

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الكوادر الصحية – دراسة ميدانية في مستشفيات جدة

أسم الطالب
عبدالعزیز مطلق العتيبي

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
	1
2.1. المقدمة:	12
2.2. المتغير المستقل	12
2.3. المتغير التابع	12
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	13
2.5. الخاتمة	13
قائمة المراجع	13

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعَدُّ القيادة الإدارية من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات المعاصرة، إذ إنها تمثل العنصر المحوري الذي يوجّه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن نجاح أي مؤسسة لا يتوقف على ما تملكه من إمكانيات مادية وتقنية فحسب، بل يعتمد بصورة جوهرية على نوعية القيادة التي تديرها وتوجّه مساراتها، حيث تسهم القيادة الإدارية في بلورة الرؤية، وصياغة الأهداف، وتحفيز العاملين، وخلق بيئة عمل محفّزة على الإبداع والابتكار (بشوري، 2024).

ويكتسب القطاع الصحي أهمية استثنائية ضمن هذه المؤسسات، باعتباره القطاع الذي يمسّ حياة الإنسان بشكل مباشر، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الحياة ورفاهية المجتمعات. فالمستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية تعمل في بيئة بالغة التعقيد، تتشابك فيها المهام الفنية والإدارية، وتتطلب مستوى عالياً من التنسيق بين الكوادر الطبية والتمريضية والإدارية لتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية. وقد كشفت جائحة كوفيد-19 عن الدور المحوري الذي تؤديه القيادة الإدارية في القطاع الصحي، وأظهرت الحاجة الملحة إلى قيادات قادرة على إدارة الأزمات والتعامل مع المشكلات المضطربة بمرونة وكفاءة. (Ansell et al., 2021)

وعلى الرغم من التطور الملحوظ الذي شهدته المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في إطار رؤية المملكة 2030 التي أولت القطاع الصحي اهتماماً بالغاً، إلا أن أداء الكوادر الصحية لا يزال يواجه جملة من التحديات المرتبطة بالأنماط القيادية السائدة، ومدى قدرتها على تحفيز العاملين وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظومة الصحية. وقد أشارت دراسة الشريف (2024) إلى أن ممارسة أنماط القيادة الإدارية بشكل فعال تسهم إسهاماً مباشراً في تحسين الأداء المؤسسي في الإدارات الحكومية بالمملكة.

ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية معمّقة تتناول العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الكوادر الصحية في السياق السعودي، وتحديدًا في مستشفيات مدينة جدة التي تُعدّ من أكبر المدن السعودية من حيث الكثافة السكانية وحجم الخدمات الصحية المقدّمة. فرغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية بشكل عام (دحج، 2023؛ الغامدي، 2021)، إلا أن الدراسات التي ربطت بين القيادة الإدارية وأداء الكوادر الصحية في مستشفيات جدة تحديداً لا تزال محدودة، مما يشكّل فجوة بحثية تستدعي المعالجة.

وتسعى هذه الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة من خلال تقديم رؤية علمية متكاملة حول دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الكوادر الصحية بمستشفيات جدة، انطلاقاً من الإطار النظري المعاصر للقيادة الإدارية، ووصولاً إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية في القطاع الصحي، بما يعزّز جودة الخدمات الصحية ويرتقي بمستوى أداء العاملين فيها.

1.2. مشكلة الدراسة

يواجه القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في مستشفيات مدينة جدة، تحديات متزايدة تتعلق بمستوى أداء الكوادر الصحية في ظل التوسع الكبير في حجم الخدمات الصحية المقدّمة، وارتفاع سقف توقعات المستفيدين، وتنامي متطلبات الجودة والاعتماد المؤسسي. ولمّا كانت القيادة الإدارية تمثّل العنصر الحاسم في توجيه الأداء المؤسسي، فإن فهم طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية وأداء الكوادر الصحية يُعدّ من القضايا البحثية الجوهرية التي تستحق الدراسة والتحليل. وتنبّل مشكلة الدراسة الحالية من خلال رصد جملة من الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تعدّد الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في سياقات متنوعة، إلا أن ثمة فجوات نظرية واضحة يمكن رصدها. فقد ركّزت معظم الدراسات السابقة على أنماط قيادية محددة بمعزل عن غيرها؛ إذ تناولت دراسة الغامدي (2021) القيادة التحويلية، في حين تناولت دراسة الشريدي والزامل (2024) القيادة التبادلية، وتناولت دراسة مغراف (2025) القيادة الإلكترونية، دون تقديم رؤية متكاملة تجمع بين هذه الأنماط في سياق واحد، وهو ما يُشكّل فجوة نظرية تستدعي المعالجة.

كما أن الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة الإدارية في القطاع الصحي لا تزال محدودة مقارنةً بالأدبيات الأجنبية، وتفتقر إلى الأطر النظرية المتكاملة التي تربط بين الممارسات القيادية وأداء الكوادر الصحية بأبعادها المختلفة. فبينما أشارت دراسة Alsadaan وآخرون (2023) إلى الأثر المباشر لسلوكيات القادة على أداء الطواقم التمريضية، فإن معظم الدراسات العربية لم تتناول هذه العلاقة بعمق كافٍ في السياق الصحي، ولم تُقدّم نماذج نظرية عربية يمكن الاستناد إليها في تحليل هذه العلاقة. علاوة على ذلك، فإن الدراسات التي تناولت أثر

الأزمات، ولا سيما جائحة كوفيد-19، على العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء لا تزال في مراحلها الأولى (Yücel, 2021)، مما يستدعي مزيداً من البحث في هذا الاتجاه.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تعاني مستشفيات مدينة جدة من جملة من التحديات المرتبطة بأداء الكوادر الصحية، والتي تظهر من خلال المؤشرات المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي، ومعدلات دوران العمل، وجودة الخدمات المقدمة للمرضى. وقد أشارت دراسة الرشيد وآخرون (2022) إلى أن أداء الكوادر الصحية في المستشفيات السعودية يتأثر بعوامل متعددة، من أبرزها الأساليب القيادية المتبعة ومنظومة الحوافز المادية والمعنوية. كما أن الدراسات التطبيقية التي تناولت مستشفيات جدة تحديداً في سياق العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء تُعدّ محدودة، مما يُشكّل فجوة تطبيقية تستوجب البحث.

فضلاً عن ذلك، لاحظ الباحث من خلال الاستطلاع الأولي الذي أجراه على عدد من الكوادر الصحية في مستشفيات جدة وجود تباين ملحوظ في الممارسات القيادية بين الإدارات المختلفة، وأن هذا التباين ينعكس بشكل مباشر على مستوى أداء العاملين ورضاهم الوظيفي. كما أن التوسع في تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر في القطاع الصحي، مثل استراتيجية كايزن التي أشارت إليها دراسة الدهر وآخرون (2024)، يتطلب قيادات إدارية قادرة على قيادة التغيير وتحفيز العاملين على تبني هذه الاستراتيجيات، وهو ما يستدعي دراسة معمّقة للممارسات القيادية السائدة في مستشفيات جدة ومدى انسجامها مع متطلبات التطوير المؤسسي.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة جدة؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، يمكن تصنيفها إلى مستويين؛ الأول نظري، والثاني تطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

1.3.1. على المستوى النظري:

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بأداء الكوادر الصحية، وهو موضوع لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل في السياق السعودي.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين مختلف أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، الإلكترونية) في سياق القطاع الصحي، مما يُسهم في سدّ الفجوة النظرية المتعلقة بتشتت الدراسات السابقة.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين والمهتمين بمجال القيادة الإدارية في القطاع الصحي، من خلال ما ستقدّمه من نتائج وتوصيات يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية.
- تُعزّز هذه الدراسة الفهم العلمي للعلاقة بين المتغيرات القيادية والأداء الوظيفي في بيئة العمل الصحي، بما ينسجم مع الاتجاهات البحثية الحديثة في مجال الإدارة الصحية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تُقدّم الدراسة رؤية عملية لصنّاع القرار في وزارة الصحة السعودية ومستشفيات جدة حول أهمية تطوير الممارسات القيادية وأثرها في تحسين أداء الكوادر الصحية .
- تُسهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات الإدارية في المستشفيات على تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية، بما يعزّز جودة الخدمات الصحية المقدّمة للمرضى .
- تُوفّر الدراسة قاعدة معلوماتية يمكن الاستفادة منها في تصميم البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في القطاع الصحي، بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع الصحي .
- تُسهم الدراسة في تحسين بيئة العمل داخل المستشفيات من خلال ما تقدّمه من توصيات عملية تتعلق بالممارسات القيادية والحوافز والتحفيز، مما ينعكس إيجاباً على رضا الكوادر الصحية والحدّ من معدلات دوران العمل .
- تُقدّم الدراسة للكوادر الصحية أنفسهم رؤية أوضح حول العوامل القيادية التي تؤثر في أدائهم، مما يمكّنهم من التفاعل بشكل أكثر فاعلية مع الممارسات القيادية في مؤسساتهم.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة جدة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى ممارسة القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة في مستشفيات مدينة جدة من وجهة نظر الكوادر الصحية؟
- ما مستوى أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة جدة؟
- ما دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة جدة؟
- ما دور القيادة التبادلية في تحسين أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة جدة؟
- ما دور القيادة الإلكترونية في تحسين أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة جدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الكوادر الصحية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
- ما التصور المقترح لتعزيز دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة جدة؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الإدارية على أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل الممارسات القيادية السائدة ومدى انعكاسها على مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، بهدف تقديم تصور علمي عملي يُسهم في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.

وتتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، تتمثل فيما يأتي:

- تحليل أثر القيادة التحويلية على أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة جدة، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما.
- تحليل أثر القيادة التبادلية على أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة جدة، وبيان مدى إسهامها في تعزيز الأداء الوظيفي.
- تحليل أثر القيادة الإلكترونية على أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة جدة، ولا سيما في ظل التحول الرقمي المتسارع في القطاع الصحي.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الباحثين حول دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الكوادر الصحية، تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية.
- تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه القيادات الإدارية في مستشفيات مدينة جدة، والحد من فاعليتها في تحسين أداء الكوادر الصحية.
- تقديم تصور مقترح قائم على نتائج الدراسة، يُسهم في تعزيز دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة جدة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير القطاع الصحي.
- الخروج بمجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية بمستشفيات جدة، ورفع كفاءة الكوادر الصحية العاملة فيها.

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- بشوري، مرفت أمين فضل الله. (2024). دور القيادة الإدارية في توجيه العملية الإدارية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع62 ، 489 - 540. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446399>
- دحبج، سالم حمد سالم حمد. (2023). دور القيادة الإدارية في تحسين عمل المؤسسات. مجلة منازعات الأعمال، ع81 ، 171 - 183. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1423019>
- الدهر، أريج صائم، عودة، هند عبدالغفار، و توفيق، مبروك عطية مبروك. (2024). دور استراتيجية كايزن في تحسين مستوى أداء الكوادر الطبية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4 ، 596 - 636. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1552852>
- الرشدي، خالد شارع، العنزي، سلطان عايد، النصار، محمد جلال، الرشدي، سعود عبيد، و الرشدي، سلطان عبيد. (2022). دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع28 ، 121 - 139. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1345481>

- الشريدي، سحر عبدالعزيز، و الزامل، مها بنت عثمان. (2024). دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1484732>
- الشريف، غالب عبدالله فيحان. (2024). دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء: دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحافظة رنية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج4، ع1، 481 - 501. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1523341>
- الغامدي، ليلي علي أحمد. (2021). دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات العامة: بالتطبيق على جامعة الباحة. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع50، 166 - 204. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1307454>
- مغراف، ميلاد سالم المختار. (2025). دور القيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع سوف الجين -بني وليد- ليبيا. مجلة التربوي، ع26، 222 - 232. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1622954>
- Townsend, C. V. (2021). Identity politics: Why African American women are missing in administrative leadership in public higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 584-600.
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public management review*, 23(7), 949-960
- Alsadaan, N., Salameh, B., Reshia, F. A. A. E., Alruwaili, R. F., Alruwaili, M., Awad Ali, S. A., ... & Jones, L. K. (2023). Impact of nurse leaders behaviors on nursing staff performance: a systematic review of literature. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 60, 00469580231178528
- Yücel, I. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: the mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3), 81.
-

