

## تقييم الصفات الشخصية القيادية لرؤساء التمريض في مشفى بانياس الوطني ومركز جراحة القلب في طرطوس

الدكتورة نسرين داؤد\*

الدكتورة رلى عليو\*\*

منار نجيب حسن\*\*\*

(تاريخ الإبداع 4 / 11 / 2015. قُبِلَ للنشر في 17 / 2 / 2016)

### □ ملخص □

تعد الصفات الشخصية القيادية أمراً محورياً في شخصية وأداء رؤساء الشعب التمريضية، حيث بينت الكثير من الدراسات أهمية هذه الصفات في القيادة، فهي تلعب دوراً رئيسياً من حيث تأثيرها على السلوكيات والمخرجات المتعلقة بالعمل والأفراد والمنظمات مثل أداء العمل، الرضا الوظيفي، فعالية الفريق. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الصفات الشخصية القيادية الموجودة لدى رؤساء التمريض في مشفى بانياس الوطني ومركز جراحة القلب في طرطوس، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن سمات الإخلاص والخبرة والمعرفة كانت الأكثر توفراً في السمات الشخصية وفق تقييم رؤساء الوحدات لذاتهم بينما كانت الأناقة هي الأكثر توفراً برأي الكادر، من جهة أخرى كانت سمة الثقة بالفريق والعطف والحنان الأقل توفراً في تقييم الكادر لرؤساء الشعب التمريضية و تقييم رؤساء الشعب لذاتهم. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مهارات التواصل من أكثر المهارات القيادية توفراً لدى رؤساء الشعب التمريضية تلتها المهارات الإدارية، ثم المهارات التحفيزية وأخيراً مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، وقد كانت نسبة توفر هذه المهارات في تقييم رؤساء الشعب التمريضية لذاتهم أكثر من تقييم الكادر لهم.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التمريضية ، السمات الشخصية ، المهارات القيادية .

\* مدرس - كلية التمريض - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

\*\*مدرس - كلية التمريض - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

\*\*\*طالبة ماجستير - كلية التمريض - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

## Assessing personal Leadership Traits Of Nurse Leaders In Baniyas National Hospital And Tartous Cardiac Surgery Center

Dr. nesreen daod\*  
Dr. rola Aleo\*\*  
Manar hasan\*\*\*

(Received 4 / 11 / 2015. Accepted 17 / 2 / 2016)

### □ ABSTRACT □

Leadership characteristics are pivotal for the personality and performance of head nurses as evident by many research studies which showed the influence of leadership characteristics on organizational outcomes that related to , performance, job satisfaction, as well as the effectiveness of teamwork. The study aims to assess the personal leadership characteristics of head nurses in Baniyas National Hospital and Tartous Cardiac Surgery Center. The study results showed that head nurses rated themselves highly on loyalty, experience and knowledge, whilst nursing staff rated their head nurses highly on professional appearance, and least regarding the following leadership traits: trusting their teams, empathy, and compassion which concurred with self-rating of head nurses. Head nurses also rated themselves highly and significantly higher than staff rating on communication skills followed by managerial skills, motivational skills and finally problem solving and decision making skills.

**Key words:** Nursing Leadership , Personal Traits , Leadership Skills

---

\* Assistant Professor, Department Of Management, Faculty Of Nursing, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.

\*\* Assistant Professor, Department Of Management, Faculty Of Nursing, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.

\*\*\* Postgraduate Student, Department Of Management, Faculty Of Nursing, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.

## مقدمة

تعد الصفات الشخصية القيادية أمراً محورياً في شخصية وأداء رؤساء التمريض والتي من شأنها تحسين العمل بشكل إيجابي وزيادة جودة العناية بالمرضى والارتقاء بالعمل، ويوجد العديد من الجدل حول ما إذا كانت تلك الصفات فطرية أو مكتسبة، وذلك بسبب الاختلاف في الصفات الشخصية للفئات لبعض الناس تظهر لديهم صفات قيادية مبكرة كقوة الشخصية والقدرة على التأثير فيمن حولهم، والبعض الآخر يكتسب المهارات من خلال التعلم والتدريب، وللصفات الشخصية القيادية دوراً رئيسياً من حيث تأثيرها على السلوكيات والمخرجات المتعلقة بالعمل والأفراد والمنظمات مثل أداء العمل، الرضا الوظيفي، فعالية الفريق (1، 2، 3). وتظهر الأبحاث أهمية القيادة الفعالة في الرعاية الصحية وخاصة القيادة التمريضية حيث يؤثر مدراء الرعاية الصحية ومنهم مدراء التمريض في حياة العديد من الناس من خلال تقديم خدمات متعلقة بتخطيط الصحة، بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية وتشكيل وتحليل السياسات الصحية والتمريضية، وهذه الخدمات تتطلب الاحترافية وتطبيق مهارات قيادية متعددة و فهم تعقيدات نظام الرعاية الصحية والهيكل المالي والسياسات الموجودة (4)، وبالتالي تعود أسباب أهمية القيادة الفعالة التمريضية إلى أن الكادر التمريضي يشكل الأغلبية في نظام الرعاية الصحية كما بينت الأبحاث الحديثة أهمية القيادة التمريضية من خلال تأثيرها المباشر على تحسين الرضا الوظيفي للكادر التمريضي، تحقيق بيئة عمل صحية وانخفاض معدل الاحتراق الوظيفي وترك العمل وبالتالي تحسين النتائج المتعلقة بأمان وسلامة المريض (5، 6). وقد بينت مراجعة منهجية منظمة لـ Cumming et al 2008 حول الصفات الشخصية للقيادي في التمريض أن بناء علاقات إيجابية مع المرؤوسين قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة أكثر أهمية من القدرات التقنية والمالية والعمر والجنس، فالقائد الناجح تبعاً لهذه المراجعة يسعى لتطوير الآخرين والاستجابة لأي تغيير في بيئة الرعاية مما يدل على أن القيادة ليست دوراً أو وظيفة اختيارية للتمريض وإنما يجب أن تكون موجودة في كل مستوى من مستويات الرعاية الصحية لأنها تحدث تغييراً وتتجز معايير عالية لرعاية المرضى (7). وفي دراسة أخرى أظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي لقائد التمريضي وقدرته على التواصل مع الآخرين والثقة المتبادلة على إحساس الكادر بالمهنية والاحترافية في أداء مسؤولياتهم، كذلك أضافت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للأنماط القيادية التي تعتمد على الإلهام والتحفيز وتفضيل المصلحة العامة على إحساس الكادر بالرضا الوظيفي مما أدى بدوره إلى زيادة رضا المريض وتحقيق نتائج صحية أفضل له (8، 9).

## أهمية البحث و أهدافه:

### أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من خلال أهمية الدور التمريضي في المشاركة بتقديم الخدمات الصحية الواسعة في المؤسسات الصحية التي تقدمها للأفراد و المجتمع بجودة عالية، وتأثر هذا الدور بنوعية القيادة التمريضية و الصفات الشخصية لتلك القيادة و المتضمنة (السمات الشخصية و المهارات القيادية) والتي بدورها تؤثر على مخرجات العملية الصحية. من جهة أخرى تدرك الحكومة السورية أهمية الإدارة والقيادة في مؤسساتها على اختلاف أنواعها، وقد برزت هذه الأهمية من خلال إنشاء وافتتاح معاهد التنمية الإدارية ووزارة التنمية الإدارية، ورغم ذلك لا يوجد أبحاث أو دراسات تخص هذا الموضوع في سوريا و التي تبين أهمية الصفات الشخصية القيادية وارتباطها بالمخرجات الصحية سواء من ناحية مقدمي الخدمة أو نتائج تحسين المرضى .

**هدف البحث:** تقييم الصفات الشخصية القيادية الموجودة لدى رؤساء التمريض في مشفى بانياس الوطني

ومركز جراحة القلب في طرطوس .

**طرائق البحث ومواده**

**تصميم البحث:** يعتمد البحث منهجاً وصفيّاً باستخدام تصميم مسحي مقطعي

**مكان البحث :** أجري هذا البحث في مشفى بانياس الوطني ومركز جراحة القلب في طرطوس في الفترة الواقعة

بين 25 / 9 / 2013 ولغاية 25 / 1 / 2014.

**عينة البحث :** تم استخدام طريقة العينة المتاحة و شملت عينة البحث كل الكادر التمريضي في المشفيين وفق

الترتيب التالي :

**الجدول (1) توزع رؤساء الشعب التمريضية و الكادر التمريضي وفقاً لمكان الدراسة**

الكادر التمريضي	رئيس شعبة تمريضية	العينة المشفى
198	12	مشفى بانياس الوطني
84	6	مركز جراحة القلب
282	18	المجموع

**المصدر :** من إعداد الباحث

**أدوات الدراسة :**

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتم تصميمها من قبل الباحث بعد الاطلاع

على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهي عبارة عن استبيانين هما: استبيان لتقييم رؤساء الشعب

التمريضية من قبل الكادر التمريضي و استبيان للتقييم الذاتي لرؤساء الشعب التمريضية.

**الاستبيان الأول :**

استبيان لتقييم رؤساء الشعب التمريضية من قبل الكادر التمريضي وهو مكون من جزأين :

**الجزء الأول:** المعلومات الديموغرافية الخاصة بالكادر التمريضي وتتضمن: العمر، الجنس، المؤهلات، الحالة

الاجتماعية، سنوات الخبرة في العمل التمريضي.

**الجزء الثاني :** ويتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بتقييم الصفات الشخصية القيادية وهي:

-السمات الشخصية .

-المهارات القيادية .

**الاستبيان الثاني :**

استبيان التقييم الذاتي لرؤساء الشعب التمريضية وهو مكون من جزأين:

**الجزء الأول:** المعلومات الديموغرافية الخاصة برؤساء الشعب التمريضية وتتضمن: العمر، الجنس، المؤهلات،

الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة في العمل التمريضي.

**الجزء الثاني:** الأسئلة المتعلقة بالتقييم الذاتي حول الصفات الشخصية القيادية كما ورد في الاستبيان الأول.

## طريقة البحث:

- 1 - تم توجيه طلب رسمي من كلية التمريض في جامعة تشرين إلى مشفى بانياس ومركز جراحة القلب في طرطوس للحصول على الموافقات الرسمية لجمع البيانات الضرورية من عينة الدراسة .
- 2 - تم تصديق الأدوات بعرضها على ثلاث خبراء في مجال اختصاص الإدارة في التمريض .
- 3 - تم إجراء الدراسة الإرشادية على عينة من المشاركين بنسبة 10% من حجم العينة وبناءً عليها تم إجراء التعديل على أداة الدراسة وتم استبعاد العينة المذكورة من عينة البحث .
- 4 - تم جمع البيانات في الفترة الواقعة بين 25 / 9 / 2013 ولغاية 25 / 1 / 2014 .
- 5 - قام الباحث بتوزيع الاستبيان الخاص بتقييم رؤساء الشعب من قبل الكادر التمريضي لكل قسم من أقسام المشفى ، الدوام الصباحي من الساعة الثامنة صباحاً وحتى الثانية بعد الظهر والدوام المسائي من الثالثة بعد الظهر حتى الخامسة مساء .
- 6 - تم إجراء مقابلة مع كل رئيس شعبة تمريضية بمفرده من قبل الباحث لمدة ساعة من الوقت .
- 7 - تم تحليل البيانات وفق البرنامج الإحصائي SPSS حيث تم الاعتماد بشكل أساسي على الاحصائيات الوصفية وما تشمله من حساب التكرار والانحرافات المعيارية وذلك لوصف إجابات أفراد العينة على الاستبيان، كما تم حساب معامل الثبات باستخدام درجة الموثوقية (كرونباخ ألفا) وكانت قيمة معامل الثبات (0.792).

## النتائج والمناقشة

الجدول (2) تقييم السمات الشخصية لرؤساء الشعب التمريضية حسب تقييم الكادر و تقييم رئيس الشعبة

م	السمات الشخصية	الكادر	رئيس الشعبة
1	يتمتع رئيس الشعبة بمظهر خارجي أنيق ومرتب	80%	83.3%
2	يتمتع رئيس الشعبة بشخصية جذابة (قريب من القلب )	52%	77.7%
3	يتمتع رئيس الشعبة بالهدوء	40%	55.5%
4	يتمتع رئيس الشعبة بالتهذيب	62%	61.1%
5	يتمتع رئيس الشعبة بالتفاؤل	42%	50%
6	يتمتع رئيس الشعبة بالعطف والحنان	36%	44.4%
7	يتمتع رئيس الشعبة بالثقة بفريقه	35.3%	44.4%
8	يتمتع رئيس الشعبة بالثقة بالنفس	52.3%	77.7%
9	يمتلك رئيس الشعبة إرادة قوية	46%	77.7%
10	يتمتع رئيس الشعبة بالإخلاص	55%	100%
11	يتمتع رئيس الشعبة بالمرونة	45.6%	72.2%
12	يتمتع رئيس الشعبة بالتسامح	50.3%	66.6%
13	يتمتع رئيس الشعبة بالاحترام	42%	83.3%
14	يتمتع رئيس الشعبة بالموثوقية	40%	83.3%
15	يتمتع رئيس الشعبة بالمعرفة والخبرة	55%	88.8%

المصدر : الباحث

من خلال الجدول (2) نلاحظ أن أكثر السمات الشخصية القيادية توفراً لدى رؤساء الوحدات وفق آراء الكادر التمريضي ورؤساء الوحدات كانت سمة الأناقة والترتيب (80% ، 83.3%) على التوالي، بينما كانت سمتي الإخلاص والمعرفة والخبرة الأكثر توفراً وفق رأي رئيس الشعبة (100% ، 88.8%) ، أما أقل السمات توفراً برأي الطرفين كانت سمتي الثقة بالفريق والعطف والحنان .

الجدول (3) تقييم مهارات التواصل لرؤساء الشعب التمريضية حسب تقييم الكادر ورئيس الشعبة

م	مهارات التواصل	الكادر	رئيس الشعبة
17	يصغي للعاملين حين يتحدثون معه	51%	100%
18	يتحدث بسرعة مناسبة لفهم العاملين	47.3%	66.6%
19	يستخدم الكلمات السهلة والواضحة	48.3%	72.2%
20	لا يقاطع العاملين أثناء حديثهم	43.3%	72.2%
21	يستخدم أسلوب الإقناع مع الفريق	45.6%	61.1%
22	يتجنب في حديثه الكلام الجارح للفريق	46.6%	83.3%
23	يهتم بإيجاد مناخ اجتماعي توافقي بين أعضاء فريقه	39.6%	72.2%

المصدر : الباحث

يوضح الجدول (3) أن رئيس الشعبة وفق تقييمه لنفسه يتمتع بمهارات تواصل بنسبة تتراوح بين (61.1% ، 100%) بينما وفق تقييم الكادر لم تتجاوز (51%) .

الجدول (4) تقييم مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار لرؤساء الشعب التمريضية حسب تقييم الكادر ورئيس الشعبة

م	مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	الكادر	رئيس الشعبة
24	يعمل على جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل حلها	36.3%	55.5%
25	يحاول تحديد المشكلة بوضوح للعاملين	39%	55.5%
26	يجد صعوبة في حل المشكلات	18.6%	50%
27	يشارك الفريق لإيجاد حلول مناسبة لأي مشكلة	30.6%	16.6%
28	يعمل على وضع أكثر من حل لأي مشكلة	32.6%	44.4%
29	يضع خطة لتنفيذ الحلول المناسبة	33.6%	72.2%
30	يتردد في اتخاذ القرار	29%	44.4%
31	يتخذ رئيس الوحدة قراره في الوقت المناسب	42%	55.5%

المصدر : الباحث

بالنسبة للجدول (4) نلاحظ أن مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار متوفرة لدى رئيس الوحدة بنسبة تراوحت بين (44.4% ، 72.2%) باستثناء مشاركة الفريق فلم تتجاوز نسبة توفرها 16.6% بينما حسب تقييم الكادر فقد كانت نسبة توفر مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار بشكل عام 42% وما دون .

الجدول (5) تقييم المهارات التحفيزية لرؤساء الشعب التمريضية حسب تقييم الكادر و رئيس الشعبة

م	مهارات تحفيزية	الكادر	رئيس الشعبة
31	يشجع رئيس الوحدة أعضاء فريقه على طرح اقتراحاتهم وأفكارهم	37%	55.5%
32	يشجع العاملين على الاعتماد على أنفسهم	41%	61.1%
33	يكافئ رئيس الوحدة في حال انجازهم الأهداف	26.3%	44.4%
34	يعاقب رئيس الوحدة في حال الإهمال والتقصير	25.6%	27.7%
35	يقدر رئيس الوحدة جهود العاملين معه	45.6%	72.2%
36	يدافع عن التمريض ويسعى لتطويره	50%	66.6%

المصدر الباحث

بالنسبة للمهارات التحفيزية في الجدول (5) فقد كانت أكثر المهارات توفراً برأي رئيس الوحدة تقدير جهود العاملين (72.2%) وأقلها توفراً العقاب في حال الإهمال و التقصير (27.2%) أما في تقييم الكادر فقد كان أكثرها توفراً الدفاع عن التمريض (50%) وأقلها توفراً العقاب في حال الإهمال و التقصير (25.6%) .

الجدول (6) تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الشعب التمريضية حسب تقييم الكادر و رئيس الشعبة

م	مهارات إدارية	الكادر	رئيس الشعبة
37	يتمتع رئيس الوحدة بالقدرة على التعامل مع مشكلات العمل اليومية	55.5%	77.7%
38	يتمتع رئيس الوحدة بالقدرة على التخطيط	44.4%	61.1%
39	يقوم رئيس الوحدة بتفويض بعض المهام الإدارية	22.2%	50%
40	يحضر رئيس الوحدة كافة لاجتماعات والندوات التدريبية	33.3%	50%
41	يشرف على تنظيم سجلات العمل التمريضي في الوحدة ويتابع صحة التوثيق	55.5%	66.6%
42	يشرف يومياً على عمل العناصر وتنفيذهم له	44.4%	77.7%
43	يعمل رئيس الوحدة على تنمية وتطوير التدريب المستمر	38.8%	61.1%
44	يشرف رئيس الوحدة على صيانة الأجهزة والمعدات	50%	66.6%

المصدر: الباحث

يبين الجدول (6) أن المهارات الإدارية الأكثر توفراً حسب تقييم الكادر ورئيس الشعبة القدرة على التعامل مع مشكلات العمل اليومية (55.5% ، 77.7%) على التوالي ، وأقلها توفراً برأي الطرفين القدرة على التفويض (22.2% ، 50%) على التوالي .

## المناقشة

يعرض الباحث فيما يلي النتائج التي أظهرتها الدراسة الحالية وهي السمات الشخصية لرؤساء الشعب من جهة والمهارات القيادية وهي (مهارات التواصل، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، المهارات التحفيزية و المهارات الإدارية ) من جهة أخرى وذلك وفق تقييم رؤساء الوحدات لأنفسهم وتقييم الكادر لهم .

1- بالنسبة لتقييم السمات الشخصية وتوفرها عند رئيس الوحدة كانت أكثر السمات توفراً برأي رئيس الشعبة سمات الإخلاص و المعرفة والخبرة، بينما لم تتجاوز نسبة توفرها برأي الكادر النصف، من جهة أخرى كانت سمة العطف والحنان و الثقة بالفريق من السمات الشخصية القيادية الأقل توفراً لدى رؤساء الوحدات وذلك حسب تقييم كل من الكادر ورؤساء الوحدات. قد يعود السبب في الاختلاف بالرأي بالنسبة لمدى توفر سمتي الاخلاص وسمة المعرفة والخبرة الى أن سمة الإخلاص هي من الصفات الأخلاقية والمرتبطة بمدى تقدير الفرد لذاته لذلك يعطي الفرد تقييم عالي لنفسه بما يتعلق بتلك السمة ، أما من ناحية سمة المعرفة والخبرة فقد يعود سبب الاختلاف إلى اعتقاد رؤساء الشعب أن الخبرة في العمل تعتبر المصدر الأساسي الذي يستقي منه المعرفة والمعلومات والمهارة لإدارة العمل ، كما دعم النتيجة التي أظهرت انخفاض مستوى المعرفة والخبرة لدى رؤساء الشعب برأي الكادر النتيجة التي ظهرت في الجدول رقم ( 6) الخاص بتقييم المهارات الإدارية، حيث تبين أن نسبة حضور رؤساء الشعب لاجتماعات والندوات والدورات التدريبية لم تتجاوز ( 33.3%). لم تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Wolverson، 2009، أجريت في أمريكا حيث بينت النتائج أن أكثر الصفات القيادية التي توفرت لدى رؤساء التمريض وفق تقييم الكادر لهم كانت سمة المعرفة والخبرة وسمة الإخلاص في العمل<sup>(10)</sup>.

2- فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بالمهارات القيادية وهي:

أ- مهارات التواصل، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، المهارات التحفيزية و المهارات الإدارية. فقد أوضحت نتائج الدراسة الحالية بالنسبة لمهارات التواصل أنها كانت من أكثر المهارات توفراً لدى رؤساء الشعب وذلك حسب تقييمهم لذاتهم، بينما كانت مهارات التواصل لدى رؤساء الشعب ضعيفة حسب رأي الكادر بهم، قد يعود السبب في ذلك الاختلاف بالرأي إلى اعتقاد رئيس الشعبة أن استخدام أساليب التواصل يجب أن يكون فقط بالأمر المتعلقة بالعمل بالإضافة الى أن إصغائه لمشاكل فريقه وحاجاتهم قد يضعف سلطته أمامهم وأن استخدام أسلوب الشدة يحقق نتائج أفضل. وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية التي أظهرت ضعف مهارات التواصل لدى رؤساء الشعب برأي الكادر مع نتائج الدراسة التي أجراها Vries.2009 حول تحديد الصفات الشخصية للقائد والمهارات القيادية ودورها في تطور القيادة التمريضية في التمريض، وقد بينت النتائج وفقاً لتقييم الكادر أن مهارات التواصل كانت من المهارات المتوفرة لدى رؤساء الشعب، كما أنها برأيهم كانت من الصفات ذات الأهمية فيتطور القائد الممرض و تطور القيادة في التمريض<sup>(11)</sup>.

ب- أما بالنسبة لمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار فقد بينت الدراسة الحالية وجود تقارب بالأراء بين تقييم الكادر التمريضي لرؤساء الوحدات وتقييم رؤساء الوحدات لأنفسهم من حيث ضعف تلك المهارة، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم معرفة علمية حول الخطوات الأساسية لحل المشكلات واتخاذ القرار سواء من قبل الكادر أو رئيس الوحدة نفسه، بالإضافة لعدم وجود دليل عملي في الأقسام يمكن الاعتماد عليه عند الضرورة او خضوع رؤساء الوحدات لدورات تدريبية على مختلف المهارات القيادية. تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أجريت من قبل لـ

Neil 2007 لتقييم المهارات القيادية المتوفرة لدى رؤساء التمريض برأي عناصرهم وكانت من أهم النتائج امتلاك رؤساء التمريض لمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار بنسب عالية مقارنة بالمهارات القيادية الأخرى<sup>(12)</sup>.

ت- أما بالنسبة للمهارات التحفيزية لدى رؤساء الشعب التمريضية فقد بينت نتائج الدراسة وجود تقارب في الآراء بين تقييم الكادر التمريضي لرؤسائهم والتقييم الذاتي من حيث قلة توفر تلك المهارة لدى رؤساء الشعب التمريضية، قد يكون السبب في ذلك إلى اعتقاد رؤساء الشعب أن التحفيز يكون مادي فقط وذلك بسبب ضعف المعرفة والإدراك بأن التحفيز المعنوي هو أحد طرق التحفيز والتي تلعب دور رئيسي في خلق بيئة عمل ذات طابع اجتماعي وإنساني تشجع الكادر وتحقق لديه الرضا الوظيفي. لم تتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة Hosseini 2010 والتي أجريت لتحديد الصفات الشخصية والمهارات القيادية الهامة للقياديين في التمريض، حيث بينت نتائج تلك الدراسة أن المهارات التحفيزية من المهارات التي كانت متوفرة لدى القيادي التمريضي بالإضافة إلى المهارات الإدارية و مهارات التواصل<sup>(13)</sup>.

ث- النسبة للمهارات الإدارية فقد بينت نتائج الدراسة الحالية وجود تقارب في الآراء بين تقييم الكادر التمريضي لرؤساء الوحدات والتقييم الذاتي من حيث قلة توفر هذه المهارة وكانت مهارة التفويض الأقل توفراً وقد يعود ضعف استخدام التفويض كمهارة إدارية من قبل رؤساء الوحدات إلى قلة الثقة بأعضاء الفريق كما ظهر في الجدول رقم (2) حول تقييم السمات الشخصية من قبل الكادر حيث لم تتجاوز نسبة الثقة بأعضاء الفريق (36%)، كذلك قد يعود ضعف التفويض إلى عدم امتلاك رؤساء الوحدات المعرفة العلمية والمهارة العملية لتطبيق هذه المهارة حيث يحتاج تطبيق مهارة التفويض خطوات معينة مستندة إلى أسس علمية لتطبق بطريقة فعالة وما يدعم ذلك عدم حضور أو خضوع رؤساء الوحدات لأي من هذه الدورات حسب نتائج البحث الحالي . لم تتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع المراجعة المنهجية التي ناقشت الصفات الشخصية الرئيسية للقيادة ولقياديين التمريض التي أجريت بين عامي 1998-2008 حيث بينت النتائج توفر عدد من المهارات منها المهارات الإدارية لدى القيادي التمريضي<sup>(14)</sup>.

## الاستنتاجات و التوصيات

الاستنتاجات : أهم نتائج الدراسة الحالية

أولاً: بالنسبة للسمات الشخصية

- 1 - من أكثر السمات الشخصية توفراً برأي رئيس الشعبة كانت سمة الاخلاص بينما كانت صفة الأمانة هي الأكثر توفراً برأي الكادر .
- 2 - كانت سمة الثقة بالفريق وسمة العطف والحنان من السمات الشخصية الأقل توفراً لدى رئيس الشعبة برأي كلا الطرفين .

ثانياً: بالنسبة للمهارات القيادية

- 1 - من أكثر المهارات القيادية التي توفرت لدى رؤساء الشعب برأي رؤساء الشعب أنفسهم كانت مهارات التواصل حيث تجاوزت نسبتها الثلثين، بينما لم يتجاوز توفر هذه المهارة عند رؤساء الشعب نسبة النصف برأي الكادر .
- 2 - كانت مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار من أقل المهارات القيادية توفراً لدى رؤساء الشعب حيث لم تتجاوز نسبة توفر معظم مهاراتها النصف برأي كل من رئيس الشعبة والكادر التمريضي .

- 3 - بالنسبة للمهارات التحفيزية فقد كانت متوفرة برأي رؤساء الشعب بنسبة تفوق النصف لمعظم المهارات الخاصة بها، بينما كان توفر هذه المهارات برأي الكادر أقل من النصف.
- 4 - أما المهارات الإدارية فقد تراوحت نسبة توفرها لدى رؤساء الشعب ما بين نصف وثلاثة أرباع برأي رؤساء الوحدات، أما الكادر فلم ير توفر هذه المهارة لدى رؤساء الشعب بنسبة تفوق النصف .
- 5 - حسب رأي الكادر التمريضي حول أهم الصفات التي يجب أن تميز القيادي الناجح فقد كانت أكثر الصفات التي يجب توفرها في القيادي حسب رأيهم كانت الاحترام والثقة بالنفس بينما كان أقل الصفات توفراً المؤهل العلمي.

### التوصيات

- على ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع الصفات الشخصية القيادية ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:
- 1 - ترسيخ مفهوم عمل الفريق لدى رؤساء الشعب والتشجيع على استخدام مهارات التفويض لتعزيز الثقة بالفريق عبر استخدام أنظمة توزيع العمل المعتمدة على الفرق.
- 2 - تعزيز استخدام مهارات التواصل عبر توفير بيئة عمل مناسبة مع إجراء دورات تدريبية بشكل متواصل لرؤساء الشعب التمريضية .
- 3 - اعطاء الصلاحيات المناسبة للقيادات التمريضية من قبل مدراء المشافي ليتمكنوا من القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات .
- 4 - العمل على تنمية المهارات التحفيزية لدى رؤساء الشعب من خلال التدريب وتوفير وسائل مادية ومعنوية للتعزيز .
- 5 - تنمية المهارات الإدارية مع التركيز على مهارات التفويض من خلال عملية التعليم والتدريب المستمر .
- 6 - إجراء المزيد من الابحاث حول تأثير الصفات الشخصية القيادية على أداء وجودة العمل التمريضي

### المراجع

- 1- HOUSTON, P. *An Analysis of Leadership: Are Leaders Born or Made*. PADM 499 Senior Seminar. University of LA Verne.(2015)50-62
- 2- COLLEGE, B. ENTERENEURS: *Born Or Made? A Conversation With Herb Kelleher of Southwest Airlines Staff*. (2004) 40 -55. Available at: <http://www.babsoninsight.com/contentmgr/showdetails.php/id/584>
- 3- MOHIDE, E. *Selecting Nurse Preceptors: What Qualities & Characteristics Should Be Considered?..* Sigma Theta Tau 23<sup>rd</sup> International Nursing Research Congress. Canada.McMaster University, School of Nursing.(2012)135-147
- 4 - الشافعي، ما هر . (2002). *التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية*. رسالة مقدمة لقسم علم النفس بكلية التربية في الجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس. فلسطين، غزة . ص: 35-50
- 5- Australian College of Nursing.. *Nurse Leadership*.A White Paper by CAN. Canberra. (2015)

- 6- LUDER, L. *Leadership and Personality: Related to Outcome Variables?*. Thesis for Master of Science Research, Faculty of Social Sciences, University of Utrecht. USA. (2011). 98-110
- 7- CUMMINGS, G; LEE, H; MAC GREGOR, T; DAVEY, M; WONG, C; PAUL, L; STAFFORD, E. *Factors contributing to nursing leadership: systematic review..* J Health Serv Res Policy. (2008) (13)4, 240-248.
- 8- LITA, S & GRIGORAS, M. *The role of personality traits in police leader's behavior.* Polish journal of applied psychology. (2007) 5(1), 81-96.
- 9- NG, K; CHAN, K; ANG, S.. *Personality and Leader effectiveness: Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy.* Journal of Applied Psychology. (2008) 93(4), 733 – 743
- 10- Wolverson, E. *Identifying Leadership Values and Traits for Battalion Chiefs of the Shreveport Fire Department.* Shreveport, Louisiana (2009) 250-263
- 11- VRIES, R; PIEPER, A; OSTENVELD, W.. *Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes.* Journal of Business and Psychology. (2009) 25(3), 367-380.
- 12- O'NEIL, D. *Predicting Leader Effectiveness: Personality Traits and Character Strengths.* A thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Psychology in the Graduate School of Duke University. (2007) 178-191
- 13- HOSSEINI, M. *Important leadership characteristics of nurse leaders in 2010.* (2010). 22-32 Available at: [.http://gradworks.umi.com/](http://gradworks.umi.com/)
- 14- JURAS, A. *Traits, Skills and Leadership Styles of Managers in Croatian Firms.* Management.. (2010). 15(2), 67-84.