

مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها في رفع الروح المعنوية دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين بالمركز الصحي الطينة

أ . رضا المبروك إبراهيم كشير – كلية الآداب زوارة – جامعة الزاوية

المقدمة :

تعد القيادة الإدارية من المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد ؛ لأنها من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي ، وعلى دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل وتعتبر محورا رئيسا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ولذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها إلى قيادات إدارية يحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية .

فالقيادة مسؤولة عن تحفيز المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية وضمان ارتباطهم بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها والسير على سياساتها والإخلاص لها ، وذلك من خلال رفع معنويات العاملين فيها .

ومن الطبيعي أن إشباع حاجات الأفراد الأساسية تفرض عليهم القيام بواجباتهم كما هو محدد من خلال حثهم على الإبداع والابتكار بما تسهم في ارتقاء المؤسسة ، وضبط الاستقرار فيها .

وتتضح أهمية القيادة الإدارية من خلال دورها المهم والمميز والذي تقوم به في جوانب العملية الإدارية كافة ، فهي المسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة والتي يختلف كل من المدير والقائد في وسائله المتبعة نحو الوصول لهذه الأهداف ، حيث يعتمد المدير على ما تمنحه له سلطته الرسمية من وسائل لدفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف ، أما القائد فهو يعتمد بشكل أساسي على الثقة والقدرة على الإقناع والاقتناع ، حيث يستمد هذه السلطة من علاقة التأثير المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ، والتي تعتمد على مزيج خليط من بعض الصفات الشخصية للقائد وخصائص المرؤوسين ، وطبيعة الموقف أو المشكلة .

كما تلعب الروح المعنوية دورا مهما في تأثيرها على نوع وكم الأداء المطلوب ، فإذا كانت جهود الباحثين والممارسين للعمل الإداري في المنظمات قد تركزت بالدرجة الأولى على البحث عن أفضل الطرق التي تعمل على تحسين فعالية الأداء ، فإن الروح المعنوية لها أهمية كبيرة في مجال العمل ، انطلاقا من كونها مقياسا لفاعلية العاملين

وإفادتهم في المؤسسة ، وذلك من خلال تأثرهم بالنمط القيادي والسمات الشخصية للقائد ، لذلك أصبح الاهتمام بالروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد وردود أفعالهم وظروف أعمالهم المختلفة .

فالإدارة الناجحة هي التي تعي بأهمية الروح المعنوية للعاملين فيها ، وأن الإداري الذي يؤمن بهذه الأهمية يحتاج إلى أن يدرك أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم ، وبالتالي يختلفون في نوع الحوافز التي تؤثر فيهم ، وبهذا لا بد أن يولي المسؤولون والإداريون هذا الجانب عناية كبيرة وذلك عن طريق دراسة الأوضاع النفسية التي يعيشها العاملون بغية كشف مشكلاتهم وعلاجها بما يتفق ورغباتهم ، وما يقترحونه لتحسين ظروفهم النفسية .

كما أن الروح المعنوية والإنتاجية هدفان متكاملان ومؤثران في بعضهما ، الإنتاجية مرتبطة بجوانب فنية وإدارية ، والروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية ، وتفاعل جميع هذه الجوانب مع بعضها البعض يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية إذا اتجهت في الاتجاه الصحيح ، وتنخفض إذا اتجهت في الاتجاه غير الصحيح .

أولاً - إشكالية البحث :

تعني القيادة القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق أهداف المنظمة ، ولكي ينجح المدير في هذا الدور لا بد أن تتوفر لديه المعرفة والدراية والمهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية والشخصية .

تعمل القيادة الإدارية الناجحة على خلق روح التعاون والعمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، بأن تتوفر لدى قيادات المنظمة المهارات القيادية اللازمة ، ويعتمد هذا النجاح كله على وجود القائد الفعال الذي يهتم بالعاملين والعمل على حد سواء وبدرجة عالية ؛ لأن القائد الذي يهتم بالعمل فقط ربما ينظر إليه على أنه (مستبد) أو (دكتاتوري) ، وبذلك يجد مقاومة من العاملين فيتمردون عليه ويفشل في تحقيق ما أراد تحقيقه والقائد الذي يعطي اهتماما للعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل ربما ينظر إليه على أنه (متساهل) وبذلك قد لا ينجزون العمل بكفاءة أو قد لا ينجزون على الإطلاق فيفشل في تحقيق ما أراد تحقيقه أيضا ، وللقيادة الإدارية تأثير مباشر على أداء العاملين وروحهم المعنوية سواء بالسلب أو بالإيجاب ، على اعتبارها أحد الجوانب المكتملة للوظائف الرئيسية التي يقوم بها القائد (التخطيط ، التنظيم ، والتنسيق ، والرقابة) .

حيث يلعب العنصر البشري دورا كبيرا في المحافظة على المنظمة ونجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها وذلك من خلال ما يقوم به القائد من بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص ، وفي كل المجالات ولذلك نرى أن الكثير من المؤسسات الإدارية الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيههم وحفزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم وفي توحيد جهود العاملين واستمالتهم حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة واقتناع ورضا وبروح معنوية عالية .

قد يؤدي عدم ممارسة المديرين للمهارات القيادية إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة ، وكذلك فإن تعيين القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب ، وكذلك فإن تدني استخدام المديرين للتقنيات الحديثة وانخفاض مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وعدم وجود اتصال بينهم ، وقلة الإمكانيات في بيئة العمل قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح المعنوية لديهم وبالتالي انخفاض مستوى الأداء الوظيفي .

ثانيا - أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في المجالين التاليين :

الأهمية العلمية :

1- تكمن في تناولها المهارات القيادية ومحاولة الوقوف على دورها في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين في القطاع الصحي الطينة ، إضافة إلى إعادة اختبار العلاقات التي تربط هذه المتغيرات وذلك ضمن بيئة العمل السائدة ، والتي تختلف في كثير من جوانبها عن سائر البيئات .

2- من المتوقع أن يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة العلمية بمراجع تساعد الباحثين القادمين في دراستهم عبر الاطلاع على النتائج والتوصيات .

الأهمية العملية :

1- تبرز أهمية البحث من أهمية القطاع الصحي الطينة الذي يضم عددا كبيرا من العاملين ذوي التأهيل العلمي العالي ، مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد الإدارة على رفع مستوى الروح المعنوية من خلال زيادة قدرات ورغبات العاملين للعمل .

- 2-يساعد هذا البحث متخذي القرار الإداري وواضعي السياسات الإدارية الرشيدة في تحديد وفهم طبيعة المهارات القيادية ، الأمر الذي يساعد الإدارة على خلق أعلى درجات الانسجام ما بين الأهداف الفردية والتنظيمية ، الأمر الذي يشكل قاعدة أساسية ومدخلا لا بد منه لتحسين مستويات الأداء وجودة الأعمال وبالتالي تحقيق منفعة خاصة وعامة .
- 3-كما يساعد هذا البحث القيادات في القطاع الصحي الطينة في إلقاء الضوء على أهمية المورد البشري المتمتع بالروح المعنوية المرتفعة ، وتعريفهم بأسلوب قيادي جديد يتناسب مع تحديات العصر .
- 4- تسليط الضوء على أهم العوامل المؤدية إلى رفع الروح المعنوية وإمكانية الأخذ بها وتطبيقها في مختلف الإدارات .

ثالثا – أهداف البحث :

- 1- التعرف على أهم المهارات القيادية التي يتصف بها القادة الإداريون بالمركز الصحي الطينة من وجهة نظر الموظفين .
- 2- التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين بالمركز الصحي الطينة .
- 3-البحث في طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية التي يتصف بها القادة الإداريون ومستوى الروح المعنوية للموظفين .

رابعا- تساؤلات البحث :

- 1-ما أهم المهارات القيادية التي يتصف بها القادة الإداريون بالمركز الصحي الطينة من وجهة نظر الموظفين ؟
- 2-ما مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين بالمركز الصحي الطينة ؟
- 3-ما طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية التي يتصف بها القادة الإداريون ومستوى الروح المعنوية للموظفين ؟

خامسا – مفاهيم البحث :

- 1-القيادي : " هو الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين أو الذي يدفع الجماعة إلى تحقيق أهداف معينة " (1)
- 2-المهارات القيادية : " هي تلك القدرات التي يكتسبها المدير في المؤسسة التنظيمية من خلال المعارف والخبرات التي تميز شخصيته القيادية عبر البرامج التدريبية المتخصصة ، وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي يؤديها مستقبلا " (2)

3- الروح المعنوية : هي شعور الفرد الداخلي الذي يمتلكه تجاه عمله ، بناء على الصورة التي يرى الفرد نفسه فيها في المنظمة ، وإلى أي مدى تلبى المنظمة احتياجاتها وتوقعاته الخاصة . (3)

وتعرف إجرائيا : بأنها الحالة النفسية لدى العاملين في المركز الصحي الطينة والتي تدفعهم إلى العمل بحماس لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها .

4- المهارات الإنسانية : هي تلك المهارات التي يستطيع الرجل القيادي بواسطتها التعامل الفعال مع الآخرين ، كما تعني التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات ، وأنها تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار ، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للأفراد وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد لديهم الثقة والاحترام وتوحد جهودهم نحو الأهداف المستقبلية المنشودة . (4)

5- المهارات الفنية : هي تلك المهارات التي يجب أن يجيدها القائد في عمله ، ويكون ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها ، عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها ، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل ، وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف . (5)

6- المهارات الذاتية : وهي تلك المهارات التي تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الجسمية ، والقدرات العقلية ، والمبادأة ، والابتكار ، وضبط النفس .

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر قسمت الورقة البحثية على المحاور الرئيسية التالية :
أولا – ماهية المهارات القيادية :

هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة لاستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من الموارد والإمكانيات .

والقيادي يحتاج إلى المهارات ، فهي وسيلة تمكنه من تحديد اتجاهات موظفيه ومطالبهم ، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم ، وأن توافر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم ، ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها . (6)

فالقائد لا يحتاج إلى مهارات إقناع الآخرين فحسب ، بل يحتاج إلى القدرة على دفعهم نحو رؤية مستقبلية ، ويحتاج إلى مهارات تفكيرية متكاملة . (7)

فالمهارة هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصقل بالتدريب ، وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسميا وذهنيا ، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين . (8)

وتكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية .

إن المهارة هي القدرة على أداء عمل ، أو تنفيذ إجراء ، أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة ، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم ، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب ، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيرا في القيادة الإدارية حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها للتأثير هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها بالتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علما وخبرة . (9)

ومن خلال مهارات القيادة يتم تقويم عملية أداء العاملين والتي تهدف إلى التحكم في الأداء وتلافي جوانب الضعف ليكون مستوى الأداء طبقا لما خطط له ، وبالتالي تحقيق الأهداف بأكثر الأساليب فعالية واقتصادية ، وذلك لأن إغفال العوامل الاقتصادية في الأداء الوظيفي للعاملين يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمات . (10)

بناء على ما سبق من تعريفات يقصد بالمهارات القيادة الإدارية قدرة القائد الإداري على عدالة توزيع العمل داخل التنظيم ووضع مقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين الأنشطة والإدارات المختلفة ، وكذلك إعداد وتطوير الكفاءات البشرية ، وتبسيط الأساليب والإجراءات .

ثانيا - أهمية القيادة الإدارية :

تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمة ، وربطها بالعمل ، وبالتالي تحمل المسؤولية الشاملة في المنظمة عن تحقيق الأهداف وخاصة أن القائد هو المسؤول الأول والأخير عن التأكد من توفر عناصر التنظيم السليم كافة للإدارة ، وعن مدى ممارستها مسؤولياتها كافة بشكل سليم ، وعن مدى تحقيقها لأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف . (11)

كما تعد ضرورة اجتماعية وإدارية ، وهي تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية ، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها ، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة

؛ لان كل عمل في الإدارة يتطلب عقلا يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات ، ويتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي بين القيادي والمرؤوسين ، أو بطريقة غير مباشرة كمشاركة المرؤوسين في القيام بالأعمال في الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة .

إن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يتحلون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرقي وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتقاني في ممارسة أدوارهم القيادية ، حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري ، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث الإدارية والتربوية . (12)

ويمكن ذكر أهم الأسباب التي تكتسب القيادة منها أهميتها وذلك على النحو التالي :

1-إن القيادة تمارس دورا أساسيا في النشاط المجتمعي ، من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها .
2-إن القيادات هي من يشكل هيكل المجتمع ، بحيث أصبحت الهيمنة على المجتمعات بيد القادة .

3-إبراز الأصول العامة التي تحكم ظاهرة القيادة من أجل الترقى نحو الأفضل بالتدريب والتعليم ومن خلال الخبرة .

4-الدول النامية في حاجة ماسة إلى القادة القادرين على مساعدتها والأخذ بيدها نحو الأمام.

5-معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهما للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد .

6-معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القيادة والثقافة والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها . (13)

ثالثا – عناصر القيادة الإدارية :

يتطلب وجود القيادة الإدارية عددا من العناصر الجوهرية يمكن إجمالها في الآتي :

1-وجود الجماعة : لا يمكن أن نتصور أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل الاتباع أو الرعية ، حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأتها .

2-وجود هدف مشترك : إن القيادة لا يمكن أن تنجح في ظل تعدد الأهداف وتباينها ولذلك فإنه يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه ، ذلك أن القيادي له دور في توحيد تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها ودمجها في عملية واحدة ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات وأهداف الجميع .

3-التناسق والانسجام : مما لا شك فيه أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم ، حيث يتطلب نجاح العمل المشترك تناسقا وانسجاما بين أعضاء الجماعة حتى يواجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها .

4-القدرة على التأثير : من أجل أن يتمكن القيادي من ممارسة عملية القيادة ، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته.

وقد صنفت مصادر قوة وتأثير القيادي إلى خمسة مصادر رئيسة هي :

أ-القوة الرسمية : وهي عبارة عن السلطة أو القوة التي يستمدها الشخص من مكانته في التنظيم.

ب-قوة المكافأة : وهي تتمثل في ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الاتباع من ترقية ومديح وتكريم ، وذلك وفقا لمدى إتباعهم لما يطلبه منهم .

ج-قوة الإكراه : وهي مبنية على أساس قدرة الشخص على توقيع العقوبات كالفصل والخصم من المرتب والإنذار وغير ذلك من العقوبات التأديبية التي قد تدعو إلى توقيعها .

د- قوة الخبرة : وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى شخص ما عن نشاط معين ، مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته في هذا المجال ، ومثل هذا الأمر يعطيه نوعا من القوة في المنظمة .

ه-قوة القرينة : وتوجد مثل هذه القوة لدى بعض الأفراد لأسباب متعددة ، مثلا قوة الشخصية لدى بعض الناس تجعلهم يتمتعون بمركز قوي بين أعوانهم ، وقد يكتسب بعض الأشخاص هذا النوع من القوة نتيجة اقترانهم بأفراد أقوياء . (14)

ويتضح مما سبق : أن القيادة هي السلوك الذي يقوم به القائد مع الجماعة لتحسين التفاعل الاجتماعي فيما بينهم ، وتوجيه سلوكهم ، وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم سعيا لتحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية .

رابعاً - ماهية الروح المعنوية :

تعرف بأنها : " توجه المجموعات أو الفرد نحو مهمة مشتركة ، وثقتهم بإمكانية تحقيق النجاح وما يتبعه من إحساس بوجود طاقة مجتمعة " . (15)

وتعني أيضا : " الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود الفعل للعوامل والمؤثرات المحيطة به " . (16)

وعرفت بأنها : " مقدره مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات لتحقيق هدف معين " . (17)

وهي - أيضا - : " ذلك الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم ، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض وبشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤوسيهـم ونحو المجتمع الذي يعملون له " . (18)

مما سبق نستنتج : أن القادة الإداريين هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن توافر الروح المعنوية لدى مرؤوسيهـم ، وهم الذين يقومون بدور أساسي في ارتفاعها وانخفاضها ، وأن الروح المعنوية للموظف لا تأتي بالحوافز المادية فقط ، أو عن طريق السلطة الرسمية ، بل عن طريق احتواء جو العمل المحيط وتحسين الظروف الملائمة التي تمكنه من أداء العمل بخلق الثقة والاحترام والتفاهم والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين .

خامساً - أهمية الروح المعنوية :

تكمن أهمية الروح المعنوية في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها فيلزم من ارتفاعها وتحسينها زيادة إنتاج الشخص وتحسن نوعية إنتاجه وحسن تكيفه النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه ويلزم من انخفاضها وهبوطها انخفاض نسبة إنتاج الشخص وسوء تكيفه واضطراب سلوكه وتصرفاته .

وأكدت تجارب هاو ثورن على أن الإنتاج يعتمد على العامل الإنساني والروح المعنوية للعمل أكثر من العامل المادي ، والعلاقات الإنسانية هي تلك التي تنطوي على جو من الثقة والتعاون والتفاهم بين الإدارة والأفراد العاملين .

وقد تأثر بذلك الكثير من الإداريين ورجال الأعمال إذ يعتبرون الروح المعنوية مقياسا لمدى تأثر العاملين من عملية التحفيز ، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا تقل أهمية عن إعطاء الأجور العالية ، بل إلى درجة إن اعتبروا أن قوة المشروع

الحقيقية هي أفراده ومعنوياتهم ، وأكدت الدراسات ما جاء به علماء السلوك الإنساني من أن سلوك الفرد يتأثر إلى حد كبير باتجاهاته أكثر من العوامل الطبيعية والمادية ، وللإدارة دور في الكشف عن هذه الاتجاهات وتوجيهها للهدف المرغوب فيه . (19) لهذا اتجهت النظرة الحديثة للإدارة لتؤكد على أهمية الروح المعنوية للعمال ، كما أكدت على الاحتفاظ بالمعنويات العالية التي لا تقل أهمية عن تقديم الربح والخدمات للعاملين . (20)

وبالتالي فالروح المعنوية من أهم العوامل المحفزة للأفراد العاملين ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم كما ونوعا مما ينعكس على نجاح المنظمة وتطوير الاقتصاد الوطني وازدهاره.

وبناء على ما سبق : تتضح أهمية الروح المعنوية في أنها تعد مؤشرا على كفاية وفعالية الإدارة وتعكس مدى نجاحها في القيادة وفي تحقيق أهداف التنظيم ، كما أنها تؤثر على سلوك العاملين مهما كان موقعهم من التنظيم ، وتشكل قوة نفسية مؤثرة في الأداء والإنتاج .

سادسا – العوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية :

يمكن تحديد أهم العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للموظف بتوفر الكفاءة في إشراف الرئيس ، والإشراف يشمل القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه إليه الرئيس في إدارة الأفراد فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه والذي يتحقق بتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه ، وأسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ما دام بعيدا عن التهديد كما أن على الرئيس أن يستخدم أساليب التشجيع متى كان المرؤوس يستحق ذلك فحاجة المرؤوس إلى التقدير هي حاجة نفسية أساسية . (21)

كما أن رفع الروح المعنوية يتحقق بالحفاظ على كرامة المرؤوس وتنمية اعترازه بنفسه والعدل في الثواب والعقاب والمهام بين الجميع فالكل سواء وكذلك الاهتمام بالنواحي المعيشية والنواحي الصحية والتغذية والاهتمام بالنواحي الدينية وبتث القيم الروحية ومعاونة المرؤوسين في حل مشاكلهم والتعاطف معهم وشيوع الروح الديمقراطية في الإدارة وزيادة الحصيلة الإنتاجية للمرؤوسين وإشعار المرؤوس بأنه إنسان له مشاعره وأحاسيسه ودوره المفيد والحيوي على مستوى وحدته ومجتمعه ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب طبقا لإمكاناته المختلفة ورغباته ودوافعه

والاعتراف بالعمل المتميز وتشجيع العمل الجيد ومكافأة التميز والاجتهاد والاهتمام بالإجازات والراحات .

أما الروح المعنوية المنخفضة فتؤدي إلى الغياب والمرض والتأخير والتلف المتعمد والمخالفات بوجه عام والإصابات والتآكل وانخفاض درجة التماسك وازدياد الانحلال بين الجماعات الإنتاجية . (22)

توجد العديد من المؤثرات التي ترفع وتخفف الروح المعنوية يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات نفسية ، اجتماعية ، تنظيمية ، وفيزيائية وهي على النحو التالي :

1-العوامل النفسية المؤثرة في الروح المعنوية : توجد الكثير من العوامل النفسية ذات العلاقة الشديدة بالروح المعنوية والمؤثرة فيها بشكل كبير جدا ، ارتفاعا وانخفاضا وهي كالتالي : (المساواة والعدل بين العمال في المنافع والتضحيات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، التحفيز المعنوي ، الشعور بالحرية ، التفاهم ، الثقة المتبادلة ، الترفيه ، الشعور بالأمن والاستقرار ، توافق العامل مع عمله ، الرضا ، الشعور بالإنجاز والتقدم ، الشعور بالولاء التنظيمي) . (23)

2-العوامل الاجتماعية المؤثرة في الروح المعنوية : وتتمثل في الآتي : (الثقافة الاجتماعية ، القيم الاجتماعية ، الأخلاق العامة ، المكانة الاجتماعية ، الحالة الأسرية ، الجماعة ، مكانة الفرد في المنظمة ، الصراع ، التعاون) .

3-العوامل التنظيمية المؤثرة في الروح المعنوية : وتتمثل في (القيادة ، تحديد الأهداف ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، تحليل وتوصيف الوظائف ، إدارة الوقت ، إدارة التقنية في المنظمات ، التدريب ، التفويض ، الترقيّة ، عملية التغيير والتطوير الإداري ، الهندسة الإدارية) . (24)

4-العوامل الفيزيائية المؤثرة في الروح المعنوية : تعتبر العوامل الفيزيائية من العوامل الخارجية المؤثرة في الروح المعنوية والتي ينبغي أن تكون مناسبة حتى تساعد العامل على أدائه وتجذبه له ومن هذه العوامل الطبيعية ما يلي : (الإضاءة ، درجة الحرارة ، التهوية ، التلوث ، الضوضاء ، التحفيز المادي ، الصحة ، التغذية ، فترات الراحة ، النظافة وحسن المظهر ، الألوان ، الموسيقى والغناء ، التعب ، الملل ، نوبات العمل) . (25)

سابعا – الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث :

1-دراسة محمد رضوان عبدالكريم النخالة ، بعنوان : القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة ، 2015م . (26)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة من خلال المهارات الأربع للقيادة الاستراتيجية الذهنية ، الإنسانية ، الفنية ، الذاتية ، وتكونت عينة الدراسة من (271) ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة . وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

-أن مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة لدى قادة الأجهزة الأمنية في محافظات غزة .

-وجود علاقة طردية إيجابية بين توافر مهارات القيادة الاستراتيجية ومستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة .

2-دراسة أحمد عزام ، بعنوان : التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية ، قطاع غزة ، 2013م . (27)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة ، وتكونت عينة الدراسة من (380) ضابطا ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة . وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

-إن مستوى الروح المعنوية جاء بدرجة مرتفعة .

-وجود علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية .

3- دراسة بدر الجريسي ، بعنوان : الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، 2010م . (28)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي ، وتكون مجتمع الدراسة من (575) موظفا من جميع الإدارات ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات من مجتمع الدراسة .

وأُسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

-إن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع .
-وجود علاقة طردية بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين .
4- دراسة نورة الزهراني ، بعنوان : **علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة ، (2008م) . (29)**
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة ، وتكونت عينة الدراسة من (640) مديرة ومعلمة ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأُسفرت الدراسة عن النتيجة التالية :

-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية الأخرى لدى مديرات المرحلة الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمحافظة جدة .

ثامنا- الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية :

1. **منهج البحث :** تم اتباع المنهج الوصفي المسحي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها ، بل يتعدى إلى ما هو أبعد من ذلك ؛ لأنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات ، فضلا عن أنه كثيرا ما تقترن عملية الوصف بالمقارنة ، حين تستخدم في البحث الوصفي أساليب القياس والتصنيف والتفسير .

2. مجتمع البحث وعينته :

تكون مجتمع البحث من جميع موظفي المركز الصحي الطينة والبالغ عددهم (155) موظفا وموظفة ، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (70) موظفا وموظفة ، بنسبة (45%) وتم استعادة استبيان مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها في رفع من الروح المعنوية دون حدوث أي فاقد فيها .

- **الدراسة الاستطلاعية :** تم اختيار عينة استطلاعية بواقع (30) موظفا وموظفة للتحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة (الصدق ، والثبات) وذلك قبل التطبيق الفعلي للاستبانة ، علما بأن هذه العينة تم تطبيق الدراسة عليها مرة ثانية للاستبانة مع المجتمع الأصلي الكلي عند التطبيق النهائي للاستبانة .

الخصائص العامة لعينة البحث :

جدول (1) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب متغير النوع .

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	34.3
أنثى	46	65.7
المجموع	70	100.0

يتبين من الجدول (1) أن نسبة (65.7%) من مجموع أفراد عينة البحث من الإناث ، ونسبة (34.3%) من الذكور.

جدول (2) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب متغير العمر .

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	10	14.3
35-40 سنة	25	35.7
40 سنة فأكثر	35	50.0
المجموع	70	100.0

يتبين من الجدول (2) أن نسبة (50.0%) من مجموع أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر، ونسبة (35.7%) من مجموع أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم من 35 – 40 سنة ونسبة (14.3%) تتراوح أعمارهم أقل من 35 سنة .

جدول (3) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة .

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	15	21.4
10-15 سنة	25	35.7
15 سنة فأكثر	30	42.9
المجموع	70	100.0

يتبين من الجدول (3) أن نسبة (42.9%) من مجموع أفراد عينة البحث تتراوح سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، ونسبة (35.7%) من مجموع أفراد عينة البحث تتراوح سنوات خبرتهم من (10-15 سنة) ونسبة (21.4%) تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات .

3- حدود البحث :

أ. **الحدود النظرية** : يستند هذا البحث على النظرية العلاقات الإنسانية من خلال اهتمامها بالجانب الإنساني للعمال مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم ، وكذلك أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة .

ب. **الحدود المنهجية** : ينتمي البحث إلى البحوث الوصفية التحليلية التي تعتمد على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي والذي يعد من أكثر الطرق تماشياً وملاءمة واستخداماً لهذا النوع من البحوث، إذ يتيح هذا المسح القدرة على جمع أكبر قدر من البيانات الميدانية عن الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها .

4. **أداة البحث** : بعد الاطلاع على الأدب السوسولوجي والدراسات السابقة ، تم بناء الاستبيان وفقاً للخطوات الآتية :

- تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبيان .

- صياغة فقرات الاستبيان حسب انتمائه لكل بعد .

5. صدق الاستبيان :

أ. صدق المحكمين :

أعد الاستبيان بصورته الأولية ، وتم عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال المعرفة ، وتم إجراء التعديلات اللازمة من حيث حذف أو إضافة أو تعديل ، فأصبح عدد فقرات الاستبيان (مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها في الرفع من مستوى الروح المعنوية) بعد التعديل (48) فقرة ، موزعة على ثلاثة محاور تعكس مهارات القيادة الإدارية ، المحور الأول (المهارات الذاتية) واشتمل على (8) فقرات و المحور الثاني (المهارات الفنية) و اشتمل على (8) فقرات ، والمحور الثالث (المهارات الإنسانية) واشتمل على (8) فقرات ، أما فقرات الاستبيان مستوى روح المعنوية ، موزعة على ثلاثة محاور المحور الأول (الروح المعنوية نحو المؤسسة) واشتمل على (8) فقرات ، المحور الثاني (الروح المعنوية نحو رؤساء العمل) واشتمل على (8) فقرات ، المحور الثالث (الروح المعنوية نحو زملاء العمل) واشتمل على (8) فقرات علماً بأن بدائل الإجابة عن فقراته تنحصر في (دائماً ، أحياناً ، أبداً) .

ب. صدق الاتساق الداخلي :

تم القيام بحساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام مصفوفة الارتباط البسيط بيرسون جدول (4) ارتباط أبعاد الاستبيان مهارات القيادة الإدارية للموظفين بالدرجة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط
المهارات الذاتية	8	**0.838
المهارات الفنية	8	**0.826
المهارات الإنسانية	8	**0.875
مقياس ككل	24	**0.885

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لكل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان ، ومن ثم الوثوق فيه للاستخدام والتطبيق .

جدول (5) ارتباط أبعاد الاستبيان مستوى روح المعنوية للموظفين بالدرجة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط
الروح المعنوية نحو المؤسسة	8	**0.778
الروح المعنوية نحو رؤساء العمل	8	**0.766
الروح المعنوية نحو زملاء العمل	8	**0.885
مقياس ككل	24	**0.897

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لكل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان ، ومن ثم الوثوق فيه للاستخدام والتطبيق .

6- الثبات :

تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ :

جدول (6) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ للأبعاد والدرجة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المهارات الذاتية	8	0.884
المهارات الفنية	8	0.878
المهارات الإنسانية	8	0.876
المقياس ككل	24	0.896

يتضح من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الثبات عالية ، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في محاور الاستبيان بين (0.876-0.884) ، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.896) ، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق به .

جدول (7) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ للأبعاد والدرجة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
الروح المعنوية نحو المؤسسة	8	0.881
الروح المعنوية نحو رؤساء العمل	8	0.879
الروح المعنوية نحو زملاء العمل	8	0.873
المقياس ككل	24	0.896

يتضح من الجدول (7) أن جميع قيم معاملات الثبات عالية ، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في محاور الاستبيان بين (0.873-0.881) ، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.896) ، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق به .

7-التصميم والمعالجة الإحصائية للبيانات :

ولإعادة ترميز الاستبيان فقد وزعت الدرجات من 1- 3 على النحو التالي :

- تعطى الدرجة (3) للاستجابة (دائما) .
- تعطى الدرجة (2) للاستجابة (أحيانا) .
- تعطى الدرجة (1) للاستجابة (أبدا) .

ولأغراض التحليل الإحصائي ، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون ، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ .
نتائج تتعلق بالإجابة عن التساؤل الأول : ما أهم المهارات القيادية التي يتصف بها القادة الإداريين بالمركز الصحي الطينة من وجهة نظر الموظفين ؟

أ- المهارات الذاتية .
جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والدرجة في بعد المهارات الذاتية .

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ر.م
متوسطة	5	0.83901	2.1429	يشجع قائدك الإداري الموظفين بالمدح .	-1
عالية	1	0.73369	2.4286	يوازن قائدك الإداري بين الحزم واللين في معاملة الموظفين .	-2
متوسطة	4	0.80114	2.2857	يستخدم قائدك الإداري وسيلة الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات إلى الآخرين .	-3
متوسطة	1	0.73369	2.4286	يمتلك قائدك الإداري علاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل.	-4
عالية	2	0.72303	2.3571	يمتلك قائدك الإداري القدرة على الابتكار لمواجهة المواقف الصعبة .	-5
عالية	3	0.77806	2.3429	يتصف قائدك الإداري بالمرونة في العمل وسرعة اتخاذ القرار .	-6
متوسطة	4	0.80114	2.2857	يتصف قائدك الإداري بسرعة البديهة في مواجهة المشكلات .	-7
متوسطة	6	0.76139	2.0000	يتصف قائدك الإداري بالحيوية والنشاط في إنجاز المهام	-8

يتضح من الجدول (8) أن الفقرتين (2 ، 4) واللتين تتصان على (يوازن قائدك الإداري بين الحزم واللين في معاملة الموظفين ، يمتلك قائدك الإداري علاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل) احتلت المراتب الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.73369) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (5) والتي نصت على (يمتلك قائدك الإداري القدرة على الابتكار لمواجهة المواقف الصعبة) بمتوسط حسابي (2.3571) وانحراف معياري (0.72303) ، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (6) والتي تنص على (يتصف قائدك الإداري بالمرونة في العمل وسرعة اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (2.3429) وانحراف معياري (0.77806) جاءت بدرجات عالية.

يعزى ذلك : لنجاح القائد الإداري بالمركز الصحي الطينة الذي توفرت فيه مجموعة من أسس ومهارات من أهمها قدرته على التعامل مع ذاته وإدارتها ، ذلك أن التعامل مع الذات قد يكون في معظم الأحيان أشد صعوبة من تعامله مع شخص آخر ، فقدرة القائد على التعامل مع ذاته تمثل إحدى المهارات الإدارية التي تقود إلى النجاح لأنه لا يمكن أن ينجح في التعامل مع الآخرين وقيادتهم ما لم يكن ناجحاً في تعامله مع نفسه وإدارة الذات من المهارات الحديثة للقيادة ، ويبدأ التغيير من الداخل ، والقائد الذي لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة الآخرين .

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن أقل الفقرات شيوعاً لدى أفراد العينة هي الفقرة رقم (8) والتي تنص على (يتصف قائدك الإداري بالحيوية والنشاط في إنجاز المهام) فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.0000) وانحراف معياري (0.76139) جاءت بدرجة متوسطة من حيث شيوعها لدى أفراد العينة .

ب- المهارات الفنية .

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والدرجة في بعد المهارات الفنية .

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يحدد قائدك الإداري مؤشرات إنجاز الأهداف الاستراتيجية في مؤسستك .	2.0000	0.76139	4	متوسطة
2-	يعمل قائدك الإداري على تنمية موارد المنظمة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية .	2.0000	0.76139	4	متوسطة
3-	يساهم قائدك الإداري في تطوير الهيكل التنظيمي لمؤسستك بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية .	1.8571	0.83901	5	متوسطة
4-	يتخذ قائدك الإداري القرار الرشيد عند تطبيق الخطة الاستراتيجية .	2.2857	0.80114	2	متوسطة
5-	يوزع قائدك الإداري المسؤوليات على الموظفين وفقاً لهيكل تنظيمي واضح .	2.1429	0.83901	3	متوسطة
6-	يدير قائدك الإداري الوقت بفاعلية لتحقيق مراحل الأهداف الاستراتيجية .	2.2857	0.80114	2	متوسطة
7-	يحدد قائدك الإداري الأساليب المناسبة لاستثمار عوامل القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة .	2.1429	0.83901	3	متوسطة
8-	ينجز قائدك الإداري الأعمال المكلف بها حسب الأولويات والأهمية في المواقف الصعبة .	2.3571	0.72303	1	عالية

يتضح من الجدول (9) أن الفقرة (8) والتي نصت على (ينجز قائدك الإداري الأعمال المكلف بها حسب الأولويات والأهمية في المواقف الصعبة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.3571) وانحراف معياري (0.72303) جاءت بدرجة عالية، تليها في المرتبة الثانية الفقرتان (4، 6) واللتان تتنصان على (يتخذ قائدك الإداري القرار الرشيد عند تطبيق الخطة الاستراتيجية، يدير قائدك الإداري الوقت بفاعلية لتحقيق مراحل الأهداف الاستراتيجية) بنفس المتوسط الحسابي (2.2857) وانحراف معياري (0.80114)، وفي المرتبة الثالثة الفقرتان (5، 7) واللذان تتنصان على (يوزع قائدك الإداري المسؤوليات على الموظفين وفقا لهيكل تنظيمي واضح، يحدد قائدك الإداري الأساليب المناسبة لاستثمار عوامل القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة) بنفس المتوسط الحسابي (2.1429) وانحراف معياري (0.83901) جاءت بدرجات متوسطة.

يعزى ذلك: إلى أن المهارة الفنية تتطلب من القائد أن يكون مجدا لعمله، متقنا إياه، ملما بأعمال مؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وكذلك قدرته على استخدام المعلومات وتحليلها مدركا وعارفا بالوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، فهي تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فامتلاك القائد للمهارات الفنية يجعله ملم ومتفهم بأعمال المطلوبة منه، بما يسهم في اتخاذ القرار الرشيد عند تطبيق الخطة الاستراتيجية، وتوزيع المسؤوليات على العاملين وفقا لهيكل تنظيمي واضح، بما ينعكس على فاعلية وكفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، كما أن إلمام القائد للمهارات الفنية والتي تسهم في سهولة معرفته بالإجراءات والقوانين واللوائح وفهم توصيف المهام على الوظائف المتنوعة فهي أمور تسهم في تجنب الكثير من المشكلات وتعزز تحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي وترفع الروح المعنوية لدى الأفراد.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن أقل الفقرات شيوعا لدى أفراد العينة هي الفقرة رقم (3) والتي تنص على (يسهم قائدك الإداري في تطوير الهيكل التنظيمي لمؤسستك بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية) فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.8571) وانحراف معياري (0.83901) جاءت بدرجة متوسطة من حيث شيوعها لدى أفراد العينة.

ج-المهارات الإنسانية .

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والدرجة في بعد المهارات الإنسانية .

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يعزز قائدك الإداري الثقة بالأهداف الاستراتيجية في نفوس الموظفين داخل المؤسسة .	1.8571	0.83901	6	متوسطة
2-	يمكن قائدك الإداري الموظفين بمؤسستك من إنجاز المهام الاستراتيجية الموكلة لهم .	2.0000	0.76139	5	متوسطة
3-	يعمل قائدك الإداري على ترسيخ مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .	2.3571	0.72303	2	عالية
4-	يتخذ قائدك الإداري قراراته بما يتماشى وحل مشكلات الموظفين على المدى البعيد .	1.7143	0.70491	7	متوسطة
5-	يتصف قائدك الإداري بالقدرة على إقامة علاقات طيبة طويلة المدى مع الموظفين داخل المؤسسة .	2.2857	0.80114	3	متوسطة
6-	يعمل قائدك الإداري على إشاعة ثقافة الحوار بين الموظفين لفهم وتطبيق المهارات الاستراتيجية .	2.4286	0.73369	1	عالية
7-	يعمل قائدك الإداري على تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين بالمؤسسة .	2.1429	0.83901	4	متوسطة
8-	يمتلك قائدك الإداري التأثير الفعال في نفوس الموظفين بالمؤسسة .	2.2857	0.80114	3	متوسطة

يتضح من الجدول (10) أن الفقرة (6) واللذان تنصان على (يعمل قائدك الإداري على إشاعة ثقافة الحوار بين الموظفين لفهم وتطبيق المهارات الاستراتيجية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.73369) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (3) والتي تنص على (يعمل قائدك الإداري على ترسيخ مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (2.3571) وانحراف معياري (0.72303) وجاءت بدرجة عالية ، وفي المرتبة الثالثة الفقرتان (5، 8) والتي تنص على (يتصف قائدك الإداري بالقدرة على إقامة علاقات طيبة طويلة المدى مع الموظفين

داخل المؤسسة ، يمتلك قائدك الإداري التأثير الفعال في نفوس الموظفين بالمؤسسة) بنفس المتوسط الحسابي (2.2857) وانحراف معياري (0.80114) جاءت بدرجة متوسطة .

يعزى ذلك : إلى مدى قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه ، وتنسيق جهودهم ، وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الثقة والفهم المتبادلين بينه وبينهم ، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم ، فهي تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد ، واكتساب القائد للمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارة الفنية ، وسبب ذلك أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيدا أو تغييرا وتنوعا من المجالات الفنية ، وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء ، فالمهارات الإنسانية التي تقدر الآخرين وتحترم أفكارهم وشخصيتهم وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار هي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي ، كما أن القائد الذي يمتلك المهارات الإنسانية سواء من خلال إقامة علاقات فعالة طويلة المدى مع الفريق وإشاعة ثقافة الحوار بين العاملين لفهم وتطبيق المهارات الاستراتيجية بالإضافة إلى التأثير الفعال في نفوس العاملين بالمؤسسة يعمل تلقائيا في رفع معنوية مرؤوسيه .

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن أقل الفقرات شيوعا لدى أفراد العينة هي الفقرة رقم (4) والتي تنص على (يتخذ قائدك الإداري قراراته بما يتماشى وحل مشكلات الموظفين على المدى البعيد) فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.7143) وانحراف المعياري (0.70491) جاءت بدرجة متوسطة من حيث شيوعها لدى أفراد العينة .

جدول (11) يبين المتوسط الحسابي وترتيب أبعاد أهم مهارات القيادة الإدارية للموظفين حسب أهميتها لدى أفراد عينة البحث .

ر.م	أبعاد مهارات القيادة الإدارية للموظفين	المتوسط الحسابي	الترتيب
1.	المهارات الذاتية	18.2714	1
2.	المهارات الفنية	17.0714	2
3.	المهارات الإنسانية	17.0613	3

يتبين من الجدول (11) أن المهارات الذاتية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (18.2714) ويلها المهارات الفنية فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (17.0714) بينما جاءت المهارات الإنسانية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (17.0613) .

يعزى ذلك : إلى أن المهارات الذاتية تشمل على المبادأة والابتكار والتي تبين الميل الذي يدفع إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقا للغير وهي من السمات الهامة للقائد لأنها تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل موظف وتمكنه من شحذ عزيمة الموظفين على أداء العمل ، كما أن المبادأة تكمن في القدرة على تنفيذ القرارات والتي تتطلب الشجاعة والقدرة على الحسم كما ويعتبر هذا العنصر مهما للقائد الذي يتوجب عليه اتخاذ قرارات سريعة لا تحتاج تفكير كثيرا ، وأخيرا ضبط النفس والتي تبين القدرة على ضبط الانفعالات ومنعها من تعويق القدرات الجسمية والنفسية ، كما تعني الاتزان وأن يكون القائد قادرا على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه الهدوء ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب ، وتعتبر أهمية هذا العنصر وضرورة توفره لدى قادة الإداريين لما يتعرضون له من مواقف تتطلب منهم التعامل بروية وعدم التسرع والتأثر للنفس .

نتائج التساؤل الثاني : ما مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين بالمركز الصحي الطيبة ؟

أ- نحو المؤسسة :

جدول (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والدرجة في بعد الروح المعنوية نحو المؤسسة .

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	تتمتع مؤسستك بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية	2.2857	0.80114	3	متوسطة
2-	تقدر مؤسستك ما تقوم به من جهود .	1.7143	0.70491	5	متوسطة
3-	نظام الحوافز والمكافآت في مؤسستك عادل .	2.1429	0.83901	4	متوسطة
4-	تحرص مؤسستك على ترقية الموظفين لمن يستحق في الوقت المحدد .	2.2857	0.80114	3	متوسطة
5-	يشعر الموظفون بمؤسستك بالارتياح أثناء تأدية أعمالهم .	2.4286	0.73369	1	مرتفعة
6-	يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في مؤسستك .	2.4286	0.73369	1	مرتفعة
7-	يشعر الموظفون بالرضا التام عن مؤسستهم .	2.2857	0.80114	3	متوسطة

مرتفعة	2	0.72303	2.3571	تسعى مؤسستك لإيجاد مناخ من العلاقات الأخوية الطيبة	-8
--------	---	---------	--------	--	----

يتضح من الجدول (12) أن الفقرتين (5 ، 6) واللتين تنصان على (يشعر الموظفون بمؤسستك بالارتياح أثناء تأدية أعمالهم ، يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في مؤسستك) احتلت المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.73369) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (8) والتي تنص على (تسعى مؤسستك لإيجاد مناخ من العلاقات الأخوية الطيبة) بمتوسط حسابي (2.3571) وانحراف معياري (0.72303) وجاءت بدرجة مرتفعة ، وفي المرتبة الثالثة الفقرات (1 ، 4 ، 7) والتي نصت على (تتمتع مؤسستك بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية ، تحرص مؤسستك على ترقية الموظفين لمن يستحق في الوقت المحدد ، يشعر الموظفون بالرضا التام عن مؤسستهم) بنفس المتوسط الحسابي (2.2857) وانحراف معياري (0.80114) جاءت بدرجة متوسطة .

يعزى ذلك : إلى ظهور النتائج بدرجة متوسطة لعدة ظروف أهمها الوضع الاقتصادي الصعب وعدم انتظام الرواتب وعدم استقرار الأمور المالية أسباب جميعها حلت دون تحقيق المؤسسة لجميع طموحات ومتطلبات أفرادها وهذا مؤشر لا بد من أن تتنبه له القيادة . فكما هو معلوم كلما اعترفت الإدارة بالمرؤوسين وأهميتهم كلما تحسنت نظرة المرؤوسين إلى الإدارة أصبحوا أقرب إلى التعاون التام معها سواء في رفع مستوى الإنتاج أو في تنفيذ الخطط التي توضع لسير المرؤوسين في المؤسسة .

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن أقل الفقرات شيوعا لدى أفراد العينة هي الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تقدر مؤسستك ما تقوم به من جهود) فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.7143) وانحراف معياري (0.70491) جاءت بدرجة متوسطة من حيث شيوعها لدى أفراد العينة .

ب- نحو رؤساء العمل :

جدول (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والدرجة في بعد الروح المعنوية نحو رؤساء العمل .

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يقوم رئيسك المباشر بالاستفسار عن عملك وتوجيهك أثناء العمل.	2.2857	0.80114	4	متوسطة
2-	يمدك رئيسك المباشر بالمعلومات اللازمة لتحمل أعباء العمل .	2.3571	0.72303	3	مرتفعة
3-	علاقتك برئيسك المباشر يسودها الود والتقدير .	2.4286	0.73369	2	مرتفعة
4-	يحرص رئيسك المباشر على سماع الشكاوى من قبل الموظفين .	2.5000	0.63131	1	مرتفعة
5-	يقدر رئيسك المباشر ما تقوم به من جهد .	2.2857	0.80114	4	متوسطة
6-	يتمتع رئيسك المباشر بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل .	2.2857	0.80114	4	متوسطة
7-	يمنحك رئيسك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .	1.7143	0.70491	5	متوسطة
8-	تشعر بأن رئيسك المباشر يعامل جميع الموظفين بالعدل والمساواة .	2.2857	0.80114	4	متوسطة

يتضح من الجدول (13) أن الفقرة (4) والتي تنص على (يحرص رئيسك المباشر على سماع الشكاوى من قبل الموظفين) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.63131) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (3) والتي تنص على (علاقتك برئيسك المباشر يسودها الود والتقدير) بمتوسط حسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.73369) ، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (2) والتي نصت على (يمدك رئيسك المباشر بالمعلومات اللازمة لتحمل أعباء العمل) بمتوسط حسابي (2.3571) وانحراف معياري (0.72303) جاءت بدرجات مرتفعة .

يعزى ذلك : إلى أن ارتفاع مستوى الروح المعنوية نحو رؤساء العمل بالمركز الصحي الطينة وذلك لتقدير رؤساء العمل لمجهودات مرووسيهيم بالإضافة إلى مشاركة رؤساء العمل المرؤوسين للعمل بحماس شعوره بأن ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه ، كما

أن أسلوب الإشراف يكون له أهمية في رفع الروح المعنوية للمرؤوس إذا كان بعيدا عن التخويف والتهديد الذي يعمل على توسيع الهوة بين الرئيس ومرؤوسيه ، ولا بد للرؤساء أن يهتم كثيرا بتزويد المرؤوس بكل المعلومات عن العمل والتي تعينه على أدائه على خير وجه ، فبيين له حدوده وأساليبه ووسائل الاتصال واللوائح والتعليمات المتعلقة به حتى تدخل الثقة في نفسه ويكون على بينة بجميع ظروف العمل فإن مثل هذه الخطوة من جانب الرئيس ترفع كثيرا من معنوية المرؤوس وتدخل في نفسه الطمأنينة .

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن أقل الفقرات شيوعا لدى أفراد العينة هي الفقرة رقم (7) والتي تنص على (يمنحك رئيسك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل) فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.7143) وانحراف معياري (0.70491) جاءت بدرجة متوسطة من حيث شيوعها لدى أفراد العينة .

ج- نحو زملاء العمل :

جدول (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والدرجة في بعد الروح المعنوية نحو زملاء العمل .

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يسود التعاون والانسجام بين زملائك في العمل .	2.6429	0.61469	4	مرتفعة
2-	تشارك زملائك في حل بعض مشاكلهم الشخصية والوظيفية .	2.8286	0.44952	1	مرتفعة
3-	تبادل الزيارات مع زملائك في العمل .	2.8143	0.49028	2	مرتفعة
4-	تشارك زملائك مناسباتهم الاجتماعية .	2.6429	0.61469	4	مرتفعة
5-	تتسم علاقاتك مع زملائك في العمل بالاحترام والتقدير المتبادل .	2.5714	0.5714	5	مرتفعة
6-	تشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائك .	2.5000	0.63131	6	مرتفعة
7-	تتميز علاقاتك مع زملائك بالتعاون والإخلاص .	2.6714	0.55746	3	مرتفعة
8-	تشعر بأن جو العمل مع زملائك خالية من التوتر والصراع .	2.4286	0.73369	7	مرتفعة

يتضح من الجدول (14) أن الفقرة (2) والتي تنص على (2.8286) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.8286) وانحراف معياري (0.44952) ، تليها في المرتبة

الثانية الفقرة (3) والتي تنص على (تبادل الزيارات مع زملائك في العمل) بمتوسط حسابي (2.8143) وانحراف معياري (0.49028) ، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (7) والتي تنص على (تتميز علاقتك مع زملائك بالتعاون والإخلاص) بمتوسط حسابي (2.6714) وانحراف معياري (0.55746) جاءت بدرجات مرتفعة .

يعزى ذلك : إلى أن ارتفاع مستوى الروح المعنوية نحو زملاء العمل إلى الثقافة التي يتمتع بها العاملين بالمركز الصحي الطينة المبنية على أساس التعاطف والمسامحة والود والتعاون والانسجام ، بالإضافة للاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين وكلها مؤشرات جيدة لبناء فرق عمل يتم من خلالها إنجاز الأعمال الموكلة بمهنية عالية ، وكما هو معلوم أن روح الجماعة تتجاوز مفهوم التضامن ؛ لأنها لا تشتمل على التضامن والتلاحم فقط ، بل وتوجب - أيضا - الاندماج الشديد لفرق العمل ، ومن معايير الروح المعنوية تماسك الجماعة وخاصة إذ كان تماسك الجماعة نابعا من ذاتها وليس مفروضا عليها من سلطة عليها من سلطة خارجية ، ومن هنا كان من الواجب على قيادة المؤسسة استغلال تلك العلاقة القوية والعمل على بناء فرق عمل تستطيع من خلالها العمل بقوة نحو إنجاز أهداف المؤسسة .

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن أقل الفقرات شيوعا لدى أفراد العينة هي الفقرة رقم (8) والتي تنص على (تشعر بأن جو العمل مع زملائك خالية من التوتر والصراع) فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.73369) جاءت بدرجة مرتفعة من حيث شيوعها لدى أفراد العينة .

نتائج تتعلق بالإجابة عن التساؤل الثالث : ما طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية التي يتصف بها القادة الإداريين ومستوى الروح المعنوية للموظفين ؟

جدول (15) يبين معاملات الارتباط البسيط بين متغير مهارات القيادة الإدارية

ومستوى روح المعنوية للموظفين بالمركز الصحي الطينة .

المتغير	مستوى الروح المعنوية للموظفين
مهارات القيادة الإدارية	**0.874

**** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01 .**

يتبين من الجدول (15) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير مهارات القيادة الإدارية ومستوى الروح المعنوية للموظفين . بمعنى أنه كلما اتصفت القيادة الإدارية بالديموقراطية انعكس ذلك في الرفع الروح المعنوية للموظفين بالمركز الصحي الطينة . **يعزى ذلك :** إلى أنه لكي يتم الحصول على روح معنوية مرتفعة ومطلوبة فإنه يجب أن تتوفر مهارات القيادة الاستراتيجية سواء كانت الذاتية أو الفنية

أو الإنسانية لدى قادة المركز الصحي الطينة لما لهذه المهارات من أهمية كبيرة في رفع مستوى الأداء وفاعليته في رفع مستوى الروح المعنوية ، كما أن القيادة لا تأتي بالنتيجة المرجوة إلا إذا ساد محيط العمل جو من التفاهم ، لذا فإن تدريب فئة رؤساء العمال والمشرفين على فن قيادة الأفراد وإكسابهم مهارات اجتماعية لهذا الغرض ، تعتبر من العناصر الحيوية لنجاح العلاقات الإنسانية ورفع معنوية المرؤوسين . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من : (محمد النخالة ، 2015م) ، ودراسة (أحمد عزام ، 2013م) ، ودراسة (نورة الزهراني ، 2008م) والتي توصلت نتائجهم بوجود علاقات طردية إيجابية بين توافر مهارات القيادة الإدارية ومستوى الروح المعنوية للعاملين .

ملخص النتائج :

1- أشارت نتائج البحث إلى أن أهم مهارات القيادة الإدارية التي يتصف بها القائد الإداري المهارات الذاتية بمتوسط حسابي (18.2714) ، حيث احتلت الفقرتان (2 ، 4) واللتان تنصان على (يوازن قائدك الإداري بين الحزم واللين في معاملة الموظفين ، يمتلك قائدك الإداري علاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل) المراتب الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.73369) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (5) والتي نصت على (يملك قائدك الإداري القدرة على الابتكار لمواجهة المواقف الصعبة) بمتوسط حسابي (2.3571) وانحراف معياري (0.72303) ، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (6) والتي تنص على (يتصف قائدك الإداري بالمرونة في العمل وسرعة اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (2.3429) وانحراف معياري (0.77806) جاءت بدرجات عالية. ويليهما المهارات الفنية فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (17.0714) ، حيث احتلت الفقرة (8) والتي نصت على (ينجز قائدك الإداري الأعمال المكلف بها حسب الأولويات والأهمية في المواقف الصعبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.3571) وانحراف معياري (0.72303) جاءت بدرجة عالية ، تليها في المرتبة الثانية الفقرتان (4 ، 6) واللتان تنصان على (يتخذ قائدك الإداري القرار الرشيد عند تطبيق الخطة الاستراتيجية ، يدير قائدك الإداري الوقت بفاعلية لتحقيق مراحل الأهداف الاستراتيجية) بنفس المتوسط الحسابي (2.2857) وانحراف معياري (0.80114) ، وفي المرتبة الثالثة الفقرتان (5 ، 7) واللتان تنصان على (يوزع قائدك الإداري المسؤوليات على الموظفين وفقا لهيكل تنظيمي واضح ، يحدد قائدك الإداري الأساليب المناسبة لاستثمار عوامل القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة) بنفس المتوسط الحسابي (2.1429) وانحراف معياري (0.83901) جاءت بدرجات متوسطة . بينما

جاءت المهارات الإنسانية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (17.0613) ، حيث احتلت الفقرة (6) والتي تنص على (يعمل قائدك الإداري على إشاعة ثقافة الحوار بين الموظفين لفهم وتطبيق المهارات الاستراتيجية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.73369) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (3) واللتان تنصان على (يعمل قائدك الإداري على ترسيخ مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (2.3571) وانحراف معياري (0.72303) وجاءت بدرجة عالية ، وفي المرتبة الثالثة الفقرتان (5، 8) والتي تنص على (يتصف قائدك الإداري بالقدرة على إقامة علاقات طيبة طويلة المدى مع الموظفين داخل المؤسسة ، يمتلك قائدك الإداري التأثير الفعال في نفوس الموظفين بالمؤسسة) بنفس المتوسط الحسابي (2.2857) وانحراف معياري (0.80114) جاءت بدرجة متوسطة .

2- أكدت نتائج البحث أن مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين بالمركز الصحي الطينة متوسطا في محور (نحو المؤسسة ، ورؤساء العمل) ، ففي محور نحو المؤسسة احتلت الفقرتان (5 ، 6) واللتان تنصان على (يشعر الموظفون بمؤسستك بالارتياح أثناء تأدية أعمالهم ، يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في مؤسستك) المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.73369) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (8) والتي تنص على (تسعى مؤسستك لإيجاد مناخ من العلاقات الأخوية الطيبة) بمتوسط حسابي (2.3571) وانحراف معياري (0.72303) وجاءت بدرجة مرتفعة ، وفي المرتبة الثالثة الفقرات (1 ، 4 ، 7) والتي نصت على (تتمتع مؤسستك بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية ، تحرص مؤسستك على ترقية الموظفين لمن يستحق في الوقت المحدد ، يشعر الموظفون بالرضا التام عن مؤسستهم) بنفس المتوسط الحسابي (2.2857) وانحراف معياري (0.80114) جاءت بدرجة متوسطة . بينما محور رؤساء العمل احتلت الفقرة (4) والتي تنص على (يحرص رئيسك المباشر على سماع الشكاوى من قبل الموظفين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.63131) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (3) والتي تنص على (علاقتك برئيسك المباشر يسودها الود والتقدير) بمتوسط حسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.73369) ، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (2) والتي نصت على (يمدك رئيسك المباشر بالمعلومات اللازمة لتحمل أعباء العمل) بمتوسط حسابي (2.3571) وانحراف معياري (0.72303) جاءت بدرجات مرتفعة . أما محور زملاء العمل جاء بدرجة مرتفعة حيث احتلت الفقرة (2) والتي تنص على (2.8286) المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (2.8286) وانحراف معياري (0.44952) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (3) والتي تنص على (تبادل الزيارات مع زملائك في العمل) بمتوسط حسابي (2.8143) وانحراف معياري (0.49028) ، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (7) والتي تنص على (تتميز علاقتك مع زملائك بالتعاون والإخلاص) بمتوسط حسابي (2.6714) وانحراف معياري (0.55746) جاءت بدرجات مرتفعة .

3- بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير مهارات القيادة الإدارية ومستوى الروح المعنوية للموظفين . بمعنى ؛ أنه كلما اتصفت القيادة الإدارية بالديموقراطية انعكس ذلك في الرفع الروح المعنوية للموظفين بالمركز الصحي الطينة .

التوصيات :

من خلال النتائج التي توصل إليها البحث يمكن التوصية بالتالي :

1- ضرورة الاهتمام بالروح المعنوية للموظفين وتبني الإجراءات المساعدة على رفعها ، من خلال تحسين وتجويد العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية والفيزيائية المؤثرة فيها .

2- العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية وتقوية الروابط الاجتماعية في بيئة العمل خاصة تلك التي بين الإدارة والموظفين .

3- تبني نظام واضح للحوافز والمكافآت والترقيات للحفاظ على الروح المعنوية لدى الموظفين بالمركز الصحي الطينة .

4- ضرورة قيام المؤسسة بخلق جو مناسب للموظفين ، كلها في مجال تخصصه ؛ لأن ذلك من شأنه أن يسهم في زيادة الإنتاجية .

5- ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببعض الأعمال الموكلة إليهم .

6- وضع أسس واضحة وموضوعية لاختيار القادة وفق معايير مهنية مما يسهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين .

7- ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة الأنماط القيادية لدى القادة الإداريين بالمركز الصحي الطينة وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة تأخذ صفة الاستمرارية .

8- ضرورة المحافظة على الدرجة العالية للروح المعنوية للموظفين وذلك من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات من قبل القيادات الإدارية .

الهوامش :

- 1-نواف بن سفر بن مصلح العتيبي ، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2009م ، ص 18 .
- 2-نائل أبو عبيد ، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين ، 2014م ، ص 25 .
- 3-محمد بدر الجريسي ، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2010م ، ص 47 .
- 4-حسن صالح القضاة ، المهارات القيادية لدى المدراء العاملين في مستشفيات القطاعين العام والخاص ، الأردن ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد (30) ، العدد الثاني ، 2008م ، ص 111 .
- 5-طلال آل سعود ، دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2013م ، ص 44 .
- 6-العادل يعقوب ، القائد الاستراتيجي واتخاذ القرارات ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2009م ، ص 71 .
- 7-محمد الخطيب ، مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، فلسطين ، 2015م ، ص 78 .
- 8-عادل عبد الجبار ، علاقة الروح المعنوية بأنماط السلوك القيادي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2003م ، ص 101 .
- 9-ماهر محمد صالح حسن ، القيادة – أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي ، الأردن ، 2004م ، ص 66 .
- 10-أبو بكر مصطفى بعيرة ، مبادئ الإدارة ، المفاهيم والتطبيقات ، دار الفضيل ، بنغازي ، ط (6) ، 2004م ، ص 105 .
- 11-بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة ، عمان ، 2010م ، ص 82 .
- 12-قاسم ضرار ، تنمية المهارات الإدارية والقيادية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2003م ، ص 100 .
- 13-هشام حمدي رضا ، إدارة التحول والقيادة الفعالة ، دار الراية ، عمان ، 2010م ، ص 56 .
- 14-وافق صابر ، المهارات القيادية والسلوكية للمدير المتميز ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، 2004م ، ص 78 .
- 15-مريم أرفيس ، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2017م ، ص 150 .
- 16-سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014م ، ص 73 .
- 17-عبدالله حمد محمد الجساسي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2011م ، ص 96 .

- 18- سعد بن سعيد القحطاني ، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجزات بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2012م ، ص 133 .
- 19-خولف زمرة ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد (9) ، 2013م ، ص 55 .
- 20-ثراء إسكندر ريا ، أثر نمط القيادة الإدارية في الروح المعنوية للموظفين في وزارة التعليم العالي السورية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (38) ، العدد (3) ، 2016م ، ص 22 .
- 21-نايف عاصي ، الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة ، جامعة بابل ، العراق ، 2004م ، ص 61 .
- 22-محمد الحربي ، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2005م ، ص 45 .
- 23-عبد عساف ، هدى عساف ، الروح المعنوية ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس ، جامعة النجاح ، فلسطين ، 2007م ، ص 26 .
- 24-جبر المطيري ، مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الشرطية ، السعودية ، 2005م ، ص 37 .
- 25-سناء جودت البليبيسي ، استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2003م ، ص 205 .
- 26-محمد رضوان النخالة ، القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، 2015م .
- 27-أحمد عزام ، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2013م .
- 28-بدر الجريسي ، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2010م .
- 29-نورة الزهراني ، علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2008م .