين كما يلي:

الجزء الاول: يحتوي على بيانات أولية عن أفراد الدراسة، وهي(الجنس- العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يحتوي على محاور الدراسة الأساسية وهي:

المحور الاول: الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، ويتضمن (3) أبعاد، ويحوى (30) عبارة.

المحور الثاني: مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، ويتضمن (2) بعدين، ويحوي (22) عبارة.

#### 1.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد ترميز وادخال البيانات الى الحاسب الالى، حيث اعطيت الاجابة للمحور الأول: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

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 (4/5=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول رقم (1).

#### جدول (1)

#### مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة ومدى الموافقة

درجة الموافقة	الترميز	مدى الموافقة	درجة التوازن
غير موافق بشدة	1	من 1.0 الى 180	مرتفعة جداً
غير موافق	2	من 1.80 الى 2.60	مرتفعة
محايد	3	من 2.61 الى 3.40	متوسطة
موافق	4	من 3.41 الى 4.20	منخفضة
موافق بشدة	5	من 4.21 الى 5.0	منخفضة جداً



ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الاساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام اساليب المعالجة الإحصائية التالية:

1. حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
  2. حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة، ولكل مجموعة من عبارات محاور أداة الدراسة.
  3. حساب الانحراف المعياري لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.
- عرض وتحليل بيانات الدراسة

أولاً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بخصائص افراد عينة الدراسة:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وفيما يلي تفصيلها:

#### 1- الجنس:

يوضح الجدول رقم 02 توزيع أفراد عينة الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وفقاً لمتغير الجنس، وقد اتضح من معالجة البيانات أن (87.5%) من اجمالي افراد عينة الدراسة ذكور، وهي الفئة الغالبة من بين فئات الدراسة، بينما (12.5%) من اجمالي افراد عينة الدراسة إناث، وهي الفئة الأقل.

جدول (2): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	42	87.5
أنثى	6	12.5
المجموع	48	100%

## 2- العمر:

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وفقاً لمتغير العمر، وقد اتضح من معالجة البيانات أن (66.7%) من إجمالي افراد عينة الدراسة اعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، وهي الفئة الغالبة من بين فئات الدراسة، بينما (33.3%) من إجمالي افراد عينة الدراسة اعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، وهي الفئة الأقل من بين فئات الدراسة.

### جدول (3): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 25 إلى أقل من 35 سنة.	32	66.7
من 35 إلى أقل من 45 سنة.	16	33.3

## 3- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد اتضح من معالجة البيانات أن (37.5%) من إجمالي افراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم 5 إلى أقل من 10 سنوات، وهي الفئة الغالبة من بين فئات الدراسة، بينما (12.5%) من إجمالي افراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، وهي الفئة الأقل من بين فئات الدراسة.

جدول (4): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	14	29.2
5 إلى أقل من 10 سنوات	18	37.5
10 إلى 15 سنة	10	20.8
أكثر من 15 سنة	6	12.5
المجموع	48	100%

#### 4- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد اتضح من معالجة البيانات أن (54.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وهي الفئة الغالبة من بين فئات الدراسة، بينما (45.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، وهي الفئة الأقل من بين فئات الدراسة.

جدول (5): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	26	54.2
ماجستير	22	45.8
المجموع	48	100%

عرض ومناقشة اسئلة الدراسة:

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على ابعاد محور " الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض "، وجاءت النتائج كما تبيتها الجدول رقم (06).

جدول (06):

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي حول أبعاد محور "الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض"

الابعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب	درجة الموافقة
النمط الديمقراطي	3.85	0.64	1	مرتفع
النمط الأوتوقراطي	3.45	0.90	2	مرتفع
النمط الفوضوي	3.31	0.94	3	متوسط
المتوسط العام للمحور	3.54	0.67		مرتفع

يتبن من الجدول رقم (06) ان " الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض " جاءت بدرجة (موافق) بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم (3.54) من (5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي (3.41-4.20)، وجاءت الموافقة على بعد " النمط الديمقراطي" بالمرتبة الاولى، بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري(0.64) بدرجة موافق، كما جاء بعد " النمط الأوتوقراطي " بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي

(3.45)، وانحراف معياري (0.90) بدرجة مرتفع. في حين جاء بعد "النمط الفوضوي" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.94) بدرجة محايد.

وفيما يلي النتائج التفصيلية لأبعاد محور الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.

#### 1- بُعد النمط الديمقراطي:

يتبين من الجدول رقم (07) ان افراد الدراسة موافقين على عبارات بُعد النمط الديمقراطي، حيث المتوسط العام لموافقتهم (3.85 من 5.0)، وانحراف معياري (0.64)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (3.71- 4.13) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي على اداة الدراسة، وتشير الى درجة اتفاق من جانب افراد الدراسة على تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، فيما يتعلق بالنمط الديمقراطي.

جدول (07)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي حول بُعد النمط الديمقراطي

م	العبارة	درجة الموافقة																								
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق بشدة		موافق		موافق بشدة														
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك													
1	يشرك المدير العاملون في اتخاذ القرار.	0	0	0	0	0	0	6	5	12	6	25	1	2	62	3	0	5	0	1	2	4.13	0.6	1	مرتفع	1
7	يشجع المدير العاملون على العمل التعاوني.	0	0	0	0	0	0	6	5	12	6	16	7	8	70	3	4	8	8	16	7	4.04	0.5	4	مرتفع	2
6	يحفز المدير العاملون للمشاركة في الأنشطة المختلفة.	0	0	0	0	2	0	4.2	8	20	1	20	8	0	54	2	6	2	20	8	0	3.92	0.7	7	مرتفع	3
5	يهتم المدير بتطوير أداء العاملين.	0	0	0	0	6	0	12.5	4	8.3	4	20	8	0	58	2	8	3	20	8	0	3.88	0.8	9	مرتفع	4
1	يوضح المدير للمهام	2	2	4	2	0	0	0	0	20	1	20	6	0	54	2	6	2	20	8	0	3.88	0.8	9	مرتفع	5

														المطلوبة منهم.	
مرتفع	6	0.8 1	3.83	20. 8	1 0	45. 8	2 2	29. 2	1 4	4.2	2	0	0	يسعى المدير لتلبية حاجات العاملين.	3
مرتفع	7	0.9 5	3.83	20. 8	1 0	54. 2	2 6	16. 7	8	4.2	2	4. 2	2	يهتم المدير باقتراحات وأفكار العاملين.	8
مرتفع	8	0.9 5	3.83	20. 8	1 0	54. 2	2 6	16. 7	8	4.2	2	4. 2	2	يسعى المدير إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين.	1 1
مرتفع	9	0.8 7	3.79	12. 5	6	66. 7	3 2	12. 5	6	4.2	2	4. 2	2	تفوض المدير الصلاحيات للعاملين بطريقة مدروسة.	2
مرتفع	10	1.0 1	3.79	20. 8	1 0	54. 2	2 6	12. 5	6	8.3	4	4. 2	2	يدعم المدير الابتكار والتجديد لدى العاملين.	1 0
مرتفع	11	1.1 0	3.75	25	1 2	45. 8	2 2	12. 5	6	12. 5	6	4. 2	2	يعمل المدير على حل المشكلات التي تواجه	4

													العاملين في عملهم.	
مرتفع	12	0.9 9	3.71	20. 8	1 0	41. 7	2 0	29. 2	1 4	4.2	2	4. 2	2	9 يتسم عمل المدير بالعدل بين جميع العاملين.
مرتفع	13	1.0 3	3.71	12. 5	6	66. 7	3 2	8.3	4	4.2	2	8. 3	4	1 3 يتجنب المدير مواجهة العاملين بأخطائه م أمام الآخرين.
مرتفع		0.6 4	3.85	المتوسط الحسابي العام										

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي: " يشرك المدير العاملين في اتخاذ القرار." في المرتبة (الاولى) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (4.13)، وانحراف معياري (0.61)، وتفسير ذلك أن المدير يدرك ان العاملين معه لديهم اراء ومقترحات ذات قيمة تصب في مصلحة العمل ، واتخاذ قرارات تطور من البيات العمل وتحسين مخرجاته.

2- جاءت العبارة رقم (7) وهي: " يشجع المدير العاملين على العمل التعاوني." في المرتبة (الثانية) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (4.04)، وانحراف معياري (0.54)، وتفسير ذلك أن المدير يدرك ان فرق العمل التعاونية المتجانسة التي تضم كفاءات علمية ومهارية متنوعة قادرة على تنفيذ العمل بشكل افضل من الاداء الفردي.



3- جاءت العبارة رقم (6) وهي: يحفز المدير العاملين للمشاركة في الأنشطة المختلفة " في المرتبة (الثالثة)، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.92)، وانحراف معياري (0.77)، وتفسير ذلك ان المدير يدرك ان التحفيز المعنوي والتحفيز المادي مهم جدا في تنفيذ أنشطة ومهام العمل، وبذل العاملين جهد مضاعف لاتمام ذلك.

4- جاءت العبارة رقم (5) وهي: " يهتم المدير بتطوير أداء العاملين." في المرتبة (الرابعة)، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.88)، وانحراف معياري (0.89)، وتفسير ذلك ان المدير حريص على تدريب وتأهيل العاملين بشكل مستمر من خلال الدورات التدريبية وورش العمل واللقاءات.

5- جاءت العبارة رقم (12) وهي: " يوضح المدير للعاملين المهام المطلوبة منهم." في المرتبة (الخامسة)، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.88)، وانحراف معياري (0.89)، وتفسير ذلك ان المدير يؤمن بضرورة توصيف الصلاحيات والوظائف والمهام بدقة كبيرة منعا لتضارب الصلاحيات وتضارب الادوار.

6- جاءت العبارة رقم (3) وهي: " يسعى المدير لتلبية حاجات العاملين." في المرتبة (السادسة)، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.83)، وانحراف معياري (0.81)، وتفسير ذلك ان المدير يدرك اهمية تحقيق رضا العاملين معه من خلال تلبية احتياجاتهم ومتطلبات العمل، وتذليل العقبات التي تواجههم.

7- جاءت العبارة رقم (8) وهي: " يهتم المدير باقتراحات وأفكار العاملين " في المرتبة (السابعة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.83)، وانحراف معياري (0.95). وتفسير ذلك ان المدير قد يجد بعض المقترحات مفيدة لأليات ومهام العمل، ويمكن تطوير افكار العاملين لصياغة خطط وقرارات تحسن بيئة العمل.

8- جاءت العبارة رقم (11) وهي: " يسعى المدير إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين " في المرتبة (الثامنة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.87)، وانحراف معياري (0.95)، وتفسير ذلك ان اداء العاملين في بيئة مرنة خالية من التوترات والضغوط الوظيفية، وبيئة مرنة لا تمثل ضغوط على المهام التي تتم.

9- جاءت العبارة رقم (2) وهي: " تفوض المدير الصلاحيات للعاملين بطريقة مدروسة." في المرتبة (التاسعة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.79)، وانحراف معياري (0.87)، وتفسير ذلك ان المدير يمنح بعض الصلاحيات لبعض العاملين من اصحاب الخبرات والكفاءات النوعية المميزة.

10- جاءت العبارة رقم (10) وهي: " يدعم المدير الابتكار والتجديد لدى العاملين." في المرتبة (العاشرة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.79)، وانحراف معياري (1.01)، وتفسير ذلك ان المدير يدرك ان بيئة العمل الحديثة لا يمكن ان تركز على اليات واساليب قديمة تقليدية، ولكن تعتمد على اليات مبتكرة حديثة، تتناسب مع توجهات العمل الحديث.

11- جاءت العبارة رقم (4) وهي: " يعمل المدير على حل المشكلات التي تواجه العاملين في عملهم." في المرتبة (الحادية عشر) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.75)، وانحراف معياري (1.10)، وتفسير ذلك ان المدير يدرك ان المشكلات اليومية هي التي تعوق تقدم العمل وتوقفه بشكل كامل، ومن ثم لابد من تذليل تلك المشكلات وايجاد حلول سريعة وواقعية لها.

12- جاءت العبارة رقم (9) وهي: " يتسم عمل المدير بالعدل بين جميع العاملين." في المرتبة (الثانية عشر) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.71)، وانحراف معياري (0.99)، وتفسير ذلك ان المدير العادل هو من يلتزم بالمساواة والشفافية والموضوعية في التعامل مع الجميع، دون محسوبية او اضطهاد لاحد.

13- جاءت العبارة رقم (13) وهي: " يتجنب المدير مواجهة العاملين بأخطائهم أمام الآخرين." في المرتبة (الثالثة عشر) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.71)، وانحراف معياري (1.03)، وتفسير ذلك ان المدير لا يرغب في فقدان احد العاملين الثقة بنفسه، او تكوين مشاعر سلبية تجاه بيئة العمل، او الشعور بان بيئة العمل غير مرغوبة له.

## 2- بُعد النمط الأوتوقراطي:

يتبين من الجدول رقم (08) ان افراد الدراسة موافقين على عبارات بُعد النمط الأوتوقراطي، حيث المتوسط العام لموافقتهم (3.45 من 5.0)، وانحراف معياري (0.90)، كما بلغت متوسطات العبارات ما

مجلة المنارة للدراسات القانونية والادارية – العدد الاربعون / شتنبر - دجنبر 2022

بين (3.21- 3.75) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي على اداة الدراسة، وتشير الى درجة اتفاق من جانب افراد الدراسة على تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، فيما يتعلق بالنمط الأوتوقراطي.

جدول (08)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي حول بُعد النمط الأوتوقراطي

م	العبارة	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة		محايد		موافق		موافق بشدة		غير موافق									
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%								
1	ينفرد المدير بتحديد الهدف وكيفية تحقيقه.	0	0	6	6	12	5	20	8	1	0	45	8	20	8	0.93	3.75	1	مرتفع
7	يعتقد المدير أن درجة معرفته بالعمل أكبر من درجة العاملين.	0	0	8	8	16	7	33	3	1	6	25	2	25	2	1.05	3.58	2	مرتفع
3	ترتكز كافة الصلاحيات في يد المدير وحده.	4	4	4	4	8	3	1	2	25	2	41	7	16	7	1.13	3.50	3	مرتفع
4	يتابع المدير الغياب والحضور دون أي مراعاة	4	4	6	6	12	5	20	8	1	0	37	5	20	8	1.20	3.50	4	مرتفع

														لظروف العاملين.	
مرتفع	5	1.05	3.42	16. 7	8	33. 3	1 6	25	1 2	25	1 2	0	0	يحرص المدير أن تكون العلاقات بين العاملين في الحد الأدنى وعن طريقه فقط.	8
متوس ط	6	1.08	3.33	8.3	4	45. 8	2 2	25	1 2	12. 5	6	8.3	4	يرفض المدير النقاش حول قراراته.	6
متوس ط	7	1.15	3.29	12. 5	6	37. 5	1 8	25	1 2	16. 7	8	8.3	4	ينسب المدير النجاحات إلى نفسه فقط.	2
متوس ط	8	1.20	3.21	12. 5	6	33. 3	1 6	29. 2	1 4	12. 5	6	12.5	6	يتبع المدير سياسة الترهيب والتهديد لتنفيذ مهام العمل.	5
مرتفع		0.90	3.45	المتوسط الحسابي العام											

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي: " ينفرد المدير بتحديد الهدف وكيفية تحقيقه " في المرتبة (الأولى) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.75)، وانحراف معياري (0.93)، وتفسير ذلك أن المدير متمسك لا يشرك احد معه في تحديد الاهداف العامة للعمل، ويرسم اليات تحقيقها بشكل منفرد.

2- جاءت العبارة رقم (7) وهي: " يعتقد المدير أن درجة معرفته بالعمل أكبر من درجة العاملين." في المرتبة (الثانية) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.58)، وانحراف

معياري (1.05)، وتفسير ذلك أن المدير يركز على خبراته العلمية والعملية والمهارية، وهو بذلك يعتقد انه يتوفق على الجميع، ومن ثم هو القائد بلا منازع.

3- جاءت العبارة رقم (3) وهي: تركز كافة الصلاحيات في يد المدير وحده. " في المرتبة (الثالثة)، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.50)، وانحراف معياري (1.13)، وتفسير ذلك ان المدير يخشي من ارتكاب العاملين أي اخطاء او يسيء استخدام الصلاحيات لمصلحته الشخصية.

4- جاءت العبارة رقم (4) وهي: " يتابع المدير الغياب والحضور دون أي مراعاة لظروف العاملين." في المرتبة (الرابعة)، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.50)، وانحراف معياري (1.20)، وتفسير ذلك ان المدير يتعامل بشكل نظامي روتيني صارم، ولا يضع نصب عينه الاعتبارات والظروف الشخصية والخاصة للعاملين معه.

5- جاءت العبارة رقم (8) وهي: " يحرص المدير أن تكون العلاقات بين العاملين في الحد الأدنى وعن طريقه فقط." في المرتبة (الخامسة)، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.42)، وانحراف معياري (1.05)، وتفسير ذلك ان المدير هنا لا يعترف الا بالعلاقات الرسمية، ومن خلال اطار قانوني دون مرونة او تجاوزات .

6- جاءت العبارة رقم (6) وهي: " يرفض المدير النقاش حول قراراته." في المرتبة (السادسة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (محايد) بمتوسط مقداره (3.33)، وانحراف معياري (1.08)، وتفسير ذلك ان المدير قد يعتبر قراراته واجبة التنفيذ لأنها تنسجم مع اتجاهاته وافكاره هو وليس مع توجهات العاملين معه.

7- جاءت العبارة رقم (2) وهي: " ينسب المدير النجاحات إلى نفسه فقط." في المرتبة (السابعة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (محايد) بمتوسط مقداره (3.29)، وانحراف معياري (1.15). وتفسير ذلك ان المدير قد يعتبر نفسه المخطط والموجه والمنفذ والمشرف والرقيب والمسؤول الاول عن مهام العمل.

8- جاءت العبارة رقم (5) وهي: " يتبع المدير سياسة الترهيب والتهديد لتنفيذ مهام العمل." في المرتبة (الثامنة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (محايد) بمتوسط مقداره (3.21)، وانحراف

معياري (1.20)، وتفسير ذلك ان المدير قد يعتبر نفسه احيانا المسؤول الاول عن حاسبة المقصرين والمخطئين في اداء مهام العمل، ويجب ان يكون صارم في بعض المواقف.

### 3- بُعد النمط الفوضوي:

يتبين من الجدول رقم (09) ان افراد الدراسة متوسطين على عبارات بُعد النمط الفوضوي، حيث المتوسط العام لموافقتهم (3.31 من 5.0)، وانحراف معياري (0.94) كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (3.13- 3.46) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي على اداة الدراسة، وتشير الى درجة اتفاق من جانب افراد الدراسة على تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، فيما يتعلق بالنمط الفوضوي.

جدول (09)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي حول بُعد النمط الفوضوي

م	العبارة	درجة الموافقة											
		غير موافقة بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
9	يعطي المدير العاملون تعليمات عامة وغير محددة.	0	0	12.5	6	37.5	18	33.3	16	16.7	8	0	0
4	يتيح المدير للعاملين حرية اختيار مهامهم المتوافقة مع رغباتهم وليس مع حاجة العمل	0	0	12.5	6	45.8	22	16.7	8	25.2	12	0	0
6	يسمح المدير للعاملين بالخروج من العمل دون عذر مقنع.	2	2	12.5	6	41.7	20	20.8	10	20.8	10	4.2	2
5	يتردد المدير كثيرا عند اتخاذ القرار.	2	2	12.5	6	25	12	50	24	8.3	4	4.2	2

مجلة المنارة للدراسات القانونية والادارية - العدد الاربعون / شتنبر - دجنر 2022

متوسط	5	1.11	3.29	12.5	6	37.5	18	20.8	10	25	12	4.2	2	يتوسع المدير في تفويض الصلاحيات.	8
متوسط	6	1.10	3.25	12.5	6	33.3	16	25	12	25	12	4.2	2	يبالغ المدير في التركيز على العلاقات الإنسانية على حساب العمل.	2
متوسط	7	1.10	3.25	12.5	6	33.3	16	25	12	25	12	4.2	2	لا يحرص المدير على محاسبة العامل المقصر.	3
متوسط	8	1.20	3.21	12.5	6	37.5	18	16.7	8	25	12	8.3	4	لا يهتم المدير في انجاز الأعمال في وقتها المحدد.	1
متوسط	9	1.28	3.13	16.7	8	29.2	14	12.5	6	33.3	16	8.3	4	يسير المدير العمل دون الالتزام باللوائح والأنظمة.	7
متوسط		0.94	3.31	المتوسط الحسابي العام											

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

1- جاءت العبارة رقم (9) وهي: " يعطي المدير العاملين تعليمات عامة وغير محددة." في المرتبة (الاولى) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.46)، وانحراف معياري (3.46)،



وتفسير ذلك أن المدير الفوضوي يفتقر الى الخبرة الكافية لصياغة تعليمات دقيقة محددة تصلح لمهام بعينها.

2- جاءت العبارة رقم (4) وهي: " يتيح المدير للعاملين حرية اختيار مهامهم المتوافقة مع رغباتهم وليس مع حاجة العمل." في المرتبة (الثانية)، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.46)، وانحراف معياري (1.01)، وتفسير ذلك أن المدير يتسم بدرجات عالية من المرونة وعدم الصرامة مع العاملين معه، وكل ما يغله هو سير اليات العمل بشكل طبيعي حسب رؤية العاملين معه.

3- جاءت العبارة رقم (6) وهي: " يسمح المدير للعاملين بالخروج من العمل دون عذر مقنع." في المرتبة (الثالثة)، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.38)، وانحراف معياري (1.08)، وتفسير ذلك ان المدير غاليا غير روتيني او نظامي ، لكن يميل الى تسهيل الامور والتساهل مع الجميع، حتى وان كان ذلك خروج عن قواعد ولوائح العمل.

4- جاءت العبارة رقم (5) وهي: " يتردد المدير كثيرا عند اتخاذ القرار." في المرتبة (الرابعة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (محايد) بمتوسط مقداره (3.33)، وانحراف معياري (0.95)، وتفسير ذلك ان بعض المديرين الفوضويين يكفرون كثيرا قبل الاقدام على اتخاذ قرار، خوفا من الوقوع في اخطاء غير محسوبة تؤدي الى ارباك سير مهام العمل.

5- جاءت العبارة رقم (8) وهي: " يتوسع المدير في تفويض الصلاحيات." في المرتبة (الخامسة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (محايد) بمتوسط مقداره (3.29)، وانحراف معياري (1.11)، وتفسير ذلك ان المدير الفوضوي لا يمنع عادة صلاحيات الا لأشخاص يثق بقدراتهم بالدرجة الاولى، وانهم قادرين على بذل الجهد لنجاح العمل نيابة عنه.

6- جاءت العبارة رقم (2) وهي: " يبالغ المدير في التركيز على العلاقات الإنسانية على حساب العمل." في المرتبة (السادسة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (محايد) بمتوسط مقداره (3.25)، وانحراف معياري (1.10)، وتفسير ذلك ان بعض المديرين الفوضويين يضعون العلاقات الانسانية بالمقام الاول، والبعض الاخرى يهتم باي نوع من علاقات العمل.

7- جاءت العبارة رقم (3) وهي: " لا يحرص المدير على محاسبة العامل المقصر " في المرتبة (السابعة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (محايد) بمتوسط مقداره (3.25)، وانحراف معياري (1.10). وتفسير ذلك ان المدير الفوضوي اساسا لا يقوم بمهام عمله على اكمل وجه، لعدم التزامه بقواعد العمل، او لضعف خبراته المهنية في ادارة منظومة العمل ككل.

8- جاءت العبارة رقم (1) وهي: " لا يهتم المدير في انجاز الأعمال في وقتها المحدد " في المرتبة (الثامنة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (محايد) بمتوسط مقداره (3.21)، وانحراف معياري (1.20)، وتفسير ذلك ان المدير غير متحمس للعمل مقارنة بأنماط المديرين الاخرين، انما يترك المهام تتم دون التزام بجدول زمني محدد يتم احترامه من الجميع.

9- جاءت العبارة رقم (7) وهي: " يسير المدير العمل دون الالتزام باللوائح والأنظمة." في المرتبة (التاسعة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (محايد) بمتوسط مقداره (3.13)، وانحراف معياري (1.28)، وتفسير ذلك ان بعض المديرين الفوضويين يجدون ان اللوائح والانظمة عبء شديد على حريتهم الشخصية وعلى اتجاهاتهم في ادارة العمل.

**السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على ابعاد محور " مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض " ، وجاءت النتائج كما تبيّتها الجدول رقم (10).

جدول (10)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي حول أبعاد محور مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب	درجة الموافقة
البعد الأول : المجال الإداري	3.90	0.48	1	موافق
البعد الثاني: المجال الفني	3.85	0.68	2	موافق
المتوسط العام للمحور	3.88	0.55		موافق

يتبين من الجدول رقم (10) ان " مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض " جاءت بدرجة (موافق) بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم (3.88) من (5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي (3.41-4.20)، وجاءت الموافقة على بعد " المجال الإداري " بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.48) بدرجة موافق، في حين جاء بعد " المجال الفني " بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.68).

وفيما يلي النتائج التفصيلية لأبعاد محور مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.

1- بُعد المجال الإداري:

يتبين من الجدول رقم (11) ان افراد الدراسة موافقين على عبارات بُعد المجال الإداري، حيث المتوسط العام لموافقتهم (3.90 من 5.0)، وانحراف معياري (0.48)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (3.58- 4.17) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي على اداة الدراسة، وتشير الى درجة اتفاق ودرجة عالية على مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، فيما يتعلق بالمجال الإداري.

جدول (11)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي حول بُعد المجال الإداري

م	العبارة	درجة الموافقة											
		غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
2	أشجع العاملين على الالتزام بأوقات الاجتماعات.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	أتابع دوام العاملين في الإدارة.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 3	أقوم بتطبيق لائحة العقوبات تجاه من يسيء لأخلاقيا ت المهنة الصحية.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	أراقب السلوك والآداب العامة في العمل.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	أبين عواقب مخالفة الأنظمة الإدارية.	2	4.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	أوجه العاملين	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

مجلة المنارة للدراسات القانونية والادارية - العدد الاربعون / شتندر - دجنر 2022

													بعدم تجاوز الصلاحيا ت المنوحة لهم.	
مرتفع	7	0.71	3.92	16.7	8	62.5	30	16.7	8	4.2	2	0	0	1 2 أقوم بمواجهة المحسوبي ة داخل الإدارة.
مرتفع	8	0.73	3.88	16.7	8	58.3	28	20.8	10	4.2	2	0	0	9 أقيم العاملين في ضوء معايير محددة.
مرتفع	9	0.73	3.88	16.7	8	58.3	28	20.8	10	4.2	2	0	0	1 1 أقوم بمساءلة العاملين عند عدم تنفيذ المهام الموكلة لهم.
مرتفع	10	0.81	3.83	12.5	6	66.7	32	16.7	8	0	0	4.2	2	4 أناقش العاملين في حال قلة انتظامهم في الحضور للعمل بالأوقات الرسمية.
مرتفع	11	0.71	3.79	12.5	6	58.3	28	25	12	4.2	2	0	0	6 أوضح الأنظمة لكافة العاملين.
مرتفع	12	0.92	3.79	16.7	8	58.3	28	16.7	8	4.2	2	4.2	2	5 أوجه العاملين لحسن استغلال

أوقات الفراغ																		
1 0	أقوم برفع تقارير مفصلة عن أداء العاملين للإدارة العليا.	0	0	2	4.	2	1	2	25	2	58.	6	12.	5	3.79	0.71	13	مرتفع
1 4	ألزم العاملين بعدم الخروج قبل نهاية أوقات الدوام الرسمية.	2	4.2	4	8.	3	1	4	29.	2	41.	8	16.	7	3.58	1.01	14	مرتفع
المتوسط الحسابي العام																0.48	3.90	مرتفع

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

1- جاءت العبارة رقم (2) وهي: " أشجع العاملين على الالتزام بأوقات الاجتماعات." في المرتبة (الأولى) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (4.17)، وانحراف معياري (0.63)، وتفسير ذلك أن المدير يجد فائدة عظيمة تعود على العاملين من خلال حضور تلك الاجتماعات، والاستفادة منها والمعارف والمهارات التي تقدم لهم.

2- جاءت العبارة رقم (1) وهي: " أتابع دوام العاملين في الإدارة " في المرتبة (الثانية) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (4.13)، وانحراف معياري (0.53)، وتفسير ذلك أن المدير حريص على انضباط بيئة العمل، والالتزام بجميع أوقات الدوام الرسمية من اجل انجاز المهام والانشطة الكلية في العمل.

3- جاءت العبارة رقم (13) وهي: "أقوم بتطبيق لائحة العقوبات تجاه من يسيء لأخلاقيات المهنة الصحية " في المرتبة (الثالثة)، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (4.00)، وانحراف معياري (0.71)، وتفسير ذلك ان المدير يؤمن بان محاسبة المقصرين الذين يخرج عن اخلاقيات المهنة، حتى يكونوا عبرة لكل من يخرج عن تلك الاخلاقيات.

4- جاءت العبارة رقم (3) وهي: " أراقب السلوك والآداب العامة في العمل " في المرتبة (الرابعة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.96)، وانحراف معياري (0.85).

5- جاءت العبارة رقم (7) وهي: " أبين عواقب مخالفة الأنظمة الإدارية." في المرتبة (الخامسة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.96)، وانحراف معياري (0.87)، وتفسير ذلك ان العقوبات يجب ان تكون واضحة في اذهان الجميع، ومقترنة بمستوى الخطأ والتقصير، بشكل غير متعنت.

6- جاءت العبارة رقم (8) وهي: " أوجه العاملين بعدم تجاوز الصلاحيات الممنوحة لهم " في المرتبة (السادسة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.96)، وانحراف معياري (0.74)، وتفسير ذلك ان ادراك العاملين لعاقبة تجاوز تلك الصلاحيات، سوف يلقي عليهم مسؤوليات كثيرة وتحمل للنتائج المترتبة على ذلك.

7- جاءت العبارة رقم (12) وهي: " أقوم بمواجهة المحسوبة داخل الإدارة." في المرتبة (السابعة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.92)، وانحراف معياري (0.71). وتفسير ذلك ان المديرين يتبعون اساليب وانماط ادارية موضوعية بعيدا عن الميول والأهواء الشخصية.

8- جاءت العبارة رقم (9) وهي: " أقيم العاملين في ضوء معايير محددة" في المرتبة (الثامنة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.88)، وانحراف معياري (0.73)، وتفسير ذلك ان المديرين يعتمدون على معايير وأسس موضوعية مقننة تصلح للتطبيق على جميع العاملين رغم تفاوت مستوياتهم الادارية وتخصصاتهم الوظيفية.

9- جاءت العبارة رقم (11) وهي: " أقوم بمساءلة العاملين عند عدم تنفيذ المهام الموكلة إليهم." في المرتبة (التاسعة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.88)، وانحراف معياري (0.73)، وتفسير ذلك ان المدير يجب ان يمسك بزمام الامور ويتعامل بحزم مع جميع المقصرين في العمل، ويقدم تغذية راجعة فورية لهم لإبراز نواحي تقصيرهم.

10- جاءت العبارة رقم (4) وهي: " أناقش العاملين في حال قلة انتظامهم في الحضور للعمل بالأوقات الرسمية." في المرتبة (العاشر) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره

(3.83)، وانحراف معياري (0.81)، وتفسير ذلك ان المدير حريص على رصد العوامل والأسباب المختلفة لعدم انتظام العاملين بأوقات الدوام الرسمية.

11- جاءت العبارة رقم (6) وهي: " أوضح الأنظمة لكافة العاملين." في المرتبة (الحادية عشر) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.79)، وانحراف معياري (0.71)، وتفسير ذلك ان وضوح الأنظمة في أذهان الجميع، يساعدهم على الالتزام بها بشكل دقيقة وعدم الخروج عن اطارها، منعا للمسائلة القانونية.

12- جاءت العبارة رقم (5) وهي: " أوجه العاملين لحسن استغلال أوقات الفراغ." في المرتبة (الثانية عشر) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.79)، وانحراف معياري (0.92)، وتفسير ذلك ان المدير حريص على استغلال اوقات الفراغ في العمل، بما يرتقي بمستوياتهم المهنية والتقنية واداء مهام العمل بشكل دقيق.

13- جاءت العبارة رقم (10) وهي: " أقوم برفع تقارير مفصلة عن أداء العاملين للإدارة العليا." في المرتبة (الثالثة عشر) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.79)، وانحراف معياري (0.71)، وتفسير ذلك ان المدير يحرص على رصد المستويات الادارية والتحسين في الاداء، والجهود المتميزة للعاملين، ونواحي القوة، وجوانب التقصير المتعمد والمتكرر.

14- جاءت العبارة رقم (14) وهي: " ألزم العاملين بعدم الخروج قبل نهاية أوقات الدوام الرسمية." في المرتبة (الرابعة عشر) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.58)، وانحراف معياري (1.01)، وتفسير ذلك ان المدير حريص على اوقات العمل المخصصة لإنهاء مهام العمل، وتوصيل الخدمات لجميع المستفيدين منها.

## 2- بُعد المجال الفني:

يتبين من الجدول (12) ان افراد الدراسة موافقين على عبارات بُعد المجال الفني ، حيث المتوسط العام لموافقتهم (3.85 من 5.0)، وانحراف معياري (0.68)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (3.75-4.00) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي على اداة الدراسة،



مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية – العدد الأربعون / شتنبير - دجنبر 2022

وتشير إلى درجة اتفاق بدرجة عالية على مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، فيما يتعلق بالمجال الفني.

جدول (12)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة من المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي حول بُعد المجال الفني

م	العبارة	درجة الموافقة										درجة الموافقة			
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
8	ألفت نظر العاملين بسبب ضعفهم في تخطيط مهامهم الوظيفية.	0	0	4	8.3	6	12.5	4	29.2	1	29.2	4.00	0.88	1	مرتفع
5	أتأكد من تحفيز العاملين.	0	0	4	8.3	4	8.3	3	20.8	1	20.8	3.96	0.80	2	مرتفع
2	أحفز العاملين على استخدامه م لوسائل تعزيز إيجابية في أدائهم لأعمالهم سواء مع المرضى أو المراجعين.	0	0	2	4.2	1	20.8	2	20.8	1	20.8	3.92	0.77	3	مرتفع
7	أحاسب العاملين على تقصيرهم في إدارة أوقات	0	0	2	4.2	2	25	1	16.7	2	16.7	3.83	0.75	4	مرتفع

													تنفيذ الأعمال بشكل فعال.	
مرتفع	5	1.00	3.83	29.2	14	37.5	18	20.8	10	12.5	6	0	0	6
مرتفع	6	0.87	3.79	20.8	10	45.8	22	25	12	8.3	4	0	0	1
مرتفع	7	0.89	3.75	20.8	10	41.7	20	29.2	14	8.3	4	0	0	3
مرتفع	8	1.02	3.75	25	12	41.7	20	16.7	8	16.7	8	0	0	4
مرتفع		0.68	3.85	المتوسط الحسابي العام										

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

1- جاءت العبارة رقم (8) وهي: " ألفت نظر العاملين بسبب ضعفهم في تخطيط مهامهم الوظيفية." في المرتبة (الأولى) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (4.00)، وانحراف معياري (0.88)، وتفسير ذلك أن المدير لديه خبرات طويلة في تخطيط المهام الوظيفية، ومن ثم يستطيع ان يرصد نواحي القصور في الاداء ويوجه ويرشد الى مسارات العمل الصحيحة.

2- جاءت العبارة رقم (5) وهي: " أتأكد من تحفيز العاملين " في المرتبة (الثانية) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.86)، وانحراف معياري (0.80)، وتفسير ذلك أن المدير يؤمن بأهمية التحفيز في زيادة دافعية العاملين، نحو الانجاز وبذل الجهد لأداء مهام العمل، وتحسين مخرجاته النهائية.

3- جاءت العبارة رقم (2) وهي: " أحفز العاملين على استخدامهم لوسائل تعزيز إيجابية في أداءهم لأعمالهم سواء مع المرضى أو المراجعين " في المرتبة (الثالثة)، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.92)، وانحراف معياري (0.77).

4- جاءت العبارة رقم (7) وهي: " أحاسب العاملين على تقصيرهم في إدارة أوقات تنفيذ الأعمال بشكل فعال. " في المرتبة (الرابعة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.83)، وانحراف معياري (0.75)، وتفسير ذلك ان بعض المديرين يضيعون المزيد من اوقات العمل دون تقديم ما تتطلبه مقتضيات وظيفتهم، وايضاً اهدار وقت العمل في مصالح شخصية.

5- جاءت العبارة رقم (6) وهي: " أقوم بالتحقيق مع العاملين في حال تأخرهم عن أداء واجباتهم الوظيفية. " في المرتبة (الخامسة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.83)، وانحراف معياري (1.00)، وتفسير ذلك ان المدير لا يتهاون مع المقصرين في اداء واجباتهم، حتى لا يتكرر الخطأ او التقصير مرة اخرى.

6- جاءت العبارة رقم (1) وهي: " أتابع تنفيذ العاملين لأهداف خططهم الوظيفية. " في المرتبة (السادسة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.79)، وانحراف معياري (0.87)، وتفسير ذلك ان المدير يرى ان من مقتضيات الوظيفة تحقق المدير من أن عناصر الخطط الوظيفية يتم تنفيذها بشكل صحيح وفق الجدول الزمني المخصص لها.

7- جاءت العبارة رقم (3) وهي: " أقوم بالتقييم الدوري لفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية. " في المرتبة (السابعة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.75)، وانحراف معياري (0.89). وتفسير ذلك ان المدير يريد ان يقف على مدى التزام الجميع بعناصر الخطط الادارية، وعدم التراخي في انجاز المهام المرتبطة بخطط العمل الاساسية.

8- جاءت العبارة رقم (4) وهي: " ألزم العاملين بإعداد الخطط الوظيفية الإدارية المناسبة " في المرتبة (الثامنة) ، من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط مقداره (3.75)، وانحراف معياري (1.02)، وتفسير ذلك ان المدير يرغب في اشراك العاملين من اصحاب الكفاءة والخبرة العلمية والمهنية في طرح افكارهم من خلال عناصر الخطط التي تساهم في تطوير وتحديث اليات العمل، وتقديم خدمات جيدة لجميع المستفيدين.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة عند مستوى دلالة (0.05) بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض و درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ؟

للإجابة على هذا السؤال و لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وبين درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول رقم (13).

#### جدول (13)

يبين معاملات ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وبين درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض

أبعاد الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض	أبعاد مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض	
	المجال الإداري	المجال الفني
النمط الديمقراطي	**0.717	**0.738
النمط الأوتوقراطي	**0.405	*0.316
النمط الفوضوي	**0.427-	**0.371-
الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ككل	**0.609	**0.550
مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ككل	**0.717	**0.738

يتضح من الجدول رقم (13) ما يأتي:

أ- علاقة الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وبين درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وابعاده:

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ككل و درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.609). وهذا يدل على أن كلما زادت تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض أدى ذلك إلى زيادة درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض. وتفسير ذلك ان المديرين يبذلون جهود كبيرة من خلال الممارسات الادارية المختلفة من اجل تحفيز وزيادة دافعية العاملين معهم من أجل الارتقاء بمستويات العمل، ومن ثم محاسبة المقصرين والمخطئين.

ب- علاقة بُعد النمط الأوتوقراطي ضمن أبعاد الأنماط القيادية السائدة وبين درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وابعاده:

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين بُعد النمط الأوتوقراطي ضمن أبعاد الأنماط القيادية السائدة وبين درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.375). وهذا يدل على أن كلما زادت تطبيق النمط الأوتوقراطي لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض أدى ذلك إلى زيادة درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.

ج- علاقة بُعد النمط الفوضوي ضمن أبعاد الأنماط القيادية السائدة وبين درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وابعاده

- وجود علاقة ارتباط عكسية (سالبة) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين بُعد النمط الفوضوي ضمن أبعاد الأنماط القيادية السائدة و بين درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.419). وهذا يدل على أن كلما زادت

تطبيق النمط الفوضوي لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض أدى ذلك إلى قلة درجة تطبيق المسألة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.

الخاتمة والتوصيات:

نتائج الدراسة:

ملخص نتائج السؤال الاول: ما الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض؟

-اتضح ان استجابة افراد الدراسة على المحور جاءت بدرجة (موافق) بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم (3.54 من 5.00)، وجاءت الموافقة على بعد " النمط الديمقراطي" بالمرتبة الاولى، بمتوسط حسابي (3.85) بدرجة موافق، في حين جاء بعد "النمط الفوضوي" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.31).

-كما انهم موافقين على عبارات بُعد النمط الديمقراطي، حيث المتوسط العام لموافقتهم (3.85 من 5.0)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (3.71- 4.13) وهذه المتوسطات تشير الى درجة اتفاق من جانب افراد الدراسة على تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، فيما يتعلق بالنمط الديمقراطي.

-كما انهم موافقين على عبارات بُعد النمط الأوتوقراطي، حيث المتوسط العام لموافقتهم (3.45 من 5.0)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (3.21- 3.75) وهذه المتوسطات تشير الى درجة اتفاق من جانب افراد الدراسة على تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، فيما يتعلق بالنمط الأوتوقراطي.

-كما انهم محايدين على عبارات بُعد النمط الفوضوي، حيث المتوسط العام لموافقتهم (3.31 من 5.0)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (3.13- 3.46) وهذه المتوسطات تشير الى درجة اتفاق من جانب افراد الدراسة على تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، فيما يتعلق بالنمط الفوضوي.

ملخص نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ؟

اتضح ان استجابة افراد الدراسة على المحور جاءت بدرجة (موافق) بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم (3.88 من 5.00)، وجاءت الموافقة على بعد " المجال الإداري " بالمرتبة الاولى، بمتوسط حسابي (3.90)، بدرجة موافق، في حين جاء بعد " المجال الفني " بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.85).

-كما انهم موافقين على عبارات بُعد المجال الإداري، حيث المتوسط العام لموافقتهم (3.90 من 5.0)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (3.58-4.17) وهذه المتوسطات تشير الى درجة اتفاق من جانب افراد الدراسة على مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، فيما يتعلق بالمجال الإداري.

-كما انهم موافقين على عبارات بُعد المجال الفني، حيث المتوسط العام لموافقتهم (3.85 من 5.0)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (3.75-4.00) وهذه المتوسطات تشير الى درجة اتفاق من جانب افراد الدراسة على مستوى تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، فيما يتعلق بالمجال الفني.

ملخص نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة عند مستوى دلالة (0.05) بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ودرجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ؟

-اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ككل ودرجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.609).

- اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ككل وأبعاد درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في

مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض (المجال الإداري ، المجال الفني)، حيث بلغت قيم العلاقة (0.609، 0.550) على التوالي.

- اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين بُعد النمط الديمقراطي ضمن أبعاد الأنماط القيادية السائدة وبين درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.775).

- اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية بين بُعد النمط الديمقراطي ضمن أبعاد الأنماط القيادية السائدة وأبعاد تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض (المجال الإداري ،المجال الفني)، حيث بلغت قيم العلاقة (0.717، 0.738) على التوالي.

- اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين بُعد النمط الأوتوقراطي ضمن أبعاد الأنماط القيادية السائدة وبين درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.375).

- اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية بين بُعد النمط الأوتوقراطي ضمن أبعاد الأنماط القيادية السائدة وأبعاد تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض (المجال الإداري ،المجال الفني)، حيث بلغت قيم العلاقة (0.405، 0.316) على التوالي.

- اتضح وجود علاقة ارتباط عكسية (سالبة) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين بُعد النمط الفوضوي ضمن أبعاد الأنماط القيادية السائدة وبين درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.419).

- اتضح وجود علاقة ارتباط عكسية (سالبة) ذات دلالة احصائية بين بُعد النمط الفوضوي ضمن أبعاد الأنماط القيادية السائدة وأبعاد تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض (المجال الإداري ،المجال الفني)، حيث بلغت قيم العلاقة (-0.427، -0.371) على التوالي.



## توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

حثت على ضرورة ان يشجع المدراء العاملين في ابداء آرائهم في اتخاذ القرار، والعمل التعاوني، والمشاركة في الأنشطة المختلفة، واقتراحاتهم وأفكارهم كما توصي الدراسة بأهمية سعى المدراء الى تطوير أداء العاملين، توضيح المهام المطلوبة منهم، وتلبية حاجات العاملين، رفع الروح المعنوية لديهم، الابتكار والتجديد مع ضرورة قيام المدراء بتفويض الصلاحيات للعاملين بطريقة مدروسة، وحل المشكلات التي تواجههم في عملهم وذلك من خلال تجنب مواجهة العاملين بأخطائهم أمام الزملاء.

تتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة الثبتي (2019م) بعنوان: النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقته بدرجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، التي توصلت الى أن نمط القيادة الديمقراطية هو السائد من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.82). وتتفق مع نتيجة دراسة (2012 Sasheeka) وكانت بعنوان " Leadership Styles of Principals in Sri Lanaka"، "أنماط القيادة لدى مديري المدارس في سريلانكا، التي توصلت الى أن معظم مديري المدارس يمارسون أسلوب القيادة الديمقراطية، ويميل بعض مديري المدارس إلى إظهار نمط القيادة الاستبدادية في عملية إدارة المدرسة

الملاحق:

أداة البحث:

البيانات الأولية:

1. النوع:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. العمر:

- ( ) أقل من 25 سنة.  
 ( ) من 25 إلى أقل من 35 سنة.  
 ( ) من 35 إلى أقل من 45 سنة.  
 ( ) 45 سنة فأكثر.

3. سنوات الخبرة:

- ( ) أقل من 5 سنوات  
 ( ) 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 ( ) 10 إلى 15 سنة  
 ( ) أكثر من 15 سنة

4. المؤهل العلمي:

- ( ) أقل من بكالوريوس.  
 ( ) بكالوريوس.  
 ( ) ماجستير  
 ( ) دكتوراه

محاور الاستبانة:

المحور الأول: الأنماط القيادية السائدة لدى المرءاء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.

درجة الموافقة					العبارة
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					النمط الديمقراطي
					1 يشرك المدير العاملين في اتخاذ القرار.
					2 يفوض المدير الصلاحيات للعاملين بطريقة مدروسة.
					3 يسعى المدير لتلبية حاجات العاملين.
					4 يعمل المدير على حل المشكلات التي تواجه العاملين في عملهم.
					5 يهتم المدير بتطوير أداء العاملين.
					6 يحفز المدير العاملين للمشاركة في الأنشطة المختلفة.
					7 يشجع المدير العاملين على العمل التعاوني.
					8 يهتم المدير باقتراحات وأفكار العاملين.
					9 يتسم عمل المدير بالعدل بين جميع العاملين.

مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية – العدد الأربعون / شتبر - دجنر 2022

					يدعم المدير الابتكار والتجديد لدى العاملين.	10
					يسعى المدير إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين.	11
					يوضح المدير للعاملين المهام المطلوبة منهم.	12
					يتجنب المدير مواجهة العاملين بأخطائهم أمام الآخرين.	13
النمط الأوتوقراطي						
					ينفرد المدير بتحديد الهدف وكيفية تحقيقه.	14
					ينسب المدير النجاحات إلى نفسه فقط.	15
					ترتكز كافة الصلاحيات في يد المدير وحده.	16
					يتابع المدير الغياب والحضور دون أي مراعاة لظروف العاملين.	17
					يتبع المدير سياسة الترهيب والتهديد لتنفيذ مهام العمل.	18
					يرفض المدير النقاش حول قراراته.	19
					يعتقد المدير أن درجة معرفته بالعمل أكبر من درجة العاملين.	20
					يحرض المدير أن تكون العلاقات بين العاملين في الحد الأدنى وعن طريقه فقط.	21
النمط الفوضوي						
					لا يهتم المدير في إنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	22
					يبالغ المدير في التركيز على العلاقات الإنسانية على حساب العمل.	23
					لا يحرص المدير على محاسبة العامل المقصر.	24
					يتيح المدير للعاملين حرية اختيار مهامهم المتوافقة مع رغباتهم وليس مع حاجة العمل.	25
					يتردد المدير كثيرا عند اتخاذ القرار.	26
					يسمح المدير للعاملين بالخروج من العمل دون عذر مقنع.	27
					يسير المدير العمل دون الالتزام باللوائح والأنظمة.	28
					يتوسع المدير في تفويض الصلاحيات.	29
					يعطي المدير العاملين تعليمات عامة وغير محددة.	30

المحور الثاني: درجة تطبيق المساءلة لدى المدراء في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض.

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض بشدة
المجال الإداري					
1	أتابع دوام العاملين في الإدارة.				
2	أشجع العاملين على الالتزام بأوقات الاجتماعات.				
3	أراقب السلوك والآداب العامة في العمل.				
4	أناقش العاملين في حال قلة انتظامهم في الحضور للعمل بالأوقات الرسمية.				

مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية – العدد الأربعون / شتنبر - دجنبر 2022

					أوجه العاملين لحسن استغلال أوقات الفراغ.	5
					أوضح الأنظمة لكافة العاملين.	6
					أبين عواقب مخالفة الأنظمة الإدارية.	7
					أوجه العاملين بعدم تجاوز الصلاحيات الممنوحة لهم.	8
					أقيم العاملين في ضوء معايير محددة.	9
					أقوم برفع تقارير مفصلة عن أداء العاملين للإدارة العليا.	10
					أقوم بمساءلة العاملين عند عدم تنفيذ المهام الموكلة إليهم.	11
					أقوم بمواجهة المحسوبية داخل الإدارة.	12
					أقوم بتطبيق لائحة العقوبات تجاه من يسيء لأخلاقيات المهنة الصحية.	13
					ألزم العاملين بعدم الخروج قبل نهاية أوقات الدوام الرسمية.	14
المجال الفني						
					أتابع تنفيذ العاملين لأهداف خططهم الوظيفية.	1
					أحفز العاملين على استخدامهم لوسائل تعزيز إيجابية في أدائهم لأعمالهم سواء مع المرضى أو المراجعين.	2
					أقوم بالتقييم الدوري لفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية.	3
					ألزم العاملين بإعداد الخطط الوظيفية الإدارية المناسبة.	4
					أتأكد من تحفيز العاملين.	5
					أقوم بالتحقيق مع العاملين في حال تأخرهم عن أداء واجباتهم الوظيفية.	6
					أحاسب العاملين على تقصيرهم في إدارة أوقات تنفيذ الأعمال بشكل فعال.	7
					ألقت نظر العاملين بسبب ضعفهم في تخطيط مهامهم الوظيفية.	8