

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي)

إعداد

سامي علي سليمان واصل

إشراف

أ.د/ سامية أحمد فتحي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة عن تأثير القيادة الاستراتيجية على تميز الموارد البشرية بالقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؛ حيث أن أثر القيادة الاستراتيجية لها دور في تحديد اتجاهات القائد يهدف الي تحقيق تميز الموارد البشرية بمستشفيات صحة مكة المكرمة حيث تم تطبيق علي ٣٩٠ عينة وتم توزيع قائمة استبيان علي مستشفيات صحة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية وقد توصل البحث الي انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق تميز الموارد البشرية بالقطاع الطبي في مستشفيات صحة مكة المكرمة.

الكلمات الدالة: القيادة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي، الموارد البشرية ، تميز الموارد البشرية .

Abstract :

This study aimed to examine the impact of strategic leadership on human resources excellence in the health sector in the Kingdom of Saudi Arabia; As the impact of strategic leadership has a role in determining the leader's attitudes, it aims to achieve excellence in human resources in Makkah Health Hospitals. 390

samples were applied and a list of questionnaires was distributed to Makkah Health Hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. The research concluded that there is a statistically significant relationship when... A significant level of strategic leadership in its dimensions (strategic direction, human capital, organizational culture, organizational control) in achieving human resources excellence in the medical sector in Makkah Health Hospitals.

- **Keywords:** strategic leadership, strategic direction, human resources, human resources excellence.

المقدمة :

لقد شهد علم الإدارة ولا سيما في حقل الإدارة الاستراتيجية، تحولات كبيرة ولا سيما في العقدين الأخيرين، إذ أمتاز بالثراء البحثي إذ بدأ الباحثون يهتمون بشكل كبير بقمة هرم المنظمة، ألا وهو قيادتها الاستراتيجية، بوصفها إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة، لا بل العنصر الأهم فيها ولا سيما في ظل التحول الكبير الذي تفرضه العولمة وما يرافقه من أجواء التوسعات الهائلة غير التقليدية كل ذلك القى بظلاله على المنظمات أن تتحرر من النظرة الضيقة لمفهوم القيادة إلى مفهوم أوسع وأشمل فلقد بات واضحاً أن من يصنع التفوق هي القيادة الاستراتيجية. (سهير، ٢٠٢١، ص ١٠٩)

كما أن القيادة هي عملية يقوم بها شخص للتأثير في الآخرين لتحقيق هدف محدد ويوجه المنظمة في طريق يجعلها أكثر تماسكا والقيادة هي عملية يقوم بها فرد للتأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف عامة. (عبد الرحيم، ٢٠١٩، ص ١٤٥)

أكدت دراسات عديدة أن القيادة الاستراتيجية لها دوراً مهماً في تنفيذ الاستراتيجية حيث تقوم بذلك من خلال أدوارها الفعالة والمتمثلة في إدارة المنظمة بفعالية وتنمية رأس المال الفكري وصناعة الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وبناء ثقافة تنظيمية فعالة والاستغلال الأمثل للكفاءات. وتتميز القيادة الاستراتيجية بقدرتها على

العمل بكفاءة في ظل البيئات التي تتصف بالغموض والتعقيد، وخاصة في البيئة الحالية التي تعيشها المنظمات، كما أن القادة الاستراتيجيين يعملون على صياغة توجهات المنظمة ويحددون أهدافها ولا يقف دور القيادة الاستراتيجية على تحديد أهداف المنظمة والتكيف مع بيئتها ولكن الأمر يمتد إلى مساعدة المديرين على النجاح في تنفيذ مهامهم اليومية. (عبد الرحيم، ٢٠١٩، ص ١٤٥)

فالقيادة الاستراتيجية مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية؛ إذ تمتلك القدرة على التنبؤ وتحديد التصور المستقبلي، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتطوير الثقافة التنظيمية الفعالة، وتعزيز التفاعل الإيجابي المتوازن مع كافة المعنيين لإدارة التغيير وتحقيق الأهداف. (الهنداوي، ٢٠١٨)

كما أن جوهر أنشطة القائد الاستراتيجي هو التركيز على وضع الاستراتيجية وتطويرها والتواصل يرى وتكوين شبكات العمل والتنفيذ، ويحدد اتجاه المؤسسة بنفسه أو متعاوناً مع الآخرين ثم يحرك الموظفين ويوفر الموارد ويبني ثقافة تعلم ملائمة للتحرك في اتجاه المؤسسة وجوهر صفات وخصائص القادة الاستراتيجيين هي امتلاك العقلية الاستراتيجية، والقدرة على التعلم والقدرة على التغيير والحكمة.

والقيادة الاستراتيجية هي تلك العملية التي تمتلك رؤية وتأثير في الآخرين من خلال تركيزها على الأفراد الذين يعملون معها ويقومون بتنفيذ هذه الرؤية من أجل تحقيق أفضل وأعلى أداء ويكون عامل تغيير ويحافظ على الاستمرارية. (يسري، ٢٠١٩، ص ٥)

للقيادة الاستراتيجية تأثير مباشر على المرونة التنظيمية وعلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، في ظل المتغيرات وتشير الدراسات إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً فاعلاً ومهماً في تنفيذ استراتيجية البيئة المنظمة من خلال إدارة موارد المنظمة بطريقة فعالة، وتنمية رأس المال البشري، وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبناء ثقافة تنظيمية، والاستخدام الأمثل للإمكانات واستخدام أنظمة رقابية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية. (عبد الرحيم، ٢٠١٩، ص ١٥١)

كما تشهد المملكة العربية السعودية العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة، وعلى رأسها رؤية المملكة ٢٠٣٠م للتنمية المستدامة، وحتى تتمكن المنظمات من

مواكبة تلك التغيرات سواء في القطاع العام أو الخاص لا بد من توفر قيادة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية ذات قدرة تنفيذية تعمل على تطبيق الخطط الاستراتيجية بصورة صحيحة، وتحديد مسار وخارطة الطريق نحو تحقيق الطموحات والإنجازات، وقادرة على اتخاذ القرارات في أحلك الظروف والأزمات من أجل تحقيق تميز الموارد البشرية بكافة أهدافه المنشودة في خدمة المستفيدين والارتقاء بالمملكة داخلياً وخارجياً على كافة المستويات والأصعدة. فالقيادة الاستراتيجية مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية؛ إذ تمتلك القدرة على التنبؤ وتحديد التصور المستقبلي، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتطوير الثقافة التنظيمية الفعالة، وتعزيز التفاعل الإيجابي المتوازن مع كافة المعنيين لإدارة التغيير وتحقيق الأهداف. (رشا، ٢٠٢٠، ص ٢)

وفي هذه الدراسة سوف نتناول الباحث العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق تميز الثقافة التنظيمية للمنظمة.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية:

دراسة الدوري (٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأبعاد المكونة للقيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع الاستبانة على (٩٣) فرداً.

وكان من أبرز نتائجها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تطوير الرؤية المستقبلية، امتلاك التوجهات الإبداعية، القدرة على تنفيذ الاستراتيجية، الإشراف والرقابة الاستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي في البنوك الإسلامية في الأردن.

دراسة (Butama, Mathenge & Mungai (2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٦٩) موظف في

شركة (Juhudi Kilimo Limited) وكان من أبرز نتائجها: أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

دراسة عبد الرحيم (٢٠١٩): تقوم القيادة الاستراتيجية بدور مهم في نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة متواكبة مع المتغيرات البيئية، ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار، وهذا يتطلب من المؤسسة ضرورة أن يكون لديها مجموعة من المعايير التي تمكنها من اختيار القائد الاستراتيجي. ومن خال مراجعة الأدبيات التي تناولت القيادة الاستراتيجية تبين انه ليس هناك دراسات في المنظمات العامة العربية، بالإضافة إلى حاجة هذه المنظمات إلى منهجية تتضمن خاصة بتطبيق مفهوم النضج المؤسسي. وبالتالي تلخصت مجموعة من المعايير تمكنها من اختيارات القيادات الاستراتيجية التي تستطيع تحقيق النضج المؤسسي مشكلة الدراسة في تساؤلات ركزت على ما إذا كانت معايير ونظم اختيار القيادات المستخدمة في المنظمات العامة تتواءم مع المتغيرات التي تحدث اليوم، وهل هذه المواصفات والمعايير المستخدمة في اختيار القيادات تعتبر مواصفات موضوعية وتسفر عن قائد مميز لقيادة المؤسسة؟ وهل تلعب القيادة الحالية في المنظمات العامة دوراً في تحقيق النضج المؤسسي، بالإضافة إلى أهمية وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أن هناك ضعفاً في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي اعتماد معايير خاصة لاختيار القيادات الاستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني، كما قدمت الدراسة رؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف القيادات الاستراتيجية، وإعدادها وتجهيزها، مع اقتراح مجموعة معايير يجب على المؤسسة أن تأخذها في الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في المؤسسة، وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل المواقع القيادية.

دراسة النجار (٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، وذلك نظراً لأهمية القيادة

الاستراتيجية في نجاح المنظمات، وما تلعبه من دور في تحقيق المنظمات الذكية، وتعزيز الفرص أمامها لتحقيق التقدم في مواجهة المنظمات الأخرى المنافسة لها. لقد تمثل مجتمع الدراسة بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة (الإستبانة)، والتي تكونت من (٣٥) فقرة، وقد استهدفت قيادات المهام الإشرافية في هذه الشركة للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق المنظمة الذكية وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بأبعادها مجتمعة.

دراسة سحر (٢٠٢٣) : يهدف البحث الى التحقق من علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي ، تطوير رأس المال ، الثقافة التنظيمية ، الممارسات الاخلاقية) في تحفيز الموارد البشرية في هيئة السياحة. اعتمد البحث المنهج الوصفي الاستطلاعي لكونه يتناسب مع موضوع البحث الحالي. وجمعت البيانات من (٦٠) مستجيباً يمثلون عينة الدراسة القيادات العليا والوسطى والمتمثلة بـ (المديرين العامين ومعاونيهم ومدراء الأقسام ومدراء الشعب) باعتماد استمارة الاستبانة التي تضمنت (٢٨) فقرة. واعتمدت الدراسة برنامج (SPss.29.Amosv.29) والمعالجات الاحصائية (الوسط الحسابي ، الاهمية النسبية ، والتحليل العاملي التوكيدي ، والوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط بيرسون ، واختبار kmo). والذي اثبتت صحة الفرضيات بأن هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية واوصى البحث الحالي بضرورة ايلاء المزيد من اهتمام الهيئة المبحوثة بتعزيز ممارسات قيادتها الاستراتيجية على المستوى العام لأن هذا الاهتمام يؤدي الى تحفيز الموارد البشرية.

دراسة أحمد ، نجم ، (٢٠٢٣) : هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد لمجموعة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، كما تهدف الدراسة الى تعريف عينة الدراسة بموضوعات (ممارسات القيادة الاستراتيجية، تدفق وانسيابية الموارد) وكيفية الاستفادة منها في عملية التصور الاستراتيجي للمديرية عينة الدراسة. ولتعميم نتائج الدراسة قام

الباحث بتوزيع (٨٥) استمارة، استرجع منها (٧٩) صالحة للتحليل، واستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها ومتغير تدفق وانسيابية الموارد، ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة بالممارسات القيادية من خلال القدرة على التأثير على الآخرين لكي يتخذوا طوعية قرارات يومية تعزز قابلية المديرية على المدى الطويل مع الحفاظ في نفس الوقت على قدرتها المالية قصيرة الأجل في إطار التغيرات التي تحصل في البيئة.

دراسة علي ، عبده ، (٢٠٢٣) : هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الحفاظ على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء. واستهدفت الدراسة من خلال المسح الشامل لجميع العاملين من القيادات العليا (الإدارية، الطبية، الفنية) في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (٢٥١) قيادياً، وتم تحليل عدد (٢٣٠) استبانة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكذلك برنامج (AMOS). وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، كان أهمها وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، أيضاً وجود اهتمام كبير للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها، حيث كان أعلى هذه الأبعاد توفراً بُعد التوجه الاستراتيجي، وكان أقلها تطوير رأس المال البشري، كما يوجد اهتمام كبير بالميزة التنافسية حيث كان أكثرها تحققاً الجودة والمرونة.

القيادة الاستراتيجية هي العامل الحاكم في قدرة المؤسسات على استشراف مؤشرات الإنذار المبكر للأزمات، على المستوى الداخلي (التحديات) أو على المستوى الخارجي (التهديدات)، التي تكون بالتبعية الهدف المركزي لمتخذ القرار لاعتبارات (الوقت - التكلفة)، فهي محرك تصاعد الأزمات؛ فالوقت يمثل العد التنازلي لتحور الأزمة وامتدادها أو انحسارها، والتكلفة تمثل تصاعد الخسائر أو النزول بها للحد الأدنى لذلك فقد كانت ومازالت القيادة هي العامل الحاكم في ظل تصاعد الأزمات وعولمة الاسواق وازدياد معدلات التنافسية مما دفع المنظمات حول العالم للتركيز على دراسة القيادة الاستراتيجية كمدخل لمواجهة تلك التحولات و التحديات بطرق غير تقليدية وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر في مستوى أداء الموارد البشرية إلا أن هناك حالة من الإجماع بين العديد من الباحثين حول القيادة الإدارية باعتبارها المدخل (القديم - الحديث) الذي يعمل على التفاعل مع ما يشهده العصر الحالي من معدلات متسارعة للتحويلات والمتغيرات ، لذلك فقد جاءت الورقة البحثية لتناول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في ضوء الدراسات والجهود البحثية السابقة للتوصل إلى نتائج أولية يمكن البناء عليها لتقديم توصيات عامة للقيادة المؤسسات في ضوء تصاعد الأزمات.

دراسة ظفر ، مهند ، (٢٠٢٣) يهدف البحث إلى قياس أثر القيادة بأبعادها المتمثلة في (تحديد الاتجاه، استثمار القدرات الأساسية والحفاظ عليها، تنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة) استبيان استبيان على كافة المقاييس في مختلف المستويات الإدارية، رئيس مجلس الإدارة مديري الشركة والمدير التنفيذي والمدير العام وإدارة الإدارات والأقسام في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة ومن أجل معالجة هذه البيانات واختبار الفرضيات استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية أهمها منها (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الفرق النسبي، والأهمية النسبية). أساليب العمل استخدام الأسلوب التحليلي للوصول إلى النتائج من خلال استخدام استمارة الاستبيان وإخضاعها لعدة أساليب وأدوات إحصائية من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS. الاستنتاجات: يتضح من نتائج اختبار

فرضيات الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لمتغير القيادة الاستراتيجية على الأداء الريادي على مستوى الشركة عينة الدراسة، وهذا يدل على أنه كلما زادت القيادات الإدارية في عينة الدراسة تهتم الشركة بأبعاد القيادة الاستراتيجية وتتبع السلوكيات الاستراتيجية، فكلما كان لديهم نظرة ثابتة للمستقبل ورؤية واضحة وفهم عميق لديناميكيات السوق، ولديهم الخبرة والمهارات والقدرات اللازمة التعامل مع المتغيرات البيئية. كلما ارتفع مستوى الأداء الريادي على مستوى الشركة عينة الدراسة كلما زادت قدرتها على تحقيق النجاح. كما اتضح من نتائج اختبار فرضيات الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد تحديد البعد الريادي.

الدراسات التي تناولت التميز الموارد البشرية :

دراسة الفحيلة (٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن العلاقة بين تلك الأبعاد وتميز الثقافة التنظيمية للمنظمة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على جميع القيادات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض وعددهم (٥٦) مفردة، وكان من أبرز نتائجها: الموافقة إلى حد ما على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتميز الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

دراسة (Nenadál, Vykydal and Waloszek (2018): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم القدرات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات التشيكية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣٢١) منظمة تشيكية، واستخدمت المقابلات لجمع البيانات وفق منهجية البحث الميداني التجريبي، وكان من أبرز نتائجها: أن مفهوم تميز الموارد البشرية ينفذ على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم.

دراسة احمد ، محمد (٢٠٢٣) : هذه دراسة نظرية وميدانية تركز على العلاقة بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري، كمحاولة للسعي لمعرفة ما هي العلاقة والتأثير المباشر للموارد البشرية على التميز المؤسسي وكذلك العلاقة

والتأثير في حالة وجود رأس المال الفكري بعناصره كوسيط في تلك العلاقة للوصول إلى التميز المؤسسي، تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي لبيان أثر العلاقة بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري، كما تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في قلة عدد البحوث والدراسات التي تناولت بيان أثر العلاقة بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري، اعتمد الباحث في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، على المزج بين منهجين أساسيين في إعداد موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها هما المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية قوية بين الموارد البشرية ورأس المال الفكري والتميز المؤسسي.

دراسة عودة (٢٠٢٣) ساهمت هذه الدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني في المدارس الأساسية من وجهة نظر المدراء في محافظة القدس، إذ حاولت الكشف عن المتطلبات والمهارات الواجب توفرها والكشف أيضاً عن أبرز التحديات والمعوقات التي واجهت المعلمين في تطبيق فضاء تربوي الكتروني، وقد اعتمدت الدراسة على المقابلات، من خلال استقصاء آراء مجموعة من المدراء التربويين (مجموعة بؤرية) تتوفر لديهم بيئة فضاء تربوي الكتروني؛ لجمع البيانات اللازمة، وتحليلها، والحصول ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مديري المدارس أشاروا إلى أن هناك أهمية بالغة لبناء ثقافة تنظيمية وفي تطبيق فضاء تربوي الكتروني قادر على الابتكار في المدارس الأساسية في محافظة القدس، وأنه من الضروري بمكان العمل على توفير الإمكانات المادية والمعنوية وتأهيل المعلمين وتطوير مهاراتهم، توفير بيئة تعليمية متفاعلة ومراعية لفروق الطلبة الفردية والاحتياجات النفسية، تعمل هذه البيئة التعليمية على اكساب الطلبة مهارات التواصل بالدرجة الأولى لبناء الثقافة التنظيمية الإبداعية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني، وكانت أهم التوصيات توعية الأهل والطلبة والمعلمين نحو بناء ثقافة تنظيمية وما تمثله من أهمية بالغة في إنجاح تطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني في المدارس الأساسية،

لتحقيق متطلبات القرن ٢١، والعمل على تعزيز وتطوير الثقة التنظيمية لما لها من فاعلية بالغ الأهمية في إنجاح تطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني.

دراسة سامية (٢٠٢٣) تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على تميز الموارد البشرية في جامعة الطائف، كما وتهدف إلى تحديد درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الطائف من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وتحديد درجة ممارسة تميز الموارد البشرية في جامعة الطائف من وجهة نظر القادة الأكاديميين، والتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين الرشاقة الاستراتيجية وتميز الموارد البشرية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، والتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة)، والتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة في درجة ممارسة تميز الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي المتمثل في استخدام تحليل الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية للمنظمة)، وذلك لملائمته لأغراض الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في جامعة الطائف خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (١٤٤٥هـ)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وبعد تطبيق الدراسة خلصت إلى النتائج التالية: وجود أثر لتطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق تميز الموارد البشرية. وتوصي الدراسة التطبيق الفعال لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية لأثرها الإيجابي على تميز الموارد البشرية وأبعاده وجعله أولوية من أولويات العمل التنظيمي.

دراسة الشيماء، (٢٠٢٣) حيث تهدف الدراسة إلى توضيح شامل للتميز التنظيمي حتي نستطيع التوصل إلى معوقاته لإيجاد مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيقه بالمؤسسات الحكومية بشكل فعال مثل وزارة العمل و يُعد تميز الموارد البشرية إحدى المداخل الإدارية الحديثة، وتم تطبيقه في كثير من المنظمات الخدمية ويعتبر من المداخل التي تساعد المنظمات على تطوير أدائها بشكل مستمر،

وتحقيق نتائج غير مسبقة تتفوق بها على منافسيها من خلال استخدام النماذج المطبقة في تحسين أوضاعها وأساليب وطرق عملها وسياساتها لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات والبرامج المقدمة بما يمكنها من مواجهة التحديات والتعامل معها ويضمن لها البقاء والاستمرارية ويحقق ميزتها التنافسية .

دراسة عماد ، عبد العزيز ، (٢٠٢٣) يهدف البحث إلى معرفة فاعلية الإدارة على المكشوف وأثرها في تحقيق تميز الموارد البشرية لأصحاب القرار ومدى نجاح تطبيق هذين البعدين في القطاع الحكومي لمدينة بعقوبة المتمثل بالشركة العامة للمنتجات النفطية في بعقوبة حيث تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي وهي هل لفاعلية الإدارة على المكشوف علاقة ارتباط واثر ذات دلالة إحصائية معنوية مدخلاً لتحقيق تميز الموارد البشرية لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة، وعكست مشكلة البحث مجموعة من الفرضيات أهمها وجود علاقة دور وتأثير بين فاعلية الإدارة على المكشوف مدخلاً لتحقيق تميز الموارد البشرية لأصحاب القرار في الشركة العامة للمنتجات النفطية. تم اختيار مجتمع البحث المتمثل بالشركة العامة للمنتجات النفطية في مدينة بعقوبة، وتم اختيار عينة البحث البالغة (٥٥) مستجيباً التي استهدفت القيادة العليا في الشركة العامة للمنتجات النفطية توصلت نتائج البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها إدراك القيادة العليا في الشركة المبحوثة لفاعلية الإدارة على المكشوف مدخلاً لتحقيق تميز الموارد البشرية لأصحاب القرار، وكذلك أوضحت نتائج التحليل الميداني إلى وجود علاقة تأثير معنوية لفاعلية الإدارة على المكشوف مدخلاً لتحقيق تميز الموارد البشرية لأصحاب القرار، عكست نتائج البحث مجموعة من التوصيات تمثلت ضرورة الاستفادة القيادات في الشركة المبحوثة من فاعلية الإدارة على المكشوف لتحقيق تميز الموارد البشرية لأصحاب القرار وكذلك الأعمال على تقويم الخلل وما هي الآثار والدروس التي خرجت منها قيادات الشركة.

دراسة اشرف ، شوقي ، علاء (٢٠٢٣) تهدف الدراسة بصفة أساسية إلى تحسين مستوى أداء العاملين بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة (شركة المقاولات العامة المصرية – شركة مختار إبراهيم سابقاً ، شركة الشمس للإسكان

و التعمير العقاري) ، لذا تم التقصى و التحليل للبيانات للكشف عن دور أنماط القيادة السائدة (كمتغير مستقل) فى تحقيق التميز التنظيمى (كمتغير تابع) فى الشركتين محل الدراسة ، وقد بلغ إجمالى عدد العينات (٤٤٣) مفردة و موزعة (عدد ٣٢٩ مفردة فى شركة المقاولات العامة المصرية – شركة مختار إبراهيم سابقاً) ، (عدد ١١٤ مفردة فى شركة الشمس للإسكان و التعمير العقاري) و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أنه توجد علاقة ارتباط طردى قوى ومعنوى بين كلٍ من أنماط القيادة السائدة بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة وبين التميز التنظيمى بصورة إجمالية وبين أنماط القيادة السائدة بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمى (تميز الهيكل التنظيمى ، تميز إستراتيجى ، تميز قيادى ، تميز المرؤوسين ، تميز تقديم الخدمة ، تميز الثقافة التنظيمية) على حدى ، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوى مباشر طردى للقيادة التحويلية على التميز التنظيمى بمعامل تأثير طردى مباشر، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى مباشر للقيادة التبادلية على التميز التنظيمى ، أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوى طردى مباشر للقيادة الأخلاقية على التميز التنظيمى بمعامل تأثير طردى مباشر .

دراسة عزي ، خولة ، (٢٠٢٣) هدفت الدراسة الراهنة إلى الكشف عن دور التمكين الوظيفي للموارد البشرية في تحقيق تميز الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة، حيث تجلّى سؤالها الرئيسى في :ما دور التمكين الوظيفي للموارد البشرية في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية للمنظمة ؟ تفرعت منه ثلاث تساؤلات وللإجابة عنها تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالآتي: يساهم العمل الجماعي بدرجة قوية في تميز أداء الموارد البشرية . تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة في تحقيق التميز القيادي . تساهم عملية الاتصال الفعال بدرجة قوية في تميز مستوى الخدمة . ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه المناسب لدراسة الدور وتحديد درجة المساهمة، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فلقد اعتمدنا على أداة الاستبيان كأداة رئيسية حيث وزعت على كافة أفراد

مجتمع البحث البالغ عددهم ٥٧ موظف أيضا تم الاستعانة بكل من أداتي الملاحظة والمقابلة، ولقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل المعلومات بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، لتوصل في الأخير لمجموعة من النتائج تتوافق مع ما تم ذكره في فرضيات الدراسة كونها حققت، وبالتالي نستنتج أن للتمكين الوظيفي للموارد البشرية دور بالغ الأهمية في تحقيق تميز الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

دراسة محمد ، قاسم ، مصطفى (٢٠٢٣) هدف الدراسة الي تحديد العلاقة والاثـر بين كل من العقل الاستراتيجي للقيادة الإدارية (المتغير المستقل) وأبعاده المتمثلة بكل من (التفكير النظامي، اعادة التأطير، التفكير العميق) وبين التفوق المنظمي (المتغير التابع) وابعاده المتمثلة في (القيادة ، العمليات ، نتائج الاعمال) ومن هذا المنطلق تولدت فرضيتان رئيستان الأولى منها تتعلق بتحديد علاقات الارتباط والثانية ببيان اثر العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية في تحقيق التفوق المنظمي، وتمثل مجتمع البحث في شركة زين للاتصالات ومن ثم تم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٤٩) فرداً لإنجاز الجانب العملي للبحث. وقد توصل البحث الى عدة نتائج مهمة لعل من أبرزها أن العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية له أثر ايجابي في تحقيق التفوق المنظمي وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات البحث.

التعليق على الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى – على حد علم الباحث – التي تجمع بين متغيري (القيادة الاستراتيجية وتميز الثقافة التنظيمية للمنظمة) وتطبيقها على قطاع حكومي في المملكة العربية السعودية (وزارة الصحة)، وهو مجتمع لم يدرس سابقا في سياق هذا الموضوع.

إطار مشكلة البحث:

تهتم معظم المنظمات في العصر الحالي بتحقيق التميز على مختلف المستويات، نظرًا لما تشهده المجالات الإدارية من حركات الإصلاح المستندة إلى المعايير القياسية والمقارنات المرجعية وإتباع أفضل الممارسات، حيث تؤكد على ضرورة توافر إجراءات وأساليب العمل اللازمة لإحداث التغيير والتطوير والتحسين للوصول إلى الميزة التنافسية التي أصبحت الشغل الشاغل للمنظمات على اختلاف مستوياتها.

تشهد المملكة العربية السعودية العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة، وعلى رأسها رؤية المملكة ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، وحتى تتمكن المنظمات من مواكبة تلك التغيرات سواء في القطاع العام أو الخاص لابد من توفر قيادة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية ذات قدرة تنفيذية تعمل على تطبيق الخطط الاستراتيجية بصورة صحيحة، وتحديد مسار وخارطة الطريق نحو تحقيق الطموحات والإنجازات، وقادرة على اتخاذ القرارات في أحلك الظروف والأزمات من أجل تحقيق تميز الموارد البشرية بكافة أهدافه المنشودة في خدمة المستفيدين والارتقاء بالمملكة داخليًا وخارجيًا على كافة المستويات والأصعدة.

ومع رؤية المملكة ٢٠٣٠م تجد المنظمات بعض الصعوبات في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة، ولذلك فالمنظمات بحاجة إلى قيادة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية وقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة؛ للارتقاء بخدماتها والوصول للميزة التنافسية التي تتطلع إليها الإدارة. وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق تميز الموارد البشرية بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي- رأس المال البشري- الثقافة التنظيمية - الرقابة التنظيمية) على تحقيق تميز الموارد البشرية بمستشفيات صحة مكة المكرمة.
- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية بمستشفيات صحة مكة المكرمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول تميز الموارد البشرية بمستشفيات صحة مكة المكرمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

فروض البحث:

بناءً على مشكلة الدراسة والسؤال الرئيس الذي ورد فيها اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق تميز الموارد البشرية في مستشفيات صحة مكة المكرمة. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتوجه الاستراتيجي على تحقيق تميز الموارد البشرية في مستشفيات صحة مكة المكرمة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لرأس المال البشري على تحقيق تميز الموارد البشرية في مستشفيات صحة مكة المكرمة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للثقافة التنظيمية على تحقيق تميز الموارد البشرية في مستشفيات صحة مكة المكرمة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة التنظيمية على تحقيق التميز في مستشفيات صحة مكة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية في مستشفيات صحة مكة المكرمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات عينة الدراسة حول تميز الموارد البشرية في مستشفيات صحة مكة المكرمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

أهمية البحث:

- الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها في كونها تقيس أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق تميز الموارد البشرية في وزارة الصحة السعودية، بالإضافة إلى ذلك أهمية المواضيع التي تناقشها (القيادة الاستراتيجية وتميز الثقافة التنظيمية للمنظمة)، والتي تحتاجها المنظمات المعاصرة للاستجابة للتطورات والتغيرات السريعة، وذلك بهدف التميز والاستمرار. وتأمل الباحث بأن تساهم هذه الدراسة بإثراء المكتبة العربية، وأن تعد مرجعا للباحثين والباحثات، ومجالا للعديد من الدراسات مستقبلاً.

حيث ساهمت المملكة الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية، ورفعت نسبة الاستشارات المتخصصة المقدمة خلال ٤ أسابيع من ٣٨٪ إلى ٨٤٪، بالإضافة على زيادة نسبة المجتمعات الحضرية والريفية التي تحصل على خدمات الرعاية الصحية الأساسية في مواقعها من ٧٨٪ في عام ٢٠١٦ إلى ٨٥.٧٪ في عام ٢٠٢١.

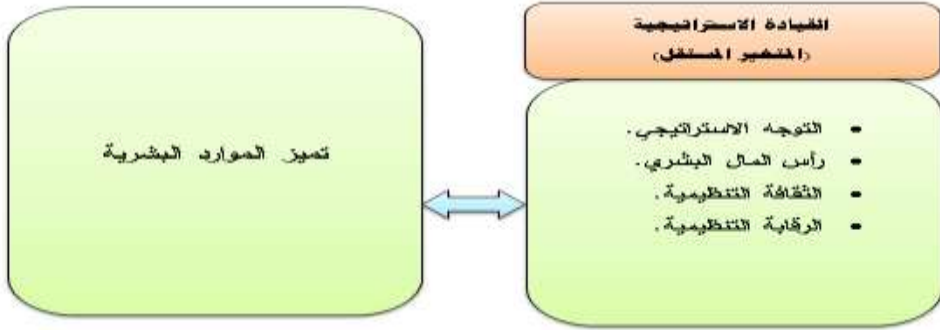
- الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية الدراسة من التغيرات والتطورات المتسارعة والتحديات التي تشهدها المملكة العربية السعودية مع رؤية ٢٠٣٠ التي أكدت على أهمية تطوير المنظمات الحكومية بما ينسجم مع خطط التنمية وذلك من خلال ممارسة القيادة الاستراتيجية للوصول للتميز التنظيمي. وجاءت هذه الدراسة لتبين أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق تميز الموارد البشرية في وزارة الصحة السعودية حيث تأمل الباحث بأن تساهم نتائج هذه الدراسة بممارسة القيادة الاستراتيجية في جميع المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بما فيها وزارة الصحة ؛ لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.

تُقدّم خدمات الرعاية الصحية لأكثر من ٣١ مليون نسمة من المواطنين والمقيمين، بالإضافة إلى ملايين الزوار خلال فترات الحج والعمرة، عبر منظومة المرافق الصحية التي تتضمن المدن الطبية والمستشفيات التخصصية والجامعية والعسكرية ومراكز الرعاية الأولية. ولمعرفة المواقع والمعلومات المتعلقة بجميع مرافق الرعاية الصحية داخل المملكة، بما في ذلك المستشفيات والمختبرات والصيدليات ومراكز الهلال الأحمر، وفرت وزارة الصحة على موقعها الإلكتروني الخريطة التفاعلية التي تسهل الحصول على هذه المعلومات.

وبهدف تسهيل وصول المستفيد للخدمة الصحية وتيسير تنقله بين أنواع الرعاية المختلفة، تسعى وزارة الصحة لإطلاق تجمعات صحية في كافة مناطق المملكة، حيث تسمح هذه التجمعات بتنقل الكفاءات الطبية وتوفير للمستفيد شبكة متكاملة ومترابطة من مقدمي خدمات الرعاية الصحية.

متغيرات البحث:



مناهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) فهي تقدم وصفاً كافياً؛ لتحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق تميز الموارد البشرية في وزارة الصحة السعودية، وتم جمع البيانات وتحليلها؛ لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس؛ بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها، بعد أن تم إخضاعها للتحليل الإحصائي المناسب.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مستشفيات صحة مكة المكرمة ويقدر عددهم بـ (١٨٠٠٠) موظفاً وموظفة.

■ تحديد حجم العينة:

نظراً لوجود العديد من القيود التي تمنع الوصول إلى مجتمع الدراسة بأكمله ومنها كبر حجم مجتمع الدراسة والوقت والتكلفة لذا اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار العاملين والعملاء في المستشفيات.

ولتحديد حجم العينة قام الباحث باستخدام المعادلة التالية لتقدير حجم العينة:

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{P(1 - P)}{N}}$$

حيث أن:

(n) = حجم العينة.

(N) = حجم مجتمع الدراسة.

(Z) = القيمة المعيارية وهي إحصائياً (1.96) عند مستوى معنوية (05).

(p) = نسبة توافر الظاهرة الرئيسية محل الدراسة وهي تساوي (50%).

(1- p) = نسبة عدم توافر الظاهرة الرئيسية محل الدراسة (50%).

(e) = خطأ المعاينة وهي تساوي (05).

ومن خلال المعادلة السابقة يمكن حساب حجم العينة كالتالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{0.5 \times 0.5}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{0.5 \times 0.5}{N}} = 390 \text{ مفردة}$$

وبالتالي فإن عينة الدراسة (390) من موظف وموظفة من مستشفى الولادة والاطفال التخصصي ومستشفى الملك عبد العزيز ومستشفى النور التخصصي حيث أن الباحث اتضح ان هذه المستشفيات لم تطبق دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الموارد البشرية.

تساؤلات البحث:

ما أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق تميز الموارد البشرية بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي:

- ١- ما هو مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها بالنسبة لوزارة الصحة السعودية؟
- ٢- ما هو مفهوم تميز الموارد البشرية وخصائصه وأبعاده؟
- ٣- ما هي الصعوبات التي قد تواجه القادة الإداريين في تحقيق تميز الموارد البشرية بوزارة الصحة السعودية؟
- ٤- ما هي العلاقة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية وتحقيق تميز الموارد البشرية بوزارة الصحة السعودية؟

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الحدود المكانية والبشرية والزمنية والعلمية وذلك نظراً لظروف العمل الباحث بمستشفى الولادة والأطفال والملك عبد العزيز ومستشفى النور التخصصي تم ضمها للحدود المكانية بمحل البحث وهي كالتالي:

- **الحدود الموضوعية:** أوضح الباحث في الدراسة الحالية على معرفة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق تميز الموارد البشرية بمستشفيات صحة مكة المكرمة نظراً لأنها أحد الموضوعات الهامة التي لم تطبق في مستشفيات محل البحث بالمملكة العربية السعودية والتي تعد من الخطط الاستراتيجية التي وضعتها وزارة الصحة السعودية في خططها المستقبلية .
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على موظفي مستشفيات صحة مكة المكرمة نظراً لوضع رؤية استراتيجية ومستقبلية لجميع العاملين بمستشفيات صحة مكة المكرمة .

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية على من مستشفى الولادة والاطفال التخصصي ومستشفى الملك عبد العزيز ومستشفى النور التخصصي نظراً لمدي قابلية تنفيذ العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الموارد البشرية بصورة مباشرة وسريعة .
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة من عام ٢٠٢١ حتى ٢٠٢٣ م.

أسلوب البحث:

يُعد المنهج الوصفي التحليل أحد أهم مناهج البحث العلمي وأكثرها شيوعاً في البحث العلمي. ويعود السبب الرئيسي وراء شيوع استخدام هذا المنهج للمرونة الكبيرة الموجودة فيه، ولشموليته الكبيرة. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي يستطيع الباحث دراسة الواقع بشكل دقيق للغاية، حيث يتعرف الباحث على الأسباب التي أدت إلى حدوث الظاهرة ويساهم في اكتشاف الحلول لها. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي يقوم الباحث بتحليل الظاهرة المدروسة، وبعد أن ينتهي من دراسة هذه الظاهرة يقوم بعقد المقارنات بينها وبين الظواهر الأخرى ومن ثم يحللها.

مصطلحات البحث :

مفهوم القيادة:

تعددت المحاولات قديماً وحديثاً لوضع تعريف محدد للقيادة، لكن سيحاول الباحث عرض مجموعة من الآراء لباحثين ومؤلفين حاولوا تقريب مفهوم القيادة، ولكن في البداية سنستعرض جذور كلمة القيادة اللغوية.

القيادة لغة من الفعل قاد (قاد وقود) والقائد من قاد فريقاً من الناس، وقاد الجيش أي كان رئيساً عليه يدير شؤونه ويوجهه، وقاد الدابة أي أخذ مقودها ومشى أملها.

فيكون معنى القيادة هو الحث والدفع للأمام لتحقيق الغايات والأهداف، وفي علم الإدارة الحديثة القيادة تعني المشاركة والتحفيز والعمل الجماعي والمسؤولية المشتركة في المنظمة وتقاسم النجاح وتحمل الأخطاء.

مفهوم الاستراتيجية:

اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية Stratos والتي معناها جيش وكلمة Agein التي معناها قيادة، ويمكن التعرف على مفهوم الاستراتيجية من خلال تعريف الباحثين حسب الجدول التالي:

خصائص القادة الاستراتيجيون هي سلسلة من الخصائص التي تختلف عن غيرهم من القادة التقليديين ويمكن تلخص هذه الخصائص على النحو التالي كما ذكرها كل من (نجم، ٢٠١١م):

١. **الرؤية المتميزة:** رؤية القائد تضع الأساس للعمل الأول في بيئة القادة، وليس استجابة لذلك، يجب أن يكون للرؤية بعد مستقبلي متقدم، مما يعني أنها تحمل قدراً معيناً من الجدية والاختلاف.
٢. **التفكير الاستراتيجي:** إنها تلهم الآخرين، تتبنى القادة نهج تفكير عميق وعقلاني وبداعي، ويشجع الفريق على قبول التغيرات الأساسية.
٣. **الحقيقة-الواقعية:** يحتاج القادة إلى أن يكونوا واقعيين، وأن يتفاعلوا مع الحقائق، وأن تجنبوا الأوهام القائمة على الطموح بدلاً من الواقع.
٤. **القيادة الأخلاقية:** يجب أن يكون القادة حساسين تجاه الأفراد وأن يعملوا بجد من أجل خدماتهم من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف الإيجابية.
٥. **الشجاعة:** يجب أن يكون القائد مقداماً ويتحملون المسؤولية ويحافظون على المبادرة بين مرؤوسيه.
٦. **القدرة على الابتكار الإداري:** الابتكار الإداري هو إدخال الجدية الإدارية، أي أنه يشر إلى تحقيق مفهوم جديد يمكن تحويلها إلى سياسات وأنظمة وأساليب جديدة يمكن أن تساعد في تميز المؤسسات عن المنافسين.
٧. **القدرة على تحقيق التوافق:** إنه بوضوح أن القائد الاستراتيجي لديه القدرة على مواءمة جميع سياسات وخطط المنظمة مع الرؤية الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق وحدة اتجاه عمل المنظمة.

٨. التركيز الاستراتيجي على الأفراد: ولا تنجذب إلى الرغبات التكنولوجية بشكل يحرم المنظمة من قدرتها الإبداعية الحقيقية المتمثلة في العمالة المؤهلة الفعالة.
٩. إحساس عالٍ البيئة: تصور التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
١٠. قوة التصور: القدرة على التفكير النقدي وتنظيم القضايا المجردة.
١١. المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير: هذا هو مفتاح التحسين والتطور.
١٢. العزم والمثابرة: لديك ما يكفي من التصميم لدفع العمل والاستدامة حتى النهاية.
١٣. القدرة على التحفز وبناء فرق العمل: الاهتمام بتحفيز العاملين وتدريبهم وتطويرهم، وجعلها أولوية.

ويعتقد الباحث أن ما يميز القائد الاستراتيجي هو ما يميزه عن الآخرين لأنه يواجه الفوضى والغموض في البيئة الخارجية ومجموعة واسعة من العلاقات التنافسية. التوجه الاستراتيجي، واستخدام وصيانة القدرات الأساسية، والاستبصار الفريد والامتثال للمعايير الأخلاقية، والتي تمكنه من التأثير على الآخرين، والتخطيط للمستقبل برؤية شاملة، والالتزام بالعمل عالي الجودة والإنتاجية العالية، ولديه القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة للبيئة والصبر ومهارات التحمل ومهارات الاتصال والتعاون والقادة الاستراتيجيين يجب أن يكون لديهم خبرة ومعرفة واسعة وفهم عام وثقافة واسعة.

ويرى الباحث أن القادة الاستراتيجيين هم القادة الذين يعتبرون القيادة تشبه لعبة الشطرنج فهم من يحدد الرؤية، والتوجه الاستراتيجي، ويفكرون بطريقة مبتكرة تخالف المعهود، والتي تسمى "التفكير خارج الصندوق"، فهم جيدون في الاستجابة لحالات الطوارئ في البيئة التنظيمية لخلق أشكال تنظيمية جديدة وتحفيز النمو المستقبلي.

٢- تميز الموارد البشرية :

يُعد التميز ذو أسلوب فكري وفلسفة إدارية معاصرة تقوم على منهج محدد، إذ يتعلق بكيفية إتمام النتائج الملموسة للمنظمة وإنجازها وذلك من أجل تحقيق الموازنة

في تلبية متطلبات كافة الأطراف في المنظمة بشكل عام. ويضم تميز الموارد البشرية مختلف الإجراءات والأساليب التي تسهم في مساعدة المؤسسة للتصدي للمنافسة ورفع أدائها لكسب ولاء العميل وذلك عن طريق التطوير والتجويد الدؤوب لألياتها وسياساتها وأساليب العمل وابتكار أساليب إبداعية قادرة على الوقوف بوجه التحديات، وتطوير الكفاءات لتحسين المهارات وتشجيع الابتكار والتواصل في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتجويدها وتطويرها. (Voloshina, 2013)

إن تحقيق تميز الموارد البشرية في المؤسسة يكون من خلال وضع سياسات واستراتيجيات للتطوير التنظيمي المستمر، فوضوح الأهداف وتوفير الوسائل التي تسهل عليها مواكبة التطوير والعمل بكفاءة يعمل على تميز المؤسسة من الناحية الإدارية فتميز الموارد البشرية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات والقدرات الموجودة لدى الموظفين والتي تؤدي إلى تميزهم وتفوقهم في إدارتهم. (بدرخان، ٢٠١٨م).

مفهوم تميز الموارد البشرية :

مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ الآلاف السنين وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء وهو ببساطة عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف. (الهلال، ٢٠١٤م)

إن تميز الموارد البشرية مصطلح مركب من لفظتين: الأولى، لفظة التميّز والتي يمكن التعبير عنها بأنها "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة تعين على تحقيق الموازنة بين إشباع احتياجات الأطراف كافة، أصحاب المصلحة والمجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر ويقابلها في اللغة الإنكليزية كلمة Excellence. (العمرى، ٢٠١٧م)

والثانية تنظيمي وهي مشتقة من كلمة تنظيم أو جذر (نظم) وعرفه Robbins بأنه "كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف" ويقابلها في اللغة الإنكليزية كلمة Organizational.

ويطلق على تميز الموارد البشرية Organizational Excellence التفوق التنظيمي، أو الأداء التنظيمي المتميز، والذي يميزها عن غيرها وعلى مستوى المنظمات يتم في مناخ تتفوق فيه المحفزات الخارجية والقوة الدافعة، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد لمنافسة نفسه والتعاون مع غيره والتفاعل مع البيئة المحيطة به. (Hashemi, 2014)

ويعرف تميز الموارد البشرية على أنه: "مجموعة من الأنشطة والأساليب التي يتم القيام بها داخل المؤسسة والتي ترنو إلى تفوق الأداء وتحقيق نتائج ذات كفاءة وفاعلية عالية". (الفحيلة، ٢٠١٩م)

ويعرف أيضاً: "الوصول إلى الأداء الذي يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنافسة ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة." (العمرى، ٢٠١٧م) وهو: "قدرة المؤسسات على تحقيق مستويات عالية من الاتقان والجودة الفائقة في أداء العمل بها، مما يجعلها تتسم بالتفوق والتفرد عن مثيلاتها، وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية." (مغاوري، ٢٠١٦م)

يستنتج الباحث أن مفهوم التميز ظهر للتعبير عن الحاجة للحصول على نموذج متكامل في عمل المنظمة ليميزها عن غيرها، وليجمع بين كل إمكانياتها ومواردها التي تساعد على النهوض والبناء على أسس صحيحة في عصر سمته الدائمة التغير والتنافس الشديد، والاستفادة من التجارب والممارسات السابقة، بالشكل الذي يجعل كل قرارات وسياسات الإدارة تتصف بالتميز والجودة الفائقة.

الدراسة الميدانية

المقدمة:

نستعرض في هذا الفصل من هذه الدراسة الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة

وخطواتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فهذا المنهج يعمل على مقارنة وتفسير وتقييم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى ليتم تطبيقها في المجتمع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

– **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

– **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة لهذه الدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي صحة مكة ويقدر عددهم بـ (١٨٠٠٠) موظفاً وموظفة.

عينة البحث:

فقد تم تطبيق الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة حيث تم توزيع من (١٢٥) موظف وموظفة من مستشفى الولادة والاطفال ومستشفى الملك عبد العزيز ومستشفى النور التخصصي، وتم إسترداد (١١١) استبيان صالحة للتحليل أن بنسبة (٧٤%) من حجم العينة ككل والجدول التالي يوضح خصائص أفراد العينة.

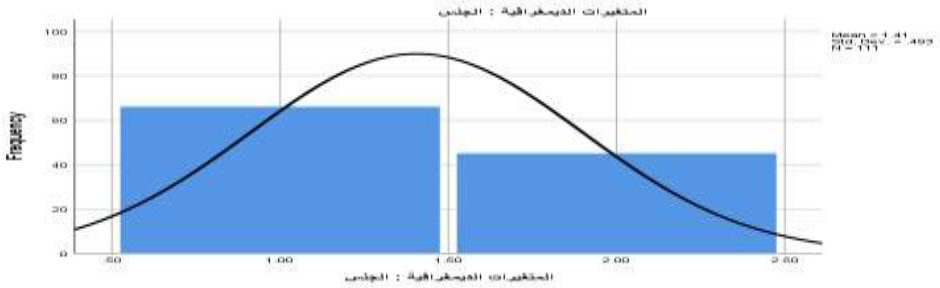
١ - الجنس:

جدول رقم (١/٣)
خصائص أفراد العينة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	٦٦	٥٩.٥
	أنثى	٤٥	٤٠.٥
المجموع		١١١	%١٠٠

يتضح من الجدول أن نسبة (٥٩.٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، ونسبة (٤٠.٥%) من إجمالي أفراد الدراسة من الإناث.

شكل رقم (١/٣)
توزيع أفراد العينة وفق لمتغير الجنس



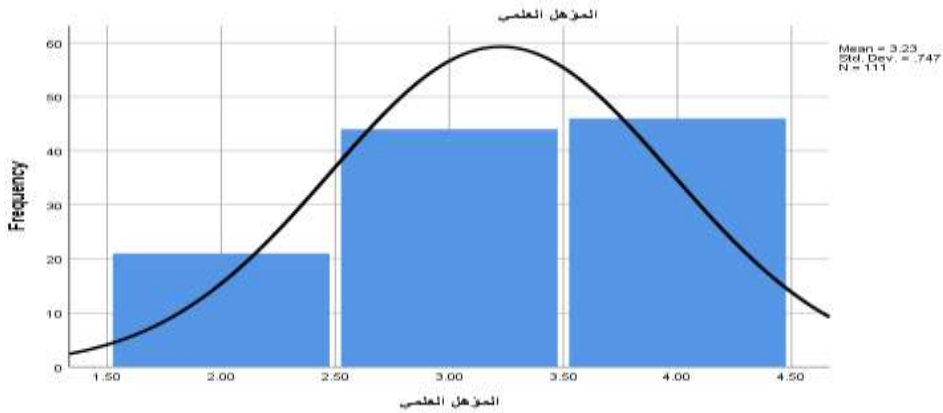
٢ - المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢/٣)
توزيع أفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	دبلوم	٢١	١٨.٩
	بكالوريوس	٤٤	٣٩.٦
	دراسات عليا	٤٦	٤١.٤
المجموع		١١١	%١٠٠

يتضح من الجدول أن نسبة (١٨.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهل علمي دبلوم وأن نسبة إجمالي أفراد عينة الدراسة (٣٩.٦%) المؤهل العلمي لهم ليسانس أو بكالوريوس، ونسبة (٤١.٤) من إجمالي أفراد عينة الدراسة المؤهل العلمي لهم دراسات عليا ماجستير ودكتوراة.

شكل رقم (٢/٣)
توزيع أفراد العينة وفق لمتغير المؤهل التعليمي



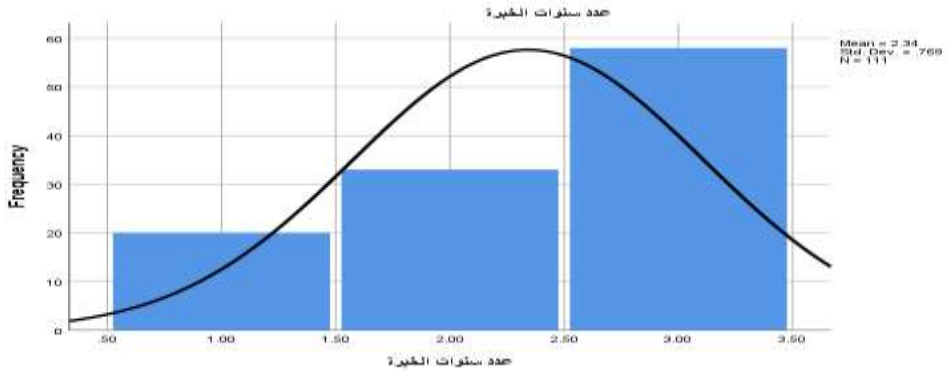
٣- سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣/٣)
توزيع أفراد الدراسة وفق لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٠	١٨.٠
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٣٣	٢٩.٧
	من ١٠ سنوات إلى أكثر من ١٥ سنة	٥٨	٥٢.٣
المجموع		١١١	%١٠٠

يتضح من الجدول أن نسبة (١٨.٠%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من ٥ سنوات ونسبة (٢٩.٧%) من أفراد العينة من إجمالي أفراد الدراسة من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ونسبة (٥٢.٣%) وسنوات الخبرة من ١٠ سنوات إلى أكثر من سنة ١٥.

شكل رقم (٣/٣)
توزيع أفراد العينة وفق لمتغير سنوات الخبرة



٤ - المسمى الوظيفي:

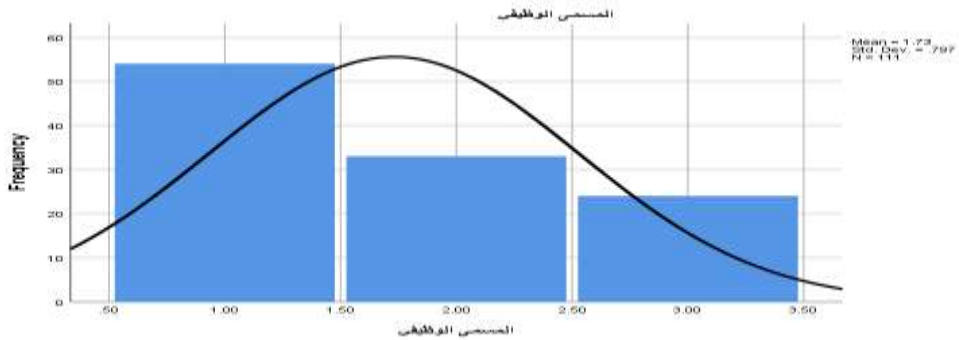
جدول رقم (٤/٣)
توزيع أفراد العينة وفق لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المسمى الوظيفي	مدير	٥٤	٤٨.٦
	أخصائي	٣٣	٢٩.٧
	رئيس قسم	٢٤	٢١.٦
المجموع		١١١	%١٠٠

يتضح من الجدول أن نسبة (٤٨.٦%) من المدراء من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ونسبة (٢٩.٧%) من إجمالي أفراد الدراسة أخصائيين ونسبة (٢١.٤%) رؤساء أقسام من إجمالي أفراد العينة.

شكل رقم (٤/٣)

توزيع أفراد الدراسة لمتغير المسمى الوظيفي



أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة حيث تمت صياغتها بتوجيهات من المشرف. فقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام حيث أن القسم الأول: وهو مخصص للبيانات الأولية (المتغيرات الديمغرافية) (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). أما القسم الثاني: ويحتوي على محاور الاستبانة:

– المحور الأول: القيادة الإستراتيجية:

- أولاً: التوجه الإستراتيجي.
- ثانياً: رأس المال البشري.
- ثالثاً: الثقافة التنظيمية.
- رابعاً: الرقابة التنظيمية.

– المحور الثاني: تميز الموارد البشرية :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات على فقرات الاستبانة، حيث ترتفع الدرجة مع زيادة درجة الموافقة على الفقرة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٥/٣)

يوضح مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

احتساب الدرجات على أداة الدراسة:

بعد أن تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، قام الباحث برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه كان عبارة خمسة مستويات، بحث تعطي لكل درجة موافقة، كالتالي: الدرجة (١) لدرجة الموافقة (أعارض بشدة) والدرجة (٢) لدرجة الموافقة (أعارض) والدرجة (٣) لدرجة موافقة (محايد)، والدرجة (٤) لدرجة الموافقة (موافق)، والدرجة (٥) الموافقة (موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة وواضحة ويقصد أيضاً بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وكذلك شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

١ - صدق المقياس:

الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثات بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، كما ما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (٦/٣)
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: المحور الأول: القيادة الإستراتيجية:			
١	توجد رؤية واضحة للمستشفى عن المكانة التي تتجه إليها المستقبل	٠.٥٧٤٠	٠.٠٠١٠
٢	يوجد لدى الموظفين معرفة وإلمام كامل بالإمكانيات والقدرات في البيئة الداخلية للمستشفى	٠.٥٧٥٠	٠.٠٠١٠
٣	قيادات المستشفى على دراية تامة بخصائص بيئتها الخارجية وما في هذه البيئة من فرص وتحديات	٠.٥٧٠٠	٠.٠٠١٠
٤	قيادات المستشفى لديهم الرغبة والممارسة الفعلية لتمكين المستوى الثاني في الإدارة وإعطائهم صلاحيات التصرف بما يحقق الأهداف	٠.٤٥٣٠	٠.٠١٢٠
٥	توجد مرونة عالية لدى قيادات المستشفى في التعامل مع مواقف والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية	٠.٥٧٠٠	٠.٠٠١٠
٦	تهتم المستشفى باكتشاف الكفاءات المتميزة من الموظفين والإستفادة منها	٠.٤٥٣٠	٠.٠١٢٠
٧	الكفاءات المتميزة في المستشفى تجد فرصاً متنوعة أمامها لكي تستثمر قدراتها وتستفيد منها المستشفى	٠.٥٧٧٠	٠.٠٠١٠
٨	المستشفى حريصة على استقطاب الكفاءات المتميزة	٠.٥٨٥٠	٠.٠٠١٠
٩	تحرص المستشفى عملياً على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة من الموارد البشرية	٠.٧٥٢٠	٠.٠٠٠٠
١٠	تتميز المستشفى بمزايا تنافسية لاستقطاب الكفاءات المتميزة	٠.٥٨٦٠	٠.٠٠١٠
١١	قيادات المستشفى لديهم رؤية عملية واضحة للإستفادة من إمكانيات وموارد المستشفى	٠.٤٣٥٠	٠.٠١٦٠
١٢	تنفق المستشفى على الإستثمار في الأفكار	٠.٧٥٢٠	٠.٠٠٠٠

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي)

سامي علي سليمان واحل

م	الفقرة	معامل بيرسون للاترتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١٣	تشجع المستشفى على المبادرة بالأفكار وتنفيذها	٠.٥٢٨٠	٠.٠٠٣٠
١٤	تركز المستشفى على تحقيق التميز في الأداء والسلوك لدى الموظفين	٠.٤١٥٠	٠.٠٢٣٠
١٥	تحرص المستشفى على إرضاء مستفيدي الخدمة من المرضى ونويعهم	٠.٤١٦٠	٠.٠٢٢٠
١٦	تستخدم المستشفى أدوات واضحة لدعم العمل الجماعي وليس الفردي	٠.٤٦٨٠	٠.٠٠٩٠
١٧	توجد بالمستشفى ثقافة داعمة للإبداع والابتكار	٠.٦٣٩٠	٠.٠٠٠٠
١٨	توجد قواعد تنظيمية واضحة بالمستشفى	٠.٤١٨٠	٠.٠٢٢٠
١٩	يتم مراقبة تنفيذ قرارات المستشفى	٠.٤١٤٠	٠.٠٢٣٠
٢٠	يتواجد القادة مع الموظفين أثناء العمل	٠.٦٣٩٠	٠.٠٠٠٠
المحور الثاني: تميز الموارد البشرية			
١	يعتمد قادة المستشفى على مبدأ الكفاءة في التوظيف	٠.٥٢٨٠	٠.٠٠٣٠
٢	يتمتع العاملون في المستشفى بقدرة تؤهلهم لتحقيق أهداف مؤسستهم	٠.٥٩٢٠	٠.٠٠١٠
٣	يتملك العاملون في المستشفى القدرة على تحدي الأدوار الجديدة في وظائفهم	٠.٥٦٦٠	٠.٠٠١٠
٤	يتعاون الموظفون في المستشفى مع بعضهم لإيجاد خدمات مبتكرة	٠.٦٣٩٠	٠.٠٠٠٠
٥	يعكس الهيكل التنظيمي للمستشفى خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح	٠.٤١٥٠	٠.٠٢٣٠
٦	تسير العمليات التنظيمية داخل المستشفى بشكل منتظم بعيد	٠.٧٥٢٠	٠.٠٠٠٠
٧	يتم تشجيع الأقسام في المستشفى على العمل بشكل منسجم	٠.٧٣٢٠	٠.٠٠٠٠
٨	تعمل قيادة المستشفى على متابعة التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري	٠.٤١٨٠	٠.٠٢٢٠
٩	يتملك قادة المستشفى رؤية واضحة لما ستون عليه المستشفى مستقبلاً	٠.٤١٦٠	٠.٠٢٢٠
١٠	يسعى قادة المستشفى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية	٠.٤٦٨٠	٠.٠٠٩٠
١١	تتجه القرارات الإستراتيجية للمستشفى إلى إحداث تغيير لمصلحة المستشفى	٠.٦٣٩٠	٠.٠٠٠٠
١٢	تتسجم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها المستشفى	٠.٤١٨٠	٠.٠٢٢٠

م	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١٣	تنسجم ثقافة المستشفى مع القيم لدى العاملين	٠.٤١٤٠	٠.٠٢٣٠
١٤	تعكس ثقافة المستشفى الإحترام المتبادل بين	٠.٦٣٩٠	٠.٠٠٠٠
١٥	توجد قيم مشتركة بين العاملين في المستشفى تلزم لها مختلف المستويات الإدارية	٠.٤١٨٠	٠.٠٢٢٠
١٦	يشعر الموظفون بالإنماء للمستشفى من خلال العمل التنظيمي السائد	٠.٥٢٨٠	٠.٠٠٣٠
١٧	تستثمر المستشفى في معارفها التنظيمية بشكل عقلاني ورشيد	٠.٥٩٢٠	٠.٠٠١٠
١٨	يتم توفير المعلومات المناسبة في المستشفى في الوقت والمكان المناسبين لمواكبة التغيرات الجديدة	٠.٥٦٦٠	٠.٠٠١٠
١٩	يتم مشاركة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية	٠.٤٦٨٠	٠.٠٠٩٠
٢٠	تتمتع المستشفى بالقدرة على مواكبة التطورات وتطوير قدراتها المعرفية	٠.٦٣٩٠	٠.٠٠٠٠

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيمة متوسطة ويوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات جميع المحاور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (٧/٣)
معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة

الرقم	المحور	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	المحور الأول (القيادة الإستراتيجية)	٠.٩٣٣**	٠.٠٠٠
٢.	المحور الثاني (تميز الموارد البشرية)	٠.٧٢١**	٠.٠٠٠

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في محوري الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك تعتبر محاور الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

في ظل تحليل النتائج، وتفسيرها، توصل الباحث إلى العديد من النتائج، وهي:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية النسبة المئوية (القيادة الإستراتيجية) بلغ ٧٦.٧٧% وبمتوسط بلغ (٣.٨٣٦) وبأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق تميز الموارد البشرية بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المستجيبين متغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المستجيبين في متغير (تميز الموارد البشرية) بلغ ٧٢.٣%.

ثانياً: التوصيات:

توصيات البحث:

أهم التوصيات المقترحة للبحث:

ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث يوصي بما يلي:

- ١- العمل على تطوير الأنشطة والبرامج والسياسات التي تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال الإستغلال الأمثل للقوي البشرية المتاحة
- ٢- ضرورة الإهتمام بإستخدام الأساليب العلمية الحديثة في إكتشاف الكفاءات المتميزة من الموظفين والإستفادة منها.
- ٣- العمل على وضع قائمة بالقواعد التنظيمية الواضحة بالمستشفى.
- ٤- تعزيز تفعيل إجراء العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بأثر تبني تحقيق معيار تميز الموارد البشرية .
- ٥- ضرورة تبني وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بشكل خاص لأبعاد تميز الموارد البشرية ضمن الخطط الإستراتيجية الرئيسية لوزارة الصحة وإعتبارها جزء لا يتجزأ عن ثقافة المستشفى.
- ٦- العمل على تطوير الأنشطة والبرامج والسياسات التي تعمل على تحقيق الموارد البشرية من قبل القيادة الإستراتيجية.
- ٧- ضرورة الإهتمام بإستخدام الأساليب العلمية الحديثة المتنوعة في تأهيل الكادر الصحي في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- ٨- مجالات الاستفادة بالنموذج المقترح والخطط التنفيذية لكل منها (المجال – الأهداف – الأنشطة والمهام – مكان التنفيذ – زمن التنفيذ – تكلفة التنفيذ – التقديرية – مسئول التنفيذ – التقييم والمراجعة).

نموذج مقترح للقيادة الاستراتيجية لتحقيق تميز الموارد البشرية على صحة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية

١ - هدف النموذج المقترح:

يهدف النموذج المقترح إلى تحديد عدد من المحاور القيادة الاستراتيجية التي من المقترح تطبيقها بوزارة الموارد المائية والري، والتي بدورها تساهم في تحقيق تميز الموارد البشرية ليكون بمثابة خارطة الطريق التي في ضوئها يمكن اختيار وترشيح هذه القيادات مستقبلاً، كما يسهل استخدامها في تصميم برامج تطوير وتنمية تلك القيادات.

٢ - واقع النموذج المقترح:

انطلاقاً مما سبق التطرق إليه في موضوعي القيادة الاستراتيجية وتميز الموارد البشرية من خلال الإطار النظري، وما تم استعراضه من جانب الدراسات السابقة والمجلات العلمية والمقالات والمواقع الإلكترونية الرسمية، والتحليل النظري من وجهة نظر الباحثة لكل منها بما تضمنه موضوع القيادة الاستراتيجية من حيث مفاهيمها ونظريات القيادة بأنواعها وأهميتها، ثم استعراض عينة من أهم النماذج والأطر القيادة الاستراتيجية للدول والمنظمات، بالإضافة إلى أهم القيادة الاستراتيجية لبعض المقالات الأجنبية في هذا المجال، وصورة من نماذج القيادة الاستراتيجية المتبعة في الشركات العالمية، وفي النهاية استعراض القيادة الاستراتيجية التي أقرتها جامعة فلوريدا، وما تضمنه موضوع تميز الموارد البشرية من حيث طبيعة تميز الموارد البشرية ومفهومه وخصائصه، وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه ومراحل تكوينه وأنواعه، ونظرياته والنماذج المفسرة له، ثم طرق قياس مستوى تميز الموارد البشرية بالإضافة إلى النتائج المترتبة على تحقيقه.

وتأسيساً على ما سبق، تم الربط بين الجانب النظري للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (تميز الموارد البشرية) بنتائج اختبار فرضيات البحث كما جاءت بهذا الفصل كنتائج للدراسة التطبيقية، وما أوضحته من قبول الفرضية الرئيسية وقبول الفرضيات الفرعية الثلاثة الأخرى، للخروج بنموذج مقترح القيادة

الاستراتيجية التي تحقق تميز الموارد البشرية مستشفيات الملك عبد العزيز، وذلك من خلال ستة محاور القيادة الاستراتيجية تتلخص في:

١. الرؤية المستقبلية.
٢. التنظيم.
٣. التعاون والتأثير.
٤. الثقافة التنظيمية.
٥. التدريب والتعلم المستمر.
٦. التحكم في الذات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، لماء، (٢٠١٢م)، دور القادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
- أبو النصر، مدحت، (٢٠١٢م)، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- أحمد، أدهم إبراهيم محمد، (٢٠٢١م)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي: دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الخامس، العدد السابع.
- آل مزروع، بدر سليمان عبد الله، (٢٠٢٠م)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- البارودي، منا أحمد، (٢٠١٥م)، القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط٨.
- الجادر، سهير عادل حامد، (٢٠٢١م)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- الجهني، طارق، (٢٠٢٢م)، لا، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين.
- نجم، عبود (٢٠١١م)، القادة الإدارة في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- هاشم، صلاح، (٢٠١٨م)، الإدارة في النظم الخدمية، الجيزة، مصر: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- هنية، محمد أنور رشدي، (٢٠١٦م)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة غزة.
- علي محسن محي الدين، and عبده أحمد علي العامري. "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء". مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية ٤، (2023) no. 1
- أ. د. أحمد علي حسين، الباحث، & نجم عبدالله محمد. (٢٠٢٣). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت. Journal of Business Economics for Applied Research, 4(6).
- سحر جبار كيلان. (٢٠٢٣). تأثير القيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية السياحية. مجلة الجامعة العراقية، ٦٠(٣).
- ظفر ناصر حسين، & مهدي عبد الكريم صاحب جابر. (٢٠٢٣). تأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء الريادي بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في بابل. Journal of University of Babylon, 31(4 (Sci)).
- فاطمة المغيرة. (٢٠٢٣). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٣(٨).
- م. م. محمد مصطفى احمد، م. د. قاسم علي محمد، & م. م. مصطفى حتوان رحيمه. (٢٠٢٣). تحقيق تميز الموارد البشرية من خلال العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية بحث ميداني في شركة زين للاتصالات. Imam Jaafar Al-Sadiq University journal of Human and social sciences, (6).
- عزي مكاحلية، & خولة خولة. (٢٠٢٣). التمكين الوظيفي للموارد البشرية و دوره في تحقيق تميز الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع تبسة.
- مصطفى، ا. ج. ا، & الشيماء جمال احمد. (٢٠٢٣). معوقات تميز الموارد البشرية في تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٣٣(١)، ٣٢٩-٣٥١.
- م. د. عماد خليل اسماعيل، أ. م. د. محمود شكر محمد، & م. د. عبدالعزيز براك المعاضدي. (٢٠٢٣). فاعلية الإدارة على المكشوف مدخلاً لتحقيق تميز الموارد البشرية لأصحاب القرار دراسة

تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للمنتجات النفطية. Journal of Business

Economics for Applied Research, (special).

– محمود عبد الشافي، أشرف صلاح الدين، الصباغ، شوقي محمد، رضوان، & علاء فرج. (٢٠٢٣). دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).

– المغربية ف. (٢٠٢٣). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٣(٨). استرجع في من

<https://www.benkjournal.com/article/view/485>