

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة صحية



تحليل تأثير القيادة الإدارية على أداء الكوادر الصحية في
المستشفيات دراسة تطبيقية على المستشفيات في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

٣	مقدمة:
٦	أهمية الدراسة:
٧	أهداف الدراسة:
٨	تساؤلات الدراسة
٩	فروض الدراسة:
١٠	الدراسات السابقة:
١٦	الفجوة البحثية:
١٧	المنطلقات النظرية للدراسة
١٩	المنهجية وطرق البحث:
١٩	منهج البحث
١٩	الأدوات المستخدمة:
٢١	طرق جمع البيانات:
٢٢	الأساليب الإحصائية:
٢٣	حدود الدراسة:
٢٤	المراجع:

مقدمة:

تُعد القيادة الإدارية أحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة المعاصر، فهي تمثل حجر الزاوية في توجيه الجهود البشرية وتنظيم الموارد نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية. القيادة الإدارية لا تقتصر على السلطة الرسمية أو الهيكل التنظيمي، بل تتجاوز ذلك إلى التأثير الإيجابي الذي يمارسه القائد الإداري في تحفيز الأفراد، وبناء فرق العمل، وصياغة الرؤى الاستراتيجية، ومواجهة التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال. إنها عملية ديناميكية تُمارس من خلال التفاعل بين القائد والمرؤوسين، ويُعتمد فيها على مهارات الاتصال، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى الذكاء العاطفي والقدرة على إلهام الآخرين.. (Alghamdi, 2022)

يتميز القائد الإداري الناجح بقدرته على الموازنة بين المتطلبات الإدارية والاحتياجات الإنسانية للعاملين، حيث لا تقتصر مهمته على إصدار الأوامر أو مراقبة التنفيذ، بل تتعداها إلى دعم بيئة تنظيمية تعزز من الالتزام والانتماء، وتُشجع على الإبداع والابتكار. كما تلعب القيادة الإدارية دورًا أساسيًا في إدارة التغيير المؤسسي، فهي التي تقود عمليات التحول الرقمي، أو إعادة الهيكلة، أو تطوير الأنظمة والسياسات، من خلال توفير رؤية واضحة واستراتيجية فعالة وإقناع الأطراف الداخلية بضرورة التغيير وسبل تنفيذه. في هذا السياق، تتحول القيادة من مجرد وظيفة إشرافية إلى أداة استراتيجية لصناعة المستقبل وضمان استدامة الأداء التنظيمي.. (Suwandy et al., 2023)

من الناحية النظرية، تتعدد مدارس القيادة الإدارية، ومنها المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على السمات الفردية للقائد، والمدرسة السلوكية التي أولت الاهتمام بأسلوب القيادة في التعامل مع الأفراد، ومدرسة القيادة الموقفية التي ربطت أسلوب القيادة بظروف البيئة المحيطة. ومع تطور الفكر الإداري، ظهرت مفاهيم حديثة مثل القيادة التحويلية التي تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو تغيير إيجابي، والقيادة الخادمة التي تضع خدمة الآخرين كأولوية أولى، والقيادة التشاركية التي تعتمد على تمكين الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار. وتُظهر الدراسات الحديثة أن القادة الإداريين الأكثر فاعلية هم أولئك القادرون على التكيف مع هذه الأساليب المختلفة وفقًا للظروف والمتغيرات.. (Alamanda et al., 2022).

وتختلف بيئات العمل في المستشفيات في المملكة العربية السعودية عن القطاع الخاص، نظرًا للطبيعة الهرمية والبنية التنظيمية الرسمية التي تسود المؤسسات الحكومية. وقد أوضحت دراسة أن السياق التنظيمي يضفي خصوصية على تأثير أساليب القيادة، حيث يمكن أن تكون الفاعلية محدودة إذا لم تتناسب الأساليب مع البيئة الحكومية. (Djajengatmodjo et al., 2024)

في ظل التطورات التكنولوجية والتحولت الاقتصادية المتسارعة، أصبحت القيادة الإدارية ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بعدم اليقين. فهي تُمثل عامل الحسم في تحقيق التميز المؤسسي، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة، وتوجيه الموارد نحو تحقيق النتائج المرجوة. كما ترتبط القيادة الإدارية ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم مثل الحوكمة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة التنظيمية، وكلها تشكل الإطار الأخلاقي والسلوكي الذي ينبغي أن يتحلى به القائد في ممارساته اليومية. وهكذا، فإن القيادة الإدارية تتجاوز كونها منصباً أو وظيفة، لتصبح فلسفة إدارية متكاملة تجمع بين الرؤية، والمهارة، والقيم، والإنسانية. (Rachmawati, 2024).

أوضحت الأبحاث أن نمط الإشراف الداعم يعزز من تفاعل الموظفين ويرفع من مستويات رضاهم عن العمل، إذ يكون الموظفون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف عندما يتم توجيههم بشكل صحيح ويتم تقديم الدعم اللازم لهم من قبل القادة. وهذا يجعل نمط الإشراف عاملاً مهماً في رفع كفاءة الأداء (Sumardona & Saida, 2022).

كما أن بناء فرق العمل يُعد من العوامل الحاسمة في الأداء، إذ يساعد على تعزيز التعاون وتبادل الأفكار بين الموظفين، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية. وقد أكدت دراسة على أن فرق العمل المتماسكة تحفز الابتكار وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ. (Djajengatmodjo et al., 2024).

لذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير القيادة الإدارية الحديثة، بما فيها نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات في المملكة العربية السعودية السعودي، في محاولة لفهم كيفية توظيف أساليب القيادة لدعم رؤية المملكة وتحقيق تطلعاتها التنموية. (Alghamdi, 2022)

مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة البحثية التي يناقشها هذا البحث بعنوان "تحليل تأثير القيادة الإدارية على أداء الكوادر الصحية في المستشفيات: دراسة تطبيقية على المستشفيات في المملكة العربية السعودية" في السعي لفهم العلاقة الجوهرية بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسات الصحية وبين مستوى أداء الكوادر الصحية من أطباء وممرضين وفنيين وإداريين. إذ تزايدت التحديات التي تواجه المستشفيات في المملكة في ظل التطورات الصحية المتسارعة، والضغوط المتنامية الناجمة عن التحول الرقمي، وتزايد الطلب على الخدمات الطبية، والحرص على تحقيق أعلى معايير الجودة في الرعاية الصحية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين جودة الحياة وتعزيز الكفاءة التشغيلية للقطاع الصحي.

ورغم الجهود الحكومية والقطاعية المبذولة لتحديث البنية التحتية الصحية وتطبيق النماذج العالمية في الإدارة الصحية، فإن هناك تفاوتًا ملحوظًا في مستويات الأداء بين مختلف المستشفيات، مما يثير تساؤلات حول مدى تأثير العوامل الإدارية، وعلى رأسها القيادة الإدارية، على أداء العاملين. فالكوادر الصحية، بصفتها العمود الفقري للخدمة الطبية، تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب القيادة المتبع، سواء من حيث وضوح الأهداف، أو التمكين الوظيفي، أو التحفيز، أو جودة التواصل الإداري، وكلها عناصر ترتبط بمفاهيم القيادة التحويلية، والتشاركية، والموقفية وغيرها.

تتبع المشكلة أيضًا من وجود فجوة معرفية بين ما هو مطبق فعليًا في بيئة العمل داخل المستشفيات السعودية، وما تشير إليه النماذج العالمية من ارتباط قوي بين فاعلية القيادة وبين رفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما يلاحظ أن الدراسات السابقة في هذا المجال تناولت الجوانب الإدارية أو الصحية بشكل منفصل في كثير من الأحيان، ولم تُعطِ اهتمامًا كافيًا لتأثير أسلوب القائد الإداري في تشكيل بيئة عمل محفزة، أو في مواجهة التحديات النفسية والوظيفية التي قد تؤثر سلبًا على إنتاجية العاملين في المستشفيات، مثل الإرهاق، أو الضغط، أو الغموض في الأدوار الوظيفية.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال التحليل الدقيق لأنماط القيادة الإدارية وتأثيرها المباشر وغير المباشر على مؤشرات أداء الكوادر الصحية، مثل جودة الخدمة، الكفاءة السريرية، الالتزام المهني، ورضا المرضى. وتهدف إلى تقديم نتائج علمية مبنية على بيانات ميدانية يمكن أن تسهم

في صياغة سياسات إدارية فاعلة، وتدريب القيادات الصحية بأساليب حديثة تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية المستهدفة في القطاع الصحي. ومن ثم، فإن المشكلة البحثية لا تقتصر على تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين، بل تمتد لفهم آليات التأثير، وتقديم تصور عملي لتحسين بيئة القيادة في المستشفيات السعودية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم نظرة شاملة ودقيقة حول تأثير تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة (التشغيل الآلي، الأتمتة والنظم الذكية، التعلم من خلال العمل، ودعم القدرة على اتخاذ القرار) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة اسند الحلول المحدودة بمدينة الرياض

الأهمية العلمية

١. تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية حول تأثير القيادة الإدارية على تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات، خاصة في المستشفيات في المملكة العربية السعودية، مما يضيف إلى قاعدة المعرفة العلمية في هذا المجال.

٢. تساعد الدراسة على فهم أعمق للعلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين، ما يساهم في تطوير النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية الحديثة وفعاليتها في تعزيز الإنتاجية.

٣. تشكل الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تركز على استكشاف تأثيرات عوامل أخرى، أو تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى لتوسيع النتائج والتوصل إلى فهم أعمق.

الأهمية العملية:

- ✓ تقدم الدراسة رؤى يمكن استخدامها لتحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات في المؤسسات الحكومية، مما يعزز من كفاءة وإنتاجية العمل الحكومي.
- ✓ توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في المستشفيات في المملكة العربية السعودية حول أفضل ممارسات القيادة الإدارية التي تعزز من أداء الموظفين، وتساعدهم على اختيار الأساليب التي تلبي احتياجات فرق العمل.
- ✓ تسهم الدراسة في وضع استراتيجيات تدريبية لتطوير مهارات القيادات، مثل التوجيه والتحفيز، مما يعزز من قدرة القيادات على تحسين الأداء العام للموظفين.
- ✓ أن تسهم الدراسة في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم تجاه العمل، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاوناً.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى فحص تحليل تأثير القيادة الإدارية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:
١. تحليل تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات في المملكة العربية السعودية.
 ٢. دراسة دور بناء فريق العمل في تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في المستشفيات في المملكة العربية السعودية.
 ٣. تقييم أثر التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية على رفع مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين الحكوميين.

٤. تحديد الفروق المحتملة في تأثير القيادة الإدارية على تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) للعاملين في المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

٥. تقديم توصيات لتطبيق القيادة الإدارية بفعالية لتعزيز تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٦. تساؤلات الدراسة

ما هو تحليل تأثير القيادة الإدارية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات في المملكة العربية السعودية؟
وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هو تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على تحسين أداء الكوادر

الصحية في المستشفيات في المملكة العربية السعودية؟

✓ كيف يؤثر بناء فريق العمل على تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في المستشفيات

في المملكة العربية السعودية؟

✓ ما هو دور التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة في تحسين إنتاجية وأداء

الموظفين في المستشفيات في المملكة العربية السعودية؟

✓ هل هناك فروق دالة إحصائية في تأثير القيادة الإدارية على تحسين أداء الكوادر الصحية في

المستشفيات بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين

في المستشفيات في المملكة العربية السعودية؟

✓ ما هي أفضل الممارسات والتوصيات لتطبيق القيادة الإدارية بشكل يساهم في تحسين أداء

الكوادر الصحية في المستشفيات في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة الإدارية (نمط

الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات في

المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الفرض الرئيسي عدة فرضيات فرعية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لنمط الإشراف على تحسين

أداء الكوادر الصحية في المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبناء فريق العمل على تعزيز

كفاءة الموارد البشرية في المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتحفيز كعنصر من عناصر

القيادة الإدارية الحديثة على رفع مستوى إنتاجية الموظفين في المستشفيات في المملكة العربية

السعودية.

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في تأثير القيادة الإدارية على تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين في المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

دراسة. (Suwandy et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين من خلال استراتيجية الموارد البشرية كمتغير متدخل، حيث تكونت العينة من ٦٣ شخصاً، واستخدم التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي الاستدلالي في تحليل البيانات، مع الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية. (SEM-PLS)

و أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، لكن من خلال استراتيجية الموارد البشرية، يؤثر أسلوب القيادة على أداء الموظفين، حيث تبين أن استراتيجية الموارد البشرية تمثل متغير وساطة كامل، واوصت الدراسة بأن أساليب القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية داخل إدارة جامعة بالانكا رايا.

دراسة. (Alamanda et al., 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين مع رضا العمل والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة في شركة PT. PLN (Persero) بمنطقة شمال سورابايا. تم تنفيذ البحث باستخدام استبيان تم توزيعه على ١٢٠ موظفًا في الشركة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام طريقة أقل

المربعات الجزئية (PLS) تضمنت الدراسة فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة يمكن أن يحسن رضا الموظفين عن عملهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة. كما يؤثر أسلوب القيادة على تحسين أداء الموظفين، في حين لا يؤثر رضا العمل بشكل مباشر على تحسين الأداء. إلا أن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا في تحسين أداء الموظفين. وجد أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل غير مباشر على تحسين أداء الموظفين من خلال رضا العمل، ولكنه يؤثر بشكل غير مباشر عبر الالتزام التنظيمي.

دراسة (Djajengatmodjo et al., 2024).

هدفت الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لأسلوب القيادة (بأبعاده الأساسية: التحفيز، التوجيه، الدعم، والتفاعلية)، الثقافة التنظيمية (بأبعادها: القيم المشتركة، السلوكيات، العادات)، جودة الموارد البشرية (بأبعادها: المهارات، الكفاءات، الخبرات)، والدافعية (بأبعادها: الحوافز، الرضا الوظيفي، الاندماج الوظيفي) على الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي وتم جمع البيانات من ٢٦٣ من العاملين بفروع Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif في باندونغ بتقنية العينات العشوائية الطبقية النسبية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء ، وان الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي لكن غير معنوي على الأداء ، ولجودة الموارد البشرية والدافعية لهما تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء .

وأوصت الدراسة بتطوير أساليب القيادة لتعزيز الدافعية وجودة الموارد البشرية لتحقيق تحسين مستمر في الأداء . كما توصي بإعادة تقييم الثقافة التنظيمية لضمان تأثيرها الإيجابي على الأداء . يُنصح أيضًا

بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الموارد البشرية، مع التركيز على تحفيز الموظفين بشكل فعال لزيادة إنتاجيتهم.

دراسة. (AL-Hameed, 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة التأثير بين أبعاد أولويات القيادة الإدارية (الاهتمام بالموظفين، الثقة في الأداء، الثقة بالنفس، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة الوقت) وأداء الموظفين كمتغير تابع، وتم اختيار عينة من (٢٠٠) فرد من القيادات ورؤساء الأقسام والمسؤولين في شركة الصناعات العامة للأسمدة في البصرة.

في ضوء النتائج، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أبرزها: تعتبر أولويات القيادة الإدارية من أفضل الاتجاهات كنهج جديد يعتمد على أفكار ومبادئ إيجابية تخلق نمطاً من العمل يجعل القائد شخصاً يخدم المرؤوسين عن طريق كسب ثقتهم ومساعدتهم في تحقيق مصالحهم، بدلاً من كونه شخصاً يتحكم في قدراتهم.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، أبرزها: العمل على وضع أولويات حقيقية لأبعاد القيادة الإدارية وإظهار تأثيراتها على الكفاءة الذاتية، مع مراعاة أن القيمة المؤثرة لكل بعد من أبعاد أولويات القيادة الإدارية تلعب دوراً في أداء الموظفين. بعبارة أخرى، يجب اعتماد هذه الأبعاد وتفضيل بعضها على الآخر وفقاً لمؤشرات واقعية.

دراسة (Setiawan & Sheidu, 2024).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أساليب القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التوجيهية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية) على أداء الموظفين. تم اتباع منهجية نوعية من خلال مراجعة الأدبيات (بحوث

المكتبة) باستخدام نموذج التحليل الاستقرائي. تم جمع البيانات من مقالات أكاديمية عبر منصة Google Scholar مع اختيار الأعمال المنشورة حديثاً منذ عام ٢٠٢٣، وتم اختيار ٨ مقالات ذات صلة للمقارنة والتحليل.

و أظهرت الدراسة أن أساليب القيادة تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، وأن هناك عوامل أخرى داعمة يمكن أن تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر. على سبيل المثال، القيادة التحويلية قد تعزز الابتكار والمشاركة بينما القيادة التوجيهية قد تدعم الانضباط والتنظيم.

وأوصت الدراسة بالتركيز على تطوير أساليب القيادة التي تتماشى مع احتياجات الموظفين وظروف العمل. كما تقترح اعتماد مزيج من أساليب القيادة المتنوعة حسب طبيعة الفريق والمهام، مع مراعاة توفير بيئة تشجيعية وموارد داعمة لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

دراسة (Yuwono & Rachmawati, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الحوافز المالية، فرص التدريب، وزيادة المسؤوليات)، أسلوب القيادة (التحفيز، الإرشاد، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية)، والثقافة التنظيمية (بأبعادها: النزاهة، التعاون، والقدرة على التكيف) على أداء الموظفين في أقسام الشراكة بشركات الزراعة، و استخدمت الدراسة المنهج الاستقصائي القائم على دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين في أقسام الشراكة بالشركات قيد الدراسة.

و توصلت الدراسة إلى أن الدافعية للعمل هي عامل رئيسي يؤثر على الأداء، حيث يمكن تعزيزها من خلال ممارسات الموارد البشرية مثل الحوافز وفرص التدريب. أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يعزز الدافعية ويزيد من أداء الموظفين عند توفير التدريب والموارد الكافية. وبينت النتائج أيضًا أن القيادة الفعالة لها تأثير إيجابي ومهم على الأداء من خلال دعم الموظفين وتحفيزهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على تعزيز الدافعية والالتزام التنظيمي من خلال برامج تحفيزية وتدريبية، بالإضافة إلى تحسين أساليب القيادة لجعلها أكثر دعمًا وتفاعلاً مع الموظفين بما يعزز من أداءهم. كما تقترح تعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التعاون والنزاهة والقدرة على التكيف لخلق بيئة داعمة للأداء العالي.

دراسة (Rachmawati, 2024).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير استراتيجيات القيادة (التوجيه، التحفيز، اتخاذ القرار) والانضباط الوظيفي (الالتزام بالمواعيد، الالتزام بالقوانين، الأداء المتسق) ونظام التعويض (بأبعاده: التعويض المالي، التعويض غير المالي، الحوافز) على كفاءة أداء الموظفين في بيئة عمل حديثة، و اعتمدت الدراسة على النهج الكمي لجمع البيانات، من خلال استبيانات تم توزيعها على الموظفين من مختلف المستويات والأقسام داخل المنظمة.

و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات القيادة الفعالة، ومستوى عالٍ من الانضباط الوظيفي، ونظام تعويض عادل، مع تحسين أداء الموظفين. أسهمت هذه العوامل مجتمعة في تعزيز الدافعية وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين ، وأوصت الدراسة بأن يتم تعزيز استراتيجيات القيادة التي تدعم التوجيه والتحفيز، مع التركيز على أهمية الانضباط الوظيفي وتنفيذ أنظمة تعويض عادلة. كما تشدد على أن تحقيق أداء عالي يتطلب بيئة عمل تدعم هذه العوامل وتعمل على توفير حوافز ملائمة لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم.

دراسة (خلوط، ٢٠٢٣).

هدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف "سيرتاف" - مغنية، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة حيث تم تصميم استبيان

على عينة الدراسة والمقدرة ب ٥٠ عاملا وتحليل النتائج المتوصل إليها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية | للعلوم الاجتماعية SPPSS وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وبينت الدراسة أيضا أنه توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية كل من الجنس المستوى التعليمي الخبرة في مؤسسة "سيرتاف" عند مستوى المعنوية الإحصائية. ($\alpha \leq 0.05$) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

دراسة (احمد، ٢٠٢١).

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، الاتصالات) في تعزيز الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السادة في التنظيم، تدفق المعلومات في التنظيم) في القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (٤٥٠) مفردة من القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية، وقد قدمت في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات.

دراسة (Sumardona& Saida, 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة (بأبعاده: التفاعل الودي مع المرؤوسين، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وأهمية الاهتمام بالمصالح المشتركة) على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وتحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات. كما تسعى إلى فحص تأثير ثقة الموظفين على التزامهم بالعمل، إضافةً إلى اختبار تأثير الثقة والالتزام على تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات ، واستخدمت الدراسة منهج المسح من خلال توزيع استبيانات على ١٠٠ موظف في وكالة التوظيف والتدريب الإقليمية. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة، مع اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) .

وأظهرت التحليلات أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي معنوي على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وتحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات. كما بينت النتائج أن الثقة في العمل تؤثر إيجابياً على الالتزام، وأن التزام الموظفين يعزز تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب قيادة يركز على التواصل الودي وإشراك الموظفين في صنع القرار، مما يعزز الثقة والالتزام ويؤدي إلى تحسين الأداء. كما توصي بتشجيع بناء الثقة وتعزيز الالتزام بالعمل كوسيلة لرفع كفاءة وتحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات.

الفجوة البحثية:

تشير الأدبيات السابقة إلى اهتمام متزايد بدراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين، خصوصاً من حيث توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أداء عالٍ. ومع ذلك، يمكن تحديد فجوة بحثية واضحة عند دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز، وتأثيرها على ترقية تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات بشكل خاص في المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية تتمثل في التأكيد على دور القيادة الإدارية وأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموظفين. فدراسات مثل (Suwandy et al., 2023) و (Djajengatmodjo et al., 2024) أوضحت أن أسلوب القيادة يؤثر على أداء الموظفين عبر وسائط مختلفة، مثل استراتيجيات الموارد البشرية أو الدافعية والالتزام. بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة (Alamanda et al., 2022) إلى دور القيادة في تحسين رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، مما يعزز الأداء، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في دور القيادة في تعزيز الالتزام والتنظيم داخل الفرق.

أما من ناحية الاختلافات، فقد ركزت الدراسات السابقة على تأثيرات محددة لبعض أبعاد القيادة، مثل رضا العمل والالتزام التنظيمي، لكن لم تُفصل تأثير القيادة الإدارية ككل (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على تحسين الأداء في المستشفيات في المملكة العربية السعودية السعودي تحديداً. الدراسات مثل (Rachmawati, 2024) ركزت على تأثير التعويض والانضباط الوظيفي، بينما ركزت (Sumardona & Saida, 2022) على التفاعل الودي والثقة، وهو ما يختلف عن أبعاد الدراسة الحالية التي تهدف لتقديم نظرة شاملة على القيادة الإدارية بأبعادها التعاونية.

بالتالي، تكمن الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي ركزت على تطبيق القيادة الإدارية بشكل متكامل على تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات في المملكة العربية السعودية، خصوصاً في ظل البيئة الثقافية والإدارية الفريدة لهذه المؤسسات الحكومية.

المنطلقات النظرية للدراسة

✓ **القيادة الإدارية:** تعرف القيادة الإدارية بأنها "العملية التي يسعى من خلالها القادة إلى توجيه وتنسيق وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مع التركيز على تحسين

الأداء من خلال نمط الإشراف، بناء فرق العمل، والتحفيز". هذا التعريف يعكس أهمية القيادة

في تشكيل ثقافة العمل ودعم الابتكار والإنتاجية. (Djajengatmodjo et al., 2024)

✓ **نمط الإشراف:** نمط الإشراف يشير إلى الأسلوب الذي يعتمد القائد في مراقبة وتوجيه أداء الموظفين، مع التركيز على تقديم التغذية الراجعة وتوجيه الموظفين لتحقيق الأهداف. ويشمل هذا النمط دعم الموظفين وتقديم الإرشادات اللازمة لتحسين الكفاءة والأداء (Alamanda et al., 2022).

✓ **بناء فريق العمل:** يُعرف بناء فريق العمل بأنه "العملية التي يتم من خلالها تشكيل فرق عمل متكاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تعزيز التعاون، وتحفيز التفاعل الإيجابي، وتوزيع المهام بفعالية. (Suwandy et al., 2023) "

✓ **التحفيز** هو "العملية التي يقوم بها القائد بتشجيع الموظفين من خلال مجموعة من الحوافز المالية وغير المالية لزيادة الدافعية وتعزيز التزامهم تجاه العمل، مما يساهم في تحقيق أداء عالٍ " (Sumardona & Saida, 2022).

✓ **تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات:** يُعرف تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات بأنه "مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، ويتأثر بعدة عوامل مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والتحفيز (Yuwono & Rachmawati, 2024).

المنهجية وطرق البحث:

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف استكشاف وتحليل تأثير القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات المستشفيات في المملكة العربية السعودية. يُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسبًا لهذا النوع من الدراسات حيث يتيح وصف الظاهرة كما هي وتحديد العلاقات بين المتغيرات، مما يساهم في تقديم توصيات تطبيقية مبنية على نتائج البحث ، و يعتمد البحث على تحليل البيانات المجمعة من خلال أدوات بحثية محددة و التركيز على تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

الأدوات المستخدمة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى قياس تأثير القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

أقسام الاستبيان:

١. البيانات الديموغرافية: يحتوي القسم الأول من الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات عامة حول المشاركين، مثل العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. تساعد هذه المعلومات في تحليل النتائج بشكل أكثر دقة وفهم كيفية تأثير العوامل الديموغرافية على متغيرات الدراسة.

٢. قياس أبعاد القيادة الإدارية: يشتمل هذا القسم على أسئلة مصممة لقياس أبعاد القيادة الإدارية الحديثة التي تشمل:

- نمط الإشراف: أسئلة تتعلق بمدى توجيه القادة للموظفين، تقديم التغذية الراجعة، ودعمهم في أداء المهام.
- بناء فرق العمل: أسئلة تركز على مستوى التعاون، توزيع المهام، وتشجيع العمل الجماعي.
- التحفيز: أسئلة تقيس مستوى التحفيز المالي والمعنوي الذي يقدم للموظفين، ومدى تأثيره على دافعيتهم.

٣. قياس تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات: يحتوي هذا القسم على أسئلة تهدف إلى قياس مستوى أداء الموظفين بناءً على معايير مثل الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام بالمهام، والرضا الوظيفي.

مقياس الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبيان، حيث يتراوح من (١) "أوافق بشدة" إلى (٥) "لا أوافق بشدة"، وذلك لتحديد مدى اتفاق المشاركين مع كل عبارة في الاستبيان، مما يتيح قياس دقيق لآراء وتصورات الموظفين حول تأثير القيادة الإدارية على أدائهم.

اختبار الصدق والثبات:

تم إجراء اختبارات الصدق (Validity) لضمان أن الأسئلة تقيس فعليًا الأبعاد المستهدفة، وتم اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من اتساق الإجابات واستقرارها، مما يعزز من موثوقية النتائج ويضمن دقة البيانات المستخدمة في التحليل.

طرق جمع البيانات:

✓ جمع البيانات الأولية: سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات مُصممة خصيصًا لقياس أبعاد القيادة الإدارية وأثرها على تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات. تضمنت الاستبانة عدة أقسام تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة: نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز، وتحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات. استخدمت مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين..

✓ جمع البيانات الثانوية: سيتم جمع بيانات ثانوية من التقارير والدراسات السابقة حول تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية في الشركات المماثلة.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (PLS) للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة. وفيما يلي أبرز الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تحليل الصدق والثبات:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة (الاستبيان) والتأكد من اتساق الإجابات واستقرارها عبر العينة.

اختبار صدق المحتوى، حيث تم عرض الأداة على مجموعة من الخبراء لتقييم مدى تغطية الأسئلة لأبعاد الدراسة المختلفة وضمان ملاءمتها لأهداف الدراسة.

التحليل الوصفي: سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف وتفسير البيانات الديموغرافية للمشاركين وبيان مستوى أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

التحليل الوصفي ساعد في تقديم نظرة شاملة حول تصورات الموظفين لمختلف متغيرات الدراسة.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA): استخدم هذا التحليل لاختبار الفروقات بين متوسطات إجابات المشاركين بناءً على الخصائص الديموغرافية (مثل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)، وتحديد ما إذا كانت هناك فروقات دالة إحصائية بين مجموعات العينة.

تحليل الانحدار: استخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والمتغير التابع (تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات)، ولتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على الأداء.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين أداء الكوادر الصحية في المستشفيات في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمنية:** سيتم إجراء الدراسة خلال عام ٢٠٢٥م.
- **حدود مكانية:** أُجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية واقتصرت على المستشفيات في المملكة العربية السعودية
- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في اختيار عينة من الموظفين العاملين في المستشفيات في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

اولا المراجع العربية

أحمد، شريف يوسف حامد. (٢٠٢١). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، س٤١، ع١، ٢٣٩ - 257. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1186728>

خلوط، عواطف. (٢٠٢٣). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. *مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية*، مج٨، ع١، ٨٠١ - 822. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1398376>

الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (٢٠٢٢). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع١٢، ٣٣١ - 361. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1321450>

الطوخي، محمد محمد السيد. (٢٠٢١). دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، مج٣٠، ع٣٠، ٦٢٩ - 674. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1216414>

القرشي، سوزان بنت محمد. (٢٠٢١). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة*، مج٣٥، ع٢، ٢٥ - 69. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1187965>

- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2022). Leadership styles on employee performance with work satisfaction and organizational commitment as intervening variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 34–42.
- AL–Hameed, R.A. (2023). Administrative leadership priorities and their impact on improving employee performance: An exploratory study of the opinions of a sample of employees at general fertilizer Industry Company in Basra. *International Journal of Social Science Exceptional Research*.
- Djajengatmodjo, B. R., Kartawan, K., & Abdullah, Y. (2024). INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, QUALITY OF HUMAN RESOURCES, AND MOTIVATION TOWARDS PERFORMANCE (Survey of Members Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif Bandung West Java). *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 10(1), 59–67.
- Rachmawati, M. (2024). Strategi Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 3(1), 70–80.

- Setiawan, I. G. A., & Sheidu, C. F. (2024). Impact of Leadership Styles on Employees' Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT REVIEW*, 2(1), 53–62.
- Sumardona, S., & Saida, S. (2022). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen. *Robust: Research of Business and Economics Studies*, 2(2), 156–164..
- Suwandy, S., Yunikewaty, Y., & Syamsudin, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Pegawai Rektorat Universitas Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 82–102.
- Yuwono, M.A., & Rachmawati, D. (2024). Understanding the Role of Human Resource Management, Leadership, and Organizational Culture in Improving Employee Performance: Case Study in the Partnership Division. *International Journal of Applied Research in Business and Management*.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of Health management



**Analysis of the impact of administrative leadership on the performance
of health personnel in hospitals: an applied study on hospitals in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447-2025