

## تطوير الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة

### لتحقيق التنافسية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

عبير فاروق أكبر، ورائد حمدان المطيري

مكتب المساعد للموارد البشرية - الشؤون الصحية بجدة، المملكة العربية السعودية

a-f-fa4@hotmail.com

المستخلص. هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية للممارسات القيادية ومدخل الإدارة الاستراتيجية، والتعرف على متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بإدارات وزارة الصحة بجدة لتحقيق التنافسية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكأنه أداة الدراسة الميدانية استبانة تم تطبيقها على عينة من موظفي إدارات وزارة الصحة بجدة وعددهم (٥٠)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مديري إدارات وزارة الصحة بجدة: يقوموا بمتابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من جدواه وسلامة تنفيذه، يترددوا في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، يوفرنا شبكة من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بينهم وبين الموظفين، قليلاً ما يوفرنا بيانات إلكترونية لكافة الموظفين لتعزيز وتسهيل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم، يراعوا أن يكون التفويض في ضوء اللوائح والتعليمات والقوانين المنصوص عليها، يعملوا على تفويض الموظفين في الأعمال الروتينية فقط، يهتموا بربط تقييم أداء الموظفين بمستوى الإنتاجية، ولا يقوموا بعقد مسابقات تنافسية بين الموظفين لتحفيزهم على العمل.

الكلمات المفتاحية: الممارسات القيادية، التنافسية، الإدارة الاستراتيجية.

### المقدمة

شهد هذا العصر العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات الكبيرة والمتلاحقة في مختلف الميادين والمجالات، مما جعل المؤسسات والإدارات - ومن بينها إدارات وزارة الصحة بجدة - تواجه العديد من التحديات لمواكبة هذه التطورات وطريقة التكيف والتعايش معها.

وإن التنوع والتطور المتسارع في مجالي التكنولوجيا وثورة الاتصالات والمعلومات والتدفق المعرفي انعكست على كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والصحية، وما يواكب تلك التغيرات

المتلاحقة من تطور في مجال القيادة، ولعل أبرز تلك التغيرات التي تواجهها المؤسسات والتي طرحتها التحولات المختلفة هو الاهتمام بالقيادة فقد أصبحت مقياساً للتقدم والتميز، ذلك لأن القيادات الإدارية تعد المحرك الأساس، والمحور المهم الذي تركز عليه مختلف النشاطات والممارسات في المؤسسات.

وتعد القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، حيث يقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد بما يتطلب منه جهداً ووقتاً ومهارات وممارسات سلوكية وإدارية قيادية، حتى يستطيع أن يقود مرؤوسيه نحو تحقيق الهدف المنشود بكفاءة وفعالية.

وتعد معرفة الممارسات القيادية المطلوب توافرها في مديري إدارات وزارة الصحة بجدة أمراً ضرورياً للقيام بأعمالهم على أحسن وجه، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق التنافسية بهذه الإدارات.

ولعل التقدم التقني والإلكتروني دفع الكثير من المجتمعات والأفراد بما فيهم القيادات الإدارية إلى العمل على تطوير ممارستهم القيادية، من خلال المشاركة والتشجيع ودعم العمليات المجتمعية مستخدمين في ذلك الأساليب التكنولوجية الحديثة، لتفي باحتياجات الحاضر وتتلائم مع متطلبات المستقبل، وقد أدى إلى العمل على النهوض بمديري إدارات وزارة الصحة بجدة، وهذا يتم من خلال تطوير الممارسات القيادية، مما يعمل على رفع مستوى أداء الموظفين العاملين بإدارات وزارة الصحة بجدة، وذلك من خلال مدخل الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التنافسية.

والإدارة الاستراتيجية تساعد على تطوير الممارسات القيادية حيث إن مديري الإدارات بوزارة الصحة بجدة يعدون نماذج قيادية يستلزم معها إكسابهم العديد من الممارسات القيادية مثل: (الاتصال والتواصل الفعال، اتخاذ القرارات الرشيدة، وتفويض السلطة، وتحفيز المرؤوسين) التي تمكنهم من الابتكار والإبداع في عملهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى التنافسية، ولا سيما في هذا العصر الذي يتسم بالتطورات المتسارعة والتغيرات الكبيرة والمتلاحقة ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، مما أوجد ضرورة تطوير هذه الممارسات القيادية، الأمر الذي دعت إليه إدارات وزارة الصحة لتبني مدخل إداري جديد وهو مدخل الإدارة الاستراتيجية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل المتغيرات المعاصرة والتحديات المستقبلية، تظهر الحاجة إلى آليات لتطوير الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة في ضوء الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التنافسية، لذا كان من الضروري تطوير هذه الممارسات القيادية وإحداث إصلاح وتحديث للعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه أو إشراف ورقابة وتقييم (سعود النمر، ٢٠١٠، ٨٧).

وعلى ضوء ما سبق تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية للممارسات القيادية في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما الأطر النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية؟
٣. ما متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بإدارات وزارة الصحة بجدة لتحقيق التنافسية؟
٤. ما واقع الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة لتحقيق التنافسية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٥. ما الآليات المقترحة لتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة لتحقيق التنافسية؟

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية للممارسات القيادية في الفكر الإداري المعاصر.
٢. الوقوف على الأطر النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية.
٣. تعرف متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بإدارات وزارة الصحة بجدة لتحقيق التنافسية.
٤. رصد واقع الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة لتحقيق التنافسية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة.
٥. التوصل لعدد من الآليات المقترحة لتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة لتحقيق التنافسية.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

#### ١ - الأهمية النظرية وتتمثل في الآتي

- أ. قد تساعد الدراسة في تأصيل نظري للإدارة الاستراتيجية والتنافسية في الوزارات المختلفة - ومن بينها وزارة الصحة - باعتبارها مجال خصب يسمح بالتنبؤ في المستقبل.
- ب. من المأمول أن تقدم الدراسة عدد من الآليات المقترحة لتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة لتطبيقه على باقي إدارات وزارة الصحة بالمملكة، مما يحقق من أهدافها.

## ٢ - الأهمية التطبيقية وتتمثل في الآتي

- أ. قد تساعد الدراسة في تقديم تغذية راجعة للقائمين على وزارة الصحة عن واقع الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التنافسية من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من آليات مقترحة.
- ب. من المأمول أن تساعد نتائج الدراسة الحالية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة وصانعي القرارات والموظفين في تطوير الممارسات القيادية لهم.
- ج. قد تساعد الدراسة القائمين على تقديم البرامج والدورات التدريبية التي من شأنها تحقيق نمو مهني لتطوير الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة.

### حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على الآتي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تقديم بعض الآليات والمقترحات الإجرائية حول تطوير الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة، وتشمل تلك الممارسات ما يلي:
  - أ) الاتصال والتواصل الفعال.
  - ب) اتخاذ القرار الرشيد.
  - ج) تفويض السلطة.
  - د) التحفيز الإداري.
- كما اقتصرت الدراسة على متطلبات الإدارة الاستراتيجية ومنها (المتطلبات الإدارية والبشرية والتنظيمية).
٢. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من موظفي إدارات وزارة الصحة بجدة.
٣. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على إدارات وزارة الصحة بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

### منهج الدراسة وأداتها

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، ويعد هذا المنهج ملائماً لطبيعة هذا الموضوع، حيث يستخدم هذا المنهج في وصف وتحليل الظاهرة، كما هي موجودة بالواقع، ولا يقتصر على ذلك، بل يمتد ليشمل جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وتفسيرها من خلال التعبير عنها كما وكيفا (على إبراهيم، وأحمد عبد الفتاح، ٢٠١٨، ٤٠).

وقد استخدمت الدراسة (الاستبانة) كأداة للدراسة الميدانية التي طبقت على موظفي إدارات وزارة الصحة بجهة بهدف الكشف عن واقع الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجهة لتحقيق التنافسية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية للتوصل لآليات مقترحة لتطوير الممارسات القيادية لمديري هذه الإدارات.

### مصطلحات الدراسة

تتناول الدراسة الحالية بالتأصيل النظري والتحليل مجموعة من المصطلحات أبرزها ما يلي:

١. **تطوير Development**: ويعرف التطوير لغوياً من خلال أن التطور من الفعل طور بمعنى حول الشيء من طور إلى آخر، ومن حالة إلى أخرى (ابن منظور، د.ن، ٦٢٣).

ويعرف التطوير إصطلاحاً: بأنه إدخال التكنولوجيا الحديثة لتصبح واحدة من مدخلات النظام بشكل يسهم في زيادة الكفاءة والفاعلية، وذلك من خلال بذل مجهود على المدى الطويل، بالإضافة إلى الاستعانة بالنظريات العلمية السلوكية الحديثة، مما يحدث تغييراً إيجابياً واضحاً في جودة المخرجات (حسن شحاته، زينب النجار، ٢٠٠٣، ١٠٧).

أما التعريف الإجرائي للتطوير فهو التغيير المخطط له لإحداث تغيير إيجابي في الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة لتحقيق التنافسية، وتحقيق أهدافها بطريقة علمية مبنية على عدد من الأسس والمعايير المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية.

٢. **الممارسة Practies**: والممارسة لغة هي طريقة العمل أو طريقة يجب أن يتم بها العمل، والممارسات يمكن أن تشمل الأنشطة والعمليات، والوظائف والمواصفات القياسية والإرشادات. (المعجم الوجيز، ٢٠١٠).

٣. **الممارسات القيادية Leadership Practices**: وتعرف الممارسات القيادية اصطلاحاً بأنها: اشتراك التدريب فعالياً في العمل للإحاطة بظروف المهمة التي يتدرب عليها أو ليمارس كيفية تنفيذ عمليات معينة (أحمد زكي بدوي، ١٩٩٤، ٦٧).

وأيضاً تعرف الممارسات القيادية الجيدة، فهي التي تدمج بين التعاون والتدريب والاستكشاف والتفويض والتمكين ومجموعات العمل والنقاش التأملي وتعزيز الحوار المهني (Blase, J. & Blasé, J. 2000, 130-141).

كما أن الممارسات القيادية تعرف بأنها الأداء الوظيفي وما يرتبط به من القيام بالمهام الإدارية، وقد حددت الممارسات القيادية في مجالات منها الموضوعية وتفويض السلطة والمرونة، وفهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التشجيع والابتكار وإرساء قواعد العلاقات الإنسانية (عيسى علي، ٢٠٠٨، ١٠٥).

ومن ناحية أخرى اعتبرت الممارسات القيادية تلك المتعلقة بالمهام القيادية، وتم إجمالها في مجالات ستة هي: الإداري، والفني، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والتفويض، واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية (موسى خليل، ٢٠٠٥، ٢٢٠).

أما التعريف الإجرائي للممارسات القيادية: فيصد بها الأنشطة والمهام والواجبات والمسئوليات التي يقوم بها مديري إدارات وزارة الصحة بجدة في الواقع خلال أداء عملهم والمتعلقة، باتخاذ القرار الرشيد، والاتصال والتواصل الفعال وتفويض السلطة وتحفيز الموظفين والذي يتضمن تحقيق التنافسية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

٤. **التنافسية Competitive**: وتعرف التنافسية بأنها: خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات (حسن الزغبى، ٢٠٠٥، ١٤٨).

أما التعريف الإجرائي للتنافسية فتعنى الكيفية التي تستطيع بها إدارة وزارة الصحة بجدة أن تحقق لنفسها التفوق والتميز عن منافسيها في الإدارات الأخرى، من خلال امتلاك المهارات والتقنيات والممارسات القيادية بما يؤهلها لأداء أنشطتها بفاعلية وتقديم خدمات بما يرضي المستفيدين.

٥. **الإدارة الاستراتيجية Strategic Management**: تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها الفن والعلم الخاص بكيفية صياغة، وتطبيق وتقييم القرارات متعددة المهام والوظائف التي تمكن المؤسسات والإدارات من تحقيق أهدافها وتوجهاتها (Sarah, 2005, p.103).

كما تعرف بأنها العملية التي تهدف إلى تلخيص وجمع وتحليل البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة داخل المؤسسة، لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها ومواطن الضعف التي تعاني منها، وأيضاً تحليل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المحيطة بها لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تواجهها (عبدالعزیز جميل مخيمر، ٢٠١٤، ٦-٧).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية إجرائياً بأنها ذلك الجهد المنظم لرسم الاتجاه المستقبلي لإدارات وزارة الصحة بجده، للوصول إلى البيانات والمعلومات والخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة على المدى الطويل، بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو التطوير وتحسين الأداء من خلال تفعيل الممارسات القيادية، وذلك من أجل تحقيق التنافسية والأهداف التي تسعى الإدارات لإنجازها.

### الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية

حصلت الباحثة على العديد من الدراسات العربية والأجنبية لاستخلاص الدراسات المتعلقة بالممارسات القيادية والدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية والدراسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، وقد اختارت مجموعة من الدراسات وثيقة الصلة بموضوع الدراسة، وتم تصنيفها إلى ثلاثة محاور، وتم عرض هذه الدراسات وفقاً لترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، من حيث أهدافها والمنهج المتبع، والأداة المستخدمة، وأهم النتائج أو التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، وتعرض الدراسة لهذه المحاور على النحو التالي:

#### أولاً: الدراسات التي تناولت الممارسات القيادية - منها

١. دراسة إيناس عبد الرحمن أحمد العيسى (٢٠١٦م). بعنوان: "تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة (دراسة حالة)"، هدفت الدراسة تعرف الأسس النظرية للممارسات القيادية لمديري المدارس والوقوف على واقع الممارسات القيادية لمديري المدارس الأساسية بمدينة القدس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب أفضل الممارسات وكانت أدوات الدراسة الميدانية استبانة للتعرف على واقع الممارسات القيادية لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين، واستمارة استطلاع رأي الخبراء للكشف عن الصعوبات التي تواجه تطوير الممارسات القيادية للمديرين، وإجراء مقابلات مع عدد من القيادات التربوية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. جاء ممارسة اتخاذ القرار الرشيد من وجهة نظر المعلمين في المرتبة الأولى.
- ب. جاء ممارسة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين في المرتبة الأخيرة.
- ج. هناك الكثير من المتطلبات الضرورية لتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الأساسية في القدس في ضوء إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية.

#### ثانياً: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية - منها

٢. دراسة ياسر محمد خليل (٢٠١٨م). بعنوان: "تفعيل القيادة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، هدفت الدراسة تحليل الأطر النظرية للميزة التنافسية للجامعات في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة من حيث مفهوماها وخصائصها وأسس بنائها، أبعادها وتأثيرها على الجامعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأسلوب التحليل البيئي الرباعي (سوات) SWOT Analysis لتحديد البدائل الاستراتيجية المختلفة وكانت عينة الدراسة هم الخبراء في المجال، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

ومن نتائج الدراسة ما يلي:

- أ. وجود علاقة ارتباطية موجبة (ضرورية) وقوية بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأبعاد القيادة الاستراتيجية.
- ب. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) لأبعاد القيادة الاستراتيجية (التحويلي-الإداري-السياسي-الأخلاقي-الثقافي) في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.
- ج. جاءت درجة تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (متوسطة).

ثالثاً: الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية - منها

٣. دراسة هند عبد الله الحربي (٢٠١٠). بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة بيان مدى وجود ممارسات إدارية حالية تتفق مع منهجيات الإدارة الاستراتيجية لدى مسؤولي إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومعرفة مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مسؤولي إدارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الميدانية هي الاستبانة التي تم تطبيقها على مسؤولي إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. الممارسات الإدارية الحالية لدى إدارات التربية والتعليم (بنين/ بنات) تتفق بدرجة متوسطة مع منهجيات الإدارة الاستراتيجية.
- ب. الممارسات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي تطبق لدى إدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة.
- ج. متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية متوفرة لدى إدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة.

٤. دراسة حسن ناصر العسيري (١٤٣٥هـ/٢٠١٤م). بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، هدفت الدراسة التعرف على الواقع الحالي لجهود تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية على المستويين النظري والميداني والوقوف على آراء خبراء الإدارة التربوية والتخطيط التربوي لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في مدخل الإدارة الاستراتيجية.



واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استعان بأحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفي Delphi Techniave للتوصل إلى التصور المقترح للدراسة الحالية واستمارة استطلاع رأي خبراء وأساتذة من الجامعات العربية باستخدام أسلوب دلفي بجولاته الثلاث.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. تسعى المنظمات - ومن ضمنها إدارات التربية والتعليم - إلى التطوير كونه مطلباً استراتيجياً يساعد المنظمات في مسايرة ما يعيشه العالم من تحولات لم يسبق لها مثيل.
- ب. إن زيادة المشاركة في صنع القرار وفعاليتها، أمر من شأنه المساهمة في إتاحة الفرصة لتوليد الأفكار الجديدة؛ ومن ثم تقديم بدائل مختلفة للقرارات المؤسسية.
- ج. قلة تدريب العاملين في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية على مهارات العمل الجماعي.
- د. قلة توافر الطرق والأساليب المعاصرة للتحفيز الإداري للعاملين في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
- هـ. الإطار النظري للدراسة.

وسوف تتناول الدراسة المحاور التالية:

### المحور الأول: الممارسات القيادية

القيادة لا توجد ولا تعمل في فراغ، فهي لا تدور حول القائد بمفرده وإنما حول المرؤوسين والموظفين والمؤسسة ككل، ولذا فهي تركز على التغيير الإيجابي من فعاليات العمل التربوي وتوفير بيئة عمل ديناميكية ومتغيره، وتحسين وتطوير الممارسات القيادية للمديرين.

وسوف يتم عرض بعض هذه الممارسات القيادية بالتفصيل على النحو التالي:

#### أولاً: ممارسة اتخاذ القرارات الرشيدة

ويمكن توضيحها كما يلي:

١- مفهوم اتخاذ القرارات **Decision Taking**: قبل التعرض لمفهوم اتخاذ القرار نبدأ بماهية القرار، ويقصد به اختيار بين بدائل مختلفة، أو هو عبارة عن البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة التنفيذ، أما عملية اتخاذ القرار فهي عملية ديناميكية متشابكة ومتداخلة في مراحلها المختلفة، وبذلك فهي تحتاج إلى الدقة والموضوعية وحسن البصيرة والحصافة من جانب متخذ القرار خلال مراحل صنعه واتخاذ.

يعرف اتخاذ القرارات بأنه عملية اختيار بديل من عدة بدائل، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول إلى الأهداف المرجوة (محمد عبد القادر عابدين، ٢٠٠٠، ١٦٥)، كما يعرف اتخاذ القرارات بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها (السيد عليوه، ٢٠٠١، ٣٠).

٢- خطوات اتخاذ القرارات الإدارية: تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة خطوات تهدف في النهاية الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة، ومن هذه الخطوات ما يلي: (بلال السكارنة، ٢٠٠٩، ٣٦٠).

- أ. إدراك المشكلة: وهو ظهور أعراض المشكلة أو الخلل في النظام الإداري يستوجب الانتباه.
- ب. تعريف المشكلة: وهو التعرف على هوية المشكلة أو سبب الأعراض (تشخيص المشكلة).
- ج. جمع المعلومات والبيانات المرتبطة المشكلة: والتي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها.
- د. تحليل المعلومات: لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.
- هـ. تحديد بدائل المشكلات: أي أنها تختص بعرض أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.
- و. اختيار البديل الأمثل: وهذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة.
- ز. تطبيق البديل: وهي مرحلة وضع البديل الأمثل موضع التنفيذ الفعلي.
- ح. تقييم التنفيذ: وهي المرحلة التي يتم فيها متابعة عملية التنفيذ.

#### العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

- هناك عوامل تؤثر في اتخاذ القرار منها: (ثابت أدريس وجمال الدين مرسي، ٢٠٠٦، ٢٥)
- أ. أهداف المنظمة أو المؤسسة أو الإدارة: أي قرار يتخذ وينفذ لا بد في النهاية أن يحقق أهداف المنظمة أو المؤسسة أو الإدارة المتخذ فيه القرار.
  - ب. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل آخر.
  - ج. العوامل السلوكية: ويمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي: (ثابت أدريس، وجمال الدين مرسي، ٢٠٠٦، ٢٧).

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد.

الجانب الثاني: ويتعلق بالبيئة النفسية للفرد.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في إيجاد البيئة النفسية للفرد.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاختيار بديل معين من عدة بدائل، وعلى مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار وهو المفاضلة بين البدائل المتاحة وصولاً لأنسب الحلول للمشكلات المختلفة من خلال التعامل منها بحكمه.

ويمكن تصنيف القرارات حسب أهميتها إلى ثلاثة أنواع هي:

#### النوع الأول: القرارات الاستراتيجية

وهي التي تتعلق بكيان النظام الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به وترتبط هذه القرارات بالأهداف والخطط الرئيسية للتنظيم (خلف سليمان، ٢٠٠٦، ٤٧).

#### النوع الثاني: القرارات التكتيكية أو التنظيمية

وهي القرارات التي يتخذها مديروا القيادات الوسطى، كالوكلاء المساعدين ومديري العموم في الوزارات المختلفة، وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة ( Alexis, Wilson, 2007, 27).

#### النوع الثالث: القرارات التنفيذية وتسمى أحياناً الروتينية

وهي القرارات المتكررة المتعلقة بمشكلة العمل اليومي وتنفيذه، وتُعد هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية (Aveloct & Hagerman, 2004, 15).

#### ثانياً: ممارسة الاتصال والتواصل الفعال Effective Communication

يعد الاتصال الإداري من الأمور المهمة لأي مؤسسة ولا يمكن نقل أو تمرير التعليمات والتوجيهات إلى الموظفين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب حيث إن وجود مثل هذه الشبكة الفعالة والمنظمة تساعد الموظفين في تلك المؤسسة على فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم.

أ. مفهوم الاتصال وأهدافه: عرف الاتصال على أنه نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والجماعات (محمد الصحن، ٢٠٠٣، ٢٢٥)، كما عرف الاتصال بأنه وسيلة لنقل المعلومات

والقيم والاتجاهات وعن طريقه يتم إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد (عبد الحافظ سلامه، ٢٠٠١، ٢٧).

كما يعرف بأنه إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم معلومات من قبل المستقبل أو المستلم (Gary, 2012, 89)، والاتصال هو عملية تبادل الحقائق والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر، والاتصال عملية إرسال المعلومات ذات المعنى المحدد من فرد لأخر بهدف التأثير في سلوكه.

أما أهداف الاتصال فهي على النحو التالي: (محمد الهادي، ٢٠٠٦، ٤٣)

- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي، فالإتصال ضروري لإيصال المعلومات التي تبني عليها القرارات التي هي أساس الإدارة، وبدون الإتصال لن توجد قرارات.
- تمكين الموظفين في أي إدارة من التعرف على المسؤوليات الموكلة لهم.
- تعريف الموظفين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وسبل علاجها.
- الإتصال يسهل عملية انسياب المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها من المرسل إلى المستقبل.
- الحصول على معلومات جديدة تساعد على اتخاذ القرارات بشكل مفيد.

#### ب. أهمية الإتصال وعناصره

إن الإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الإتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاءهم، والموظف يستطيع من خلال الإتصال أن يفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون (حسين رحيم، ٢٠١٤، ٢٤٣).

وتعد الإتصالات من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي مؤسسة، وذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي أن تنتقل إلى كافة أجزاء المؤسسة، وعادة ما تتضمن عملية الإتصالات، البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوي والاتجاهات ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة (حسين حريم، ٢٠١٤، ٢٤٤).

لذلك تبرز أهمية الإتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية بين المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء للتنظيم، كما يعرف القائد حاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته (سعيد عامر، ٢٠٠٦، ١٥).

أ. التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور من خلال نقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي (Katona, Bonnie, 2009,171).

ب. تنمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال في وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة والموظفين (حسين حريم، ٢٠١٤، ٢٥).

ج. توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المؤسسة ونشاطها، حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المؤسسة وأولئك الأفراد وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المؤسسة في إطارها (Rauber, 2005, 23).

د. يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين المديرين والمرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره (محمد رسمي، ٢٠٠٤، ١١١-١١٢)

ولعل أهم ما يميز الاتصال والتواصل الفعال ما يلي:

- العلاقة الحسنة بين المدير والموظفين.
- التعاون المشترك مع المؤسسات الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- نقل الخبرات من المدير إلى الموظفين.
- التعبير عن الأفكار ومناقشتها مع الموظفين.

وتعد عملية الاتصال والتواصل الفعال أفضل الممارسات القيادية والتي يقضيها المدير مع موظفيه، خاصة مع تطور وتعدد الأدوات التكنولوجية المستخدمة في الاتصال والتواصل حيث يعد من أهم الممارسات القيادية الإدارية لدوره في تحديد الأهداف وملاءمتها مع التطورات بصورة مستمرة، دوره في إظهار الاهتمام بالأفراد ومعرفة آرائهم وأفكارهم حول مختلف الموضوعات دون أن يؤثر على حرية القرار الذي على المدير اتخاذه (Honig, Rainey, 2014, 15).

### عناصر عملية الاتصال

وتعني عملية الاتصال الفعال بتوصيل البيانات والمعلومات من كافة أجزاء المؤسسة، واستقبال وجمع البيانات بكل أشكالها، وذلك بوجود خمسة عناصر رئيسة للاتصال الفعال، والتي تبدأ بالمرسل من خلال رسالة إما شفوية أو مكتوبة عبر قناة اتصال مباشرة أو غير مباشرة لتصل إليه الرسالة وليعطي عليها تغذية راجعة. (عبد الصمد الأغبري، ٢٠٠٠، ٢٧٦)

حيث يظهر أهمية التغذية الراجعة التي يحصل عليها المرسل (وغالباً ما يكون القائد أو المدير) والمستقبل (والذي غالباً ما يكون الموظف) والتي تظهر مدى تقبله واستيعابه وفهمه للرسالة المراد تبليغها، الأمر الذي ينعكس على أدائه المستقبلي وآلية العمل والقدرة على الإنجاز لديه.

### أنواع الاتصال والتواصل الفعال

يمكن تصنيف الاتصال والتواصل إلى نوعين الأول حسب قناة الاتصال، والثاني حسب جهة الاتصال الذي يظهر أنواع الاتصال من حيث قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وجهة الاتصال سواء هابطة أو صاعدة، أفضيه أو شبكية (حسن محمد إبراهيم، ٢٠١٣، ٢٨٤).

ولعل أفضل الاتصالات بين الإدارة والموظفين تلك التي تكون بشكل شبكي، حيث الشفافية والوضوح في التعامل والمساواة بين الموظفين وزيادة عدد المشاركين والتوجه نحو العمل الفريقي، إلا أن الأكثر شيوعاً تلك الاتصالات الهابطة من الإدارة الموظفين على شكل توجيهات واجتماعات وتقارير وغيرها، علماً بأن هناك حاجة لكافة أنواع الاتصال والتواصل في المؤسسة نظراً لضرورة وأهمية كل نوع منها، وحسب الحاجة إليه.

### ثالثاً: تفويض السلطة Delegation of Authority

يقصد بتفويض السلطة إعطاء صلاحيات للموظفين، ويكون التفويض من أعلى إلى أسفل أي (من المدير إلى الموظفين) وقد يتم تفويض الآخرين للتعامل والتداول مع المجتمع، على أن يحافظ المدير على موقعه في المقدمة (فتحي سرحان، ٢٠١٢، ٦٠).

أكد خبراء الجودة على ضرورة منح الموظفين الدعم والتفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات وبخاصة المتعلقة بهم على نحو مباشر (ضرار العتيبي وآخرون، ٢٠٠٧، ٢٢).

والتفويض هو مرحلة تتوسط مفهوم المركزية واللامركزية وتفرضها طبيعة العمل وظروفه، ويقوم المدير خلالها بمنح عدد من الصلاحيات للموظفين، ولكنه يبقى المسؤول عنها أمام الجهات العليا، علماً بأنه بازدياد التفويض يزداد التوجه نحو اللامركزية، فالتفويض لا يلغي المسؤولية عن المدير (محمد القريوني، ٢٠٠٩، ٢٤١-٢٤٢).

### ١. الأسباب التي تدعو المديرين إلى تفويض السلطة

تُعد فلسفة الإدارة العليا في التوجه من المركزية إلى اللامركزية من أهم الأسباب التي تدفع نحو تفويض السلطة والصلاحيات باعتبارها من الأمور الأساسية في عملية التنظيم، بالإضافة إلى أسباب عديدة منها: (بدرية الجهيمي وآخرون، ٢٠١٥، ٥)

- كثرة المهام الملقة على عاتق القائد ولا يمكنه مباشرتها جميعاً.

- تعد عملية التفويض أساسًا لتنمية الموظفين وتطويرهم.
- ضمان لاستمرارية التنظيم، ففي أي لحظة قد يخلو منصب من المناصب وبالتالي لابد من وجود أشخاص مدربين ومؤهلين وعلى دراية كافية لشغل تلك المناصب.

## ٢. خطوات التفويض ومعوقاته

ويمكن تلخيص خطوات تفويض السلطة التي لابد أن يتبعها القائد فيما يلي:

- تحديد المدير للممارسات اليومية وتقرير أي تلك المهام سيتم تفويضها للموظفين.
  - اختيار الشخص الأنسب وتفويضه وفق أسس وقواعد واضحة.
  - الالتزام بمبدأ المحاسبية والمساءلة وفق قواعد ومعايير واضحة.
  - متابعة عملية التفويض دون أعفاء المدير من مسؤولياته (Rue, Liloyd, 2008, 164).
- ويوجد عدد من المعوقات التي تحول دون تفويض السلطة ومنها ما يتعلق بالمدير، أو الموظفين، أو المؤسسة ومن أبرزها: (بدرية الجهيمي، ٢٠١٥، ٧)

- نقص الخبرة مما يؤدي إلى التردد في اتخاذ القرار.
  - غياب الثقة بين المدير والموظفين.
  - ضعف الرغبة في تنمية الموظفين خوفاً على منصبه.
- وعلى الرغم من أهمية تفويض السلطة فإن بعض المديرين لا يميلون إلى ذلك، إما لعدم الثقة بالنفس، أو الخوف من منافسة الموظفين الذين تم تفويضهم من المدير، علماً بأن هناك عدداً من العوامل المؤثرة على عملية تفويض السلطة ومن أبرزها: (ضرار العتيبي، ٢٠٠٧، ٢٢٣-٢٢٤)
- الرقابة: توافر أساليب رقابية للحفاظ على الجودة يشجع الإدارة العليا على التفويض.
  - الموارد البشرية: وجود كوادر على درجة من القدرة لتحقيق جودة العمل ليتم تفويض بعض الأعمال لها.
  - كبر حجم المؤسسة: تؤثر عملية تفويض بهدف تسهيل التنسيق بين الأقسام.
  - طبيعة الموضوعات: حيث لا يتم التفويض في الموضوعات المهمة والحاسمة.

ومن الأمور التي لا يحبذ تفويض السلطة بشأنها الأمور المالية، ووضع الخطط الخاصة بالمؤسسة، واتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والعلاوات واختيار الموظفين، عملية التنسيق والرقابة بين الوحدات في المؤسسة (نواف كنعان، ٢٠٠٩، ٢٢٣-٢٢٤).

#### رابعاً: التحفيز الإداري Management Motivation

يعد التحفيز الإداري من أساسيات ضمان تطوير الممارسات القيادية في الإدارات والمؤسسات ومن بينها - إدارات وزارة الصحة بجهة - فهو يؤدي دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة من خلال تحفيز المديرين والعاملين لتقديم أفضل ما لديهم بأعلى جودة وأفضل فاعلية، وهذا بدوره يمكن الإدارات من تحقيق رسالتها وأهدافها ورفع مستوى الأداء بها، وإيجاد بيئة عالية التحفيز تسهم في بناء الإدارات والمؤسسات وإحداث التطوير والتحسين حيث يعد التحفيز هو السبيل نحو مزيد من التميز والتطور والنمو للمؤسسات (علي عبد الوهاب، ٢٠٠٠، ٥).

وتتناول الدراسة مفهوم التحفيز الإداري وأنواعه وأهميته ومتطلباته ومزاياه على النحو التالي:

#### ١. مفهوم التحفيز الإداري

ويعرف التحفيز الإداري على أنه: مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف المراد بلوغه (Alain, 2000, p. 226).

كما يُعرف التحفيز الإداري بأنه: عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطريقة إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (إبراهيم الطخيس، ٢٠٠١، ١٠٩).

ويعرف أيضاً التحفيز الإداري بأنه: المحرك الأساسي الذي يدفع العاملين في أي مؤسسة أو إدارة لتحقيق رغباتهم وإرضائها والإجابة عن كل ما يطلب منهم (إيمان عبدالرحمن، ٢٠٠٥، ١٩٤).

والتحفيز الإداري هو القوى المحركة الداخلية أو الخارجية التي تثير الحماس والإصرار لدى العاملين لمتابعة عمل معين وإنجازه (Richard, L., 2007, 234).

ومن التعريفات السابقة يتضح أن إدارة المؤسسة هي التي توفر الحوافز بشقيها المادي والمعنوي حسب حاجة كل فرد، والهدف من توفير هذه الحوافز هو إثارة دوافع الموظفين نحو هدف معين، وعليه فلا بد أن تكون هذه الحوافز مشبعة لرغبات الموظفين.

#### ٢. أنواع الحوافز الإدارية: ومن هذه الأنواع ما يلي:

أ. من حيث محتواها تقسم إلى حوافز مادية ومعنوية.



- ب. من حيث طبيعتها تقسم إلى حوافز إيجابية وسلبية.
- ج. من حيث المستفيدين منها تقسم إلى حوافز فردية وجماعية.
- د. من حيث الأداء حوافز متغيرة يكتسبها العاملون مقابل ما يبذلون من جهد لتحقيق النتائج المطلوب تحقيقها.
٣. أهمية التحفيز الإداري

- يؤكد القادة الإداريون على أهمية التحفيز الإداري لكونه: (محمد مرعي، ٢٠٠٣، ٧)
- أ. أداة للتغيير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة جديدة في مواقف العمل.
- ب. يؤدي إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر المنظمة تتحرك بانسجام وحيوية.
- ج. السبيل إلى المبادرة المثمرة والابتكار والإبداع المتجدد.
- د. طريق للمقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في عمل أية مؤسسة.
- هـ. يحدث رد فعل في بيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر بفاعلية على التنفيذ والمتابعة.
- و. يساعد في اكتشاف نقاط القوة للعاملين في المؤسسة، وكذلك قدرتهم الكامنة من أجل تعزيزها، وهذا يساهم بشكل فعال لبناء المؤسسة. (بيتي فيرجسون، ٢٠٠٧، ١١٠).

#### ٤. متطلبات تحفيز الموظفين

- تقوم إدارة المؤسسة بتحفيز الموظفين من خلال متطلبات منها (Toshiba, 2009, 121):
- أ. ممارسة إدارية ناضجة تستطيع أن توفر جميع العوامل المتعلقة بأداء الموظفين.
- ب. تحديد قائمة بالحوافز التي تستطيع إدارة المؤسسة توفيرها وتكون واضحة للجميع.
- ج. الاستفادة من النظريات العلمية في تحفيز الموظفين.
- د. تحديد حاجات العمل ودوافعه لدى الموظفين في المؤسسة.
- هـ. تصنيف الحوافز المتعلقة بكل فئة من الموظفين والمديرين والخبراء.

#### ٥. مزايا التحفيز الإداري

- من أهم مزايا التحفيز الإداري ما يلي: (سليمان فارس، ٢٠١١، ٧٣-٧٥)
- أ. تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز الإداري من أهمية العنصر البشري وذلك المورد الذي لا يمكن منافسته من قبل الآخرين إذا تم استثماره على أحسن وجه.

- ب. تُعد علمية التحفيز الإداري إحدى أساليب الرقابة والتقييم الذاتي وأداء التأثير الفعالة له في توجيه سلوك الموظفين.
- ج. يقوم التحفيز الإداري باستخدام محفزات لإثارة دافعية الموظفين لأداء أعمالهم بشكل أفضل.
- د. يتوقف نجاح التحفيز الإداري في تحقيق أهدافه على أساس كمية الجهد المبذول ونوعه والأقدمية والمهارة والعدالة والمساواة.

هـ. تتكون عملية التحفيز الإداري من مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها إيجابياً (وأحياناً سلبياً) في ضوء المواقف والاعتبارات التي تحكم هذه العناصر في أثناء عملية التفاعل

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن ممارسة التحفيز الإداري من قبل المديرين يسهم بفاعلية في تحقيق التنافسية بين الإدارات المختلفة من خلال الآتي:

- تشجيع المنافسة بين الموظفين في إدارات وزارة الصحة المختلفة بجدة من خلال تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتدني إلى التقدم، مما سيؤدي إلى استمرار التميز في الأداء وتطوير أداء الإدارة المستقبلي.
- شعور الموظفين بالرضا عن الإدارة مما ينعكس إيجابياً على أدائهم ومما سيسهم في تطوير أداء الإدارات.
- تحسين أساليب العمل وطرقه أو تطويره داخل الإدارات.
- ارتفاع مستوى أداء الموظفين في الإدارات.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن التحفيز الإداري يعد من أهم الممارسات القيادية التي يعتمد عليها القادة الاستراتيجيون في تحسين أداء الموظفين في إدارات وزارة الصحة بجدة وبأساليب متعددة منها ما يكون تحفيزاً مادياً ومنها ما يكون تحفيزاً معنوياً أو منح الموظفين دورات تدريبية تسهم في تحفيزهم لتحسين وتجويد الأداء الإداري بالمؤسسة.

وهذا يؤكد أهمية الإدارة الاستراتيجية ومساهمتها في مساعدة المؤسسة على التعرف على وضعها الحالي ومستقبلها التي ترغب الوصول إليه؛ ومن ثم تطور هذه المؤسسات أدائها واستراتيجياتها وسياساتها للوصول بالمنظمة إلى القدرة على مواجهة المستقبل بكل تحدياته.

## المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية في إدارات وزارة الصحة بجدة

تشير الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة إلى أن معظم المؤسسات والإدارات - والتي من بينها إدارات وزارة الصحة بجدة - التي تحقق النجاح وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، لابد أن تمتلك رؤية بعيدة (عبد العزيز حبتور، ٢٠٠٧، ص ٢٦)

ويعرض هذا المحور لمفهوم الإدارة الاستراتيجية ومبادئها، وأهميتها، ومراحلها، ومتطلبات تطبيقها وذلك على النحو التالي:

### أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية Strategic Managemant

للإدارة الاستراتيجية عدد من المفاهيم والتعريفات منها:

١. تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها الفن والعلم الخاص بكيفية صياغة، وتطبيق، وتقييم القرارات متعددة المهام والوظائف التي تمكن صياغة، والإدارات من تحقيق أهدافها وتوجهاتها (Sarah Cowbumm,2005, p. 102).

٢. وهناك من يعرفها بأنها: مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل (Wheemen, Hunger,2014, p. 234).

٣. والإدارة الاستراتيجية عملية تهتم بالتحليل البيئي، واتخاذ القرارات، وإجراءات وأنشطة المؤسسة وتتعهد بإيجاد مزايا تنافسية، وذلك بتحليل الأهداف الاستراتيجية، والرؤية والرسالة، والأهداف مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. (Dess & et al., 2005,p. 343)

٤. كما تعرف بأنها العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتحقيق البيئة الداخلية والخارجية لها، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وبناء الاستراتيجيات التي تهدف لتحقيق أهدافها وتنفيذ تلك الاستراتيجيات، في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة. (Cole, 2010, p. 4)

٥. وأيضاً هناك من عرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: العملية التي تهدف إلى تلخيص وجمع وتحليل البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة داخل المؤسسة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها، ومواطن الضعف التي تعاني منها، وأيضاً تحليل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المحيطة بها، لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تواجهها (عبد العزيز مخيمر، ٢٠١٤، ص ص ٦-٧).

وبتحليل التعريفات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية اتضح أنها تؤكد على ما يلي:

أ. صناعة القرار.

ب. جمع وتحليل البيانات والمعلومات.

- ج. تحليل الأهداف الاستراتيجية.
- د. تحديد الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة.
- هـ. إيجاد ميزة تنافسية.
- و. تحديد رؤية ورسالة المؤسسة مستقبلياً.
- ز. تشخيص جوانب القوة والضعف بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى.
- ح. اهتمام بالتحليل البيئي واتخاذ القرارات، حيث إنه لا يوجد نشاط إلا عن طريق قرار رشيد متخذ.
- ط. تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

### ثانياً: مبادئ الإدارة الاستراتيجية

تقوم الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي إذا طبقت بفاعلية فإنها قد تسهم في تطوير الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة لتحقيق التنافسية وتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (أحمد المغازي، ٢٠١٣، ص ٢-١٣) (حسن محمد مختار، ٢٠١١، ص ٧-١٠)

١. ضرورة تطبيق المنهج العلمي والموضوعية لفعالية الإدارة الاستراتيجية.
٢. الاهتمام بالنتائج ومنع الأخطاء.
٣. تقوية موارد الإدارة الاستراتيجية (البشرية والمادية والتكنولوجية) لدعم عوامل القوة وتجنب عوامل الضعف.
٤. التركيز على التميز في تحقيق رضا المستفيدين.
٥. توفير جو يسمح بالإبداع والابتكار.
٦. وجود استراتيجيات تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية.
٧. التحسين المستمر لكل جوانب الإد.
٨. تعظيم الاستفادة من جميع موارد الإدارة المختلفة.
٩. العمل من خلال رؤية استراتيجية
١٠. التركيز على تفعيل المتابعة والتقييم.

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص بعض مبادئ الإدارة الاستراتيجية التي ينبغي أن تقوم عليها إدارات وزارة الصحة بجدة ومنها:

- أ. تبني فلسفة ونظرية الفكر الاستراتيجي، حيث إن طبيعة هذا العصر تتسم بكثرة التغيرات، مما ينعكس على البيئتين الداخلية والخارجية لإدارات وزارة الصحة بجدة، ولذلك فإن من أنسب المداخل الإدارية للتعامل مع هذه المتغيرات مدخل الإدارة الاستراتيجية الذي يركز على فحص وتحليل البيئة الداخلية وما بها من نقاط قوة ومواطن ضعف والبيئة الخارجية وما تفرزه من فرص متاحة وتهديدات محتملة.
- ب. التحسين المستمر الذي يهدف إلى محاولة الوصول لأعلى مستوى للإدارة، وإتمام الأداء المطلوب بشكل أفضل في جميع المجالات التي تقوم بها الإدارة، مما يحقق نتائج أفضل تسهم في التحسين والتطوير المستمر للممارسات القيادية لمديري الإدارات بوزارة الصحة بجدة.
- ج. البحث عن أفضل الأساليب لأداء العمل والابتكار والتجديد والابتعاد عن الأساليب التقليدية التي تعوق الإبداع في أداء العمل.

### ثالثاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية في إدارات الصحة بجدة

تتكون مراحل الإدارة الاستراتيجية من خمس مراحل هي:

١. التحليل البيئي لإدارات وزارة الصحة بجدة: وتتضمن هذه المرحلة كل من البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة فيها وتعزيزها ومواطن الضعف ومعالجتها والتغلب عليها، وكذلك البيئة الخارجية للوقوف على الفرص المتاحة والمحيطة بالإدارة واستغلالها استغلالاً جيداً، وكذلك التهديدات المحتملة والموجودة في البيئة الخارجية لمواجهتها والحذر منها.
٢. صياغة الاستراتيجية من حيث الرؤية والرسالة والأهداف: وتُعد هذه المرحلة من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهي تتضمن:
  - أ. الرؤية: وتكمن أهمية وجود الرؤية في معظم الإدارات- ومنها إدارات وزارة الصحة بجدة- حيث إن الرؤية هي الصورة التي تريد المؤسسة أن تحققها لنفسها في المستقبل أو هي بمثابة الضوء المرشد، الذي تتجه إليه المؤسسة على أمل الوصول إلى النتائج المستهدفة (علي السلمي، ٢٠٠٢، ص ٦٩)؛ والرؤية تدفع الموظفين وتحفزهم بشكل متميز لتحقيقها.
  - ب. الرسالة: تعرف بأنها بيان رسمي صريح يحدد السبب أو المبرر من وجود الإدارات، وهي قائمة تتضمن إعلان الإدارات لأهدافها، وفلسفاتها، وتعريف المجال الذي تعمل فيه، ويميزها عن غيرها من الإدارات الأخرى وطبيعة النشاط الذي تمارسه (علي محمد عبد الوهاب وآخرون، ٢٠١٠، ص ٤١).
  - ج. الأهداف: ويُعد تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من الخطوات الأساسية في صياغة الاستراتيجية بسبب أن الأهداف تستخدم كمصدر للتحفيز والالتزام. (فلاح الحسيني، ٢٠٠٦، ص ٦٢).

ولكي تحقق الأهداف المطلوبة فإنها يجب أن تكون مرنة، قابلة لقياس، واضحة الفهم، واقعية، غير متعارضة.

٣. تحليل البدائل الاستراتيجية المتاحة والمفاضلة بينها: يعد الاختيار الاستراتيجي عاملاً أساسياً لتحديد الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة بحيث يقع على المدير اختيار الاستراتيجية التي عن طريقها تحدد الوضع الذي ترغب الإدارة في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة (Kesho, 2009,p. 140).

٤. تطبيق الاستراتيجية ومتطلبات التطبيق الفعال: وتُعد هذه المرحلة أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية لأنها تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد وتنمية الموارد البشرية، وتنمية القيادات الإدارية. (عبدالحاميد المغربي، ٢٠٠٦، ص ٢٩).

وهناك متطلبات للتطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية منها:

- أ. توفر نظم معلومات واتصالات متميزة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ب. توفر المهارات والخبرات والقدرات للمديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية..
- ج. بناء هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الاستراتيجية من خلال توصيف وتصنيف الوظائف الإدارية.
- د. أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية لكلا من العاملين والمديرين على معرفة المطلوب منهم.
٥. متابعة وتقييم الاستراتيجية: وتُعد المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية وهي بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح المؤسسة وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً، وفي هذه المرحلة يتم ملاحظة الأداء في جميع خطوات التنفيذ وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعية ثم تقدير نقاط القوة ومواطن الضعف لكل مرحلة على حدة (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢، ص ١٩٣).

### المحور الثالث: التنافسية

#### أولاً: نشأة مفهوم التنافسية Competitive

نشأت الحاجة إلى التنافسية في ظل زيادة المطالبة بالمحاسبية عن جودة الأداء المؤسسي وتفعيل الرقابة المجتمعية عليه، وتعدد معايير فعاليتها، وفعالية مديرها، والدعوة المستمرة إلى تحسين معايير اختيارهم، مما دعا الدول المختلفة إلى إصلاح أداء الإدارات ومن بينها -إدارات وزارة الصحة بجدة-، وتعظيم قدرتها على المنافسة بالسعي المستمر لتطوير جودة أدائها، وتحقيق التميز.

ونشأ مفهوم التنافسية للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد للمجتمع بأسره. وعرفت التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستفيدين (مصطفى رضوان، ٢٠١١، ص ٢٠).

بينما يعرفها معهد التنمية الإدارية الدولي على مستوى الدولة أو القطاع بأنها: "قدرة الدولة والمؤسسات على إدارة كفاءتها لتحقيق الازدهار (World Competitiveness Yearbook, 2009, p. 2).

يعني مفهوم التنافسية "استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق ويضمن نمواً مستمرا خلال المدى الطويل (زغدار أحمد، ٢٠١١، ص ٢٤).

#### ثانياً: عناصر التنافسية

وبالنظر في التعريفات السابقة يتضح أن للتنافسية عناصر رئيسة تتمثل فيما يلي:

١. ضرورة توفير البيئة التشريعية والتنظيمية المناسبة للتنافسية.
٢. إنشاء إدارات مستحدثه، مع توفير الأدوات اللازمة للقيام بنشاطات تنافسية.
٣. حسن استخدام إدارة الموارد (البشرية - المادية - التكنولوجية).
٤. قدرة الإدارة للوصول إلى مستوى العالمية بمخرجات عالية الجودة وتكاليف تنافسية.
٥. يظهر أثر التنافسية في تحسين الناتج المحلي، وعلى المستوى المعيشي للمواطنين.

وبروز هذا المفهوم (التنافسية) وهيمنته على مختلف التوجهات الاستراتيجية دفع الكثير إلى القول بأن التنافسية هي عملية تحديد وتطوير، واستخدام الميزة بشكل واضح وملاموس بحيث يمكن تطبيقه والحفاظ عليه (محي الدين قطب، ٢٠١٢، ص ص ٧٩-٨٠).

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن التنافسية تعني الجهود والإجراءات والابتكارات عند صياغة وتطبيق الاستراتيجيات، والفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية التي تمارسها الإدارات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً عن منافسيها لتحقيق رغبات المستفيدين بعمليات أكثر كفاءة لضمان بقائها، والتي تؤدي لتفوقها ووصولها إلى مركز أفضل بالنسبة للمنافسين.

### ثالثاً: أهمية التنافسية

- تبرز أهمية التنافسية فيما يلي: (الجنابي، والدليمي، ٢٠١٣، ص ص ٢٩٣-٢٩٤)
١. تساهم في إيجاد التحسينات المستقبلية للإدارات.
  ٢. تقديم التوجيه والتحفيز لجميع الموظفين في الإدارات.
  ٣. تساعد على إيجاد سمعة أو شهرة للإدارات في أذهان المستفيدين.
  ٤. توفر نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها الإدارات على الإدارات الأخرى المنافسة لها.
  ٥. يحقق قيمة مضافة إلى منتجاتها بما يساعد على جذب المستفيدين وتضمن ولائهم.
  ٦. تلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين بالحصول على خدمة أو منتج ذي جودة عالية.
  ٧. تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية.

### المحور الرابع: إدارات الموارد البشرية بوزارة الصحة بجدة

ومن أهم إدارات الموارد البشرية بوزارة الصحة بجدة ما يلي:

#### أولاً: إدارة خدمات الموارد البشرية

الإشراف على تنفيذ وتسيير أعمال وإجراءات الموارد البشرية الخاصة بموظفي المحافظة ويشمل التوظيف والاستقطاب وملفات الموظفين والإجازات والنقل والتكليف والترقيات والتقاعد والرواتب والعلاوات والبدلات والجزاءات وإنهاء الخدمات وغيرها.

#### ثانياً: إدارة الشؤون الأكاديمية والتدريب

وهي تهتم بتخطيط وإدارة أنشطة تطوير وتدريب الموارد البشرية وعمليات التدريب والتطوير لمنسوبي الوزارة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وخطط التدريب السنوية في المحافظة، وتنفيذ أنشطة التدريب والإيفاد والابتعاث على مستوى المحافظة.

#### ثالثاً: إدارة تخطيط الموارد البشرية

وتقوم بتحديد وتخطيط احتياجات الوحدات التنظيمية في المحافظة من الموارد البشرية والمساهمة بأعمال التطوير التنظيمي من دراسة الهياكل التنظيمية والوظيفية وأساليب وإجراءات العمل واقتراح التحسينات على السياسات والأنظمة واللوائح ومساندة الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية والتنمية التنظيمية.



#### رابعاً: إدارة التواصل الداخلي

وهي تعمل على توفير بيئة عمل جاذبة ومشجعة ومحفزة تدفع بالموظفين إلى الابداع والعمل وبذل الجهد في منظومة تقوم على الاحتواء والمساواة والفرص المتكافئة وحيث يكون صوت مؤثرا ومسموعا في الوزارة.

#### المحور الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

بعد أن تناولت الدراسة الإطار النظري للممارسات القيادية والإدارة الاستراتيجية، سوف يتم في هذا المحور وصفاً شاملاً للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية الكشف عن واقع الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة لتحقيق التنافسية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

#### ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية

١. أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة): استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لها وشملت خطواتها الآتي:
  - أ. خطوات بناء الاستبانة: تم تحديد محاور الاستبانة الأربعة، وتم صياغة عبارات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة ولها معنى واحد فقط.
  - ب. تقنين الاستبانة (الصدق والثبات): وتعرض الدراسة تقنين الاستبانة على النحو التالي:

#### صدق الاستبانة Validity

للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، تم حساب معامل الارتباط بين استجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (١). معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المحاور	قيم معامل الارتباط
١	اتخاذ القرار الرشيد	**0.889
٢	الاتصال والتواصل الفعال	**0.873
٣	تفويض السلطة	**0.937
٤	تحفيز المرؤوسين	**0.924
	الدرجة الكلية للاستبانة	**0.879

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (٨٧٣-٩٣٧) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يؤكد التماسك الداخلي للاستبانة وصدقها، حيث وجد ارتباط قوى وموجب بين محاور الاستبانة الأربعة والدرجة الكلية بما يحقق صدق الأداة ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

### ثبات الاستبانة Reliability

لحساب ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة ألفا-كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وتعتمد معادلة ألفا-كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، لذلك قامت الباحثة لحساب معامل الثبات لكل محور على انفراد، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٢). قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا-كرونباخ لمحاور الاستبانة الأربعة والدرجة الكلية (ن=٥٠).

م	المحاور	معامل الثبات بطريقة ألفا-كرونباخ
١	اتخاذ القرار الرشيد	0.876
٢	الاتصال والتواصل الفعال	0.934
٣	تفويض السلطة	0.936
٤	تحفيز المرؤوسين	0.946
	الدرجة الكلية	0.975

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات بطريقة ألفا-كرونباخ تراوحت ما بين (٨٧٦-٩٤٦) وهي قيم ثبات مرتفعة للمحاور الأربعة، وأيضًا ثبات الاستبانة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

### ٢. عينة الدراسة وخصائصها

تكونت عينة الدراسة من موظفي إدارات وزارة الصحة بجدة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، ويتم توصيف عينة الدراسة وفقًا للبيانات الأساسية وذلك على النحو التالي:

جدول (٣). توزيع أفراد العينة طبقًا لمتغيرات الدراسة.

م	المتغير	المؤهل	العدد	النسبة المئوية	الإجمالي
١	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٧	٥٤%	٥٠
		أعلى من بكالوريوس	٢٣	٤٦%	
٢	سنوات الخبرة في مجال العمل	أقل من ٥ سنوات	٢	٤%	٥٠
		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٦	١٢%	
		من ١٠ سنوات فأكثر	٤٢	٨٤%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة (٥٤%) من أفراد العينة وهذا يدل على أن بعض المديرين لم يحصلوا على شهادة أعلى من البكالوريوس.
٢. أن غالبية أفراد عينة الدراسة مما كانت سنوات خبرتهم في مجال العمل من ١٠ سنوات فأكثر بنسبة (٨٤%) وهذا يدل على أن معظم المديرين مما لهم خبرة طويلة في مجال العمل الإداري.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)

#### ١. النتائج الخاصة بالمحور الأول

وللتحقق من استجابات أفراد العينة حول المحور الأول (اتخاذ القرار الرشيد) استخدمت الباحثة التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي على استبانة الممارسات القيادية.

ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٤). استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول اتخاذ القرار الرشيد.

م	العبارات	كبيرة	متوسطة	قليلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يشارك الموظفون في صنع القرارات الجوهرية	١٩	٢٢	٩	٢.٢٠	٠.٧٢	٠.٧٣	١٣
٢	يراعي استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	٢٢	٢١	٧	٢.٣٠	٠.٧٠	٠.٧٧	١١
٣	يوفر التخطيط السليم لاتخاذ القرارات الرشيدة	٣٣	١٤	٣	٢.٦٠	٠.٦٠	٠.٨٧	٢
٤	يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وما يترتب عليه من نتائج	٣١	١٢	٧	٢.٤٨	٠.٧٣	٠.٨٣	٤
٥	يقوم بمتابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من جدواه وسلامة تنفيذه	٣٦	١٢	٢	٢.٦٨	٠.٥٥	٠.٨٩	١
٦	يعمل على دراسة البدائل المتاحة لاتخاذ القرار بكل دقة ووضوح	٢٥	١٩	٦	٢.٣٨	٠.٦٩	٠.٧٩	٩
٧	يستخدم التصويت عند اتخاذ القرار	٥	٢٠	٢٥	٢.٧٠	٠.٦٤	٠.٥٧	١٦
٨	يتردد في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	١١	١٧	٢٢	٢.٧٨	٠.٧٨	٠.٥٩	١٥
٩	ينفرد في الغالب باتخاذ القرارات	١٥	١٦	١٩	٢.٩٢	٠.٨٢	٠.٦٤	١٤

م	العبارات	كبيرة	متوسطة	قليلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١٠	يهتم بالمعلومات والبيانات الإلكترونية الدقيقة والحديثة كدعامة أساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	٣٠	١٣	٧	٢.٤٦	٠.٧٣	٠.٨٢	٥
١١	يعمل على إدارة الاجتماعات التي تعد وسيلة لتوليد الأفكار المساعدة في صناعة القرار الرشيد	٢٨	١٩	٥	٢.٤٦	٠.٦٧	٠.٨٢	٦
١٢	يعمل على توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار لضمان تعاون الموظفين والتزامهم	٢٣	١٩	٨	٢.٣٠	٠.٧٣	٠.٧٧	١٢
١٣	يصنع آلية واضحة ومحددة لتصحيح الانحرافات في اتخاذ القرارات في ضوء سياسات الاستقرار	٢١	٢٥	٤	٢.٣٤	٠.٦٢	٠.٧٨	١٠
١٤	يعمل على تنفيذ القرار الرشيد ومتابعته بصفة دورية	٢٩	١٧	٤	٢.٤٠	٠.٦٤	٠.٨٣	٣
١٥	يتبادل الآراء مع الموظفين لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار	٢٧	١٦	٧	٢.٤٠	٠.٧٢	٠.٨٠	٨
١٦	يختار التوقيت المناسب لاتخاذ القرار لضمان التنفيذ الأمثل	٢٩	١٤	٧	٢.٤٤	٠.٧٣	٠.٨١	٧

من الجدول السابق يتضح الآتي:

جاءت العبارة (٥) ونصها: "يقوم بمتابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من جدواه وسلامة تنفيذه"، في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٨٩) للمستوى (موافق بدرجة كبيرة) حيث يوافق معظم أفراد عينة الدراسة على أن مديري إدارات وزارة الصحة بجدة يقومون بمتابعة القرار بعد اتخاذه لكي يتأكدوا من جدواه وفائداته، وسلامة تنفيذه لتحقيق الهدف منه.

وجاءت العبارة (٣) ونصها " يوفر التخطيط السليم لاتخاذ القرارات الرشيدة" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٠.٨٧) للمستوى (موافق بدرجة كبيرة) ويعزو ذلك إلى أن مديري إدارات وزارة الصحة بجدة يعملوا على التخطيط السليم والمناسب لاختيار البديل الأمثل عند اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك لتحقيق الهدف منه. وجاءت العبارة (٨) ونصها "يتردد في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار" في المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (٠.٠٧٨) للمستوى (موافق بدرجة قليلة) .

ويعزو ذلك إلى أن بعض مديري إدارات وزارة الصحة بجدة يترددن في مشاركة بعض الموظفين في اتخاذ القرارات الرشيدة خوفاً من محدودية إمامهم بهذه القرارات وندرة معرفتهم بالقرارات الرشيدة من غيرها. وجاءت العبارة (٧) ونصها "يستخدم التصويت عن اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٥٧) للمستوى (موافق بدرجة قليلة) ويعزو ذلك أن معظم المديرين بإدارات وزارة الصحة بجدة لا يستخدموا عملية التصويت بين الموظفين عند اتخاذ القرار ويتم اتخاذه بناءً على موافقة عدد من المسؤولين عن هذا القرار لاتخاذهم دون تضييع وقت في عملية التصويت من وجهة نظرهم.

## ٢. النتائج الخاصة بالمحور الثاني

وللتحقق من استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الاتصال والتواصل الفعال) استخدمت الباحثة التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لعبارة المحور الثاني ويوضحها الجدول التالي:

جدول (٥). استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الاتصال والتواصل الفعال).

م	العبارات	كبيرة	متوسطة	قليلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يوفر شبكة من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بينه وبين الموظفين	٣٥	١٤	١	٢.٦٨	٠.٥١	٠.٨٩	١
٢	يطور نظم المعلومات بالإدارة بصفة مستمرة.	٢٨	١٦	٦	٢.٤٤	٠.٧٠	٠.٨١	١٣
٣	يدعم عملية الاتصال بين الموظفين عبر الأقسام المختلفة.	٣١	١٣	٦	٢.٥٠	٠.٧٠	٠.٨٣	١١
٤	يوفر بيانات إلكترونية لكافة الموظفين لتعزيز وتسهيل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم.	٢٣	٢٣	٤	٢.٣٨	٠.٦٣	٠.٧٩	١٤
٥	يشجع على تبادل الآراء والأفكار فيما بينه وبين الموظفين بشكل فعال.	٢٩	١٨	٣	٢.٥٢	٠.٦١	٠.٨٤	٩
٦	يستخدم شبكة داخلية (الإنترنت) لتسهيل تدفق وتبادل المعلومات من خلال التواصل الفعال.	٣٤	١٣	٣	٢.٦٢	٠.٦٠	٠.٨٧	٤
٧	يتبع سياسة الباب المفتوح لسهولة التواصل مع الموظفين.	٣٦	١٢	٢	٢.٦٨	٠.٥٥	٠.٨٩	١
٨	يستخدم وسيلة الاتصال المناسبة لكل موقف بدقة ووضوح.	٣١	١٧	٢	٢.٥٨	٠.٥٧	٠.٨٦	٦

م	العبارات	كبيرة	متوسطة	قليلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
٩	يسمح بتبادل الزيارات بين الموظفين أثناء العمل الرسمي لتعزيز العلاقات فيما بينهم.	٢٨	١٢	١٠	٢.٣٦	٠.٨٠	٠.٧٩	١٥
١٠	يوفر شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال والتواصل مع الموظفين.	٢٧	٢٢	١	٢.٥٢	٠.٥٤	٠.٨٤	٩
١١	يوفر خطوط اتصال سلسلة ويسهل انجاز عمل الموظفين.	٣٢	١٤	٤	٢.٥٦	٠.٦٤	٠.٨٥	٨
١٢	يعمل على تفعيل قنوات الاتصال والتواصل باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتدقيق المعرفة التنظيمية.	٣٣	١٣	٤	٢.٥٨	٠.٦٤	٠.٨٦	٦
١٣	يهتم بتوافر الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين أجزاء العمل.	٢٩	١٥	٦	٢.٤٦	٠.٧٠	٠.٨٢	١٢
١٤	يبسر الاتصال الفعال على كافة المستويات الإدارية.	٣٣	١٤	٣	٢.٦٠	٠.٦٠	٠.٨٧	٥
١٥	يوجه الموظفين بهدف التأكد من سير العمل لتحقيق الجودة والتنافسية.	٣٤	١٤	٢	٢.٦٤	٠.٥٦	٠.٨٨	٣

من الجدول السابق يتضح الآتي:

أ. جاءت العبارة (١) ونصها: يوفر شبكة من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بينه وبين الموظفين" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٨٩) للمستوى (موافق بدرجة كبيرة) حيث وافق (٣٥) من أفراد العينة من (٥٠) على أن المديرين بوزارة الصحة بجدة يقوموا بتوفير شبكة من الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بينهم وبين الموظفين لتسهيل وصول التعليمات والنشرات والتعاميم إلى جميع من يعمل بإدارات وزارة الصحة بجدة وذلك لسهولة الاتصال والتواصل الفعال بينهم.

ب. جاءت العبارة (٧) ونصها "يتبع سياسة الباب المفتوح لسهولة التواصل مع الموظفين في المرتبة الأولى (مكرر) بوزن نسبي (٠.٨٩) للمستوى (موافق بدرجة كبيرة) حيث وافق (٣٤) فرد من (٥٠) فردًا من أفراد العينة ويعزو ذلك إلى أن مديري إدارات وزارة الصحة بجدة يتبعن سياسة الباب المفتوح مع الموظفين لسهولة التواصل والتفاعل معهم فهم لا يغلقون الباب أمام أي أحد يريد الاستفسار والاتصال بالمديرين.

ج. جاءت العبارة (٤) ونصها "يوفر بيانات الكترونية لكافة الموظفين لتعزيز وتسهيل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم" في المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (٠.٧٩) وبدرجة موافقة (متساوية بين الدرجة الكبيرة والدرجة المتوسطة) ويعزو ذلك إلى أن بعض الموظفين وعددهم (٢٣) فردًا قد وافقوا على أن المديرين يوفرون البيانات الإلكترونية الخاصة بالعمل لكافة الموظفين، وكذلك عدد (٢٣) فردًا قد وافقوا بدرجة متوسطة على أن المديرين لا يوفرون البيانات الإلكترونية لكافة الموظفين لتعزيز وتدعيم وتسهيل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم، وهذا قد يرجع إلى أن بعض المديرين يحتفظون بالبيانات الإلكترونية الخاصة بالعمل حتى لا تضيع وتفقد هذه البيانات مما يؤثر بالسلب على طبيعة العمل الإداري.

جاءت العبارة (٩) ونصها "يسمح بتبادل الزيارات بين الموظفين أثناء العمل الرسمي لتعزيز العلاقات فيما بينهم"، في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٧٩) بدرجة (موافقة كبيرة) حيث إن أفراد عينة الدراسة كانوا متفقين على أن مديري إدارات وزارة الصحة بجدة لا يسمحوا بتبادل الزيارات بين الموظفين أثناء العمل الرسمي مما يقلل تعزيز العلاقات فيما بينهم، وهذا يدل على قلة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الجميع، مع ندرة تعزيز مبدأ التعاون والعمل بروح الفريق فيما بين الموظفين بعضهم البعض.

### ٣. النتائج الخاصة بال محور الثالث للممارسات القيادية (تفويض السلطة)

وللتحقق من استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث (تفويض السلطة) استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لعبارة المحور الثالث (تفويض السلطة) ويوضحها الجدول التالي:

جدول (٦). استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث (تفويض السلطة).

م	العبارات	كبيرة	متوسطة	قليلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يفوض بعض من سلطاته للموظفين بعدالة ومساواة.	٢٧	١٣	١٠	٢.٣٤	٠.٧٩	٠.٧٨	١١
٢	يراعي أن يكون التفويض كتابياً ورسمياً.	٢٧	١٣	١٢	٢.٣٠	٠.٨٣	٠.٧٧	١٣
٣	يوفر التدريب المناسب للموظفين لتحفزهم على تحمل مزيد من السلطات المفوضة إليهم.	٢١	١٨	١١	٢.٢٠	٠.٧٨	٠.٧٣	١٥

م	العبارات	كبيرة	متوسطة	قليلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
٤	يشجع الموظفين على تحمل مزيد من المسؤوليات.	٢٥	١٩	٦	٢.٣٨	٠.٦٩	٠.٧٩	٨
٥	يضع جدول زمني لتفويض السلطة لهم.	٢١	١٣	٦	٢.١٠	٠.٨٦	٠.٧٠	١٧
٦	يختار الموظفين المناسبين لتفويض السلطة لهم.	٣١	١٢	٧	٢.٤٨	٠.٧٣	٠.٨٣	٥
٧	يعمل على تحديد مهام المفوضة إليه بشفافية ووضوح.	٢٩	١٧	٤	٢.٥٠	٠.٦٤	٠.٨٣	٤
٨	يوفر معايير مقننة لاختيار المفوض إليهم السلطة.	٢٦	١٧	٧	٢.٣٨	٠.٧٢	٠.٧٩	٨
٩	يعمل على تعزيز الثقة وروح الانتماء لدى الموظفين.	٢٩	١٥	٦	٢.٤٦	٠.٧٠	٠.٨٢	٦
١٠	يراعي أن يكون التفويض في ضوء اللوائح والتعليمات والقوانين المنصوص عليها.	٣٤	١٣	٣	٢.٦٢	٠.٦٠	٠.٨٧	١
١١	يتابع تنفيذ مهام المفوض إليهم في سير العمل.	٣٢	١٤	٤	٢.٥٦	٠.٦٤	٠.٨٥	٢
١٢	يمارس التفويض لإتاحة الفرص في إيجاد صف ثاني من القيادات.	٢٥	١٨	٧	٢.٣٦	٠.٧٢	٠.٧٩	١٠
١٣	يعطي الحرية التامة للموظفين لإنجاز العمل المفوض إليهم	٢٣	١٩	٨	٢.٣٠	٠.٧٣	٠.٧٧	١٣
١٤	يختار الأشخاص المناسبين من الموظفين لأداء المهام التي تفوض لهم.	٣١	١٤	٥	٢.٥٢	٠.٦٧	٠.٨٤	٣
١٥	يعمل على تفويض الموظفين في الأعمال الروتينية فقط.	٢١	١٨	١١	٢.٢٠	٠.٧٨	٠.٧٣	١٥
١٦	يوفر خبرات الكترونية لدى الموظفين ليتمكنوا من القيام بالعمل المفوض إليهم إلكترونياً.	٢٣	٢٠	٧	٢.٣٢	٠.٧١	٠.٧٧	١٢
١٧	يعمل على إيجاد نظام الكتروني يستوعب الأنشطة والمهام المراد تفويضها إلكترونياً.	٢٦	١٩	٥	٢.٤٢	٠.٦٧	٠.٨١	٧



من الجدول السابق يتضح الآتي:

أ. جاءت العبارة (١٠) ونصها "يراعي أن يكون التفويض في ضوء اللوائح والتعليمات والقوانين المنصوص عليها" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٨٧) للمستوى (موافق بدرجة كبيرة) حيث وافق (٣٤) فرد من أفراد عينة الدراسة (٥٠) على أن مديري إدارات وزارة الصحة بجدة عند تفويضهم بعض السلطات الخاصة بهم إلى الموظفين فانهم يراعوا أن يكون ذلك في ضوء اللوائح والتعليمات والقوانين المنصوص عليها من قبل الوزارة حتى يتم الالتزام بالعمل على أفضل وجه.

ب. جاءت العبارة (١١) ونصها "يتابع تنفيذ مهام المفوض إليهم في سير العمل في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٠.٨٥) للمستوى (موافق بدرجة كبيرة) حيث وافق (٣٢) فرد من أفراد عينة الدراسة الـ (٥٠) على أن مديري إدارات وزارة الصحة بجدة دائماً يتابعن تنفيذ المهام والمسئوليات والتي سبق وأن تم التفويض فيها للموظفين حتى يتأكدوا من أن العمل يسير على أفضل وجه والمهام والمسئوليات وتنفذ بأحسن الطرق.

ج. جاءت العبارة (٣) ونصها "يوفر التدريب المناسب للموظفين لتحفيزهم على تحمل مزيد من السلطات المفوضة إليهم"، في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٧٣) للمستوى (موافق بدرجة متوسطة) حيث يعزو ذلك إلى أن مديري إدارات وزارة الصحة بجدة قليلاً ما يوفرون برامج تدريبية مناسبة للموظفين لتحفيزهم وتشجيعهم على تحمل مزيد من السلطات التي تفوض إليهم من قبل المديرين حتى يتم أداء العمل على أفضل صورة.

جاءت العبارة (١٥) ونصها "يعمل على تفويض الموظفين في الأعمال الروتينية فقط"، في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٧٣) للمستوى (موافق بدرجة متوسطة) حيث يعزو ذلك إلى أن مديري إدارات وزارة الصحة بجدة قليلاً ما يعملوا على تفويض الموظفين في الأعمال الروتينية فقط، ولكن يمكن تفويضهم في الأعمال غير الروتينية والمهمة حتى يقوموا بأداء هذه الأعمال المفوضة إليهم بصورة جيدة.

#### ٤. النتائج الخاصة بالمحور الرابع ممارسات (تحفيز المرؤوسين)

وللتحقق من استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع (تحفيز المرؤوسين) استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لعبارات المحور الرابع (تحفيز المرؤوسين) ويوضحها الجدول التالي:

## جدول (٧). استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع (تحفيز المرؤوسين).

م	العبارات	كبيرة	متوسطة	قليلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يوفر معايير شفافة وواضحة لاختيار الموظفين ذوي الكفاءات الإدارية.	٢٤	١٧	٩	٢.٣٠	٠.٧٦	٠.٧٧	٤
٢	يقدم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لتعزيز مسؤولياتهم نحو الإدارة.	١٨	١٣	١٩	١.٩٨	٠.٨٦	٠.٦٦	١٠
٣	يوفر ميزانية مناسبة لأصرف مكافآت وبدلات للموظفين على ما يبذلونه من جهد إضافي في العمل.	١٢	١٢	٢٥	١.٧٦	٠.٨٤	٠.٥٩	١٥
٤	يقوم بعقد مسابقات تنافسية بين الموظفين لتحفيزهم على العمل.	١٠	١١	٢٩	١.٦٢	٠.٨٠	٠.٥٤	١٦
٥	يعمل على إيجاد روح الحماس والمنافسة نحو اتقان العمل	١٥	٢٥	١٠	٢.١٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٨
٦	يهتم بربط تقييم أداء الموظفين بمستوى الإنتاجية.	٢٩	١٢	٩	٢.٤٠	٠.٧٨	٠.٨٠	١
٧	يشجع الموظفين بتقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية في أن واحد.	١٣	١٥	٢٢	١.٨٢	٠.٨٢	٠.٦١	١٤
٨	يعمل على زيادة شعور الموظفين بالانتماء والولاء للإدارة.	٢٥	١٩	٦	٢.٣٨	٠.٦٩	٠.٧٩	٢
٩	يعمل على إيجاد فرص الترقى ونقل الوظائف الإدارية للكفاءات المتميزة.	٢١	١٦	١٣	٢.١٦	٠.٨١	٠.٧٢	٦
١٠	يقوم بتشجيع وإظهار التقدير والاحترام للموظفين ذوي الكفاءات الإدارية.	٢٦	١٤	١٠	٢.٣٢	٠.٧٩	٠.٧٧	٣
١١	يمنح التقدير والمكافآت بشكل علني أمام جميع الموظفين.	١٨	١٧	١٥	٢.٠٦	٠.٨١	٠.٦٩	٩
١٢	يركز على الجانب المعنوي دون المادي عند مكافأة الموظفين.	٢٥	١٣	١٢	٢.٢٦	٠.٨٢	٠.٧٥	٥

م	العبارات	كبيرة	متوسطة	قليلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١٣	يتبنى نظام للترقية والمكافأة لتعزيز الأداء الجيد من فريق العمل الإداري.	١٥	١٨	١٧	١.٩٦	٠.٨٠	٠.٦٥	١١
١٤	يعمل على إيجاد نظام للتحفيز للتأثير في سلوك وإنتاجية الموظفين.	٢١	١٦	١٣	٢.١٦	٠.٨١	٠.٧٢	٧
١٥	يقدم المكافآت بعد تحقيق إنجاز العمل بجدارة مباشرة.	١٤	١٦	٢٠	١.٨٨	٠.٨٢	٠.٦٣	١٢
١٦	يقدم الحوافز على أسس علمية وفقاً لألية منح الحوافز.	١٤	١٥	٢١	١.٨٦	٠.٨٣	٠.٦٢	١٣

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- أ. جاءت العبارة (٦) ونصها "يهتم بربط تقييم أداء الموظفين بمستوى الإنتاجية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٨٠) للمستوى (موافق بدرجة كبيرة)، ويعزى ذلك إلى أن مديري إدارات وزارة الصحة بجهة يعملن على تطبيق مبدأ العدالة والموضوعية فهم يهتمون بربط أداء الموظفين ووضع درجات تقدير لهم على قدر مستوى الإنتاجية التي يقدمونها للعمل وهذا يحقق مبدأ العدالة والموضوعية في العمل.
- ب. جاءت العبارة (٨) ونصها "يعمل على زيادة شعور الموظفين بالانتماء والولاء للإدارة"، في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٠.٧٩) للمستوى (موافق بدرجة كبيرة) وقد يعزو ذلك إلى أن مديري إدارات وزارة الصحة بجهة يعملوا على رفع الروح المعنوية للموظفين مما يجعلهم ينتمون للإدارة التي يعملوا فيها، وكذلك ولأنهم لها لشعورهم بأن أعضاء في الجماعة من قبل المديرين.
- ج. جاءت العبارة (٣) ونصها "يوفر ميزانية مناسبة بصرف مكافآت وبدلات للموظفين على ما يبذلونه من جهد إضافي في العمل"، في المرتبة قبل الأخيرة وبوزن نسبي (٠.٥٩) للمستوى (موافق بدرجة قليلة) حيث لم يوافق نصف العينة (٢٥ فرد) على أن المديرين يوفرون ميزانية مناسبة لصرف مكافآت وحوافز مالية وبدلات للموظفين على ما يقدمون به من عمل إضافي وجهد زائد يبذلونه في أداء العمل، وقد يرجع ذلك إلى أن الموارد ليس بيد المديرين ولكن من قبل الوزارة نفسها.
- د. جاءت العبارة (٤) ونصها "يقوم بعقد مسابقات تنافسية بين الموظفين لتحفيزهم على العمل"، في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (٠.٥٤) للمستوى (موافق بدرجة قليلة) حيث لم يوافق على هذه العبارة (٢٩ فرد) من أفراد عينة الدراسة وهذا يعزو إلى أن مديري إدارات وزارة الصحة بجهة لا يقوموا بعقد

مسابقات تنافسية بين الموظفين لتحفيزهم على العمل وأدائه بأفضل صورة مما يعمل على ندرة تشجيع الموظفين للحصول على الميزة التنافسية لأداء العمل وذلك عن طريق المسابقات التي تعقد بين الموظفين بعضهم البعض.

#### ٥. النتائج الخاصة بالخصائص الديموغرافية للعينة ومنها

وللتحقق من وجود فروق أو لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي (بكالوريوس-أعلى من بكالوريوس) قامت الباحثة باستخدام اختبارات (ت) (t.test) لحساب الفروق بينهما في المحاور الأربعة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك: جدول (٨). دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة الأربعة والدرجة الكلية وفقاً للمؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أعلى من بكالوريوس (ن= ٢٣)		بكالوريوس (ن= ٢٧)		المحاور
		ع	م	ع	م	
غير دالة	٠.٧٤٠	٧.٥٠	٣٧.٦٩	٥.٨٥	٣٦.٢٩	اتخاذ القرار الرشيد
غير دالة	٠.٤٢١	٦.٧٦	٣٨.٥٦	٧.٠٠	٣٧.٧٤	الاتصال والتواصل الفعال
غير دالة	٠.١٥٧	٩.١٨	٤٠.٦٥	٨.٤٤	٤٠.٢٥	تفويض السلطة
غير دالة	١.٢٥٣	١١.٣٠	٤١.٩٥	٩.٥٦	٣٨.٢٥	تحفيز المرؤوسين
غير دالة	٠.٦٧٨	٣٠.٧١	١٥١.٥٢	٢٧.٢٢	١٤٥.٩٦	الدرجة الكلية

ويتضح من الجدول السابق إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على المحاور الأربعة والدرجة الكلية للاستبانة فهي غير دالة إحصائياً وهذا يدل على إنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي سواء أكان الحاصلين على درجة البكالوريوس أم الحاصلين على درجة أعلى من بكالوريوس.

#### ب) متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

وللتحقق من وجود فروق أو لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال العمل (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات/ من ١٠ سنوات فأكثر) وللتحقق قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الفئات الثلاث والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٩). نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال العمل

المحاور	مستوي الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اتخاذ القرار الرشيد	أقل من ٥ سنوات	٢	٤١.٠٠	٠.٠٠٠
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٦	٣٩.٦٦	٤.٩٢
	من ١٠ فأكثر	٤٢	٦٦.٣٥	٦.٨٨
الاتصال والتواصل الفعال	أقل من ٥ سنوات	٢	٤٤.٥٠	٠.٧٠٧
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٦	٣٩.٨٣	٤.٧٩
	من ١٠ فأكثر	٤٢	٣٧.٥٧	٧.٠٩
تفويض السلطة	أقل من ٥ سنوات	٢	٤٤.٥٠	٢.١٢
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٦	٤٢.٣٣	٧.٠٦
	من ١٠ فأكثر	٤٢	٣٩.٩٧	٩.١٠
تحفيز المرؤوسين	أقل من ٥ سنوات	٢	٥٢.٠٠	٠.٠٠٠
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٦	٤١.١٦	٨.٩٣
	من ١٠ فأكثر	٤٢	٣٩.٩٦	١٠.٦٣
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	٢	١٧٣.٥٠	٠.٧٠٧
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٦	١٥٦.٠٠	٢٢.٤٤
	من ١٠ فأكثر	٤٢	١٤٦.٢٦	٢٩.٦٦

من الجدول السابق يتضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة على المحاور الأربعة والدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال العمل.

ولتحديد دلالة الفروق إحصائياً بين الفئات الثلاث لعدد سنوات الخبرة في مجال العمل تم إجراء تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA) لدراسة أثر متغيري سنوات الخبرة في مجال العمل (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات/ من ١٠ فأكثر) على درجات الاستبانة ويوضحها الجدول التالي: جدول (١٠). نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال العمل.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار الرشيد	بين المجموعات	٩١.٨٤٤	٢	٤٥.٩٢٢	١.٠٤٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠٦٢.٩٧٦	٤٧	٤٣.٨٩٣		
	المجموع	٢١٥٤.٨٢٠	٤٩			

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل الفعال	بين المجموعات	١١١.٦٦١	٢	٥٥.٨٣٠	١.٢٠٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١٧٩.٦١٩	٤٧	٤٦.٣٧٥		
	المجموع	٢٢٩١.٢٨٠	٤٩			
تفويض السلطة	بين المجموعات	٦٣.٥١٠	٢	٣١.٧٥٥	٠.٤٠٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٦٥٠.٨١٠	٤٧	٧٧٣٦٧٧		
	المجموع	٣٧١٤.٣٢٠	٤٩			
التحفيز	بين المجموعات	٣٢٢.٠١٥	٢	١٦١.٠٠٨	١.٥٠١	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٠٣٩.٩٠٥	٤٧	١٠٧.٢٣٢		
	المجموع	٥٣٦١.٩٢٠	٤٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٧٩٧.٨٦١	٢	٨٩٨.٩٣٠	١.٠٩٤	غير دالة

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً، مما يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على المحاور الأربعة والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يؤكد أنه لا تأثير لعدد سنوات الخبرة في مجال العمل في الاستجابة لعبارات ومحاور الاستبانة.

#### المحور السادس: الآليات المقترحة

لتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الممارسات القيادية لمديري إدارات وزارة الصحة بجدة لتحقيق التنافسية، ومن هذه الآليات المقترحة ما يلي:

١. آليات تحقيق اتخاذ القرار الرشيد: من قبل مديري إدارات وزارة الصحة بجدة يتم تحقيق هذه الآليات عن طريق:
  - أ. إتاحة القرارات التي يتخذها المديرين لجميع الأطراف ذوي الصلة بإدارات وزارة الصحة بجدة سواء أكان ذلك من خلال إصدار نشرات أم تقارير رسمية بصورتها الورقية والإلكترونية وتداولها بين الأقسام بحرية تامة مما يحقق التنافسية.
  - ب. إشراك جميع الموظفين في صنع واتخاذ القرارات التي من شأنها تعزيز وتدعيم جودة الأداء وتحقيق التنافسية ويرفع من كفاءة الموظفين، لذا تُعد المشاركة الفعالة أداة قوية تسهم في تعزيز الثقة الكاملة بين المديرين والموظفين، كما تعمل على تجسير الفجوة القائمة بين الموظفين والمديرين، مما يوجد نوعاً من الرضا الوظيفي لديهم ويحقق بدوره مبدأ العدالة والموضوعية والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
  - ج. وضع نظم ومعايير واضحة ومحددة يتم في ضوءها اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التأديبية الصارمة حيال المخالفين من الموظفين مع ضرورة وضوح هذه النظم وتلك المعايير للجميع من خلال المواقع الإلكترونية للإدارة.

د. التزام الإدارات ومنها إدارات وزارة الصحة بجدة برقابة ومتابعة تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بين أعضائها عند اتخاذ القرارات الإدارية بما يوفر بيئة داعمة ومنصفة تسعى إلى تحقيق التميز والتنافسية.

٢. آليات تحقيق الاتصال والتواصل الفعال: من قبل مديري إدارات وزارة الصحة بجدة حيث يتم تحقيق هذه الآليات، وذلك من خلال:

أ. ضرورة اشراك كافة الموظفين من خلال عملية الاتصال والتواصل الفعال مع مديريهم، وكذلك تعزيز ثقافة المشاركة المجتمعية والعمل التطوعي بين الموظفين من خلال استحداث برنامج تدريبي لتعزيز ثقافة العمل التطوعي وأهميته، توضيح العائد على الإدارة من جراء تعزيز هذه الثقافة.

ب. وجود نظم إدارية وسياسات شفافة وواضحة ومعلنة لجميع الموظفين، وذلك من خلال توضيح هذه النظم وتلك السياسات أثناء الاجتماعات خلال عملية الاتصال والتواصل الفعال بين المديرين والموظفين، والإعلان عن هذه السياسات عبر المواقع الإلكترونية الرسمية لإدارة وزارة الصحة بجدة كي يستطيع الجميع الاطلاع عليها.

ج. التركيز بصورة دورية على تلبية متطلبات جميع العاملين والموظفين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم دون تمييز من خلال عملية الاتصال والتواصل الفعال بينهم وبين المديرين بما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لديهم جميعاً.

د. إعداد دورات تدريبية للموظفين من خلال الاتصال والتواصل الفعال بين المديرين والموظفين وتتضمن التوعية القانونية لجميع الموظفين لتعريفهم حقوقهم وواجباتهم.

### ٣. آليات تحقيق تفويض السلطة

ويتم تحقيق الآليات من خلال الآتي:

أ. التأكد المستمر من وضوح اللوائح والقوانين للموظفين قبل تفويضهم لأداء بعض الأعمال من قبل المديرين، بما لا يؤدي إلى حدوث تضارب في تفسير هذه اللوائح والقوانين بأكثر من معنى وتفشل عملية تفويض السلطة.

ب. تشجيع الموظفين على قبول تفويض السلطة لهم من قبل المديرين حتى يمكن توفير بعض الوقت لهم للأعمال الإدارية التي لا يمكن تفويضها مع وجود دعم مستمر من قبل المديرين لتحقيق مبادئ الديمقراطية في تفويض السلطات والتوجه نحو تعزيز مبدأ اللامركزية في أداء الأعمال الإدارية.

- ج. نشر الوعي القانوني بين الموظفين وذلك من خلال توضيح مواد القانون وتبسيطها، وبيان الوضع القانوني في حالة ارتكاب المخالفات في أداء الأعمال والمهام التي تم التفويض فيها وإصدار أدلة استرشادية ورقية يتم إتاحتها عبر الموقع الإلكتروني الرسمي للإدارة يتم فيها توضيح الحقوق والواجبات المطلوب الالتزام بها.
- د. ضرورة تطبيق مبدأ العدالة أثناء تفويض السلطة وتجنب الوساطة والمحسوبية وضرورة تطبيق مبدأ الديمقراطية عند تفويض السلطات بما يتناسب مع قدرات ومؤهلات وكفاءات الموظفين لأداء العمل فلا بد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

#### ٤. آليات تحقيق تحفيز الموظفين

ويتم تحقيق هذه الآليات من خلال الآتي:

- أ. ضرورة الإعلان عن سياسة توزيع الحوافز والمكافآت من خلال تحفيز المرؤوسين من أجل إطلاع جميع الأطراف ذوي الصلة عليها وذلك من خلال إصدار التقارير والمعايير الخاصة بنتائج تقييم الأداء للموظفين وإتاحة النتائج عبر الموقع الإلكتروني لإدارات وزارة الصحة بجدة مع ضرورة افصاح الإدارة عن السياسة المتبعة بشأن منح الحوافز والمكافآت، وكذلك سياسة توقيع العقوبات والجزاءات في حالات المخالفة أو التقصير في أداء الواجبات والمهام المسندة لهم.
- ب. تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لتحفيز الموظفين على أداء العمل من خلال المشاركة لتحقيق التنافسية وتطوير الأداء الإداري بما يحقق الجودة والكفاءة النوعية لمخرجات هذه الإدارات، كما يعمل المديرين على تشجيع الموظفين من خلال توفير مختلف أنواع الحوافز والمكافآت التي تساعد وتساهم على الاستمرار في العطاء، مما يؤكد على المشاركة بين الجميع في حل أي مشكلات بما يضمن تحقيق أهداف الإدارات وتعزيز تنافسيتها.
- ج. التنفيذ السريع من قبل الإدارة للعقوبات والجزاءات التأديبية حيال المخالفين، وتجنب المحسوبية والعلاقات الشخصية مما يشجع على تحفيز العمل وأدائه دون مخالفات أو جزاءات.
- د. ضرورة تطبيق اللوائح والقرارات والتعميمات دون تحيز أو تمييز على حساب آخر وتوزيع المكافآت والحوافز لذوي الكفاءات العالية لتحفيزهم على العمل أكثر وكذلك الآخرين، وذلك من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً وبما يتناسب مع ما يبذلونه من جهد وبما يحقق مبدأ العدالة وفقاً للجدارة والاستحقاق من خلال إعادة هيكلة سياسة الأجور.



## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- إبراهيم عبد الله الطخيس (٢٠٠٠). الإدارة التربوية، الرياض، دار ابن سينا للنشر.
- أحمد زكي بدوي (١٩٩٤). معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري.
- إيناس عبد الرحمن أحمد العيسى (٢٠١٦م). تطوير الممارسات القيادية لمدير المدارس في القدس على ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصر (دراسة حاله)، رسالة دكتوراه، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- السيد عليوه (٢٠٠١). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة، تيرال للنشر والتوزيع.
- بلال السكارنة (٢٠٠٩). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بيتي فيرجسون (٢٠٠٧). القائد المعاصر، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية ومفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- جمال الدين محمد بن منظور (د.ت). لسان العرب، المجلد الثاني، دار بيروت - لبنان.
- حسن شحاته وزيتب النجار (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية المصرية، القاهرة.
- حسن علي الزعبي (٢٠٠٥). نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، عمان - الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسن ناصر العسيري (١٤٣٥هـ / ٢٠١٤م). تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه، كلية التربية - جامعة عين شمس.
- حسين رحيم (٢٠١٤). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال، عمان - الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خلف سليمان الروانده (٢٠٠٦). صناعة القرار المدرسي، الكويت، دار الجامعة للطباعة.
- سعود بن محمد النمر (٢٠١٠). السلوك الإداري، ط٣، المملكة العربية السعودية، الرياض، عمادة الشرون والمكتبات.
- عبد الحافظ محمد سلامة (٢٠٠١). الاتصال والتكنولوجيا في التعليم، عمان - الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- عبد العزيز جميل مخيمر (٢٠١٤). دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- علي إبراهيم عبيدو وأحمد عبد الفتاح محمود (٢٠١٨). المدخل إلى الكتابة العلمية للرسائل والبحوث والنشر العلمي الدولي، الاسكندرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر.
- على عبد الوهاب (٢٠٠٠م). استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، بورسعيد، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- عيسى علي (٢٠٠٨). بحث لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض متغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٤)، العدد (١)، دمشق.
- مجمع اللغة العربية (٢٠١٠). المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم.
- محمد الهادي (٢٠٠٦). إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، الرياض، دار المريخ.
- محمد فريد الصحن (٢٠٠٣). العلاقات العامة (المبادئ والتطبيقات)، ط٢، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- محمد عبد القادر عابدين (٢٠٠٠). أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات)، الرياض، دار المريخ.
- محمد مرعي مرعي (٢٠٠٧). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- التربية، مجلد (٢)، ج (١٣)، كلية البنات - جامعة عين شمس، ص ص ١٥٩-١٨٧.
- هند عبد الله الحربي (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية والعلوم الإنسانية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، ١٤٣١هـ - ٢٠١٠م.
- ياسر محمد خليل (٢٠١٨). تفعيل القيادة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، رسالة دكتوراه، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي.
- يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠١٠). الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد، ط (٣)، القاهرة، دار الفكر العربي.
- حسين رحيم (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان - الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سعيد عامر (٢٠٠٦). الاتصالات الإدارية والمدخل السلوك لها، ط٥، الرياض، معهد الإدارة العامة.

- ضرار العتيبي وآخرون (٢٠٠٧). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان - الأردن، دار اليازوري.
- فتحي سرحان (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة - الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، القاهرة، مكتبة الشريف ماس.
- محمد القريوتي (٢٠٠٩). مبادئ الإدارة - النظريات العمليات والوظائف، ط٤، عمان - الأردن، دار وائل.
- محمد حسن رسمي (٢٠٠٤). أساسيات الإدارة التربوية، الإسكندرية، دار الوفاء.
- نواف كنعان (٢٠٠٩). القيادة الإدارية، ط٢، بيروت، دار الثقافة.

### المراجع الأجنبية

- Alain Meignant, Ressources Homains, Deplayer la Strategie, Edution (Paris: Liaisons, Sa, 2010.
- Katona, (2009), Bonnie Lee of Use of Electronicommuni cations by Administrative Office Professionais, Ph.D., Ohio State Uniersity.
- Toshiba Cevilia (2009). Sparks a Wave ofInnovation: New Strucures and Incentives Stimulate Employee Creativity,Case Study, Journal of Human Resovrce Management International Disserration Vol. (14),No. (6), pp. 119-125.
- Richard, L., Daft, (2007). Management 6th Ed. New York: Division of Harcourt College, INC.
- Rauber, Techn, A. (2005). Communicational Aspects of Project Management Using Web-Based Technologies, Unpublished of Technology Vicnna.,
- Honig, M., Rainey L. (2014). Central Office Leadership in Principal Professional Learning Communities: The Practice Beneath the Policy, Teahers College Record, Vol. (116).
- Rue, L. & Lioyd, B. (2008). Management Skills & Application, (13<sup>th</sup>) Edition, McGraw Hill Education, New York. P. 164,
- Alexis, M. & Wilson, G.Z. (2007). Irganizational Decision Making Englwewood Cliffs, New Jersy, Prentice Hall.
- Avelock, G. & A.N. Hageman (2004). Slilving Educational Problems, Paris (UNESC), Press.
- Furman, G. (2014). The Ethic of Community, Journal of Education Administration, Vol. (42), No. (2), pp. 220-224.
- Gary Bessier (2012). Organisation Theory: Intergrating Structure and Behavior Engle Wood Chiffs, N. J. Prestic, Hall,. INC.
- Rottmann, C., Reeve, D. W., Sacks, R., Klassen, M. (2017). An Indersubjective Analzsis of Engineererng Learership Across Organiyational Lovations: Implicaton for higher Education, Canndian , Journal of Higher Ecuation 46, (4), pp. 146-173
- Sarah Cowburn (2005). Strategic Planning in Higher Education, Fact or Fiction? Journal of Policy Practice in Higher Education, Vol. (9), No (4).

## **Developing Leadership Practices for Directors of the Ministry of Health Departments in Jeddah to Achieve Competitiveness in the Light of Strategic Management Kid**

**Abeer Farouk Akbar and Raed Hamdan Al-Mutairi**

*Office of the Assistant for Human Resources - Health Affairs in Jeddah, KSA*

a-f-fa4@hotmail.com

*Abstract.* The study aimed to identify the theoretical foundations of leadership practices and the entrance to strategic management, and to identify the requirements for applying the strategic management entrance in the departments of the Ministry of Health in Jeddah to achieve competitiveness. The study relied on the descriptive analytical method, and the field study tool was a questionnaire, then it was applied to a sample of 50 employees of the Ministry of Health departments in Jeddah. The study concluded that the directors of the departments of the Ministry of Health in Jeddah: follow up on decisions after they've been taken to ensure the feasibility and safety of their implementation, hesitate to involve employees in the decision-making process. provide a network of formal and informal communications between them and employees, rarely provide information for employees to enhance and facilitate the process of communication among themselves, take into account that the authorization process follows the stipulated regulations, instructions and laws, delegate employees only for routine work, evaluate employee performance based on their level of productivity, and do not hold competitions among employees to incentivize them to work.

*Keywords:* Leadership Practices, Competitive, Strategic Management.