

**دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير وأثرها على أداء الموظفين خلال التحول
الصحي: دراسة تطبيقية على تجمع مكة المكرمة الصحي**

The Effectiveness of Leadership in Change Management and its Impact on
Employee Performance During Healthcare Transformation:

A Case Study of the Makkah Health Cluster

إعداد الطالبة:

ريم خميس الحربي

٢٤٢٠٠١٢٠٠

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٤ - ٢٠٢٥

فهرس المحتويات

المستخلص	٣
الفصل الأول	٤
المقدمة	٥
مشكلة الدراسة	٦
أهمية الدراسة	٦
أهداف الدراسة	٦
تساؤلات الدراسة	٦
الفصل الثاني	٧
مقدمة	٨
الدراسات السابقة	٨
التعقيب على الدراسات السابقة	١٧
أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	١٨
ما يستفاد من الدراسات السابقة	١٨
الإطار النظري	١٩
مفهوم القيادة	١٩
أساليب القيادة	٢٠
تطور مفهوم القيادة في القطاع الصحي وأهميته	٢١
الخصائص والسمات القيادية	٢١
مفهوم إدارة التغيير	٢٢
أهمية إدارة التغيير في المؤسسات الصحية	٢٣
أنواع التغيير في القطاع الصحي	٢٤
أداء الموظفين	٢٤
مفهوم الأداء	٢٥
عوامل الأداء الوظيفي	٢٥
معايير الأداء	٢٦
الفصل الثالث	٢٨

٢٨	منهجية الدراسة
٢٩	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٢٩	أدوات الدراسة.....
٢٩	حدود الدراسة
٢٩	فرضيات الدراسة
٣١	الفصل الرابع.....
٣١	النتائج والتوصيات
٣٢	تحليل البيانات.....
٣٢	أولاً: المعلومات الديموغرافية
٣٨	ثانياً: نتائج محاور الاستبيان
٤٣	مناقشة نتائج محاور الاستبيان مع نتائج الدراسات السابقة.....
٤٥	إجابات فرضيات الدراسة الحالية.....
٤٦	التوصيات.....
٤٨	المراجع.....
٤٩	المراجع العربية.....
٥١	المراجع الأجنبية.....
٥٢	الملاحق

المستخلص

تتناول هذه الدراسة فعالية القيادة في إدارة التغيير وأثرها على أداء الموظفين أثناء التحول في الرعاية الصحية في مجمع مكة الصحي. مع التحديات المستمرة التي يواجهها قطاع الرعاية الصحية على مستوى العالم، وخاصة في المملكة العربية السعودية، يركز البحث على دور القيادة الفعالة في توجيه الموظفين خلال التغييرات التنظيمية المهمة. باستخدام منهجية تحليلية وصفية، تجمع الدراسة البيانات من خلال الاستطلاعات والمقابلات مع المتخصصين في الرعاية الصحية داخل مجمع مكة الصحي.

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين صفات القيادة التحويلية، مثل الرؤية الواضحة والتواصل الفعال، ومقاييس أداء الموظفين، بما في ذلك الإنتاجية والرضا الوظيفي. يسلط البحث الضوء على ضرورة القيادة الداعمة في الحد من مقاومة التغيير وتعزيز مشاركة الموظفين أثناء عملية التحول. ويختتم بتوصيات لمنظمات الرعاية الصحية لتبني ممارسات القيادة التحويلية، وتحسين قنوات الاتصال، وتوفير الموارد اللازمة لتسهيل مبادرات التغيير الناجحة. تساهم الدراسة في الأدبيات الموجودة حول القيادة وإدارة التغيير في قطاع الرعاية الصحية، وتقدم رؤى عملية لتعزيز أداء الموظفين خلال أوقات التحول التنظيمي.

الكلمات المفتاحية

القيادة، التحول الصحي، التغيير، الأداء.

الفصل الأول

المقدمة

يشهد العالم تحولات جذرية في مختلف القطاعات، ولا سيما القطاع الصحي، الذي يواجه تحديات متزايدة في تلبية احتياجات المرضى المتغيرة وتقديم خدمات عالية الجودة بكفاءة وفعالية. وفي المملكة العربية السعودية، تتبنى رؤية ٢٠٣٠ استراتيجية طموحة لتطوير القطاع الصحي وتحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال مبادرات ومشاريع متنوعة تهدف إلى تحقيق نظام صحي متكامل ومستدام. يمثل هذا التحول الصحي تحديًا كبيرًا للمؤسسات الصحية، حيث يتطلب تغييرات في الهياكل التنظيمية، والعمليات، والتقنيات، وثقافة العمل. وفي هذا السياق، تبرز أهمية القيادة الفعالة كعنصر حاسم في نجاح عملية التحول الصحي، حيث تساهم في توجيه الموظفين، وتحفيزهم، وإدارة التغيير بكفاءة وفعالية.

ولا تقتصر القيادة الفعالة على توجيه الأوامر وإصدار التعليمات، بل تتعدى ذلك إلى وضع رؤية واضحة للتغيير، وبناء توافق في الآراء حول أهدافه، وتوفير الدعم والتدريب اللازمين للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات الجديدة. فالقائد الفعال هو القادر على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية التي تشجع على الابتكار والتعاون. وفي القطاع الصحي، تلعب القيادة الفعالة دورًا حيويًا في إدارة التغيير، حيث تساعد على تحديد التحديات، ووضع الاستراتيجيات المناسبة، وتنفيذ الخطط. ومن هذا المنطلق وتحقيقاً للتحول الشامل في مختلف القطاعات بما في ذلك القطاع الصحي، تتبنى المملكة العربية السعودية رؤية ٢٠٣٠ والتي تشمل العديد من المبادرات والمشاريع الطموحة التي تهدف إلى تطوير البنية التحتية الصحية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وزيادة كفاءة النظام الصحي. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف وجود قيادة فعالة قادرة على إدارة التغيير بكفاءة واقتدار، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. وتعتبر منطقة مكة المكرمة من أهم المناطق في المملكة العربية السعودية، نظرًا لمكانتها الدينية وعدد السكان الكبير الذي تحتضنه. ويشكل تجمع مكة المكرمة الصحي جزءًا أساسيًا من منظومة الرعاية الصحية في المنطقة، حيث يقدم خدمات طبية متنوعة لعدد كبير من المرضى. ومع التحولات الكبيرة التي يشهدها القطاع الصحي في المملكة، فإن تجمع مكة المكرمة الصحي يواجه تحديات كبيرة في إدارة التغيير والتكيف مع المتطلبات الجديدة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير وأثرها على أداء الموظفين خلال التحول الصحي في تجمع مكة المكرمة. ويسعى البحث إلى تحقيق عدة أهداف، منها تحديد مفهوم القيادة وأهميتها في إدارة التغيير، والتعرف على التحديات التي تواجهها القيادة في إدارة التغيير خلال التحول الصحي، وقياس أثر القيادة على أداء الموظفين في تجمع مكة المكرمة، وتقديم توصيات عملية لتحسين أداء القيادة في إدارة التغيير خلال التحول الصحي.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في إدارة التغيير خلال التحول الصحي، وقد يعزى ذلك إلى عدة عوامل، منها:

١. نقص في القيادات الفعالة القادرة على قيادة التغيير بنجاح.
٢. مقاومة الموظفين للتغيير وعدم تقبلهم للأفكار الجديدة.
٣. صعوبة في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة.
٤. عدم وجود آليات واضحة لقياس أثر التغيير على أداء الموظفين.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير خلال التحول الصحي، وتحديد العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين خلال هذه الفترة، وتقديم توصيات عملية للمؤسسات الصحية لتحسين إدارة التغيير وتعزيز أداء الموظفين، بالإضافة إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة وإدارة التغيير في القطاع الصحي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. تحديد دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير في تجمع مكة المكرمة الصحي.
٢. قياس أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين خلال التحول الصحي.
٣. تحديد التحديات التي تواجه القيادة في إدارة التغيير.
٤. تقديم توصيات لتحسين أداء القيادة في إدارة التغيير وتعزيز أداء الموظفين.

تساؤلات الدراسة

١. ما دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير في تجمع مكة المكرمة الصحي؟
٢. ما أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين خلال التحول الصحي؟
٣. ما التحديات التي تواجه القيادة في إدارة التغيير في تجمع مكة المكرمة الصحي؟
٤. ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين أداء القيادة في إدارة التغيير وتعزيز أداء الموظفين؟

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة

تعتبر القيادة الفعالة وإدارة التغيير من العناصر الحاسمة لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الصحية، وخاصة في ظل التحولات الصحية المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي. يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة الفعالة وإدارة التغيير وأثر ذلك على أداء الموظفين في القطاع الصحي، مع التركيز بشكل خاص على المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.

يستعرض هذا البحث الأدبيات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة الفعالة وأنماطها، وأثرها على أداء الموظفين، بالإضافة إلى استعراض مفهوم إدارة التغيير وأهميته في المؤسسات الصحية، والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في ظل التحول الصحي. كما يتناول البحث العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير وأداء الموظفين في القطاع الصحي، مع التركيز على الدراسات والأبحاث التي أجريت في المملكة العربية السعودية، والاستفادة من التجارب والدراسات في الدول العربية والأجنبية.

الدراسات السابقة

١. تتناول دراسة المطرفي وآخرون ٢٠٢١ بعنوان " The Impact of Transformational Leadership on Performance of Employees in Health Facilities: An Applied Study in King Faisal Hospital in Makkah City" تأثير أساليب القيادة التحويلية على أداء العاملين في المجال الصحي. حيث قامت الدراسة بتطبيق منهج وصفي تحليلي لجمع البيانات باستخدام استبيان تم توزيعه على ٣٠٢ موظف في المستشفى. وأبرزت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء الموظفين، حيث احتل تأثير القادة المثاليين المرتبة الأولى من حيث التأثير الإيجابي، تلاها الاعتبارات الفردية، ثم التحفيز الإلهامي، وأخيرًا التحفيز الفكري. هذه النتائج تشير إلى أهمية اختيار قادة يتمتعون بسلوكيات قيادة تحويلية في المناصب القيادية بالمستشفى. تتضمن الدراسة أيضًا خلفية نظرية حول مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية. كما تسلط الضوء على أهمية هذه الأبعاد في تحسين أداء الموظفين، خاصة في البيئة الصحية التي تتطلب مستوى عالٍ من الأداء والالتزام. ومن خلال النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة والإدارة على كيفية ممارسة القيادة التحويلية، وأهمية تبني هذا النمط من القيادة في المؤسسات الصحية لضمان تحسين الأداء والكفاءة. وبشكل عام، تقدم هذه الدراسة رؤية شاملة حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في السياق الصحي، مما يشير إلى أهمية القادة في تشكيل بيئة عمل إيجابية تعزز من أداء العاملين ونموهم المهني.
٢. استهدفت دراسة زين العابدين ٢٠٢٤ بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض" إلى استكشاف الأثر الذي

تتركه القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (الثقافة التنظيمية، التوجه الاستراتيجي، الممارسات الأخلاقية، ورأس المال البشري) على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، كما تشير إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال، مما يعكس ضرورة التركيز على تطوير هذه القيادة في المؤسسات الحكومية لتحقيق أهدافها بكفاءة. واعتمدت الدراسة على منهج المسح الميداني، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية من ١٣٨ موظفاً. أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الاستراتيجية كان مرتفعاً، وتؤكد على وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث أظهرت الدراسة أن كل من التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية ورأس المال البشري والممارسات الأخلاقية تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الإبداع وتشجيع تبادل الأفكار بين الموظفين، بالإضافة إلى تطوير ميثاق أخلاقي داخل المركز لضمان الالتزام بالقيم الأخلاقية.

٣. سلط الباحث داهنين ٢٠٢٤ الضوء في بحثه بعنوان "أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد، بمنطقة تبوك - المملكة العربية السعودية" على أهمية التحول الرقمي، خاصة في سياق أزمة كورونا، حيث أصبح ضرورة استراتيجية للمؤسسات. وناقش الأبعاد المختلفة للقيادة وتأثيرها على نجاح التحولات الرقمية. اعتمد البحث على منهجية استنباطية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من القيادات بالمستشفى، وتضمن التحليل استخدام نموذج مقترح وفرضيات مستندة على أدبيات مختلفة. وأكدت نتائج البحث على وجود تأثير إيجابي للقيادة على نجاح التحول الرقمي، حيث تشكل رؤية القائد وإدارة العلاقات وتمكين الموظفين عناصر حيوية في هذا السياق. كما تم توضيح أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي. وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات القيادة في المؤسسات الصحية لضمان نجاح التحول الرقمي، بما في ذلك التركيز على بناء ثقافة تنظيمية مرنة وداعمة للابتكار.

٤. يستعرض دريادي ٢٠١٩ في بحثه بعنوان "دور القادة والمديرين في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في القطاع الصحي الجزائري، مع التركيز على المستشفى الجامعي بالدويرة كنموذج"، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، والعلاقة بين القيادة والإدارة وتحقيق الجودة الشاملة، وأهمية التوجهات الإدارية الحديثة في تحسين الأداء الصحي، ويعتمد على منهجية وصفية تحليلية تشمل استبيانات ومقابلات مع القادة والموظفين في المستشفى. بدأ الباحث بتعريف المستشفى ووظائفها، ثم ينتقل إلى مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في المستشفيات. كما يتطرق إلى جودة الخدمة الصحية وأبعادها، بالإضافة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، ويختتم بدراسة تحليلية للنظام الصحي الجزائري. ويشير البحث إلى وجود إدراك واضح بين القادة لأهمية الجودة الشاملة، ولكن هناك قيود تتعلق بالتطبيق الفعلي للمبادئ. كما يتناول البحث أيضاً

العوائق التي تواجه القيادة في تحقيق الجودة، مثل نقص التدريب والموارد، وقدم مجموعة من الاقتراحات لتعزيز الثقافة التنظيمية المتعلقة بالجودة وتحسين مهارات القيادة.

٥. تتناول الدراسة المرفقة للباحثة مخدوم ٢٠١٩ موضوع القيادة التحويلية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لقطاع الصحة في المملكة العربية السعودية. تمثل هذه الدراسة محاولة لفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على تطوير الموارد البشرية في القطاع الصحي، مع التركيز على المراحل الرئيسية التي مرت بها الاقتصاد السعودي وأهمية تطوير القطاع الصحي. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المنهج القياسي، للوصول إلى نتائج دقيقة حول تأثير القيادة التحويلية على التنمية البشرية. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على التنمية البشرية في القطاع الصحي، مما يعكس أهمية الاستثمار المستمر في الموارد البشرية والقطاعات الاقتصادية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في القطاعات الاقتصادية الحقيقية وتطوير الموارد البشرية، مما يساهم في رفع مستوى الخدمات الصحية وتحسين جودة الحياة في المجتمع السعودي.

٦. تناولت دراسة الشهري ٢٠٢٤ بعنوان "أثر تطبيق استراتيجية التحول الصحي في تقديم الخدمات من وجهة نظر الموظفين في المملكة العربية السعودية" أهمية التحول الصحي وأثره على جودة الخدمات المقدمة في القطاع الصحي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على ١٣٦ موظفاً في المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية. توضح النتائج وجود مستوى مرتفع من التحول الصحي في المملكة، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الصحي (زيادة كفاءة استخدام الموارد، استبعاد المخاطر المالية للمرضى، تمويل نظام الرعاية الصحية) ومستوى تقديم الخدمات الصحية. كما أكدت الدراسة على أهمية تحسين مستوى العاملين في المراكز الصحية وتوفير بيئة عمل داعمة، بالإضافة إلى أهمية التواصل الفعال مع المستفيدين من الخدمات الصحية. توصي الدراسة بالحفاظ على مستوى الخدمات الصحية المتميز في المملكة من خلال تعزيز الموارد وتوفير الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. كما يقترح الباحثون إجراء دراسات مستقبلية لتحليل تأثير العوامل المختلفة على نجاح استراتيجية التحول الصحي، مما يشير إلى أهمية هذه الدراسة في دعم النمو والتطوير المستمر في القطاع الصحي بالمملكة. تعتبر هذه الدراسة مرجعاً مهماً لفهم التحديات والفرص المرتبطة بتحسين جودة الخدمات الصحية في المملكة، وتعكس التوجهات الحالية نحو تعزيز الرعاية الصحية وشموليتها من خلال استراتيجيات التحول الفعالة.

٧. يتناول الباحثون الشمري وآخرون في بحثهم بعنوان "تحديات التحول إلى التجمع الصحي في حفر الباطن" موضوعاً حيويًا في سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ويقدمون رؤية شاملة حول

التحديات والفرص المرتبطة بالتحول إلى التجمع الصحي، ويعتبر البحث مرجعاً مهماً للمهتمين بمجال الصحة العامة وإدارة الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية. يسعى الباحثون إلى تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال التحول إلى نظام التجمعات الصحية. تم تسليط الضوء على أهمية التحول الصحي كجزء من الرؤية الوطنية، واستعراض التحديات المرتبطة بهذا التحول، مثل التحديات المادية واللوجستية، وأهمية تحسين كفاءة الخدمات الصحية. وتشير النتائج إلى أن هناك فهماً عالياً لأهمية برنامج التحول، حيث حصلت أغلب المعايير على تقييمات عالية. تستخدم الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، حيث تم جمع البيانات من مجتمع البحث في القطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن باستخدام استبانة، وقد أظهرت النتائج توافقاً كبيراً في الآراء حول أهمية التحول إلى التجمع الصحي. وأبرزت النتائج حاجة ملحة لتطوير البنية التحتية وتسهيل الوصول إلى الخدمات الصحية، وضرورة تحسين الإدارة والتنسيق بين مختلف القطاعات الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات البشرية في القطاع الصحي وتوفير الموارد المالية اللازمة للنجاح في هذا التحول.

٨. تتناول دراسة السبيعي وآخرون ٢٠٢١ بعنوان "أثر التحول إلى الأعمال الإلكترونية على التميز في الأداء المؤسسي بالتطبيق على القطاع الصحي بمحافظة الطائف" عدة جوانب مهمة تتعلق بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الصحية. حيث تتناول تأثير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية واستعدادات العاملين على تحسين الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية من موظفي القطاع الصحي في محافظة الطائف. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مما يعزز مصداقية النتائج حيث أظهرت وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتحول إلى الأعمال الإلكترونية على تحسين الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل، وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التقليدية إلى إلكترونية، بالإضافة إلى تعزيز الوعي بالخدمات الإلكترونية المتاحة. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجالها، حيث تعكس أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وتحسين البنية التحتية والتدريب على الأنظمة الإلكترونية الذي يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الكفاءة والإنتاجية. تساهم الدراسة أيضاً في توجيه السياسات الصحية نحو اعتماد نظم إلكترونية متقدمة، مما يعزز من جودة الخدمات الصحية المقدمة. وبصفة عامة، تعكس الدراسة أهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء المؤسسي، وتقدم إطاراً عملياً يمكن الاستفادة منه في تطبيقات مستقبلية ضمن القطاع الصحي وفي مجالات أخرى.

٩. تتناول دراسة العتيبي ٢٠٢٥ بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمكة المكرمة" عن دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة وجودة الخدمات الصحية، وأهمية التحول الرقمي في القطاع الصحي، مشيراً إلى كيفية تأثيره على تحسين

جودة الخدمات وكفاءة العاملين في هذا المجال. وقد أظهر الباحث من خلال عينة مكونة من ٣٠١ موظف في مديرية الشؤون الصحية بمكة المكرمة، أن هناك تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين خدمات الرعاية الصحية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي شمل مجموعة من المحاور التي تتعلق بالموارد البشرية، والمتطلبات الإدارية، والمكونات المادية، والمتطلبات الأمنية، وقواعد البيانات. وقد أظهرت النتائج أن جميع هذه المحاور لها تأثير معنوي على تحسين خدمات الرعاية الصحية. أوصت الدراسة بتدريب العاملين على أهمية حماية البيانات الشخصية للمرضى، مما يعكس الوعي المتزايد بأهمية الأمن السيبراني في المجال الصحي. كما دعت الدراسة إلى ضرورة تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصحية لضمان استقرار وأمان الأنظمة الرقمية المستخدمة. تقدم الدراسة رؤية شاملة حول أهمية التحول الرقمي في تحسين الخدمات الصحية، وتلقي الضوء على التحديات والفرص التي تواجهها المؤسسات الصحية في هذا السياق. تعتبر النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة ذات أهمية كبيرة لمتخذي القرار في القطاع الصحي، حيث تعزز من استراتيجيات تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

١٠. تتناول الدراسة للباحثات القحطاني والعيسى ٢٠٢٣ آثار التخصيص في القطاع الحكومي السعودي، من خلال استطلاع آراء العاملين في هذا القطاع. تهدف الدراسة إلى فهم الآثار الإدارية والاقتصادية والاجتماعية للتخصيص بما في ذلك المجال الصحي، بالإضافة إلى استكشاف الفروق في الآراء بناءً على المتغيرات الشخصية أو الوظيفية. تشير النتائج إلى أن الخصخصة قد تؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات الصحية، ولكن قد يكون لها آثار سلبية مثل ارتفاع الأسعار. كما تم الإشارة إلى أن الخصخصة تهدف إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وزيادة التنافسية في السوق، مما قد يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي مسحي، مع استخدام استبيان موجه لـ ٥٣٢ موظفًا إداريًا من ثمان جهات حكومية في الرياض، أظهرت النتائج أن هناك إجماعًا بين المشاركين على أن التخصيص له تأثيرات إيجابية في المجالات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها أهمية تقديم دورات تدريبية للموظفين حول التخصيص، والتدرج في عملية التخصيص، مع وجود سياسة واضحة للتعامل مع من سيفقدون وظائفهم بسبب التخصيص.

١١. تتناول الدراسة بعنوان "تقييم واقع إدارة التغيير في القطاع الصحي بمنطقة تبوك، المملكة العربية السعودية" للباحث الحربي ٢٠٢٥ دور إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي. تهدف الدراسة إلى تحليل الممارسات الحالية لإدارة التغيير وتحديد العوامل المؤثرة في تنفيذ عمليات التغيير الناجحة، بالإضافة إلى تأثير هذه العمليات على الأداء المؤسسي. تنقسم الدراسة إلى عدة أقسام رئيسية، حيث تبدأ بمقدمة توضح أهمية القطاع الصحي ودوره الحيوي في المجتمع، خاصة في

ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الصحية. كما تشير إلى الحاجة الملحة لإدارة التغيير كأداة لتحقيق التحسين المستدام في الأداء. تستند الدراسة إلى منهجية وصفية تحليلية، حيث تم جمع بيانات من عينة تتكون من ٣٥٠ فردًا من العاملين في القطاع الصحي في منطقة تبوك. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وتحسين أداء العاملين، مما يؤكد أهمية تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير. قدمت الدراسة توصيات عملية تهدف إلى تحسين إدارة التغيير من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية وتفعيل دور القيادة في دعم عمليات التغيير.

١٢. تتناول الدراسة "إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية" للباحثة حمزة محمد ٢٠٢٣، تحليل واقع ممارسة إدارة التغيير في المؤسسات الصحية وعلاقتها بالميزة التنافسية. حيث تم إجراء البحث على عينة من ٨٠ موظفًا في إحدى المستشفيات الحكومية بجدة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تشير النتائج إلى أن ممارسة إدارة التغيير، بأبعادها الثلاثة (التغيير في الاستراتيجية، التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا)، قد حصلت على تقييم "عالي" من وجهة نظر العينة، بينما جاءت الميزة التنافسية، بأبعادها (الجودة، الخدمة، والتمايز)، بتقييم "متوسط". تستند الدراسة إلى مجموعة من المراجع والدراسات السابقة التي تدعم أهمية إدارة التغيير في تعزيز الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد إدارة التغيير والميزة التنافسية، مما يؤكد على الدور الحيوي لإدارة التغيير في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الصحية. وتوصي الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية التي تشمل مستشفيات بأبعاد مختلفة، وتؤكد الحاجة إلى تحسين الجوانب التكنولوجية وتبني هياكل تنظيمية مرنة تدعم التغيير، وضرورة تبني استراتيجيات فعالة للتغيير لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة في بيئة تنافسية متزايدة.

١٣. تستهدف الدراسة بعنوان "الخصخصة والتغيير وأثرها على الموارد البشرية في قطاعات الدولة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠" للباحثين الزهراني والطريفي ٢٠٢٤، تأثير الخصخصة والتغيير على الموارد البشرية في قطاعات الدولة ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وقياس نتائج الخصخصة على مختلف القطاعات، مع التركيز على القطاع الصحي وأهمية رأس المال البشري في المؤسسات الصحية، وتأثير الخصخصة في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، حيث تتطور تأثيرات الخصخصة في سياق التنمية المستدامة. كما تضمن مناقشة العلاقة بين الخصخصة والموارد البشرية، وقياس تأثير الخصخصة على الأداء، وتحديد التغييرات الناتجة. وتعتمد الدراسة على منهج وصفي تحليلي، مستخدمة الاستبيانات كأداة لجمع البيانات من موظفي المؤسسات الصحية التي خضعت للخصخصة. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إجراءات

الخصخصة وتحسين أداء الموارد البشرية. كما توضح أن الخصخصة تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يساهم في تعزيز دور القطاع الخاص في تقديم الخدمات.

١٤. تتناول دراسة المطيري وآخرون ٢٠٢٢ بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي" تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين. تسلط الدراسة الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين الأداء المؤسسي، من خلال التركيز على عدة جوانب رئيسية تشمل دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، وتحفيز الأداء. وقد تم استخدام منهج وصفي تحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من ٢٦٥ موظفًا في المستشفيات الحكومية، مما يعكس تنوعًا في الآراء والتجارب. وأظهرت النتائج توافق عام بين الموظفين حول فعالية هذه الإدارة في تحسين الأداء. كما أكدت الدراسة على وجود علاقات ارتباطية طردية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين. بالإضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا في المستشفيات نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء، وتقديم التدريب المناسب للموظفين لتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم. هذه التوصيات تستند إلى النتائج التي تشير إلى أن التحسين المستمر في جودة الخدمات الصحية يتطلب مشاركة فعالة من جميع العاملين، مما يزيد من دافعيتهم ويعزز إنتاجيتهم. وتؤكد هذه الدراسة على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس فقط يعزز من فعالية الأداء الفردي للموظفين، بل يساهم أيضًا في تحقيق أهداف المؤسسة الصحية ككل، مما يجعلها أداة مهمة في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين.

١٥. تناقش الدراسة بعنوان "كفاءة أداء الخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية" التي أعدها الباحث المزمومي ٢٠٢٤، دور تمكين مؤهلي الإدارة الصحية في تحسين كفاءة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفيات ومراكز التجمع الصحي بمكة المكرمة. تهدف الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في كفاءة أداء الخدمات الصحية، وتحديد أنواع التدريب والتطوير المستخدمة لتمكين العاملين في هذا المجال. كما تسلط الضوء على أهمية تمكين الإدارة الصحية في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، حيث تم الاعتماد على منهجية وصفية تحليلية تشمل الدراسات المكتبية والميدانية. استخدم الباحث أدوات تحليلية مثل استبيانات لجمع البيانات من عينة من العاملين في المستشفيات والمراكز الصحية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تمكين الإدارة الصحية وكفاءة الخدمات الصحية. كما تم إثبات وجود تأثيرات ملحوظة لمتغيرات مثل تفويض السلطة، التدريب، الحوافز، وتوافر المعلومات على تحسين مستوى الخدمات المقدمة. خلصت الدراسة إلى أن تحسين كفاءة أداء الخدمات الصحية يتطلب تبني استراتيجيات تمكين فعالة تركز على تطوير مهارات العاملين وتعزيز روح الفريق، مما يساهم في تحقيق رضا المرضى وتحسين الجودة العامة للخدمات الصحية. وتعتبر

هذه الدراسة ذات أهمية خاصة في سياق تحسين النظام الصحي في المملكة، حيث تقدم توصيات عملية لإدارة المستشفيات والمراكز الصحية لتعزيز الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات الصحية.

١٦. تتناول الدراسة " Effects of Change and Change Management on Employee " Responses: An Overview of Results from Multiple Studies

وهيرولد، تأثيرات التغيير وإدارة التغيير على استجابات الموظفين في سياق التغيرات التنظيمية. تنطلق الدراسة من واقع أن التغيير المتكرر والواسع النطاق أصبح جزءًا لا يتجزأ من حياة المنظمات. تستند الدراسة إلى ثلاثة دراسات شملت ٩٢ مبادرة تغيير في مجموعة متنوعة من المنظمات عبر ٢١ صناعة مختلفة. تناولت الدراسة الأولى تأثير التغيير على توافق الموظفين مع وظائفهم ومنظمتهم، بينما استكشفت الدراسة الثانية الضغوط الناتجة عن التغيير. أما الدراسة الثالثة، فقد اختبرت تأثير التغيير على التزام الموظفين بالتغيير والتزامهم تجاه منظماتهم. تشير النتائج إلى أن التغيير، بغض النظر عن طبيعته، يتطلب إدارة فعّالة لتقليل مقاومة الموظفين وزيادة دعمهم. كما تظهر الدراسة أن العوامل الفردية، مثل العمر، تلعب دورًا مهمًا في كيفية استجابة الموظفين للتغيير، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الأكبر سنًا قد يواجهون صعوبات أكبر في التكيف مع التغيرات مقارنة بالشباب. تقدم الدراسة مجموعة من الاستنتاجات العملية، منها ضرورة التركيز على العوامل التي تؤثر على استجابة الأفراد للتغيير، مثل المعايير الإجرائية والدعم المؤسسي. كما توصي الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث لفهم أعمق حول كيفية تأثير التغيير على الأفراد، بما في ذلك تأثير الضغوط الشخصية الناتجة عن التغيير على مستوى الوظيفة.

١٧. تناقش الدراسة بعنوان " Qualities of a Good Leader and the Benefits of Good Leadership to an Organization: A Conceptual Study

موضوع القيادة الجيدة وأهميتها في المؤسسات الحديثة. تتناول الدراسة الصفات الأساسية للقائد الناجح، الفروق بين القائد والمدير، الذكاء العاطفي، أهداف القيادة، وفوائد القيادة الجيدة. بدايةً يستشهد الباحث باقتباسات مشهورة تعكس طبيعة القيادة، ويعرّف القيادة كعملية تأثير فردي على مجموعة لتحقيق الأهداف المشتركة. كما يؤكد على أهمية العلاقة بين القائد والتابعين، مما يجعل القيادة عملية تفاعلية. وتعرض الدراسة الصفات الرئيسية للقائد الجيد مثل الثقة، القدرة على التواصل، النزاهة، والقدرة على تحفيز الآخرين. كما يبرز الكاتب الفرق بين القائد والمدير، حيث يشير إلى أن القادة يلهمون ويشجعون بينما يعتمد المديرون على السلطة. تتطرق الدراسة أيضًا إلى مفهوم الذكاء العاطفي، الذي يعد ضروريًا لقيادة فعالة، ويشمل مهارات مثل الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية. هذه المهارات تساعد القادة على بناء علاقات إيجابية مع الموظفين وتعزيز بيئة عمل صحية. تحدد الدراسة أهداف القيادة التي تتعلق ببناء الثقة، توضيح الأهداف، وتطوير

المواهب. وتستعرض الفوائد المرتبطة بالقيادة الجيدة، مثل تعزيز الأخلاقيات وزيادة الإنتاجية، مما يؤكد على تأثير القيادة الفعال على الأداء العام للمؤسسة. في الختام، توصل الباحث إلى أن القيادة الجيدة تلعب دورًا حاسمًا في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتعزيز الأداء. تقدم الدراسة رؤى قيمة حول كيفية تحقيق القيادة الفعالة وتأثيرها الإيجابي على المؤسسات، مما يجعلها مصدرًا مهمًا للباحثين والممارسين في مجال الإدارة.

١٨. تتناول الدراسة بعنوان (أثر خصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في ظل رؤية ٢٠٣٠ من خلال دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبد الله في بيشة ٢٠٢٣) للباحث الغامدي تأثير الخصخصة على إنتاجية الموظفين وجودة الخدمات المقدمة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية من الموظفين. تبدأ الدراسة بمقدمة عن التحديات التي تواجه المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية وأهمية الخصخصة كوسيلة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. وتشير الدراسة إلى أن الخصخصة تهدف إلى رفع كفاءة الخدمات الصحية مع الحفاظ على السيطرة الحكومية على الاستراتيجيات العامة للقطاع. وتوضح النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخصخصة على إنتاجية الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن تطبيق الخصخصة في مستشفى الملك عبد الله بيشة قد أدى إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة حجم الإنتاج. وخلصت الدراسة إلى أن الخصخصة تساهم في رفع مستوى إنتاجية الموظفين من حيث الجودة والكمية، ولكنها قد تواجه تحديات تقنية وقانونية. كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ الخصخصة بنجاح في مستشفى الملك عبد الله بيشة، مع التركيز على تحسين بيئة العمل وتشجيع قبول الأنماط الإدارية الحديثة. وأن الخصخصة إذا ما تم توظيفها بشكل صحيح، يمكن أن تكون لها آثار إيجابية على إنتاجية الموظفين.

١٩. تتناول الدراسة " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في القطاع الصحي في ظل جائحة كوفيد ١٩ : دراسة عينة من العاملين في القطاع الصحي بولاية أم البواقي (٢٠٢١) " للباحثة بوسمينة تأثير الضغوط النفسية التي يتعرض لها العاملون في القطاع الصحي تأثيرًا مباشرًا على أدائهم الوظيفي. تم إجراء البحث على عينة من العاملين في مستشفيات بولاية أم البواقي، حيث تم توزيع ٢٠٠ استبانة واسترجاع ١٨٩ منها، مما يعكس نسبة استجابة عالية تصل إلى ٩٤.٥%. استخدمت الدراسة برنامج SPSS لتحليل البيانات، ووجدت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى ٠.٠٥. كما أظهرت النتائج أن البيئة الداخلية للمستشفيات تلعب دورًا مهمًا في زيادة الضغوط النفسية والجسدية على الموظفين، والتي قد تكون أكثر فتكًا من الوباء نفسه. تناقش الدراسة أيضًا نتائج عدة فرضيات، حيث أثبتت أن هناك تأثيرات إيجابية وسلبية لضغوط العمل، مثل الضغوط الناتجة عن الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتأثيرها على الأداء

الوظيفي للعاملين. كما تشير الدراسة إلى أهمية تحسين بيئة العمل لتقليل الضغوط التي يتعرض لها العاملون، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي. تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية خاصة حيث تبرز الحاجة إلى فهم تأثير الضغوط النفسية على العاملين في القطاع الصحي، وتقديم توصيات لتحسين ظروف العمل ودعم العاملين نفسيًا وجسديًا.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية القيادة الفعالة في سياق التحول الصحي وإدارة التغيير وأثرها على أداء الموظفين. تتناول الدراسات مختلف جوانب القيادة الفعالة وتأثيرها على الأداء المؤسسي في القطاع الصحي، مما يعكس تزايد الاهتمام بتحسين جودة الخدمات الصحية من خلال استراتيجيات فعالة.

١. القيادة الفعالة: تشير الدراسات إلى أن القيادة التحولية لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية. على سبيل المثال، دراسة المطرفي وآخرون (٢٠٢١) تظهر وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحولية وأداء الموظفين في المستشفيات، مما يشير إلى أهمية وجود قادة يتمتعون بخصائص قيادية ملهمة لتحسين الأداء، وتؤكد الدراسة أن القيادة التحولية تعزز من إنتاجية الموظفين وتساعد في تشكيل بيئة عمل إيجابية، مما يساهم في تحسين الأداء. كما وضحت دراسة زين العابدين (٢٠٢٤) أهمية القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي، مما يدل على أن التركيز على تطوير القيادة في المؤسسات الصحية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء.

٢. التحول الصحي: تبرز الدراسات أهمية التحول الصحي في المملكة العربية السعودية، وخاصة في إطار رؤية ٢٠٣٠. حيث تشير الأبحاث إلى أن التحول الصحي يتطلب قيادة فعالة للتغلب على التحديات المرتبطة بالتغيير، مثل مقاومة الموظفين.

٣. التحديات المرتبطة بالتحول الصحي: تناولت دراسة الشهري (٢٠٢٤) ودراسة السبيعي وآخرون (٢٠٢١) التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية خلال عمليات التغيير، مما يشير إلى أن التحديات ليست فقط تنظيمية بل أيضًا تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا.

٤. إدارة التغيير: يتضح من الأبحاث أن إدارة التغيير تلعب دورًا محوريًا في نجاح التحولات الصحية. فالتوجيه الصحيح من قبل القادة يمكن أن يقلل من مقاومة الموظفين ويعزز تقبلهم للتغييرات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

٥. أداء الموظفين: تؤكد الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين. على سبيل المثال، نتائج دراسة العتيبي (٢٠٢٥) تشير إلى أن التحول الرقمي في القطاع الصحي يعزز من أداء الموظفين من خلال تحسين كفاءة وجودة الخدمات.

بشكل عام، تؤكد الدراسات السابقة على أن القيادة الفعالة، سواء كانت تحولات قيادية، استراتيجيات تنظيمية، أو التركيز على الجودة، تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي، مما يتطلب اهتمامًا متزايدًا من قبل الإدارة وصناع القرار.

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

١. التركيز على القيادة الفعالة: تتشارك الدراسة الحالية في التركيز على أهمية القيادة الفعالة في تحسين الأداء، وهو موضوع تم تناوله في عدة دراسات سابقة، مثل دراسة المطرفي وآخرون (٢٠٢١) التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين.
٢. التغيير في القطاع الصحي: كما تركز الأبحاث السابقة على التغيير في القطاع الصحي، فإن الدراسة الحالية تتناول التحول الصحي في تجمع مكة المكرمة. بينما تناولت دراسات أخرى مثل دراسة العتيبي (٢٠٢٥) موضوع التحول الرقمي في تحسين الخدمات الصحية.
٣. أثر القيادة على أداء الموظفين: تتفق جميع الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين القيادة وأداء الموظفين. فعلى سبيل المثال، دراسة زين العابدين (٢٠٢٤) أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتأكيد في سياق التحول الصحي.

ما يستفاد من الدراسات السابقة

١. تساعد الدراسات السابقة في بناء إطار نظري قوي للدراسة الحالية، حيث توفر مفاهيم ومعايير حول القيادة وإدارة التغيير وأثرهما على الأداء في القطاع الصحي.
 ٢. من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوات التي لم يتم تناولها بعد، مما يمكن الدراسة الحالية من تقديم إسهامات جديدة في مجال القيادة وإدارة التغيير.
 ٣. يمكن أن تستفيد الدراسة الحالية من منهجيات البحث المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل استخدام الاستبيانات لجمع البيانات أو التحليل الوصفي، مما يساعد على تحسين جودة البحث وموثوقيته.
 ٤. تقدم الدراسات السابقة نتائج وتوصيات يمكن أن تُستخدم كأساس لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء في المؤسسات الصحية، وهو ما يمكن أن تستفيد منه الدراسة الحالية في تقديم توصيات عملية.
- يمكن للبحث الحالي أن يساهم في سد عدة ثغرات معرفية تتعلق بإدارة التغيير وأثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين في القطاع الصحي، ومنها:

١. نقص الدراسات التطبيقية في السياق المحلي حيث هناك حاجة لدراسات تطبيقية تدعم فهم كيف يمكن للقيادة الفعالة تعزيز أداء الموظفين أثناء التحولات الصحية في المملكة العربية السعودية، وخاصة في تجمع مكة المكرمة.
٢. فحص العوامل المختلفة التي تؤثر على مقاومة الموظفين للتغيير، وكيفية تحسين تقبلهم له، حيث أن الأبحاث السابقة قد لا تقدم رؤية شاملة حول هذه الديناميكيات.
٣. المساهمة في تطوير أدوات أو معايير جديدة لقياس أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين، مما يسهل عملية التقييم والمتابعة.
٤. فهم التحديات المحددة التي تواجه القيادة في إدارة التغيير، مما يمكن أن يوفر توصيات عملية للمؤسسات الصحية لتحسين استراتيجياتها.
٥. تقديم توصيات عملية قائمة على نتائج الدراسة لتحسين إدارة التغيير وتعزيز أداء الموظفين.

الإطار النظري

تتناول هذه الدراسة موضوعاً ذا أهمية بالغة في قطاع الرعاية الصحية، حيث تسعى إلى استكشاف دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير وأثرها على أداء الموظفين خلال التحول الصحي والذي يمثل مرحلة حاسمة تتطلب من المؤسسات الصحية القدرة على التكيف والتطور المستمر، ولتحقيق ذلك، تلعب القيادة الفعالة دوراً محورياً في توجيه الجهود وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وعلى ضوء مراجعة الدراسات السابقة سيتم التركيز على تحليل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الفعالة وأنماطها، وأثرها على أداء الموظفين، وإدارة التغيير وأهميتها في المؤسسات الصحية، فضلاً عن استعراض التحديات التي تواجه القطاع الصحي في ظل التحول الصحي.

مفهوم القيادة

تعتبر القيادة من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على فعالية المؤسسات، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة. إن فهم القيادة ومكوناتها المختلفة يمكن أن يساهم في تحسين الأداء وزيادة الفعالية في المنظمات، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع الصحي.

تتضمن القيادة عدة تعريفات ومفاهيم تشير إلى قدرة الشخص على التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة. عرفت (بن شخرون ٢٠١٧) القيادة بأنها عملية تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف مشتركة. وتعود جذور كلمة "قيادة" إلى المفاهيم اليونانية واللاتينية، حيث تشير إلى القدرة على البدء أو القيادة. وتُعتبر القيادة أيضاً علاقة بين شخص يقود وآخرين يقبلون هذا التوجيه. في

حين عرفت (مخدوم ٢٠١٩) القيادة التحولية بأنها نوع من القيادة التي تركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف أعلى من مصالحهم الذاتية. تشير القيادة التحولية إلى القدرة على إحداث تغييرات إيجابية في الأفراد والمؤسسات من خلال تقديم رؤية ملهمة وتطوير علاقات قوية مع الأتباع. كما تم التأكيد على أهمية هذه القيادة في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

ووفقاً لتعريفات مختلفة من الدراسات السابقة، يمكن أن تُعتبر القيادة عملية إنسانية وفكرية تعتمد على التوجيه والتأثير، وهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استثمار الفرص والتعامل مع المخاطر. علاوة على ذلك، تتضمن القيادة القدرة على تنمية الروح المعنوية للأفراد، وتوفير المعلومات اللازمة لهم لتحقيق النتائج المطلوبة، بالإضافة إلى تفاعل العلاقات الإنسانية بين الأفراد في بيئات العمل المختلفة. والقيادة ليست مجرد مهارات تقنية، بل هي مزيج من الشخصية والسلوكيات والسمات التي تنمو على مر الزمن، وتتطلب الاحترام المتبادل والتقدير بين القائد والتابعين.

أساليب القيادة

تعتبر أساليب القيادة من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الأفراد والمجموعات، حيث تتنوع هذه الأساليب من نمط القيادة الأوتوقراطية، حيث يتخذ القائد جميع القرارات بنفسه، إلى نمط القيادة الديمقراطية، حيث يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات. في هذا الإطار، تعد دراسة أساليب القيادة أمراً حيوياً لفهم كيفية تحسين الأداء وتطوير المهارات القيادية في مختلف المجالات، بما في ذلك القطاع الصحي، والتعليم، والأعمال التجارية (مخدوم ٢٠١٩).

١. القيادة التحولية: حيث يتم التركيز على التأثير الإيجابي الذي يمكن أن يحدثه القادة على مرؤوسيهـم من خلال تحفيزهم وتمكينهم لتحقيق أهداف أعلى.
٢. القيادة الاستبدادية: حيث يتم اتخاذ القرارات بشكل مركزي من قبل القائد دون مشاركة من الأعضاء الآخرين في الفريق، مما قد يؤدي إلى كفاءة عالية في بعض الحالات، لكنه قد يؤثر سلباً على روح الفريق.
٣. القيادة الديمقراطية: حيث يتم تشجيع المشاركة من جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات، مما يعزز الإبداع ويزيد من التفاعل بين أعضاء الفريق.
٤. قيادة عدم التدخل: حيث يترك القائد حرية كبيرة لأعضاء الفريق في اتخاذ القرارات، وهو أسلوب يمكن أن يكون مفيداً في البيئات التي تضم أفراداً ذوي خبرة عالية.

٥. القيادة السلطوية: حيث يعتمد القائد على سلطته في اتخاذ القرارات، مما يمكن أن يسرع من عملية اتخاذ القرار ولكن قد يؤدي إلى انخفاض الرضا بين الموظفين.

تظهر هذه الأساليب كيف يمكن أن تتفاوت طرق القيادة وتؤثر على الأفراد والفرق، مما يعكس أهمية اختيار الأسلوب المناسب وفقاً للسياق والبيئة التنظيمية.

تطور مفهوم القيادة في القطاع الصحي وأهميته

شهد مفهوم القيادة في القطاع الصحي تحولات كبيرة على مر السنين، حيث تزايد التركيز على أهمية الدور القيادي في تحسين الأداء المؤسسي وتقديم خدمات صحية عالية الجودة. فالقيادة في هذا السياق لم تعد تقتصر على اتخاذ القرارات، بل أصبحت تشمل القدرة على إلهام الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة (حميدة ٢٠١٩). وقد تحول التركيز بشكل خاص نحو القيادة الاستراتيجية، حيث باتت الحاجة ملحة لوضع رؤية واضحة وتوجيه استراتيجيات العمل بفعالية، مما يتطلب من القادة القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل (زين العابدين ٢٠٢٤). ولا يمكن إغفال تأثير الثقافة التنظيمية في هذا السياق، حيث يلعب القادة دوراً حيوياً في تعزيز ثقافة عمل تدعم الابتكار والتعاون بين الفرق، وهو ما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة (زين العابدين ٢٠٢٤). ومع تزايد التحديات المعاصرة، مثل الأزمات الصحية، أصبح تطوير مهارات القيادة أمراً ضرورياً لمواجهة هذه التحديات بفعالية، مما يستلزم امتلاك القادة لاستراتيجيات مرنة وقدرة على اتخاذ قرارات سريعة في ظل الظروف غير المستقرة (داهنين ٢٠٢٤). وقد تضمنت الممارسات القيادية الحديثة التركيز على القيادة التحويلية، التي تشجع الفرق على الابتكار والتغيير، مما يعزز من قدرة المنظمات الصحية على التكيف مع التغيرات المستمرة. وباختصار، فإن تطور مفهوم القيادة في القطاع الصحي يعكس أهمية التكيف مع التغيرات، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات، وكل ذلك بهدف تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة (زين العابدين ٢٠٢٤).

الخصائص والسمات القيادية

تعتبر القيادة الفعالة في القطاع الصحي حجر الزاوية في تحسين جودة الخدمات الصحية وتطوير الأداء. ولكي يتمكن القائد من تحقيق هذه الأهداف، يجب أن يتحلى بمجموعة من الخصائص والسمات القيادية التي تمكنه من التأثير الإيجابي في بيئة العمل.

من أهم هذه الخصائص، التأثير الشخصي الذي يمكن القائد من توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، حيث يتمتع القائد بسلطة غير رسمية تمكنه من التأثير على مرؤوسيه بشكل إيجابي. بالإضافة إلى ذلك، يتميز القائد بالقدرة على التحفيز، حيث يسعى لخلق بيئة عمل محفزة تشجع على التعاون والمشاركة وتطوير الأداء. كما يجب أن يكون القائد متفهماً ومرناً، قادراً على تفهم احتياجات مرؤوسيه وظروفهم، مما يعزز من فعالية القيادة. ولا يقتصر دور القائد على ذلك، بل يجب أن يكون قادراً على إدارة التغيير بفاعلية، وتوجيه العاملين نحو قبول التعديلات والإصلاحات الضرورية. وأخيراً، يجب أن يتمتع القائد بالتواصل الفعال، حيث يكون قادراً على التعبير عن رؤيته وأهدافه بوضوح، والاستماع إلى ملاحظات وآراء الفريق. هذه الخصائص المتكاملة تشكل قائداً فعالاً في القطاع الصحي، مما يساهم في تحقيق جودة عالية في الخدمات الصحية المقدمة (حميدة ٢٠١٩).

مفهوم إدارة التغيير

تُعد إدارة التغيير من العناصر الأساسية في تعزيز فعالية المؤسسات الصحية، حيث تُعتبر ضرورة ملحة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه هذا القطاع. ويتطلب السياق الصحي الحديث التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا، والسياسات الصحية، واحتياجات المرضى. من خلال إدارة التغيير، يمكن للمؤسسات الصحية تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

تم تعريف إدارة التغيير بعدة طرق في الأدبيات المختلفة، ومن التعريفات التي تم ذكرها:

تعريف الباحثة محمد ٢٠٢٣ لإدارة التغيير أنها "كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين أو الهيكل التنظيمي، أو التقنيات المستخدمة في المنظمة" وأشارت أيضاً أنها "جهد مشروع يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم وكذلك العمليات والهيكل التنظيمي". في حين عرف الحربي ٢٠٢٣ إدارة التغيير أنها عملية منظمة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على التعامل مع التغيرات المطلوبة في بيئات العمل، وتعتبر أحد العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات، خاصة في القطاع الصحي الذي يواجه تحديات مستمرة نتيجة للتطورات التكنولوجية، والتغيرات في السياسات الصحية، واحتياجات المرضى المتزايدة.

كما عرف الحربي ٢٠٢٥ إدارة التغيير أنها عملية تتعلق بتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء عبر تنظيم وتوجيه الجهود والموارد لتحقيق أهداف معينة. يركز البحث على كيفية تفعيل هذه الإدارة في المؤسسات الصحية، بما في ذلك الثقافات التنظيمية والهيكلية القيادية التي تدعم التغيير وتحقيق الأهداف المؤسسية.

هذه التعريفات توضح أن إدارة التغيير تتعلق بتوجيه وتنسيق العمليات التي تهدف إلى تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات في بيئة العمل.

أهمية إدارة التغيير في المؤسسات الصحية

١. تحسين جودة الخدمات الصحية: تعتبر إدارة التغيير أداة فعالة لتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة. فقد أثبتت الدراسات أن تطبيق أساليب إدارة التغيير يساهم في زيادة مستوى رضا المرضى وبالتالي تحسين النتائج الصحية. كما أن التغيير المدروس في العمليات والخدمات يمكن أن يؤدي إلى تقليل الأخطاء الطبية وزيادة الكفاءة (الحري ٢٠٢٣).

٢. استجابة للتطورات التكنولوجية: في ظل التطورات السريعة في التكنولوجيا، تحتاج المؤسسات الصحية إلى إدارة التغيير لضمان أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه التطورات بشكل فعال. إدارة التغيير تساهم في دمج التقنيات الجديدة في بيئة العمل، مما يعزز من قدرات المؤسسة ويزيد من فعاليتها (محمد ٢٠٢٣).

٣. التكيف مع التغيرات البيئية: المؤسسات الصحية تواجه تغييرات مستمرة بفعل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية. إدارة التغيير تساعد المؤسسات على التكيف مع هذه التغيرات، مما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (علي، آل منصور ٢٠٢٣).

٤. تعزيز القدرة التنافسية: من خلال إدارة التغيير، يمكن للمؤسسات الصحية تحسين ميزتها التنافسية في السوق. التغييرات المدروسة في الهيكل التنظيمي، العمليات، والخدمات تؤدي إلى تقديم خدمات أفضل، مما يعزز من موقع المؤسسة في السوق (محمد ٢٠٢٣).

٥. تطوير الكفاءات البشرية: إدارة التغيير تعزز من تطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات الصحية. من خلال التدريب والتطوير المستمر، يمكن للعاملين التكيف مع التغيرات ورفع مستوى أدائهم (علي، آل منصور ٢٠٢٣).

أنواع التغيير في القطاع الصحي

تعتبر هذه الأنواع من التغيير ضرورية لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة وتلبية احتياجات المجتمع. إن إدارتها بشكل فعال يمكن أن يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصحية في بيئة ذات تغييرات سريعة.

١. **التغيير في الهياكل التنظيمية:** يشير إلى إعادة تنظيم الهيكل الداخلي للمؤسسة الصحية، مثل تقسيم الأقسام أو تغيير التسلسل الإداري. يتضمن هذا النوع من التغيير تحسين فعالية التواصل وتقليل التعقيد الإداري. وفقًا للدراسة، يمكن أن تؤدي تغييرات في الهيكل التنظيمي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق أهداف مؤسسية أفضل (الحربي، ٢٠١٠، ص ١٩٧).

٢. **التغيير في العمليات والإجراءات:** يشمل تحسين وتطوير العمليات اليومية وطرق العمل في المؤسسات الصحية. يشير هذا التغيير إلى استخدام أساليب جديدة لزيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء. كما يتضمن إعادة تصميم العمليات لتلبية احتياجات المرضى بشكل أفضل وتقديم خدمات أسرع (حمادة وآخرون، ٢٠١٣، ص ٤٨٥).

٣. **التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:** يتضمن هذا النوع من التغيير إدخال تكنولوجيا جديدة أو تحديث الأنظمة الحالية، مثل استخدام نظم المعلومات الصحية المتقدمة أو الأجهزة الطبية الحديثة. التكنولوجيا تلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة الرعاية الصحية وتسهيل الوصول إلى البيانات (جالاغات، ٢٠١٥، ص ١٢٣٨).

٤. **التغيير في الثقافة التنظيمية:** يتعلق بتغيير القيم والممارسات السائدة داخل المؤسسة الصحية. يتطلب هذا النوع من التغيير التفاعل مع جميع العاملين في المؤسسة لتعزيز ثقافة تتبنى الابتكار والتعاون. الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على كيفية استجابة الأفراد للتغييرات الأخرى (المسدي، ٢٠١٤، ص ٣).

أداء الموظفين

تعتبر نظرية أداء الموظفين من أهم النظريات في علم إدارة الأعمال، حيث تركز على كيفية قياس وتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسات. يرتبط أداء الموظف بعدة عوامل تتضمن الدافعية، والمهارات، والبيئة التنظيمية، والثقافة المؤسسية. تهدف هذه النظرية إلى فهم كيفية تأثير هذه العوامل على إنتاجية الموظف وفاعليته في أداء

المهام الموكلة إليه. وتتناول نظرية أداء الموظفين مجموعة من العوامل التي تؤثر على كيفية إنجاز الموظفين لمهامهم وأداء وظائفهم داخل المنظمات. وفيما يلي أهم النقاط المتعلقة بهذه النظرية:

مفهوم الأداء

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام والواجبات المنوطة به بفاعلية وكفاءة. وهو يعكس كيف يحقق الفرد متطلبات وظيفته (البدانة، ٢٠١٠، ص ١٤).

ووضح كلا من (أبو عليم، ٢٠١٤م؛ عمر، ٢٠٠٨م؛ القاضي، ٢٠٢١م) مفهوم الأداء أنه محصلة أو نتيجة نهائية لنشاط معين، حيث يعكس الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الجماعة في مكان العمل. يُعرف الأداء بأنه نتائج الأعمال التي يحققها الأفراد نتيجة للجهود المبذولة واتباع التعليمات والأنظمة داخل المنظمة. كما يُشير إلى درجة إنجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي ينجز بها الفرد متطلبات وظيفته.

كما يشير العروسي (٢٠١٩) أن الأداء هو نتيجة الجهود والأنشطة التي يقوم بها الفرد أو الجماعة في سياق العمل. ويُعرف الأداء بأنه المحصلة النهائية للجهود المبذولة من قبل الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. يتضمن الأداء عدة عناصر، مثل الكفاءة في إنجاز المهام، الالتزام بالجودة، ودرجة تحقيق الأهداف الوظيفية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الأداء هو مزيج من الكفاءة والفعالية في تنفيذ المهام، ويُعد مؤشراً على قدرة الأفراد أو الفرق في تحقيق الأهداف المؤسسية.

عوامل الأداء الوظيفي

بما أن الأداء الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ويتأثر بمجموعة من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وخارجية. هذه العوامل تلعب دوراً حاسماً في تحسين أو تدهور مستوى أداء العاملين، مما يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية العامة للمؤسسة (محمد علي ٢٠٢٢)

١. العوامل الداخلية:

- الجهد والدافعية: يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة من قبل الأفراد لأداء مهامهم، بينما تتعلق الدافعية بالتحفيز الذي يدفعهم للعمل بجدية. يُعتبر مستوى الدافعية من العوامل المؤثرة في جودة الأداء.
- المهارات والقدرات: تتضمن المعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهام. الموظفون الذين يمتلكون مهارات عالية يكون أدائهم أفضل.

- الرضا الوظيفي: يرتبط شعور الموظف بالرضا عن عمله بمستوى أدائه. كلما زاد رضا الموظف، زادت إنتاجيته.
- ٢. العوامل الخارجية:
- البيئة التنظيمية: تشمل الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، ونظام السلطة. بيئة العمل الإيجابية تدعم تحسين الأداء.
- الظروف الاقتصادية والاجتماعية: تؤثر العوامل الاقتصادية مثل الأزمات الاقتصادية أو التغيرات في سوق العمل على أداء الموظفين.
- ٣. التدريب والتطوير: يوفر التدريب المستمر للموظفين فرصًا لتطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم. المؤسسات التي تستثمر في برامج التدريب تلاحظ تحسنًا ملحوظًا في الأداء.
- ٤. الحوافز: تشمل المكافآت المالية والمعنوية التي تُقدم للموظفين لتعزيز أدائهم. الحوافز الجيدة تشجع الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.

معايير الأداء

تتضمن معايير أداء الموظفين في دراسة (المطيري وآخرون ٢٠٢٢) عدة جوانب رئيسية تتعلق بكيفية تقييم أداء العاملين في القطاع الصحي. وفقًا للدراسة، تم تحديد مستوى أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض من خلال عدة عوامل، والتي تشمل:

١. التزام الإدارة بالجودة: يشير إلى كيفية تأثير التزام الإدارة العليا على تحسين أداء الموظفين، حيث يُعتبر دعم الإدارة من العوامل الأساسية لتحفيز العاملين وزيادة رضاهم.
٢. توفير المعينات اللازمة: يتضمن توفير الأدوات والموارد اللازمة للموظفين لأداء مهامهم بفعالية، مثل الوقت والكادر البشري والمعدات.
٣. فرص التدريب والتطوير: يُعد توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين من عوامل تحسين الأداء، حيث يساهم ذلك في تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.
٤. التواصل الفعال: يتمثل في استماع الإدارة لشكاوى وملاحظات الموظفين والعمل على تلبيتها، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والرضا عن العمل.
٥. تحقيق رضا المرضى: يؤكد على أهمية تقديم خدمات صحية تلبي احتياجات المرضى وتوقعاتهم، مما يرتبط بشكل وثيق بأداء الموظفين.
٦. التحفيز المادي والمعنوي: يشمل تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين بناءً على أدائهم، مما يعزز من دافعيتهم للعمل.

٧. تقييم الأداء بشكل دوري: يُعتبر التقييم المستمر لأداء العاملين ومراجعة سياسات العمل من العوامل الداعمة لتحسين الأداء.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى معرفة دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير وأثرها على أداء الموظفين خلال التحول الصحي. كما تم استخدام أدوات الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات، مع إجراء دراسة استكشافية أولية (Pilot Study) لضمان جودة الأدوات المستخدمة.

١. المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
٢. مجتمع الدراسة: موظفو تجمع مكة المكرمة الصحي.
٣. عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة ممثلة من موظفي تجمع مكة المكرمة الصحي.

أدوات الدراسة

١. الاستبيانات: تم تطوير استبيان بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة.
٢. المقابلات: تم إجراء مقابلات مع القيادات الصحية والموظفين.
٣. مقاييس الدراسة: تم استخدام مقاييس موثوقة وصالحة لقياس القيادة الفعالة وإدارة التغيير وأداء الموظفين.

حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية: دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير وأثرها على أداء الموظفين خلال التحول الصحي.
٢. الحدود البشرية: موظفو تجمع مكة المكرمة الصحي.
٣. الحدود المكانية: مدينة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية.
٤. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الثالث لبرنامج ماجستير إدارة الأعمال لعام ٢٤-٢٥م.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية ذات بين القيادة الفعالة وإدارة التغيير وأداء الموظفين خلال التحول الصحي في تجمع مكة المكرمة الصحي.

الفرضيات الفرعية:

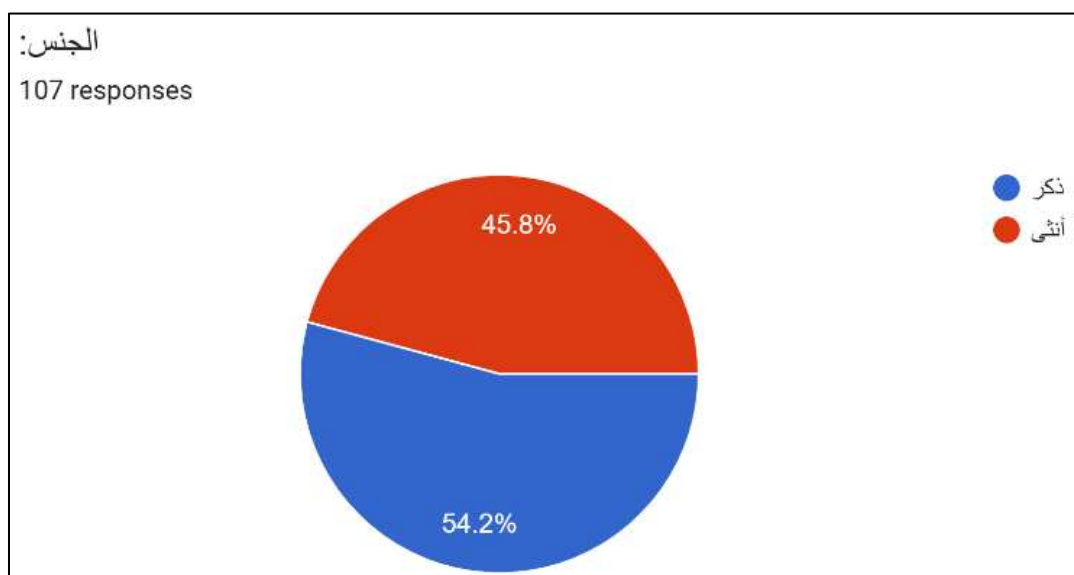
١. توجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الفعالة (مثل الرؤية الواضحة، والتواصل الفعال، والتحفيز، والدعم) وممارسات إدارة التغيير الفعالة (مثل تحديد الحاجة إلى التغيير، والتخطيط والتنفيذ، والتقييم).
٢. تساهم القيادة الفعالة في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير وتعزيز تقبلهم لعملية التحول الصحي.
٣. توجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الفعالة وأداء الموظفين (مثل الإنتاجية، والجودة، والالتزام، والرضا الوظيفي) خلال التحول الصحي.
٤. تؤثر القيادة الفعالة إيجاباً على دافعية الموظفين ومعنوياتهم خلال عملية التحول الصحي، مما ينعكس على أدائهم.
٥. توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التغيير الفعالة وأداء الموظفين خلال التحول الصحي.
٦. تساهم إدارة التغيير الفعالة في توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للموظفين، مما يعزز أدائهم خلال عملية التحول الصحي.
٧. تلعب إدارة التغيير دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين خلال التحول الصحي. بمعنى آخر، تؤثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين من خلال ممارسات إدارة التغيير الفعالة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

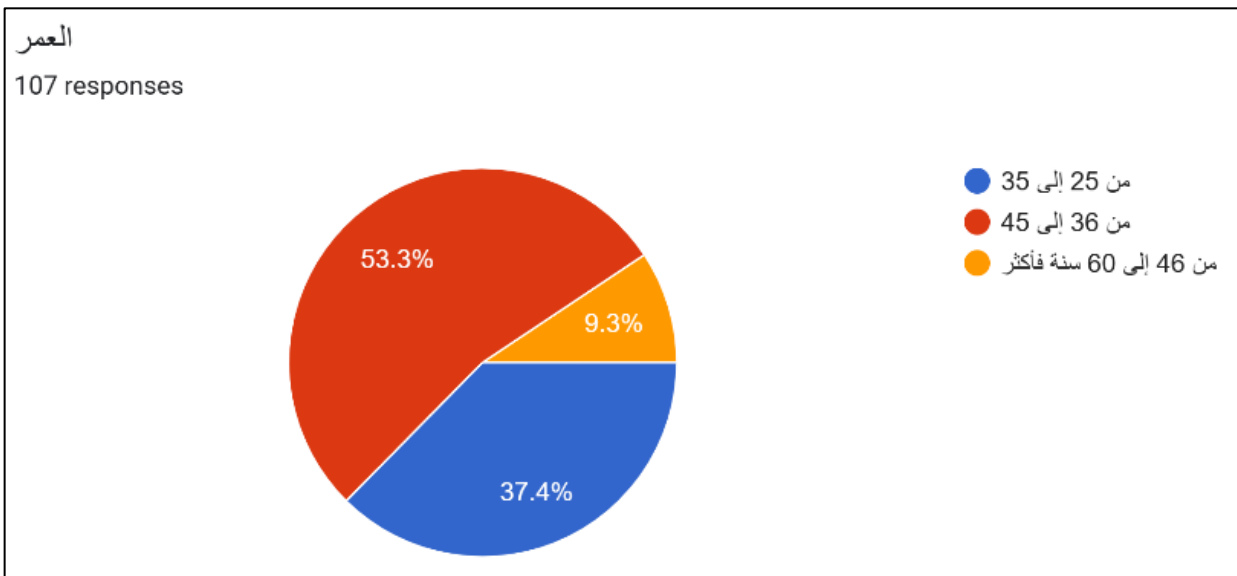
تحليل البيانات

أولاً: المعلومات الديموغرافية



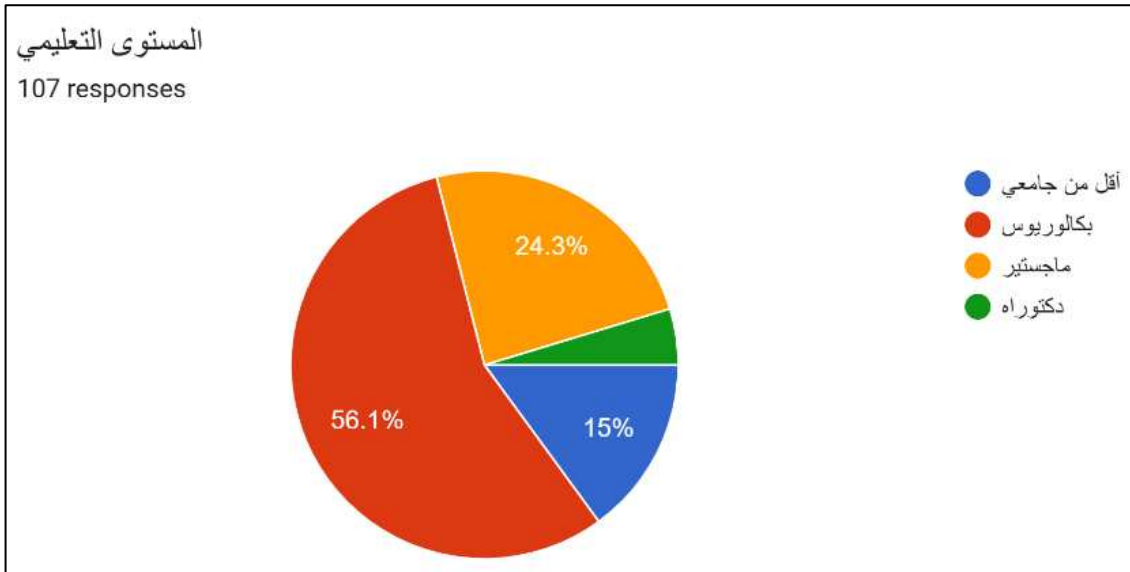
الرسم البياني رقم (١)

يتبين من الرسم البياني رقم (١) توزيع الجنس (ذكور وإناث) بين ١٠٧ مشاركين. يظهر في الرسم البياني أن نسبة الذكور تبلغ ٥٤.٢٪ (عدد ٥٨)، بينما نسبة الإناث تبلغ ٤٥.٨٪ (عدد ٤٩)، مما يشير إلى تفوق طفيف للذكور في العينة المدروسة.



الرسم البياني رقم (٢)

يوضح الرسم البياني رقم (٢) توزيع الفئات العمرية بين ١٠٧ مشاركين. يُظهر الرسم البياني أن الفئة العمرية من ٣٦ إلى ٤٥ سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة ٥٣.٣٪، تليها الفئة العمرية من ٢٥ إلى ٣٥ سنة بنسبة ٣٧.٤٪، بينما تشكل الفئة العمرية من ٤٦ سنة فأكثر نسبة ٩.٣٪ فقط. يشير هذا التوزيع إلى أن أغلبية المشاركين هم من الشباب والبالغين في منتصف العمر، مع تمثيل أقل للفئة العمرية الأكبر.

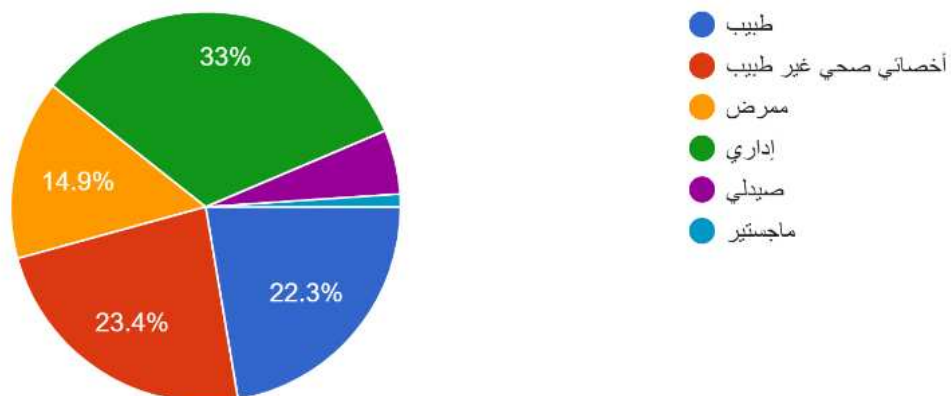


الرسم البياني رقم (٣)

يوضح الرسم البياني رقم (٣) توزيع المستوى التعليمي بين ١٠٧ مشاركين. حيث يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة ٥٦.١٪، يليهم الحاصلون على شهادة الماجستير بنسبة ٢٤.٣٪، ثم الحاصلون على درجة أقل من الجامعي بنسبة ١٥٪، يليهم حاملي درجة الدكتوراه بنسبة ٤.٧٪. يشير هذا التوزيع إلى أن معظم المشاركين من ذوي التعليم الجامعي، مع وجود نسبة ملحوظة من الحاصلين على شهادات أقل من جامعية، وتمثيل أقل لحملة الشهادات العليا.

المسمى الوظيفي

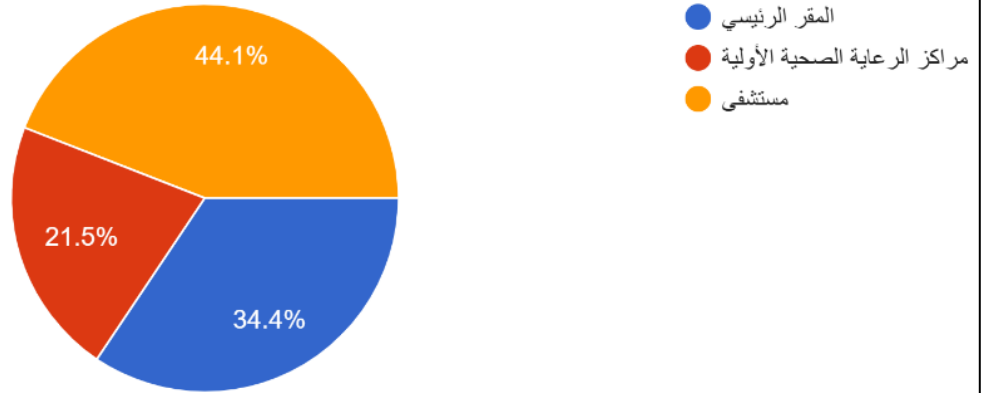
94 responses



الرسم البياني رقم (٤)

يوضح الرسم البياني رقم (٤) توزيع المسميات الوظيفية بين ٩٤ مشاركًا، حيث يظهر أن الإداريين يشكلون النسبة الأكبر بـ ٣٣٪، يليهم الأخصائيون الصحيون غير الأطباء بنسبة ٢٣.٤٪، ثم الأطباء بنسبة ٢٢.٣٪، ثم التمريض بنسبة ١٤.٩٪. كما يشير الرسم البياني إلى وجود نسبة ضئيلة لفئة الصيادلة. يعكس هذا التوزيع تنوعًا في المهن الصحية والإدارية بين المشاركين، مع تفوق واضح لفئة الإداريين.

مقر الإدارة
93 responses

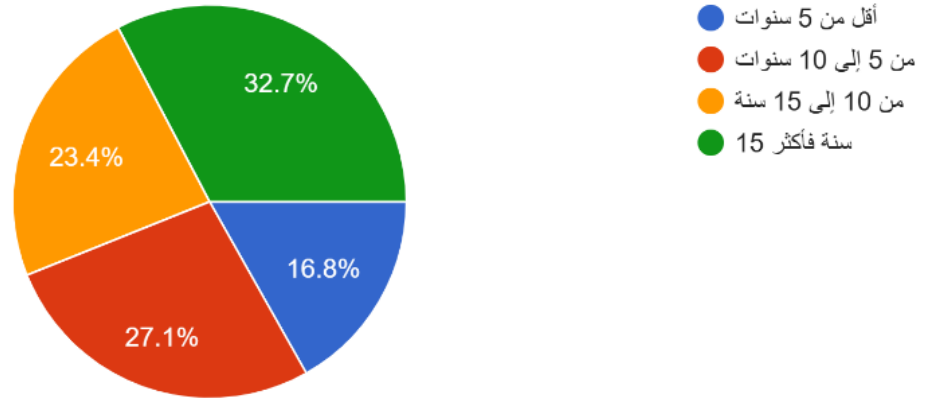


الرسم البياني رقم (٥)

يوضح الرسم البياني رقم (٥) توزيع مقر الإدارة بين ٩٣ مشاركًا، حيث يظهر أن المستشفيات هو الأكثر شيوعًا بنسبة ٤٤.١٪، يليه المقر الرئيسي بنسبة ٣٤.٤٪، بينما تشكل مراكز الرعاية الصحية الأولية النسبة الأقل بـ ٢١.٥٪. يعكس هذا التوزيع أن أغلبية المشاركين يعملون في المقر الرئيسي أو في المستشفيات، مع تمثيل أقل للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية.

مدة الخدمة في تجمع مكة المكرمة الصحي

107 responses



الرسم البياني رقم (٦)

يوضح الرسم البياني رقم (٦) توزيع مدة الخدمة في تجمع مكة المكرمة الصحي بين ١٠٧ مشاركين، حيث يظهر أن الفئة الأكبر هي من لديهم خدمة ١٥ سنة فأكثر بنسبة ٣٢.٧٪، تليها الفئة من ٥ إلى ١٠ سنة بنسبة ٢٧.١٪، ثم الفئة من ١٠ إلى ١٥ سنوات بنسبة ٢٣.٤٪، وأخيراً الفئة الأقل هي من لديهم خدمة أقل من ٥ سنوات بنسبة ١٦.٨٪. التوزيع العام يبدو متوازناً نسبياً بين الفئات المختلفة ويعكس ارتفاع نسبة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (١٥ سنة فأكثر) وانخفاض نسبة الموظفين ذوي الخبرة الأقل من ٥ سنوات.

ثانياً: نتائج محاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة الفعالة								
الترتيب	المتوسط الحسابي	المقياس					العبارة	
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
٨	٢,٢٦	%٢,٨	%١٢,١	%١٢,١	%٤٤,٩	%٢٨	النسبة المئوية	١. يتمتع قادتي برؤية واضحة ومُلهمة للمستقبل.
		٣	١٣	١٣	٤٨	٣٠	العدد	
٤	٢,٣٤	%٢,٨	%١٣,١	%١١,٢	%٤١,١	%٣١,٨	النسبة المئوية	٢. يتواصل قادتي معي بفعالية ويُطلعني على آخر التطورات.
		٣	١٤	١٢	٤٤	٣٤	العدد	
٥	٢,٣٢	%٠,٩	%١٣,١	%١٥,٩	%٤١,١	%٢٩	النسبة المئوية	٣. يشجعني قادتي على المشاركة في اتخاذ القرارات.
		١	١٤	١٧	٤٤	٣١	العدد	
٣	٢,٣٦	%٠,٩	%٨,٤	%١٥	%٤٦,٧	%٢٩	النسبة المئوية	٤. يدعمني قادتي ويقدم لي المساعدة عند الحاجة.
		١	٩	١٦	٥٠	٣١	العدد	
٦	٢,٣٣	%١,٩	%٧,٥	%١٢,١	%٤٧,٧	%٣٠,٨	النسبة المئوية	٥. يثق قادتي بقدراتي ويمنحني الصلاحيات المناسبة.
		١	٨	١٣	٥١	٣٣	العدد	
١	٢,٦٨	%٣,٧	%١٠,٣	%١٩,٦	%٤٢,١	%٢٤,٣	النسبة المئوية	٦. يُقدر قادتي إنجازاتي ويكافئني عليها.
		٤	١١	٢١	٤٥	٢٦	العدد	
٢	٢,٦٦	%١,٩	%١٦,٨	%١٨,٧	%٣٧,٤	%٢٥,٢	النسبة المئوية	٧. يحرص قادتي على تطوير مهاراتي وقدراتي.
		٢	١٨	٢٠	٤٠	٢٧	العدد	
٧	٢,٤١	%١,٩	%٦,٥	%١٥,٩	%٤٤,٩	%٣٠,٨	النسبة المئوية	٨. يعاملني قادتي باحترام وعدالة.
		٢	٧	١٧	٤٨	٣٣	العدد	
١٠	٢,٣٤	%٢,٨	%١٢,١	%١٥,٩	%٤١,١	%٢٨	النسبة المئوية	٩. يتمتع قادتي بالكفاءة والخبرة اللازمة لإدارة التغيير.
		٣	١٣	١٧	٤٤	٣٠	العدد	
٩	٢,٣٧	%١,٩	%٩,٣	%٢١,٥	%٣٩,٣	%٢٨	النسبة المئوية	١٠. يظهر قادتي التزامًا قويًا بنجاح عملية التحول الصحي.

الترتيب	المتوسط الحسابي	المقياس					العبارة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
		٢	١٠	٢٣	٤٢	٣٠	
						العدد	

جدول رقم (١)

يوضح الجدول رقم (١) أن القادة يتمتعون برؤية واضحة ومُلهمّة، حيث أشار ٧٢.٩٪ من المشاركين إلى موافقتهم على ذلك (بشدة أو موافق). كما أن التواصل الفعال هو سمة بارزة، حيث وافق ٧٢.٩٪ على أن القادة يطلعونهم على التطورات. ومع ذلك، هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مثل تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أبدى ٧٠٪ موافقتهم، وهو أقل قليلاً مقارنة بالعبارة الأخرى. الدعم والمساعدة المقدمة من القادة كانت جيدة أيضاً، حيث حصلت على ٧٥.٧٪ موافقة، بينما تقدير الإنجازات شهد نسبة موافقة مرتفعة تصل إلى ٦٦.٤٪. أما في ما يتعلق بتطوير المهارات، فإن ٦٢.٦٪ فقط وافقوا، مما يشير إلى حاجة للتطوير في هذا المجال. بشكل عام، تعكس النتائج صورة إيجابية عن القيادة الفعالة، مع وجود بعض المجالات التي تتطلب تحسينات.

المحور الثاني: إدارة التغيير

الترتيب	المتوسط الحسابي	المقياس					العبارة	
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
٣	٤,١١	%٠,٩	%٦,٥	%١٠,٣	%٥٣,٣	%٢٩	النسبة المئوية	١. أفهم جيدًا أسباب وأهداف عملية التحول الصحي.
		١	٧	١١	٥٧	٣١	العدد	
٤	٤,١٠	%٠,٩	%٧,٥	%١٠,٣	%٥٢,٣	%٢٩	النسبة المئوية	٢. أشارك بفعالية في عملية التحول الصحي.
		١	٨	١١	٥٦	٣١	العدد	
٧	٣,٣٩	%٢,٨	%١٥	%١٥,٩	%٤٣,٩	%٢٢,٤	النسبة المئوية	٣. أشعر بأنني مدعوم من قبل الإدارة خلال عملية التحول الصحي.
		٣	١٦	١٧	٤٧	٢٤	العدد	
٨	٣,٣٨	%٠,٩	%١٥,٩	%١٥,٩	%٤٣,٩	%٢٣,٤	النسبة المئوية	٤. تتوفر لي إدارتي الموارد والمعلومات اللازمة لإدارة التغيير.
		١	١٧	١٧	٤٧	٢٥	العدد	
١	٤,٤١	%١,٩	%٧,٥	%١٥	%٤٤,٩	%٣٠,٨	النسبة المئوية	٥. أعتقد أن عملية التحول الصحي ستؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.
		٢	٨	١٦	٤٨	٣٣	العدد	
٢	٤,٤١	%١,٩	%٧,٥	%١٥	%٤٧,٧	%٢٨	النسبة المئوية	٦. أنا متفائل بمستقبل تجمع مكة المكرمة الصحي بعد التحول.
		٢	٨	١٦	٥١	٣٠	العدد	
٥	٣,٩٦	%١,٩	%٩,٣	%٢٣,٤	%٣٩,٣	%٢٦,٢	النسبة المئوية	٧. أشعر بالرضا عن الطريقة التي يتم بها إدارة التغيير في المؤسسة.
		٢	١٠	٢٥	٤٢	٢٨	العدد	
٩	٣,٣٨	٠	%١١,٢	%٢٠,٦	%٤٦,٧	%٢١,٥	النسبة المئوية	٨. يتم التعامل مع مقاومة التغيير بفعالية في المؤسسة.
		٠	١٢	٢٢	٥٠	٢٣	العدد	
٦	٣,٩٥	٠	%٨,٤	%١٥	%٤٩,٥	%٢٧,١	النسبة المئوية	٩. يتم تقييم نتائج عملية التحول الصحي بانتظام.
		٠	٩	١٦	٥٣	٢٩	العدد	

المحور الثاني: إدارة التغيير

الترتيب	المتوسط الحسابي	المقياس					العبارة	
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
١٠	٣,٤٠	%٠,٩	%٨,٤	%١٦,٨	%٤٧,٧	%٢٦,٢	النسبة المئوية	١٠. يتم إجراء تعديلات على عملية التحول الصحي بناءً على نتائج التقييم.
		١	٩	١٨	٥١	٢٨	العدد	

جدول رقم (٢)

يوضح الجدول رقم (٢) أن ٥٣.٣% من المشاركين يفهمون جيداً أسباب وأهداف التحول الصحي، بينما يشارك ٥٢.٣% بفعالية في هذه العملية. ومع ذلك، يشعر ٢٢.٤% فقط بالدعم من الإدارة، مما يدل على وجود فجوة في الدعم الإداري. كما يعتقد ٣٠.٨% أن التحول سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمات. بينما أظهر ٢٦.٢% رضا عن كيفية إدارة التغيير، و ٢١.٥% يرون أن مقاومة التغيير يتم التعامل معها بفعالية. تعكس النتائج حاجة ملحة لتحسين الدعم الإداري وتعزيز المشاركة الفعالة لضمان نجاح عملية التحول الصحي.

المحور الثاني: أداء الموظفين

الترتيب	المتوسط الحسابي	المقياس					العبارة	
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
١٠	٤,٠٥	٠	٠	%٤,٧	%٤٩,٥	%٤٥,٨	النسبة المئوية	١. أنا ملتزم بتحقيق أهداف المؤسسة.
		٠	٠	٥	٥٣	٤٩	العدد	
١	٤,٣٦	٠	%٠,٩	%٢,٨	%٤٣	%٥٣,٣	النسبة المئوية	٢. أبذل قصارى جهدي في عملي.
		٠	١	٣	٤٦	٥٧	العدد	
٦	٤,١٩	٠	٠	%٧,٥	%٤٠,٢	%٥٢,٣	النسبة المئوية	٣. أنا منتج وفعال في عملي.
		٠	٠	٨	٤٣	٥٦	العدد	
٣	٤,٢٤	٠	%٠,٩	%٧,٥	%٣٩,٣	%٥٢,٣	النسبة المئوية	٤. أنا راضٍ عن أدائي في العمل.
		٠	١	٨	٤٢	٥٦	العدد	
٥	٤,٢٣	٠	%٠,٩	%١,٩	%٤١,١	%٥٦,١	النسبة المئوية	٥. أسعى باستمرار إلى تحسين أدائي.
		٠	١	٢	٤٤	٦٠	العدد	
٧	٤,١٧	٠	%١,٩	%٧,٥	%٤٤,٩	%٤٥,٨	النسبة المئوية	٦. أنا فخور بالعمل في تجمع مكة المكرمة الصحي.
		٠	٢	٨	٤٨	٤٩	العدد	
٢	٤,٢٥	٠	%٣,٧	%١٢,١	%٤٠,٢	%٤٣,٩	النسبة المئوية	٧. أشعر بالانتماء إلى المؤسسة.
		٠	٤	١٣	٤٣	٤٧	العدد	
٤	٤,٢٤	%٠,٩	%٤,٧	%١٢,١	%٤٣	%٣٩,٣	النسبة المئوية	٨. أنا متحمس للعمل في بيئة التحول الصحي الجديدة.
		١	٥	١٣	٤٦	٤٢	العدد	
٩	٤,١٤	٠	%٢,٨	%١٣,١	%٤٦,٧	%٣٧,٤	النسبة المئوية	٩. أعتقد أن عملية التحول الصحي ستؤثر إيجاباً على أدائي.
		٠	٣	١٤	٥٠	٤٠	العدد	

المحور الثاني: أداء الموظفين								
الترتيب	المتوسط الحسابي	المقياس					العبارة	
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
٨	٤,١٦	٠	١,٩ %	٦,٥ %	٩,٥ %	٤٢,١ %	النسبة المئوية	١٠. أنا مستعد لبذل المزيد من الجهد لإنجاح عملية التحول الصحي.
		٠	٢	٧	٥٣	٤٥	العدد	

جدول رقم (٣)

يتضح من البيانات في الجدول رقم (٣) أن نسبة الموظفين الذين يشعرون بالالتزام لتحقيق أهداف المؤسسة تتراوح بين ٤٥.٨ % و ٤٩.٥ % من الذين أبدوا موافقتهم بشدة أو موافقتهم، مما يشير إلى مستوى جيد من الالتزام. كما أن ٥٣.٣ % من الموظفين يبذلون قصارى جهدهم في العمل، مما يعكس حافزاً قوياً للعمل. ومع ذلك، هناك تباين في المشاعر تجاه عملية التحول الصحي الجديدة، حيث أبدى ٣٩.٣ % فقط حماسهم للعمل في هذه البيئة الجديدة. من جهة أخرى، هناك شعور بالانتماء للمؤسسة لدى ٤٣.٩ % من الموظفين، مما يشير إلى أهمية تعزيز الروابط المؤسسية. بينما أظهر ٤٢.١ % من الموظفين استعدادهم لبذل المزيد من الجهد لإنجاح التحول الصحي، مما يعكس استعداداً إيجابياً للتغيير. من الجدير بالذكر أن المتوسط الحسابي للآراء يتراوح بين ٤.١٤٩ و ٤.٣٦١، مما يدل على أن الأداء العام للموظفين يعتبر جيداً، ولكن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل الحماس والانتماء لتعزيز إنتاجيتهم.

مناقشة نتائج محاور الاستبيان مع نتائج الدراسات السابقة

تعد نتائج محاور الاستبيان بمثابة مؤشر على فعالية القيادة خلال عملية التحول الصحي في تجمع مكة المكرمة. تتضمن هذه المناقشة مقارنة بين نتائج الاستبيان والدراسات السابقة التي تم تناولها في البحث، مع تحليل الفرضيات المطروحة.

المحور الأول: القيادة الفعالة

أشار الاستبيان إلى أن ٧٢.٩ % من المشاركين يعتبرون أن قادتهم يتمتعون برؤية واضحة ومُلهمّة، مما يعكس فعالية القيادة في توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا يتماشى مع دراسة المطرفي وآخرون

(٢٠٢١) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحولية وأداء الموظفين في المستشفيات، حيث أكد الباحثون على أهمية وجود قادة يتمتعون بخصائص قيادية ملهمة.

ومع ذلك، أظهرت النتائج وجود فجوة في تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث وافق ٧٠٪ فقط على ذلك. وهذا يتناقض مع نتائج دراسة زين العابدين (٢٠٢٤) التي أكدت ضرورة تحسين أساليب القيادة لتعزيز مشاركة الموظفين في عملية التحول.

المحور الثاني: إدارة التغيير

أظهرت نتائج الاستبيان أن ٥٣.٣٪ من المشاركين يفهمون جيدًا أسباب وأهداف عملية التحول الصحي، بينما أبدى ٥٢.٣٪ منهم مشاركتهم الفعالة في العملية. ويتوافق هذا مع نتائج دراسة الشهري (٢٠٢٤) التي أكدت أن فهم الموظفين لأهداف التغيير يعزز من تقبلهم له.

ومع ذلك، أظهر ٢٢.٤٪ فقط من المشاركين أنهم يشعرون بالدعم من الإدارة خلال عملية التحول، مما يشير إلى وجود حاجة ملحة لتحسين الدعم الإداري، وهو ما أشار إليه الباحثون في دراساتهم.

المحور الثالث: أداء الموظفين

أظهرت النتائج أن ٤٥.٨٪ من الموظفين ملتزمون بتحقيق أهداف المؤسسة، في حين أبدى ٥٣.٣٪ منهم استعدادهم لبذل المزيد من الجهد. ويتماشى هذا مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠٢٥) التي أكدت أن التحول الرقمي يعزز من أداء الموظفين عبر تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ومع ذلك، فإن نسبة ٣٩.٣٪ فقط من المشاركين أبدوا حماسهم للعمل في بيئة التحول الصحي الجديدة، مما يشير إلى ضرورة تعزيز الروابط المؤسسية. وأكدت دراسة الغامدي (٢٠٢٢) أن الخصخصة قد تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، مما يستلزم أيضًا العمل على تحسين بيئة العمل لجذب الموظفين.

تظهر النتائج المستخلصة من الاستبيان توافقًا مع العديد من الدراسات السابقة، مما يعكس أهمية القيادة الفعالة وإدارة التغيير في تحسين أداء الموظفين خلال التحول الصحي. ومع ذلك، تشير النتائج أيضًا إلى وجود بعض الفجوات التي تحتاج إلى معالجة، مثل تحسين الدعم الإداري وتعزيز المشاركة الفعالة.

إجابات فرضيات الدراسة الحالية

١. **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة وإدارة التغيير وأداء الموظفين خلال التحول الصحي في تجمع مكة المكرمة. أكدت الدراسة الحالية وجود ارتباط وثيق بين القيادة الفعالة وإدارة التغيير الإيجابية، وأثرهما في تحسين أداء الموظفين خلال فترة التحول الصحي في تجمع مكة المكرمة. وقد تم تأييد هذه الفرضية بالكامل، حيث أظهرت النتائج بوضوح قوة العلاقة بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين.

٢. الفرضيات الفرعية:

• **الفرضية ١:** توجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الفعالة (مثل الرؤية الواضحة، والتواصل الفعال، والتحفيز، والدعم) وممارسات إدارة التغيير الفعالة (مثل تحديد الحاجة إلى التغيير، والتخطيط والتنفيذ، والتقييم).

تم إثبات وجود علاقة إيجابية بين صفات القيادة الفعالة وتطبيق ممارسات إدارة التغيير. وأكد المشاركون في الدراسة على أهمية التواصل الواضح والدعم المستمر في هذا السياق.

• **الفرضية ٢:** تساهم القيادة الفعالة في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير وتعزيز تقبلهم لعملية التحول الصحي.

تبين أن القيادة الفعالة تساهم في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير، ولكن بشكل جزئي. وأظهرت نتائج الاستبيان أن هناك حاجة لتعزيز الدعم الإداري لتحقيق تأثير أكبر.

• **الفرضية ٣:** توجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الفعالة وأداء الموظفين (مثل الإنتاجية، والجودة، والالتزام، والرضا الوظيفي) خلال التحول الصحي.

أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين صفات القيادة الفعالة وأداء الموظفين، حيث أظهر الموظفون التزامًا عاليًا وتحفيزًا ملحوظًا.

• **الفرضية ٤:** تؤثر القيادة الفعالة إيجابًا على دافعية الموظفين ومعنوياتهم خلال عملية التحول الصحي، مما ينعكس على أدائهم.

تم تأكيد تأثير القيادة الفعالة الإيجابي على دافعية الموظفين، حيث أظهروا استعدادًا لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف التغيير.

• **الفرضية ٥:** توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التغيير الفعالة وأداء الموظفين خلال التحول الصحي.

أظهرت نتائج الاستبيان وجود تفاعل قوي بين ممارسات إدارة التغيير وأداء الموظفين، مما يؤكد العلاقة الإيجابية بينهما.

• **الفرضية ٦:** تساهم إدارة التغيير الفعالة في توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للموظفين، مما يعزز أدائهم خلال عملية التحول الصحي.

تم تأكيد أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة التغيير الفعالة وبيئة العمل الداعمة والمحفزة للموظفين، مما يعزز أدائهم خلال عملية التحول الصحي.

• **الفرضية ٧:** تلعب إدارة التغيير دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين.

تم تأكيد الدور الوسيط لإدارة التغيير في العلاقة بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين، حيث تبين أن إدارة التغيير تساهم في تعزيز فعالية القيادة وتحسين النتائج.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الحالية حول "أثر القيادة الفعالة في إدارة التغيير وأثرها على أداء الموظفين خلال التحول الصحي في تجمع مكة المكرمة"، يمكن تقديم توصيات تركز على أهمية تكامل الجهود بين القيادة والموظفين لضمان نجاح التحول الصحي وتحسين أداء المؤسسات الصحية:

١. تعزيز القيادة التحولية من خلال تبني المؤسسات الصحية أسلوب القيادة التحولية، حيث أظهرت الدراسات السابقة أن هذا النوع من القيادة يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب القادة على مهارات التحفيز والإلهام، مما يعزز من قدرة القادة على تشكيل بيئة عمل إيجابية.

٢. تقديم الدعم والتدريب المستمر من الإدارات للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات. حيث تشير النتائج إلى أن ٢٢.٤٪ فقط من الموظفين يشعرون بالدعم من الإدارة خلال عملية التحول، مما يستدعي تحسين هذا الدعم لضمان نجاح عملية التغيير.

٣. تحفيز المشاركة الفعالة وتشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار خلال عمليات التحول. حيث أظهرت النتائج أن ٢٩٪ فقط من الموظفين يشعرون بأنهم مدعومون للمشاركة، مما يتطلب تحسين القنوات التواصلية وتعزيز روح المشاركة.

٤. تطوير آليات واضحة لقياس أثر التغيير على أداء الموظفين واعتماد مقاييس موضوعية لتحديد مدى نجاح التغييرات المطبقة.

٥. تحسين البيئة التنظيمية للعمل لتكون أكثر داعمة ومحفزة وتحسين بعض الجوانب مثل الحماس والانتماء، مما يتطلب التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتعاون.
٦. توفير الموارد اللازمة لدعم عمليات التغيير، بما في ذلك المعلومات والتقنيات الحديثة. حيث أن وجود الموارد الكافية يعزز من فعالية تنفيذ التغييرات.
٧. تعزيز التواصل الفعال وتحسين آليات التواصل بين الإدارة والموظفين يساهم في تقليل مقاومة التغيير. النتائج تشير إلى أن التواصل الفعال بين القادة والموظفين كان له تأثير إيجابي على الأداء، لذا يجب تعزيز هذا الجانب.
٨. يجب على المؤسسات الصحية إجراء تقييمات دورية ورصد النتائج لممارسات القيادة وتأثيرها على أداء الموظفين، مما يساعد في تعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج المحققة.

المراجع

المراجع العربية

١. هديل علي زين العابدين. (٢٠٢٤). أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض. مجلة ميدأوشن للبحوث والدراسات، ١(٢)، ٣٧-١.
٢. داهنين، بن عامر. (٢٠٢٤). أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد، بمنطقة تبوك-المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة. ١٣٣-١٥٢، (٦) ٤٤.
٣. دريادي، حميدة. (٢٠١٩). دور القادة والمديرين في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في القطاع الصحي بالجزائر: المركز الاستشفائي الجامعي بالدويرة انموذجا ٢٠١٢-٢٠١٧.
٤. مخدوم، هند كرامة الله. (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في التنمية البشرية بالتطبيق على القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية (٢) ٤، ٢٦٧-٢٣٧.
٥. الشهري، حسن عامر. (٢٠٢٤). أثر تطبيق استراتيجية التحول الصحي في تقديم الخدمات من وجهة نظر الموظفين في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨(١٠)، ٣٤-٢٢.
٦. الشمري، أ. ع. س.، أ/عبدالهادي سليمان، الشمري، أ/أسماء فهد مناحي، الظفيري، & أ/فاطمة عامر ضحوي. (٢٠٢٢). تحديات التحول إلى التجمع الصحي في حفر الباطن. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، ٨٧(٣)، ٧٣٨-٧٩٠.
٧. السبيعي، ع. ه. ف. م.، عبد الفتاح، ط. ر.، ومحمود، ع. ح. ع. (٢٠٢١). تأثير التحول إلى الأعمال الإلكترونية على التميز في الأداء المؤسسي بالتطبيق على القطاع الصحي بمحافظة الطائف. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. ٣(٢٧)، ٣٩-٧.
٨. العتيبي، & مشاري منصور وارد. (٢٠٢٥). دور التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمكة المكرمة. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٢٠(١)، ٧٢-٣٥.
٩. القحطاني، ن. العيسى، غ. (٢٠٢٣). اتجاهات العاملين في القطاع الحكومي السعودي نحو آثار التخصيص. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٣)، ٢٣٥-٢٥٢.
١٠. الحربي، س. (٢٠٢٥). تقييم واقع إدارة التغيير في القطاع الصحي بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٢٠(٣)، ٤٦-٣.

١١. حمزة محمد، أماني. (٢٠٢٣). إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بالمملكة. مجلة بنها للعلوم الإنسانية، ٢(٢)، ١٩٤-٢٣٨. doi: 10.21608/bjhs.2023.238922.1184
١٢. الزهراني، س. المطرفي، ن. (٢٠٢٤). الخصخصة والتغيير وأثرها على الموارد البشرية في قطاعات الدولة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. ٥٦(٥)، ٣٨٦-٤١٩.
١٣. عارف عبدالعزيز المطيري، مرضي مبارك آل حسينة، ممدوح فهد العنزي، فايز عبد المحيي المطيري، & رزان محمد المطيري. (٢٠٢٢). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(٢٩)، ٢٢-٤٢.
١٤. المزمومي، م. (٢٠٢٤). كفاءة أداء الخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٩(٥).
١٥. بن شخرون، حميدة (٢٠١٧) : القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
١٦. بوسمينة، أمال، سفاري & أسماء. (٢٠٢١). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في القطاع الصحي في ظل جائحة كوفيد ١٩: دراسة عينة من العاملين في القطاع الصحي بولاية أم البواقي.
١٧. الغامدي، س. ب. م. ب. (٢٠٢٢). أثر الخصخصة على إنتاجية الموظفين في المنظمات الصحية: دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبد الله ببيشة. المجلة الدولية للأبحاث والدراسات، ٤(2)، ١-٣٤. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.4>
١٨. أبو عليم، طالب محمد (٢٠١٤م). أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٩. عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨م). معجم اللغة العربية المعاصر. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
٢٠. القاضي، باسم محمود خميس (٢٠٢١م). أثر نظام الصحة الإلكترونية في أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في عمان. رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
٢١. العروسي، المختار (٢٠١٩). "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين". مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، العدد ٤.
٢٢. البداونة، صالح عبد الرحمن (٢٠١٠م). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

1. Almatrafi, R. S., Alzahrani, F. M., & Althaqafi, A. R. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Performance of Employees in Health Facilities: An Applied Study in King Faisal Hospital in Makkah City. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 11(12).
2. Fedor, D. B., & Herold, D. M. (2004). Effects of change and change management on employee responses: an overview of results from multiple studies. In Tappi Fall Technical Conference (Vol. 1, pp. 3-1).
3. Muteswa, R. (2016). Qualities of a good leader and the benefits of good leadership to an organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 8(24), 135-140.

الملاحق

استبيان دراسة دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير وأثرها على أداء الموظفين خلال التحول الصحي:

دراسة تطبيقية على تجمع مكة المكرمة الصحي

هذا الاستبيان هو جزء من دراسة البحث العلمي لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال بعنوان "دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير وأثرها على أداء الموظفين خلال التحول الصحي: دراسة تطبيقية على تجمع مكة المكرمة الصحي"، ومشاركتكم في هذا الاستبيان ستساهم بشكل كبير في إثراء الدراسة وتقديم نتائج دقيقة وتوصيات تساهم في نجاح هذا العمل، وسيتم استخدام هذه المعلومات بشكل حصري لأغراض البحث العلمي، وستتم معاملتها بمنتهى السرية والاحترافية.

أولاً: المعلومات الديموغرافية:

١. الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

٢. العمر:

☐ من ٢٥ إلى ٣٥ سنة

☐ من ٣٦ إلى ٤٥ سنة

☐ من ٤٦ إلى ٦٠ سنة فأكثر

٣. المستوى التعليمي:

☐ أقل من جامعي

☐ ماجستير

☐ بكالوريوس

☐ دكتوراه

☐ دبلوم دراسات عليا

٤. المسمى الوظيفي:

☐ طبيب

☐ أخصائي صحي غير طبيب

☐ صيدلي

☐ إداري

☐ ممرض

٥. الإدارة:

☐ المقر الرئيسي

☐ مركز صحي

☐ مستشفى

٦. مدة الخدمة في تجمع مكة المكرمة الصحي:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ ١٥ سنة فأكثر

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ من ١٠ لأقل من ١٥ سنة

ثانيا: يرجى تحديد مدى توافقك مع العبارات المتعلقة بالمحاور التالية:

المحور الأول: القيادة الفعالة.

المقياس					العبارة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					١- يتمتع قادتي برؤية واضحة ومُلهمَة للمستقبل.
					٢- يتواصل قادتي معي بفعالية ويُطعنني على آخر التطورات.
					٣- يشجعني قادتي على المشاركة في اتخاذ القرارات.
					٤- يدعمني قادتي ويقدم لي المساعدة عند الحاجة.
					٥- يثق قادتي بقدراتي ويمنحني الصلاحيات المناسبة.
					٦- يُقدر قادتي إنجازاتي ويكافئني عليها.
					٧- يحرص قادتي على تطوير مهاراتي وقدراتي.
					٨- يعاملني قادتي باحترام وعدالة.
					٩- يتمتع قادتي بالكفاءة والخبرة اللازمة لإدارة التغيير.
					١٠- يظهر قادتي التزامًا قويًا بنجاح عملية التحول الصحي.

المحور الثاني: إدارة التغيير

المقياس					العبارة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					١- أفهم جيدًا أسباب وأهداف عملية التحول الصحي.
					٢- أشارك بفعالية في عملية التحول الصحي.
					٣- أشعر بأنني مدعوم من قبل الإدارة خلال عملية التحول الصحي.
					٤- توفر لي إدارتي الموارد والمعلومات اللازمة لإدارة التغيير.
					٥- أعتقد أن عملية التحول الصحي ستؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.
					٦- أنا متفائل بمستقبل تجمع مكة المكرمة الصحي بعد التحول.
					٧- أشعر بالرضا عن الطريقة التي يتم بها إدارة التغيير في المؤسسة.
					٨- يتم التعامل مع مقاومة التغيير بفعالية في المؤسسة.
					٩- يتم تقييم نتائج عملية التحول الصحي بانتظام.
					١٠- يتم إجراء تعديلات على عملية التحول الصحي بناءً على نتائج التقييم.

المحور الثالث: أداء الموظفين.

المقياس					العبارة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					١- أنا ملتزم بتحقيق أهداف المؤسسة.
					٢- أبذل قصارى جهدي في عملي.
					٣- أنا منتج وفعال في عملي.
					٤- أنا راضي عن أدائي في العمل.
					٥- أسعى باستمرار إلى تحسين أدائي.
					٦- أنا فخور بالعمل في تجمع مكة المكرمة الصحي.
					٧- أشعر بالانتماء إلى المؤسسة.
					٨- أنا متحمس للعمل في بيئة التحول الصحي الجديدة.
					٩- أعتقد أن عملية التحول الصحي ستؤثر إيجاباً على أدائي.
					١٠- أنا مستعد لبذل المزيد من الجهد لإنجاح عملية التحول الصحي.

Abstract

This study investigates the effectiveness of leadership in change management and its impact on employee performance during the healthcare transformation in the Makkah Health Cluster. With the ongoing challenges faced by the healthcare sector globally, particularly in Saudi Arabia, the research focuses on the role of effective leadership in guiding employees through significant organizational changes. Utilizing a descriptive analytical methodology, the study collects data through surveys and interviews with healthcare professionals within the Makkah Health Cluster .

Findings indicate a positive correlation between transformational leadership qualities, such as clear vision and effective communication, and employee performance metrics, including productivity and job satisfaction. The research highlights the necessity of supportive leadership in reducing resistance to change and enhancing employee engagement during the transformation process. It concludes with recommendations for healthcare organizations to adopt transformational leadership practices, improve communication channels, and provide necessary resources to facilitate successful change initiatives. The study contributes to the existing literature on leadership and change management in the healthcare sector, offering practical insights for enhancing employee performance during times of organizational shift.

Keywords

Leadership, Health transformation, Change, Performance

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Effectiveness of Leadership in Change Management and its
Impact on Employee Performance During Healthcare Transformation:
A Case Study of the Makkah Health Cluster**

Prepared by:

Reem Khumais Alharbi

242001200

Supervised by:

Dr. Fayez Aljarad

Dr. Alfaisal Abdulhameed

Year:2024