



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

أثر القيادة على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ علي أحمد الصقري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

## المحتويات

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| المستخلص: Abstract                            | ١  |
| الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأجرائها           | ٢  |
| المقدمة:                                      | ٣  |
| مشكلة الدراسة                                 | ٤  |
| أهمية الدراسة                                 | ٤  |
| أهداف الدراسة                                 | ٥  |
| تساؤلات الدراسة                               | ٥  |
| فروض الدراسة                                  | ٦  |
| النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث          | ٦  |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري | ٧  |
| مقدمة                                         | ٨  |
| الدراسات العربية                              | ٨  |
| الدراسات الأجنبية                             | ١٠ |
| التعقيب على الدراسات السابقة                  | ١٢ |
| الإطار النظري                                 | ١٢ |
| أولاً: القيادة                                | ١٢ |
| مفهوم القيادة                                 | ١٣ |
| عناصر القيادة                                 | ١٣ |
| أهداف القيادة                                 | ١٤ |
| العوامل المؤثرة على القيادة                   | ١٤ |
| مفهوم التميز المؤسسي                          | ١٥ |
| أهمية التميز المؤسسي                          | ١٥ |
| خصائص التميز المؤسسي                          | ١٦ |
| أنواع التميز المؤسسي                          | ١٦ |
| العوامل المؤثرة ومحددات التميز التنظيمي       | ١٦ |

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| ١٧..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                     |
| ١٨..... | مقدمة                                            |
| ١٨..... | المنهجية وطرق البحث                              |
| ١٩..... | مجتمع البحث                                      |
| ١٩..... | أداة الدراسة                                     |
| ١٩..... | حدود الدراسة ومحدداتها:                          |
| ١٩..... | الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات: |
| ٢٠..... | الفصل الرابع: النتائج والتوصيات                  |
| ٢١..... | مقدمة                                            |
| ٢١..... | تحليل البيانات                                   |
| ٣١..... | النتائج                                          |
| ٣٢..... | التوصيات                                         |
| ٣٣..... | المراجع                                          |
| ٣٣..... | المراجع العربية                                  |
| ٣٥..... | المراجع الأجنبية                                 |
| ٣٧..... | الملاحق                                          |
| ٣٧..... | ملحق (١): الاستبانة                              |
| ٤١..... | الملخص Abstract                                  |

## فهرس الأشكال:

- صورة (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. .... ٢٢
- صورة (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر. .... ٢٣
- صورة (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة. .... ٢٣
- صورة (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي. .... ٢٤
- صورة (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي. .... ٢٥

## فهرس الجداول:

- جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. .... ٢١
- جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر. .... ٢٢
- جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة. .... ٢٣
- جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي. .... ٢٣
- جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي. .... ٢٤
- جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الأول: الرؤية والاستراتيجية القيادية. .... ٢٥
- جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثاني: القيادة والثقافة التنظيمية. .... ٢٦
- جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثالث: تطوير الموارد البشرية. .... ٢٧
- جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الرابع: القيادة والسلوك الأخلاقي. .... ٢٧
- جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الأول: تميز القيادة. .... ٢٨
- جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثاني: تميز الموظفين. .... ٢٩
- جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي. .... ٣٠
- جدول (13): معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة أبعاد القيادة والتميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية. .... ٣١

## المستخلص: Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة (رؤية واستراتيجية القيادة، القيادة والثقافة التنظيمية، تنمية الموارد البشرية، القيادة والسلوك الأخلاقي) على تحقيق التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموظفين، وتميز الهيكل التنظيمي) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وذلك في ضوء أهمية القيادة في تعزيز الكفاءة والتميز داخل القطاع الصحي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية قوامها (٢٣٠) موظفًا وموظفة من مختلف المستويات الوظيفية في المستشفيات الحكومية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة كان مرتفعًا، حيث أشار المشاركون إلى وجود توجه استراتيجي واضح لدى القادة، وبيئة تنظيمية تدعم الإبداع والعمل الجماعي، واهتمام ملموس بتطوير الكفاءات والالتزام بأخلاقيات المهنة. كما أظهرت النتائج أن أبعاد التميز المؤسسي حققت أيضًا درجة عالية، ولا سيما في بُعد تميز القيادة، يليه تميز الهيكل التنظيمي، ثم تميز الموظفين. فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضية الرئيسية، كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة وتحقيق التميز المؤسسي. وكان أعلى معامل ارتباط لبعد "القيادة والسلوك الأخلاقي" (٠,٥٦٧)، مما يعكس الدور الحيوي للقيادة الأخلاقية في تحقيق نتائج مؤسسية متميزة. وبناءً على ما سبق، توصي الدراسة بتعزيز الرؤية الاستراتيجية لقادة الرعاية الصحية، وتبني ثقافة تنظيمية مرنة ومحفزة، والاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وترسيخ منظومة القيم الأخلاقية. كما توصي بمراجعة الهياكل التنظيمية دوريًا لضمان استمرار التميز والأداء المؤسسي الفعال والمستدام.

الكلمات الدالة: القيادة، التميز المؤسسي، المستشفيات الحكومية، المملكة العربية السعودية.

## الفصل الأول: مقدمة الدراسة واجراءاتها

## المقدمة:

مؤخراً، يشهد العالم ثورة تكنولوجية وتغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية فرضت تحديات عديدة على المؤسسات والمنظمات باختلاف طبيعة عملها. ان الأساليب التقليدية في الإدارة تعجز عن معالجة التحديات المتعلقة بتحقيق التميز المؤسسي واستمرارية المنافسة مع متطلبات عصرنا الحالي الذي يتسم بالتغير والتطوير المستمر. لذلك، فان القيادة والمفاهيم القيادية في المؤسسات تُسهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية وبيئة عمل فعالة والاستغلال الأمثل لكافة موارد المؤسسة (عبد الرحيم، ٢٠١٩).

تعتبر القيادة من المفاهيم الإدارية الحديثة كونها أحد أهم الوظائف الإدارية الداعمة لوظائف الإدارة الأساسية والتي يمارسها كلاً من المدير والقائد الإداري في العمل المؤسسي (كحلة، ٢٠٢٢). وتعتبر القيادة علم وفن، وأساس العمل في المؤسسة من خلال الاستراتيجيات التي تُنظم أهداف المؤسسة، وتعزيز قدرة قادة المؤسسات على استغلال الفرص، ومواجهة التحديات، ومعالجتها. إضافة الى ذلك، فان القيادة تشمل التأثير على الآخرين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والوصول الى التميز المؤسسي (البلاوي، وآخرون، ٢٠٢٢). لذلك، فان القيادة ليست مجرد صفة أو مهارة تقنية، بل هي عملية مستمرة تتطلب الفهم استراتيجيات المؤسسة، وإدارة الموارد البشرية، والتكيف مع التغيرات السريعة. مما يتطلب من قادة المؤسسات قدرتهم على التفكير الاستراتيجي، والمثالية في سلوكياتهم وقيمهم، والإنسانية في تعاملهم وتفاعلهم مع الموارد البشرية في المؤسسات (سمر الدين، والقرشي، ٢٠٢٠).

أن نجاح هذه المؤسسات وقدرتها على تحقيق التميز المؤسسي يعزى إلى قدرة قادتها في التأثير على الكوادر البشرية وتشجيعهم على العمل والابتكار والمشاركة مما يعزز رغبتهم في ممارسة أعمالهم لتحقيق الأهداف للمؤسسة والوصول الى التميز المؤسسي (المغربية، ٢٠٢٢).

يشير مفهوم التميز المؤسسي الى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية أو المالية أو التقنية لتحقيق التوازن بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمستوي الخدمات المقدمة للجمهور مما يعزز قدرتها التنافسية مع المؤسسات في نفس المجال (أبو زيد، ٢٠٢١). كما أن التميز المؤسسي يعتبر هدفاً رئيساً لكافة المؤسسات على اختلاف أنشطتها، بحيث تسعى للتميز المؤسسي وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة، والاستمرارية، والتنافسية، والربح. أن القيادة أساس لتحقيق التميز المؤسسي بما يشمل تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة وإدارة الموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف. وذلك من خلال الدور الإيجابي للقيادة التي تدرك كيفية استغلال الموارد بالطرق السليمة ورفع الكفاءات المحورية بها، وإعادة هيكلة الموارد المؤسسية واستثمارها لزيادة الإنتاجية للوصول للتميز المؤسسي (الأنصاري، ٢٠١٨).

كما ان القيادة تتخذ عدة أشكال مثل القيادة الاستراتيجية، والقيادة التحويلية، والقيادة الخدمية، وغيرها. التي يجب على المؤسسة التي تسعى للتميز المؤسسي التعرف عليها وإدراكها من خلال تحديد واقع الأداء المؤسسي، وتحديد طبيعة توجه المؤسسة وعناصر دعم ممارسة القيادة، وبذلك يتم تفعيل دور القيادة للوصول للتميز المؤسسي.

ومن الأهمية العلاقة بين الدور القيادي الفعال والتميز المؤسسي في مختلف الأصعدة والأفاق سيما وإن الفكر المعاصر يستدعي ممارسة القيادة والتوجيه من قبل كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من أجل تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي (أبو النور، ٢٠١٥).

وعليه، تهدف الدراسة إلى تحديد دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي لدى المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر الكوادر البشرية في المستشفيات الحكومية.

### مشكلة الدراسة

تمثل المستشفيات الحكومية السعودية ركيزة أساسية في رفعة المجتمع السعودي والنهوض بصحة الأفراد ضمن تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وحرصاً من الإدارة الحكيمة في حكومة المملكة العربية السعودية فقد أولت الاهتمام بدراسة الطرق والأساليب التي تحقق التميز المؤسسي الذي يتحل مركزاً متقدمة في منظومة الجودة الشاملة، والتي تستطيع المستشفيات الحكومية من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية والتقييم المستمر للأداء وتحديد جوانب الضعف ومعالجتها وتعزيز جوانب القوة.

كما يعتبر السعي نحو تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية من أهم الموضوعات والأكثر حداثة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على تطوير القطاع الصحي ورفع كفاءته التشغيلية، وذلك بهدف التميز في الأداء المؤسسي.

أن الأداء والتميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية يتطلب وجود قيادات إدارية وطبية قادرة على تحقيق هذا التميز، وأن القيادة بمفهومها وممارستها تلبي هذه الطموحات من خلال رفع كفاءة الكوادر البشرية التي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

وبناء على ما تقدم، ولأهمية تطبيق وتبني القيادة في المستشفيات الحكومية السعودية، والاهتمام بالكوادر البشرية وتقصي الأثر على التميز المؤسسي، فقد تم إجراء هذه الدراسة والتي تتمثل مشكلتها في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الكوادر موظفي المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

### أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العلمية والعملية على النحو التالي:

#### الأهمية العلمية:

- أهمية موضوع القيادة كأحد الأنماط الإدارية الحديثة التي تُسهم في تحقيق التميز المؤسسي لدى المستشفيات الحكومية السعودية.
- تُسهم الدراسة في تحديد العلاقة بين القيادة والتميز المؤسسي لدى المستشفيات الحكومية السعودية بشكل خاص، والقطاع الصحي بشكل عام
- توجيه القائمين على المؤسسات الخدماتية بأهمية الأساليب القيادية الحديثة في تحقيق التميز واستدامة الخدمات

- اثراء المكتبة السعودية بدراسة حول القيادة والتميز المؤسسي، وفتح آفاق جديدة للباحثين لاجراء دراسات مستقبلية مشابهة.

#### الأهمية العملية:

- تنبع من أهمية تطوير المؤسسات الخدماتية والنهوض بالقطاع الصحي مع ما يشهده من تغيرات وتطورات متسارعة في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفيات الحكومية السعودية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- تساهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات للقيادة الحكيمة في حكومة المملكة العربية السعودية حول أهمية القيادة في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك للعاملين والباحثين في هذا المجال.

#### أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة بشكل رئيسي لتحديد دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما تهدف الي:
- التعرف على مستوى ممارسة القيادة لدى المستشفيات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والطبيين.
- التعرف على مستوى التميز المؤسسي لدى المستشفيات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والطبيين.
- تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة في تحقيق التميز المؤسسي لدى المستشفيات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والطبيين.
- التوصل الى نتائج وتوصيات من شأنها النهوض بالقطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية.

#### تساؤلات الدراسة

- يتمثل التساؤل الرئيس للدراسة في تحديد دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- ومن خلال التساؤل الرئيس، تتمثل الأسئلة الفرعية في:
- ما مستوى ممارسة القيادة لدى المستشفيات الحكومية من وجهة نظر موظفي المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى التميز المؤسسي لدى المستشفيات الحكومية من وجهة نظر موظفي المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

- ما العلاقة بين ممارسة القيادة في تحقيق التميز المؤسسي لدى المستشفيات الحكومية من وجهة نظر موظفي المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

#### فروض الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين القيادة بأبعادها (الرؤية والاستراتيجية القيادية، القيادة والثقافة التنظيمية، تطوير الموارد البشرية، القيادة والسلوك الأخلاقي) وتحقيق التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموظفين، تميز الهيكل التنظيمي) في المستشفيات الحكومية السعودية.

#### النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج العلمي الملائم لتحديد العلاقة بين القيادة والتميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. يتميز المنهج الوصفي بقدرته على قياس متغيرات الدراسة، وتفسير العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة، مما يحقق درجة عالية من الدقة والموثوقية في النتائج (يونس، ٢٠٢٠).

كما تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة التي تم تصميمها بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتوزيعها على عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية، بما يشمل الكوادر الإدارية والطبية.

ويعتمد نموذج الدراسة على تحديد العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، من خلال دراسة أثر ممارسات القيادة في بيئة المستشفيات الحكومية السعودية على تحقيق التميز المؤسسي. وتحليل البيانات، سيتم استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة مثل التكرارات، المتوسطات، اختبار الانحدار، وتحليل الارتباط، باستخدام برنامج (SPSS). وتم اختيار هذا النهج العلمي استناداً إلى طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة التي تركز على اختبار فرضيات محددة وإقامة علاقات سببية بين المتغيرات المدروسة، وذلك من أجل تقديم نتائج قابلة للتعميم ومبنية على أدلة كمية.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

## مقدمة

يستعرض هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة حول موضوع أثر القيادة على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف الاستفادة من هذه الدراسات وما توصلت اليه من نتائج ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة. وهي في جزئين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

## الدراسات العربية

١. دراسة شبات (٢٠٢٠) بعنوان " دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"

والتي تهدف الى تحديد دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية من خلال دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على ١٤٠ من العاملين بالمجال الطبي وهم ٥٢ طبيب، ٧٢ ممرض، ١٦ فني مختبر. من خلال أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة تم توزيع ١٤٠ استبانة وتم استرداد ١٣٦ بنسبة ٩٧,١%. وقد توصلت الدراسة الى توفر أبعاد القيادة الرشيقة التي تمثلت في التواصل، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء بشكل مرتفع لدي القيادة محل الدراسة، بوزن نسبي ٨٢,٥% ومتوسط حسابي ٨,٢٥. كما أظهرت النتائج تقارباً كبيراً في استجابات المبحوثين فيما يتعلق بممارسات القيادة الرشيقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٨,٠١ - ٨,٧٠). إضافة الى ان القيادة محل الدراسة تمارس نظام التحفيز بشكل مرتفع، بوزن نسبي ٨٠,٩% ومتوسط حسابي ٨,٠٩. وقد أوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على أبعاد القيادة الرشيقة وتعزيزها، مع التركيز على دعم التحفيز المعنوي بشكل أكبر، وتقدير جهود الموظفين أمام زملائهم لرفع الروح المعنوية، ودعم ثقافة تنظيمية قائمة على التواصل المفتوح والعلاقات الاجتماعية الإيجابية داخل بيئة العمل.

٢. دراسة غازي (٢٠٢٢). بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية"

والتي تهدف الى تحديد العلاقة بين ابعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، استثمار القدرات الجوهريّة، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) و أبعاد التميز المؤسسي (الغاية، اشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، الثقافة المؤسسية، قيادة الأداء) في الجامعات المصرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واشتمل مجتمع الدراسة على ٣٤٣ من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية. باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت نتائج الدراسة الى توفر القيادة الاستراتيجية

بدرجة متوسطة، وكذلك التميز المؤسسي. إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الدراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي وأبعادهم لتجنب الخلط بينهم.

٣. دراسة الزهراني (٢٠٢٣). بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة"

والتي تهدف إلى تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية المختلفة (التوجه الاستراتيجي، رأس المال، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي مركز الأرصاد بمحافظه جدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واشتمل مجتمع الدراسة على ٣٥٠ موظفاً من موظفي المركز الوطني للأرصاد. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية التوجه الاستراتيجي في القيادة وأن تتوافق رؤية القائد مع رؤية المؤسسة، كما أن تتخذ القيادة قراراتها ضمن الأهداف الاستراتيجية. إضافة إلى أن تشجيع القيادة على الاستقلالية وتوصيل رؤية وقيم القيادة للموظفين يساهم في تحقيق التميز المؤسسي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الدراسة لدور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. وأوصت الدراسة بأن يتسم القائد بالكفاءة والفعالية وتعزيز التعاون والعمل الجماعي ومراعاة المعايير الأخلاقية للمهنة، وكذلك وجود أمثلة ذات قيمة يحتذى بها لتشجيع العاملين على الالتزام بها.

٤. دراسة الشمراني (٢٠٢٣). بعنوان " أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة"

والتي تهدف إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة الرقمية (الابتكار، الاقناع، المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي لدى الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي فرع جدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على ٤٤ موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية باستخدام الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار، الاقناع، المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي هيئة الهلال الأحمر السعودي فرع جدة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العوامل التي تساهم في تعزيز القيادة الرقمية وعناصرها الأساسية في بيئة العمل لتحقيق التميز المؤسسي.

٥. دراسة عيسى (٢٠٢١). بعنوان " دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظه الطائف"

والتي تهدف إلى تحديد درجة تطبيق أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في مدارس محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. واشتملت الدراسة على ٣٨٤ من المعلمين والمعلمات. وقد توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ بين المدارس الحكومية تبعاً للعمر، والمستوى الوظيفي، باستثناء بعدي المستوى الشخصي، والالتزام بالعمل كمؤسسة مسئولة بالمجتمع بحسب المؤهل طبقاً والخبرة.

٦. دراسة بركات (٢٠١٩). بعنوان "نموذج مقترح للتميز المؤسسي في المستشفيات: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية المصرية الواقعة في القاهرة الكبرى"

والتي تهدف إلى تطوير نموذج تطبيقي يبرز العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك في ظل ملاحظة ضعف إدراك بعض مديري المستشفيات الحكومية المصرية لتلك العوامل. استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في بناء فرضيات الدراسة، والمنهج الاستنباطي لاختبار صحتها، واعتمد على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكونت العينة من 400 مدير مستشفى، وتم تحليل 322 استبانة صالحة بنسبة استجابة بلغت 80.5%. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من إدارة المعرفة والتركيز على المرضى من جهة، وإدارة الأنشطة التشغيلية في المستشفيات من جهة أخرى، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة وإدارة الأنشطة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور القيادة في دعم المعرفة التنظيمية وتوجيه الأنشطة التشغيلية نحو تحقيق أعلى مستويات التميز المؤسسي، مع التركيز على رضا المرضى كمحور أساسي في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

٧. دراسة الهنداوي (٢٠٢٠). بعنوان " دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة"

والتي تهدف إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٠) موظفا وموظفة في الوظائف الإشرافية في المستشفيات غير الحكومية بقطاع غزة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث قام بتوزيع استبانة الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد المستجيبين (٥٤) موظفا وموظفة، تم تحليل (٤٨) استبانة بنسبة (٨٠%) من الاستبانات الموزعة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تُمارس بدرجة مرتفعة في المستشفيات غير الحكومية بقطاع غزة، بنسبة موافقة بلغت ٧٣,٠٢%، كما بلغ مستوى التميز المؤسسي وفقاً لآراء العاملين ٧١,٨٢%. وتبين وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين القيادة الخادمة والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٠٩). كما ثبت أن بعض الأبعاد مثل الاهتمام بالمجتمع، دعم تطور المرؤوسين، والمعالجة العاطفية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز، في حين كانت مساهمة الأبعاد الأخرى ضعيفة نسبياً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة القيادة الخادمة داخل المستشفيات غير الحكومية، وإشاعة روح العمل التعاوني بين القيادات وفرق العمل، بما يعزز الانتماء المؤسسي، إضافة إلى تبني الأفكار الإبداعية وتطوير السلوك الابتكاري بما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

#### الدراسات الأجنبية

١. دراسة (Jedaiah-A& Albdareen,2020) بعنوان The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence

والتي تهدف إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) على التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من

120 في المنظمات الصناعية. وقد توصلت النتائج أن تدريب الكادر البشري يُعد العامل الأكثر اهتمامًا من قبل المديرين لتحقيق التميز المؤسسي، يليه التطوير التنظيمي ثم التطوير الوظيفي، في حين كان التوظيف هو الأقل تأثيرًا. كما بيّنت الدراسة أن مكونات SHRM تُساهم في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تحسين رضا العملاء، ونشر التكنولوجيا، والقدرة التنافسية، وجودة المنتج. وأوصت الدراسة بضرورة ربط استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنشطة المنظمة المختلفة لتحقيق التكامل الداخلي وتحسين فرص التميز المؤسسي على جميع المستويات.

٢. دراسة (Alhefit et al., 2019)، بعنوان Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence

والتي تهدف لتحديد تأثير كل من الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي وتحقيق الجودة والميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت العينة 218 موظفًا من بلدية الفجيرة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية المعتمد على التباين (SEM-VB) عبر برنامج Smart PLS 3.0. وقد توصلت النتائج إلى أن كلاً من الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية تؤثران إيجابيًا على تحقيق التميز المؤسسي، كما تبين وجود مستوى مرتفع من النضج التنظيمي في بيئة الدراسة. وقدمت الدراسة رؤية عملية للقطاع العام حول أهمية تبني استراتيجيات إنتاجية واضحة لتعزيز الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي باستخدام نموذج مقترح يُبنى على نتائج البحث، بما يساهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحقيق التميز في المؤسسات العامة.

٣. دراسة (Restivo et al., 2022) بعنوان Leadership Effectiveness in Healthcare Settings: A Systematic Review and Meta-Analysis of Cross-Sectional and Before–After Studies

والتي تهدف إلى تقييم فعالية أساليب القيادة المختلفة في البيئات الصحية. اعتمدت الدراسة على إجراء مراجعة منهجية وتحليل تلوي (Meta-Analysis) لعدد من الدراسات التي تناولت أثر القيادة على جودة الرعاية الصحية والتميز المؤسسي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الفعالة، ولا سيما القيادة التحويلية والتشاركية، تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الأداء، وزيادة رضا الموظفين والمرضى. كما أظهرت النتائج وجود أثر كبير للتدخلات القيادية المدروسة في تقليل معدلات الأخطاء الطبية وتحسين النتائج السريرية والمالية للمؤسسات الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة القيادة داخل المستشفيات، وتبني استراتيجيات قيادية قائمة على الأدلة، مع التركيز على تدريب القيادات الوسطى والعليا في المجالات المتعلقة بالتحفيز، والتواصل، والتمكين، لضمان تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

٤. دراسة (Munshid et al., 2025) بعنوان The Role of Strategic Leadership in Improving the Performance of Healthcare Institutions and Achieving Organizational Excellence: An Applied Study on Private Hospitals in Iraq

والتي تهدف الى تحليل دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة في العراق. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد اشتملت عينة الدراسة على ١٩٣ موظفًا إداريًا في المستشفيات الخاصة بالعراق. وقد توصلت النتائج الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وكل من الأداء التشغيلي والتميز المؤسسي، حيث تبين أن ممارسة القيادة التي تركز على الرؤية المستقبلية، والتخطيط طويل الأمد، وتعزيز الابتكار تؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء التنظيمي. كما بينت الدراسة أن الاتصال الفعال، وتمكين الفرق، والمرونة في اتخاذ القرار كانت من العوامل الأساسية لتعزيز التميز داخل بيئة العمل الصحي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية للقيادات الصحية تركز على تعزيز المهارات الاستراتيجية، وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين نظم الاتصال الداخلي بما يساهم في دعم التميز المؤسسي بشكل مستدام.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة وفقاً لأهدافها ومتغيراتها المستقلة والتابعة ومجتمع الدراسة والمنهجية المتبعة في اجراء الدراسة، وهو ما يشير الى أهمية القيادة وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات على اختلاف أنشطتها، لا سيما المستشفيات.

كما ترتبط الدراسات السابقة التي تم استعراضها ارتباطاً وثيقاً بالدراسة الحالية من حيث هدفها مثل دراسة (الشمراي، ٢٠٢٣)، (شبات، ٢٠٢٢)، (الزهراني، ٢٠٢٣)، (الهنداوي، ٢٠٢٠) حيث اتفقت معها في وجود أثر للقيادة على اختلاف أنماطها وأبعادها على التميز المؤسسي، كما تتفق مع دراسة (بركات، ٢٠١٩) بالرغم من تركيزها على نموذج مقترح للتميز المؤسسي في المستشفيات. وكذلك دراسة (Alhefit et al., 2019) بالرغم من اختلافها في الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.

كما تبين أن غالبية الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (بركات، ٢٠١٩)، (Restivo et al., 2022) والتي اعتمدت على المنهج الاستقرائي والمراجعة المنهجية وتحليل تلوي.

ومن حيث منهجية الدراسة وأداتها، فإن الدراسة الحالية تتفق مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة الذي يتمثل في الموظفين لدى المستشفيات الحكومية السعودية، كما يختلف عدد عينة الدراسة.

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اعداد الإطار النظري، وتصميم أداة الدراسة، والاستفادة من التوصيات التي خلصت اليها الدراسات السابقة لدعم نتائج الدراسة الحالية.

### الإطار النظري

#### أولاً: القيادة

تعتبر القيادة من أقدم الظواهر الإنسانية التي مارسها الإنسان وأكثرها تعقيداً، وتعتبر جزءاً أساسياً في حياة البشر. فمنذ الأزل كان لكل جماعة من البشر قادة يخططون للعمل ويوجهون الأفراد. ولذلك فقد حظيت القيادة باهتمام العديد من المؤرخين والعلماء والفلاسفة عبر مر العصور إلى يومنا هذا.

ونظراً لاختلاف العصور والبيئات التي تم دراسة القيادة فيها منذ الأزل حتى عصرنا الحالي، فقد ظهرت العديد من الاختلافات حول مفهوم القيادة وطبيعتها، فالبعض يري إن القيادة ترتبط بالجماعة بحيث يمثل القائد فيها مركزاً وسلطة على رأس الجماعة ليحقق لها أهدافها بالطريقة والأسلوب الذي يناسبها، وبالبعض يري بأنها تختص بسمات الفرد بحيث يتسم القائد بصفات تمكنه من قيادة الجماعة بغض النظر عن أهدافها، والبعض يري بأنها سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين (الأغا وعساف، ٢٠١٤). لذلك اتجه العديد من العلماء والباحثين إلى دراسة علم القيادة وأنماطها بطريقة علمية منهجية، ووضع أساسات علمية عبر النظريات والنماذج التي تدرس وتفسر أبعاد القيادة وأنماطها (كنعان، ٢٠٠٩).

### مفهوم القيادة

اختلف العلماء والباحثين في وضع تعريف موحد للقيادة، وذلك تبعاً لاختلاف البيئات التي تمت فيها البحوث وتطور العلوم الإنسانية. ويُعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي تباينت آراء العلماء حولها. فمنهم ما عرف القيادة بأنها: "دور اجتماعي رئيس يقوم به الفرد القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، حيث يمتلك القائد القوة والقدرة على توجيه سلوك الآخرين والتأثير عليه في سبيل تحقيق أهداف الجماعة" (رضوان، ١٩٩٤). كما عرفها الملاء (٢٠١٥) بأنها عملية التأثير في نشاط الجماعة بهدف تحقيق الأهداف.

ويعرف غاري جونز القيادة بأنها التأثير على بعض الأفراد على الآخرين فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المعلنة ضمن إطار تنظيمي محدد (المغربي، ٢٠١٦)، بينما يراها آل ناجي (٢٠١٦) بأنها "العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف". ووفقاً لكلاً من القريديو وبيتي فان القيادة هي "القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه" (المصري، ٢٠١٥).

كما تعرف القيادة بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصائص شخصية القائد والأتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة. بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدراً عالياً من تماسك الجماعة" (التهامي، ٢٠١٣).

وبالرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم القيادة، إلا إن جميع تعريفاتهم تشير إلى الجوانب المتعلقة بالإنسان والصفات المهنية للفرد والطريقة التي يؤثر بها في ردود فعل الآخرين، وقدرة القائد على إحداث التأثير في سلوك الجماعة لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار، وليس عن قهر ومساءلة.

### عناصر القيادة

تُعتبر القيادة عملية مشتركة بين القائد ومن يقادون، فهي عملية تفاعل اجتماعي لتحقيق هدف مشترك في ظروف موقف معين يمارس فيه القائد صلاحيته وتأثيره على الجماعة. لذلك فان عملية القيادة تتضمن عدة عناصر أساسية وهي:

- القائد: وهو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد اليه الجماعة، فهو هم عنصر في القيادة لما له من تأثير مباشر على الجماعة يحدد مستوي نجاح القائد أو فشله في تغير سلوكها لتحقيق الأهداف.
- الجماعة: حيث تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تحدث عند تواجد جماعة، ويعتمد تلبية احتياجات الجماعة على حسن تقدير القائد للاحتياجات ومدي تجانسهم الذي يسهل عملية توجيههم.
- الأهداف المشتركة: وهي الأهداف التي يسعى القائد لتحقيقها من خلال تأثيره في الجماعة وتوحيد الجهود لإنجاز مهمة ما.
- الموقف: وهو الحالة التي تُظهر القائد، حيث ان القائد يظهر خلال اتخاذ قرار في موقف معين.
- التأثير: وهو أساس القيادة، وهو السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين، و الحوار والاقناع لتغير سلوكهم لتحقيق هدف معين.

#### أهداف القيادة

تهدف القيادة الي:

- تحديد رؤية المؤسسة، ورسالتها، وقيمها، وأهدافها.
- تحديد أهداف المؤسسة بوضوح، وتحديد طريقة تحقيقها بشكل مثالي.
- التعامل مع المواقف والتحديات بمرونة.
- تمكين الأفراد من قيادة أنفسهم، وتعزيز قدرتهم على إدراك العلاقة بين الأشياء.
- تشجيع عملية صنع القرار.
- تعظيم قيمة المؤسسة.

#### العوامل المؤثرة على القيادة

يعتمد نجاح القيادة على عدة عوامل تشمل الظروف والمؤثرات ومن أهمها:

- سلوك القائد والأنماط الشخصية والسمات، وتشمل كافة الصفات سواء الصفات النفسية أو السلوكية أو الجسمية.
- صفات المرؤوسين وتشمل أيضاً كافة الصفات سواء الصفات النفسية أو السلوكية أو الجسمية.
- طبيعة المؤسسة سواء من حيث الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أنشطة المؤسسة، حجمها، العوامل والظروف التي تؤثر في بيئة عمل المؤسسة الداخلية أو الخارجية.
- الوقت: حيث تعتمد القيادة على انجاز المهام وتحقيق الأهداف خلال وقت محدد، حيث ان تحقيق هدف المؤسسة يجب أن يكون ضمن وقت محدد لضمان فعالية تحقيق الأهداف المرجوة.

## ثانياً: التميز المؤسسي

تسعى المؤسسات على اختلاف طبيعتها أنشطتها إلى تحقيق التميز والجودة والاستمرارية، خاصة مع ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة تؤثر على بيئة الأعمال بشكل عام. كما تسعى كافة المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة التي تحقيق التميز المؤسسي من خلال تلبية احتياجات وتطلعات الجمهور والمستفيدين. لذلك، يبرز مفهوم التميز المؤسسي كأحد المفاهيم الإدارية التي تُعني بتحقيق الكفاءة وأهداف المؤسسة من خلال الالتزام والتكامل بين الموارد المتاحة والقدرات التنظيمية (الحرازين، ٢٠١٩).

## مفهوم التميز المؤسسي

يُعتبر التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تحظى باهتمام بالغ الأهمية لارتباطها الوثيق بالمتغيرات التنظيمية التي تؤثر على فاعلية أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما يرتبط مفهوم التميز المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بالسلوك التنظيمي، حيث يُمثل أسلوب المؤسسة في التعامل مع الفرد داخل بيئة العمل، ومدى احترامها لاحتياجاته الإنسانية والتنظيمية.

تعدد المفاهيم والتعاريف التي تصف التميز المؤسسي. فيُعرّف التميز المؤسسي بأنه "نشاط هادف ومقصود تسعى من خلاله المؤسسة إلى تعزيز أدائها التنظيمي، واستثمار الفرص المتاحة عبر تخطيط استراتيجي فعال، والالتزام جماعي لتحقيق رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، ووفرة الموارد، وكفاءة الأداء" (المغربية، ٢٠٢٢).

كما يُعرف التميز المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات مميزة ومختلفة عن مثيلاتها، من خلال توظيف مواردها البشرية والمالية والتقنية بشكل استثنائي يحقق رضا المستفيدين ويحافظ على تفوقها التنافسي (عبود، ٢٠٢٠). ويُعد التميز المؤسسي من أهم مؤشرات النجاح المستدام، حيث تسعى المنظمات من خلاله إلى تلبية حاجات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية بكفاءة عالية، مع تعزيز قدرتها على حل المشكلات، وتقديم قيمة مضافة تتجاوز حدود الأداء التقليدي.

## أهمية التميز المؤسسي

يعتبر التميز المؤسسي من الاحتياجات الضرورية للمؤسسات من أجل تحسين الأداء من خلال تطوير قدرات الأفراد، وضع نظام فعال والعمل بروح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرارات، التركيز على الأسباب التي تُسهم في تحقيق التميز. وعليه فإن أهمية التميز المؤسسي يمكن تحديدها فيما يلي (الزهراني، ٢٠٢٣):

- تحديد الوسائل والطرق التي تُسهم في تحديد التحديات والعقبات في حالة حدوثها.
- تحديد الأدوات والطرق لجمع البيانات ومعالجتها لاتخاذ قرارات سليمة في الوقت الملائم.
- تعزيز عمل المؤسسة وفعاليتها من خلال تحسين الأداء وقياس التقدم واجراء مقارنات مع مؤسسات مماثلة مما يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- تحسين العمليات التشغيلية للمؤسسة بما يحقق أعلى مستويات الأداء، وتمكين الموظفين من المشاركة في الأعمال ومواجهة التحديات.

- حاجة المؤسسات الى تطوير مهارات المدراء والموظفين بشكل مستمر وجعلهم عنصراً فاعلاً في تحقيق التميز في الأداء.

### خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المؤسسات التي تتسم بالتميز المؤسسي بعدة خصائص تُركز بشكل أساسي على القيادة وكفاءتها، والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة. لذلك فإن الخصائص التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي تتمثل فيما يلي (الثقفي، ٢٠١٩):

- القيادة: حيث تُسهم القيادة ذات الكفاءة في تشجيع النمو نحو تحقيق التميز
- مواجهة التحديات والمصاعب: بحيث يُسهم مواجهة الأخطاء والتحديات في زيادة قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات وكذلك تعزيز قدرة الموظفين وتحقيق التميز.
- الدقة: وذلك من خلال توفر نظام تنبؤ دقيق يساعد في اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام وتحقيق الأهداف، وتعزيز البيئة التنظيمية للمؤسسة.
- الخبرات البعيدة أو خارج نطاق العمل: والتي تتمثل في خدمة المجتمع الذي يُسهم في تعزيز الفرص لتحقيق التميز في الأداء.
- برامج التدريب: توفر الفرص التدريبية تُسهم في زيادة فرصة تحقيق التميز في المؤسسات.

### أنواع التميز المؤسسي

تتعدد أنواع التميز المؤسسي تبعاً لاختلاف المؤسسات وطبيعتها، ومع ذلك فإنه يمكن تحديد أهم أبعاد التميز المؤسسي فيما يلي:

- تميز القيادة: وهو أحد أهم مرتكزات الإدارة الحديثة، حيث يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات على مدى قدرة القادة في أداء المهام الموكلة إليهم، وأساليبهم في تطوير المؤسسة والتأثير على الموظفين وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة والتميز المؤسسي (المغيرة، ٢٠٢٢).
- تميز المرؤوسين: وهو مدى قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على أداء المهام المختلفة والمتنوعة بأفضل الطرق وأكثرها كفاءة ودقة بحيث تحقق نتائج غير مسبقة وداعمة لتحقيق التميز (خليل، ٢٠٢٠).
- تميز العمليات: وهي فلسفة خاصة بالمؤسسة لتبني حل المشكلات بغرض التحسين المستمر والتطوير بالمؤسسة (سمر الدين والقرشي، ٢٠٢٠).

### العوامل المؤثرة ومحددات التميز التنظيمي

تتمثل التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي (خليل، ٢٠٢٠):

- عدم وجود استقرار اداري، مع توفر قيادات عليا.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل وعدم توفر رؤية استراتيجية داعمة للتميز.
- عدم اتباع معايير التوظيف الصحيحة وبالتالي اختيار موظفين لا يتمتعوا بالكفاءة.

- عدم التركيز على التميز ضمن أهداف المؤسسة، مما يؤثر على أداء المرؤوسين.
- العمل الفردي وتجاهل وعدم رغبة الموظفين في العمل كفريق.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## مقدمة

تساهم منهجية الدراسة وإجراءاتها في إنجاز الجوانب التطبيقية للدراسة، وذلك من خلال الحصول على البيانات والمعلومات التي يحتاجها الباحث لإجراء التحليل الإحصائي بهدف الوصول إلى النتائج بغية تحقيق أهداف الدراسة الحالية والتي تسعى إلى التعرف على أثر القيادة على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

تشمل منهجية الدراسة وصفاً للمنهج العلمي المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وطريقة إعدادها وبنائها، ومدى صدق أداة الدراسة وثباتها، والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج.

## المنهجية وطرق البحث.

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة من خلال تحليل البيانات والعلاقة بين مكونات الدراسة وتفسيرها وتطبيق النتائج في ضوءها حيث يصف (يونس، ٢٠٢٠) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يسعى إلى وصف الظواهر أو الأحداث الراهنة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف مشكلة ما أو ظاهرة من خلال تقديم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، ويتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات المناسبة لجمع البيانات". وقد اعتمد الباحث في الدراسة على مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

- المصادر الأولية: وتمثلت في البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة كأداة للدراسة التي صممت لهذا الغرض، ومعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة.
- المصادر الثانوية: وتمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة، بهدف تكوين ومعالجة الإطار النظري للدراسة.

## مجتمع البحث

بناء على مشكلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها فإن المجتمع المستهدف هم موظفي المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حتى يتسنى للباحث تحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات. واعتمد الباحث على طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (٢٣٢) استبانة على مجتمع الدراسة من مديري دوائر ورؤساء أقسام وأطباء وعاملون، وقد تم استرداد (٢٣٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بما نسبته (٩٩%).

## أداة الدراسة

قامت الباحثة بإعداد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات للتعرف على أثر القيادة على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وقد مر الباحث بسلسلة من الخطوات لبناء أداة الدراسة وهي:

- الاطلاع الواسع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
- المقابلات الاستكشافية والاستطلاعية التي أجرتها الباحثة في مجمع الملك فيصل الطبي قبل البدء في بناء أداة الدراسة.
- تحديد المحاور التي شملها الاستبيان.
- تحديد الفقرات التي يشملها كل محور.
- تصميم الاستبيان في صورته الأولية.
- عرض الاستبيان على المحكمين.

وفي ضوء ذلك تم التعديل على أداة الدراسة وإعادة الصياغة والإضافة والحذف، ليستقر في صورته النهائية كما هو موضح في ملحق رقم (١).

## حدود الدراسة ومحدداتها:

- الحدود البشرية: تتكون من جميع العاملون في كافة المواقع الوظيفية في المستشفيات الحكومية السعودية.
- الحدود المكانية: المستشفيات الحكومية السعودية.
- الحدود الزمانية: العام الجامعي ٢٠٢٥ م – ١٤٤٧ هـ
- الحدود الموضوعية: دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي لدى المستشفيات الحكومية السعودية.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) لتحليل البيانات التي تم جمعها تحليلًا إحصائيًا لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفحص فرضياتها، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات الاستبانة.
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من الاستبانة، عن متوسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي.
- نموذج تحليل الانحدار البسيط لتحدي أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

## مقدمة

يشمل هذه الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، بدءاً من تحليل محاور الدراسة وأسئلتها، والفرضيات، ومن ثم عرض أبرز نتائج الدراسة والتي تم التوصل اليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة التي تهدف الي التعرف على أثر القيادة على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية. تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) للحصول على نتائج الدراسة واستعراضها.

## تحليل البيانات

### أولاً: البيانات الشخصية

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

| الجنس    | العدد | النسبة المئوية |
|----------|-------|----------------|
| ذكر      | 128   | 55.7           |
| أنثى     | 102   | 44.3           |
| الإجمالي | 230   | 100.0          |

يتضح من خلال الجدول السابق أن مجتمع الدراسة يشمل كلا الجنسين بنسب متقاربة، ٥٥,٧% للذكور مقابل ٤٤,٣% للإناث، وبالتالي يمكن القول إن الدراسة اشتملت على كلا الجنسين، مما يعزز قوة وصدق نتائج الدراسة.

### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



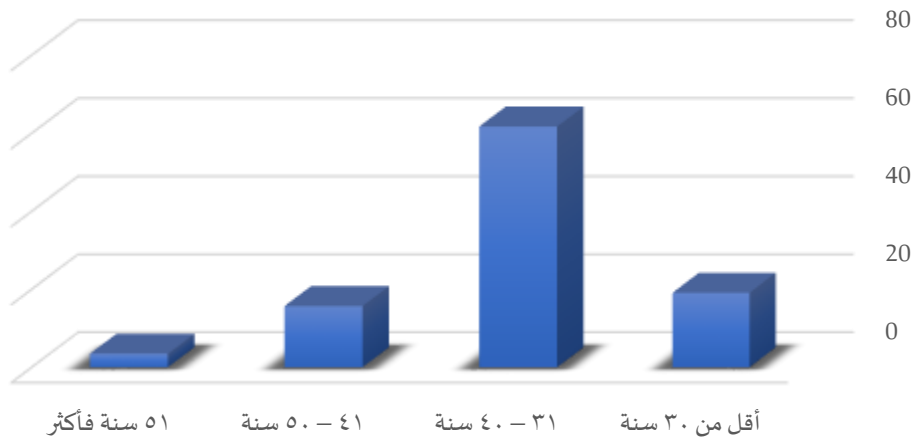
صورة (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

| العمر         | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| أقل من 30 سنة | ٤٤    | 19.1           |
| ٣١ - ٤٠ سنة   | 142   | 61.7           |
| ٤١ - ٥٠ سنة   | ٣٦    | ١٥,٧           |
| 51 سنة فأكثر  | ٨     | ٣,٥            |
| الإجمالي      | 230   | 100.0          |

يتضح من خلال الجدول السابق أن ٦١,٧% من أفراد العينة أعمارهم من ٣١-٤٠ سنة، ١٩,١% أقل من ٣٠ سنة، ١٥,٧% أعمارهم من ٤٠-٤١ سنة، و٣,٥% أعمارهم ٥١ سنة فأكثر. وعليه فإن عينة الدراسة اشتملت على كافة الفئات العمرية، مما يعزز قوة وصدق نتائج الدراسة.

### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

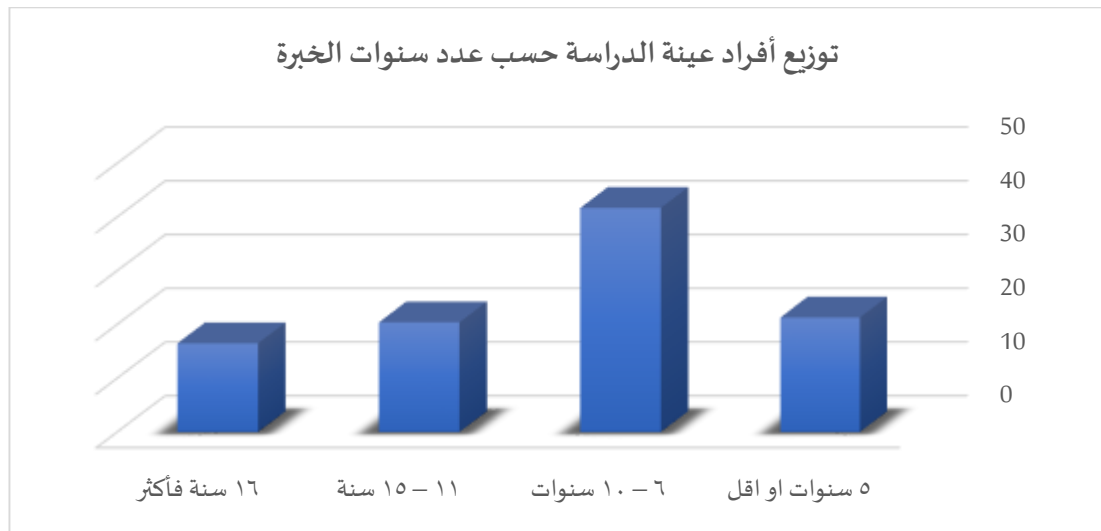


صورة (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

| عدد سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| 5 سنوات أو أقل   | ٤٩    | ٢١,٣           |
| ٦ - ١٠ سنوات     | ٩٦    | ٤١,٧           |
| ١١ - ١٥ سنة      | ٤٧    | ٢٠,٤           |
| 16 سنة فأكثر     | ٣٨    | ١٦,٥           |
| الإجمالي         | 230   | 100.0          |

يتضح من خلال الجدول السابق أن ٤١,٧% من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة من ٦-١٠ سنوات، و ٢١,٣% لديهم سنوات خبرة ٥ سنوات أو أقل، ٢٠,٤% لديهم سنوات خبرة ١١-١٥ سنوات، و ١٦,٥% لديهم سنوات خبرة ١٦ سنة فأكثر. ومنه نلاحظ أن أكبر نسبة لأفراد العينة حسب مدة الخدمة هي الفئة التي قدمت خدمة في مجمع الملك فيصل الطبي لمدة تتراوح من ٦-١٠ سنوات، وبإجمالي ٧٨,٧% لديهم سنوات خبرة أكثر من ٦ سنوات وهي نسبة كافية تدل على الاحتفاظ بالموارد البشرية مما يعزز دقة وصدق الدراسة.

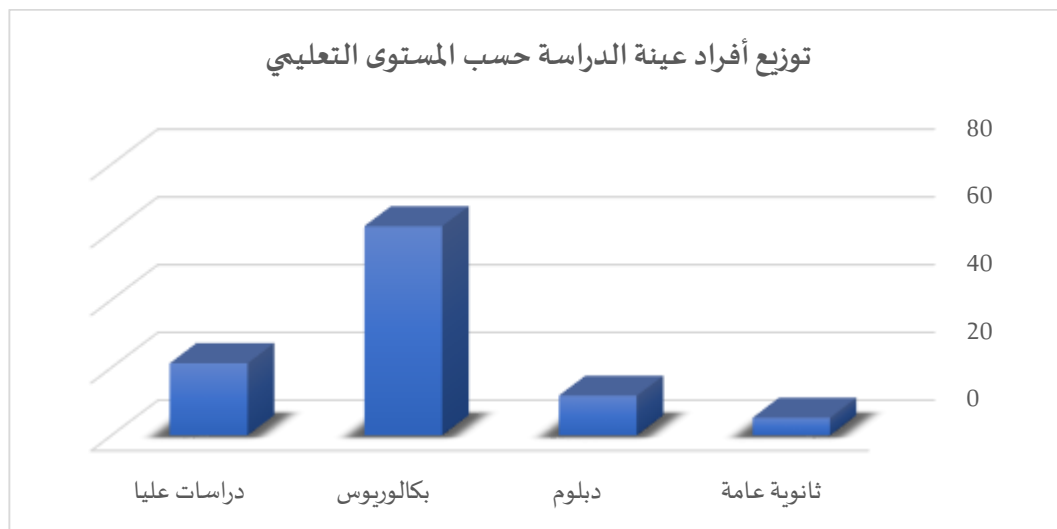


صورة (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

| المستوى التعليمي | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| ثانوية عامة      | ١٢    | ٥,٢            |
| دبلوم            | ٢٧    | ١١,٧           |
| بكالوريوس        | ١٤٢   | ٦١,٧           |
| دراسات عليا      | ٤٩    | ٢١,٣           |
| الإجمالي         | 230   | 100.0          |

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من فئة البكالوريوس وذلك بنسبة ٦١,٧%، تليها ٢١,٣% دراسات عليا، ثم ١١,٧% دبلوم، وأخيراً ٥,٢% ثانوية عامة.

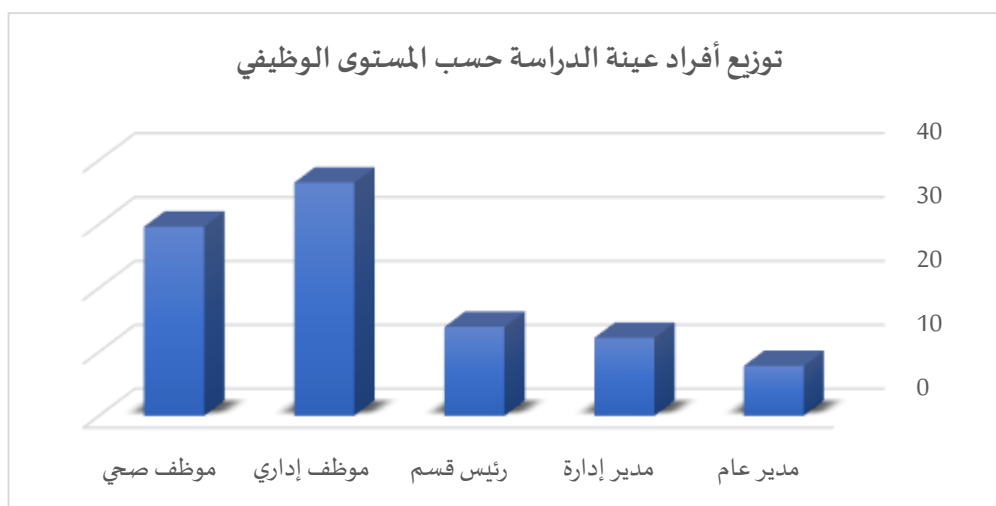


صورة (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

جدول (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

| النسبة المئوية | العدد | المستوى الوظيفي |
|----------------|-------|-----------------|
| ٧,٨            | ١٨    | مدير عام        |
| ١٢,٢           | ٢٨    | مدير إدارة      |
| ١٣,٩           | ٣٢    | رئيس قسم        |
| ٣٦,٥           | ٨٤    | موظف إداري      |
| ٢٩,٦           | ٦٨    | موظف صحي        |
| 100.0          | 230   | الإجمالي        |

يتضح من خلال الجدول السابق أن ٣٦,٥% من أفراد العينة موظفين إداريين، ٢٩,٦% موظفين صحة، ١٣,٩% رئيس قسم، ١٢,٢% مدير إدارة، و٧,٨% مدير عام. ومنه نلاحظ أن أكبر نسبة من التخصصات هي موظفين الصحة وهذا شيء طبيعي نظراً لمحل الدراسة ونوع الخدمات الصحية المقدمة فيها، وهذا من شأنه تعزيز قوة الدراسة وجعلها أكثر دقة ومصداقية.



صورة (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

ثانياً: محاور الدراسة

أولاً: تحليل أبعاد محور القيادة

- تحليل فقرات البُعد الأول: الرؤية والاستراتيجية القيادية.

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من البُعد الأول " الرؤية والاستراتيجية القيادية"، فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الأول: الرؤية والاستراتيجية القيادية.

| الترتيب | مستوى الموافقة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                              |
|---------|----------------|--------------|-------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1       | مرتفع          | 79.13%       | 1.077             | 3.96          | يملك القائد رؤية استراتيجية شاملة تراعي مصالح جميع الأطراف المعنية. |
| 2       | مرتفع          | 78.26%       | 1.041             | 3.91          | يملك تصوراً واضحاً للتعامل مع الفرص والتحديات.                      |
| 3       | مرتفع          | 73.74%       | 1.140             | 3.69          | يتخذ القائد قراراته بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.         |
| 4       | مرتفع          | 72.61%       | 1.163             | 3.63          | يملك القائد خطة استراتيجية تنبع من الرؤية المنشودة للمنظمة          |
|         | مرتفع          | 76.00%       | 1.11              | 3.80          | الدرجة الكلية                                                       |

يبين جدول (٦) أن درجات موافقة أفراد العينة على فقرات البُعد الأول " الرؤية والاستراتيجية القيادية"، تراوحت بين (79.13% - 72.61%)، كما بلغت الدرجة الكلية على هذا المحور 76.00%، مما يدل على مستوى موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعد، هذا وجاءت الفقرة رقم (١) والتي نصت على " يملك القائد رؤية استراتيجية شاملة تراعي مصالح جميع الأطراف المعنية"، بالمرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٧٩,١٣%، وجاءت الفقرة

رقم (٢) والتي نصت على " يمتلك تصوراً واضحاً للتعامل مع الفرص والتهديدات." بالمرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٧٨,٢٦%، بينما جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " يمتلك القائد خطة استراتيجية تنبع من الرؤية المنشودة للمنظمة" بالمرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧١,١٣%.

- تحليل فقرات البُعد الثاني: القيادة والثقافة التنظيمية.

قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من البُعد الثاني " القيادة والثقافة التنظيمية"، فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثاني: القيادة والثقافة التنظيمية.

| الترتيب | مستوى الموافقة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                                            |
|---------|----------------|--------------|-------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | مرتفع          | 77.65%       | 1.036             | 3.88          | يمتلك القائد ثقافة تنظيمية يسعى من خلالها لتحقيق الاستمرارية والتميز داخل المؤسسة |
| ٤       | مرتفع          | 75.30%       | 1.014             | 3.77          | تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات والتحديات المختلفة ومواجهتها.              |
| 2       | مرتفع          | 77.22%       | 1.052             | 3.86          | تقوم القيادة على المبادرة بالابتكار والمبادرة بالتنفيذ.                           |
| ٣       | مرتفع          | 76.70%       | 1.073             | 3.83          | تعمل القيادة على نشر قيم تبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمة.                   |
|         | مرتفع          | 76.96%       | 1.044             | 3.84          | الدرجة الكلية                                                                     |

يبين جدول (٧) أن درجات موافقة أفراد العينة على فقرات البُعد الثاني " القيادة والثقافة التنظيمية"، تراوحت بين (٧٧,٦٥% - ٧٥,٣٠%)، كما بلغت الدرجة الكلية على هذا البعد ٧٦,٩٦%، مما يدل على مستوى موافقة مرتفع من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعد، هذا وجاءت الفقرة رقم (١) والتي نصت على " يمتلك القائد ثقافة تنظيمية يسعى من خلالها لتحقيق الاستمرارية والتميز داخل المؤسسة" بالمرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٧٧,٦٥%، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات والتحديات المختلفة ومواجهتها" بالمرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٧٧,٢٢%، بينما جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات والتحديات المختلفة ومواجهتها" بالمرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٥,٣٠%.

- تحليل فقرات البُعد الثالث: تطوير الموارد البشرية.

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من البُعد الثالث " تطوير الموارد البشرية"، فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثالث: تطوير الموارد البشرية.

| الترتيب | مستوى الموافقة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                             |
|---------|----------------|--------------|-------------------|---------------|----------------------------------------------------|
| 3       | مرتفع          | 77.57%       | 1.059             | 3.88          | يساعد القائد الموظفين على تطوير مهاراتهم باستمرار. |
| 4       | مرتفع          | 74.00%       | 1.114             | 3.70          | يعمل القائد على مكافأة الموظفين وفقاً لأدائهم.     |
| 1       | مرتفع          | 79.04%       | 1.025             | 3.95          | يُشجع القائد الموظفين على العمل الجماعي.           |
| 2       | مرتفع          | 78.70%       | 0.962             | 3.93          | يتم توظيف الموظفين ذوي الكفاءة العالية.            |
|         | مرتفع          | 78.14%       | 1.042             | 3.905         | الدرجة الكلية                                      |

يبين جدول (٨) أن درجات موافقة أفراد العينة على فقرات البُعد الثالث "تطوير الموارد البشرية"، تراوحت بين (٧٩,٠٤% - ٧٤,٠٠%)، كما بلغت الدرجة الكلية على هذا البعد ٧٨,١٤%، مما يدل على مستوى موافقة مرتفع من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعد، هذا وجاءت الفقرة رقم (٣) والتي نصت على "يُشجع القائد الموظفين على العمل الجماعي"، بالمرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٧٩,٠٤%، وجاءت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على "يتم توظيف الموظفين ذوي الكفاءة العالية." بالمرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٧٨,٧٠%، بينما جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يعمل القائد على مكافأة الموظفين وفقاً لأدائهم." بالمرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٤,٠٠%.

#### - تحليل فقرات البُعد الرابع: القيادة والسلوك الأخلاقي

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من البُعد الرابع "القيادة والسلوك الأخلاقي"، فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الرابع: القيادة والسلوك الأخلاقي.

| الترتيب | مستوى الموافقة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                                  |
|---------|----------------|--------------|-------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1       | مرتفع          | 80.17%       | 0.896             | 4.01          | يحرص القائد على ضمان التزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية أثناء عملهم.   |
| 2       | مرتفع          | 78.70%       | 0.920             | 3.93          | تُظهر القيادة السلوك اللائق داخل المنظمة لتُمثل القدوة الحسنة للموظفين. |

|   |                                                                    |      |        |        |       |   |
|---|--------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|-------|---|
| 3 | تتبنى القيادة أنظمة مكافآت لتشجيع السلوك اللائق بين الموظفين.      | 3.90 | 0.955  | 78.00% | مرتفع | ٤ |
| 4 | يوجد نظام إجراءات تأديبية ضد من يخالف الممارسات الأخلاقية للمنظمة. | 3.91 | 0.921  | 78.26% | مرتفع | 3 |
|   | الدرجة الكلية                                                      | 3.92 | 0.9205 | 78.48% | مرتفع |   |

يبين جدول (٩) أن درجات موافقة أفراد العينة على فقرات البُعد الرابع "إدارة أداء المواهب"، تراوحت بين (٧٨,٠٠% - ٨٠,١٧%)، كما بلغت الدرجة الكلية على هذا البعد ٧٨,٩٩%، مما يدل على مستوى موافقة مرتفع من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعد، هذا وجاءت الفقرة رقم (١) والتي نصت على "تقوم إدارة المجمع بتحديد مهام الأشخاص ذوي الموهبة بما يتناسب مع قدراتهم"، بالمرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٨٠,١٧%، وجاءت الفقرة رقم (٧) والتي نصت على "توفر إدارة المجمع سبل الاتصال والتواصل لتمكين العاملين من تبادل الخبرات والمعارف" بالمرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٨٠,١٧%، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "تعمل إدارة المجمع على تقييم أداء الأشخاص ذوي الموهبة بشكل عادل" بالمرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٨,٠٠%.

#### ثانياً: تحليل أبعاد محور التميز المؤسسي

- تحليل فقرات البُعد الأول: تميز القيادة.

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من البُعد الأول "تميز القيادة"، فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الأول: تميز القيادة.

| الترتيب | مستوى الموافقة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                                 |   |
|---------|----------------|--------------|-------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------|---|
| ١       | مرتفع جداً     | 85.13%       | 0.770             | 4.26          | تمتلك المنظمة رؤية استراتيجية للقيادة ويتم تطبيقها على كافة المستويات. | 1 |
| 3       | مرتفع          | 81.48%       | 0.881             | 4.07          | تسعى القيادة إلى إيصال رؤيتها وقيمها إلى جميع الموظفين.                | 2 |
| 4       | مرتفع          | 73.74%       | 1.140             | 3.69          | تسعى القيادة إلى تعزيز استقلالية وتمكين الموظفين.                      | 3 |
| 2       | مرتفع جداً     | 84.52%       | 0.694             | 4.23          | تدعم القيادة العمليات والأنشطة التي تحقق التميز داخل المنظمة.          | 4 |
|         | مرتفع          | 83.00%       | 0.8255            | 4.15          | الدرجة الكلية                                                          |   |

يبين جدول (١٠) أن درجات موافقة أفراد العينة على فقرات البُعد الأول " تميز القيادة "، تراوحت بين (٨٥,١٣) % - (٧٣,٧٤) %، كما بلغت الدرجة الكلية على هذا المحور 83.00 %، مما يدل على مستوى موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعد، هذا وجاءت الفقرة رقم (١) والتي نصت على " تمتلك المنظمة رؤية استراتيجية للقيادة ويتم تطبيقها على كافة المستويات، بالمرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٨٥,١٣ %، وجاءت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " تدعم القيادة العمليات والأنشطة الي تحقق التميز داخل المنظمة" بالمرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٨٤,٥٢ %، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " تسعى القيادة الي تعزيز استقلالية وتمكين الموظفين." بالمرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٣,٧٤ %.

- تحليل فقرات البُعد الثاني: تميز الموظفين.

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من البُعد الثاني " تميز الموظفين"، فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثاني: تميز الموظفين.

| الترتيب | مستوى الموافقة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                                      |   |
|---------|----------------|--------------|-------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|---|
| ١       | مرتفع جدا      | 84.52%       | 0.694             | 4.23          | يتمتع الموظفون بالقدرة الإبداعية على إتقان مهام عملهم.                      | 1 |
| 4       | مرتفع          | 79.13%       | 1.077             | 3.96          | يطور الموظفون حلول غير تقليدية للمشاكل القائمة ومواجهة التحديات المستقبلية. | 2 |
| 3       | مرتفع          | 80.87%       | 0.829             | 4.04          | يتمتع الموظفون بالقدرة على التعبير عن آرائهم بشجاعة والنقد.                 | 3 |
| 2       | مرتفع          | 81.74%       | 0.916             | 4.09          | يتكيف الموظفون بسرعة مع أساليب العمل الجديدة.                               | 4 |
|         | مرتفع          | 81.31%       | 0.8725            | 4.065         | الدرجة الكلية                                                               |   |

يبين جدول (١١) أن درجات موافقة أفراد العينة على فقرات البُعد الثاني " تميز الموظفين"، تراوحت بين (٨٤,٥٢) % - (٧٩,١٣) %، كما بلغت الدرجة الكلية على هذا البعد ٨١,٣١ %، مما يدل على مستوى موافقة مرتفع من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعد، هذا وجاءت الفقرة رقم (١) والتي نصت على " يتمتع الموظفون بالقدرة الإبداعية على إتقان مهام عملهم" بالمرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٨٤,٥٢ %، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يتكيف الموظفون بسرعة مع أساليب العمل الجديدة" بالمرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٨١,٧٤ %، بينما جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " يطور الموظفون حلول غير تقليدية للمشاكل القائمة ومواجهة التحديات المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٩,١٣ %.

- تحليل فقرات البُعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي.

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من البُعد الثالث "تميز الهيكل التنظيمي"، فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي.

| الترتيب | مستوى الموافقة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                                                   |   |
|---------|----------------|--------------|-------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| ٤       | مرتفع          | 80.87%       | 0.829             | 4.04          | يوجد هيكل تنظيمي مرن يتوافق مع المسميات الوظيفية للمنظمة.                                | 1 |
| 1       | مرتفع جدا      | 85.13%       | 0.770             | 4.26          | يتم توزيع العمل والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين لضمان حسن سير العمل في مختلف الأنشطة. | 2 |
| 2       | مرتفع          | 83.04%       | 0.798             | 4.15          | يتم تطوير الهيكل الإداري للمنظمة بشكل دوري بما يتناسب مع سير العمل.                      | 3 |
| 3       | مرتفع          | 81.48%       | 0.881             | 4.07          | توجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة لكل قسم في المنظمة.                                        | 4 |
|         | مرتفع          | 82.26%       | 0.8135            | 4.11          | الدرجة الكلية                                                                            |   |

يبين جدول (١٢) أن درجات موافقة أفراد العينة على فقرات البُعد الثالث "تميز الهيكل التنظيمي"، تراوحت بين (٨٥,١٣% - ٨٠,٨٧%)، كما بلغت الدرجة الكلية على هذا البعد ٨٢,٢٦%، مما يدل على مستوى موافقة مرتفع من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعد، هذا وجاءت الفقرة رقم (٢) والتي نصت على "يتم توزيع العمل والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين لضمان حسن سير العمل في مختلف الأنشطة"، بالمرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٨٥,١٣%، وجاءت الفقرة رقم (٣) والتي نصت على "يتم تطوير الهيكل الإداري للمنظمة بشكل دوري بما يتناسب مع سير العمل" بالمرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٨٣,٠٤%، بينما جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يوجد هيكل تنظيمي مرن يتوافق مع المسميات الوظيفية للمنظمة" بالمرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٨٠,٨٧%.

### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين القيادة بأبعادها (الرؤية والاستراتيجية القيادية، القيادة والثقافة التنظيمية، تطوير الموارد البشرية، القيادة والسلوك الأخلاقي) وتحقيق التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموظفين، تميز الهيكل التنظيمي) في المستشفيات الحكومية السعودية. وللتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخراج مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (correlation matrix person) بين أبعاد القيادة والتميز المؤسسي. ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول (١٣).

جدول (13): معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة أبعاد القيادة والتميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية.

| الفرضية                                                                                                                                         | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ الرؤية والاستراتيجية القيادية و بين التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية. | .409**                | 0.000                    |
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ القيادة والثقافة التنظيمية و بين التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية.    | .475**                | 0.000                    |
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ تطوير الموارد البشرية و بين التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية.         | .483**                | 0.000                    |
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ القيادة والسلوك الأخلاقي و بين التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية.      | .567**                | 0.000                    |

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يبين الجدول (١٣) أن معامل الارتباط يساوي ٠,٥٦٧، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة و تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية. ويعزو الباحث تلك النتيجة والتي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين إبعاد القيادة و تحقيق التميز المؤسسي إلى أن القيادة مهمة إدارية تسعى لتحقيق أهداف المؤسسات من خلال التأثير على سلوك الموظفين، مما يُمكن المستشفيات الحكومية السعودية من تقديم أفضل الخدمات التي تلبى تطلعات واحتياجات المرضى وغيرهم بطريقة نوعية، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.

## النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة حول أثر القيادة على التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويمكن تلخيص أبرز النتائج على النحو التالي:

أولاً: نتائج متعلقة بالقيادة وأبعادها:

١. أظهرت النتائج أن القادة يمتلكون رؤية استراتيجية شاملة تراعي مصالح كافة الأطراف، ويعتمدون في قراراتهم على أهداف المنظمة، وهو ما يدل على تركيز القيادة على التوجه الاستراتيجي.

٢. أوضحت النتائج أن الثقافة التنظيمية المدعومة من القيادة تتسم بالمبادرة والابتكار، وتُظهر قدرة على مواجهة التحديات المختلفة، مع التركيز على قيم تبادل المعرفة والمعلومات.
٣. بيّنت الدراسة أن القيادة تسعى إلى تطوير الموارد البشرية من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتوظيف الكفاءات، ومساعدة الموظفين على تنمية مهاراتهم باستمرار، رغم ضعف نسبي في نظام المكافآت.
٤. كما كشفت النتائج أن القيادة تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز السلوك الأخلاقي، حيث تلتزم بالمعايير الأخلاقية داخل المنظمة، وتتبنى أنظمة تحفيزية وسبل تأديبية للسلوكيات غير المقبولة.

#### ثانيًا: نتائج متعلقة بالتميز المؤسسي:

١. أظهرت النتائج أن تميز القيادة كان في أعلى مستوياته، خصوصًا فيما يتعلق بتطبيق الرؤية الاستراتيجية ودعم الأنشطة المؤسسية، مع بعض الضعف في تمكين الموظفين.
٢. أشار المشاركون إلى أن تميز الموظفين يتمثل في امتلاكهم القدرة على التكيف والإبداع، والجرأة في التعبير عن الرأي، مع تطوير حلول غير تقليدية للمشكلات.
٣. أما على مستوى تميز الهيكل التنظيمي، فقد بينت النتائج وجود تنظيم إداري مرن، وتوزيع واضح للمسؤوليات، مع رؤية واضحة لكل قسم، ما يدعم التميز المؤسسي.

#### ثالثًا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط (بيرسون) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بأبعادها (الرؤية والاستراتيجية القيادية، القيادة والثقافة التنظيمية، تطوير الموارد البشرية، القيادة والسلوك الأخلاقي) والتميز المؤسسي، حيث كانت أعلى علاقة بين "القيادة والسلوك الأخلاقي" و"التميز المؤسسي" بمعامل ارتباط (٠,٥٦٧)، بينما جاءت "الرؤية والاستراتيجية القيادية" في المرتبة الأدنى (0.409).
- تؤكد هذه النتائج أن القيادة تؤثر بشكل إيجابي وواضح على تحقيق التميز المؤسسي، مما يعكس أهمية السلوك القيادي في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية.

#### التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يُوصي الباحث القائمين على إدارة المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية بعدد من الإجراءات التي تعزز من دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي، وتشمل ما يلي:
١. تعزيز التوجه الاستراتيجي للقيادة من خلال إعداد وتحديث رؤى وخطط استراتيجية واضحة تُبنى على أسس علمية، وتُعمم على جميع مستويات المنظمة لضمان الاتساق والفعالية في الأداء.
  ٢. تطوير ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع والمبادرة، وذلك من خلال تمكين القادة من تبني أنماط قيادية تدعم التنوع الثقافي، وتُعزز قيم الابتكار، والمشاركة الفاعلة للموظفين في اتخاذ القرار.
  ٣. الاستثمار في الموارد البشرية من خلال وضع برامج تدريب وتطوير مستمرة، تركّز على صقل المهارات القيادية والفنية، وتفعيل نظم الحوافز والمكافآت العادلة المبنية على الأداء.

٤. تعزيز السلوك الأخلاقي في بيئة العمل عبر ترسيخ قيم النزاهة والمساءلة، وتطبيق أنظمة فعالة للرقابة والانضباط الأخلاقي، بما يسهم في خلق بيئة عمل شفافة وآمنة.
٥. التركيز على تمكين الموظفين وزيادة استقلاليتهم المهنية من خلال منحهم الثقة والصلاحيات المناسبة، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي، ويعزز من فرص الإبداع والتميز.
٦. مراجعة وتحديث الهياكل التنظيمية بشكل دوري لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحقيق الانسيابية في العمل، وتقليل التداخل في المهام والصلاحيات.
٧. تشجيع القيادات الصحية على تطوير مهارات الاتصال الفعال لضمان نقل الرؤية والقيم المؤسسية بشكل واضح لجميع العاملين، بما يسهم في رفع التماسك التنظيمي وتحقيق الأهداف.

## المراجع

### المراجع العربية

أبو النور، محمد عبد التواب ومحمد، آمال جمعة (٢٠١٥). مهارات القيادة في الألفية الثالثة، ط١، الدمام، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.

- أبو زيد، سارة عبد الفتاح. (٢٠٢١). "ثقافة التنافسية بين مؤسسات المجتمع المدني وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي". *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*: ١٣(١)، ٧٦-٩٤.
- الأغا، صهيب وعساف، محمود (٢٠١٤). *الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات*. فلسطين، غزة: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.
- آل صبرة، علي (٢٠١٦) *القيادة الإدارية مفهوم ونظريات*. الأردن، عمان: أزمنة للنشر والتوزيع.
- آل ناجي، محمد (٢٠١٦). *الإدارة التعليمية والمدرسية*. المملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع الحميضي.
- الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان. (٢٠١٨). "سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
- بركات، محمد علي (٢٠١٩). نموذج مقترح للتميز المؤسسي في المستشفيات: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية المصرية الواقعة في القاهرة الكبرى. *مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية*. مج ٢٨، ١٤، ٥٥-٩٠.
- البلاوي، علي حسين، وآخرون (٢٠٢٢). أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وأثرها على أداء العاملين. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات*. ٣٥٤.
- التهامي، حسن (٢٠١٣). *السلوك التنظيمي في الإدارة: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية*. ط. ١ (القاهرة: دار الكتاب الحديث، ٩٠١٢)، ص ٦-٢.
- الثقفي، فهد حميد (٢٠١٩). "واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، *المجلة التربوية*، مج ٥٧، ١٩٣-٢٢٤.
- الحرازين، محمد زهير (٢٠١٩). "ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز"، *كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين*.
- خليل، عبد المعز علي الشيخ (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي: دراسة حالة بلدية غزة، *جامعة الاسراء*، ع ٩٤، ٢١٣-٢٤٢.
- الدرادكة، عبير محمد (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لإدارة التغيير في مجمع الملك حسين للأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- رضوان، شفيق (١٩٩٤). *السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى*، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص ٨١.
- الزهراني، أحمد بن علي. (٢٠٢٣). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، جامعة الملك عبد العزيز، مج ٤، ١٧٤.
- سمر الدين، رشاد والقرشي، سوزان محمد (٢٠٢٠). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج ٤، ع ٧٤، ٢٥-١.
- سمر الدين، رشاد والقرشي، سوزان محمد (٢٠٢٠). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج ٤، ع ٧٤، ٢٥-١.

شبات، جلال إسماعيل عوض. (٢٠٢٠). دور القيادة الرشيدة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية: جامعة القدس المفتوحة، مج ٥، ع ١٣، ١٦٦ - ١٧٨.

الشمراي، مها فهد. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، مج ٦، ٥٨٤.

عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع ١٤، مج ٣٩، ١٤٥-١٦٤.

عبود، مدالله بشير (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٤٠، ع ١٤، ١٩٣-٢١٠.

عيسى، أحمد السيد. (٢٠٢١). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية، مج ٤٣، ع ٣.

غازي، محمد علي. (٢٠٢٢). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، مج ١٣، ١٧٥-٢٠٥.

قماش، عبير حسين (٢٠٢٠). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٦ (١٢)، ٣٩٤-٤٢٣.

كحلة، ليلى (٢٠٢٢). الأنماط القيادية ودورها في التطوير التنظيمي في المؤسسات الأمنية الفلسطينية "جهاز قوات الأمن الوطني الفلسطيني في محافظة رام هلا والبيرة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين.

كنعان، نواف (٢٠٠٩م). القيادة الإدارية. ط ١. عمان-الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المصري، إيهاب (٢٠١٥). القيادة الإدارية والقائد الإداري. مصر، الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة دار الكتب المصرية.

المغربي، محمد (٢٠١٦). السلوك التنظيمي. المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد.

المغربية، فاطمة بنت سالم (٢٠٢٢). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرقية.

الهنداوي، ساري عبد اللطيف محمد. (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).

يونس، مليح (٢٠٢٠). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية. ٢٩٤-٣٦٦-٦٤.

المراجع الأجنبية

- Restivo, V., Minutolo, G., Battaglini, A., Carli, A., Capraro, M., Gaeta, M., Odone, A., Trucchi, C., Favaretti, C., Vitale, F., & Casuccio, A. (2022). Leadership Effectiveness in Healthcare Settings: A Systematic Review and Meta-Analysis of Cross-Sectional and Before-After Studies. *International journal of environmental research and public health*, 19(17), 10995. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710995>
- kareem Munshid, R., Radhi, S. R., Harbi, B. W., Abdalabbas, J. A., & Radhi, R. (2025). The Role of Strategic Leadership in Improving the Performance of Healthcare Institutions and Achieving Organizational Excellence: An Applied Study on Private Hospitals in Iraq.
- Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49.
- Alhefiti, S., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). The impact of the leadership and strategy management on organizational excellence: moderating role of organizational culture. *Journal of advanced research in dynamical and control systems*, 11(06), 748-759.

## الملاحق

ملحق (١): الاستبانة

أثر القيادة على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية

الجزء الأول: البيانات الأساسية

فضلاً ضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسبك من المعلومات التالية:

١. الجنس

☐ ذكر

☐ انثى

٢. العمر

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ ٣١ - ٤٠ سنة

☐ ٤١ - ٥٠ سنة

☐ ٥١ سنة فأكثر

٣. عدد سنوات الخبرة

☐ ٥ سنوات أو أقل

☐ ٦ - ١٠ سنوات

☐ ١٠ - ١٥ سنة

☐ ١٦ سنة فأكثر

٤. المستوى التعليمي

☐ ثانوية عامة

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

٥. المستوى الوظيفي

☐ مدير عام

☐ مدير قسم

☐ طبيب

☐ ممرض

☐ موظف

## الجزء الثاني: القيادة والتميز المؤسسي

### أولاً: القيادة

| الرقم                         | العبارة                                                                          | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| الرؤية والاستراتيجية القيادية |                                                                                  |               |       |       |              |                   |
| ١.                            | يملك القائد رؤية استراتيجية شاملة تراعي مصالح جميع الأطراف المعنية.              |               |       |       |              |                   |
| ٢.                            | يملك تصوراً واضحاً للتعامل مع الفرص والتهديدات.                                  |               |       |       |              |                   |
| ٣.                            | يتخذ القائد قراراته بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.                      |               |       |       |              |                   |
| ٤.                            | يملك القائد خطة استراتيجية تنبع من الرؤية المنشودة للمنظمة                       |               |       |       |              |                   |
| القيادة والثقافة التنظيمية    |                                                                                  |               |       |       |              |                   |
| ٥.                            | يملك القائد ثقافة تنظيمية يسعى من خلالها لتحقيق الاستمرارية والتميز داخل المؤسسة |               |       |       |              |                   |
| ٦.                            | تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات والتحديات المختلفة ومواجهتها.             |               |       |       |              |                   |
| ٧.                            | تقوم القيادة على المبادرة بالابتكار والمبادرة بالتنفيذ.                          |               |       |       |              |                   |
| ٨.                            | تعمل القيادة على نشر قيم تبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمة.                  |               |       |       |              |                   |
| تطوير الموارد البشرية         |                                                                                  |               |       |       |              |                   |
| ٩.                            | يساعد القائد الموظفين على تطوير مهاراتهم باستمرار.                               |               |       |       |              |                   |
| ١٠.                           | يعمل القائد على مكافأة الموظفين وفقاً لأدائهم.                                   |               |       |       |              |                   |
| ١١.                           | يُشجع القائد الموظفين على العمل الجماعي.                                         |               |       |       |              |                   |
| ١٢.                           | يتم توظيف الموظفين ذوي الكفاءة العالية.                                          |               |       |       |              |                   |
| القيادة والسلوك الأخلاقي      |                                                                                  |               |       |       |              |                   |
| ١٣.                           | يحرص القائد على ضمان التزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية أثناء عملهم.            |               |       |       |              |                   |
| ١٤.                           | تُظهر القيادة السلوك اللائق داخل المنظمة لتُمثل القدوة الحسنة للموظفين.          |               |       |       |              |                   |
| ١٥.                           | تتبنى القيادة أنظمة مكافآت لتشجيع السلوك اللائق بين الموظفين.                    |               |       |       |              |                   |

| الرقم | العبارة                                                            | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| ١٦.   | يوجد نظام إجراءات تأديبية ضد من يخالف الممارسات الأخلاقية للمنظمة. |               |       |       |              |                   |

#### ثانياً: التميز المؤسسي

| الرقم                | العبارة                                                                                  | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| تميز القيادة         |                                                                                          |               |       |       |              |                   |
| ١٧.                  | تمتلك المنظمة رؤية استراتيجية للقيادة ويتم تطبيقها على كافة المستويات.                   |               |       |       |              |                   |
| ١٨.                  | تسعي القيادة الى إيصال رؤيتها وقيمها إلى جميع الموظفين.                                  |               |       |       |              |                   |
| ١٩.                  | تسعي القيادة الى تعزيز استقلالية وتمكين الموظفين.                                        |               |       |       |              |                   |
| ٢٠.                  | تدعم القيادة العمليات والأنشطة الى تحقق التميز داخل المنظمة.                             |               |       |       |              |                   |
| تميز الموظفين        |                                                                                          |               |       |       |              |                   |
| ٢١.                  | يتمتع الموظفون بالقدرة الإبداعية على إتقان مهام عملهم.                                   |               |       |       |              |                   |
| ٢٢.                  | يطور الموظفون حلول غير تقليدية للمشاكل القائمة ومواجهة التحديات المستقبلية.              |               |       |       |              |                   |
| ٢٣.                  | يتمتع الموظفون بالقدرة على التعبير عن آرائهم بشجاعة والنقد.                              |               |       |       |              |                   |
| ٢٤.                  | يتكيف الموظفون بسرعة مع أساليب العمل الجديدة.                                            |               |       |       |              |                   |
| تميز الهيكل التنظيمي |                                                                                          |               |       |       |              |                   |
| ٢٥.                  | يوجد هيكل تنظيمي مرن يتوافق مع المسميات الوظيفية للمنظمة.                                |               |       |       |              |                   |
| ٢٦.                  | يتم توزيع العمل والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين لضمان حسن سير العمل في مختلف الأنشطة. |               |       |       |              |                   |
| ٢٧.                  | يتم تطوير الهيكل الإداري للمنظمة بشكل دوري بما يتناسب مع سير العمل.                      |               |       |       |              |                   |

| الرقم | العبارة                                           | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------|---------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| ٢٨.   | توجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة لكل قسم في المنظمة. |               |       |       |              |                   |

This study aimed to identify the impact of leadership dimensions (leadership vision and strategy, leadership and organizational culture, human resource development, leadership and ethical behavior) on achieving institutional excellence (leadership excellence, employee excellence, and organizational structure excellence) in government hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. This is in light of the importance of leadership in promoting efficiency and excellence within the health sector. The study followed a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the primary tool to collect data from a random sample of (230) male and female employees from various job levels in government hospitals. The results showed that the level of practicing leadership dimensions was high, as participants indicated the presence of a clear strategic direction among leaders, an organizational environment that supports creativity and teamwork, and a tangible interest in developing competencies and adhering to professional ethics. The results also showed that the dimensions of institutional excellence also achieved a high score, particularly in the leadership excellence dimension, followed by organizational structure excellence, and then employee excellence. Regarding the results of testing the main hypothesis, the study revealed a statistically significant positive relationship between leadership dimensions and achieving institutional excellence. The highest correlation coefficient was for the "Leadership and Ethical Behavior" dimension (0.567), reflecting the vital role of ethical leadership in achieving outstanding organizational results. Based on the above, the study recommends enhancing the strategic vision of healthcare leaders, adopting a flexible and motivating organizational culture, investing in human resource development, and instilling a system of ethical values. It also recommends periodically reviewing organizational structures to ensure continued excellence and effective and sustainable institutional performance.

**Keywords:** Leadership, Institutional Excellence, Government Hospitals, Kingdom of Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Department of Department of Business Administration

**The Impact of Leadership on Institutional Excellence: An Applied Study of Government  
Hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by: Ali Ahmed Al-Saqri**

**Supervised by:**

**Year:2025**