

القيادة الجديرة بالثقة وتأثيرها على تحسين أداء الموظفين في المستشفيات: دراسة على تجمع جدة الصحي الأول

الباحث/ أحمد عطيه أحمد الزهراني

أخصائي إدارة خدمات صحية ومستشفيات – مستشفى النور العام بجدة.

الأستاذ الدكتور/ أحمد عزمي زكي عبدالعزيز

أستاذ إدارة الموارد البشرية ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث -

كلية التجارة جامعة قناة السويس.

المستخلص:

تعتبر القيادة الجديرة بالثقة عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات الصحية، حيث تلعب دوراً محورياً في تعزيز أداء العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة. في بيئة المستشفيات والمنشآت الطبية، تكتسب هذه القيادة أهمية خاصة نظراً لطبيعة العمل الحساسة والمهام الحرجة التي يقوم بها الكوادر الصحية. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أهمية القيادة الجديرة بالثقة على تحسين أداء العاملين في المستشفيات، من خلال دراسة تطبيقية على مستشفيات تجمع جدة الصحي الأول. توصلت الدراسة إلى أن غالبية المشاركين (٦٦.٦٧%) يرون أن أداء العاملين في المستشفيات يشهد تدهوراً ملحوظاً، وهو ما يُلقِي بظلاله على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. هذا التراجع في الأداء يُشير إلى وجود مشكلات تنظيمية كامنة تتعلق بضعف التحفيز ونقص الإشراف القيادي الفعّال، ويؤكد الحاجة إلى تطوير آليات القيادة وتحسين بيئة العمل. وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على القيادة في المستشفيات تطوير قنوات تواصل واضحة وفعالة مع العاملين، تضمن نقل التوجيهات والاستماع للمشكلات والاقتراحات، مما يساهم في تحسين التفاهم المتبادل وزيادة الالتزام الوظيفي.

الكلمات الدالة: القيادة الجديرة بالثقة، أداء الموظفين، تجمع جدة الصحي الأول.

Trustworthy Leadership and Its Impact on Improving Employee Performance in Hospitals: A Study on the First Jeddah Health Cluster

Abstract:

Trustworthy leadership is a fundamental component in the success of healthcare organizations, playing a pivotal role in enhancing employee performance and improving the quality of services provided. In hospitals and medical institutions, this type of leadership takes on added significance due to the sensitive nature of the work and the critical responsibilities undertaken by healthcare personnel. This study aims to examine the importance of trustworthy leadership in improving the performance of employees in hospitals, using a practical case study of hospitals within the First Jeddah Health Cluster. The findings revealed that most participants (66.67%) believe that employee performance in hospitals is noticeably declining, which negatively affects the quality of healthcare services provided to patients. This decline indicates underlying organizational problems related to a lack of motivation and ineffective leadership supervision, highlighting the urgent need to develop leadership mechanisms and improve the work environment. The study recommends that hospital leadership should establish clear and effective communication channels with staff, ensuring proper dissemination of directives and attention to staff concerns and suggestions. This approach

would foster mutual understanding and enhance employee commitment.

Keywords: Trustworthy leadership, employee performance, First Jeddah Health Cluster.

١. المقدمة:

القيادة الجديرة بالثقة تُعتبر أحد العوامل الرئيسية في تعزيز نجاح المنظمات الصحية، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحسين أداء العاملين ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة. في بيئة المستشفيات والمنشآت الطبية، حيث يتطلب العمل دقة عالية واتخاذ قرارات حاسمة بسرعة، تصبح القيادة الجديرة بالثقة أكثر أهمية من أي وقت مضى. فعندما يشعر العاملون بالثقة في قياداتهم، يتوفر لديهم الشعور بالأمان والدعم، مما يعزز من قدرتهم على التعامل مع المواقف الصعبة والمواقف الحرجة (هلال، ٢٠٢٢). تشير الدراسات إلى أن القيادة المبنية على الثقة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل مباشر، من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تعتمد على الشفافية، حيث يتمكن العاملون من التعبير عن آرائهم ومخاوفهم دون الخوف من العقاب أو التجاهل. بالإضافة إلى ذلك، يعزز هذا النوع من القيادة العلاقة بين الموظفين والإدارة، مما يساعد في خلق مناخ من التعاون والتفاهم المتبادل. بيئة العمل التي تدعم الاحترام المتبادل تؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء اليومي للموظفين (الصويعي وعبدالسيد، ٢٠٢٢).

علاوة على ذلك، تساهم القيادة الجديرة بالثقة في زيادة الولاء المؤسسي بين العاملين في القطاع الصحي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من رؤية مؤسسية واضحة ومبنية على القيم والعدالة. هذا الولاء يعزز من التزامهم بالبقاء داخل المؤسسة ويحفزهم على تقديم جهود إضافية لتحقيق الأهداف المشتركة. من الجدير بالذكر أن هذا النمط القيادي يساهم في خفض معدلات دوران العمالة، حيث يشعر الأفراد بأن بيئة العمل آمنة وداعمة، مما يقلل من رغبتهم في مغادرة المؤسسة. إن القيادة الجديرة بالثقة لا تقتصر على تعزيز الأداء الفردي فحسب، بل تساهم أيضًا في تعزيز القدرة

المؤسسية على الاحتفاظ بالكفاءات الطبية المتميزة، مما يعزز استقرار المؤسسة الصحية ويرتقي بمستوى خدماتها الصحية (ابو مديغم، ٢٠٢٣). تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أهمية القيادة الجديرة بالثقة على تحسين أداء العاملين في المستشفيات، من خلال دراسة تطبيقية على مستشفيات تجمع جدة الصحي الأول، وذلك للكشف عن مدى ارتباط الثقة بالقيادة بمستوى الالتزام، التحفيز، الكفاءة، وجودة تقديم الخدمات الصحية، واقتراح آليات قيادية تعزز من فعالية الأداء المؤسسي في القطاع الصحي.

٢. الدراسات السابقة:

تُعد القيادة الجيدة ذات طابع شامل، حيث تمتد مفاهيمها لتشمل عدة جوانب مثل القيادة الأخلاقية والقيادة الخدمية. تتنوع الأنماط القيادية لتشمل مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تنسم بالتعدد والاختلاف، كما تساهم في إيجاد حلول مبتكرة. تؤكد الدراسات على أن القيادة الجيدة تقوم على توجيه الأفراد نحو الأهداف المشتركة وتوفير بيئة عمل إيجابية، مما يساعد في تحفيز الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

○ دراسة (النجار، ٢٠١٥) بعنوان " تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية".

استهدفت الدراسة تحديد الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وكذلك تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، إلى جانب تحديد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد البراعة التنظيمية وقد حددت الدراسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في أربعة أبعاد تتمثل في الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، توازن العمليات، الشفافية في العلاقات، كما حددت أبعاد البراعة التنظيمية في الاستغلال، الاستكشاف. وتم اختيار عينة عشوائية قوامها ٢٤٦ مفردة من العاملين (عدد المستجيبين ٢٠٤) بالشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات الدقهلية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في حين يوجد اختلاف معنوي بين آراء

العاملين فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية، كما يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأن هناك تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة ككل على بعدي الاستغلال والاستكشاف في حين لا يعتبر هذا التأثير معنوياً بالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة (فيما عدا الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات)، ويمثل بعد الشفافية في العلاقات أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على بعدي الاستغلال والاستكشاف كل على حدة.

○ دراسة (نجم وآخرون، ٢٠١٥) بعنوان " أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر "

تهدف الدراسة إلى تحديد درجة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء، وتحديد أي أبعاد القيادة الجديرة بالثقة أكثر تأثيراً على السلوكيات المضادة للأداء، وقد حددت الدراسة؛ أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في أربعة أبعاد تتمثل في: الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، العمليات المتوازنة، وشفافية العلاقات، وتمثل مفهوم السلوكيات المضادة للأداء في مجموعة من السلوكيات اللاأخلاقية المتعمدة، والتي تضر المنظمة سواء عن طريق التأثير على سير عملها أو الممتلكات الخاصة بها، أو عن طريق إيذاء الموظفين بطريقة من شأنها أن تحد من فعاليتهم. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بمدينة العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر يقدر حجمها بـ (٤٢) شركة، وقام الباحثون باستخدام أسلوب الحصر الشامل لأعضاء الإدارة العليا داخل كل شركة من الشركات المختارة والبالغ عددهم (٢٥٢) مفردة. وتوصلت دراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوكيات المضادة للأداء، كما تؤثر؛ القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً معنوياً سلبياً على مستوى السلوكيات المضادة للأداء، ويمثل الوعي الذاتي أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على السلوكيات المضادة للأداء، وفسر ما نسبته (٧.٣%) من التباين في السلوكيات المضادة للأداء.

○ دراسة (رضوان، ٢٠١٨) بعنوان "الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية".

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر التماثل التنظيمي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتي تضمنت "الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، الحكم المتوازن" وبين الارتباط الوظيفي. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا قوامها ٢٤١ مفردة. وتم تطوير استمارة استقصاء لتجميع بيانات الدراسة الميدانية، وقد تم إجراء اختبار الثبات والصدق للمقاييس التي استخدمت في الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ومعامل ألفا كرونباخ، كما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فروض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في التماثل التنظيمي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للتماثل التنظيمي في الارتباط الوظيفي، كما أكدت الدراسة على أهمية التماثل التنظيمي في زيادة درجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الارتباط الوظيفي، وقد أكدت نتائج الدراسة أن شفافية العلاقات أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في الارتباط الوظيفي يليها المنظور الأخلاقي ثم الوعي الذاتي وأخيراً الحكم المتوازن.

○ دراسة (العولقي، ٢٠١٩) بعنوان "أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي- رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية".

اهتم هذا البحث بتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك، فقد تم اختيار عينة قوامها ٢٨٥ موظفاً، في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات، وفرعها بأمانة العاصمة صنعاء، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل ٢٢٦ قائمة بمعدل استجابة ٧٩%. وبينت النتائج وجود قصور في مستوى ممارسة الرؤساء في المؤسسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفق

اتجاهات المرؤوسين، كما أن مستوى رأس المال النفسي للعاملين وسلوكهم الإبداعي متوسطاً، كما بينت النتائج وجود علاقة معنوية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وأخيراً أوضحت النتائج أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي.

○ دراسة (الخالدي، ٢٠٢٠) بعنوان " القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية، مع تحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على العوامل التنظيمية، فضلاً عن التعرف على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة، وأخيراً التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في تعظيم الاستفادة من إدراك أهمية العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي، من خلال اختيار عينة العاملين قدرت (٢٧٦) مفردة، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية، كما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل التنظيمية، وأيضاً توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة.

○ دراسة (بكر وآخرون، ٢٠٢١) بعنوان " الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية في دعم وتعزيز الرفاهية الذاتية، وذلك من خلال: التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، واختبار الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية. بالتطبيق على عينة قوامها (٣٧٦) مفردة

من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، يمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة. وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، والتأكد من صدقها وثباتها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، السلوك الأخلاقي) في كل من الرفاهية الذاتية والاستقامة التنظيمية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في كل منهما. ووجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية المتمثلة في: (التسامح، النزاهة، التفاؤل، التعاطف) في الرفاهية الذاتية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد الثقة في الرفاهية الذاتية. كما أظهرت النتائج أن الاستقامة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية. قدمت الدراسة العديد من التوصيات؛ لتعزيز القيادة الجديرة بالثقة، والاستقامة التنظيمية، الرفاهية الذاتية للعاملين.

○ دراسة دسوقي، (٢٠٢١) بعنوان " تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة ".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع أبعاد البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى صياغة تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ٦ أكتوبر والبالغ عددهم (٣٧٢) عضو هيئة تدريس، وبلغ عدد عينة الدراسة (١٥٩) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى درجة تطبيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالقيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧)، وبدرجة موافقة عالية، وجاء الأبعاد مرتبة كالتالي (بعد توازن العمليات - بعد الشفافية في العلاقات - بعد الوعي الذاتي -

بعد المنظور الأخلاقي)، كما توصلت إلى أن درجة تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧)، وبدرجة موافقة عالية، وجاء بعد الاستكشاف في المرتبة الأولى، ثم جاء بعد الاستثمار في المرتبة الثانية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٦٩) وبدرجة دلالة (٠.٠٥)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بأن تضع القيادة الجامعية جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المخططة، وأن توفر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة لمتغيرات المجتمع المحلي والعالمي، وأن تشجع القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس على تقديم المبادرات الإبداعية، مع إخضاع كافة الأعمال والأنشطة الإدارية والفنية بالجامعة للتقييم والتحسين المستمر.

○ دراسة (المسدي وآخرون، ٢٠٢١) بعنوان " أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا. تكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) مفردة. وتمثلت أدوات الدراسة في زيارة المواقع الإلكترونية، وإعداد قائمة الاستقصاء. واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية للبراعة التنظيمية بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، مما يشير إلى اهتمام المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا بالاستكشاف المستمر للفرص المتاحة والعمل على الاستغلال الأمثل لها. وأيضاً وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية. واختتمت الدراسة بعدة توصيات أهمها، تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لزيادة وتنمية وعي العاملين والقادة

بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، وضرورة العمل على تحقيق التوازن والعدالة عند الحكم على الآخرين. كُتب هذا المستخلص من قبل المنظومة ٢٠٢٢

○ دراسة (هلل، ٢٠٢٢) بعنوان " القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري. مجلة البحث العلمي فى التربية ".
هدف البحث إلى التعرف على ماهية القيادة الجديرة بالثقة والتنافسية الذكية، والوقوف على أهم النماذج المفسرة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية، وتحليل أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام، وتقديم تصور مقترح لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، واعتمد في تحقيق أهدافه على المنهج الوصفي (الأسلوب التحليلي- الأسلوب المسحي) وذلك لملاءمته لطبيعة البحث، كما تم إعداد استبانة لاستطلاع رأي الخبراء والمتخصصين حول آليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري وتتمثل في: (شفافية العلاقات- التشغيل المتوازن- صناعة الوعي- المنظور الأخلاقي الداخلي) من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين، والذين بلغ عددهم ٣٧ عضواً، وتوصل إلى آليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء آراء الخبراء والمتخصصين، وكان ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: (شفافية العلاقات- التشغيل المتوازن- المنظور الأخلاقي الداخلي- صناعة الوعي)، وقدم تصوراً مقترحاً لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء الإطار النظري ونتائج البحث الميداني.

○ دراسة (ابو مديغم، ٢٠٢٣) بعنوان "مؤشرات ومعوقات وسبل تطوير القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات رسالة دكتوراة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مؤشرات ومعوقات القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات سبل تطويرها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء هذه المؤشرات،

وتكون مجتمع الدراسة في هذا المنهج الكيفي من (١٢٠٠) معلماً ومعلمة، تم اختيار (٢٨٠) منهم بالطريقة الطبقية العشوائية، استخدم الباحث المنهج الكمي للإجابة عن الأسئلة الكمية، وكذلك الجانب النوعي للإجابة عن أسئلة الدراسة بشقيها، إذ أمكن للباحث من إجراء مقابلة متعمقة مع (١٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم تطوعياً من مجتمع الدراسة نفسه، وقام الباحث بإعداد أداة للكشف عن مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة بالاعتماد على الأدب والدراسات السابقة وتكون كون من (٤٠) فقرة موزعة على (٤) مجالات هي (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، توازن العمليات)، وبينت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين والمعلمات لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لمديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط على مجالات الأداة ككل كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج السبل المناسبة لتطوير هذه المؤشرات، وأهمية هذه المؤشرات بالنسبة لمديري المدارس، والمعوقات التي تواجه المدراء عند ممارسة هذه المؤشرات في الإدارة المدرسية، وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية لممارسة مديريهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية). وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات المنبثقة من نتائجها.

٣. أهمية القيادة الجديرة بالثقة:

تعد القيادة الجيدة واحدة من أبرز الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، حيث يزداد الاهتمام بها بشكل مستمر. ومن أبرز سماتها القدرة على تقديم نموذج إيجابي للقيادة، مما يعزز من قدرات الأفراد الذين يتبعونها. هذه القيادة تتسم بالعديد من السمات الأساسية التي تميزها مثل الوعي الذاتي، وشبكية العلاقات، والتمسك بالقيم الأخلاقية، فضلاً عن توفير معلومات شاملة للأفراد. تساهم هذه السمات في خلق بيئة عمل إيجابية ومنظمة، وهو ما يحسن من أداء الفريق بشكل عام. على سبيل المثال، تساهم القيادة الجيدة في تحسين مناخ العمل وتحفيز الأفراد، وهو ما ينعكس إيجابياً على التفاعل بين الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل. وعليه، فهذه القيادة تتميز

بقدرتها على تشجيع التعاون، وتحفيز المشاركة الفعّالة بين أفراد الفريق، وكذلك تعزيز تبادل المعلومات بشكل مستمر (ابو مديغم، 2023).
في هذا السياق؛ تتمتع القيادة الجيدة بمجموعة من الصفات الإدارية التي تمكنها من إدارة مؤسسة تعليمية بفعالية، حيث تتناغم مع المواقف المختلفة وظروف الموضوعية. وبذلك، تسهم القيادة الجيدة في توفير بيئة عمل مناسبة من خلال توفير وسائل تيسير عملية التنفيذ وتحقيق النجاح داخل المؤسسة. كما أن القيادة الجيدة تعتمد على تقييم الأداء بشكل موضوعي وبمهنية عالية. ومن ناحية أخرى، فإن القيادة الجيدة ترفع من الروح المعنوية في المؤسسات التعليمية من خلال توجيه الجهود نحو إيجاد حلول لمواجهة المشكلات. وبالتالي، يشير محمود إلى أن القائد الجيد يتحلّى بالقدرة على تحفيز الآخرين ومساعدتهم في التغلب على التحديات، مما يساهم في تحفيز الموظفين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

٤. أبعاد القيادة الجديرة بالثقة:

تُعتبر أبعاد القيادة الجيدة من العناصر الأساسية التي تحدد نجاح القائد في التأثير على بيئة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. وتتمثل هذه الأبعاد في عدة جوانب هامة:

- الاستثمار العاطفي: يتطلب القائد الجيد تفاعلاً عاطفياً إيجابياً مع أفراد فريقه، حيث يولي اهتماماً بمشاعرهم واحتياجاتهم، ويعمل على تعزيز علاقات متينة معهم. هذا التفاعل العاطفي يعزز من مستوى التفاني والولاء من الأفراد، حيث يشعرون بأنهم جزء من العملية التي يساهمون في تحقيق أهدافها. عندما يشعر الأفراد بأنهم محل تقدير، يزداد التزامهم بأداء المهام بأعلى مستوى من الكفاءة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- المساواة والعدالة: القائد الجيد يعترف بأهمية المعاملة المتساوية بين الأفراد ويشجع على بيئة عمل قائمة على العدالة والمساواة. يعمل القائد على توزيع الفرص والمكافآت والتقدير بشكل عادل بين جميع أفراد الفريق، مما يعزز من شعورهم بالإنصاف ويزيد من روح التعاون بينهم. هذه العدالة تساهم في

تقليل التوترات والمشاكل داخل الفريق وتزيد من مستويات الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسة.

● المفهوم الأخلاقي: القائد الجيد يلتزم بأعلى معايير الأخلاق والنزاهة في جميع قراراته وتصرفاته. من خلال هذا السلوك، يزرع القائد الثقة والاحترام في بيئة العمل. تتسم القرارات التي يتخذها القائد بالنزاهة والشفافية، مما يعزز من ثقافة المساءلة ويشجع الأفراد على العمل بشفافية أيضاً. القائد الذي يعكس سلوكاً أخلاقياً قوياً يساهم في بناء سمعة طيبة للمؤسسة ويضمن التزام الجميع بالقيم والمبادئ التي تدعم النجاح المستدام.

● الوعي الذاتي: القائد الجيد يتمتع بوعي ذاتي عميق حول تأثير أفعاله على الآخرين، ويعمل بشكل مستمر على تحسين ذاته. هذا الوعي يعزز من قدرة القائد على فهم نقاط قوته وضعفه، مما يساعده على اتخاذ قرارات أكثر حكمة واستراتيجية. كما يساهم الوعي الذاتي في تعزيز القيادة الشخصية، حيث يعمل القائد على تحسين مهاراته ومعرفة تأثير قراراته على الفريق والمجتمع المحيط به.

تتمثل هذه الأبعاد في بناء بيئة عمل إيجابية، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة مستوى الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. القيادة الجيدة لا تقتصر فقط على إدارة الأشخاص، بل تشمل أيضاً بناء علاقات قوية، تبني قيم أخلاقية، ورفع مستوى الوعي الذاتي، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بنجاح وبأعلى مستوى من الكفاءة.

٥. أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

● الإسهام في الأدبيات الحديثة. تساهم هذه الدراسة في إثراء المجال العلمي المتعلق بسلوكيات القيادة في القطاع الصحي، من خلال التركيز على القيادة الجديرة بالثقة، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية خصوصاً في السياقات الصحية العربية.

- توسيع نطاق فهم العلاقة بين القيادة والأداء. تقدم الدراسة نموذجًا تحليليًا لفهم العلاقة بين القيادة الموثوقة وأداء العاملين، مما يوفر أساسًا علميًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تبحث في تأثير أنماط القيادة المختلفة على الكفاءة المهنية في المؤسسات الصحية.
- دراسة حالة ميدانية في بيئة عربية. توفر الدراسة تطبيقًا واقعيًا في أحد أهم التجمعات الصحية بالمملكة العربية السعودية (تجمع جدة الصحي الأول)، مما يجعلها مرجعًا محليًا يمكن الاعتماد عليه لتفسير الظواهر القيادية في البيئات الصحية المشابهة.
- الجمع بين أبعاد متعددة. تستند الدراسة إلى منهج شامل يدمج بين مفاهيم القيادة، الثقة، والتحفيز، مما يُمكن الباحثين من إعادة استثمار هذه العلاقات في تطوير نماذج إدارية جديدة قائمة على الدليل.

ثانيًا: الأهمية العملية

- تقديم حلول واقعية لمشكلات الأداء. تسلط الدراسة الضوء على التحديات الفعلية المرتبطة بانخفاض أداء العاملين في المستشفيات، وتقدم حلولًا عملية قابلة للتنفيذ تعتمد على تحسين نمط القيادة داخل المستشفيات الحكومية.
- دعم صنّاع القرار والإدارات الصحية. توفر نتائج وتوصيات الدراسة أدوات مهمة لصناع القرار في القطاع الصحي، تمكنهم من صياغة سياسات قيادية فعالة، تعزز الأداء وتقلل من الفجوة بين الإدارة والكوادر الطبية.
- تحفيز تطوير برامج تدريبية للقيادات الصحية. تبرز الدراسة أهمية تطوير قدرات القادة الإداريين داخل المستشفيات، مما يدعو المؤسسات الصحية إلى إنشاء برامج تدريبية تركز على القيادة الجديرة بالثقة والمهارات التحفيزية والإدارية الحديثة.

- رفع جودة الخدمات الصحية. من خلال تحسين الأداء الوظيفي للعاملين نتيجة تعزيز الثقة بالقيادة، تسهم الدراسة بشكل غير مباشر في رفع مستوى جودة الرعاية الصحية المقدمة للمستفيدين.
 - تعزيز بيئة العمل الإيجابية. تدعم الدراسة توجه المؤسسات الصحية نحو بناء بيئة عمل قائمة على الشفافية والتقدير والتواصل الفعال، مما ينعكس إيجابياً على الاستقرار الوظيفي والروح المعنوية للموظفين.
٦. الدراسة الميدانية:

تجمع جدة الصحي الأول هو الجهة المسؤولة عن صحة وسلامة سكان المنطقة، حيث لا يقتصر دوره على تقديم العلاج فقط، بل يمتد ليشمل الوقاية والتوعية الصحية لضمان حياة صحية أفضل للسكان. يقدم مستشفى الصحة النفسية التابع للتجمع مجموعة من الخدمات النفسية المتكاملة، بما في ذلك التقييم والعلاج النفسي الشامل، إلى جانب التنقيف النفسي للأفراد والعائلات، والعلاج النفسي بالأدوية. تشمل الخدمات أيضاً تقديم الاستشارات للأقسام الطبية الأخرى. أما بالنسبة لخدمات المرضى الداخليين في وحدة الصحة السلوكية، فهي تتميز بوجود مناطق ترفيهية، والتعاون مع مراكز إعادة التأهيل، وتدريب الأطباء النفسيين المحولين من مستشفيات أخرى، بالإضافة إلى تقديم خدمة العلاج بالخدمات الكهربائية، وهي ميزة قد لا تتوفر في بعض المستشفيات الأخرى.

ويقدم التجمع خدمات الرعاية الصحية المنزلية، التي تشمل رعاية شاملة للمرضى الذين يعانون من أمراض تعيقهم عن الوصول إلى المستشفيات، مما يتيح لهم الحصول على الرعاية الطبية في منازلهم دون الحاجة إلى التنقل. كما تتوفر خدمة الرعاية الافتراضية، التي تعتمد على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية لتقديم خدمات التشخيص والفحص والمعاينة الطبية عن بُعد، مما يسهم في تسهيل الوصول إلى الخدمات الصحية. وفيما يخص الرعاية الصحية الأولية، فهي تتضمن مجموعة واسعة من الخدمات، من بينها الرعاية الوقائية، وفحوصات ما قبل الزواج

والمشورة الطبية، ورعاية الحوامل، وعيادات النساء والولادة، إلى جانب العديد من الخدمات الأخرى التي تهدف إلى تعزيز الصحة العامة.

على صعيد الأرقام والإحصائيات، يضم تجمع جدة الصحي الأول 1111 سريرًا، ويبلغ عدد مراجعي العيادات 681,333 مراجعًا، فيما استقبلت أقسام الطوارئ 321,556 حالة. كما بلغ عدد حالات التنويم 37,330 مريضًا، وتم إجراء 16,150 عملية جراحية. بالإضافة إلى ذلك، تم توعية مليون شخص حول الأمراض المزمنة، في إطار الجهود المستمرة لتعزيز الوعي الصحي والوقاية من الأمراض. قام الباحث بتوزيع نموذج على عينة الدراسة بمستشفيات تجمع جدة الصحي وبلغت العينة ٣٠ مفردة، وتم طرح عدد ١٠ سؤالاً استطلاعيًا لبيان واقع أداء العاملين الحالي. الجدول التالي رقم (١-٣) يوضح الأسئلة التي تم توجيهها لعينة الدراسة بمستشفيات تجمع جدة الصحي الأول بالمملكة.

الجدول رقم (١) الأسئلة التي تم توجيهها لعينة الدراسة.

م	العبارة	موافق	%	غير موافق	%
1	هل تلاحظ أن أداء العاملين في المستشفى يعاني من تراجع يؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة؟	20	66%	10	33%
2	هل تعتقد أن ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين يؤثر سلبًا على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى؟	18	60%	12	40%
3	هل توفر قيادة المستشفى الدعم اللازم لتحسين أداء الكوادر الطبية والتمريضية؟	15	50%	15	50%
4	هل قلة التواصل بين إدارة المستشفى والعاملين تؤدي إلى تأخير أو ضعف في تقديم الخدمات الصحية؟	22	73%	8	26%
5	هل ترى أن هناك تفاوتًا كبيرًا في أداء العاملين داخل المستشفى نتيجة لضعف التوجيه القيادي؟	19	63%	11	36%
6	هل القرارات التي تتخذها إدارة المستشفى تؤدي إلى انخفاض الحافز أو الرضا الوظيفي بين العاملين؟	17	56%	13	43%
7	هل تشعر أن العاملين في المستشفى يحصلون على التقدير الكافي من القيادة عند تحقيق نتائج إيجابية؟	14	46%	16	53%
8	هل قلة الشفافية من قبل إدارة المستشفى تؤثر على التزام العاملين بأداء مهامهم بشكل فعال؟	21	70%	9	30%
9	هل ترى أن قيادة المستشفى تتعامل بشكل فعال مع المشكلات التي تؤثر على أداء العاملين؟	16	53%	14	46%
10	هل تعتبر القيادة الحالية سببًا رئيسيًا في عدم تحقيق العاملين لمستويات الأداء المطلوبة لتلبية احتياجات المرضى؟	18	60%	12	40%

المصدر: عن طريق الباحث.

- وبالرجوع للبيانات بالجدول السابق رقم (١) يرى الباحث ما يلي:
- السؤال الأول: "هل تلاحظ أن أداء العاملين في المستشفى يعاني من تراجع يؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة؟"؛ الإجابة بـ "نعم" من قبل ٦٦.٦٧% من المشاركين تشير إلى وجود مشكلة واضحة تتعلق بتراجع أداء العاملين في المستشفى، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. هذه النسبة المرتفعة تعكس وجود تحديات ملموسة قد تكون ناتجة عن غياب التوجيه الكافي من القيادة أو نقص الموارد اللازمة لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم.
 - السؤال الثاني: "هل تعتقد أن ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين يؤثر سلباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى؟"؛ حوالي ٦٠% من المشاركين يعتقدون أن ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين له تأثير مباشر وسلبى على جودة الرعاية الصحية. هذا يشير إلى وجود فجوة في العلاقة بين القيادة والعاملين، مما يؤدي إلى انخفاض في التزام العاملين وإنتاجيتهم. تحسين الثقة من خلال تعزيز التواصل والشفافية يعد أمراً ضرورياً لمعالجة هذه المشكلة.
 - السؤال الثالث: "هل توفر قيادة المستشفى الدعم اللازم لتحسين أداء الكوادر الطبية والتمريضية؟"؛ ٥٠% فقط من المشاركين يعتقدون أن القيادة توفر الدعم اللازم لتحسين أداء الكوادر، مما يعني أن هناك نقصاً كبيراً في توفير بيئة عمل داعمة. هذا التوازن الضعيف يشير إلى الحاجة الماسة لمراجعة سياسات القيادة وتقديم مزيد من الدعم الموجه لتحفيز العاملين.
 - السؤال الرابع: "هل قلة التواصل بين إدارة المستشفى والعاملين تؤدي إلى تأخير أو ضعف في تقديم الخدمات الصحية؟"؛ ٧٣.٣٣% من المشاركين يوافقون على أن قلة التواصل بين الإدارة والعاملين تؤثر سلباً على كفاءة تقديم الخدمات الصحية. هذا المعدل المرتفع يُظهر أن التواصل الفعال بين

القيادة والعاملين يعد تحديًا جوهريًا يجب معالجته لتحسين الأداء العام وتقليل التأخير في الخدمات.

● السؤال الخامس: "هل ترى أن هناك تفاوتًا كبيرًا في أداء العاملين داخل المستشفى نتيجة لضعف التوجيه القيادي؟"؛ ٦٣.٣٣% من المشاركين يشيرون إلى وجود تفاوت كبير في الأداء بين العاملين بسبب ضعف التوجيه القيادي. هذا يعكس غياب سياسات واضحة للإدارة تؤدي إلى تباين في الكفاءة.

● السؤال السادس: "هل القرارات التي تتخذها إدارة المستشفى تؤدي إلى انخفاض الحافز أو الرضا الوظيفي بين العاملين؟"؛ ٥٧% من المشاركين يعتقدون أن قرارات الإدارة تؤدي إلى انخفاض الحافز والرضا الوظيفي. هذا يشير إلى أن السياسات الإدارية الحالية قد تكون غير ملائمة أو تسبب شعورًا بالإحباط بين العاملين، مما يؤثر على أدائهم ويضعف التزامهم.

● السؤال السابع: "هل تشعر أن العاملين في المستشفى يحصلون على التقدير الكافي من القيادة عند تحقيق نتائج إيجابية؟"؛ ٤٦.٦٧% فقط من المشاركين يعتقدون أن العاملين يحصلون على التقدير الكافي. هذه النسبة المنخفضة تعكس غياب ثقافة الاعتراف بجهود العاملين، مما قد يؤدي إلى تراجع الحافز والروح المعنوية لديهم.

● السؤال الثامن: "هل قلة الشفافية من قبل إدارة المستشفى تؤثر على التزام العاملين بأداء مهامهم بشكل فعال؟"؛ ٧٠% من المشاركين يعتقدون أن غياب الشفافية في الإدارة يؤثر بشكل كبير على التزام العاملين. هذا يُظهر أهمية تعزيز الشفافية داخل المستشفى لتحسين التواصل والثقة بين الإدارة والعاملين.

● السؤال التاسع: "هل ترى أن قيادة المستشفى تتعامل بشكل فعال مع المشكلات التي تؤثر على أداء العاملين؟"؛ ٥٣% من المشاركين يرون أن القيادة لا تتعامل بشكل فعال مع مشكلات أداء العاملين. هذا يشير إلى وجود

ضعف في استجابة القيادة وغياب خطط واضحة لحل التحديات التي يواجهها العاملون.

● السؤال العاشر: "هل تعتبر القيادة الحالية سبباً رئيسياً في عدم تحقيق العاملين لمستويات الأداء المطلوبة لتلبية احتياجات المرضى؟"؛ ٦٠% من المشاركين يرون أن القيادة الحالية تُعد سبباً رئيسياً في ضعف أداء العاملين. هذا يشير إلى الحاجة إلى إعادة هيكلة نهج القيادة لمعالجة الأسباب الجذرية للتحديات وتحسين مستوى الأداء العام.

٧. مشكلة الدراسة:

في ضوء النتائج المستخلصة من إجابات المشاركين على أسئلة الاستبيان، تتضح معالم مشكلة جوهرية تتعلق بأداء العاملين في مستشفيات تجمع جدة الصحي الأول، وتأثير القيادة الإدارية على هذا الأداء. فقد أظهرت البيانات أن نسبة كبيرة من المشاركين (٦٦.٦٧%) يرون أن أداء العاملين يشهد تراجعاً واضحاً، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة. ويرتبط هذا التراجع – بحسب آراء المشاركين – بعوامل متعددة، أبرزها ضعف التوجيه القيادي، وقلة التواصل بين الإدارة والعاملين، وغياب الدعم الفعّال من القيادة. ويُعزز هذا الطرح ما ورد في نتائج السؤال الثاني، حيث أشار حوالي ٦٠% من المشاركين إلى أن ضعف الثقة بين القيادة والعاملين يُعد عاملاً مؤثراً في تدهور جودة الرعاية الصحية. كما أظهرت النتائج أن نصف المشاركين فقط يشعرون بوجود دعم كافٍ من القيادة لتحسين أداء الكوادر الطبية، وهو ما يشير إلى قصور واضح في البيئة التنظيمية الداعمة. ويؤكد ٧٣.٣٣% من المشاركين أن قلة التواصل الإداري تمثل عائقاً رئيسياً أمام كفاءة تقديم الخدمات، مما يعكس وجود خلل في قنوات الاتصال داخل بيئة العمل الصحية.

ويُضاف إلى ذلك ما أشار إليه ٦٣.٣٣% من المشاركين حول وجود تفاوت ملحوظ في أداء العاملين نتيجة لضعف التوجيه، مما يدل على غياب السياسات القيادية الواضحة والعادلة. كما يرى ٥٧% من المشاركين أن قرارات الإدارة تسهم في انخفاض الحافز والرضا الوظيفي، وهو ما يشكل تحدياً إضافياً أمام جهود تحسين

الأداء. ويُبرز غياب التقدير والتحفيز كعامل سلبي إضافي، حيث أشار ٤٦.٦٧% فقط إلى أن القيادة تُقدّر جهود العاملين عند تحقيق نتائج إيجابية، ما يُسهم في إضعاف الروح المعنوية لدى الموظفين. ويُعزز هذا الشعور باللامبالاة أيضًا غياب الشفافية، حيث يرى ٧٠% أن قلة الشفافية تؤثر سلبًا على التزام العاملين.

وفي السياق نفسه، عبّر ٥٣% من المشاركين عن اعتقادهم بأن القيادة لا تتعامل بفعالية مع التحديات المرتبطة بالأداء، مما يُؤشر إلى وجود فجوة إدارية في الاستجابة للمشكلات التنظيمية. وختامًا، يرى ٦٠% أن القيادة الحالية تُعد سببًا مباشرًا في تدني مستويات أداء العاملين وعدم قدرتهم على تلبية احتياجات المرضى بالشكل المطلوب. انطلاقًا مما سبق، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في وجود خلل إداري واضح في أساليب القيادة المتبعة داخل مستشفيات تجمع جدة الصحي الأول، يتمثل في ضعف الثقة، وقصور التوجيه، وقلة الدعم والتقدير، وغياب الشفافية والتواصل، وهو ما يؤثر سلبًا على أداء العاملين وجودة الخدمات الصحية، مما يستدعي دراسة علمية معمقة لتحديد أبعاد هذه المشكلة وتقديم حلول قائمة على مفاهيم القيادة الجديرة بالثقة.

٨. فروض الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الجديرة بالثقة في تحسين أداء العاملين بمستشفيات تجمع جدة الصحي الأول بالمملكة العربية السعودية. ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم الأخلاقية في تحسين أداء المهام بمستشفيات تجمع جدة الصحي الأول بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم الأخلاقية في تحسين الأداء السياقي بمستشفيات تجمع جدة الصحي الأول بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم الأخلاقية في تحسين الأداء التكيفي بمستشفيات تجمع جدة الصحي الأول بالمملكة العربية السعودية.

٩. الدراسة الميدانية:

اختبارات الفروض:

ينص الفرض الرئيسي للدراسة على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الجديرة بالثقة في تحسين أداء العاملين بمستشفيات تجمع جدة الصحي الأول بالمملكة العربية السعودية.
ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

١. الفرض الفرعي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم الأخلاقية في تحسين أداء المهام بمستشفيات تجمع جدة الصحي الأول بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين القيم الأخلاقية كمتغير مستقل وأداء المهام كمتغير تابع، ويتضح من هذا الجدول وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٨.٥% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين القيم الأخلاقية و أداء المهام.

الجدول رقم (٢) ملخص تحليل معاملات الفرض الفرعي الأول

معامل الارتباط		المعنوية	
٠.٨٨٥		٠.٠٠٠	
معامل التحديد		معامل التحديد المعدل	
0.783		0.782	
البيان		مجموع المربعات	
الاتحاد		44.282	
البواقي		12.294	
المجموع		56.576	
معاملات النموذج		قيمة	
		الثابت	
		المتغير	
٠.٠٠٠		22.688	
٠.٠٠٠		35.909	
		اختبار	
		t	
		1.297	
		0.634	
		درجات الحرية	
		1	
		358	
		359	
		متوسط المربعات	
		44.282	
		0.034	
		اختبار F	
		1289.5	
		المعنوية	
		0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.783$ وهو ما يعني أن القيم الأخلاقية تفسر التغير في أداء المهام بنسبة 78.3%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين القيم الأخلاقية وأداء المهام، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05. وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء، ويظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لمتغير القيم الأخلاقية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين القيم الأخلاقية وأداء المهام.

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الأخلاقية وأداء المهام.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم الأخلاقية وأداء المهام.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن القيم الأخلاقية يؤثر في أداء المهام بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الأخلاقية في تحسين أداء المهام بمستشفيات تجمع جدة الصحي الأول بالملكة العربية السعودية.

٢. الفرض الفرعي الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم الأخلاقية في تحسين الأداء السياقي بمستشفيات تجمع جدة الصحي الأول بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين القيم الأخلاقية كمتغير مستقل و الأداء السياقي كمتغير تابع، ويتضح من هذا الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨١.٣% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين القيم الأخلاقية و الأداء السياقي.

الجدول رقم (٣) ملخص تحليل معاملات الفرض الفرعي الثاني.

معامل الارتباط		المعنوية	
٠.٨١٣		٠.٠٠٠	
معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	
0.661	0.661	0.2612	
البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات
الانحدار	47.709	1	47.709
البواقي	24.415	358	0.068
المجموع	72.124	359	
معاملات النموذج		الثابت	قيمة بيتا
		14.774	1.19
		26.449	0.658
		٠.٠٠٠	t
		٠.٠٠٠	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.661$ وهو ما يعني أن القيم الأخلاقية تفسر التغير في الأداء السياقي بنسبة ٦٦.١%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين القيم الأخلاقية والأداء السياقي ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لمتغير القيم الأخلاقية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين القيم الأخلاقية و الأداء السياقي.

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الأخلاقية و الأداء السياقي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم الأخلاقية و الأداء السياقي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن القيم الأخلاقية يؤثر في الأداء السياقي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم الأخلاقية في تحسين الأداء السياقي بمستشفيات تجمع جدة الصحي الأول بالمملكة العربية السعودية.

٣. الفرض الفرعي الثالث:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم الأخلاقية في تحسين الأداء التكيفي بمستشفيات تجمع جدة الصحي الأول بالمملكة العربية السعودية.

القيادة الجديرة بالثقة وتأثيرها على تمسين أداء الموظفين في المستشفيات: دراسة على تجمع جدة الصحي الأول
د/ أحمد عطيه أحمد الزهراني

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين القيم الأخلاقية كمتغير مستقل و الأداء التكيفي كمتغير تابع، ويتضح من هذا الجدول وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٦.٣% عند مستوى معنوية ٠.٠٥. بين القيم الأخلاقية و الأداء التكيفي.

الجدول رقم (٤) ملخص تحليل معاملات الفرض الفرعي الثالث.

معامل الارتباط		المعنوية	
٠.٨٦٣		٠.٠٠٠	
معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	
0.745	0.745	0.2476	
البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات
الانحدار	64.217	1	64.217
البواقي	21.951	358	0.061
المجموع	86.168	359	
معاملات النموذج		الثابت	قيمة بيتا
		0.835	اختبار
		0.764	t
		10.924	٠.٠٠٠
		32.362	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.745$ وهو ما يعني أن القيم الأخلاقية تفسر التغير في الأداء التكيفي بنسبة ٧٤.٥%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين القيم الأخلاقية و الأداء التكيفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجود علاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لمتغير القيم الأخلاقية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين القيم الأخلاقية و الأداء التكيفي.

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الأخلاقية و الأداء التكيفي.
 - كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم الأخلاقية و الأداء التكيفي.
 - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن القيم الأخلاقية تؤثر في الأداء التكيفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
 - مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الأخلاقية في تحسين الأداء التكيفي بمستشفيات تجمع جدة الصحي الأول بالملكة العربية السعودية.

١٠. نتائج الدراسة:

- أولاً: تراجع في أداء العاملين يؤثر على جودة الخدمات الصحية. كشفت النتائج أن غالبية المشاركين (٦٦.٦٧%) يرون أن أداء العاملين في المستشفيات يشهد تدهوراً ملحوظاً، وهو ما يُلقي بظلاله على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. هذا التراجع في الأداء يُشير إلى وجود مشكلات تنظيمية كامنة تتعلق بضعف التحفيز ونقص الإشراف القيادي الفعال، ويؤكد الحاجة إلى تطوير آليات القيادة وتحسين بيئة العمل.

- ثانيًا: ضعف الثقة بين القيادة والعاملين يهدد فاعلية الرعاية الصحية. أظهر نحو ٦٠% من المشاركين أن ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين يُعد من أبرز الأسباب التي تُعيق تقديم رعاية صحية ذات جودة. هذا يشير إلى وجود فجوة في العلاقة بين الطرفين، ربما تعود إلى غياب الشفافية أو ضعف التواصل، الأمر الذي يقلل من التزام العاملين، ويؤثر على روح الفريق والمسؤولية المهنية.
- ثالثًا: قصور في الدعم القيادي المقدم للكوادر الطبية. أفاد نصف المشاركين فقط (٥٠%) بأن قيادة المستشفى توفر الدعم اللازم لتحسين أداء الكوادر الطبية والتمريضية. هذا القصور يُؤثر إلى غياب السياسات التحفيزية والتدريبية المناسبة، ويُظهر ضعفًا في المتابعة الإدارية للموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل غير داعمة تنعكس سلبًا على الأداء المهني للعاملين.
- رابعًا: قلة التواصل الإداري سبب رئيسي في ضعف الكفاءة التشغيلية. أشار أكثر من ٧٣% من المشاركين إلى أن قلة التواصل بين إدارة المستشفى والعاملين تؤدي إلى تأخير وضعف في تقديم الخدمات الصحية. يُظهر هذا الرقم الكبير أن غياب قنوات اتصال فعّالة يُعد تحديًا محوريًا داخل المستشفى، وأن تحسين أداء العاملين مرهون بتطوير منظومة تواصل شفافة ومستمرة بين الإدارة والموظفين.
- خامسًا: القرارات الإدارية الحالية تفتقر للتحفيز وتُضعف الالتزام. أظهرت النتائج أن ٥٧% من المشاركين يرون أن القرارات الإدارية تساهم في انخفاض الحافز والرضا الوظيفي، كما يعتقد ٦٠% أن القيادة الحالية تُعد سببًا رئيسيًا في تدني الأداء العام. يُشير ذلك إلى افتقار السياسات الإدارية إلى النهج التحفيزي والمُشجع على الإنجاز، مما يستدعي إعادة النظر في أسلوب القيادة وتبني مبادئ الثقة والتقدير الفعلي لجهود العاملين.

توصيات الدراسة:

- تعزيز ثقافة الشفافية والتواصل الداخلي. ينبغي على القيادة في المستشفيات تطوير قنوات تواصل واضحة وفعالة مع العاملين، تضمن نقل التوجيهات والاستماع للمشكلات والاقتراحات، مما يسهم في تحسين التفاهم المتبادل وزيادة الالتزام الوظيفي.
- بناء الثقة بين الإدارة والعاملين. توصى المستشفيات بوضع برامج إدارية تُعزز الثقة بين القيادة والموظفين، مثل إشراك العاملين في صنع القرار، وتطبيق ممارسات عادلة في توزيع المهام والتقييم، وذلك لتحفيز روح الفريق وتحقيق بيئة عمل إيجابية.
- تحسين السياسات التحفيزية والتقديرية. من الضروري اعتماد سياسات واضحة لمكافأة وتقدير جهود العاملين عند تحقيق الإنجازات أو التطوير في الأداء، من خلال الحوافز المادية والمعنوية، مما يزيد من الرضا الوظيفي ويُحفز على الإنتاجية.
- توفير الدعم الإداري والتقني للعاملين. توصى الدراسة بإعادة هيكلة الدعم الموجه للكوادر الطبية، من خلال تعزيز برامج التدريب والتأهيل المهني، وتوفير بيئة عمل مجهزة ومحفزة تُمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة.
- مراجعة القرارات الإدارية وفق منظور تحفيزي. على القيادات الصحية مراجعة السياسات والقرارات الإدارية الحالية لضمان عدم تأثيرها سلباً على دافعية العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار النفسية والمهنية التي قد تنترتب عليها، والاعتماد على بيانات الأداء الفعلية لتطوير خطط العمل.
- وضع آليات فعّالة لحل المشكلات التشغيلية. يجب إنشاء فرق استجابة سريعة داخل المستشفى للتعامل مع مشكلات العاملين التي تؤثر على الأداء، وتطوير سياسات إدارية مرنة تستند إلى تحليل دوري للمشكلات والتحديات الميدانية.

- التركيز على القيادة الداعمة والتوجيه الفعال. تدريب القيادات الإدارية في المستشفى على أنماط القيادة التحفيزية والجديرة بالثقة، مثل القيادة التحويلية، مع التأكيد على أهمية التوجيه والمتابعة المستمرة لأداء العاملين وفق معايير مهنية وإنسانية.

المصادر:

- ابو مديغم، عبد الكريم سالم عودة. 2023. مؤشرات ومعوقات وسبل تطوير القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات رسالة دكتوراة (AAUP, Doctoral dissertation).
<http://repository.aaup.edu/jspui/handle/123456789/3170>
- بكر، سوزان فؤاد؛ كشكوشه، نجوى متولى حسن. ٢٠٢١. الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، ٤٣(٤)، 705-759 pp.
<https://search.mandumah.com/Record/1231429>
- الخالدي، غانم حاشوش. ٢٠٢٠. القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١(العدد الثاني الجزء الاول)، 89-110 pp.
<https://search.mandumah.com/Record/1108194>
- دسوقي، دعاء محمد أحمد. ٢٠٢١. تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة. Journal of Education-Sohag University, 89.
<https://search.mandumah.com/Record/1170143>
- رضوان، طارق رضوان محمد. ٢٠١٨. الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. ٢٠٥ – ٢٥٤.
<https://search.mandumah.com/Record/969747>
- الصويغي، هند خليفة؛ عبد السيد، سهام إبراهيم. ٢٠٢٢. أثر القيادة الجديرة بالثقة على الانطمار الوظيفي: دراسة حالة شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة. دراسات في الاقتصاد والتجارة، ٤١(٢-١).
<https://doi.org/10.37376/deb.v41i1-2.3843>

- العولقي، عبدالله أحمد حمود. ٢٠١٩. أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي- رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. Finance & Business Economies Review. <https://search.mandumah.com/Record/1034181>
- المسدي، عادل عبدالمنعم؛ حسانين، مجدي عبدالغني عبدالونيس؛ رضوان، طارق رضوان محمد. ٢٠٢١. أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا). التجارة والتمويل، ٤١، 49-106. (3). <https://search.mandumah.com/Record/1215228>
- النجار، حميدة محمد البدوي. ٢٠١٥. تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، ٤٥(٤)، 153-221. pp. <https://search.mandumah.com/Record/763544>
- نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع؛ النجار، حميدة محمد البدوي؛ عشري، تامر إبراهيم السيد. ٢٠١٥. أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر. ٢٨٩ - ٣١٣. <https://search.mandumah.com/Record/775567>
- هلال، شعبان أحمد محمد، ٢٠٢٢. القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٣(٥)، 1-43. pp. <https://search.mandumah.com/Record/1309664>