

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة موارد بشرية



(أثر القيادة الأخلاقية على التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية -
دراسة ميدانية في مدينة الرياض)

إعداد الطالب/محمد بن إبراهيم النجدي

الرقم الأكاديمي/261001930

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 1448-2026

٣		مقدمة الدراسة
٤		مشكلة الدراسة
٦		أهمية الدراسة
٧		أهداف الدراسة
٨		أسئلة الدراسة
٩		فروض الدراسة
١٠		الدراسات السابقة:
١٦		الفجوة البحثية
١٧		المنطلقات النظرية للدراسة
٢١		المنهجية وطرق البحث:
٢١		مجتمع الدراسة وعينتها
٢٢		مصادر جمع البيانات
٢٢		أداة الدراسة
٢٣		الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٤		حدود الدراسة
٢٥		المراجع:

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وتحديات متشعبة على المستويات كافة، الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما فرض على المنظمات الحديثة ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية والقيادية بما يمكنها من مواكبة هذه التحولات وتحقيق الاستدامة والتفوق. ولم تعد المنظمات المعاصرة قادرة على الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة، بل باتت مطالبة بتبني مفاهيم إدارية حديثة تُعزّز من قدرتها التنافسية وترتقي بأدائها المؤسسي، ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي اللذان أضحيا يُشكّلان ركيزتين أساسيتين في الفكر الإداري المعاصر (أبو القاسم والسيد، ٢٠٢٣).

وتُعَدّ القيادة الأخلاقية من أهم المداخل القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، إذ تُمثّل نمطاً قيادياً يقوم على مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تُوجّه سلوك القائد في تعامله مع مرؤوسيه وأصحاب المصلحة كافة. وتتجلّى القيادة الأخلاقية في مجموعة من الأبعاد المتكاملة تشمل النزاهة والعدالة وتوجيه الأخلاق وتوضيح الدور وتقاسم السلطة، وهي أبعاد تُسهم مجتمعةً في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (المعولية والعسري، ٢٠٢٦).

وقد أثبتت الدراسات أن ممارسة القيادة الأخلاقية داخل المنظمات تُنعكس إيجاباً على مختلف جوانب العمل المؤسسي، إذ تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الملكية النفسية لدى العاملين والحدّ من السلوكيات السلبية في بيئة العمل. كما تُعَدّ القيادة الأخلاقية عاملاً محورياً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُشجّع على الإبداع والابتكار، وتُرسّخ قيم الشفافية والمساءلة داخل المنظمة، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدّمة ورضا المتعاملين معها (عبدالحميد، ٢٠٢٣؛ نور الدين وبوخولة، ٢٠٢١).

برز مفهوم التميز المؤسسي بوصفه أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تبنيها لتحقيق التفوق والريادة في مجالات عملها. ويُشير التميز المؤسسي إلى قدرة المنظمة على تحقيق نتائج متميزة ومستدامة تتجاوز التوقعات، من خلال التطبيق الفاعل لمجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية المتكاملة التي تشمل تميز القيادة وتميز الموارد البشرية وتميز الخدمة وتميز

الهيكل التنظيمي. ويُعدّ التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المنظمات في مختلف القطاعات، إذ يُمكنها من تعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية (الحارثي، ٢٠٢٤).

ويكتسب التميز المؤسسي أهمية خاصة في القطاعات الخدمية، ولا سيما في القطاع الصحي الذي يُعدّ من أكثر القطاعات حساسية وتأثيراً في حياة الأفراد والمجتمعات. فالمستشفيات مطالبة بتقديم خدمات صحية عالية الجودة تلبي احتياجات المرضى وتُحقّق رضاهم، وهو ما يستلزم تبني نماذج التميز المؤسسي والعمل على تطبيق أبعادها كافة. كما يرتبط التميز المؤسسي بعوامل تنظيمية عديدة كالتنظيم الإداري وصياغة الاستراتيجية والقيادة الرقمية، وهي عوامل تُشكّل في مجملها بيئة داعمة لتحقيق التميز (الجهني وطيبة، ٢٠٢٣؛ الكفاوين، ٢٠٢٣).

وفي ضوء ما تقدّم، وانطلاقاً من الأهمية المتنامية للقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تُولي اهتماماً كبيراً بتطوير الخدمات الصحية وتحقيق التميز فيها، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها على التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، بوصفها من أبرز مؤسسات القطاع الصحي في المملكة، وذلك للإسهام في إثراء الأدب الإداري وتقديم رؤية علمية تدعم صانعي القرار في هذا القطاع الحيوي

مشكلة الدراسة

تُعدّ المستشفيات الحكومية من أهم المؤسسات الخدمية في المجتمع، إذ تضطلع بمسؤولية تقديم الرعاية الصحية للمواطنين والمقيمين، وتُشكّل ركيزة أساسية من ركائز التنمية المستدامة في أي دولة. وفي المملكة العربية السعودية، ومع تبني رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي وضعت تطوير القطاع الصحي في مقدمة أولوياتها، باتت المستشفيات الحكومية تواجه ضغوطاً متزايدة لتحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بجودة الخدمات المقدّمة، بما يتوافق مع أعلى المعايير الدولية ويُحقّق تطلعات المستفيدين. غير أن تحقيق التميز المؤسسي في هذا القطاع الحيوي يستلزم توافر مجموعة من المقومات الإدارية والقيادية، يأتي في مقدّمتها وجود قيادات تتسم بالأخلاق العالية والقدرة على قيادة التغيير وتحفيز العاملين وتعزيز ثقافة الجودة والإتقان.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، فإن الملاحظات الميدانية والتقارير المتخصصة تُشير إلى وجود فجوة بين الواقع الحالي للمستشفيات الحكومية والمستوى المنشود من التميز المؤسسي، وهو ما يتجلى في بعض المؤشرات المتعلقة بجودة الخدمات ورضا المرضى والأداء المؤسسي بشكل عام. وقد يُعزى ذلك إلى عوامل عديدة، من أبرزها ضعف تبني بعض القيادات الإدارية في المستشفيات لممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها المتكاملة، مما ينعكس سلباً على قدرة هذه المستشفيات في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة.

وقد أكدت الدراسات السابقة أهمية القيادة الأخلاقية بوصفها متغيراً محورياً يؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في مختلف القطاعات، إذ توصلت دراسة بدوي ومحمد ورفاعي (٢٠٢١) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على التميز المؤسسي في مؤسسة البترول الكويتية، كما أثبتت دراسة (Saeed Almanbahi et al., 2025) وجود هذا الأثر في قطاع الرعاية الصحية بوساطة سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك بينت دراسة (Hussin & Oudah, 2022) الدور المهم للقيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في المستشفيات الخاصة بمنطقة الفرات الأوسط في العراق. ورغم أهمية هذه الدراسات، فإنها أجريت في بيئات وقطاعات مختلفة، مما يستدعي إجراء دراسات محلية تتناول هذه العلاقة في سياق المستشفيات الحكومية السعودية.

ومن خلال الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة، لاحظت الباحثة وجود ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض تحديداً، على الرغم من الأهمية البالغة لهذا القطاع ومكانته في منظومة الرعاية الصحية بالمملكة. كما لاحظت الباحثة من خلال المقابلات الاستطلاعية التي أجرتها مع عدد من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض وجود تفاوت في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بين القيادات الإدارية، وتفاوت مماثل في مستوى تحقيق أبعاد التميز المؤسسي، مما يُعزّز الحاجة إلى إجراء دراسة علمية منهجية تستكشف طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في هذا السياق.

وبناءً على ما تقدّم، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس الآتي: **ما أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، والعدالة، وتوجيه الأخلاق، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة) على التميز**

المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الخدمة، وتميز الهيكل التنظيمي) في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

(1) الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري العربي فيما يتعلق بمتغيري القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي، خاصة في القطاع الصحي الحكومي.
- تتناول الدراسة موضوعاً حيوياً يجمع بين متغيرين من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا حول أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد التميز المؤسسي والعلاقة بينهما.
- تسدّ الدراسة فجوة بحثية واضحة تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض حول هذه العلاقة.
- تُوفّر الدراسة أداة قياس علمية مطوّرة يمكن للباحثين الاستفادة منها في دراسات مستقبلية.
- تُشكّل الدراسة منطلقاً لدراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة بين المتغيرين، أو تُطبّق في قطاعات أخرى.

(2) الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدّم الدراسة رؤية علمية لصانعي القرار في وزارة الصحة والمستشفيات الحكومية حول أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي.
- تُساعد الدراسة القيادات الإدارية في المستشفيات الحكومية على فهم أبعاد القيادة الأخلاقية وكيفية توظيفها لتحقيق التميز.
- تُسهم نتائج الدراسة في تطوير برامج تدريبية متخصصة تستهدف تنمية مهارات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الصحية.

- تُوفّر الدراسة معلومات مفيدة يمكن استخدامها في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدّمة في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- تدعم الدراسة تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المتعلقة بتطوير القطاع الصحي وتحقيق التميز في الخدمات المقدّمة.
- تُسهم الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية السلوك الأخلاقي في بيئة العمل الصحي، بما ينعكس على أداء العاملين ورضا المرضى.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، والعدالة، وتوجيه الأخلاق، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة) على التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الخدمة، وتميز الهيكل التنظيمي) في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.
٢. التعرف على مستوى تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
٣. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها والتميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
٤. قياس أثر بُعد النزاهة على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
٥. قياس أثر بُعد العدالة على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
٦. قياس أثر بُعد توجيه الأخلاق على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
٧. قياس أثر بُعد توضيح الدور على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

٨. قياس أثر بُعد تقاسم السلطة على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

٩. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، والعدالة، وتوجيه الأخلاق، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة) على التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الخدمة، وتميز الهيكل التنظيمي) في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟

٢. ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها والتميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

٤. ما أثر بُعد النزاهة على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

٥. ما أثر بُعد العدالة على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

٦. ما أثر بُعد توجيه الأخلاق على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

٧. ما أثر بُعد توضيح الدور على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

٨. ما أثر بُعد تقاسم السلطة على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟

٩. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات
المبحوثين حول متغيري الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل
العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الأخلاقية
بأبعادها (النزاهة، والعدالة، وتوجيه الأخلاق، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة) على التميز المؤسسي
بأبعاده (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الخدمة، وتميز الهيكل التنظيمي) في المستشفيات
الحكومية بمدينة الرياض.

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد النزاهة على
التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد العدالة
على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد توجيه
الأخلاق على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد توضيح
الدور على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد تقاسم
السلطة على التميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي السادس: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
بين القيادة الأخلاقية بأبعادها والتميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي السابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الدراسات السابقة:

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة من الخطوات الجوهرية في البحث العلمي، إذ يُتيح للباحث الاطلاع على ما توصل إليه الباحثون السابقون في موضوع دراسته، ويسهم في بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج. وقد قسّمت الباحثة الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) وعلاقته بمتغيرات أخرى، والمحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع (التميز المؤسسي) وعلاقته بمتغيرات أخرى، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المحور الأول - الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أ - الدراسات العربية

دراسة المعولية والعسري (2026) بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، والعدالة، وتوجيه الأخلاق، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة) على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٣٨٤) موظفاً وموظفة في وزارة الصحة العمانية، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية، وأن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية جاء بدرجة مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في وزارة الصحة، وعقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية لتنمية المهارات الأخلاقية، وتبني معايير واضحة للسلوك الأخلاقي في بيئة العمل.

دراسة نور الدين وبوخولة (2021) بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقّرت" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، والعدالة، وتوضيح الدور، وتوجيه الأخلاق، وتقاسم السلطة) على أساليب إدارة الانطباع لدى العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بتقّرت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٢٠) موظفاً في الشركة، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع لدى العاملين، وأن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الشركة كان متوسطاً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الإدارية للسلوكيات الأخلاقية، وتعزيز ثقافة الشفافية والنزاهة داخل الشركة، وتقليل استخدام أساليب إدارة الانطباع السلبية.

دراسة عبدالحميد (2023) بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على الملكية النفسية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، والعدالة، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة، وتوجيه الأخلاق) على الملكية النفسية لدى العاملين في القطاع المصرفي المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٣٥٠) موظفاً وموظفة يعملون في عدد من البنوك التجارية، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعةً على الملكية النفسية لدى العاملين، وأن بُعد النزاهة كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات البنوك لمفهوم القيادة الأخلاقية وتعزيز تطبيقها، والعمل على تنمية شعور العاملين بالملكية النفسية تجاه مؤسساتهم.

دراسة الخوالدة وعبابنة (2024) بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على جودة الخدمات العامة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، والعدالة، وتوجيه الأخلاق، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة) على جودة الخدمات العامة المقدمة في القطاع الحكومي الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٣٠٠) موظف في عدد من المؤسسات الحكومية بمحافظة المفرق، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها على جودة الخدمات العامة، وأن مستوى

ممارسة القيادة الأخلاقية جاء بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في المؤسسات الحكومية، وتدريب القيادات على السلوكيات الأخلاقية، وربط تقييم الأداء بمعايير النزاهة والعدالة.

ب - الدراسات الأجنبية

دراسة (Ghanbari, Heidari Sorshjane, & Abdolmaleki, 2021) بعنوان "دور القيادة الأخلاقية للمديرين في التميز التنظيمي المدرسي بوساطة التمكين النفسي للمعلمين" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية لمديري المدارس بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي المدرسي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي للمعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت العينة من (٣٢٠) معلماً ومعلمة في مدارس مدينة همدان بإيران، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي المدرسي، وأن التمكين النفسي للمعلمين يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، والعمل على تمكين المعلمين نفسياً بما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة (Alkharman et al., 2024) بعنوان "القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعات" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، والعدالة، وتوجيه الأخلاق، وتقاسم السلطة) في تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٢٥٠) عضو هيئة تدريس في عدد من الجامعات، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور مهم وذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تحقيق التميز الأكاديمي، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لمبادئ القيادة الأخلاقية، وتطوير برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية لتعزيز السلوك الأخلاقي بما يساهم في تحقيق التميز الأكاديمي.

ثانياً: المحور الثاني - الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أ - الدراسات العربية

دراسة أبو القاسم والسيد (2023) بعنوان "أثر الإدارة بالقيم في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالقيم بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الخدمة، وتميز الهيكل التنظيمي) في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٠٠) موظف في الوزارة، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب الإدارة بالقيم في المؤسسات الحكومية، ونشر ثقافة القيم بين العاملين، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة بدوي ومحمد ورفاعي (2021) بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على مؤسسة البترول الكويتية KPC" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، والعدالة، وتوجيه الأخلاق، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الخدمة، وتميز الهيكل التنظيمي) في مؤسسة البترول الكويتية (KPC). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٨٠) موظفاً في المؤسسة، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها على التميز المؤسسي بأبعاده في مؤسسة البترول الكويتية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في المؤسسة، والاهتمام بأبعاد التميز المؤسسي كافة، وتبني نماذج التميز العالمية.

دراسة الجهني وطيبة (2023) بعنوان "القيادة الرقمية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة بمدينة مكة المكرمة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، والثقافة الرقمية، والابتكار الرقمي، والتمكين الرقمي) على التميز المؤسسي بأبعاده لدى موظفي وزارة الحج والعمرة بمدينة مكة المكرمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٧٠) موظفاً في الوزارة، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها على التميز المؤسسي، وأن مستوى ممارسة القيادة الرقمية جاء بدرجة

مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتدريب القيادات على المهارات الرقمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.

دراسة الحارثي (2024) بعنوان "التنظيم الإداري وأثره على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة عبداللطيف جميل" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التنظيم الإداري بأبعاده (الهيكل التنظيمي، وتقسيم العمل، وتفويض الصلاحيات، والتنسيق) على تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده في شركة عبداللطيف جميل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفاً في الشركة، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتنظيم الإداري بأبعاده على تحقيق التميز المؤسسي في الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في الشركات، والاهتمام بتفويض الصلاحيات، وتعزيز آليات التنسيق بين الإدارات بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة الكفاوين (2023) بعنوان "صياغة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر صياغة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي) على تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٢٠) موظفاً في الشركات التعدينية والاستخراجية الأردنية، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية صياغة الاستراتيجية في الشركات، وإشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية، وإجراء التحليل البيئي بصورة دورية.

ب - الدراسات الأجنبية

دراسة (Saeed Almanbahi et al., 2025) بعنوان "القيادة الأخلاقية والتميز التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطن في الرعاية الصحية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها على التميز التنظيمي في قطاع الرعاية الصحية من خلال الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، وتكوّنت العينة من (٤٠٠) موظف في عدد من المستشفيات، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي، وأن سلوك المواطن التنظيمية يلعب دوراً بسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في المستشفيات، وتشجيع سلوكيات المواطن التنظيمية بين العاملين لتحقيق التميز التنظيمي في قطاع الرعاية الصحية.

دراسة (Hussin & Oudah, 2022) بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في منطقة الفرات الأوسط" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، والعدالة، والاهتمام بالعاملين، وتوضيح الدور) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في منطقة الفرات الأوسط بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٥٠) موظفاً في المستشفيات الخاصة، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي في المستشفيات الخاصة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات المستشفيات لمبادئ القيادة الأخلاقية، وتطوير برامج تدريبية للقيادات الصحية، وربط الحوافز بالسلوك الأخلاقي بما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة (Rochmatullah et al., 2023) بعنوان "تحليل تنافسية الحكومة المحلية باستخدام منظور التميز التنظيمي: أدلة من إندونيسيا" هدفت الدراسة إلى التعرف على تنافسية الحكومة المحلية من منظور التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز العمليات، وتميز الخدمة) في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٢٨٠) موظفاً في عدد من الحكومات المحلية الإندونيسية، واعتمدت الاستبانة والوثائق أدوات لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التميز التنظيمي وتنافسية الحكومات المحلية، وأن تميز القيادة كان الأكثر تأثيراً في تعزيز التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الحكومات المحلية لنماذج التميز التنظيمي، وتطوير قدرات القيادات المحلية، بما يساهم في تعزيز التنافسية على المستوى المحلي والوطني.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المتأنّي للدراسات السابقة التي تناولت متغيّري القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي، اتضح للباحثة وجود جملة من أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، تتبلور من خلالها الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الراهنة إلى سدّها. فمن حيث **أوجه الاتفاق**، تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة كدراسة المعولية والعسري (٢٠٢٦)، ودراسة بدوي ومحمد ورفاعي (٢٠٢١)، ودراسة عبد الحميد (٢٠٢٣)، ودراسة نور الدين وبوخلوة (٢٠٢١)، ودراسة (Alkharman et al., 2024)، ودراسة (Hussin & Oudah, 2022) في تناولها للقيادة الأخلاقية بوصفها متغيّراً مستقلاً، وفي تبنيها للأبعاد الرئيسة المعروفة للقيادة الأخلاقية والمتمثلة في النزاهة والعدالة وتوجيه الأخلاق وتوضيح الدور وتقاسم السلطة، كما تتفق مع دراسة أبو القاسم والسيد (٢٠٢٣)، ودراسة الجهني وطيبة (٢٠٢٣)، ودراسة الحارثي (٢٠٢٤)، ودراسة الكفاوين (٢٠٢٣)، ودراسة (Rochmatullah et al., 2023) في تناولها للتميز المؤسسي بوصفه متغيّراً تابعاً وفي تبنيها لأبعاده الأربعة (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الخدمة، وتميز الهيكل التنظيمي). كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي أسلوباً منهجياً، وفي اعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.

أما من حيث **أوجه الاختلاف**، فتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ إذ تختلف من حيث **البيئة التطبيقية والمجال المكاني**، فبينما طُبِّقت دراسة بدوي ومحمد ورفاعي (٢٠٢١) على مؤسسة البترول الكويتية، وطُبِّقت دراسة المعولية والعسري (٢٠٢٦) على وزارة الصحة العمانية، ودراسة نور الدين وبوخلوة (٢٠٢١) على قطاع الكهرباء والغاز في الجزائر، ودراسة (Hussin & Oudah, 2022) على المستشفيات الخاصة في العراق، تتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وهي بيئة لها خصوصيتها الثقافية والتنظيمية. كما تختلف الدراسة الحالية من حيث **القطاع المستهدف**، فمعظم الدراسات السابقة تناولت قطاعات متنوعة كالقطاع النفطي والتعليمي والمصرفي والصناعي، في حين تُركّز الدراسة الراهنة على القطاع الصحي الحكومي الذي يُعدّ من أكثر القطاعات حساسية وتأثيراً في حياة الأفراد. وتختلف كذلك من حيث **الجمع بين المتغيرين**، إذ إن أغلب الدراسات السابقة تناولت القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى كالأداء الوظيفي أو الملكية النفسية أو جودة الخدمات، بينما تربط الدراسة الحالية

بين القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي مباشرةً في سياق المستشفيات الحكومية السعودية. وبناءً على ذلك، تتحدد الفجوة البحثية في وجود ندرة واضحة في الدراسات العربية والمحلية التي جمعت بين القيادة الأخلاقية بأبعادها والتميز المؤسسي بأبعاده في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض تحديداً، مما يُبرز الحاجة إلى الدراسة الحالية للإسهام في سدّ هذه الفجوة وإثراء الأدب الإداري في هذا المجال، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تُولي القطاع الصحي أولوية قصوى.

المنطلقات النظرية للدراسة

(1) الإطار النظري

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

تُعَدّ القيادة الأخلاقية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت في الأدب الإداري خلال العقود الأخيرة استجابةً للتحديات الأخلاقية التي واجهتها المنظمات المعاصرة، ولا سيما بعد الفضائح المالية والإدارية التي عصفت بكبرى الشركات العالمية مطلع الألفية الثالثة. وقد أسهم الباحثان براون وترفينو (Brown & Treviño) في وضع الأسس النظرية لهذا المفهوم من خلال أبحاثهم التي عرّفت القيادة الأخلاقية بأنها ذلك النمط القيادي الذي يقوم على إظهار السلوك المعياري الملائم من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات الشخصية المتبادلة، وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين من خلال التواصل ذي الاتجاهين، والتعزيز، واتخاذ القرارات الأخلاقية.

وتستند القيادة الأخلاقية إلى عدة نظريات أبرزها نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory) لباندورا التي تُفسّر كيف يتعلّم المرؤوسون السلوك الأخلاقي من خلال ملاحظة قادتهم ومحاكاتهم، ونظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تُفسّر العلاقة التبادلية بين القائد الأخلاقي والمرؤوسين على أساس الثقة والالتزام المتبادل، ونظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory) التي تُبيّن كيف يتمثّل المرؤوسون هوية القائد الأخلاقي ويتبنّون قيمه.

وتتضمن القيادة الأخلاقية خمسة أبعاد رئيسة اعتمدتها الدراسة الحالية استناداً إلى الأدب الإداري ودراسة بدوي ومحمد ورفاعي (٢٠٢١) ودراسة المعولية والعسري (٢٠٢٦)، وهي: **النزاهة** التي تُشير إلى الصدق والاستقامة وتطابق الأقوال مع الأفعال لدى القائد، و**العدالة** التي تعني تعامل القائد مع مرؤوسيه دون تحيز وتوزيع المكافآت والعقوبات بإنصاف، و**توجيه الأخلاق** الذي يُشير إلى دور القائد في توجيه مرؤوسيه نحو السلوك الأخلاقي وتعزيز القيم داخل المنظمة، و**توضيح الدور** الذي يعني قيام القائد بتوضيح الأدوار والمسؤوليات والتوقعات للمرؤوسين بصورة شفافة، و**تقاسم السلطة** الذي يُشير إلى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومنحهم صلاحيات مناسبة.

المحور الثاني: التميز المؤسسي

يُعدّ التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية الاستراتيجية التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين والممارسين، وقد ارتبط ظهوره بحركة إدارة الجودة الشاملة ونماذج التميز العالمية كنموذج بالدريج الأمريكي (Baldrige) ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونموذج ديمينج الياباني. ويُشير التميز المؤسسي إلى قدرة المنظمة على تحقيق نتائج متميزة ومستدامة تتجاوز التوقعات في مختلف مجالات عملها من خلال التطبيق الفاعل لمجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية المتكاملة.

ويستند التميز المؤسسي إلى عدة **نظريات ومداخل** أبرزها المدخل الاستراتيجي الذي يربط التميز بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومدخل الجودة الشاملة الذي يُركّز على التحسين المستمر ورضا العملاء، ومدخل النظم الذي يُنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً متكاملًا تتفاعل مكوناته لتحقيق التميز.

وتتضمن الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسة للتميز المؤسسي استناداً إلى دراسة بدوي ومحمد ورفاعي (٢٠٢١) ودراسة الحارثي (٢٠٢٤)، وهي: **تميز القيادة** الذي يُشير إلى قدرة القيادات الإدارية على وضع الرؤية والرسالة وتوجيه المنظمة نحو التفوق، و**تميز الموارد البشرية** الذي يعني الاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم بما يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة، و**تميز الخدمة** الذي يُشير إلى تقديم خدمات عالية الجودة تُلبّي احتياجات المستفيدين وتتجاوز توقعاتهم، و**تميز الهيكل التنظيمي** الذي يعني وجود هيكل تنظيمي مرن يُسهّل تدفق المعلومات ويدعم اتخاذ القرارات.

2) مصطلحات الدراسة

أ - المصطلحات المفاهيمية:

القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership): تُعرّف اصطلاحاً بأنها نمط قيادي يقوم على مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي يتبناها القائد في تعامله مع مرؤوسيه، ويعمل من خلالها على إظهار السلوك المعياري الملائم وتعزيزه لدى المرؤوسين عبر التواصل الفاعل واتخاذ القرارات الأخلاقية (بدوي ومحمد ورفاعي، ٢٠٢١).

التميز المؤسسي (Organizational Excellence): يُعرّف اصطلاحاً بأنه قدرة المنظمة على تحقيق نتائج متميزة ومستدامة تتجاوز التوقعات في جميع مجالات عملها، من خلال التطبيق الفاعل لمجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية المتكاملة التي تدعم القيادة والموارد البشرية والخدمات والهيكل التنظيمي (الحارثي، ٢٠٢٤).

المستشفيات الحكومية: تُعرّف بأنها المؤسسات الصحية التابعة للقطاع الحكومي التي تُقدم خدمات الرعاية الصحية للمواطنين والمقيمين، وتُموّل من قِبل الدولة، وتخضع لإشراف وزارة الصحة أو الجهات الحكومية المختصة.

ب - المصطلحات الإجرائية:

القيادة الأخلاقية إجرائياً: تُعرّف بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض على مقياس القيادة الأخلاقية المُعتمد في الدراسة، والذي يتكون من خمسة أبعاد هي: النزاهة، والعدالة، وتوجيه الأخلاق، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة.

النزاهة إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة ببُعد النزاهة في الاستبانة، والتي تقيس مدى صدق القائد واستقامته وتطابق أقواله مع أفعاله.

العدالة إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة ببعدها العدالة، والتي تقيس مدى تعامل القائد مع مرؤوسيه بإنصاف دون تحيز.

توجيه الأخلاق إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة بهذا البعد، والتي تقيس مدى قيام القائد بتوجيه مرؤوسيه نحو السلوك الأخلاقي.

توضيح الدور إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة بهذا البعد، والتي تقيس مدى قيام القائد بتوضيح الأدوار والمسؤوليات والتوقعات للمرؤوسين.

تقاسم السلطة إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة بهذا البعد، والتي تقيس مدى إشراك القائد لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات.

التميز المؤسسي إجرائياً: يُعرّف بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض على مقياس التميز المؤسسي المعتمد في الدراسة، والذي يتكون من أربعة أبعاد هي: تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الخدمة، وتميز الهيكل التنظيمي.

تميز القيادة إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة بهذا البعد، والتي تقيس قدرة القيادات الإدارية في المستشفيات الحكومية على وضع الرؤية وتوجيه المؤسسة نحو التفوق.

تميز الموارد البشرية إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة بهذا البعد، والتي تقيس مدى الاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم في المستشفيات الحكومية.

تميز الخدمة إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة بهذا البعد، والتي تقيس مدى تقديم المستشفيات الحكومية لخدمات صحية عالية الجودة تلبي احتياجات المرضى.

تميز الهيكل التنظيمي إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المتعلقة بهذا البعد، والتي تقيس مدى مرونة الهيكل التنظيمي في المستشفيات الحكومية وقدرته على دعم تحقيق الأهداف.

المستشفيات الحكومية إجرائياً: تُعرّف في الدراسة الحالية بأنها المستشفيات التابعة لوزارة الصحة السعودية والواقعة في مدينة الرياض، والتي يعمل فيها مجتمع الدراسة من الأطباء والممرضين والفنيين والإداريين.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج للباحثة وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وتحليل بياناتها وتفسير نتائجها، والكشف عن العلاقات القائمة بين متغيراتها. وسيتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة (القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي) من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تُجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فروضها.

كما ستستعين الباحثة **بالأسلوب الاستنباطي** في بناء الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك للوصول إلى تصور نظري متكامل حول متغيري الدراسة وأبعادهما. وسُتوظّف الباحثة **الأسلوب الاستقرائي** في الجانب الميداني من خلال جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة وتحليلها، ثم تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى تعميمات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الواقع الإداري للمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة: سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمدينة الرياض، والذين يبلغ عددهم وفقاً لأحدث الإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة السعودية نحو (٤٥,٠٠٠) موظف وموظفة، يعملون في مختلف المسميات الوظيفية الطبية والتمريضية والفنية والإدارية، موزعين على المستشفيات الحكومية الكبرى في مدينة الرياض كمستشفى الملك فهد، ومستشفى الملك سعود الطبي، ومستشفى الملك خالد الجامعي، ومستشفى الإيمان العام، ومستشفى الإمامة، ومستشفى الملك سلمان، وغيرها من المستشفيات الحكومية التابعة لتجمع الرياض الصحي.

عينة الدراسة: ستعتمد الباحثة على أسلوب **العينة العشوائية الطبقية** في اختيار مفردات عينة الدراسة، بما يُتيح تمثيلاً عادلاً لفئات مجتمع الدراسة المختلفة. وبناءً على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) ونسبة خطأ (٥٪)، سيبلغ حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة (٣٨١) مفردة، وستقوم الباحثة بتوزيع (٤٥٠) استبانة على أفراد العينة تحسباً لأي فاقد أو استبانات غير صالحة للتحليل، على أن يُستهدف الحصول على ما لا يقل عن (٤٠٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الباحثة في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين هما:

المصادر الأولية: ستمثل في البيانات الميدانية التي ستُجمع من مفردات عينة الدراسة عن طريق الاستبانة التي ستُصمَّم خصيصاً لأغراض الدراسة، إلى جانب المقابلات الاستطلاعية التي ستُجرى مع عدد من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض للتعرف على الواقع الميداني.

المصادر الثانوية: ستشمل الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكَّمة والرسائل العلمية والأبحاث المنشورة في قواعد البيانات العلمية العربية والأجنبية، إضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة السعودية والجهات ذات العلاقة، والمواقع الإلكترونية الموثوقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أداة الدراسة

ستعتمد الباحثة على **الاستبانة** أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، إذ ستُصمَّم بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وستكون من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، ويتضمن خمسة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو الآتي:

- بُعد النزاهة: (٤) فقرات.

• بُعد العدالة: (٤) فقرات.

• بُعد توجيه الأخلاق: (٤) فقرات.

• بُعد توضيح الدور: (٤) فقرات.

• بُعد تقاسم السلطة: (٤) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (٢٠) فقرة.

القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وسيُقاس بوصفه محوراً أحادياً يتضمن (١٢) فقرة.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٣٢) فقرة، وستُقاس استجابات المبحوثين وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١). كما ستقوم الباحثة بالتحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُعالج بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وسيتم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتشمل: التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) لقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، إضافة إلى اختبارات التوزيع الطبيعي والتعدد الخطي للتأكد من ملاءمة البيانات للتحليل.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة الحالية على تناول أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، والعدالة، وتوجيه الأخلاق، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة) على التميز المؤسسي بوصفه محوراً أحادياً.

الحدود المكانية: ستُطبَّق الدراسة في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة السعودية والواقعة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من الفئات الطبية والتمريضية والفنية والإدارية.

الحدود الزمانية: ستُطبَّق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٦/٢٠٢٧ م.

المراجع:

أ - الدراسات العربية

المعولية، منى بنت سالم بن علي، و العسري، عمر. (٢٠٢٦). أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية. المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ١٦، ع ٢٣، ٢٢٨ - ٢٦٨. مسرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1675705>

أبو القاسم، رائف علي علي، و السيد، محمود محمد إبراهيم. (٢٠٢٣). إثر الإدارة بالقيم في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣، ١٣٥٧ - ١٣٧٨. مسرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1417933>

بدوي، أمينة عبدالله حسن، محمد، أحمد علي، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠٢١). أثر القيادة الأخلاقية في التميز المؤسسي " دراسة ميدانية على مؤسسة البترول الكويتية KPC. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢، ٤٠١ - ٤٢٤. مسرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1178970>

نور الدين، مزهودة، و بوخلوة، باديس. (٢٠٢١). أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الإنطباع: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقريت. مجلة المنهل الإقتصادي، مج ٤، ع ٣، ٤٧ - ٦٨. مسرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1251355>

عبد الحميد، شيماء خليفة. (٢٠٢٣). أثر القيادة الأخلاقية على الملكية النفسية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع ١، ٥٨٨ - ٦٠٩. مسرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1468461>

الحوالدة، عامر قاسم محمد، و عابنة، هایل طلاق محمود. (٢٠٢٤). أثر القيادة الأخلاقية على جودة الخدمات العامة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1485920>

الجهني، ود طلال، و طيبة، حسن بن عبدالقادر. (٢٠٢٣). القيادة الرقمية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة بمدينة مكة المكرمة. عالم التربية، ٨١ع ،

٨٤ - ١٣٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1475815>

الحارثي، بدر محمد. (٢٠٢٤). التنظيم الإداري وأثره على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة عبداللطيف جميل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ملحق ، ٧٦ - ٩٣.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478533>

الكفاوين، وليد حسين عبدالرحمن. (٢٠٢٣). صياغة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج ٩، ع ٣، ١٣٤ - ١٦١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1429320>

Alkharman, J. A., Bany Kasem, S. H. A., Aabed, S., Ganayem, S., Mahameed, M., & Haeb, R. S. (2024). Ethical Leadership and its Role in Achieving Academic Excellence in Universities. Pakistan Journal of Criminology, 16(3), 891.

Ghanbari, S., Heidari Sorshjane, N., & Abdolmaleki, J. (2021). The role of principals' ethical leadership in school organizational excellence mediated by teachers' psychological empowerment. School Administration, 9(2), 73-98

Rochmatullah, M. R., Probohudono, A. N., Rahmawati, R., Paramita, R. W. D., & Badriyah, N. (2023). Local government competitiveness analysis using

the perspective of organizational excellence: Evidence from Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 356.

Saeed Almanbahi, F., Awad, A., Ghonim, A., Mohammed Alabsy, N., & Shemais, M. (2025). Ethical leadership and organizational excellence: the mediating role of citizenship behavior in healthcare. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1–14.

Hussin, R. K., & Oudah, M. K. (2022). The role of Ethical leadership in Achieving Organizational Excellence An analytical study of the opinions of a sample of workers in private hospitals in the middle Euphrates Region. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 24(4), 1–12.

Mid Ocean University

College of Management

Master of Human Resources



**The Impact of Ethical Leadership on Institutional
Excellence in Government Hospitals – A Field Study in
Riyadh City.**

**Prepared by the student /
Mohammed Ibrahim alnijady**

Academic number/261001930

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026