

## Future skills needed for hospitals' directors in kingdom of Saudi Arabia – Applied study on governmental hospitals in Riyadh–

**Majed Muneer Alotaibi**

College of Business Administration || Al-Majmaah University || KSA

**Nasser Al-Jarallah**

College of Applied Sciences || Almaarefa University || KSA

**Abstract:** The study aimed to identify future skills required for hospital managers in the Kingdom of Saudi Arabia, and the study followed the descriptive analytical approach, where the questionnaire was relied upon as a tool to collect data, and the study community is one of the hospital managers in the Kingdom of Saudi Arabia, and applied to a sample of (200) individuals from various locations in a sample of hospitals. The study reached results, the most important of which is that future skills What is required for the hospital director is primarily time management skills, followed by planning and organizational skills, change management skills, as well as decision-making skills, communication skills, and committee and meeting management skills.

In the light of the results, the study recommended the necessity of working on a periodic evaluation of the performance of the hospital director to determine the skills that he possesses and whether they are appropriate for his job location, and the need to work on identifying the training needs of the hospital director and preparing appropriate training and educational programs to develop those skills and refine them in a way that is appropriate for the hospital's work Administrative and medical.

**Keywords:** Future Skills - Hospital Managers - Government Hospitals.

## المهارات المستقبلية المطلوبة لمديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية – دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض –

**ماجد منير العتيبي**

كلية إدارة الأعمال || جامعة المجمعة || المملكة العربية السعودية

**ناصر الجار الله**

كلية العلوم التطبيقية || جامعة المعرفة || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات المستقبلية المطلوبة لمديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية، وتطبيقها على عينة بلغت (200) فرد من مختلف المواقع في عينة من المستشفيات توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن المهارات المستقبلية المطلوبة لمدير المستشفى تتمثل في مهارات إدارة الوقت بالدرجة الأولى، وكذلك مهارات التخطيط والتنظيم، ومهارات إدارة التغيير، كذلك مهارات صناعة القرارات، ومهارات الاتصال، ومهارات إدارة اللجان والاجتماعات.

وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تقييم أداء مدير المستشفى بشكل دوري للوقوف على المهارات التي يتحلّى بها وفيما إن كانت تتناسب مع موقعه الوظيفي، وضرورة العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للمدير المستشفى واعداد البرامج التدريبية والتعليمية المناسبة لتنمية تلك المهارات وصقلها بما يتناسب مع عمل المستشفى الإداري والطبي.

الكلمات المفتاحية: المهارات المستقبلية -مديري المستشفيات -المستشفيات الحكومية.

## مقدمة:

أصبحت المؤسسات بمختلف مجالاتها وأنشطتها في العصر الحالي تواجه العديد من التغيرات في جميع مجالات الحياة الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، مما تطلب منها ضرورة تطوير استراتيجيات وتقنيات جديدة لتصبح أكثر انفتاح لمواكبة هذه التغيرات والوصول إلى المزايا التنافسية والحفاظ عليها، وإعادة النظر في العديد من الجوانب التنظيمية والعمل على تحديثها وتطويرها باستخدام أساليب ومداخل إدارية جديدة (Ouye, 2011). ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم وزيادة حدة المنافسة أصبحت العملية الإدارية أكثر دقة وأهمية، حيث تعددت الجوانب للوظيفة الإدارية وأصبحت أكثر شمولاً، كما تعددت الأنشطة الإدارية وظهرت ضرورة التنسيق فيما بينها عن طريق معرفة طبيعة هذه الأنشطة وجوانب التكامل والتوافق وأوجه الاختلاف (درّه، 2009). وكما أشار الحلو (2010) فإن المهارات الإدارية تمثل عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في المؤسسات، وكذلك تطوير ذاتهم بما يتلاءم ويتناسب مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

يمثل المستشفى تنظيماً ذو جانب كبير من التعقيد، فالتكنولوجيا المتطورة جنباً إلى جنب مع الممارسات الطبية المتغيرة خلقت أهدافاً جديدة وأساليب متطورة للمستشفى، وبالموازاة مع كل هذا فإن التركيبة البشرية للمستشفى بشكل عام مختلفة، حيث أن هناك أعداداً كبيرة من المهنيين ممثلين في المجالات الطبية والشبه طبية والإدارية والمهنية، بالإضافة إلى ظهور تخصصات جديدة أخرى، وكنيجة لذلك أصبحت المستشفيات بمثابة هياكل إدارية وتنظيمية متميزة من جهة، وأنظمة نفسية اجتماعية فريدة من نوعها من جهة أخرى (يمينة، وأبو بكر، 2015).

ويعتبر المستشفى أحد أشكال المؤسسات التي تهدف إلى إنتاج الخدمات الصحية لأفراد المجتمع، كما ينظر لها على أنها منظمة منتجة، حيث تقدم ما يمكن أن يطلق عليه في لغة إدارة الإنتاج، بالصيانة البشرية للموارد الإنسانية المتاحة والمتوقعة في المجتمع (علي، 2009).

وتعد إدارة المستشفيات القلب النابض والعقل المدبر والقوة التنفيذية الفعالة في مجال الصحة لأن الإدارة تعد العامل الديناميكي الوظيفي الحي في تفعيل وتوجيه عملية تنفيذ البرامج والسياسات العامة في المستشفى لرعاية صحة الفرد بتقديم الخدمات الطبية المختلفة في مجالات الوقاية والعلاج والحماية الصحية (قندوز، 2013).

وتتميز الخدمة الصحية بخصائص تلزم الإدارة في المؤسسة الصحية أن تعين قيادة إدارية تتمتع بمهارات تمكنها من تقديم الخدمة الصحية بالجودة المطلوبة، فدور القيادة يتزامن مع كل مرحلة من مراحل إدارة جودة الخدمات الصحية وذلك من خلال الالتزام والتوجيه والتأثير في كل من الطاقم الطبي والتمريضي وحتى الإداري، لأن جودة الخدمة الصحية ترتبط بالجوانب المعنوية أكثر من الجوانب المادية (Vizzuso, 2015).

وعليه تتمحور الدراسة الحالية في التعرف على المهارات المستقبلية المطلوبة لمديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المستشفيات في المملكة العربية السعودية مشكلات تتعلق بالتطور في أعمالها وصعوبة في تحقيق رؤية واضحة لتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أن تلك المؤسسات تعمل بشكل كبير على إدخال أحدث التكنولوجيا في التجهيزات والمعدات الطبية، إلا أنها لا تزال تمارس أعمالها بطرق تقليدية وخاصة فيما يتعلق بطرق الإدارة وأساليبها، ونظراً لأهمية القائد ونمط قيادته، ونظراً لضرورة أن يتوافق النموذج القيادي لمدير المستشفى مع أهدافها ويساهم في تحقيقها، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور في بيان ماهية المهارات المستقبلية المطلوبة لمديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

### أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيس: ما المهارات المستقبلية المطلوبة لمديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية؟  
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المهارات الإدارية المتوافرة لدى مديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية؟
2. ما المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية؟
3. هل هناك فروق في المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية بحسب (الخبرة، المؤهل العلمي، خلفيه المدير الأكاديمية طبيه / إدارية)؟

### فرضيات الدراسة:

#### ■ الفرضية الرئيسية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، المهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان الاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب العوامل الديموغرافية (الخبرة، المؤهل العلمي، خلفية المدير "طبية / إدارية").

#### ■ الفرضيات الفرعية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب الخبرة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب المؤهل العلمي.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب خلفية المدير "طبية / إدارية".

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

هدف الدراسة الرئيس: التعرف على المهارات المستقبلية المطلوبة لمديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على المهارات الإدارية المتوافرة لدى مديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية.
3. تحليل مدى وجود فروق في المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية بحسب (الخبرة، المؤهل العلمي، خلفية المدير "طبية / إدارية").

#### أهمية الدراسة:

لدراسة الحالية أهميتين أهمية تطبيقية وأهمية علمية على النحو الآتي:  
تتمثل أهمية الدراسة التطبيقية في أنها تبحث في مهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات والتي تساهم في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف، فموضوع الدراسة يفيد المستشفيات وإدارتها في توضيح مهارات الإدارية المطلوب للفت النظر لضرورة تحقيقها من خلال التدريب والتطوير والتعليم، كما من شأن الدراسة الحالية أن تفيد مدراء المستشفيات في التعريف بالمهارات الإدارية الفاعلة والهامة للمستشفيات.  
وتتمثل أهمية الدراسة العلمية في أنها تتناول موضوعاً علمياً حديثاً وذو أهمية كبيرة في الإدارة والقيادة وتحقيق الأهداف، كما أن الدراسة الحالية تفيد الباحثين في البحوث المستقبلية التي قد تشكل الدراسة الحالية منطلقاً لها.

#### مصطلحات الدراسة:

- المهارات الإدارية: الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر لدى المدراء تمكّهم من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (الحلو، 2010)، وتم قياسها من خلال (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، المهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير).
- المستشفى: جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي، تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية كانت أو وقائية، وتمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الأسرة في بيتها المنزلية، كما أنه أيضاً مركز لتدريب العاملين الصحيين وللقيام ببحوث اجتماعية حيوية (سمية، 2015).

## 2- منهجية الدراسة:

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. حيث يعتبر المنهج الوصفي أحد مناهج البحث العلمي التي تقوم على "وصف المشكلة من خلال واقع الحال وتعمل على الكشف عن الطريقة التي تؤثر بها العوامل المختلفة في ظاهرة ما أو الكشف عن مقدار تأثير كل عامل على هذه الظاهرة" (عبيدات وآخرون، 2012، ص218).  
وتم توظيف المنهج الوصفي في وصف المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات في المستشفى في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.  
كما تم اتباع المنهج التحليلي في تحليل الفروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات في مدينة الرياض.

### مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

- 1- مصادر ثانوية: وذلك بالاعتماد على الكتب، الدوريات، ومواقع الإنترنت، فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.
- 2- مصادر أولية: تم الاعتماد على الاستبانة وتم إعدادها بحيث تقيس متغيرات الدراسة وفرضياتها وتشمل استبانة الدراسة الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: العوامل الديموغرافية والوظيفية وتشمل (الخبرة، المؤهل العلمي، خلفية المدير الأكاديمية طبية / إدارية)

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على عدد من الفقرات تمثل متغيرات الدراسة، وتم صياغة وبناء فقرات أداة الدراسة استرشاداً بأدبيات موضوع الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة الحالية كافة الإداريين في مستشفيات في مدينة الرياض (مستشفى الدوامي العام، مستشفى الملك خالد بالمجمعة) وتم اختيار عينة تبلغ (200) فرد من مختلف المواقع في تلك المستشفيات.

### وصف خصائص عينة الدراسة (خصائص الديموغرافية):

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع، سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي، خلفية الموظف الأكاديمية فنية / إدارية) والمستقاة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

الجدول (1) وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
النوع	ذكر	132	66.0
	أنثى	68	34.0
	المجموع	200	100%
الخبرة العملية	4 سنوات فما دون	30	15.0
	5-9 سنوات	59	29.5
	10-14 سنة	59	29.5
	15 سنة فأكثر	52	26.0
	المجموع	200	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	71	35.5
	بكالوريوس	70	35.0
	دبلوم عالي	26	13.0
	ماجستير	23	11.5
	دكتوراه	10	5.0
	المجموع	200	100%
خلفية الموظف	خلفية إدارية	92	46.0
	خلفية طبية	108	54.0
	المجموع	200	100%

يشير الجدول رقم (1) إلى أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث بلغت (66%)، مما يشير إلى أن أكثر من نصف عدد عينة الدراسة من الذكور. ويشير الجدول أن أعلى نسبة سنوات الخبرة كان لمن يملكون خبرة (5-9 سنوات) و(10-14 سنة) حيث بلغ النسبة بالتساوي (29.5%) من أفراد عينة الدراسة وهذا يشير إلى وجود خبرة عالية لمعظم أفراد عينة الدراسة. ويشير الجدول أيضا أن أكبر نسبة كانت لمن يملكون شهادات الدبلوم بنسبة بلغت (35.5%) ثم جاء البكالوريوس بنسبة بلغت (35%)، وفيما يتعلق بخلفية الموظف الأكاديمية فكانت أكبر نسبة لمن يملكون الخلفية الطبية بنسبة بلغت (54%) أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة.

#### صدق الأداة وثباتها:

تم الاعتماد على نوعين من اختبار صدق الأداة على النحو التالي:

- 1- الصدق الظاهري: من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات والأخذ بملاحظاتهم حول أداة الدراسة. وقد تم تعديل الاستبانة اعتماداً على آراء السادة المحكمين.
- 2- الصدق الداخلي: تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس واتساقها الداخلي، وقدرتها على قياس أبعاد ومعايير الدراسة تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، والجدول (2-3) يوضح النتائج:

#### الجدول (2) معامل كرونباخ ألفا الخاصة بالدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
	الأداة ككل	28	94.9%

بلغ معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل (94.9%)؛ مما يؤكد ثبات الاستبانة واتساقها الداخلي.

#### الأساليب الإحصائية:

التحليل الوصفي: ويشمل التكرار والنسب المئوية المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

#### تحليل التباين (ANOVA): لاختبار فرضيات الدراسة.

الأهمية النسبية: لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، وتم تحديد الأهمية النسبية حسب الصيغة التالية واعتماداً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

واستناداً على هذه الصيغة تم اعتماد المعيار التالي: المستوى المنخفض = (1-2.33)، والمستوى المتوسط = (2.34-3.66)، والمستوى المرتفع = (3.67-5) المعيار والجدول (3-6) يبين ذلك:

#### الجدول (3) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
بدرجة متدنية	من 1.00 - أقل من 2.34
بدرجة متوسطة	من 2.34 - أقل من 3.67
بدرجة عالية	من 3.67 - 5.00

### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر على المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، المهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير).
- الحد البشري: العاملين في المواقع الإدارية.
- الحد المؤسسي: المستشفيات في مدينة الرياض وتم تحديدها على (مستشفى الدوامي العام، مستشفى الملك خالد بالمجمعة).
- الحد الزمني: العام الدراسي 2018-2019.

### 3- الإطار النظري والدراسات السابقة.

تعد عملية القيادة في المنظمات عامّةً أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق أهدافها واستمراريتها وبالتالي بقاءها في السوق في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها العصر الحالي، أما بالنسبة لمنظمات الأعمال فهي تمثل العامل الرئيسي لنجاح العمليات الإدارية المختلفة والتي يرتبط بها نجاح المنظمة وبقائها، وبالتالي فإن القيادة الكفؤة ترفع من أداء المنظمة وتحسن من إنجازها.

وتمثل القيادة مجموعة معقدة من العلاقات والأنظمة والعمليات التي تتطلب مهارة الفرد في التأثير في شخص أو جماعة ما وإرشادهم وتوجيههم والتعاون معهم وتحفيزهم للعمل بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق الأهداف المشتركة (Kolzow, 2014).

وبحسب ما ذكره (Abbas,&Asghar, 2010) فإن القيادة تشكل عنصراً جوهرياً تقوم عليه العمليات الإدارية في المنظمات باختلاف أنواعها وطبيعتها، وخاصة في ضوء تنامي وزيادة حجم المنظمات وكثرة أعمالها وتعقدها، إذ أصبح التغيير والتطوير الملائم في أساليب القيادة واجباً عليها في سبيل استمراريتها وتميزها. وتعد الإدارة من أهم الأنشطة الرئيسية في أي منظمة، فهي تمثل عملية تحقيق للأهداف المنشودة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة، إذ تقوم الإدارة بوظائف مختلفة من أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم، ويمكن تصنيفها من حيث المجالات إلى الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج والإدارة بالإجراءات، والإدارة بالحب وغيرها (عبد الحافظ، 2014).

### عملية تقييم الأداء:

والقائد أو المدير في المستشفى لابد وأن يتحلى بمهارات محددة ولتحسين تلك المهارات فلا بد من تقييمها وتحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها المدير لتنمية تلك المهارات.

أن عملية تقييم الأداء هي عملية شاملة لأداء العامل ومهاراته وقدرته على تنفيذ المهام المنوطة به بكفاءة وفاعلية، بالتالي فإن عملية تقييم الأداء تنبع من خلال تقييم عناصر متعددة أوردتها بعجي (2007) على النحو الآتي:

- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: وتعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة الإدارية.

- إدراك الدور أو المهمة الإدارية: وتعني الاتجاه الذي يعتقد المدير أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد المدير بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من المدير، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.
- وهناك مجموعة من الأساليب الموضوعية لقياس الأداء لدى العاملين، ويوضح المعشر (2009) هذه الأساليب على النحو التالي:
- كمية ناتج الأداء: وتتمثل في عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال وقت محدد، حيث يمكن قياس ناتج الأداء إذا أمكن تحديد هذا الناتج.
- جودة ناتج الأداء: يتطلب في بعض الحالات معرفة جودة الخدمة التي قدمها العامل بغض النظر عن سرعته في تقديمها، وغالباً ما يتم تقييم جودة ناتج الأداء من قبل العميل أو متلقي الخدمة.
- كمية وجود الناتج معاً: ويعتبر هذا المقياس من أفضل المقاييس من حيث شموله، حيث يعكس الكم والجودة كل على حدة.
- ولابد من أن تتم عملية تقييم الأداء من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل في وضع معايير الأداء، وإبلاغ العاملين بالمعايير، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، ومن ثم مناقشة النتائج مع الإداري، واستمرارية العملية. إضافة إلى طريقتين لتقييم الأداء تتمثلان فيما يلي (العربي، 2012):
- الطرق التقليدية: وتتمثل في طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة الثنائية، طريقة التوزيع الإجمالي، الطريقة البيانية، طريقة الوقائع الحرجة، طريقة التقرير المكتوب.
- الطرق الحديثة: وتتمثل في الإدارة بالأهداف، ومقاييس التقييم السلوكي.
- ويشير (2012) Mirela-Oana إلى مجموعة من الأنشطة في عملية قياس الأداء تتمثل في بناء نموذج أداء لكل نشاط على حدة؛ جمع البيانات؛ تحليل البيانات وتفسيرها؛ استرجاع المعلومات والاتصالات.
- ويرى الباحث أن عملية تقييم الأداء تختلف باختلاف طبيعة النشاط والمهام الوظيفة التي منها ما يتطلب وجود آليات حديثة ومتشعبة في قياس وتقييم الأداء بشكل دقيق، ومنها ما يمكن قياسه بشكل دقيق من خلال طرق وآليات تقييم تقليدية بسيطة، إلا أنه وفي كل الحالات فإن قياس الأداء هو إجراء أساسي يمكن المنظمة من تحديد مواقع الخلل واصلاحها، كما يمكنها من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لتنظيم برامج التدريب الملائمة.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

دراسة Javadin, et al., (2010). بعنوان: " Studying the Relationship Between Managerial Skills and Efficiency of Bank Branches."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المهارات الإدارية وكفاءة فروع البنوك. تكون مجتمع الدراسة من جميع الفروع في مدينة طهران الذين عملوا على الأقل لمدة سنة واحدة كإداريين للبنك وبين هذه الفروع. تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائياً كمثل بحث إحصائي من (43) فرع، حيث تم اختيارها باستخدام طريقة أخذ العينات العنقودية. استخدمت الدراسة استبياناً ومستندات مستخرجة من البنك لحساب كفاءة الفرع. تم

استخدام نموذج كازت من أجل دراسة المهارات الإدارية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين المهارات الإدارية والكفاءة في الفروع وأيضاً نتيجة تحليل البيانات كشفت أن هناك علاقة إيجابية بين مكونات هذه المهارات والكفاءة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تكون مهارات الائتمان والمهارات هي أهم أقسام المهارات الفنية لرؤساء الفروع وترتبط بشكل مباشر بعملهم.

دراسة Hoffman,& Shipper (2011)، بعنوان: "The impact of managerial skills on employee outcomes: a cross cultural study".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير التفاعل للقيم الثقافية والمهارات الإدارية على محورين اثنين وهما مواقف الموظفين وفعالية مجموعة العمل. تكونت العينة الأصلية للدراسة من 16.795 مديراً كانوا يشاركون في برنامج التطوير الإداري المستمر في شركة كبيرة متعددة الجنسيات في قطاع التكنولوجيا. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن القيم الثقافية تميل إلى أن يكون لها تأثير أكبر عندما يكون المدير أقل مهارة مما كان عليه عندما يكون المدير على درجة عالية من المهارة. وأوصت الدراسة أنه عندما يكون المدير على درجة عالية من المهارة، تميل تأثيرات تفاعل الثقافة إلى الاختفاء.

دراسة Kamenec,&Hrehova (2011). بعنوان: "The Management And Managerial Skills Are Needed For The Slovak Manager".

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أن المديرين بحاجة إلى مهارات إدارية للتأثير بفعالية على سلوك الآخرين، وتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المطاف وتحديد مستوى مدير المهارات الإدارية. تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الإداريين في مختلف المناصب الإدارية لشركات مختلفة، دون تحديد شخصية الاختيار. اعتمدت الدراسة على البيانات التجريبية التي تم جمعها في كوسيتش في 2011. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه على مستوى قدرات الإدارة لم يكن هناك وجود مهارات في اتخاذ القرار، والقدرة على التقدير والتنبؤ، وانخفاض معدل التقييم الإيجابي لأساليب إدارة المعرفة. أوصت الدراسة بأن هناك حاجة إلى مزيد من التدريب والتطوير المكثف للمدراء المحتملين في هذا المجال.

دراسة Mostafa, et al. (2012). بعنوان: "Prioritizing Managerial Skills Based on Katz's Theory in Physical Education Offices of Universities in Iran".

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء الأولوية للمهارات الإدارية على أساس نظرية كاتز في مكاتب التربية البدنية للجامعات في إيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. تم جمع البيانات من خلال دراسة ميدانية من خلال استبيان. تكون مجتمع الدراسة من مكاتب التربية البدنية (41) والمتخصصين في إدارة الرياضة، في حين شملت عينة الدراسة 31 مشاركاً (20 مديراً لمكاتب التربية البدنية و11 متخصصاً في إدارة الرياضة). تم استخدام اختبار واختبار فريدمان. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك اختلاف كبير بين المهارات الإدارية في مكاتب التربية البدنية في الجامعات. أوصت الدراسة بأن تقوم السلطة بتنمية المهارات الإدارية وخاصة المهارات البشرية في الإدارة.

دراسة Suresh,&Kodikal (2015)، بعنوان: "Managerial Skills and Job Satisfaction: A Study among Nurses in Healthcare Sector".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المهارات الإدارية وتأثير المهارات الإدارية على الرضا الوظيفي للممرضات في المستشفيات تم جمع البيانات من 123 ممرضة يعملون في المستشفيات، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن الممرضات يتمتعن بمستوى جيد من المهارات الإدارية والرضا الوظيفي العالي بغض النظر عن أي متغيرات

ديموغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المهارات الإدارية للممرضات والذي يساعد على تحسين مستوى الرضا لديهم؛ هذا بدوره يساعد المستشفيات لضمان مستوى عال من الرعاية التمريضية، وهو تحد كبير لقطاع الرعاية الصحية الحالي.

دراسة (2016) Smutny, et al. بعنوان: " The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game."

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المهارات الإدارية والفعالية الإدارية. تكونت عينة الدراسة من 6 مدراء لشركات من قبل مجموعة من 1746 من المرؤوسين تمت بعد ثلاثة أشهر من التعاون المكثف خلال لعبة محاكاة إدارية. جميع المستجيبين هم طلاب الجامعات. أظهرت الدراسة أن مؤشرات الفعالية الإدارية المختلفة لها مجموعات مختلفة من تنبؤات المهارات الإدارية: يتم التنبؤ بأداء المجموعة (ربح الشركة) من خلال المهارات التحفيزية يتم التنبؤ بتقييم الفعالية المدرك من قبل المرؤوسين من خلال المهارات التنظيمية والمهارات التحفيزية والمهارات التنظيمية ومهارات الاتصال، التعاونية التنبؤ بظهور القيادة. أوصت الدراسة بالتركيز على مهارات التحفيز لدى المدير من أجل تحسين أداء الفريق والمهارات التنظيمية لتعزيز موقف المدير.

دراسة (2017) Sfantou, et al. بعنوان: " Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ما إذا كان هناك ارتباط بين أساليب القيادة المختلفة ومقاييس نوعية الرعاية الصحية. تكون مجتمع الدراسة من المكتبة الوطنية للطب (Medline)، وقواعد بيانات (EMBASE) للفترة الزمنية 2004 - 2015، بينما تكونت عينة الدراسة من (18) عاملاً. اعتمدت الدراسة أسلوب المراجعة المنهجية، حيث تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات الموجودة على أسلوب القيادة ونوعية توفير الرعاية الصحية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن أساليب القيادة في منظمات الرعاية الصحية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالرعاية الجيدة والإجراءات المرتبطة بها. وقد أوصت الدراسة بأن منظمات الرعاية الصحية تحتاج إلى ضمان الخبرة الفنية والمهنية، وبناء القدرات، والثقافة التنظيمية، والتوازن بين أولويات القيادة والمهارات الموجودة من أجل تحسين مؤشرات الجودة في الرعاية الصحية والانتقال خطوة نحو الأمام.

دراسة (2018) Pathan, et al. بعنوان: " To Study on Role and Importance of Managerial Skills in Business."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة رجال الأعمال من حيث مهاراتهم الإدارية نحو نجاح أعمالهم. استخدمت الدراسة التحليل الوصفي. تم جمع بيانات الدراسة من خلال طريقة المسح لمعرفة المهارات المطلوبة لتشغيل الأعمال بنجاح. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستويات المهارات الإدارية واعتماد أفضل الممارسات غير متساوية بين رجال الأعمال وأن هناك عدد من رجال الأعمال ذوي المهارات الإدارية الضعيفة والتي لا تستخدم أفضل الممارسات الإدارية. أوصت الدراسة بأنه من المهم أن يدرك رائد الأعمال لماذا وأين توجد الفجوات في مهاراته الإدارية وما يجب عمله ملء هذه الفجوات.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المتعلقة بالمهارات المستقبلية المطلوبة لمديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية لمعرفة آراء عينة الدراسة حول أسئلة كل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك على النحو الآتي:

أولاً- الأنماط القيادية المتوافرة لدى مدير المستشفى:

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالأنماط القيادية المتوافرة لدى مدير المستشفى:

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالأنماط القيادية المتوافرة لدى مدير المستشفى

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	يملك مهارات فهم ومتابعة السياسات والقوانين الحالية.	3.655	1.146	متوسطة
2	على اطلاع على أحدث التطورات في مجال الرعاية الصحية وتحليلات البيانات.	4.095	1.045	مرتفعة
3	يملك مهارات التواصل مع الموظفين	4.135	1.050	مرتفعة
4	يملك مهارات، تمثيل المستشفى للجمهور.	4.125	1.116	مرتفعة
5	يملك مهارات رعاية المرضى.	4.090	0.998	مرتفعة
6	يتمتع المدير بمهارات الاتصال الفعال مع المرضى.	4.220	1.028	مرتفعة
7	يملك مهارات التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل إنساني يحفظ لهم كرامتهم	4.160	1.127	مرتفعة
8	يملك القدرة على اكتشاف المشكلات قبل وقوعها.	4.170	1.064	مرتفعة
9	يملك القدرة على مواجهة مشكلات العمل.	4.095	1.054	مرتفعة
10	يملك مهارات تطوير مهارات العاملين مهنيًا.	4.070	1.082	مرتفعة
11	يملك مهارات تحديد نقاط الضعف والقوة في إدارة المستشفى	4.040	1.070	مرتفعة
12	يملك مهارات طرح الأفكار الإبداعية	4.050	1.146	مرتفعة
13	يملك مهارات التخطيط الاستراتيجي الكفوء.	4.115	1.085	مرتفعة
14	يملك مهارات تنظيمية على مستوى عالي من الكفاءة.	4.235	1.007	مرتفعة
15	يملك مهارات عالية في تحفيز العاملين على أداء العمل	4.110	1.129	مرتفعة
16	يملك مهارات الاتصال الفعال مع العاملين والمدراء	4.150	1.026	مرتفعة
17	يملك مهارات المتابعة والتقييم.	4.100	1.107	مرتفعة
18	يملك مهارات التفاوض الفعال.	3.995	1.059	مرتفعة
19	يملك مهارات تطوير طرق وآليات العمل	4.180	1.021	مرتفعة
20	يملك مهارات الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	4.040	1.026	مرتفعة
21	يملك مهارات إدارة الموارد البشرية.	4.190	1.024	مرتفعة
22	يملك مهارات استخدام التقنيات الطبية الحديثة في المستشفى.	4.185	1.018	مرتفعة
	المتوسط الكلي للفقرات	4.069	1.065	مرتفعة

يظهر الجدول رقم (4) إلى وجود مستوى مرتفع للأنماط القيادية المتوافرة لدى مدير المستشفى، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (4.069)، كذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري للمحور بلغ (1.065) مما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.655 - 4.235) وبدرجة تقدير تراوح ما بين المتوسطة إلى المرتفعة.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (14) والتي نصت على " يملك مهارات تنظيمية على مستوى عالي من الكفاءة" كانت أعلى مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (4.235) وبدرجة مرتفعة من التقدير، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يملك مهارات فهم ومتابعة السياسات والقوانين الحالية " حصلت على أقل مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (3.655) وبدرجة متوسطة من التقدير.

ثانياً: المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات:

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالمهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات

الرقم	مجال المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	مهارات الاتصال	4.095	1.069	مرتفعة
2	مهارات التخطيط والتنظيم	4.225	0.905	مرتفعة
3	مهارات صناعة القرارات	4.175	0.916	مرتفعة
4	مهارات إدارة الوقت	4.330	0.869	مرتفعة
5	مهارات إدارة اللجان والاجتماعات	4.095	1.069	مرتفعة
6	مهارات إدارة التغيير	4.225	0.905	مرتفعة
	المتوسط الكلي للفقرات	4.206	0.939	مرتفعة

يظهر الجدول رقم (5) إلى وجود مستوى مرتفع للمهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (4.206)، كذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري للمحور بلغ (0.939) مما يشير إلى على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (4.095-4.330) وبدرجة تقدير مرتفعة لكافة فقرات المحور. كما يشير الجدول إلى أن المهارة رقم (26) "مهارات إدارة الوقت" كانت أعلى مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (4.330) وبدرجة مرتفعة من التقدير، كما يشير الجدول إلى أن المهارة رقم (23) و (27) "الاتصال" و "إدارة اللجان والاجتماعات" حصلتا على أقل مستوى من التقدير بالتساوي بمتوسط حسابي بلغ (4.095) وبدرجة مرتفعة من التقدير.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب الجنس. ولاختبار فرضية الدراسة تم إجراء اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لبيان مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب الجنس، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات بحسب الجنس

المهارات الإدارية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
مهارات الاتصال	بين المجموعات	.765	1	.765	.789	.376
	داخل المجموعات	192.030	198	.970		
	المجموع	192.795	199			
مهارات التخطيط والتنظيم	بين المجموعات	.000	1	.000	.000	.983
	داخل المجموعات	190.795	198	.964		
	المجموع	190.795	199			
مهارات صناعة القرارات	بين المجموعات	.005	1	.005	.004	.949
	داخل المجموعات	227.190	198	1.147		
	المجموع	227.195	199			
مهارات إدارة الوقت	بين المجموعات	.011	1	.011	.013	.908
	داخل المجموعات	162.864	198	.823		
	المجموع	162.875	199			
مهارات إدارة اللجان والاجتماعات	بين المجموعات	1.123	1	1.123	1.342	.248
	داخل المجموعات	165.752	198	.837		
	المجموع	166.875	199			
مهارات إدارة التغيير	داخل المجموعات	150.074	198	.758		.661
	المجموع	150.220	199			

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب الجنس، فقد كانت قيمة F لكافة المهارات الإدارية أقل من القيمة الجدولية وعلى مستوى دلالة أكبر من القيمة المحددة (0.05).

#### الفرضية الثانية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب الخبرة.
- ولاختبار فرضية الدراسة الثانية تم إجراء اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لبيان مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري

المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب الخبرة، والجدول (7) يبين ذلك.  
جدول (7) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات بحسب الخبرة

المهارات الإدارية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
مهارات الاتصال	بين المجموعات	.564	3	.188	.192	.902
	داخل المجموعات	192.231	196	.981		
	المجموع	192.795	199			
مهارات التخطيط والتنظيم	بين المجموعات	2.546	3	.849	.884	.451
	داخل المجموعات	188.249	196	.960		
	المجموع	190.795	199			
مهارات صناعة القرارات	بين المجموعات	1.008	3	.336	.291	.832
	داخل المجموعات	226.187	196	1.154		
	المجموع	227.195	199			
مهارات إدارة الوقت	بين المجموعات	1.620	3	.540	.656	.580
	داخل المجموعات	161.255	196	.823		
	المجموع	162.875	199			
مهارات إدارة اللجان والاجتماعات	بين المجموعات	.211	3	.070	.083	.969
	داخل المجموعات	166.664	196	.850		
	المجموع	166.875	199			
مهارات إدارة التغيير	بين المجموعات	1.669	3	.556	.734	.533
	داخل المجموعات	148.551	196	.758		
	المجموع	150.220	199			

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب الخبرة، فقد كانت قيمة F لكافة المهارات الإدارية أقل من القيمة الجدولية وعلى مستوى دلالة أكبر من القيمة المحددة (0.05).

#### الفرضية الثالثة:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب المؤهل العلمي.  
ولاختبار فرضية الدراسة الثالثة تم إجراء اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لبيان مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري

المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب المؤهل العلمي، والجدول (8) يبين ذلك. جدول (8) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات بحسب المؤهل العلمي

المهارات الإدارية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
مهارات الاتصال	بين المجموعات	12.669	4	3.167	3.429	.010
	داخل المجموعات	180.126	195	.924		
	المجموع	192.795	199			
مهارات التخطيط والتنظيم	بين المجموعات	4.019	4	1.005	1.049	.383
	داخل المجموعات	186.776	195	.958		
	المجموع	190.795	199			
مهارات صناعة القرارات	بين المجموعات	25.330	4	6.333	6.117	.000
	داخل المجموعات	201.865	195	1.035		
	المجموع	227.195	199			
مهارات إدارة الوقت	بين المجموعات	5.506	4	1.377	1.706	.150
	داخل المجموعات	157.369	195	.807		
	المجموع	162.875	199			
مهارات إدارة اللجان والاجتماعات	بين المجموعات	5.689	4	1.422	1.721	.147
	داخل المجموعات	161.186	195	.827		
	المجموع	166.875	199			
مهارات إدارة التغيير	بين المجموعات	4.823	4	1.206	1.617	.172
	داخل المجموعات	145.397	195	.746		
	المجموع	150.220	199			

يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a > 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات صناعة القرارات) بحسب المؤهل العلمي، فقد كانت قيمة F لتلك المهارتان أكثر من القيمة الجدولية وعلى مستوى دلالة أقل من القيمة المحددة (0.05).

كما يتضح من الجدول (4-5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a > 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب المؤهل العلمي، فقد كانت قيمة F لتلك المهارات الإدارية أقل من القيمة الجدولية وعلى مستوى دلالة أكبر من القيمة المحددة (0.05).

#### الفرضية الرابعة:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب خلفيه الموظف الأكاديمية فنيه / إدارية.

ولاختبار فرضية الدراسة الثالثة تم إجراء اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لبيان مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب خلفيه الموظف الأكاديمية فنيه / إدارية والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري بحسب خلفيه الموظف الأكاديمية فنيه / إدارية

المهارات الإدارية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
مهارات الاتصال	بين المجموعات	.809	1	.809	.834	.362
	داخل	191.986	198	.970		
	المجموع	192.795	199			
مهارات التخطيط والتنظيم	بين المجموعات	.009	1	.009	.009	.924
	داخل	190.786	198	.964		
	المجموع	190.795	199			
مهارات صناعة القرارات	بين المجموعات	.061	1	.061	.053	.818
	داخل	227.134	198	1.147		
	المجموع	227.195	199			
مهارات إدارة الوقت	بين المجموعات	.058	1	.058	.071	.791
	داخل	162.817	198	.822		
	المجموع	162.875	199			
مهارات إدارة اللجان والاجتماعات	بين المجموعات	3.350	1	3.350	4.056	.045
	داخل	163.525	198	.826		
	المجموع	166.875	199			
مهارات إدارة التغيير	بين المجموعات	.887	1	.887	1.177	.279
	داخل	149.333	198	.754		
	المجموع	150.220	199			

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a > 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات إدارة اللجان والاجتماعات) بحسب خلفية الموظف الأكاديمية "فنية/ إدارية"، فقد كانت قيمة F لتلك المهارة (4.056) أكثر من القيمة الجدولية وعلى مستوى دلالة (0.045) أقل من القيمة المحددة (0.05).

كما يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a > 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول المهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة التغيير) بحسب خلفية الموظف الأكاديمية "فنية/ إدارية"، فقد كانت قيمة F لتلك المهارات الإدارية أقل من القيمة الجدولية وعلى مستوى دلالة أكبر من القيمة المحددة (0.05).

### خلاصة بأهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

من أهم المهارات المستقبلية المطلوبة لمدير المستشفى تتمثل في:

- مهارات إدارة الوقت بالدرجة الأولى، ثم مهارات التخطيط والتنظيم، ومهارات إدارة التغيير، كذلك مهارات صناعة القرارات، ومهارات الاتصال، ومهارات إدارة اللجان والاجتماعات.
- كما أشارت الدراسة إلى أن مدير المستشفى لابد وأن يمتلك مهارات تنظيمية على مستوى عالي من الكفاءة.
- أن يتمتع بمهارات الاتصال الفعال مع المرضى ومهارات إدارة الموارد البشرية.
- أن يمتلك مهارات استخدام التقنيات الطبية الحديثة في المستشفى.
- كما لابد وأن يمتلك مهارات تطوير طرق وآليات العمل يمتلك القدرة على اكتشاف المشكلات قبل وقوعها يمتلك مهارات التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل إنساني يحفظ لهم كرامتهم.
- كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات الإدارية المطلوب توفرها لدى مديري المستشفيات (مهارات الاتصال، مهارات التخطيط والتنظيم، المهارات صناعة القرارات، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة اللجان والاجتماعات، مهارات إدارة التغيير) بحسب العوامل الديموغرافية (الخبرة، المؤهل العلمي، خلفيه المدير الأكاديمية طبيه / إدارية)، مما يشير إلى توافق أفراد عينة الدراسة بمختلف عواملهم الديموغرافية للمهارات المطلوب توفرها لدى مدير المستشفى.

### التوصيات والمقترحات.

على ضوء النتائج التي توصلت إليها يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:

- 1- ضرورة العمل على تقييم أداء مدير المستشفى بشكل دوري للوقوف على المهارات التي يتحلى بها وفيما أن كانت تتناسب مع موقعه الوظيفي.
- 2- ضرورة العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للمدير المستشفى واعداد البرامج التدريبية والتعليمية المناسبة لتنمية تلك المهارات وصقلها بما يتناسب مع عمل المستشفى الإداري والطبي.
- 3- العمل على زيادة الاهتمام بمكونات البرامج التدريبية الموظفة لتدريب مديري المستشفيات وصقل مهاراتهم.
- 4- تفعيل برامج التدريب أثناء الخدمة حتى يستثمر في تطوير جوانب الضعف فيها والاطلاع على التطورات الحديثة في مجال إدارة المستشفيات.
- 5- تبادل الخبرات بين مديري المستشفيات في المملكة وخارجها لاكتساب الخبرات وتشارك المعرفة.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول مديري المستشفيات ومهاراتهم المطلوبة لتحقيق ما تصبو إليه المملكة في رؤيتها المستقبلية للخدمة الصحية.

### قائمة المراجع.

أولاً: المراجع بالعربية:

- الحلو، عبد العزيز محمد (2010). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة.

- سمية، أيدش (2015). تحسين الخدمة العمومية في المؤسسات الاستشفائية في الجزائر: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات- تقرت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
- عبد الحافظ، محمد فتحي (2014). مقدمة في الإدارة الرياضية. دار عبد الله للنشر. المنيا.
- علي، سنوسي (2009). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (7)، 304-289.
- قندوز، محمد (2013). إدارة المستشفيات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- يمينة، مهديد وأبو بكر، بحري (2015). تقييم جودة الخدمة العمومية في المستشفيات الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون-مغنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد-الجزائر.

#### ثانياً: المراجع بالأجنبية:

- Abbas, W., &Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizational change. Master thesis, university of Gavle.
- Kolzow, D. R. (2014). Leading from within: Building organizational leadership capacity. International Economic Development Council, 1-314.
- Ouye, J. (2011). Five Trends that Are Dramatically Changing Work and the Workplace. Knoll Workplace Research.
- Pathan, F., Razvi, S., &Karde, R. (2018). To Study on Role and Importance of Managerial Skills in Business. International Journal of Science, Engineering and Management, 3(2): 246-250.
- Sahatcia, R., Qosja, E., &Ferhtataj, A. (2015). Impact Of Managerial Skills On The Efficiency And Effectiveness Of Organizations: A Case For Albanian Business Organizations. <http://www.lse.ac.uk/europeanInstitute/research/LSEE/Events/2016-2017/3rd-Research-Network-Conference/Presentations/Qosja%20-Sahatcia-%20ferhataj%20-%20Impact%20of%20Managerial%20Skills.pdf>.
- Sfantou, D., Laliotis, A., Patelarou, A., Pistolla, D., Matalliotakis, M., &Patelarou, E. (2017). Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review, Healthcare, 5(73), 1-17.
- Suresh, S., &Kodikal, R. (2015). Managerial Skills and Job Satisfaction: A Study among Nurses in Healthcare Sector. ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research, 5(6).
- Vizzuso, J. (2015). Leadership Strategies to Influence Employee Engagement in Health Care. PhD Thesis, Walden University.