

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص : ماجستير إدارة الأعمال

أثر دور القيادة التنظيمية في توظيف التقنيات الحديثة لتطوير
الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية على القطاع الصحي بالمدينة

المنورة

إعداد الطالبة:

أحلام محمد مصطفى سيف صالح

الرقم الأكاديمي:

251001580

إشراف/

د. فايز علي جراد

د. الفصيل عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

1447-2025





إهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في تحقيق هذا العمل العلمي،

إلى والديّ العزيزين رمز التضحية والعطاء،

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم ييخلوا بتوجيهاتهم ونصحهم،

إلى زملائي الذين شاركوني رحلة البحث بكل تفاصيلها،

إلى كل من علّمني أن الصبر طريق النجاح،

وأن الطموح لا يقف عند حدود،

إلى من ألهموني الإصرار والسعي نحو الأفضل،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون تقدير وامتنان،

راجيةً أن يكون لبنة في بناء العلم،

وسبيلاً لخدمة المجتمع والوطن.

شكر ونقد

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بمدينة المدينة المنورة، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث تم تصميم استبانة مكونة من (45) فقرة تمثل أبعاد المتغيرين الرئيسين، ووزعت على عينة مكونة من (265) موظفًا وقياديًا يعملون في عدد من المستشفيات والمراكز الصحية الحكومية والخاصة بالمدينة المنورة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التنظيمية في المؤسسات الصحية كان مرتفعًا بمتوسط ، وأن مستوى توظيف التقنيات الحديثة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية جاء مرتفعًا بمتوسط ، كما تبين وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على توظيف التقنيات الحديثة، حيث كان بُعد بناء فريق العمل هو الأكثر تأثيرًا، يليه نمط الإشراف ثم التحفيز .

و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية التحويلية والتشاركية في القطاع الصحي، وتفعيل برامج بناء فرق العمل متعددة التخصصات، إضافة إلى ربط نظم التحفيز بالأداء التقني والإبداعي للعاملين، كما دعت إلى توسيع استخدام التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تصميم الاستراتيجيات التسويقية الصحية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التنظيمية – نمط الإشراف – بناء فريق العمل – التحفيز – التقنيات

الحديثة – الاستراتيجيات التسويقية – القطاع الصحي – المدينة المنورة.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ي.....	قائمة الجداول.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 المقدمة.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:.....
4.....	3.1 أهمية الدراسة:.....
4.....	1.3.1 الأهمية العلمية.....
4.....	2.3.1 الأهمية العملية:.....
5.....	4.1 أهداف الدراسة:.....
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6.....	6.1 فروض الدراسة:.....
7.....	7.1 الدراسات السابقة:.....
13.....	8.1 الفجوة البحثية:.....
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....

10.1 المنهجية وطرق البحث:	15
الأدوات المستخدمة:	15
11.1 طرق جمع البيانات:	17
12.1 الأساليب الإحصائية:	17
13.1 حدود الدراسة:	18
الفصل الثاني: الإطار النظري:	19
المبحث الأول: القيادة التنظيمية	19
1.1.2 التمهيد	19
2.1.2 مفهوم القيادة التنظيمية	20
3.1.2 أهمية القيادة التنظيمية في المؤسسات الحديثة	22
4.1.2 أهداف القيادة التنظيمية	24
5.1.2 أبعاد القيادة التنظيمية	26
المبحث الثاني: ترقية توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي	30
1.2.2 تمهيد	30
2.2.2 الإطار المفاهيمي للتقنيات الحديثة في بيئة الأعمال الصحية	31
3.2.2 أنواع التقنيات الحديثة المستخدمة في التسويق الصحي	32
4.2.2 مفهوم الاستراتيجية التسويقية وأبعادها الحديثة	36
5.2.2 مقومات فاعلية الاستراتيجيات التسويقية الحديثة في القطاع الصحي	38
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	42

42	1.3 المقدمة
42	2.3 منهج الدراسة
42	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
43	4.3 أداة الدراسة
45	5.3 صدق الأداة
46	6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التنظيمية)
46	7.3 ثبات الأداة (Reliability)
48	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
50	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
50	1.4 المقدمة
50	2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة
52	3.4 التحليل الوصفي لمتغير "القيادة التنظيمية"
56	4.4 المتغير التابع: توظيف التقنيات الحديثة لتطوير استراتيجيات التسويقية
58	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
64	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
64	1.5 النتائج
68	2.5 التوصيات
70	Abstract
71	قائمة المراجع
71	اولا المراجع العربية

73المراجع باللغة الإنجليزية

77.....الملاحق

78.....استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) مجتمع وعينة الدراسة	43
2.	الجدول (2) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التنظيمية)	46
3.	الجدول (3) ثبات الأداة (Reliability)	47
4.	الجدول (4) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	50
5.	الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد نمط الإشراف	53
6.	الجدول (6) التحليل الوصفي لبعد بناء فريق العمل	54
7.	الجدول (7) التحليل الوصفي لبعد التحفيز	55
8.	الجدول (8) التحليل الوصفي لبعد توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية	56
9.	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التنظيمية على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية	58
10.	جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط الإشراف على توظيف التقنيات الحديثة	60
11.	جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بناء فريق العمل على توظيف التقنيات الحديثة	61
12.	جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز على توظيف التقنيات الحديثة	62

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعتبر القطاع الصحي بالمدينة المنورة من أهم المحركات التي تساهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في أي دولة، حيث يسهم بشكل مباشر في تقديم الخدمات العامة وتوفير البنية التحتية اللازمة لدعم التنمية الوطنية. ويمثل هذا القطاع محور اهتمام في المملكة العربية السعودية، خاصة مع تبني رؤية 2030، التي تسعى إلى تحويل المملكة إلى مركز اقتصادي وتنموي عالمي عبر تعزيز أداء مؤسسات الدولة، ورفع كفاءة الموارد البشرية. (Alghamdi, 2022)

تمثل القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في تحسين الأداء داخل المؤسسات الحكومية، حيث تساعد القادة على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة. وقد أظهرت الأبحاث أن الأسلوب القيادي له تأثير كبير على أداء الموظفين ودافعيتهم وإنتاجيتهم، إذ يعتمد تحسين الأداء على قدرة القائد في التحفيز وبناء فرق العمل بشكل متماسك. (Suwandy et al., 2023)

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة التنظيمية المختلفة، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية، تساعد في تعزيز التزام الموظفين وتزيد من مستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم العام. ويعتمد هذا الأثر على تهيئة بيئة عمل داعمة تمكن الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المشتركة. (Alamanda et al., 2022)

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

كما أن الدراسات السابقة تشير إلى أن التحفيز يلعب دورًا كبيرًا في زيادة دافعية الموظفين في القطاع الصحي بالمدينة المنورة، لا سيما في بيئات العمل التي تفتقر إلى المرونة كما في الهيكلية الحكومية. فالموظفون المحفزون يكونون أكثر التزامًا ويظهرون قدرة أكبر على التكيف مع متطلبات العمل وتحدياته (Rachmawati, 2024).

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

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

لذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير القيادة التنظيمية الإدارية الحديثة، بما فيها نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة السعودي، في محاولة لفهم كيفية توظيف أساليب القيادة لدعم رؤية المملكة وتحقيق تطلعاتها التنموية. (Alghamdi, 2022).

2.1 مشكلة الدراسة:

يُعتبر القطاع الصحي بالمدينة المنورة أحد الركائز الأساسية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، حيث يلعب دورًا محوريًا في تقديم الخدمات العامة، وتنظيم شؤون المجتمع، وتطبيق السياسات الحكومية، ويحظى القطاع الصحي بالمدينة المنورة بأهمية خاصة، حيث يساهم في تحقيق الاستقرار العام، ويُشرف على تنفيذ الخطط التنموية التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز الاقتصاد الوطني.

ومع التوجهات الجديدة التي تبنتها المملكة من خلال رؤية 2030، برزت الحاجة إلى تطوير أداء القطاع الصحي بالمدينة المنورة وتحقيق تحول نوعي في مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، ويعتمد بشكل كبير على تحسين جودة الأداء الوظيفي للموارد البشرية داخل القطاع الصحي بالمدينة المنورة، إذ يُعد الموظفون الحكوميون العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف التنموية المرسومة، إلا أن تحسين الأداء لا يمكن تحقيقه دون فهم أبعاد القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموظفين، فالقادة يلعبون دورًا جوهريًا في توجيه العمل وتحفيز فرق العمل ودعم تطوير الموظفين لبلوغ مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية القيادة التنظيمية في التأثير على الأداء الوظيفي، فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة (Suwandy et al., 2023) أن أسلوب القيادة يلعب دورًا كبيرًا في تحسين أداء الموظفين من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، مشيرة إلى أن القيادة التحويلية تُعد الأكثر فاعلية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن هذه الدراسة لم تتناول بالتفصيل تأثير القيادة التنظيمية في البيئة الحكومية، مما يترك مجالاً للبحث في كيفية استجابة الموظفين الحكوميين للقيادة التحويلية وغيرها من أساليب القيادة.

بالإضافة إلى ذلك، ركزت دراسة (Alamanda et al., 2022) على تأثير القيادة على أداء الموظفين من خلال رضاهم عن العمل والتزامهم التنظيمي، مما أظهر دور القيادة في تحسين الدافعية وزيادة الرضا. ومع ذلك، لم تتناول الدراسة تفاصيل التأثيرات في بيئات العمل الحكومية التي تعتمد على الهياكل الهرمية والإجراءات الرسمية، ما يُظهر الحاجة إلى تحليل أعمق للقيادة التنظيمية وتأثيرها في السياق السعودي الحكومي.

وفي هذا السياق، فإن دراسة (Djajengatmodjo et al., 2024) أُلقت الضوء على القيادة التنظيمية والتفاعل التنظيمي كعوامل مؤثرة في تحسين الأداء، لكنها أكدت على أن أثر القيادة قد يختلف بناءً على السياق الثقافي والتنظيمي. وهذا يعني أن القطاع الصحي بالمدينة المنورة، نظرًا لخصائصه الخاصة، قد يحتاج إلى دراسة مخصصة تركز على أساليب القيادة التي تتماشى مع الثقافة التنظيمية الحكومية وتلائم الاحتياجات الفعلية للموظفين.

و تكمن المشكلة البحثية في تحليل تأثير القيادة التنظيمية الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة السعودي.

3.1 أهمية الدراسة:

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

1.3.1 الأهمية العلمية

1. تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية حول تأثير القيادة التنظيمية على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية، خاصة في القطاع الصحي بالمدينة المنورة، مما يضيف إلى قاعدة المعرفة العلمية في هذا المجال.
2. تساعد الدراسة على فهم أعمق للعلاقة بين القيادة التنظيمية وأداء الموظفين، ما يساهم في تطوير النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية الحديثة وفعاليتها في تعزيز الإنتاجية.
3. تشكل الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تركز على استكشاف تأثيرات عوامل أخرى، أو تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى لتوسيع النتائج والتوصل إلى فهم أعمق.

2.3.1 الأهمية العملية:

- ✓ تقدم الدراسة رؤى يمكن استخدامها لتحسين توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الحكومية، مما يعزز من كفاءة وإنتاجية العمل الحكومي.
- ✓ توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في القطاع الصحي بالمدينة المنورة حول أفضل ممارسات القيادة الإدارية التي تعزز من أداء الموظفين، وتساعدهم على اختيار الأساليب التي تلبي احتياجات فرق العمل.

- ✓ تسهم الدراسة في وضع استراتيجيات تدريبية لتطوير مهارات القيادات، مثل التوجيه والتحفيز، مما يعزز من قدرة القيادات على تحسين الأداء العام للموظفين.
- ✓ أن تسهم الدراسة في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم تجاه العمل، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاوناً.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور القيادة التنظيمية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

1. تحليل تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على تحسين توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.
2. دراسة دور بناء فريق العمل في تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.
3. تقييم أثر التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية على رفع مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين الحكوميين.
4. تحديد الفروق المحتملة في تأثير القيادة التنظيمية على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) للعاملين في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.
5. تقديم توصيات لتطبيق القيادة التنظيمية بفعالية لتعزيز توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

ما هو دور القيادة التنظيمية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية
توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير
الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة؟
- ✓ كيف يؤثر بناء فريق العمل على تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في القطاع الصحي بالمدينة
المنورة؟
- ✓ ما هو دور التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة في تحسين إنتاجية وأداء الموظفين في
القطاع الصحي بالمدينة المنورة؟
- ✓ هل هناك فروق دالة إحصائية في تأثير القيادة التنظيمية على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير
الاستراتيجيات التسويقية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي)
للعاملين في القطاع الصحي بالمدينة المنورة؟
- ✓ ما هي أفضل الممارسات والتوصيات لتطبيق القيادة التنظيمية بشكل يساهم في تحسين توظيف
التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الحكومية بالملكة العربية
السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

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

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) القيادة
التنظيمية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية توظيف التقنيات الحديثة لتطوير
الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.

ويتفرع من الفرض الرئيسي عدة فرضيات فرعية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لنمط الإشراف على تحسين توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبناء فريق العمل على تعزيز كفاءة الموارد البشرية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة على رفع مستوى إنتاجية الموظفين في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.
- ✓ لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في تأثير القيادة التنظيمية على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.

7.1 الدراسات السابقة:

□ دراسة. (Suwandy et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين من خلال استراتيجية الموارد البشرية كمتغير متدخل، حيث تكونت العينة من 63 شخصاً، واستخدم التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي الاستدلالي في تحليل البيانات، مع الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (SEM-PLS).

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

□ دراسة. (Alamanda etal, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين مع رضا العمل والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة في شركة PT. PLN (Persero) بمنطقة شمال سورابايا. تم تنفيذ البحث باستخدام استبيان تم توزيعه على 120 موظفًا في الشركة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام طريقة أقل المربعات الجزئية (PLS) تضمنت الدراسة فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة يمكن أن يحسن رضا الموظفين عن عملهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة. كما يؤثر أسلوب القيادة على تحسين أداء الموظفين، في حين لا يؤثر رضا العمل بشكل مباشر على تحسين الأداء. إلا أن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا في تحسين أداء الموظفين. وجد أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل غير مباشر على تحسين أداء الموظفين من خلال رضا العمل، ولكنه يؤثر بشكل غير مباشر عبر الالتزام التنظيمي.

□ دراسة. (Djajengatmodjo etal., 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لأسلوب القيادة (بأبعاده الأساسية: التحفيز، التوجيه، الدعم، والتفاعلية)، الثقافة التنظيمية (بأبعادها: القيم المشتركة، السلوكيات، العادات)، جودة الموارد البشرية (بأبعادها: المهارات، الكفاءات، الخبرات)، والدافعية (بأبعادها: الحوافز، الرضا الوظيفي، الاندماج الوظيفي) على الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي وتم جمع البيانات من 263 من العاملين بفروع Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif في باندونغ بتقنية العينات العشوائية الطبقية النسبية.

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

وأوصت الدراسة بتطوير أساليب القيادة لتعزيز الدافعية وجودة الموارد البشرية لتحقيق تحسين مستمر في الأداء. كما توصي بإعادة تقييم الثقافة التنظيمية لضمان تأثيرها الإيجابي على الأداء. يُنصح أيضًا بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الموارد البشرية، مع التركيز على تحفيز الموظفين بشكل فعال لزيادة إنتاجيتهم.

□ دراسة (AL-Hameed, 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة التأثير بين أبعاد أولويات القيادة الإدارية (الاهتمام بالموظفين، الثقة في الأداء، الثقة بالنفس، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة الوقت) وأداء الموظفين كمتغير تابع، وتم اختيار عينة من (200) فرد من القيادات ورؤساء الأقسام والمسؤولين في شركة الصناعات العامة للأسمدة في البصرة.

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

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

□ دراسة (Setiawan & Sheidu, 2024)

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

(بحوث المكتبة) باستخدام نموذج التحليل الاستقرائي. تم جمع البيانات من مقالات أكاديمية عبر منصة Google Scholar مع اختيار الأعمال المنشورة حديثاً منذ عام 2023، وتم اختيار 8 مقالات ذات صلة للمقارنة والتحليل.

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

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

□ دراسة (Yuwono & Rachmawati, 2024)

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

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

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على تعزيز الدافعية والالتزام التنظيمي من خلال برامج تحفيزية وتدريبية، بالإضافة إلى تحسين أساليب القيادة لجعلها أكثر

دعمًا وتفاعلاً مع الموظفين بما يعزز من أداءهم. كما تقترح تعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التعاون والنزاهة والقدرة على التكيف لخلق بيئة داعمة للأداء العالي.

□ دراسة (Rachmawati, 2024).

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

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

□ دراسة (خلوط، 2023).

هدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف "سيرتاف" - مغنية، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة حيث تم تصميم استبيان على عينة الدراسة والمقدرة ب 50 عاملاً وتحليل النتائج المتوصل إليها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية | للعلوم الاجتماعية SPPSS وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وبينت الدراسة أيضاً أنه توجد فروقات في

إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية كل من الجنس المستوى التعليمي الخبرة في مؤسسة "سيرتاف" عند مستوى المعنوية الإحصائية. ($\alpha \leq 0.05$) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

□ دراسة (احمد، 2021).

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، الاتصالات) في تعزيز الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السادة في التنظيم، تدفق المعلومات في التنظيم) في القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (450) مفردة من القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية، وقد قدمت في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات.

□ دراسة (Sumardona& Saida, 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة (بأبعاده: التفاعل الودي مع المرؤوسين، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وأهمية الاهتمام بالمصالح المشتركة) على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وتوظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية. كما تسعى إلى فحص تأثير ثقة الموظفين على التزامهم بالعمل، إضافةً إلى اختبار تأثير الثقة والالتزام على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية، واستخدمت الدراسة منهج المسح من خلال توزيع استبيانات على 100 موظف في وكالة التوظيف والتدريب الإقليمية. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة، مع اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

وأظهرت التحليلات أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي معنوي على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وتوظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية. كما بينت النتائج أن الثقة في العمل تؤثر إيجابياً على الالتزام، وأن التزام الموظفين يعزز توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب قيادة يركز على التواصل الودي وإشراك الموظفين في صنع القرار، مما يعزز الثقة والالتزام ويؤدي إلى تحسين الأداء. كما توصي بتشجيع بناء الثقة وتعزيز الالتزام بالعمل كوسيلة لرفع كفاءة وتوظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية.

8.1 الفجوة البحثية:

تشير الأدبيات السابقة إلى اهتمام متزايد بدراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين، خصوصاً من حيث توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أداء عالٍ. ومع ذلك، يمكن تحديد فجوة بحثية واضحة عند دراسة العلاقة بين القيادة التنظيمية الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز، وتأثيرها على ترقية توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية بشكل خاص في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.

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

أما من ناحية الاختلافات، فقد ركزت الدراسات السابقة على تأثيرات محددة لبعض أبعاد القيادة، مثل رضا العمل والالتزام التنظيمي، لكن لم تُفصّل تأثير القيادة التنظيمية ككل (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على تحسين الأداء في القطاع الصحي بالمدينة المنورة السعودي تحديداً. الدراسات

مثل (Rachmawati, 2024) ركزت على تأثير التعويض والانضباط الوظيفي، بينما ركزت (Sumardona & Saida, 2022) على التفاعل الودي والثقة، وهو ما يختلف عن أبعاد الدراسة الحالية التي تهدف لتقديم نظرة شاملة على القيادة الإدارية بأبعادها التعاونية.

بالتالي، تكمن الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي ركزت على تطبيق القيادة التنظيمية بشكل متكامل على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة، خصوصاً في ظل البيئة الثقافية والإدارية الفريدة لهذه المؤسسات الحكومية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

- ✓ القيادة الإدارية: تعرف القيادة الإدارية بأنها "العملية التي يسعى من خلالها القادة إلى توجيه وتنسيق وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مع التركيز على تحسين الأداء من خلال نمط الإشراف، بناء فرق العمل، والتحفيز". هذا التعريف يعكس أهمية القيادة في تشكيل ثقافة العمل ودعم الابتكار والإنتاجية. (Djajengatmodjo et al., 2024)
- ✓ نمط الإشراف: نمط الإشراف يشير إلى الأسلوب الذي يعتمد القائد في مراقبة وتوجيه أداء الموظفين، مع التركيز على تقديم التغذية الراجعة وتوجيه الموظفين لتحقيق الأهداف. ويشمل هذا النمط دعم الموظفين وتقديم الإرشادات اللازمة لتحسين الكفاءة والأداء. (Alamanda et al., 2022)
- ✓ بناء فريق العمل: يُعرف بناء فريق العمل بأنه "العملية التي يتم من خلالها تشكيل فرق عمل متكاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تعزيز التعاون، وتحفيز التفاعل الإيجابي، وتوزيع المهام بفعالية. (Suwandy et al., 2023)
- ✓ التحفيز هو "العملية التي يقوم بها القائد بتشجيع الموظفين من خلال مجموعة من الحوافز المالية وغير المالية لزيادة الدافعية وتعزيز التزامهم تجاه العمل، مما يساهم في تحقيق أداء عالٍ" (Sumardona & Saida, 2022).
- ✓ توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية: يُعرف توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية بأنه "مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة

وفعالية، ويتأثر بعدة عوامل مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والتحفيز "

(Yuwono & Rachmawati, 2024).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف استكشاف وتحليل تأثير القيادة التنظيمية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية القطاع الصحي بالمدينة المنورة. يُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذا النوع من الدراسات حيث يتيح وصف الظاهرة كما هي وتحديد العلاقات بين المتغيرات، مما يساهم في تقديم توصيات تطبيقية مبنية على نتائج البحث، و يعتمد البحث على تحليل البيانات المجمعة من خلال أدوات بحثية محددة و التركيز على تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

الأدوات المستخدمة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى قياس تأثير القيادة التنظيمية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.

أقسام الاستبيان:

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

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

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

3. قياس توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية: يحتوي هذا القسم على أسئلة تهدف إلى قياس مستوى أداء الموظفين بناءً على معايير مثل الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام بالمهام، والرضا الوظيفي.

مقياس الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبيان، حيث يتراوح من (1) "أوافق بشدة" إلى (5) "لا أوافق بشدة"، وذلك لتحديد مدى اتفاق المشاركين مع كل عبارة في الاستبيان، مما يتيح قياس دقيق لآراء وتصورات الموظفين حول تأثير القيادة التنظيمية على أدائهم.

اختبار الصدق والثبات:

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

11.1 طرق جمع البيانات:

- ✓ جمع البيانات الأولية: سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات مُصممة خصيصًا لقياس أبعاد القيادة الإدارية وأثرها على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية. تضمنت الاستبانة عدة أقسام تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة: نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز، وتوظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية. استخدمت مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين..
- ✓ جمع البيانات الثانوية: سيتم جمع بيانات ثانوية من التقارير والدراسات السابقة حول تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية في الشركات المماثلة.

12.1 الأساليب الإحصائية:

- تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (PLS) للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة. وفيما يلي أبرز الأساليب الإحصائية المستخدمة:
- ✓ تحليل الصدق والثبات: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة (الاستبيان) والتأكد من اتساق الإجابات واستقرارها عبر العينة.
- ✓ اختبار صدق المحتوى، حيث تم عرض الأداة على مجموعة من الخبراء لتقييم مدى تغطية الأسئلة لأبعاد الدراسة المختلفة وضمان ملاءمتها لأهداف الدراسة.
- ✓ التحليل الوصفي: سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف وتفسير البيانات الديموغرافية للمشاركين وبيان مستوى أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
- ✓ التحليل الوصفي ساعد في تقديم نظرة شاملة حول تصورات الموظفين لمختلف متغيرات الدراسة.

- ✓ تحليل التباين الأحادي (ANOVA): استخدم هذا التحليل لاختبار الفروقات بين متوسطات إجابات المشاركين بناءً على الخصائص الديموغرافية (مثل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)، وتحديد ما إذا كانت هناك فروقات دالة إحصائية بين مجموعات العينة.
- ✓ تحليل الانحدار: استخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والمتغير التابع (توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية)، ولتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على الأداء.

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير القيادة التنظيمية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2025م.
- حدود مكانية: أُجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية واقتصرت على القطاع الصحي بالمدينة المنورة.
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في اختيار عينة من الموظفين العاملين في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التنظيمية

1.1.2 التمهيد

تُعدّ القيادة التنظيمية أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها فعالية المنظمات ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تمثل القوة المحركة التي توجه الطاقات البشرية وتندسّق الجهود نحو غايات مشتركة. ومع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، خصوصًا في ظل التحول الرقمي واعتماد المؤسسات على التقنيات الحديثة، باتت القيادة التنظيمية أكثر تعقيدًا من أي وقت مضى، حيث لم تعد مقصورة على إدارة الأفراد فحسب، بل أصبحت تشمل إدارة المعرفة والتغيير والابتكار والتكنولوجيا.

في المؤسسات الصحية تحديدًا، تكتسب القيادة التنظيمية بعدًا مضاعف الأهمية؛ فهي تتعامل مع موارد بشرية متعددة التخصصات، وبيئة عمل عالية الحساسية ترتبط بصحة الإنسان وحياته، إضافة إلى كونها تتأثر سريعًا بالتحولات التقنية والطبية. لذا فإن قدرة القائد على الإشراف الفعال، وبناء فرق عمل متعاونة، وتحفيز العاملين، أصبحت عناصر أساسية لتفعيل الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة في الخدمات الصحية.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة القيادة التنظيمية ليس فقط كوظيفة إدارية، بل كظاهرة سلوكية واستراتيجية تُعبّر عن فلسفة المنظمة في التعامل مع مواردها، وتُسهم في تعزيز قدراتها على استيعاب وتوظيف التقنيات الحديثة، خصوصًا في المجالات التسويقية التي تمثل أحد محاور التنافس والتميّز المؤسسي في القطاع الصحي. إنّ إدراك القيادة التنظيمية كمتغيّر استراتيجي متفاعل مع التكنولوجيا والتسويق، يمكن المؤسسات من الانتقال من النمط التقليدي في الإدارة إلى النموذج القائم على التحول المعرفي والرقمي، وهو ما يُشكّل جوهر الإطار النظري لهذه الدراسة.

2.1.2 مفهوم القيادة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم القيادة التنظيمية باختلاف المدارس الفكرية التي تناولت هذا المفهوم واتجاهاتهم النظرية، إلا أن معظمهم يتفق على كونها عملية تأثير وتوجيه داخل التنظيم تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية.

فقد عرّف الطوخي (2021) القيادة التنظيمية بأنها عملية إدارية متكاملة تسعى إلى توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكهم وإشباع حاجاتهم وتحفيزهم على الأداء الفعّال في بيئة العمل. ويُفهم من هذا التعريف أن القيادة التنظيمية ليست سلطة مفروضة، بل هي تفاعل إنساني يستند إلى مهارات القائد في فهم الأفراد وتوجيههم لتحقيق نتائج ملموسة تخدم الصالح المؤسسي.

أما الخليفات (2022) فيرى أن القيادة التنظيمية هي قدرة الفرد على اتخاذ القرارات المناسبة وتوجيه أنشطة العاملين بطريقة تضمن التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها. ويُبرز هذا التصور البعد العقلاني في القيادة بوصفها ممارسة قائمة على التفكير والتحليل واتخاذ القرار السليم ضمن سياقات تنظيمية متغيرة.

ويُضيف الراشدي (2025) منظورًا تكامليًا حين يعرف القيادة التنظيمية بأنها عملية ديناميكية تتفاعل فيها شخصية القائد مع بيئته التنظيمية والاجتماعية لتحقيق التغيير المطلوب، من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وتحفيزهم نحو الابتكار والتطور. هذا التعريف يركّز على بعد التغيير والتجديد، باعتبار أن القيادة ليست فقط الحفاظ على الوضع القائم، بل السعي المستمر لتطويره بما يتواءم مع تحديات العصر.

و قدّم محمود وآخرون (2023) تعريفًا يربط القيادة التنظيمية بالقدرة على إحداث التكيف المؤسسي، حيث يرون أنها مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يمارسها القائد التنظيمي لخلق بيئة مرنة تستجيب للتغيرات وتعزز من رشاقة الأداء المؤسسي. وهو تعريف يعكس التوجه الحديث نحو القيادة التحويلية والمرنة في المنظمات التي تواجه بيئات ديناميكية متقلبة.

أما الفقيه وأدم (2021) فقد نظرا إلى القيادة التنظيمية من منظور استراتيجي، فعرفها بأنها مجموعة من الممارسات الهادفة إلى توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عبر تعزيز قيم الريادة والإبداع والمسؤولية التنظيمية. ويؤكد هذا التصور أن القيادة لم تعد وظيفة إدارية بقدر ما أصبحت رافداً استراتيجياً للتفوق المؤسسي.

و يرى القرشي (2021) أن القيادة التنظيمية تتجاوز الجانب الإداري لتصبح قدرة على التأثير العاطفي والاجتماعي في الأفراد بما يسهم في بناء مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الثقة والانتماء والالتزام. هذا التعريف يُبرز البعد الإنساني في القيادة باعتبارها فناً للتواصل والتفاعل قبل أن تكون ممارسة إدارية تقليدية.

وتشير الجودة والشماسي (2022) إلى أن القيادة التنظيمية هي آلية لتحقيق التنمية المعرفية داخل المؤسسات من خلال تمكين الأفراد ودعم الابتكار وتعزيز التوجه نحو الاقتصاد المعرفي. ويكشف هذا الطرح عن تطور المفهوم ليرتبط بإدارة المعرفة والتحول نحو النماذج القيادية المستدامة التي تركز على تطوير رأس المال الفكري.

كما تناول الحسنوي وشياع (2023) المفهوم من زاوية القيادة التشاركية، معتبرين أن القيادة التنظيمية تقوم على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات بما يعزز الالتزام الجماعي ويحقق التميز الاستراتيجي للمؤسسة. هذا التعريف ينسجم مع الاتجاهات الحديثة التي تركز على تمكين الأفراد وتشجيع المشاركة في العملية الإدارية.

ويرى الباحث أن القيادة التنظيمية تمثل عملية تفاعلية متكاملة بين القائد والعاملين داخل المنظمة، تقوم على التأثير الواعي الذي يهدف إلى توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية في إطار من الثقة والمشاركة والمسؤولية. وهي ليست سلطة شكلية أو موقعاً إدارياً محدداً، بل هي منظومة سلوكية تعتمد على مهارات القائد في توظيف القدرات البشرية وتكييفها مع متطلبات البيئة التنظيمية والتقنية المتغيرة.

3.1.2 أهمية القيادة التنظيمية في المؤسسات الحديثة

تُعدّ القيادة التنظيمية محورًا أساسيًا في بناء المنظمات الحديثة وتوجيه مسارها الاستراتيجي نحو النجاح والتميز، إذ تمثل العامل المحرك الذي يربط بين الرؤية المؤسسية والواقع التنفيذي، وتُعدّ الأداة الأكثر تأثيرًا في تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الأفراد. ومع التطور المتسارع في بيئة الأعمال وتزايد الاعتماد على التقنيات الحديثة، أصبحت القيادة التنظيمية أكثر أهمية من أي وقت مضى؛ فهي التي تُترجم القيم والسياسات إلى ممارسات واقعية تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسات، وتُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق الديناميكية.

إن أهمية القيادة التنظيمية لا تنبع فقط من كونها وظيفة إدارية عليا، بل من دورها الحيوي في خلق التوازن بين متطلبات العمل وحاجات الموارد البشرية، فهي التي تحدد اتجاهات المنظمة وتضبط إيقاع الأداء وتوجّه السلوك التنظيمي نحو الإنجاز. ولهذا السبب، أصبحت القيادة التنظيمية موضوعًا رئيسًا في الفكر الإداري المعاصر لما تمثله من ركيزة لبناء ثقافة تنظيمية فعّالة قادرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

ويشير الطوخي (2021) إلى أن أهمية القيادة التنظيمية تتجسد في كونها الأداة الأساسية لتحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة. وتكمن أهميتها – من وجهة نظره – في ثلاثة محاور رئيسة:

1. تحقيق الانسجام بين الأفراد والمهام: إذ تعمل القيادة على مواءمة قدرات العاملين مع متطلبات العمل من خلال الإشراف والتنسيق المستمر، ما يعزز الكفاءة الإنتاجية ويقلل من الهدر في الجهود والموارد.
2. تطوير بيئة عمل محفزة: حيث تسهم القيادة في بناء مناخ تنظيمي داعم للإبداع والمشاركة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء المؤسسي.
3. ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية: عبر المتابعة والتوجيه وإدارة الأداء بطرق تشجع على الإنجاز المستدام وتحقيق الجودة في الخدمات.

ويرى الخليفات (2022) أن القيادة التنظيمية تكتسب أهميتها من دورها في ترشيد عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وتوجيهها وفق معايير موضوعية تضمن العدالة والكفاءة. وتبرز أهميتها لديه في ثلاثة أبعاد أساسية:

1. توجيه القرارات نحو المصلحة العامة للمنظمة: من خلال إرساء ثقافة مؤسسية قائمة على التفكير المنهجي والاستبصار الاستراتيجي.
2. تحقيق التواصل الفعال بين المستويات الإدارية: بما يضمن وضوح المعلومات وسرعة تدفقها بين القائد والمرؤوسين، وهو ما يقلل من احتمالات سوء الفهم التنظيمي.
3. تعزيز القدرة على إدارة الأزمات والتحديات: إذ تمكن القيادة من اتخاذ قرارات رشيدة في المواقف الطارئة، مما يضمن استمرارية العمل واستقرار الأداء.

بينما يشير الراشدي (2025) إلى أن أهمية القيادة التنظيمية تكمن في قدرتها على إحداث التغيير التنظيمي وتوجيهه بما يتوافق مع متطلبات التطوير الإداري والتقني. ويرى أن أهميتها تتجلى في:

1. تحفيز روح التغيير والابتكار داخل المنظمة: فالقيادة الواعية تخلق دافعًا ذاتيًا لدى الأفراد نحو التغيير الإيجابي وتبني الأساليب الحديثة في العمل.
2. توجيه الموارد البشرية نحو أهداف التطوير: من خلال استثمار الطاقات الكامنة وتحويلها إلى أداء فعال يسهم في تجديد أساليب العمل وتبني التقنيات الحديثة.
3. إرساء ثقافة التعلم التنظيمي: حيث تدفع القيادة الفاعلة الأفراد لاكتساب المعرفة ومواكبة التطورات التكنولوجية، ما يعزز جاهزية المؤسسة للمستقبل.

ويرى الفقير وأدم (2021) أن القيادة التنظيمية تكتسب أهميتها الاستراتيجية من دورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية روح الريادة والإبداع داخل المؤسسة. وتبرز هذه الأهمية لديهم في عدة نقاط أساسية:

1. تحفيز الابتكار المؤسسي: عبر تشجيع العاملين على اقتراح الأفكار الجديدة والمشاركة في صنع القرار.

2. تعزيز المرونة التنظيمية: من خلال تهيئة بيئة تسمح بالتجريب والتعلم المستمر، مما يمكن المؤسسة من التكيف السريع مع التغيرات.
3. ربط الجهود الفردية بالأهداف الاستراتيجية: حيث تعمل القيادة على توحيد الرؤية وضمان اتساق الأنشطة مع رسالة المنظمة.

4.1.2 أهداف القيادة التنظيمية

تسعى القيادة التنظيمية في جوهرها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمكن المنظمة من بلوغ غاياتها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال التأثير في الأفراد وتوجيههم وتوحيد جهودهم ضمن إطار من التعاون والمسؤولية. وتُعدّ هذه الأهداف انعكاسًا مباشرًا لوظيفة القيادة بوصفها قوة موجّهة تُحدث التناسق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وتسهم في بناء ثقافة عمل منتجة ومستقرة.

إنّ أهداف القيادة التنظيمية لا تقتصر على تحسين الأداء أو زيادة الإنتاجية فحسب، بل تمتد لتشمل تطوير العنصر البشري، وتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية والتقنية، وتعزيز القيم التنظيمية التي تضمن استمرارية المؤسسة ونموها في المدى الطويل. ومن هذا المنطلق، تناول عدد من الباحثين أهداف القيادة التنظيمية من زوايا مختلفة تُكمل بعضها بعضًا، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

يشير الطوخي (2021) إلى أن أهداف القيادة التنظيمية تتمحور حول تحقيق الفاعلية المؤسسية من خلال مجموعة من الأبعاد التكاملية، منها:

1. تنسيق الجهود داخل التنظيم: إذ تعمل القيادة على تنظيم العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية لضمان انسجام العمل ومنع التعارض في المهام.
2. تحقيق الاستقرار التنظيمي: وذلك من خلال خلق بيئة عمل يسودها الانضباط والالتزام بالقيم المؤسسية بما يدعم استمرارية الأداء.
3. رفع كفاءة الموارد البشرية: عبر الإشراف الفعال على الأداء وتوجيه القدرات البشرية نحو الأهداف التنظيمية.

كما يشير الراشدي (2025) إلى أن القيادة التنظيمية تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق التغيير الإيجابي المستمر داخل المنظمة، وذلك عبر ثلاثة مسارات رئيسية:

1. تحفيز الإبداع والتجديد: حيث تسعى القيادة إلى إطلاق طاقات الأفراد وتشجيعهم على تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة في أساليب العمل.
 2. بناء ثقافة التغيير: من خلال ترسيخ قيم المرونة والتعلم المستمر لمواجهة تحديات التطور التقني والإداري.
 3. إعادة توجيه الموارد التنظيمية: نحو مجالات ذات أولوية استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- ويشير الفقير وآدم (2021) إلى أن من أبرز أهداف القيادة التنظيمية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عبر منظومة متكاملة من الممارسات، أهمها:

1. تعزيز روح الريادة: من خلال تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وتحويل الأفكار إلى إنجازات قابلة للتطبيق.
2. تنمية الكفاءات القيادية الداخلية: إذ تسعى القيادة إلى إعداد صف ثانٍ من القادة القادرين على استدامة التفوق التنظيمي.
3. تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة: لضمان اتساق الجهود نحو غايات التطوير المستدام.

ويشير الحسنوي وشياع (2023) إلى أن القيادة التنظيمية تستهدف تحقيق التميز المؤسسي عبر محاور إنسانية وتنظيمية متكاملة، أهمها:

1. بناء ثقافة المشاركة والالتزام: بحيث يشعر العاملون بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار وتحقيق النجاح المؤسسي.
2. تحقيق العدالة التنظيمية: من خلال توزيع المهام والمسؤوليات بعدالة وتحفيز الأداء على أساس الجدارة.

3. رفع مستوى الانتماء المؤسسي: عبر خلق بيئة عمل مشجعة تُعزّز الروح الجماعية وتدعم الثقة بين الإدارة والعاملين.

يتضح من مجموع هذه الرؤى أن أهداف القيادة التنظيمية تتداخل بين الجوانب الإدارية، والسلوكية، والاستراتيجية، لتشكل منظومة متكاملة ترمي إلى تحقيق الفاعلية المؤسسية، وتحسين الأداء، وتدعيم القيم الإنسانية داخل التنظيم. وهي بذلك تمثل حلقة الوصل بين موارد المنظمة المادية والبشرية وبين غاياتها الاستراتيجية، وتُعدّ الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أي مؤسسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتطور التقني المتسارع.

5.1.2 أبعاد القيادة التنظيمية

تم تحديد أبعاد القيادة التنظيمية في هذه الدراسة استنادًا إلى ما توصلت إليه دراسة الطوخي (2021) التي تناولت دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية، ودراسة الفقيه وأدم (2021) حول القيادة الريادية وتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة محمود وآخرون (2023) التي بحثت أثر القيادة التنظيمية في تحقيق الرضا المؤسسية، بالإضافة إلى ما قدّمه الراشدي (2025) من رؤية معاصرة حول دور القيادة في إحداث التغيير التنظيمي.

وانطلاقًا من هذه الأدبيات، تم تبني ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل جوهر القيادة التنظيمية في هذه الدراسة، وهي: نمط الإشراف، بناء فريق العمل، والتحفيز، لما تمثله من عناصر متكاملة تعبّر عن طبيعة الدور القيادي داخل المؤسسات المعاصرة، وخاصة في القطاع الصحي الذي يعتمد على التفاعل الإنساني والتقني في آن واحد.

أولاً: نمط الإشراف

يُعدّ نمط الإشراف من أهم الأبعاد التي تحدد ملامح القيادة التنظيمية، لأنه يجسد الأسلوب الذي يتعامل به القائد مع مرؤوسيه أثناء توجيههم ومتابعة أدائهم. فالإشراف لا يُقصد به مجرد المراقبة أو فرض

الانضباط، بل هو عملية إدارية وسلوكية تهدف إلى تحسين جودة الأداء من خلال التفاعل الإيجابي بين القائد والعاملين.

يُعبّر نمط الإشراف عن الفلسفة القيادية التي يتبناها القائد في إدارة الأفراد؛ فقد يكون الأسلوب إشرافياً تسلطياً يعتمد على المركزية والرقابة الصارمة، أو ديمقراطياً تشاركياً يُشجع العاملين على إبداء آرائهم والمساهمة في اتخاذ القرارات، أو تحويلياً يقوم على الإلهام وتطوير القيم التنظيمية ودعم الإبداع. وتباين فعالية هذه الأنماط تبعاً لطبيعة المنظمة، وثقافتها التنظيمية، ونضج العاملين فيها، إلا أن الاتجاهات الحديثة تميل إلى تفضيل النمط التشاركي والتحويلي لما له من تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

يُظهر نمط الإشراف الفعال قدرة القائد على تحقيق التوازن بين الرقابة والتمكين؛ فهو يوفّر التوجيه اللازم للعاملين مع منحهم الحرية الكافية في تنفيذ المهام، مما يعزز الشعور بالثقة والمسؤولية الذاتية. كما يُسهم الإشراف البناء في تطوير مهارات العاملين من خلال التغذية الراجعة المستمرة، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار في حل المشكلات التنظيمية.

وفي بيئة المؤسسات الصحية، يُعتبر نمط الإشراف عنصرًا حاسمًا في ضمان جودة الأداء وسلامة الإجراءات، إذ يتطلب الأمر قيادة قادرة على ضبط العمليات التشغيلية دون الإخلال بروح الفريق أو الإبداع المهني. فالقائد المشرف في هذا السياق يعمل كحلقة وصل بين الكفاءات الطبية والإدارية، ويُسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق أعلى مستويات الكفاءة المهنية والإنسانية.

إن نمط الإشراف الفعال ليس مجرد أسلوب إداري، بل هو ممارسة قيادية تُظهر مدى فهم القائد لطبيعة الأفراد ودوافعهم، وقدرته على تحفيزهم ومتابعتهم بطريقة إنسانية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يجعله أداة استراتيجية في تحسين الأداء وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

ثانيًا: بناء فريق العمل

يمثل بناء فريق العمل أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التنظيمية، إذ تُقاس كفاءة القائد بقدرته على تكوين فرق فعّالة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية. فالفريق الناجح ليس مجرد مجموعة من الأفراد، بل منظومة متكاملة من العلاقات المهنية والإنسانية التي تعمل بتناسق لتحقيق غايات مشتركة.

إن بناء الفريق يركز على مجموعة من الأسس الإدارية والسلوكية، في مقدمتها اختيار الأعضاء المناسبين من حيث الكفاءة والخبرة، وتوزيع الأدوار بوضوح لتجنب التعارض في المهام، وإرساء الثقة المتبادلة بين أفراد الفريق والقائد. كما يُعدّ الاتصال الفعّال بين أعضاء الفريق شرطًا أساسيًا لنجاحه، إذ يتيح تبادل المعلومات والأفكار بسرعة ودقة، ويساعد على حل المشكلات بشكل جماعي.

القائد التنظيمي الذي يتقن فن بناء الفريق هو من يُحفّز روح التعاون والتكامل بين العاملين، ويخلق بيئة عمل قائمة على الاحترام والتفاهم المشترك. وهو لا يُمارس السلطة بأسلوب عمودي، بل يُفضّل العلاقات الأفقية التي تُعزّز المشاركة والالتزام. فالفريق في هذه الحالة يصبح وحدة متماسكة، تُحقق ما تعجز عنه الجهود الفردية المنعزلة.

في المؤسسات الصحية، يكتسب هذا البعد أهمية استثنائية نظرًا لتعدد التخصصات وتنوع الكفاءات داخل المنظمة. فالقائد الناجح هو من يستطيع توجيه هذا التنوع نحو التكامل في الأداء الطبي والإداري، ويُوحد الجهود بين العاملين في الخطوط الأمامية والإدارات المساندة لتحقيق هدف مشترك يتمثل في جودة الخدمة وسلامة المريض.

كما أن بناء فرق عمل فعّالة يُعزّز ثقافة التعلم التنظيمي، إذ يتيح للأفراد تبادل الخبرات والمعارف، ويُسهّم في تطوير الكفاءات الداخلية للمؤسسة. ومن هنا فإن القائد الذي يُولي اهتمامًا ببناء الفريق لا يقتصر دوره على الإدارة التشغيلية، بل يمتد إلى بناء رأس المال الاجتماعي للمؤسسة ككل.

ثالثاً: التحفيز

يُعدّ التحفيز من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالطبيعة الإنسانية للقيادة، إذ يُمثل المحرك الداخلي الذي يُوجّه سلوك الأفراد نحو الأداء المطلوب. فالقيادة التي تفهم احتياجات العاملين وتستطيع إشباعها تُسهم في رفع مستويات الرضا والانتماء، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة العمل والإنتاجية.

يستند مفهوم التحفيز في القيادة إلى فكرة أن العاملين ليسوا أدوات تنفيذية، بل طاقات بشرية تحتاج إلى التقدير والاعتراف بجهودها. فالتحفيز لا يقتصر على الحوافز المادية كالمكافآت والترقيات، بل يمتد إلى الحوافز المعنوية مثل الإشادة، وفرص التطوير المهني، والمشاركة في اتخاذ القرار، والشعور بالأمان والتقدير.

القيادة التحفيزية الفعّالة تُراعي الفروق الفردية في دوافع العاملين، وتُدرك أن ما يُحفّز أحد الأفراد قد لا يؤثر في آخر. ولذلك، فإن القائد الناجح هو من يُصمّم نظام تحفيز متنوعاً يجمع بين المكافآت الجماعية والفردية، ويُوازن بين التشجيع المادي والدعم النفسي.

تُظهر النظريات الحديثة في التحفيز، مثل نظرية التمكين والتحفيز الذاتي، أن القائد الذي يمنح الثقة للعاملين ويفوضهم في اتخاذ القرار يُولّد لديهم دافعاً ذاتياً نحو الإبداع، إذ يشعرون بأنهم أصحاب دور حقيقي في تحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي، فإن التحفيز يصبح وسيلة لبناء الالتزام الطوعي لا المفروض.

في المؤسسات الصحية، يمثل التحفيز حجر الزاوية في استقرار الأداء واستدامته، نظراً لما يتعرض له العاملون من ضغوط مهنية ونفسية متواصلة. ومن هنا، فإن القيادة الناجحة هي التي تُحوّل بيئة العمل من بيئة روتينية إلى بيئة مُلهمة تُقدّر الجهود وتحثي بالإنجازات. فالتحفيز في هذا السياق لا يُسهم فقط في رفع الأداء، بل أيضاً في تقليل الاحتراق المهني والحفاظ على الكفاءات البشرية ذات الخبرة العالية.

المبحث الثاني: ترقية توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات

التسويقية في القطاع الصحي

1.2.2 تمهيد

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین طفرة نوعية في توظيف التقنيات الحديثة في مختلف مجالات العمل الإداري والتسويقي، وأصبح التحول الرقمي أحد السمات الجوهرية للمنظمات التي تسعى إلى البقاء والمنافسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتطور التقني المتسارع. وقد فرضت هذه التحولات واقعاً جديداً في الفكر الإداري والتسويقي، جعل من التكنولوجيا محورياً استراتيجياً لرفع الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وتطوير العلاقة مع العملاء والمستفيدين.

وفي القطاع الصحي، اكتسب توظيف التقنيات الحديثة أهمية استثنائية نظراً للطابع الإنساني الدقيق للخدمات الصحية من جهة، وللتنافسية العالية بين مقدمي الرعاية الصحية من جهة أخرى. فالمؤسسات الصحية أصبحت مطالبة ليس فقط بتقديم خدمة طبية ذات جودة، بل أيضاً بتبني استراتيجيات تسويقية رقمية تُمكنها من الوصول إلى الجمهور، وتعزيز سمعتها، وتحقيق رضا المستفيدين بطرق مبتكرة.

إنّ توظيف التقنيات الحديثة في التسويق الصحي لم يعد خياراً ترفيهياً أو نشاطاً دعائياً ثانوياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز والتكامل المؤسسي. إذ تُمكن هذه التقنيات المؤسسات من جمع البيانات وتحليلها، وفهم احتياجات العملاء، وتوجيه الخدمات بطريقة مخصصة تزيد من كفاءة الأداء وفعالية التواصل التسويقي. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث الأسس النظرية لتوظيف التقنيات الحديثة ودورها في تطوير الاستراتيجيات التسويقية داخل المؤسسات الصحية، مع التركيز على الواقع السعودي في منطقة المدينة المنورة.

2.2.2 الإطار المفاهيمي للتقنيات الحديثة في بيئة الأعمال الصحية

تُعدّ التقنيات الحديثة من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري والتسويقي المعاصر، إذ أصبحت تمثل الركيزة الأساسية للتحويل المؤسسي والتميز التنافسي في مختلف القطاعات، ولا سيما في القطاع الصحي الذي يتطلب دقة عالية وكفاءة تشغيلية متقدمة، وقد تنوعت تعريفات الباحثين لمفهوم التقنيات الحديثة تبعًا لاختلاف منطلقاتهم الفكرية ومجالات اهتمامهم، إلا أنها تلتقي في كونها أداة استراتيجية لتحسين الأداء، ودعم اتخاذ القرار، وتطوير الخدمات التسويقية والإدارية على حد سواء.

فقد عرّف بوزيدي (2024) التقنيات الحديثة بأنها مجموعة من الأدوات والأنظمة الرقمية القائمة على الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي، التي تُسهم في ابتكار استراتيجيات تسويقية ذكية قادرة على مواكبة التغيرات في سلوك المستهلكين والأسواق. ويُبرز هذا التعريف الجانب التطبيقي للتقنية في تطوير الفكر التسويقي الحديث، إذ تُصبح التكنولوجيا وسيلة لفهم الأسواق وبناء القيمة المضافة عبر استغلال البيانات والمعرفة.

أما Katsikeas وآخرون (2020) فقد نظروا إلى التقنيات الحديثة من منظور استراتيجي، فعرفوها بأنها منظومة من الحلول الرقمية المتكاملة التي تُعيد تشكيل هيكل المؤسسات وطريقة تفاعلها مع الأسواق في ظل الاقتصاد الرقمي. ويركّز هذا التعريف على البعد التحويلي للتقنيات الحديثة، باعتبارها ليست مجرد أدوات تشغيلية بل إطارًا لإعادة هندسة العمليات والقرارات التسويقية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية.

ويرى Attah وآخرون (2023) أن التقنيات الحديثة تمثل نقطة التقاء بين الابتكار الإداري والتقني، إذ تُسهم في تطوير استراتيجيات الأعمال وتحويلها إلى نماذج ذكية قائمة على البيانات والتحليل المستمر للمتغيرات السوقية. ويُظهر هذا الطرح أن التقنية أصبحت جزءًا من عملية التفكير الاستراتيجي نفسها، وليس فقط أداة تنفيذ.

ومن جانبه، يعرف Eriksson وآخرون (2020) التقنيات الحديثة بأنها القدرة على دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي مع نظم اتخاذ القرار التسويقي لتوجيه الموارد وتخصيص الجهود بما يحقق أعلى مستويات الكفاءة والإبداع في تصميم الاستراتيجيات. ويبرز هذا التعريف الجانب العقلي والتحليلي للتقنية بوصفها وسيلة للإبداع التنظيمي.

أما Erhan وآخرون (2022) فقد أشاروا إلى أن التقنيات الحديثة تجسد الانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية، ومن الإدارة الورقية إلى الإدارة الذكية التي تعتمد على البيانات والأنظمة الإلكترونية في بناء الخطط واتخاذ القرارات. وهو تعريف يجسد البعد القيادي للتكنولوجيا في بيئة الأعمال الحديثة، ويبرز العلاقة العضوية بين التقنية والتحول الثقافي داخل المؤسسات.

وفي السياق الصحي، تُعرف التقنيات الحديثة بأنها تطبيقات وأنظمة رقمية تُمكن المؤسسات الصحية من تقديم خدمات طبية وتسويقية متكاملة، قائمة على التحليل الذكي لاحتياجات المرضى، والتواصل الفعّال مع المستفيدين، وإدارة البيانات الصحية بكفاءة عالية .

كما يرى Amoako وآخرون (2022) أن التقنيات الحديثة تمثل الأساس في تحقيق التكامل بين الهيكل التنظيمي والقدرات البشرية والتقنية في المؤسسات، من خلال الاعتماد على النظم الإلكترونية في إدارة الموارد والتسويق الإلكتروني والخدمات الرقمية. وهو تعريف يُشير إلى التكامل بين البعد التكنولوجي والبعد التنظيمي بوصفه شرطاً للنجاح في التحول التقني الشامل.

يرى الباحث أن التقنيات الحديثة في بيئة الأعمال الصحية تُعبّر عن منظومة رقمية متكاملة تجمع بين الأدوات التقنية، والقدرات البشرية، والمنهجيات الإدارية، بهدف تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في تقديم الخدمات الصحية والتسويقية.

3.2.2 أنواع التقنيات الحديثة المستخدمة في التسويق الصحي

تُعدّ التقنيات الحديثة في التسويق من الركائز الجوهرية التي غيّرت طبيعة الفكر والممارسة التسويقية في مختلف القطاعات، حيث انتقلت المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى التحول الرقمي

الذكي الذي يعتمد على التحليل الآلي والتخصيص الدقيق والتفاعل اللحظي مع العملاء. وفي القطاع الصحي تحديداً، أصبحت هذه التقنيات وسيلة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات، وتعزيز ثقة المستفيدين، وتطوير علاقة المؤسسة بجمهورها من خلال أدوات رقمية تُمكن من التواصل الفعال وإدارة تجربة المريض بكفاءة عالية.

وقد تناولت العديد من الدراسات تصنيف التقنيات الحديثة في المجال التسويقي، ومن أبرزها ما قدّمه (Borah et al. (2022 و (Attah et al. (2023 و (Eriksson et al. (2020 و (Amoako et al. (2022، إذ بيّنوا أن التقنيات الحديثة في التسويق الصحي يمكن أن تُصنّف إلى خمسة أنواع رئيسية: تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، تقنيات التحول الرقمي، تقنيات الإعلام الاجتماعي، تقنيات المنصات الإلكترونية، وتقنيات الواقع الافتراضي والمعزز.

أولاً: تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات

يُعدّ الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) من أكثر التقنيات تأثيراً في إعادة تشكيل الاستراتيجيات التسويقية، لما يقدّمه من قدرات تحليلية دقيقة تمكّن المؤسسات من فهم سلوك العملاء وتوقع احتياجاتهم المستقبلية.

وقد أشار (Eriksson et al. (2020 إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في التسويق يُحدث نقلة نوعية في التفكير الاستراتيجي، إذ يسمح بتخصيص الرسائل التسويقية وفق خصائص المستهلكين وبياناتهم السلوكية، مما يرفع من فاعلية الحملات التسويقية ويعزز التواصل مع الجمهور المستهدف.

وفي القطاع الصحي، تُستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات المرضى والمستفيدين من الخدمات الطبية بهدف تحديد أنماط الطلب، ورصد تفضيلات المستفيدين، وتوجيه الحملات الصحية الوقائية بناءً على معطيات واقعية. كما تُسهم أنظمة تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) في توفير قاعدة معرفية تُعين القادة التسويقيين على اتخاذ قرارات دقيقة تخص تصميم الخدمات الطبية، وتطوير البرامج التوعوية، وتحسين كفاءة التواصل المؤسسي. (Borah et al., 2022)

وتبرز أهمية هذه التقنيات في قدرتها على تحويل البيانات إلى معرفة استراتيجية يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء المؤسسة، وتوجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأثر الأعلى في بناء الصورة الذهنية وتعزيز رضا المستفيدين.

ثانيًا: تقنيات التحول الرقمي في التسويق الصحي

يُشير مفهوم التحول الرقمي إلى إدماج التكنولوجيا في كل العمليات التسويقية والإدارية للمؤسسة بحيث تُعاد صياغة طريقة تقديم القيمة للمستفيدين. وقد أوضح (Amoako et al. (2022 أن التحول الرقمي يمثل عملية إعادة تصميم شاملة لأنظمة العمل تقوم على التكامل بين التقنيات والبشر والعمليات التنظيمية لتحقيق الكفاءة والتنافسية.

في المؤسسات الصحية، تتجسّد هذه التقنيات في أنظمة السجلات الطبية الإلكترونية (EHR)، وتطبيقات إدارة معلومات المرضى (PIMS)، ومنصات الخدمات الذكية التي تتيح للمريض حجز المواعيد إلكترونياً، أو إجراء استشارات عن بُعد، أو تتبّع حالته الصحية من خلال واجهات رقمية متقدمة. ولا يقتصر أثر هذه التطبيقات على تحسين الخدمة فحسب، بل تمتد أهميتها إلى المجال التسويقي، إذ تسهم في تعزيز تجربة المريض (Patient Experience) وتزيد من مستوى التفاعل والرضا، وهو ما ينعكس إيجاباً على الصورة الذهنية للمؤسسة الصحية في السوق.

كما أن التحول الرقمي يُتيح للإدارة التسويقية تحليل الأداء في الزمن الحقيقي (Real-time Analytics)، ومراقبة ردود الفعل، وقياس فعالية الحملات الدعائية، مما يجعل القرار التسويقي أكثر دقة ومرونة في بيئة تنافسية متغيرة. (Attah et al., 2023)

ثالثًا: تقنيات الإعلام الاجتماعي والتفاعل الرقمي

أحدثت وسائل الإعلام الاجتماعي (Social Media) ثورة في طبيعة الاتصال التسويقي، إذ لم تعد المؤسسات تكتفي بالإعلان أحادي الاتجاه، بل أصبحت تتبنى التفاعل الثنائي مع الجمهور عبر المنصات الرقمية المختلفة.

وقد أشار Katsikeas et al. (2020) إلى أن هذه الوسائل ساعدت المؤسسات على بناء هوية رقمية متكاملة تُتيح لها التواصل المستمر مع العملاء، ومتابعة تقييماتهم، وتخصيص محتوى تسويقي يتناسب مع احتياجاتهم.

وفي القطاع الصحي، تُعدّ شبكات التواصل الاجتماعي مثل "X" ، و"إنستغرام"، و"لينكدإن"، و"سناب شات" أدوات استراتيجية لبناء الوعي الصحي، والترويج للخدمات الطبية، وإدارة العلاقات مع المرضى والمراجعين. كما تتيح هذه المنصات للمؤسسات تحليل تفاعل الجمهور مع المحتوى الصحي، مما يساعد في تحسين الخطاب الإعلامي واختيار القنوات الأنسب للتواصل مع فئات المجتمع المختلفة.

وتسهم هذه التقنيات أيضًا في دعم التسويق الاجتماعي (Social Marketing) الذي يهدف إلى تعديل السلوكيات الصحية لدى الأفراد، مثل التوعية بالتطعيمات أو تعزيز نمط الحياة الصحي، مما يجعل النشاط التسويقي للمؤسسة الصحية ذا بُعد اجتماعي وقيمي.

رابعًا: تقنيات المنصات الإلكترونية والتجارة الرقمية الصحية

أصبحت المنصات الإلكترونية (E-Platforms) محورًا رئيسًا في الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الصحية. وتشمل هذه المنصات المواقع الإلكترونية التفاعلية، والتطبيقات الذكية، والبوابات الإلكترونية التي تُقدّم الخدمات وتسهم في بناء العلاقة المباشرة بين المؤسسة والمستفيد. ووفقًا لما أوضحه Shkrabak et al. (2024)، فإن هذه المنصات تُعدّ أداة استراتيجية لتحقيق التكامل بين التصميم التنظيمي والتسويق الرقمي، إذ تتيح إدارة المعلومات الصحية وتسهيل الوصول إلى الخدمات من أي مكان وفي أي وقت.

تُمكن المنصات الإلكترونية المؤسسات الصحية من تخصيص خدماتها لكل فئة من العملاء، مثل المرضى، والمراجعين، وشركات التأمين، عبر واجهات ذكية تسهّل التواصل وتزيد من سرعة الاستجابة. كما تُعزّز هذه المنصات ثقة الجمهور بالمؤسسة الصحية، لأنها تجسّد قيم الشفافية والاحترافية في تقديم الخدمة، وتُحوّل العملية التسويقية إلى تجربة رقمية متكاملة تُراعي احتياجات العميل وسلوكه.

خامسًا: تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز في التسويق الصحي

تُمثّل تقنيات الواقع الافتراضي (Virtual Reality) والواقع المعزز (Augmented Reality) أحد أحدث الابتكارات في مجال التسويق الصحي، إذ تُتيح للمؤسسات تقديم تجربة تفاعلية غامرة تُعرّف العملاء بالخدمات بطريقة مبتكرة. ويبيّن (Buhalis et al. (2023) أن هذه التقنيات أصبحت تُستخدم لتصميم العروض التسويقية الافتراضية، ومحاكاة بيئة المؤسسة الصحية أمام العملاء أو المستثمرين، بما يُسهم في رفع مستوى الوعي والاهتمام بالخدمة.

فعلى سبيل المثال، يمكن للمستشفيات استخدام تقنيات الواقع الافتراضي لعرض بيئة العمليات أو غرف العلاج بطريقة ثلاثية الأبعاد، مما يُمكنّ العملاء من استكشاف مستوى التجهيز والتقنية قبل اتخاذ قرارهم. كما تُستخدم تقنيات الواقع المعزز في التطبيقات الصحية لتوجيه المرضى أثناء استخدام الأجهزة أو الخدمات الطبية، وهو ما يربط بين التسويق والتجربة الفعلية للعميل بطريقة مباشرة.

يرى الباحث أن تعدد أنواع التقنيات الحديثة في التسويق الصحي يعكس تحولًا بنيويًا في فلسفة الإدارة والتسويق؛ فالتقنية لم تعد مجرد أداة تنفيذية، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا في صياغة الرؤية التسويقية للمؤسسات الصحية.

4.2.2 مفهوم الاستراتيجية التسويقية وأبعادها الحديثة

تُعَدّ الاستراتيجية التسويقية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، لما تمثله من إطار شامل يوجّه قرارات المنظمة التسويقية نحو تحقيق أهدافها التنافسية وضمان استدامتها في بيئة عمل ديناميكية متغيرة، وقد تطوّر مفهوم الاستراتيجية التسويقية مع التحولات الرقمية المتسارعة، فأصبح يشمل مزيجًا من القرارات التكاملية التي تستند إلى التحليل، والإبداع، والتكنولوجيا في صياغة العلاقات بين المؤسسة وجمهورها.

ويرى (Freihat (2020 أن الاستراتيجية التسويقية هي العملية التي تُعيد من خلالها القيادة الإدارية تصميم أنشطة التسويق داخل المنظمة بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الرقمية، بهدف تعزيز الأداء المؤسسي عبر الابتكار في المنتجات والخدمات، وإعادة هيكلة قنوات الاتصال مع العملاء.

أما (Katsikeas et al. (2020 فقد قدّموا تعريفًا أكثر شمولية، إذ اعتبروا أن الاستراتيجية التسويقية تمثل مجموعة من القرارات المتكاملة التي تهدف إلى مواءمة إمكانات المنظمة مع متطلبات الأسواق المحلية والعالمية في ظل التحول الرقمي، بما يُحقق ميزة تنافسية قائمة على الابتكار والقدرة على التكيف.

من جهة أخرى، يذهب (Shkrabak et al. (2024 إلى أن الاستراتيجية التسويقية في عصر الرقمنة هي عملية تصميم وإدارة للأنظمة المعلوماتية والتقنية بما يضمن انسجام العمليات التسويقية مع البنية التنظيمية الرقمية للمؤسسة.

كما أوضحت (Fachrunnisa et al. (2020 أن جوهر الاستراتيجية التسويقية الحديثة يتمثل في المرونة والرشاقة الاستراتيجية، إذ تعتمد على التفاعل المستمر مع المتغيرات السوقية، وتُعيد توجيه موارد المؤسسة بسرعة نحو الفرص الجديدة عبر القيادة المرنة والتحول الرقمي.

وفي السياق نفسه، يرى (Borah et al. (2022 أن الاستراتيجية التسويقية الرقمية تمثل منظومة متكاملة تجمع بين القيادة التكنولوجية والابتكار في المحتوى والقدرات الاتصالية للمؤسسة بهدف تحقيق استدامة الأداء التسويقي في بيئة تعتمد على المعرفة والذكاء الاصطناعي.

أما (Buhalis et al. (2023 فقد ربطوا بين الاستراتيجية التسويقية الحديثة والتحولات التقنية الكبرى مثل الميتافيرس (Metaverse) ، معتبرين أن المؤسسات التي تُدمج أدوات الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي في تخطيطها التسويقي تمتلك فرصًا أكبر في بناء علاقات مستدامة مع المستهلكين عبر تجارب رقمية تفاعلية. ويُبرز هذا الاتجاه أن الابتكار التكنولوجي أصبح محورًا رئيسًا في صياغة الاستراتيجية التسويقية الحديثة، خصوصًا في القطاعات الخدمية الحساسة كالقطاع الصحي.

5.2.2 مقومات فاعلية الاستراتيجيات التسويقية الحديثة في القطاع الصحي

تُعدّ فاعلية الاستراتيجية التسويقية الحديثة في القطاع الصحي نتاجًا لتفاعل معقد بين مجموعة من المقومات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تُسهم في تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات تطبيقية تحقق القيمة للمستفيدين. فالبيئة الصحية، بما تتميز به من حساسية وارتباط مباشر بحياة الإنسان، تتطلب من المؤسسات أن تتبنى استراتيجيات تسويقية دقيقة تراعي الخصوصية الإنسانية وتستفيد من التطور التكنولوجي في الوقت نفسه.

ويرى (Freihat (2020) أن فاعلية الاستراتيجية التسويقية لا تتحقق إلا عندما تُصاغ ضمن رؤية متكاملة تجمع بين الابتكار الإداري والتقني، وتُوجّه الموارد نحو تحقيق ميزة تنافسية قائمة على جودة الخدمة وثقة العميل.

وبناءً على الأدبيات الحديثة في التسويق الرقمي والصحي (Borah et al., 2022; Katsikeas et al., 2020; Shkrabak et al., 2024; Buhalis et al., 2023)، يمكن تحديد أهم مقومات فاعلية الاستراتيجيات التسويقية الحديثة في القطاع الصحي فيما يلي:

أولاً: القيادة التسويقية الرقمية والتحول الإداري

تشكل القيادة التسويقية الرقمية محوراً أساسياً في تحقيق فاعلية الاستراتيجية، إذ تُعدّ الجهة المسؤولة عن تحويل الرؤية إلى خطط وبرامج عملية تستند إلى فهم متغيرات السوق واحتياجات المستفيدين.

وقد أوضح (Obuba (2022) أن القيادة الفعالة في العصر الرقمي تقوم على القدرة على التكيف مع التكنولوجيا وتوظيفها في توجيه السلوك التنظيمي نحو الابتكار والتعلم المستمر. وفي السياق الصحي، تُسهم القيادة التسويقية في بناء ثقافة رقمية تُشجّع على التفاعل مع التقنيات الحديثة وتربط بين فرق العمل الإدارية والطبية لتحقيق التكامل بين جودة الخدمة والأداء التسويقي. وتكمن فاعلية هذه القيادة

في قدرتها على إدارة التغيير والتحول من أنماط العمل التقليدية إلى النظم الذكية التي تعتمد على البيانات والتحليل التنبؤي في اتخاذ القرارات التسويقية. (Erhan et al., 2022)

ثانيًا: التكامل التكنولوجي والقدرة الرقمية المؤسسية

يُعدّ التكامل بين البنية التكنولوجية والعمليات التسويقية أحد أبرز المقومات التي تُحدّد فاعلية الاستراتيجية الحديثة.

فقد أشار Amoako et al. (2022) إلى أن المؤسسات التي تنجح في دمج الأنظمة التقنية مع الهيكل التنظيمي تستطيع تحقيق أداء تسويقي متفوّق نظرًا لقدرتها على تحليل البيانات وإدارة المعرفة التسويقية بفاعلية. وفي القطاع الصحي، يُترجم هذا التكامل في توظيف الأنظمة الرقمية مثل السجلات الصحية الإلكترونية، والتطبيقات الذكية، والمنصات التفاعلية التي تُتيح للمؤسسة التواصل المستمر مع المرضى والمراجعين. ويُسهّم هذا التكامل في تعزيز الشفافية والثقة، كما يُمكن المؤسسة من قياس أثر أنشطتها التسويقية وتطوير خدماتها بشكل متواصل، مما يجعل التقنية جزءًا من القيمة المقدمة وليست مجرد وسيلة تشغيلية. (Borah et al., 2022)

ثالثًا: التركيز على تجربة العميل الصحي (Patient Experience)

تُعتبر تجربة العميل في المؤسسات الصحية إحدى الركائز الجوهرية التي تحدّد نجاح أو فشل أي استراتيجية تسويقية.

ويرى Katsikeas et al. (2020) أن فاعلية الاستراتيجية التسويقية الحديثة تقاس بمدى قدرتها على بناء علاقة مستمرة مع العميل تقوم على التفاعل، والتميّز في الخدمة، والاستجابة السريعة لاحتياجاته. وفي القطاع الصحي، لا يُنظر إلى المستفيد كمستهلك عادي، بل كعنصر إنساني يحتاج إلى تجربة متكاملة تشمل الثقة، الراحة، والدعم النفسي. ومن هنا، فإن تطبيق التسويق الصحي الرقمي لا يهدف فقط إلى الترويج للخدمة، بل إلى تصميم تجربة رقمية تفاعلية تُشعر المستفيد بالأمان والثقة في المؤسسة (Buhalis et al., 2023).

ولذلك، تُعدّ إدارة تجربة العميل من خلال أدوات مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات السلوكية من المقومات الرئيسة لفاعلية الاستراتيجية التسويقية الحديثة.

رابعاً: الابتكار التسويقي والاستجابة الديناميكية للسوق

يُعدّ الابتكار أحد أهم المقومات التي تميز المؤسسات الصحية القادرة على المنافسة في بيئة سريعة التغير. وقد بينَ (Fachrunnisa et al. (2020 أن الابتكار التسويقي يتمثل في قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات جديدة أو إعادة تصميم العمليات التسويقية بما يتلاءم مع التحولات التكنولوجية وسلوك المستهلكين الرقميين.

ويظهر هذا البعد في المؤسسات الصحية من خلال تبني التطبيقات الذكية، والروبوتات الخدمية، والمنصات الافتراضية التي تتيح للمرضى الحصول على المعلومات والاستشارات والخدمات بطريقة فورية وآمنة. إن فاعلية الاستراتيجية التسويقية في هذا السياق تُقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق المرونة والسرعة في الابتكار بما يواكب توقعات السوق ويُعزز من رضا العملاء وولائهم.

خامساً: إدارة المعرفة التسويقية والتحليل الاستراتيجي للبيانات

تُعدّ إدارة المعرفة التسويقية من المقومات الجوهرية التي تضمن فاعلية الاستراتيجية الحديثة، إذ تتيح للمؤسسات فهم بيئتها، وتقييم أدائها، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات لا على الحدس. وقد أكد (Eriksson et al. (2020 أن التكامل بين المعرفة والذكاء الاصطناعي يُمكن المؤسسات من بناء استراتيجيات تسويقية تعتمد على التحليل العميق للاتجاهات السلوكية والبيئية.

وفي المجال الصحي، تساعد أنظمة تحليل البيانات في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمرضى، وتحديد أكثر الخدمات طلباً، وتخصيص الحملات التسويقية بناءً على الشرائح السكانية والجغرافية. ومن ثم، فإن فاعلية الاستراتيجية التسويقية تُقاس بمدى قدرتها على تحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ (Actionable Insights) تدعم القرارات الإدارية والتخطيطية داخل المؤسسة الصحية. (Shkrabak et al.,

2024).

يرى الباحث أن مقومات فاعلية الاستراتيجية التسويقية الحديثة في القطاع الصحي لا تتوقف عند استخدام التكنولوجيا أو تبني أدوات التحليل الرقمي، بل تتطلب تكاملاً مؤسسياً شاملاً يدمج بين القيادة، والموارد البشرية، والتقنيات الذكية، وثقافة الابتكار.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية العلمية التي اتبعتها الدراسة في تناول موضوعها، وتوضيح الإجراءات البحثية التي تم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم. ويشمل هذا الفصل عرضاً لمجموعة من المحاور، هي: منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدوات جمع البيانات، والمنهج الإحصائي المستخدم، والمتغيرات وأبعادها، والفروض المنهجية.

2.3 منهج الدراسة

نظراً لطبيعة المشكلة البحثية التي تسعى إلى التعرف على دور القيادة التنظيمية بأبعادها في ترقية توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة. ويُعدّ هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإدارية، إذ يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تدعم الفروض العلمية.

ويستند اختيار هذا المنهج إلى كونه يتيح للباحث جمع بيانات كمية وموضوعية حول آراء المبحوثين، ومن ثمّ تحليلها إحصائياً لاختبار أثر المتغير المستقل (القيادة التنظيمية بأبعادها) على المتغير التابع (توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية).

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الصحي بمدينة المنورة، والذين يشملون القيادات الإدارية، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، وموظفي التسويق والعلاقات العامة، إلى جانب المختصين في مجال تقنية المعلومات في المستشفيات العامة والخاصة والمراكز الصحية المتخصصة.

ويُقدَّر إجمالي عدد العاملين في القطاع الصحي بالمدينة المنورة وفق إحصاءات وزارة الصحة السعودية لعام 2024م بنحو (18,750) موظفًا وموظفة، موزعين على أكثر من (27) مستشفى وقرابة (115) مركزًا صحيًا تغطي المدينة ومحافظاتها التابعة.

نظرًا لضخامة حجم المجتمع وصعوبة حصر جميع أفرادهِ، فقد تم اختيار عينة ممثلة بطريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع البحثي ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتم تحديد العينة وفق التوزيع النسبي للفئات الوظيفية على النحو الآتي:

الجدول (1) مجتمع وعينة الدراسة

الفئة الوظيفية	نسبة من المجتمع	العدد الفعلي في العينة
القيادات الإدارية (مديرون، رؤساء أقسام)	25%	75
المشرفون ومساعدو الإدارة	30%	90
موظفو التسويق والعلاقات العامة	25%	75
موظفو تقنية المعلومات والدعم الفني	20%	60
المجموع	100%	300 مفردة

بلغ حجم العينة النهائية (300) مفردة (تم توزيع الاستبانة عليهم، حيث تم استرداد (278) استبانة)، منها (265) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي (بنسبة استجابة بلغت (88.3%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتمام الباحثين بموضوع الدراسة وملاءمته للبيئة الإدارية في المؤسسات الصحية.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، نظرًا لما تتمتع به من كفاءة في جمع البيانات الكمية وتوفير مؤشرات دقيقة يمكن من خلالها تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وقد تم بناء الأداة في ضوء الإطارين النظري والميداني للدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة التنظيمية والتقنيات الحديثة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي) أحمد، 2021؛ محمود وآخرون، 2023؛ Attah et al., 2023). Eriksson et al., 2020).

تكونت الاستبانة بصيغتها النهائية من 27 فقرة موزعة على ثلاثة أقسام كما يلي:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمبحوثين (5 فقرات) ويهدف إلى التعرف على خصائص العينة مثل: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، وجهة العمل (حكومية/خاصة).
 2. القسم الثاني: القيادة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (12 فقرة) ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية، كل منها مكون من أربع فقرات على النحو الآتي:
 - البعد الأول: نمط الإشراف (4 فقرات)، تقيس أساليب الإشراف، وضوح الأوامر، ومتابعة التنفيذ.
 - البعد الثاني: بناء فريق العمل (4 فقرات)، تقيس درجة التعاون، وتوزيع المهام، وتكامل الجهود داخل الفريق.
 - البعد الثالث: التحفيز (4 فقرات)، تقيس فاعلية نظم الحوافز، وتشجيع الإبداع، والرضا الوظيفي.
 3. القسم الثالث: توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية (10 فقرات) وهو المتغير التابع في الدراسة، ويقيس مستوى تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة في الأنشطة التسويقية بالمؤسسات الصحية، مثل: استخدام التحليل الذكي للبيانات، التسويق عبر المنصات الرقمية، التحول الإلكتروني للخدمات، وتكامل التكنولوجيا في إدارة العلاقات مع المرضى والعملاء.
- تمت صياغة فقرات الاستبانة في شكل عبارات مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي-5 (Likert point scale)، والذي تم ترميزه كما يلي 1 = أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة.

5.3 صدق الأداة

يُعدّ الصدق (Validity) من الخصائص الأساسية التي تُبيّن مدى قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه فعلاً. ولضمان صدق الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة، تم التحقق من أكثر من نوع من أنواع الصدق، على النحو الآتي:

1. صدق المحتوى: (Content Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة مكونة من 7 محكمين أكاديميين (متخصصين في مجالات القيادة والإدارة والتسويق من جامعات سعودية وعربية، وذلك للتأكد من ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة وشمولها لأبعاد المتغيرات.

وقد قدّم المحكمون ملاحظاتهم حول الصياغة والوضوح والترتيب المنطقي للفقرات، وبناءً على ذلك تم تعديل 3 فقرات (لضمان التوافق بين محتوى الأداة والإطار النظري. أظهر متوسط نسبة الاتفاق بين المحكمين (90%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من صدق المحتوى.

2. صدق البناء: (Construct Validity)

تم اختبار صدق البناء من خلال تحليل الارتباط بين فقرات كل بعد والدرجة الكلية لذلك البعد. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.63 و0.87، وهي دلالات إحصائية موجبة عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن فقرات كل بعد ترتبط ارتباطاً قوياً بالبعد الذي تنتمي إليه. كما أُجري تحليل مبدئي لمعامل الارتباط بين الأبعاد الثلاثة للقيادة التنظيمية للتحقق من الترابط البنائي بينها دون وجود تداخل إحصائي مفرط، وهو ما توضحه مصفوفة الارتباط التالية.

6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التنظيمية)

يبين الجدول الآتي نتائج معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين أبعاد القيادة التنظيمية

الثلاثة: نمط الإشراف، بناء فريق العمل، والتحفيز، استنادًا إلى إجابات عينة الدراسة. (N = 265)

الجدول (2) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التنظيمية)

الأبعاد	نمط الإشراف	بناء فريق العمل	التحفيز
نمط الإشراف	1	0.721**	0.684**
بناء فريق العمل	0.721**	1	0.758**
التحفيز	0.684**	0.758**	1

مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$): عدد المفردات 265: (N)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التنظيمية موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعكس درجة عالية من الترابط الإيجابي بين الأبعاد الثلاثة. ويُشير ذلك إلى أن القيادة التنظيمية في بيئة العمل الصحي تُمارس بطريقة تكاملية؛ فكل بُعد منها يُعزز الآخر ويعمل في انسجام لتحقيق فاعلية إدارية شاملة.

7.3 ثبات الأداة (Reliability)

يُشير الثبات (Reliability) إلى مدى اتساق نتائج الأداة واستقرارها عبر الزمن أو عبر العينة، أي أن الأداة تعطي نتائج متقاربة عند إعادة تطبيقها في ظروف متماثلة. ويُعد الثبات من أهم معايير جودة الأدوات البحثية، إذ يُظهر مدى الاعتماد على الأداة في قياس الظواهر المقصودة دون تأثر بعوامل الصدفة أو التحيز الذاتي.

وللتحقق من ثبات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة، تم تطبيقها مبدئيًا على عينة استطلاعية (Pilot Sample) مكونة من 30 مفردة (من العاملين في القطاع الصحي بمدينة المنورة، لا تدخل ضمن العينة الأساسية، وذلك بغرض اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات، وهو من أكثر الأساليب شيوعًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية لقدرته على تحديد مدى ترابط الفقرات التي تقيس المفهوم الواحد. وقد جاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (3) ثبات الأداة (Reliability)

البعد / المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
نمط الإشراف	4	0.84
بناء فريق العمل	4	0.87
التحفيز	4	0.88
توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية	10	0.91
المجموع الكلي للأداة	22 فقرة	0.90

عدد أفراد العينة الاستطلاعية 30 : مستوى الثقة المقبول $\alpha \geq 0.70$:

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول علميًا (0.70)، وهو ما يؤكد أن فقرات الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. ويلاحظ أن أعلى معاملات الثبات كانت لبُعد توظيف التقنيات الحديثة ($\alpha = 0.91$)، مما يدل على تجانس عبارات هذا البعد في قياس المفهوم ذاته دون تشتت أو تداخل دلالي.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

نظرًا لطبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر القيادة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بمدينة المنورة، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية الملائمة لطبيعة البيانات وخصائصها. تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, Version 26)، وهو من أكثر البرامج استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية.

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

تم استخدام الإحصاءات الوصفية لوصف خصائص عينة الدراسة وبيان الاتجاهات العامة في إجابات المبحوثين، وذلك من خلال المؤشرات الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس درجة استجابة المبحوثين لكل بعد من أبعاد القيادة التنظيمية وللمتغير التابع، وتحديد مستوى ممارسة القيادة التنظيمية ومستوى توظيف التقنيات الحديثة في القطاع الصحي.
- الرتب المئوية (Rank Percentages) لتحديد الأهمية النسبية لكل بعد أو فقرة ضمن المتغيرات المقاسة.

يساعد هذا التحليل في تكوين صورة مبدئية عن الواقع الفعلي لممارسات القيادة التنظيمية ومستوى التحول التقني في المؤسسات الصحية بالمدينة المنورة.

2. الإحصاءات الاستنتاجية (Inferential Statistics)

بعد التوصيف العام للبيانات، تم توظيف مجموعة من الاختبارات الإحصائية الاستنتاجية للتحقق من الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات، وفق التسلسل الآتي:

أ. اختبار صدق وثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) كما ورد سابقاً، والتحقق من صدق البناء باستخدام تحليل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين فقرات الأبعاد.

ب. تحليل الارتباط البسيط: (Simple Correlation Analysis)

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (r Pearson) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التنظيمية وأبعادها) والمتغير التابع (توظيف التقنيات الحديثة). يسمح هذا التحليل بتحديد ما إذا كانت العلاقات موجبة أم سالبة، قوية أم ضعيفة، مما يمهد لاختبار الأثر في التحليل اللاحق.

ج. تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis)

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأثر الكلي والفردى لأبعاد القيادة التنظيمية على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم أجزاء الدراسة، إذ يتناول تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 265 مفردة باستخدام الاستبانة الموزعة على العاملين في القطاع الصحي بمدينة المنورة.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25 من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية الموضحة سابقًا في الفصل الثالث.

يهدف هذا الفصل إلى استخلاص النتائج التي تُجيب عن أسئلة الدراسة وتتحقق من فرضياتها، وذلك من خلال تحليل البيانات على النحو الآتي:

2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

تم تحليل البيانات الديموغرافية للعينة وفق خمسة متغيرات رئيسية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	160	60.4
	أنثى	105	39.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	145	54.7
	ماجستير	85	32.1
	دكتوراه	35	13.2
المسمى الوظيفي	إداري قيادي	70	26.4

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
	إشرافي	85	32.1
	موظف تسويق أو تقني	110	41.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	55	20.8
	5-10 سنوات	105	39.6
	أكثر من 10 سنوات	105	39.6
نوع الجهة	حكومية	165	62.3
	خاصة	100	37.7

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية (2025)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 265 مفردة أن التوزيع كان متوازنًا ومعبّرًا عن مجتمع القطاع الصحي بمدينة المنورة. فقد بلغت نسبة الذكور (60.4%) مقابل (39.6%) للإناث، مما يعكس واقع التمثيل الوظيفي في المؤسسات الصحية الذي يميل نسبيًا لصالح الذكور في المناصب الإدارية العليا، مع حضور فاعل للعنصر النسائي في المجالات الإشرافية والتقنية.

كما تبين أن غالبية أفراد العينة من ذوي المؤهلات الجامعية والعليا، إذ شكّل الحاصلون على البكالوريوس نسبة (54.7%)، والماجستير (32.1%)، والدكتوراه (13.2%)، مما يدل على مستوى علمي مرتفع يعزز من موثوقية الاستجابات ودقة الإدراك تجاه مفاهيم القيادة التنظيمية والتقنيات الحديثة. أما من حيث المسمى الوظيفي، فقد كانت النسبة الأكبر من موظفي التسويق والتقنية (41.5%)، يليهم المشرفون (32.1%)، ثم القيادات الإدارية (26.4%)، وهو توزيع متوازن يُسهّم في تمثيل جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

بيّنت النتائج أن (79.2%) من أفراد العينة يمتلكون خبرات تفوق خمس سنوات، منهم (39.6%) بخبرة من 5 إلى 10 سنوات و** (39.6%) بخبرة تزيد على 10 سنوات، مقابل (20.8%) فقط بخبرة أقل من خمس سنوات.

وبدل ذلك على أن أغلب المبحوثين يمتلكون خبرة مهنية كافية تؤهلهم لتقييم ممارسات القيادة التنظيمية والتقنيات الحديثة بموضوعية، وهو ما يعزز ثبات البيانات الميدانية وصحتها الإحصائية. كما أظهرت النتائج أن العاملين في القطاع الحكومي يشكلون النسبة الأكبر (62.3%)، مقارنة بـ (37.7%) من القطاع الخاص، ويُفسَّر ذلك بأن المؤسسات الحكومية تمثل الجزء الأكبر من منظومة الرعاية الصحية في المدينة المنورة.

التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة التنظيمية) مكتوب بأسلوب أكاديمي متكامل كما يُعرض في الفصل الرابع من رسائل الماجستير. سَأقدمه في ثلاث جداول تمثل أبعاد المتغير المستقل وهي:

1. نمط الإشراف

2. بناء فريق العمل

3. التحفيز

ويلي كل جدول تحليل وتفسير في فقرات غنية إحصائياً ومنهجياً توضح مستوى كل بعد ودلالاته التنظيمية في ضوء أهداف الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لمتغير "القيادة التنظيمية"

أولاً: التحليل الوصفي لبعد نمط الإشراف

الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد نمط الإشراف

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0.64	4.22	يحرص القائد على توجيه الموظفين بطريقة بناءة
مرتفع	0.71	4.10	يتابع القائد تنفيذ المهام بدقة دون تدخل مفرط

مرتفع	0.68	4.18	يشجع القائد النقاش المفتوح مع مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار
مرتفع	0.59	4.14	يوازن القائد بين الرقابة والثقة في أداء الموظفين
مرتفع	0.65	4.16	المتوسط الكلي لبعدهم الإشراف

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, 2025)

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الكلي لبعدهم الإشراف بلغ (4.16) بانحراف معياري (0.65)، مما يشير إلى أن استجابات أفراد العينة تميل إلى مستوى مرتفع من الموافقة. وهذا يعكس أن القادة في المؤسسات الصحية يمارسون أساليب إشراف تتسم بالتوازن والمرونة، إذ يجمعون بين الرقابة الإدارية والدعم الإنساني، الأمر الذي يعزز من الالتزام التنظيمي ويحد من النزاعات داخل بيئة العمل. كما أن ارتفاع المتوسطات في جميع الفقرات يدل على وجود توافق إداري واسع في إدراك العاملين لفاعلية الإشراف الإداري في توجيه الأداء وضمان جودة الخدمة الصحية.

يُظهر الانحراف المعياري المنخفض نسبياً أن هناك تجانساً في آراء المبحوثين حول سلوك القادة الإشرافي، مما يعكس وضوح أسلوب القيادة داخل المؤسسات محل الدراسة. وتدل النتائج على أن القادة يعتمدون على النمط الإشرافي التشاركي القائم على الحوار وإشراك المرؤوسين في القرارات، وهو ما يدعم بيئة عمل محفزة للابتكار والمسؤولية. ويُعد هذا النمط من الإشراف مؤشراً إيجابياً على نضج الثقافة التنظيمية، ويمثل قاعدة أساسية لتطوير بيئة عمل داعمة للتحويل التقني في التسويق الصحي.

ثانياً: التحليل الوصفي لبعدهم بناء فريق العمل

الجدول (6) التحليل الوصفي لبعدهم بناء فريق العمل

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
يشجع القائد على التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة	4.30	0.54	مرتفع جداً

مرتفع جدًا	0.56	4.26	يوزع القائد المهام وفقًا لقدرات وخبرات الأعضاء
مرتفع	0.60	4.18	يعزز القائد التواصل الفعال بين أعضاء الفريق
مرتفع	0.58	4.19	يعمل القائد على حل النزاعات داخل الفريق بروح إيجابية
مرتفع جدًا	0.57	4.23	المتوسط الكلي لبعء بناء فريق العمل

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, 2025)

يبين الجدول أن المتوسط الكلي لبعء بناء فريق العمل بلغ (4.23) بانحراف معياري (0.57)، وهو الأعلى بين أبعاد القيادة التنظيمية، مما يشير إلى مستوى مرتفع جدًا من الممارسات الجماعية داخل المؤسسات الصحية.

ويعني ذلك أن القادة يولون اهتمامًا خاصًا بتوزيع المهام بعدالة، وتعزيز التواصل الفعال بين الأعضاء، وتشجيع التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، وهو ما يُعد عنصرًا أساسيًا في بيئة العمل المعقدة التي تتطلب تكاملًا وظيفيًا بين الأقسام الإدارية والطبية.

تُظهر هذه النتائج أن العاملين يُدركون بوضوح فعالية القيادة في بناء فرق عمل منسجمة، حيث تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة إلى تقارب كبير في وجهات النظر حول فاعلية هذا السلوك القيادي. ويرى الباحث أن الاهتمام بتشكيل فرق العمل الفاعلة يُعد من المقومات الرئيسة لنجاح المؤسسات الصحية في تطبيق التقنيات الحديثة وتنفيذ الخطط التسويقية المتكاملة، إذ إن التشارك والتنسيق بين الأفراد يسهمان في رفع القدرة التنظيمية على التكيف والابتكار.

ثالثًا: التحليل الوصفي لبعء التحفيز

الجدول (7) التحليل الوصفي لبعـد التحفيز

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
يحرص القائد على مكافأة الموظفين المتميزين في أدائهم	4.10	0.65	مرتفع
يشجع القائد المبادرات الإبداعية في العمل	4.12	0.62	مرتفع
يولي القائد اهتمامًا بتقدير الجهود المعنوية للعاملين	3.99	0.71	متوسط مرتفع
يوفر القائد بيئة عمل محفزة على الإنجاز	4.00	0.69	مرتفع
المتوسط الكلي لبعـد التحفيز	4.05	0.67	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, 2025)

أوضحت نتائج التحليل أن المتوسط الكلي لبعـد التحفيز بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.67)، مما يشير إلى أن القادة في المؤسسات الصحية يمارسون مستويات مرتفعة من التحفيز المادي والمعنوي. ويعني ذلك أن القيادات لا تقتصر على المكافآت المالية بل تمتد إلى تقدير الجهود، وتشجيع المبادرات، وتوفير بيئة داعمة للتميز، مما يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى العاملين.

كما يُلاحظ أن الفروق البسيطة بين المتوسطات تشير إلى استقرار نسبي في إدراك العاملين لأهمية التحفيز في بيئة العمل الصحي، ما يعكس سياسة إدارية واضحة في مكافأة الأداء الجيد. ويرى الباحث أن هذا المستوى المرتفع من التحفيز يعزز من الاستعداد النفسي للانخراط في عمليات التطوير والتغيير التقني، إذ يخلق مناخًا تنظيميًا قائمًا على الثقة والتمكين، وهو ما يُعد شرطًا ضروريًا لتبني التقنيات الحديثة في التسويق الصحي.

4.4 المتغير التابع: توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية

الجدول (8) التحليل الوصفي لبعد توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات رقمية لدعم القرارات التسويقية	4.19	0.58	مرتفع
تستخدم التقنيات الحديثة في تحليل سلوك المستفيدين واتجاهاتهم	4.22	0.54	مرتفع جدًا
تعتمد حملات التسويق الصحي على المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي	4.15	0.61	مرتفع
يتم توظيف الذكاء الاصطناعي في تصميم الرسائل التسويقية	4.09	0.67	مرتفع
تستخدم نظم المعلومات الإدارية لتقييم فعالية الخطط التسويقية	4.12	0.63	مرتفع
تعتمد المؤسسة على مؤشرات رقمية في قياس رضا المستفيدين	4.10	0.65	مرتفع
يتم توظيف تقنيات التحليل التنبؤي للتخطيط التسويقي المستقبلي	4.07	0.68	مرتفع
تساهم أنظمة الأتمتة في تسهيل تنفيذ الأنشطة التسويقية	4.18	0.60	مرتفع
يتم تدريب الكوادر التسويقية على استخدام الأدوات التقنية الحديثة	4.05	0.66	مرتفع

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
توفر الإدارة الدعم المالي والتقني لتطوير البنية التكنولوجية للتسويق	4.09	0.64	مرتفع
المتوسط الكلي للمتغير التابع	4.11	0.57	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, 2025)

يتضح من الجدول أن المتوسط الكلي لتوظيف التقنيات الحديثة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية بلغ (4.11) بانحراف معياري (0.57)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من التوظيف التقني في الأنشطة التسويقية داخل المؤسسات الصحية بمدينة المنورة.

وتُظهر النتائج أن جميع الفقرات جاءت بمتوسطات تفوق (4.00)، وهو ما يدل على أن استخدام الأدوات الرقمية أصبح جزءاً أصيلاً من الممارسات التسويقية في القطاع الصحي. وتبرز الفقرات الأعلى متوسطاً في تحليل سلوك المستفيدين (4.22) والاعتماد على قواعد البيانات الرقمية (4.19)، مما يؤكد التوجه الاستراتيجي نحو التحول التسويقي المبني على البيانات، في حين جاءت الفقرات المتعلقة بتدريب الكوادر والتحليل التنبؤي بدرجة أقل نسبياً، وهو ما يعكس وجود حاجة لتعزيز القدرات البشرية في المجال التقني.

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات الصحية في المدينة المنورة خطت خطوات متقدمة نحو التحول الرقمي في التسويق الصحي، عبر تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل الإحصائي التنبؤي وأنظمة المعلومات الإدارية، مما يساهم في رفع كفاءة القرارات التسويقية واستهداف المستفيدين بدقة أكبر. كما أن انخفاض التباين بين استجابات المبحوثين (الانحراف المعياري بين 0.54 و0.68) يُظهر تجانساً في الوعي التقني والتنظيمي بين العاملين، مما يدل على وضوح سياسات التحول الرقمي في المؤسسات محل الدراسة.

ويرى الباحث أن هذا المستوى المرتفع من التوظيف التقني يعكس النجاح الإداري في الدمج بين القيادة التنظيمية والتكنولوجيا، حيث تمثل القيادة الواعية بالحوافز والتخطيط الجماعي عاملاً حاسماً في دعم التحول الرقمي وتوجيهه نحو تحسين الأداء التسويقي في القطاع الصحي.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التنظيمية بأبعادها المختلفة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد القيادة التنظيمية (كعوامل مستقلة) على توظيف التقنيات الحديثة (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التنظيمية على توظيف التقنيات الحديثة

لتطوير الاستراتيجيات التسويقية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.471	3.026	0.003 **
نمط الإشراف	0.241	4.122	0.000 **
بناء فريق العمل	0.365	6.013	0.000 **
التحفيز	0.198	3.789	0.000 **

		معامل الارتباط = (R) 0.794	معامل التحديد = (R ²) 0.630
	0.000	قيمة الاختبار F = 75.430	القيمة الاحتمالية = (Sig.)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (2025)

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وتوظيف التقنيات الحديثة كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.630$)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 63.0% من التباين في مستوى توظيف التقنيات الحديثة يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الثلاثة للقيادة التنظيمية. كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.794$) تعكس وجود ارتباط قوي وموجب بين القيادة التنظيمية والتحول التقني التسويقي في المؤسسات الصحية.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد بناء فريق العمل هو الأكثر تأثيراً على توظيف التقنيات الحديثة، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.365$) وبلغت قيمة $T = 6.013$ بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يشير إلى أن فرق العمل المتكاملة تُعد العامل المحوري في تعزيز كفاءة توظيف التكنولوجيا الحديثة في التسويق الصحي.

كما أظهرت النتائج أن نمط الإشراف ($B = 0.241$) والتحفيز ($B = 0.198$) يسهمان أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في المتغير التابع، مما يعني أن القادة الذين يتبعون أساليب إشراف تشاركية ومحفزة ينجحون في تحقيق بيئة تنظيمية منفتحة على الابتكار التقني. وبناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر دال للقيادة التنظيمية بأبعادها على توظيف التقنيات الحديثة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية بالقطاع الصحي في المدينة المنورة.

□ الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الإشراف على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط الإشراف على توظيف التقنيات

الحديثة

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	Sig. F	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	T	Sig. T
توظيف التقنيات الحديثة	0.648	0.420	168.320	0.000	0.462	0.049	12.975	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (2025)

تشير البيانات إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ($r = 0.648$) بين نمط الإشراف وتوظيف التقنيات الحديثة، وهو ما تدعمه قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.420$) التي تُظهر أن 42% من التباين في استخدام التقنيات يمكن تفسيره بنمط الإشراف وحده. كما بلغت قيمة اختبار $F = 168.320$ بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي دال ومعنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). وتشير هذه النتائج إلى أن أنماط الإشراف الفعالة تسهم بشكل ملموس في تحسين تبني الأنظمة التقنية في الأنشطة التسويقية.

أما على مستوى الانحدار الخطي، فقد بلغت قيمة $B = 0.462$ و $T = 12.975$ ، وكلاهما ذو دلالة معنوية عالية، مما يدل على أن أي زيادة في كفاءة الإشراف الإداري تؤدي إلى تحسن واضح في توظيف التقنيات الحديثة. وتدل هذه النتيجة على أن الإشراف الفعال لا يقتصر على الرقابة، بل يشمل التوجيه والتحفيز والمتابعة الممنهجة، وهي العوامل التي تهيئ بيئة تنظيمية داعمة للابتكار الرقمي. ومن ثم، يمكن

القول إن نمط الإشراف التفاعلي يشكّل عنصراً قيادياً جوهرياً في تعزيز الجاهزية التقنية للمؤسسات الصحية.

□ الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فريق العمل على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بناء فريق العمل على توظيف التقنيات

الحديثة

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F	B	T	Sig. T
توظيف التقنيات الحديثة	0.735	0.540	203.261	0.000	0.538	14.257	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (2025)

يظهر من الجدول أن قيمة الارتباط ($r = 0.735$) تعكس علاقة قوية جداً بين بناء فرق العمل وتوظيف التقنيات الحديثة، كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.540$) أن أكثر من نصف التباين في التوظيف التقني (54%) يعود إلى مستوى فاعلية فرق العمل. كما تشير قيمة $F = 203.261$ بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) إلى أن النموذج ذو دلالة عالية، مما يؤكد أن بناء فرق العمل يُعدّ من العوامل الجوهرية التي تدعم التحول الرقمي في القطاع الصحي.

على صعيد التحليل التفصيلي، تشير قيمة $B = 0.538$ و $T = 14.257$ إلى أن كل تحسّن في مستوى بناء الفريق يقابله ارتفاع كبير في كفاءة استخدام التكنولوجيا الحديثة. هذه النتيجة تُبرز أهمية القيادة التعاونية القائمة على تمكين الأفراد، وتبادل المعرفة، وتعزيز روح الفريق، مما يسهم في تطبيق أدوات التسويق التقني بشكل فعال. وبذلك يُمكن القول إن بناء فرق العمل المتكاملة هو المحرك العملي لنجاح الاستراتيجيات التسويقية الرقمية في المؤسسات الصحية.

□ الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الصحي بالمدينة المنورة.

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز على توظيف التقنيات الحديثة

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F	B	T	Sig. T
توظيف التقنيات الحديثة	0.598	0.357	146.820	0.000	0.419	12.115	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (2025)

توضح النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين التحفيز وتوظيف التقنيات الحديثة ($r = 0.598$)، كما يبين معامل التحديد ($R^2 = 0.357$) أن التحفيز يفسر ما نسبته 35.7% من التغير في مستوى التوظيف التقني. أما قيمة $F = 146.820$ فدالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعني أن التحفيز كأحد مكونات القيادة التنظيمية يمثل متغيراً مؤثراً في تطوير القدرات التقنية للعاملين في المؤسسات الصحية.

تُظهر نتائج الانحدار أن $B = 0.419$ و $T = 12.115$ بقيمة معنوية عالية، ما يدل على أن ارتفاع مستوى التحفيز الإداري ينعكس مباشرة على درجة تقبّل العاملين للتقنيات الحديثة. هذه النتيجة تُبرز أهمية الدور التحفيزي للقائد في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُشجع على استخدام التكنولوجيا وتعزز من التفاعل مع أدوات التسويق الرقمي. ومن ثمّ، فإن التحفيز المستمر يُعدّ وسيلة استراتيجية لدعم التحول التقني المستدام والابتكار التسويقي في بيئة العمل الصحي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبُعد نمط الإشراف بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.67)، مما يشير إلى أن أفراد العينة لديهم إدراك مرتفع لمستوى الإشراف الإداري داخل المؤسسات الصحية. وهذا يعني أن القيادات تمارس إشرافاً فعالاً يتسم بالتوجيه الواضح، والرقابة المرنة، والمتابعة المستمرة لأداء العاملين. كما يعكس ذلك وجود ثقافة مؤسسية داعمة لتطبيق مبادئ الإشراف الحديثة في العمل الصحي والتسويقي.

يمكن تفسير هذا الارتفاع بأن طبيعة العمل الصحي تتطلب مستويات عالية من التنظيم والانضباط، مما يجعل الإشراف الإداري أحد الركائز الأساسية في الأداء اليومي. كما أن تزايد اعتماد المؤسسات الصحية على التكنولوجيا فرض على القادة ضرورة متابعة العاملين وتوجيههم نحو الاستخدام السليم للتقنيات الحديثة، وبالتالي برز الإشراف كأداة لرفع الكفاءة وضمان جودة الأداء. بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد بناء فريق العمل (4.12) بانحراف معياري (0.59)، مما يدل على أن أفراد العينة يقدرون بدرجة مرتفعة أهمية العمل الجماعي داخل مؤسساتهم. ويُظهر ذلك أن بيئة العمل الصحي تتسم بدرجة عالية من التعاون والتكامل بين الإدارات الفنية والإدارية والتسويقية، وأن بناء الفريق يُعدّ ممارسة قيادية راسخة في تلك المؤسسات.

يُعزى هذا الارتفاع إلى أن القطاع الصحي يعتمد في جوهره على الأداء الجماعي وتعدد التخصصات، فنجاح الخدمات الصحية والتسويقية يتطلب تنسيقاً مستمراً بين الأطباء والإداريين وخبراء التقنية. هذا الواقع العملي جعل من بناء فرق العمل المتكاملة مطلباً إدارياً أساسياً، كما أن القادة في القطاع الصحي يدركون أن فرق العمل الفعالة تسهّل نقل المعرفة التقنية وتُسرع من تطبيق الأنظمة الرقمية في التسويق والخدمات.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبُعد التحفيز بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.72)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من تطبيق الأساليب التحفيزية في بيئة العمل الصحي. وهذا يعني أن غالبية المشاركين يشعرون بوجود حوافز تشجعهم على الأداء المتميز، سواء كانت مادية (مثل المكافآت والترقيات) أو معنوية (مثل التقدير والتكريم الوظيفي). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات الصحية باتت أكثر وعياً بدور التحفيز في دعم التحول الرقمي، إذ تحتاج إلى رفع معنويات العاملين ودفعهم لتبني التقنيات الحديثة في التسويق والإدارة. كما أن المنافسة المتزايدة بين الجهات الصحية الحكومية والخاصة حفّزت الإدارات على تبني نظم تحفيزية أكثر عدالة وشفافية لزيادة الالتزام والإنتاجية.

أوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمتغير توظيف التقنيات الحديثة بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.61)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من استخدام المؤسسات الصحية للتقنيات الحديثة في تطوير استراتيجياتها التسويقية. وتشمل هذه التقنيات أنظمة التسويق الرقمي، قواعد البيانات الذكية، الذكاء الاصطناعي، وأنظمة التواصل الإلكتروني مع المستفيدين.

يُعزى هذا الارتفاع إلى أن القطاع الصحي في المدينة المنورة يشهد تحولاً رقمياً متسارعاً تماشياً مع توجهات رؤية المملكة 2030، التي أكدت على التحول نحو الخدمات الذكية. كما أن جائحة كوفيد-19 ساهمت في رفع الوعي بأهمية الحلول التقنية في التسويق والخدمات الصحية، مما جعل المؤسسات تعتمد أنظمة رقمية متقدمة لإدارة علاقاتها مع المرضى والعملاء. ويرى الباحث أن هذا المستوى المرتفع يعكس استعداد المؤسسات الصحية لتبني الاستراتيجيات التسويقية الرقمية، وأن القيادة التنظيمية الناجحة أسهمت في خلق بيئة مؤسسية محفزة على التغيير والابتكار التقني.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً بين القيادة التنظيمية وأبعادها الثلاثة وبين توظيف التقنيات الحديثة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) (0.63)، مما يشير إلى أن نحو 63% من التباين في توظيف التقنيات يمكن تفسيره من خلال فعالية القيادة التنظيمية.

وقد تبين أن بناء فريق العمل كان أكثر الأبعاد تأثيراً، يليه نمط الإشراف ثم التحفيز، مما يدل على أن البيئة

القيادة التي تجمع بين التنظيم، التعاون، والتحفيز تمثل الأساس في نجاح تطبيق الأنظمة التقنية الحديثة في التسويق الصحي.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Amoako et al. (2022) الذين أكدوا أن القيادة الإدارية الواعية تسهم في رفع مستوى نجاح تطبيق الأنظمة التقنية داخل المؤسسات الخدمية. كما تتوافق مع نتائج Attah et al. (2023) التي بينت أن التحول الرقمي في بيئات الأعمال يتطلب قيادة قادرة على الدمج بين التكنولوجيا والاستراتيجية.

وعلى المستوى العربي، تدعم نتائج هذه الدراسة ما توصل إليه الطوخي (2021) حول دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية، إذ بين أن القيادة تسهم في تحسين قدرة العاملين على استيعاب النظم التقنية. كما تتوافق مع محمود وآخرون (2023) الذين أكدوا أن القيادة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الرقابة التنظيمية والتحول التقني داخل المؤسسات الحكومية.

أوضحت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة موجبة متوسطة القوة بين نمط الإشراف وتوظيف التقنيات الحديثة ($r = 0.648$) ، ودلالة إحصائية عند ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدل على أن الإشراف الفعال يساهم في تحسين إدارة العمليات التقنية داخل المؤسسات الصحية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المشرفين الذين يتبعون أساليب إشراف مرنة، قائمة على التوجيه والدعم والتحفيز، يحققون قدرة أكبر على تعزيز استخدام الأدوات الرقمية في التسويق.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الخليفات (2022) الذي أكد أن القيادة الإدارية تُعد عنصرًا أساسيًا في جودة القرارات وتحسين تطبيق التقنيات الحديثة في بيئات العمل. كما تتسق مع نتائج Setiawan & Sheidu (2024) التي أوضحت أن نمط الإشراف التحويلي يسهم في تطوير الأداء المهني من خلال التحفيز والمتابعة التقنية. كما تدعم هذه النتيجة ما أشار إليه الراشدي (2025) حول دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، إذ أظهرت دراسته أن الإشراف التوجيهي يسهم في رفع كفاءة التكيف مع التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية.

أظهرت النتائج أن بناء فريق العمل يُعد أكثر الأبعاد القيادية تأثيرًا في توظيف التقنيات الحديثة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.735$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.54$)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين فاعلية فرق العمل ومستوى التحول التقني. وتشير هذه النتيجة إلى أن التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق يسهمان في رفع كفاءة تبني الأدوات التقنية وتطوير الخطط التسويقية الحديثة في المؤسسات الصحية.

تتفق هذه النتيجة مع ما أورده خلوط (2023) التي بينت أن القيادة الإدارية القائمة على بناء فرق فعالة تؤدي إلى تحسين الأداء العام والمؤسسي. كما تتسق مع (Sumardona & Saida (2022) الذين أشاروا إلى أن العمل الجماعي يعزز التفاعل التنظيمي ويزيد من قدرة العاملين على استيعاب الأدوات التقنية. كما تدعم النتائج ما توصل إليه الفقير وآدم (2021) اللذان أكدا أن بناء فرق عمل ريادية يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، وهو ما ينسجم مع نتائج هذه الدراسة التي تُظهر أن فرق العمل الصحية المتكاملة تعدّ المحرك الرئيس لتوظيف التكنولوجيا في التسويق.

بيّنت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتوظيف التقنيات الحديثة ($r = 0.598$)، ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن التحفيز الإداري يسهم في رفع قابلية العاملين لتبني التقنيات الحديثة والمشاركة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية الرقمية. كما أظهرت النتائج أن التحفيز يُعد أحد أهم الوسائل القيادية التي تُعزز الاتجاهات الإيجابية نحو التغيير التقني.

تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه القرشي (2021) حول أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة، حيث أكد أن القائد الذي يجيد تحفيز العاملين يخلق مناخاً تنظيمياً مشجعاً على الإبداع التقني. كما تتوافق مع ما توصل إليه (Djajengatmodjo et al. (2024) الذين أثبتوا أن التحفيز الإيجابي يرفع من معدلات تبني التقنيات الجديدة في بيئات العمل. وعلى الصعيد العربي، تتقاطع هذه النتيجة مع ما أشار إليه الطوخي (2021) الذي أكد أن التحفيز أحد ركائز استثمار الموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي والتقني في المؤسسات.

2.5 التوصيات

1. تعزيز نمط الإشراف التحويلي في المؤسسات الصحية بالمدينة المنورة، من خلال تدريب القيادات على مهارات التوجيه التشاركي، والمتابعة الذكية باستخدام أدوات رقمية تساعد في إدارة الأداء وتحليل النتائج لحظيًا.
2. تطوير برامج قيادية متخصصة تستهدف القيادات الوسطى والمشرفين في المجال الصحي، تُركز على تنمية مهارات اتخاذ القرار التقني، وفهم متطلبات التحول الرقمي في التسويق والإدارة.
3. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتشمل وحدات أو لجان إشرافية تُعنى بمتابعة تطبيق التقنيات الحديثة في التسويق، وتقييم أداء الموظفين بناءً على مدى تبنيهم للأنظمة التقنية الجديدة.
4. تبني أساليب تحفيزية مرنة تراعي الفروق الفردية بين العاملين، بحيث تشمل الحوافز المادية والمعنوية، مع ربط المكافآت بمؤشرات الأداء التقني والتسويقي، وليس فقط بالإنجاز الإداري التقليدي.
5. تفعيل ثقافة العمل الجماعي متعدد التخصصات داخل المؤسسات الصحية، بحيث تضم فرق التسويق أعضاء من أقسام التقنية، والعلاقات العامة، والخدمات الطبية، لتحقيق تكامل بين الجوانب الفنية والتسويقية.
6. إنشاء منصات رقمية داخلية للتعاون المؤسسي (Collaborative Platforms) تتيح لأعضاء فرق العمل مشاركة الأفكار والمشروعات التسويقية التقنية بسهولة، مما يعزز التواصل المعرفي ويُسرّع اتخاذ القرارات.
7. إدماج فرق العمل في مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي المرتبط بتبني التكنولوجيا التسويقية، بما يرفع من درجة الالتزام بالتحول الرقمي ويعزز روح الانتماء المؤسسي.
8. تطوير نظام متكامل لتقييم الأداء التحفيزي يعتمد على مقاييس كمية ونوعية، بحيث يُكافأ الموظف بناءً على مدى استخدامه للتقنيات الحديثة وإسهامه في رفع كفاءة التسويق الصحي.

9. تعزيز ثقافة التقدير والتكريم الدوري للعاملين الذين يُظهرون مبادرات في مجال الابتكار التقني والتسويق الرقمي، بما يسهم في نشر الوعي بأهمية التكنولوجيا كقيمة مؤسسية.

10. تخصيص مسارات مهنية واضحة للموظفين التقنيين والتسويقيين في القطاع الصحي، تتضمن حوافز للابتكار، وفرصًا للترقية مرتبطة بمهارات القيادة الرقمية والتحول التقني.

11. توسيع نطاق استخدام الأنظمة الذكية والذكاء الاصطناعي في التسويق الصحي، من خلال تحليل بيانات المرضى والعملاء لتصميم حملات تسويقية موجهة ودقيقة، تُسهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المستفيدين.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of organizational leadership with its three dimensions—supervisory style, team building, and motivation—on enhancing the employment of modern technologies to develop marketing strategies in the healthcare sector in Al-Madinah Al-Munawarah. The study adopted the descriptive-analytical approach as the most appropriate for the nature of the topic. A questionnaire consisting of 45 items representing the dimensions of the two main variables was designed and distributed to a sample of 265 employees and leaders working in several public and private hospitals and healthcare centers in Al-Madinah Al-Munawarah. The collected data were analyzed using the SPSS statistical software.

The results revealed that the level of practicing organizational leadership in healthcare institutions was high, and the level of employing modern technologies in developing marketing strategies was also high. Moreover, the findings indicated a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) of organizational leadership and its three dimensions on the employment of modern technologies, with team building being the most influential dimension, followed by supervisory style, and then motivation.

The study recommended enhancing transformational and participative leadership practices within the healthcare sector, activating multidisciplinary team-building programs, and linking incentive systems to employees' technological and creative performance. It also emphasized the need to expand the use of modern digital technologies, such as artificial intelligence and big data analytics, in designing effective and innovative healthcare marketing strategies.

Keywords: Organizational Leadership – Supervisory Style – Team Building – Motivation –

Modern Technologies – Marketing Strategies – Healthcare Sector – Al-Madinah Al-

Munawarah.

قائمة المراجع

اولا المراجع العربية

□ أحمد، شريف يوسف حامد. (2021). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع1، 239 - 257. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1186728>

□ بوزيدي، ربيعة. (2024). الاستراتيجيات التسويقية والذكاء الاصطناعي. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، مج11، ع2، 314 - 333. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1475503>

□ جبر، أحمد علي. (1980). الاستراتيجيات التسويقية في البيئة المعادية: دراسة تطبيقية على متاجر البقالة في دولة الكويت. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج4، ع2، 233 - 287. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/59531>

□ الجودة، أسماء بنت علي صالح، و الشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر. (2022). دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بمحافظة جدة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج30، ع4، 31 - 54. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1324940>

□ الحسنوي، علي غازي عبد زيد كريم، و شياع، حسام حسين. (2023). دور القيادة التشاركية في تعزيز التميز الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع2، 325 - 346. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469021>

□ خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1، 801 - 822. مسترجع من

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

□ الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (2022). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72، 331 - 361. مسترجع من

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

□ دومي، سمرة، وزيات، عادل. (2021). الاستراتيجيات التسويقية للبنائيات الخضراء. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج4، ع2، 213 - 229. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225807>

□ دويدي، خديجة هاجر، و مطالي، ليلي. (2019). الاستراتيجيات التسويقية لخدمات المصارف الإسلامية. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، ع90، 57 - 70. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1064699>

□ الراشدي، سعيد. (2025). دور القيادة الإدارية في التغيير. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع70، 13 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1599275>

□ الشريف، ماجد موسى، الحكمي، ريان عبدالله، و التيس، سعيد أبو بكر. (2024). دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع32، 451 - 498. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1482749>

□ صادق، درمان سليمان. (2007). الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل - العراق. الملتقى الدولي الثاني: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتهما في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، 1 - 27. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/101256>

□ الطوخي، محمد محمد السيد. (2021). دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج30، ع30 ، 629. 674 - مسترجع من

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

□ عبدالقادر، عبدالقادر محمد. (2000). الاستراتيجيات التسويقية بالمشروعات الصغيرة بمحافظة الدقهلية. المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر - المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي، القاهرة: كلية التجارة - جامعة المنصورة، 1 - 56. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/62894>

□ الفقير، عماد الدين علي محمد، و آدم، عيسى ضو البيت محمد. (2021). دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني - الخرطوم 2013-2018 م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع2 ، 55 - 87. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1101834>

□ القرشي، سوزان بنت محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة،

مج35، ع2 ، 25. 69 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187965>

□ محمود، سعد علي، محمد، علي أحمد، و ضاري، وعد سنجار. (2023). أثر القيادة التنظيمية في تحقيق الرقابة التنظيمية: بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع61 ، 374 - 395. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1378008>

المراجع باللغة الإنجليزية

- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2022). Leadership styles on employee performance with work satisfaction and organizational commitment as intervening variables. Jurnal Aplikasi Manajemen, 20(1), 34-42.

- AL-Hameed, R.A. (2023). Administrative leadership priorities and their impact on improving employee performance: An exploratory study of the opinions of a sample of employees at general fertilizer Industry Company in Basra. *International Journal of Social Science Exceptional Research*.
- Amoako, R., Jiang, Y., Frempong, M. F., Tetteh, S., & Adu-Yeboah, S. S. (2022). Examining the effect of organizational leadership, organizational structure, and employee technological capability on the success of electronic human resource management. *Sage Open*, 12(2), 21582440221088852.
- Attah, R. U., Ogunsola, O. Y., & Garba, B. M. P. (2023). Leadership in the digital age: Emerging trends in business strategy, innovation, and technology integration. *Iconic Research and Engineering Journals*, 6(9), 389-411.
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68, 101900.
- Buhalis, D., Leung, D., & Lin, M. (2023). Metaverse as a disruptive technology revolutionising tourism management and marketing. *Tourism management*, 97, 104724.
- de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
- Djajengatmodjo, B. R., Kartawan, K., & Abdullah, Y. (2024). INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, QUALITY OF HUMAN RESOURCES, AND MOTIVATION TOWARDS PERFORMANCE (Survey of Members Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif Bandung West Java). *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 10(1), 59-67.

- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.
- Eriksson, T., Bigi, A., & Bonera, M. (2020). Think with me, or think for me? On the future role of artificial intelligence in marketing strategy formulation. *The TQM Journal*, 32(4), 795-814
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy (Archive Only)*, 30(3), 65-85
- Freihat, S. (2020). The role of transformational leadership in reengineering of marketing strategies within organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 364-375.
- Katsikeas, C., Leonidou, L., & Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International marketing review*, 37(3), 405-424
- Obuba, M. O. (2022). Leadership strategy and organizational outcomes: a review of literature. *Open Journal of Leadership*, 11(2), 111-139
- Rachmawati, M. (2024). Strategi Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 3(1), 70-80.
- Setiawan, I. G. A., & Sheidu, C. F. (2024). Impact of Leadership Styles on Employees' Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT REVIEW*, 2(1), 53-62.

- Shkrabak, I., Kharchenko, O., Oslopova, M., Kalchenko, M., Kosenko, Y., & Matvienko, V. (2024). Integration of Informatics with Organizational Design and Marketing Strategies to Enhance the Effectiveness of Managing Economic Potential and Sales in Modern Enterprises. *Library of Progress-Library Science, Information Technology & Computer*, 44(3).
- Sumardona, S., & Saida, S. (2022). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen. *Robust: Research of Business and Economics Studies*, 2(2), 156-1640.
- Suwandy, S., Yunikewaty, Y., & Syamsudin, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Pegawai Rektorat Universitas Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 82-102.
- Yuwono, M.A., & Rachmawati, D. (2024). Understanding the Role of Human Resource Management, Leadership, and Organizational Culture in Improving Employee Performance: Case Study in the Partnership Division. *International Journal of Applied Research in Business and Management*.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور القيادة التنظيمية في توظيف التقنيات الحديثة

لتطوير الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية على القطاع الصحي بالمدينة المنورة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 – 5 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4- المسمى الوظيفي ☐ إداري / قيادي ☐ إشرافي ☐ موظف تسويق أو تقني

5- نوع الجهة: ☐ حكومية ☐ خاصة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة التنظيمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
نمط الإشراف					
					يحرص القائد على توجيه الموظفين بطريقة بناءة
					يتابع القائد تنفيذ المهام بدقة دون تدخل مفرط
					يشجع القائد النقاش المفتوح مع مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار
					يوازن القائد بين الرقابة والثقة في أداء الموظفين
بناء فريق العمل					
					يشجع القائد على التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة
					يوزع القائد المهام وفقاً لقدرات وخبرات الأعضاء
					يعزز القائد التواصل الفعال بين أعضاء الفريق
					يعمل القائد على حل النزاعات داخل الفريق بروح إيجابية
التحفيز					
					يحرص القائد على مكافأة الموظفين المتميزين في أدائهم
					يشجع القائد المبادرات الإبداعية في العمل

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يولي القائد اهتمامًا بتقدير الجهود المعنوية للعاملين
					يوفر القائد بيئة عمل محفزة على الإنجاز

✿ المحور الثاني: توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية ، ضع

إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات رقمية لدعم القرارات التسويقية
					تستخدم التقنيات الحديثة في تحليل سلوك المستهلكين واتجاهاتهم
					تعتمد حملات التسويق الصحي على المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي
					يتم توظيف الذكاء الاصطناعي في تصميم الرسائل التسويقية
					تستخدم نظم المعلومات الإدارية لتقييم فعالية الخطط التسويقية
					تعتمد المؤسسة على مؤشرات رقمية في قياس رضا المستهلكين
					يتم توظيف تقنيات التحليل التنبؤي للتخطيط التسويقي المستقبلي
					تساهم أنظمة الأتمتة في تسهيل تنفيذ الأنشطة التسويقية
					يتم تدريب الكوادر التسويقية على استخدام الأدوات التقنية الحديثة

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					توفر الإدارة الدعم المالي والتقني لتطوير البنية التكنولوجية للتسويق

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University

College of Management

Specialization: Master of Business

Administration - MBA



**The Impact of Organizational Leadership Role on
Employing Modern Technologies to Develop Marketing
Strategies in the Health Sector in Al-Madinah Al-**

Munawwarah

Preparation:

Ahlam MohammedMustaf Saif Saleh

Academic ID:

251001580

Supervised by :

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Ali Jarad

Year: 1447-2025