

أنماط الشخصية وعلاقتها بأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات
(دراسة ميدانية في كل من ولاية أم البواقي، وقسنطينة)

*personal styles and their Relationship with types of leadership for
hospital, directors*

(field study in Oum El Bouaghi and Constantine city)

أ. جهاد قارة

د. سامية ابريهم

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر

تاريخ قبول النشر: 2016/12 /12

تاريخ الاستلام: 2016/07 /26

الملخص :

يسعى مدراء المستشفيات للضبط والتحكم في الأفراد وتشكيل فرق عمل متجانسة لتجسيد الخطط وتحقيق الأهداف، لذا لتطوير وازدهار المنظمة لا بد من تسليمها لمدير ذو نمط شخصية يستطيع تسير المنظمة إلى الأحسن ويستخدم أسلوب قيادي يساعد العاملين فيها على تقديم الأفضل، لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أبرز أنماط الشخصية وأبرز أنواع القيادة وإيجاد العلاقة الارتباطية بينهما لدى مدراء المستشفيات، وتكونت عينة الدراسة من (30) مدير من ولاية أم البواقي وقسنطينة، وقد تم استخدام مقياسين هما: مقياس أنماط الشخصية، ومقياس أنواع القيادة. وكشفت الدراسة عن النتائج التالية: - أبرز أنماط الشخصية هي نمط "ج"، ثم النمط "ب"، ثم النمط "أ". - أبرز أنواع القيادة هي النوع الأتوقراطي، ثم النوع الديمقراطي، ثم النوع الحر. - وجود علاقة ارتباطية بين أنماط الشخصية وأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات .

الكلمات المفتاحية: أنماط الشخصية، أنواع القيادة، المدراء، المستشفيات .

Abstract:

The director of the hospital as a link between its members and plans and objectives, so for the development prosperity of the organization to be director of a personality pattern can repeat the conduct of the organization for the better and uses a style of leadership helps employees to provide the best. Stan designed to detect the most prominent patterns and types of personal leadership and find a correlation between them.

We used the descriptive approach correlative on a sample (30)director of the state Oum El Bouaghi and constantine , we used two measures .

We concluded that most prominent personal styles are style " C", then style "B", then style " A", and the most prominent types of leadership are type autocratic, Type democratic, types free, and find a correlation between personal leadership styles and types of the hospital directors.

Key words: *personal styles, types of leadership, hospital, directors.*

1- مقدمة:

في ظل التزايد السكاني السريع، كثر الضغط على المستشفيات في ما تقدم من خدمات صحية ودورها في سد متطلبات المجتمع، فلا بد من نظام يسيروها ومدير ذو خبرة ومستوى علمي وكفاءة، وكذا شخصية مميزة، تنطوي تحتها الكثير من السمات والصفات التي تجعل منه قائد فعال له مكانة بين الموظفين، قادر على التنسيق والتنظيم وإدارة واتخاذ القرارات المدروسة لصالح المستشفى والعمال والمجتمع.

فدور المدير تسيير المستشفى وتحقيق أهدافه، لذا فهو يسيروها وينظم في إطار أسلوب تعامل خاص به، يظهر في طريقة اتخاذ القرارات وطريقة تطبيق الأنظمة واللوائح، وإعطاء تعليماته وربما له علاقة بالشخصية التي هي " وحدة تكاملية وبنية مستقرة ومستقلة، ومع الثبات فهي تبقى دينامية، ووظائفها الإحساس والتصرف والتفكير ولها جوانب عدة بيولوجية واجتماعية و ثقافية"¹.

فالمدير أثناء قيادته يقوم بمجموعة من سلوكيات التي هي نتاج عمليات عقلية لسير عملية قيادة التي هي عبارة نشاط رسمي يقوم به الشخص الذي تتوفر فيه شروط معينة قادر على الإشراف على مجموعة العاملين لتحقيق أهداف مرسومة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقرار المناسب عند الضرورة .

فمستقبل أي مجتمع مرهون بأفراده و جماعته، وأي جماعة لا بد لها من قائد يوجهها، لذا فالمؤسسات أو المنظمات، يتوقف نموها وتطورها على القرارات والمعاملات والإنتاج الذي تحققه، خاصة المستشفى كمنظمة حساسة وفعالة، لا يمكن لأي مجتمع الاستغناء

عن خدماتها وإنتاجها مرتبط بالمدير الذي يقودها، وطريقة تعامله مع الموظفين، التي تتعكس في طريقة أداءهم الوظيفي، ورضاهم وتقديم الخدمات المتميزة. إذن للشخصية أنماط عدة تختلف من فرد إلى آخر، فكل مدير شخصية وكذلك أسلوب في القيادة، ونتائج المنظمات مرهون بنوع قيادة المدراء.

لذلك كانت هذه الدراسة مدخلا للبحث عن طبيعة العلاقة بين أنماط الشخصية وأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات.

2- الإشكالية:

تتعرض المنظمات في العصر الحالي إلى الكثير من الضغوط الخارجية والداخلية وهي في طريقها لتحقيق أهدافها، ولا تخلو من المشاكل والخلافات بين العاملين والقادة، وقد يعود ذلك لسوء التسيير من طرف المدير، كعضو فعال له مكانة خاصة في المؤسسة، خاصة المستشفيات التي تعرف بكونها "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل أسرة للمرضى الداخليين، وخدمات طبية تشمل خدمات الأطباء والتمريض، وذلك من أجل إعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين"².
فالمدير يلعب دور المنسق والمنظم، وله شخصية مميزة، فالشخصية هي " التنظيم الكامل للإنسان، وهي مجموعة الخصائص النفسية والعقلية والجسمية، التي تكون الفرد خاصة كما يراه الآخريين"³.

ونجد من أنواع الشخصيات، الشخصية القيادية، وتبعاً لنظام الشخصية يتخذ المدير مجموعة من أساليب، تعود لما يحمله من أفكار ومعتقدات تظهر في معاملته لمن حوله فقيادة المؤسسة هي " عبارة عن عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة، تحول إليه القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقاً"⁴.

حيث أن قيادة المدير لمستشفى كمنظمة لها مكانة خدمية في المجتمع وهي نظام يتعامل الإنسان من كل الطبقات هذا الأخير خاضع للقائد أو المدير، يعتبر كالذي يفقد، لأن أداء الموظفين والعاملين مرهون بطرق تعامل المدير معهم، مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة للموظفين .

ومنه تطرح التساؤلات التالية:

- ما هي أبرز أنماط الشخصية لدى مدراء المستشفيات؟

- ما هي أبرز أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين أنماط الشخصية وأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات ؟
3- فرضيات الدراسة:

- أبرز أنماط الشخصية لدى مدراء المستشفيات هي الشخصية من النمط "أ" ثم الشخصية "ب" ثم الشخصية "ج".
 - أبرز أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات هي القيادة "الديمقراطية" ثم "القيادة الأتوقراطية" ثم " القيادة الحرة".
 - توجد علاقة ارتباطية بين أنماط الشخصية وأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات .
- 4- أهداف الدراسة:

- الكشف عن أبرز أنماط الشخصية لدى مدراء المستشفيات.
 - الكشف عن أبرز أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات.
 - تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط الشخصية و أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات.
- 5- أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية الدراسة التالية من حيث:
- تناولها متغيرات كانت موضوع الكثير من الدراسات والبحوث، إلا أنها لا تزال غامضة فيما يخص العلاقة بينهما.
 - لفت نظر الباحثين إلى أهمية دراسة أنماط الشخصية، خاصة في المنظمات المهمة في المجتمع كالمستشفى و كذلك دراسة نوع القيادة وأثرها على أفراد المنظمة.
 - قلة الدراسات عن المستشفيات وخاصة المدير كقائد لها.
 - تكيف مقياس أنواع القيادة في بيئة جزائرية.

6- حدود الدراسة :

6-1- الحدود الزمانية:

تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الزمانية الممتدة من شهر ديسمبر 2015 إلى شهر ماي 2016، كالتالي:

- بالنسبة للدراسة الاستطلاعية تم إجراؤها أولا للتعرف على مجتمع الدراسة الأصلي لعينة المدراء خلال شهر ديسمبر(2015) إلى غاية شهر جانفي (2016)، والتأكد من الخصائص السيكومترية لاستبيان أنواع القيادة في نفس المدة الزمنية.

- بالنسبة للدراسة الأساسية تم إجراؤها خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري (2016) إلى غاية شهر ماي (2016).

6-2- الحدود المكانية:

شملت الدراسة كل مدراء المستشفيات المتواجدة بكل من ولاية قسنطينة أم البواقي بالجزائر. حيث تم إجراء الدراسة الحالية في:

- ولاية أم البواقي: مستشفى محمد بوضياف، ومستشفى ابن سينا في مدينة أم البواقي، مستشفى عين مليلة، مستشفى مسكيانة، مستشفى عين البيضاء، مستشفى عمر حمودة عي فكرون.

- قسنطينة: مستشفى بلعمرى محمود سيدي مبروك، مستشفى محمد بوضياف، مستشفى الأطفال الجامعي بالمنصورة، عيادة المهدي، المؤسسة الاستشفائية بوصوف.

- الحدود البشرية:

تم تطبيق الدراسة على عينة من مدراء المستشفيات بأم البواقي، و قسنطينة.

7- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا:

- تعريف نوع القيادة:

" هي الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات و خصائص للتأثير على الآخرين⁵.

ويعرف نوع القيادة إجرائيا بأنه عملية تأثير من القائد أي المدير على الموظفين بأسلوب مكرر بالمستشفى لتحقيق أهداف مسطرة، كما أنها تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر وقد يكون هذا النوع إما نوع أوتوقراطي أو ديمقراطي أو حر و يتم التعرف عليه في الدراسة الحالية، من خلال النتائج المتحصل عليها بتطبيق مقياس أنواع القيادة من إعداد الباحث " حسن محمود حسن (2010) "

- تعريف نمط الشخصية:

" الشخصية هي تنظيم دينامي داخل الفرد، و هي عبارة عن أجهزة نفسية جسدية تحدد تكيفه مع البيئة الخارجية⁶.

ويعرف نمط الشخصية إجرائيا بأنه نظام متكامل من الصفات والسمات الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية السوية أو غير السوية التي يحملها الفرد، وتعطيه طبع و كاريزما مختلفة عن الآخرين، والذي يقاس في هذه الدراسة من خلال الدرجة الكلية التي

يحصل عليها أفراد العينة على مقياس نمط الشخصية إما نمط "أ" أو نمط "ب" أو النمط "ج" من إعداد الباحثة " بن زروال فتيحة (2008)".

8_ الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية بالنسبة لكل بحث، وفيما يلي سوف نستعرض لأهم الدراسات التي تناولت متغير أنماط الشخصية ومتغير أنواع القيادة لدى المدراء لتعذر الحصول على دراسات تناولت المتغيرين في علاقتهما مع بعض:

أولاً- دراسات تناولت أنماط الشخصية:

1- دراسة (شحادة أبو السل، 2004):

عنوان الدراسة: " أنماط الشخصية لدى طلبة جامعة دمشق " أجريت الدراسة بـ :سوريا. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الشخصية لدى طلبة جامعة دمشق من خلال تطبيق مقياس رسيو _هيدسن (riso-hudson) على عينة تكونت من (400) طالب وطالبة، باستخدام المنهج الوصفي توصلت نتائج الدراسة إلى سيادة نمط الشخصية المنجز لدى طلبة كليتي العلوم والتربية ثم يليه نمط الشخصية المخلص لدى باقي الطلبة كأكبر النسب⁷.

2 - دراسة (محمد الزناتي، 2003):

عنوان الدراسة" أنماط الشخصية الصبورة وعلاقتها بالضغوط النفسية لدى طالبات الجامعات الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الشخصية الصبورة و مستوى الضغوط النفسية، وكذلك معرفة الفرق في مستوى الضغوط النفسية بين الطالبات.

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبناء استبيان لأنماط الشخصية الصبورة واستبيان للضغوط النفسية وتطبيقه على عينة شملت 513 طالبة، وتوصلت النتائج الى وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الضغوط النفسية بين الطالبات ذوات نمط الشخصية الصبورة والطالبات ذوات نمط الشخصية الجزوعة(لصالح الطالبات ذوات نمط الشخصية الجزوعة) ولا يعود الفرق إلى مستوى التعليمي أو التخصص بل إلى نمط الشخصية⁸.

3- دراسة (فتيحة بن زروال، 2008):

عنوان الدراسة: "أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد من حيث (المستوى، الأعراض، المصادر واستراتيجيات المواجهة)".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط الشخصية (أ، ب، ج) بكل أبعادها و الإجهاد من حيث مستواه، أعراضه، مصادره المهنية واستراتيجيات مواجهته، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي وعينة مكونة من (395) فردا من وحدات التدخل للحماية المدنية

و مصالح الاستجالات والتوليد بالمستشفيات، ومراكز البريد، أدوات البحث شملت مقياس نمط الشخصية، مقياس الإجهاد: مستواه وأعراضه، مقياس مصادر الإجهاد المهني و مقياس الاستراتيجيات المواجهة، وتمت معالجة البيانات المستقاة ببرنامج التحليل الإحصائي spss وجاءت النتائج لتدل على وجود علاقة موجبة بين نمط الشخصية "أ" ومصادر الإجهاد التالية: العلاقة بالرؤساء، عبء العمل، الحوافز، النمو المهني، طبيعة العمل، العلاقة بالناس ووسائل العمل، ظروفه الفيزيكية والعلاقة بالزملاء، بالإضافة الى وجود علاقة سالبة دالة بين نمط الشخصية "ب" ومصادر الإجهاد مثل العلاقة بالزملاء، العلاقة بالناس، عبء العمل، الحوافز النمو المهني، طبيعة العمل، وسائل العمل وظروفه الفيزيكية .

مع ميل ذوي نمط الشخصية "أ" لاستخدام استراتيجيات المواجهة المركزة على المشكلة أكثر، وميل ذوي نمط الشخصية "ب"، "ج" لاستخدام المواجهة المركزة على الانفعال أكثر⁹.

ثانيا- دراسات تناولت أنواع القيادة:

1 - دراسة (ناصر محمد إبراهيم مجممي، 2000):

عنوان الدراسة: "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة، وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين "

هدفت الدراسة إلى فهم الدور الذي يلعبه اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها، و الكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية، والعوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم.

استعمل الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، على عينة قدرها (1203) عاملا، وتمثلت أدوات البحث في مقياس النمو المهني ومقياس النمو القيادي، وخلصت النتائج إلى أنه توجد جميع أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)¹⁰.

3- دراسة (سعيد بن عبد الله الغامدي، 2006):

عنوان الدراسة: "أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب"

هدفت الدراسة إلى مساعدة ضباط الكليات العسكرية على فهم واقعهم وأسلوبهم القيادي من وجهة نظر طلابهم، والتعرف على الأسلوب القيادي الأكثر شيوعاً لدى ضباط الكليات، أيضاً معرفة مدى رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز عن أساليب القيادة الممارسة والعلاقة بين الأساليب القيادية السائدة، ورضا الطلاب عنها. استخدم الباحث المنهج الوصفي مع الاستعانة باستبانة تم بناؤها لقياس أساليب القيادة من وجهة نظر الطلاب وتم معالجة البيانات ببرنامج spss والتوصل إلى نتائج مفادها أن النمط القيادي المختلط هو أكثر الأنماط شيوعاً ثم النمط القيادي الأبوي، يليه النمط القيادي الاجتماعي والأوتوقراطي، ثم المتأرجحة، ثم السلبية

واتضح أن الطلاب راضين إلى حد ما عن أسلوب القيادة.¹¹

4- دراسة (حيدر علي حيدر، 2010):

عنوان الدراسة: "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".

هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة، وهل يختلف باختلاف الجنس. طبق الباحث المنهج الوصفي على عينة المدارس المتوسطة قدرها (339) مدرسة باستعمال مقياس من بناء الباحث لقياس الأنماط القيادية من وجهة نظر المدرسين الذين هم تحت قيادة المدراء، كما عالج البيانات بمعامل ارتباط بيرسون واختبار (t.test) لإيجاد دلالة الفروق، وبينت النتائج أن النمط الاتوقراطي هو السائد في المدارس، و فيما يخص عامل الجنس فإن الدراسة أظهرت أن النساء يتمتعن بسعة الصدر والتفاعل، مما يجعلهن يُقدمن على عملهن بهمة ونشاط أكثر من الرجال مما يؤكد أن النمط القيادي يتأثر بمتغير الجنس.¹²

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

- من حيث الهدف: هدفت جل الدراسات الخاصة بالشخصية إلى الكشف عن أنماط الشخصية كل حسب المقياس المستخدم فدراسة (شهادة أبو السل، 2004) قسم أنماط الشخصية حسب مقياس رسيو_ هيدسن (riso-hudson) و(دراسة محمد الزناتي، 2003)

تخصصت في البحث عن أنماط الشخصية الصبورة أما دراسة (فتيحة بن زروال، 2008) فقد أعدت مقياس يضم أنماط الشخصية الثلاث أ، ب، ج، ودراسنا هذه تتفق معها لأننا قمنا باستخدام نفس المقياس.

أما بالنسبة إلى الدراسات التي تخص القيادة، فدراسنا تتفق مع الدراسات السابقة في الكشف عن أنواع القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الاتوقراطي، الحر) كدراسة (ناصر محمد إبراهيم مجممي، 2000)، دراسة (حيدر علي حيدر، 2010)، (سعيد بن عبد الله الغامدي، 2006).

من حيث العينات: اختيار العينة اختلف باختلاف متغيرات البحث بينما اقتصرنا دراستنا على مدراء المستشفيات .

من حيث أدوات الدراسة: فقد تنوعت بحسب الغرض المراد الوصول إليه، أما بخصوص الدراسة الحالية تم استخدام نفس أدوات دراسة (فتيحة زروال، 2008).

من حيث الأساليب الإحصائية: فهي تنوعت حسب الأهداف وطبيعة العينة. و تختلف دراستنا عن باقي الدراسات كونها تجمع المتغيرين معا و تبحث في إيجاد العلاقة الارتباطية بينهما وكذلك في تناولها عينة مختلفة .

9_ إجراءات الدراسة الميدانية:

9-1- منهج الدراسة:

للتحقق من فرضيات الدراسة، قمنا باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة طبيعة العلاقة بين أنماط الشخصية وأنواع القيادة.

9-2- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مدراء المستشفيات في كل من ولاية أم البواقي، وقسنطينة موزعين على المستشفيات التالية:

ولاية أم البواقي: مستشفى محمد بوضياف، ومستشفى ابن سينا في مدينة أم البواقي، مستشفى عين مليلة، مستشفى مسكيانة، مستشفى عين البيضاء، مستشفى عمر حمودة عي فكرون.

- قسنطينة: مستشفى بلعمرى محمود سيدي مبروك، مستشفى محمد بوضياف، مستشفى الأطفال الجامعي بالمنصورة، عيادة المهدي، المؤسسة الإستشفائية بوصوف.

9-3- عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على (30) مدير مستشفى، تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية (العمدية)، التي تناسب هذا النوع من الدراسات، خاصة وأن أفراد مجتمع البحث عددهم كبير وغير معروفين لدى الباحثين .

9-4- أدوات الدراسة:

1 - استبيان أنماط الشخصية:

أعدت هذا الاستبيان (بن زروال فتيحة، 2008) التي طبقته في دراسة بعنوان "أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد"، و قد شمل (53) بند تعكس سمات أنماط الشخصية الثلاثة من نمط "أ"، نمط "ب"، نمط "ج"، وشمل (05) أبعاد كالاتي: الاستعجال، الاندماج المهني، السعي نحو الانجاز، العدائية، التعبير الخارجي عن الانفعالات، وتم تطبيق الاستبيان في بيئة جزائرية وتم التحقق من صدقه بطريقة التحليل العاملي، الصدق التقاربي والثبات بمعادلة سبيرمان - بروان، وألفا كرونباخ¹³. وهذا ما جعل الباحثان تستغنيان عن إعادة حساب صدق وثبات هذا المقياس.

2 - استبيان أنواع القيادة:

أعد هذا الاستبيان (حسن محمود حسن، 2010) الذي قام بتطبيقه في دراسته "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" يتكون الاستبيان من (45) بند مقسمة إلى ثلاثة محاور: محور النوع القيادي الديمقراطي (1-15) ومحور النوع القيادي الاتوقراطي (16-30) ومحور النوع القيادي الحر (31-45)، واستخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي والصدق البنائي وتبين أنه صادق، بالنسبة للثبات اعتمد طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية¹⁴.

أما في الدراسة الحالية للتأكد من مدى ملائمة المقياس للبيئة المحلية، قمنا بتطبيقه على العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (30) مدير مستشفى بولاية أم البواقي.

وقد تم حساب صدق وثبات المقياس في الدراسة الحالية كالتالي:

أ - صدق المقياس:

تم حساب صدق المقياس عن طريق حساب الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية)، حيث قامت الباحثتان بأخذ (27%) من أعلى درجات المقياس و (27%) من أدنى درجات المقياس للعينة التي تتكون من (30) فردا، وهذا بعد ترتيب هذه الدرجات تصاعديا فتصبح مجموعتان تتكون كل منها من (08) أفراد، لأن $(08 = 0.27 \times 30)$ ، ومنه نأخذ (08)

أفراد من المجموعة العليا (08) أفراد من المجموعة الدنيا، ثم نستعمل أسلوباً إحصائياً ملائماً وهو اختبار "ت" لدلالة الفرق بينهما وهذا باستخدام نظام (Spss,20)، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (1): يبين قيمة "ت" لدلالة الفرق بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا في المقياس

مقياس	المجموعات	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت"	مستوى الدلالة
أنواع القيادة	المجموعة الدنيا	8	35.96	4.29	8.29	0.01 دال
	المجموعة العليا	8	52.98	5.97		

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة "ت" دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يعني أن المقياس يتوفر على القدرة التمييزية بين المجموعتين الدنيا والعليا ومنه فالمقياس يعتبر صادقاً فيما يقيسه.

ب - ثبات المقياس:

لمعرفة ذلك قامت الباحثتان بحساب ثبات المقياس باستخدام معامل ثبات ألفا لكرونباخ، وباستخدام نظام (Spss,20.0)، وتم التوصل إلى معامل ثبات قدره (0.771) وهذا المعامل دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بقدر عالٍ من الثبات.

9-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، لحساب الصدق التمييزي .
- معامل الثبات ألفا لكرونباخ لحساب ثبات المقياس.
- معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة للإجابة على كل سؤال
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين أنماط الشخصية وأنواع القيادة .

10- عرض النتائج و مناقشتها:

عرض النتائج:

عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

نص الفرضية: " أبرز أنماط الشخصية لدى مدرء المستشفيات هي الشخصية من النمط "أ" ثم الشخصية "ب" ثم الشخصية "ج" .

قصد إثبات صحة الفرضية، قامت الباحثتان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل نمط من أنماط الشخصية لدى مدرء المستشفيات، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط الشخصية لدى مدرء المستشفيات .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أنماط الشخصية
3	0.45	2.41	النمط "أ"
2	0.52	3.01	النمط "ب"
1	0.61	3.21	النمط "ج"
/	1.11	3.98	الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه أن النمط "ج" هو الأعلى درجة وهي (3.21) بالنسبة للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ب (0.61).

ثانيا النمط "ب" بمتوسط حسابي(3.01) و انحراف معياري (0.52) ثم يليه النمط "أ" و متوسطه الحسابي(2.41) و انحرافه المعياري (0.45) .

عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

نص الفرضية: " أبرز أنواع القيادة لدى مدرء المستشفيات هي القيادة الديمقراطية ثم القيادة الاتوقراطية ثم القيادة الحرة ."

لغرض التحقق من صحة الفرض قمنا بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل نمط لنجد أي الأنواع القيادية سائدة لدى مدرء المستشفيات وتحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (3) :يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع القيادة لدى مدرء المستشفيات .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أنواع القيادة

النوع الديمقراطي	2.78	0.63	2
النوع الاتوقراطي	3.05	0.81	1
النوع الحر	2.36	0.27	3
الدرجة الكلية	3.26	1.02	/

من خلال الجدول أعلاه نجد أن النوع الأوتوقراطي حصل على أعلى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.05) والانحراف المعياري (0.81)، ثم يليه النوع الديمقراطي والذي بلغ المتوسط الحسابي (2.78) والانحراف المعياري (0.63)، وآخر نوع هو النوع الحر إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.36) والانحراف المعياري (0.27) .

عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

نص الفرضية: " توجد علاقة ارتباطية بين أنماط الشخصية و أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين الدرجات التي تحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس أنماط الشخصية وبين الدرجات التي تحصلوا عليها على مقياس أنواع القيادة ،وبعد المعالجة بنظام (Spss.20)، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4): يوضح معامل الارتباط بين أنماط الشخصية وأنواع القيادة لدى مدراء

المستشفيات.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أنماط الشخصية - أنواع القيادة	1.223	دال عند 0.01

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط والذي بلغ القيمة (1.223) دال عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل أن العلاقة بين أنماط الشخصية وأنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات علاقة ارتباطية.

11- مناقشة النتائج:

- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

إن أبرز أنماط الشخصية هو النمط "ج" لدى مدراء المستشفيات يتميز "هذا النمط بالخضوع للسلطة والمعايير وتجاهل المشاعر، وإحساس كبير بالمسؤولية وعدم القدرة على التعبير عن الانفعالات والغضب، وتقدير ذات سلبي وشعور بالدونية والذنب بلا سبب" .

وهذا ما يفسر سيادة النمط الاتوقراطي، فالمدبر الناشئ في أسرة تعامله بالرفض والسخرية والقسوة ينشئ تقديره لذاته منخفض، وتكثر أيضا مشاعره السلبية وانفعالاته وتجعله يخضع للسلطة الوالدية فتتكون لديه شخصية من نمط "ج" تعاني من اضطراب علائقي خاصة مع الموظفين .

فقيادتهم للمنظمة قيادة اوتوقراطية نتيجة عمل آليات الدفاع من كبت و إسقاط لرغباتهم غير المرغوبة، وكذلك إحساسهم بالمسؤولية يدفعهم إلى الاهتمام بالقيام بالمهام الموكلة لهم وتقديم الخدمات كما يجب دون مراعاة مشاعر أو قدرات الآخرين.

- يليه النمط " ب " بدرجة قريبة من النمط "ج" ويظهر هذا النمط يفسر غياب النمط "أ"، فالمدراء أصحاب الشخصية من هذا النمط "ب" يميزهم أنهم أقل تنافسا وأكثر صبرا وهذوء لديهم الاعتدال في العمل ويعطون أهمية للمشاعر والعلاقات أكثر من العمل المنجز، ولا يعانون من ضغط الوقت" .

فقيادة هذا النمط تكون ديمقراطية، أين نجد سلوكيات تدل عن التوافق النفسي الاجتماعي وعلاقة المدير جيدة بالموظفين، حيث يولي أهمية لمشاعرهم ويفهم وضعهم ويثق في قدراتهم وأساليب أداءهم الوظيفي.

- أما النمط "أ" فهو أقل درجة، فسمات هذا النمط عكس سمات النمط "ب" ، فالشخصية من هذا النمط تتميز بأنها سريعة الغضب، وتقدير ذاتها منخفض، إحساس بضغط الوقت، عدم الأمان الداخلي، ومحاولات تعويضية لاستبدال غياب العاطفة والإعجاب الوالدي والخوف المستمر من حدوث الكوارث. فظهور درجة مرتفعة من نمط "ب" تدل على غياب النمط " أ " .

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

أبرز أنواع القيادة لدى مدراء المستشفيات هو النوع الاتوقراطي الذي يظهر في تقييد المدير بحرفية الأنظمة والتعليمات، وعدم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ واعتماد أسلوب الأمر والنهي، ومحاولة تحمل المسؤولية لوحده، وعدم الاهتمام بالعلاقات بين العاملين وعلاقته معهم .

وهناك عوامل تعود إلى الموظفين والعاملين "كالمستوى التعليمي المتوسط و حسب ما ذكرت الباحثة أنه يعود استعمال هذا النمط إلى نوعية الموظفين الذين يخشون السلطة، لأن ثقتهم بأنفسهم منخفضة ولديهم ميول عدوانية، وهذا النمط يوفر سرعة العمل ووضوح

الاتجاه" ¹⁵. فمدير المستشفى يعطي تعليمات صارمة بخصوص العمل للموظفين والعمال لتسييره وفق اللوائح والقوانين، وكذلك هناك رقابة ممارسة عليه.

كما نجد بروز النمط الديمقراطي حيث يراعي المدير قدرات العاملين و الموظفين ويشجعهم على الإبداع والمناقشات الجماعية، ومشاركتهم في المناسبات الاجتماعية و يشبع حاجاتهم من خلال عبارات المدح والتقدير لجهودهم وترقيتهم وتحفيزهم و تلبية رغباتهم وهذا المناخ المنفتح والعلاقة الايجابية تزيد من الإنتاج .

يليه النمط الحر بدرجة منخفضة، فالقائد الذي يقود المنظمة بشكل متسبب يفوض صلاحيته لنوابه ويتساهل مع المقصرين في الأداء الوظيفي، ولا يهتم بسير العمل نحو أهداف المنظمة ولا يقوم بالتوجيه والتنظيم والتنسيق، نجد هذا النمط بدرجة منخفضة لأن المستشفى لها وضع خاص فأى تساهل أو تقصير قد يؤدي إلى نتائج وخيمة وسخط المواطنين .

تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "حيدر علي حيدر،(2010)" في سيادة النوع الاتوقراطي من القيادة و كذلك في وجود الأنماط الثلاثة (الاتوقراطي، الديمقراطي، الحر) .
مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

بعد عرض النتائج التي تم التوصل إليها، تبين أن نوع القيادة يعود إلى نمط الشخصية، فالقيادة هي عملية تسيير الموارد البشرية والمالية وغيرها، هذه العملية تخضع لمجموعة من الأنشطة أو العمليات العقلية المعرفية وغير المعرفية كالتفكير والإحساس والتذكر، الانتباه والإدراك فالتفكير هو نتاج خبرات وتنشئة اجتماعية وموروث ثقافي، ومعلومات علمية وعملية اكتسبها الفرد خلال مراحل الحياة المختلفة، ومن خلال علاقته بالآخرين من تفاعل وتبادل للمشاعر إحساسه الداخلي والخارجي نحو نفسه أو نحو الآخرين ، لتعطي الآخرين جملة من السلوكات السوية واللاسوية تكررهما يعطي الفرد طابع ونمط من شخصية خاصة به وتختلف من مدير إلى آخر من هذه السلوكات السلوك القيادي للمدير اتجاه الموظفين والعاملين بالمستشفى.

فالقيادة عملية يومية تخضع لشخصية مدير المستشفى وفقا لمعتقداته وقيمه وثقافته وأسلوب تعامله واتجاهه نحو نفسه والآخرين، فهو يسير ويوجه المنظمة نحو أهدافها، فطبيعة العلاقة ارتباطية كلما اختلفت الشخصية اختلف نوع القيادة.

التوصيات والإقتراحات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإنه يمكن صياغة بعض التوصيات والاقتراحات الآتية:

1 - قبل تعيين شخص في منصب مدير مستشفى لابد من إخضاعه إلى اختبارات نفسية تكشف عن نمط شخصيته وسماتها قصد تحقيق النوع القيادي القادر على لتسيير المنظمة.

2- على المدراء ممارسة القيادة الرسمية وغير الرسمية وفقا للمواقف التي يواجهونها فأشباع الحاجات النفسية للعاملين، ومراعاة الفروق الفردية والقدرات الشخصية والفكرية أمر لا بد منه.

3 - لا بد للمدير من الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل ومحاولة السيطرة على مشكلات العمل دون اللجوء إلى العقاب والتجريح.

4 - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وإعطاءهم حرية اختيار أسلوب العمل لمساعدتهم على تفجير طاقاتهم الإبداعية.

5 - تنمية قدراتهم وتدريبهم وتكوينهم وفق البرامج الجديدة الخاصة بتنمية القدرات القيادية لمواكبة التطور.

- الخاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، تبين انه لتطبيق نمط قيادي معين يحقق أهداف المنظمة ويهتم بالعلاقات الإنسانية، لا بد من اختيار قائد لديه سمات شخصية تتفق مع هذا الأسلوب، يمارس مهامه وفقا لمنهج التنظيم، ويطبق اللوائح والقوانين من طرف الجهات الرسمية والتي تنظم سير مركزه الوظيفي، دون أن ينسى إنسانيته وعلاقته بالعاملين والموظفين، ويكون ملجأ كل من يقع في مشكل.

فالنمط الاتوقراطي يسرع من العمل ويعطي نتائج، غير أن من نتائجه مشكلات كثيرة وعلاقات مضطربة، كما أن صاحب الشخصية من نمط "ج" تؤدي به إلى الكثير من الأمراض، والنمط الديمقراطي يحتاج إلى شخصية من نمط "ب" تتسم بالتوافق النفسي والهدوء مما يجعلها قادرة على تفهم الآخرين، وإشباع حاجاتهم النفسية و تحفيز دافعيتهم للإنجاز .

المراجع والإحالات:

- 1 - theirry Bougerol :développement psychologique :personnalité , université Joseph fourier de gernoble, (2011),p6.
- 2- الحاج عرابية: ازدواجية السلطة في المستشفيات، مجلة الباحث، العدد(7)، جامعة ورقلة، الجزائر، (2010)، ص 234.
- 3- صالح مأمون: الشخصية (بناؤها، أنماطها، اضطراباتها)، دار أسامة، الأردن، (2007)، ص8.
- 4- نورالدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، (2014)، ص17.
- 5- يحيى بن موسى: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية، بريطانيا، (2011)، ص 16.
- 6 - G.saucier , L-R.gldberg : personnalité caractère et tempérament, psychologie française ,ELSEVIER,(2006),p266.
- 7- شحادة أبو السل: أنماط الشخصية لدى طلبة جامعة دمشق، جامعة دمشق، سوريا، (2004)، ص621.
- 8- محمد زناتي: أنماط الشخصية الصبورة وعلاقتها بالضغط النفسية لدى الطالبات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2003)، ص ص196-199.
- 9- فتيحة بن زروال: أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة الجزائر، (2008)، ص.02
- 10 - ناصر محمد ابراهيم المجمالي: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، (2004)، نقلا عن الموقع الالكتروني:
libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind4779.pdf تاريخ الإطلاع 2016/03/15.
- 11- سعيد بن عبد الله الغامدي: أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية، (2006)، نقلا عن الموقع الالكتروني:
http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/52700... تاريخ الإطلاع 2016/03/22.
- 12- حيدر علي حيدر: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد(26-27)، العراق، (2010)، ص ص42-67.
- 13- فتيحة بن زروال، المرجع السابق، ص256.

- 14 - حسن محمود حسن: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2010)، ص112.
- 16- العدوانى مشعل سليمان: نظريات القيادة وأنماطها، (2013)، ص22. نقلا عن الموقع الالكتروني مدونة الدكتور العدوانى http://dr-meshaal.com/leadership/?p=909 تاريخ الإطلاع 2016/04/22.