

The impact of strategic leadership on improving employee performance at King Fahd Central Hospital in Jazan "An applied study on employees at King Fahd Central Hospital in Jazan"

Mr. Jebreel Abdu Mohajer

King Fahd Central Hospital in Jazan | KSA

Received:

10/09/2024

Revised:

26/09/2024

Accepted:

19/10/2024

Published:

30/01/2025

* Corresponding author:

abasehab@gmail.com

Citation: Mohajer, J. A. (2025). The impact of strategic leadership on improving employee performance at King Fahd Central Hospital in Jazan: An applied study on employees at King Fahd Central Hospital in Jazan. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(15), 1 – 22. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B120924>

2025 © AISRP • Arab

Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The problem: The problem of the study is summarized in the main question "What is the impact of strategic leadership on improving employee performance at King Fahd Central Hospital in Jazan?"

Objective: The current study aims to know the impact of strategic leadership on improving employee performance at King Fahd Central Hospital in Jazan. **Method and tools:** The study used the descriptive analytical approach. The current study community consists of all employees at King Fahd Central Hospital in Jazan, numbering (108) individuals, and a sample. The sample members were selected using a simple random sample method. The study was applied to (40) employees of different ages, educational qualifications, and job positions. The distribution was done via a questionnaire and the data was analyzed using the statistical program (Spss). **Results:** The hospital's senior management listens to the ideas, opinions, and suggestions of its employees. The hospital management works to follow up on the performance of employees on a regular basis and continuously evaluates. There is great interest from the hospital management in following up on the needs of employees and meeting them. The hospital management formulates clear and achievable goals at the lowest cost, which achieves progress within them. The sample members were collected by the hospital management. The hospital management continuously reviews the timetables and final timing of the tasks implemented. The senior management seeks to establish good and long-term relationships with the community it serves. The senior management seeks to have a long-term functional and administrative presence and promote good management from within its members. **Recommendations:** Develop a clear vision: Senior management should develop a clear strategic vision for the hospital, expressing future goals and ambitions. Promote effective communication: Create open communication channels between management and employees to ensure the exchange of information, ideas and feedback.

Keywords: Strategic leadership - Performance improvement - King Fahad Hospital - Training and development.

أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان

"دراسة تطبيقية على من الموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان"

أ. جبريل عبده مهاجر

مستشفى الملك فهد المركزي بجازان | المملكة العربية السعودية

المستخلص: المشكلة: تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي "ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان؟" الهدف: تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان. الطريقة والأدوات: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان والبالغ عددهم (108) مفردة، وعينة تم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم تطبيق الدراسة على (40) موظفاً باختلاف أعمارهم ومؤهلهم التعليمية ومركزهم الوظيفي، وتم التوزيع عبر الاستبيان وتحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي (Spss). النتائج: أن هناك إصغاء الإدارة العليا في المستشفى لأفكار وآراء ومقترحات عاملها، أن إدارة المستشفى تعمل على متابعة أداء العاملين على نحو منتظم وتقييم مستمر، هناك اهتمام كبير من إدارة المستشفى بمتابعة احتياجات العاملين وتلبيتها، أن إدارة المستشفى تصيغ أهداف واضحة وقابلة للتحقيق باقل تكلفة مما يحقق تقدم العمل ضمنها، اجمع أفراد العينة بقيام تقوم إدارة المستشفى بمراجعة مستمرة للجداول الزمنية والتوقيت النهائي للمهام المنفذة، تسعى الإدارة العليا لأن تقيم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه، تسعى الإدارة العليا إلى أن تتمتع بقدرة وظيفي وإداري لمدة طويلة وترويج الإدارة الجيدة من داخل أعضائها. التوصيات: تطوير رؤية واضحة: يجب على الإدارة العليا وضع رؤية استراتيجية واضحة للمستشفى، تُعبر عن الأهداف والطموحات المستقبلية، تعزيز التواصل الفعال: إنشاء قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين لضمان تبادل المعلومات والأفكار والملاحظات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية – تحسين الأداء – مستشفى الملك فهد – التدريب والتطوير.

الفصل الأول / مقدمة الدراسة

1/1 مقدمة الدراسة

تزايدت الصعوبة والتعقيد في حياة مؤسسات الأعمال الحديثة وشروط العمل نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة في جميع مجالات الحياة. إذ يعيش مجتمع العمل في عالم متسارع التغير، إذ إن الثابت الوحيد في هذا العالم هو الاستمرارية في التغير. من الناحية العملية، زادت اهتمامات المؤسسات بعمليات البحث والدراسة، مع التركيز على متابعة التطورات في البيئة المحيطة، والتي تشمل التحولات التكنولوجية والمعرفية وغيرها، إلى جانب ظهور مفاهيم وفلسفات إدارية حديثة.

ومن المفاهيم والفلسفات الإدارية التي ظهرت، كانت القيادة الاستراتيجية التي تعمل على إنشاء بيئة عمل تشمل مشاركة الموظفين في تحديد وتحقيق أهداف ورؤية المنظمات، وطرحها للأفكار الجديدة والإبداعية. وتسعى القيادة إلى تهيئة الظروف التي تسهم في التغلب على التحديات الصعبة التي يفرضها واقع المنافسة. كما تتعلم كيفية التأثير على العنصر البشري، الذي يعتبر المحور الرئيس في مؤسسات الأعمال، من خلال تفعيل مجموعة من الممارسات الاستراتيجية ذات الدور البارز في تحسين أدائها والوصول إلى مستوى متميز في الأداء.

تهدف القيادة الاستراتيجية إلى تحقيق أداء وظيفي متميز، وتنظر إلى مواردها المتاحة كجزء لا يتجزأ من أهدافها، سواء كانت صريحة أو ضمنية، التي يمكن من خلالها السعي إلى خلق المزيد من المعارف أو إنتاجها بهدف تحقيق التميز المؤسسي، وتحقيق مكانة عالية وقيمة أفضل للمنظمة من خلال الحرص على أداء موظفيها.

إذ يُعتبر الموظفون النواة الأساسية لكل مؤسسة، إذ يحتلون مكانة كبيرة لأنهم يقومون بمختلف النشاطات والأعمال المنوطة بالمؤسسة. يسهم الأداء الجيد للموظفين في تطوير المؤسسة ورفع مستواها، مما يقودها إلى تحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على جميع أفرادها. فإداء الموظفين هو الدافع الرئيس للازدهار والتقدم في ميادين متعددة، سواء اجتماعية، ثقافية، أو اقتصادية، ويُعتبر الأساس الذي يُسهم في بقاء المؤسسات ونجاحها.

يتجلى الأداء في الأنشطة والواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد، ويُقاس من خلال مدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. يتم ذلك من خلال اتباع أساليب معينة وتطبيقها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. يعتبر الأداء الفعال للموظفين في المؤسسة نتيجة لأساليب وسلوكيات قيادية ومهارات عالية، تُسهم في إحداث التطور وتعزيز قدرات الموظفين وزيادة معرفتهم حول الأداء، وذلك بهدف تحسين العمل بشكل عام.

ويعد تقييم أداء الموظفين أداة من أدوات التحسين الأكثر أهمية لدى جميع المؤسسات، ويُقاس من خلاله فعالية الموظفين في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بغض النظر عن تحدياتها وتقلبات الظروف. ويؤدي تقييم الأداء دوراً فعالاً في تحسين عمليات المؤسسة، كما يُمكن أن يشكل أداة لدعم برامج المؤسسة وتعزيز نشاطاتها. ويُعتبر قياس الأداء وسيلة لتقييم الموظفين من أجل العمل الدائم على تحسين أدائهم.

وقد أثبتت القيادة الاستراتيجية نجاحها في تحسين الأداء المؤسسي وأداء الموظفين في العديد من الدراسات مثل صوبيص والقبيج (2021)، الماضي (2023)، الأكلبي (2018)، وبن أحمد (2015)؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي بجازان.

مشكلة الدراسة:

تواجه معظم المنظمات تحديات في أدائها، وأصبحت هذه التحديات عبئاً ثقيلاً على كاهلها. يظهر وجود العديد من المشكلات الإدارية التي تؤثر على بيئة العمل، حيث تتسبب في تكاليف باهظة وتؤدي إلى عواقب وخيمة تعيق تحقيق الأهداف. يعد من الضروري بمكان التعرف على هذه المشكلات وتشخيص أسباب ضعف الأداء، إذ لا يقتصر تأثيرها على فرد أو فئة محددة، بل يمتد إلى جميع فئات المنظمة.

عند تشخيص أداء المؤسسة من خلال أداء موظفيها، يظهر أن الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات تعتمد على فاعلية قيادتها وعلى مهاراتها التي تساعدها في تحقيق مستويات عالية من الأداء. يكمن السبب الرئيس لتحقيق المستويات المرموقة في أداء المؤسسة في قدرة قادتها على تحفيز وتوجيه الفرق العاملة من خلال تبني نوع ملائم من القيادة كالقيادة الاستراتيجية. وإن عدم تبني القادة لهكذا نوع من القيادة قد يضعف استعدادهم لتحقيق هذه المستويات وأهداف المؤسسة. على الجانب الآخر، في حالة توظيف قادة مؤهلين، ستكون القيادة أكثر تأهباً لتحقيق النجاح وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام (الماضي، 2023). ومن هنا يأتي السؤال الرئيس للدراسة:

"ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان؟"

أسئلة الدراسة:

ومن هنا تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي:

"ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان في المملكة العربية السعودية؟
- 2- ما أثر القيادة الابتكارية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان في المملكة العربية السعودية؟
- 3- ما أثر القيادة التحولية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان في المملكة العربية السعودية؟
- 4- ما أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان في المملكة العربية السعودية.
2. معرفة أثر القيادة الابتكارية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان في المملكة العربية السعودية.
3. معرفة أثر القيادة التحولية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان في المملكة العربية السعودية.
4. معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية في كونها تبحث أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان وذلك من خلال:

- أولاً: الأهمية النظرية:
 - تسهم هذه الدراسة في إغناء الأدبيات البحثية في مجال القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية.
 - يمكن أن توجه نتائج هذه الدراسة الأبحاث المستقبلية في مجال تطوير أساليب القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية وفهم تأثيرها على الأداء.
 - توفير مساهمة نظرية مفيدة تسهم في فهم علاقة القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء في مجال المستشفيات، مما يسهم في تطوير النظريات الإدارية.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية:
 - توفير بيئة عمل فعالة وملهمة من خلال القيادة الاستراتيجية يسهم في تحسين أداء المستشفى، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية والتفاعل مع المرضى.
 - تسهم القيادة الاستراتيجية الفعالة في تحفيز ورفع روح الموظفين، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم عن العمل وزيادة التفاعل الإيجابي في بيئة العمل.
 - يمكن فهم تأثير القيادة الاستراتيجية المستشفى من تحسين أساليبها التنظيمية والاستراتيجية بما يتناسب مع تطلعاتها واحتياجات المرضى.

فرضيات الدراسة:

يسعى الباحث للتحقق من الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الابتكارية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان.

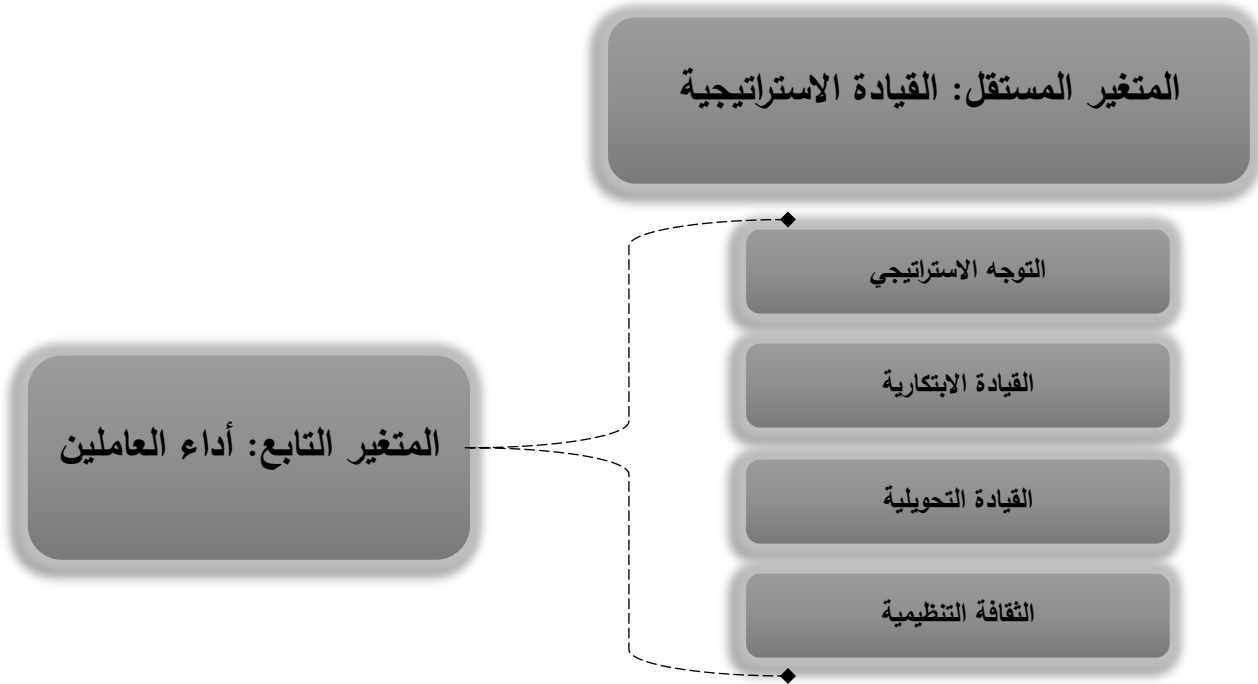
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمحافظة على الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان.

متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

- المتغير المستقل: ويتمثل في القيادة الاستراتيجية وأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، القيادة الابتكارية، القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية).
- المتغير التابع: ويتمثل في تحسين الأداء للموظفين والشكل التالي يوضح ذلك



شكل (1): متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين.
- الحدود الزمانية: يتم التطبيق في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1445هـ/2023م.
- الحدود البشرية: الموظفون بمستشفى الملك فهد المركزي.
- الحدود المكانية: يتم التطبيق بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني/ الاطار النظري :

- القيادة الاستراتيجية: هي قدرة القائد على توجيه الجهود واستخدام الموارد بشكل مبتكروفعال نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل شامل ومستدام على المدى البعيد. تتضمن هذه القيادة رؤية استراتيجية توجه الشركة نحو التطور والنجاح في بيئة متغيرة وتشمل أبعادها ما يلي (بن أحمد، 2015):
- وتُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف منظمة بشكل مبتكروفعال، وتضمن النجاح على المدى البعيد (Kılıç, 2022, p 25).

- ويعرف الباحث القيادة الاستراتيجية بأنها: مقدرة الموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان على وضع الخطط طويلة الأمد لنجاحهم وذلك من خلال الابتكار والتشجيع للنهوض بتلك المنظمة، وتندرج تحت القيادة الاستراتيجية المكونات التالية:
- التوجه الاستراتيجي: هو عملية تطوير رؤية طويلة الأمد لهدف استراتيجي للشركة، حيث تكون هذه الرؤية المستقبلية مرشداً للعديد من جوانب تنفيذ استراتيجية الشركة، بما في ذلك التحفيز والقيادة وتمكين الموظفين وتصميم التنظيم (Nahak and Ellitan, 2022, p 56).
 - القيادة الابتكارية: هي نمط قيادي يهدف إلى إدخال طرق، منتجات، خدمات، تقنيات، أو أفكار جديدة لتلبية احتياجات الأفراد وإيجاد حلول لمشكلاتهم الحالية والمستقبلية، ويجمع بين أساليب قيادية متنوعة لتحفيز الموظفين على إبداع منتجات وخدمات وأفكار إبداعية (Alharbi, 2021, p 19).
 - القيادة التحويلية: هي نمط قيادي يشمل تقدير آراء الموظفين والوعي والفهم المهمة وأهداف المجموعة. يتميز القادة فيها بأنهم يضعون مصلحة الموظفين فوق مصلحة المجموعة ويعملون على تعزيز تطوير المجموعة أو المنظمة (Kılıç, 2022, p 84).
 - الثقافة التنظيمية: هي النمط الذي يحتوي على السلوكيات والقيم والمعتقدات والعادات التي توجه سلوك الأفراد في منظمة معينة وتعتبر أحد أهم محددات السلوك الإبداعي في مكان العمل وتمكن القادة في المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية (Khan et al., 2020, p 63).
 - أداء الموظفين: هو النتيجة النهائية للجهود التي يبذلها الفرد في السياق الوظيفي، ويعتمد على قدراته وإدراكه للمهام والمسؤوليات المكلف بها. يمكن تصور أداء الموظفين على أنه نتيجة للعلاقة المترابطة بين مستوى الجهد الشخصي، القدرات والمهام التي يتم تنفيذها (أبو جليدة، 2018، ص 26).
- ويعرف الباحث أداء الموظفين إجرائياً: بأنه المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها الموظفون بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان ضمن نطاق العمل الموكل إليهم.

الدراسات السابقة :

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري القيادة الاستراتيجية وأداء الموظفين، وذلك من خلال عرض هدف الدراسة والمنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وأهم النتائج، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة الغزاوي (2021)، بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي". استهدفت تقدير تأثير القيادة الاستراتيجية وأبعادها (التركيز على الموظفين، كفاءة العملية، تطوير الأعمال، والإبداع التنظيمي)، باستخدام مقياس (Duursema 2013:58)، في تعزيز الأداء العالي بأبعاده (جودة الإدارة، التحسين والتجديد المستمر، التوجه الطويل المدى، الانفتاح والتوجه الفعال، جودة الموظف). تم اختيار هيئة الحشد الشعبي كمجتمع للدراسة بالاعتماد على عينة تضم (260) مشاركاً من القيادات العليا في الهيئة. تم تطوير استبانة خاصة للبحث واستخدمت أساليب إحصائية متنوعة لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء العالي في هيئة الحشد الشعبي. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ودعم خطط الحشد الشعبي الرامية في تحسين وتطوير العمليات مع الاستمرارية في ذلك، بالإضافة إلى ضرورة أن تسهم ممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير وتحسين وتعزيز الأداء العالي لما لها من دور وثقافة تنظيمية داعمة للأداء المؤسسي في هيئة الحشد الشعبي.
2. دراسة الزعنون (2019) بعنوان: "مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة".

استهدفت تقييم مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في بلديات محافظة شمال غزة. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من (75) موظفاً في وظائف إشرافية ومهنية. أظهرت النتائج علاقة ارتباط طردية معنوية بين مهارات القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي في البلديات المدروسة، وتوصي الدراسة بالعمل بشكل مستمر على تنمية مهارات وقدرات القيادة الاستراتيجية الحالية للمهارات الذاتية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية؛ لما لها من قدرة كبيرة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، ويتم ذلك من خلال وضع.

3. دراسة حمود (2018) بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة (دراسة حالة وزارة التعليم العالي-الإدارة المركزية)"

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء وزارة التعليم العالي - الإدارة المركزية. تم استنتاج النتائج من خلال مسح شامل لمجتمع الدراسة المكون من 370 عاملاً في الوزارة. تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبانة، وتم استخدام منهج الوصف التحليلي. أظهرت الدراسة أن ممارسات القادة في الوزارة، بما في ذلك وجود ثقافة تنظيمية واضحة واهتمام المديرين بالموظفين كرأس المال البشري، تأثر بشكل إيجابي على أداء الوزارة. كما أكدت الدراسة على أهمية اعتماد التصور الاستراتيجي والعمل على تنفيذه لمواكبة التطورات البيئية الداخلية والخارجية. وأشارت إلى ضرورة وجود رقابة استراتيجية تساعد القادة العليا في تحقيق أهداف الوزارة.

وتوصي الدراسة بدعم القيادة العليا للأفكار الجديدة المقترحة من قبل الموظفين، اعتماد المدراء على أسس تتمثل بالخبرة والكفاءة الوظيفية في ترقية الموظفين في الوزارة، تشجيع الإدارة العليا للموظفين كي يكونوا شركاء في وضع أهداف الوزارة ودعمهم لتحقيقها.

4. دراسة أبو جليدة (2018) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء للموظفين في شركات الاتصالات الليبية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء للموظفين في شركات الاتصالات الليبية. شملت الدراسة عينة من 861 عاملاً في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية، استخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية واسترجعت 293 استبانة صالحة للتحليل. تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة في تحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً في تحسين الأداء للموظفين في شركات الاتصالات الليبية. وقد أوصت الدراسة بتعزيز استقطاب العمالة المتخصصة وتحسين نظام الحوافز لتحسين أداء الموظفين.

وتوصي الدراسة بالاستمرار في التوجه الاستراتيجي لتنفيذ سياسات الموارد البشرية واستكمال جوانبها المتعددة والذي يقود شركات الاتصالات الليبية الى التنافس والتميز في ظل عولمة الاتصالات الحالية. وضرورة الاهتمام بتصميم العمل التخصصي في شركات الاتصالات الليبية ومتطلباته لكي ينسجم مع مؤشرات الحاجة الفعلية لتلك الشركات ويلي متطلبات المنافسة العالمية بهذا المجال.

5. دراسة فيصل (2017) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي: دراسة تحليلية" هدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المنظمي، واستخدمت دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في الهيئة العامة للمياه الجوفية. تم تصميم استبانة تحتوي على 35 فقرة وتم توزيعها على 33 رئيس قسم. جمعت البيانات من خلال الاستبانة والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي، وتم التأكيد على أهمية فهم القادة لأبعاد القيادة الاستراتيجية وتفعيلها في سياق المياه الجوفية. تم اقتراح عدة توصيات، منها تعزيز الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في إدارة المنظمات وتطوير الأداء المنظمي.

وتوصي الدراسة برؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف القيادات الاستراتيجية، وإعدادها وتجهيزها، مع اقتراح مجموعة معايير يجب على المؤسسة أن تأخذها في الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في المؤسسة، وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل المواقع القيادية.

6. دراسة عمرو صادق وأحمد (2017)، بعنوان: "دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الأداء المؤسسي". ركزت على فهم دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي، وقامت بتطبيقها على شركة كورك تليكوم للاتصالات في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق. اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدموا استبانة لجمع البيانات من (42) مديراً ومسؤولاً في الشركة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث كان لدى القيادة الاستراتيجية مهارات عالية، وأظهر مستوى أداء مؤسسي مرتفع. وتوصي الدراسة بضرورة إشراك الموظفين بشكل دوري من خلال الاجتماعات وورش العمل للتأكد من وضوح الخطة الاستراتيجية، وتقديم المكافآت والحوافز للموظفين بالوزارة تقديرًا على إسهاماتهم وأفكارهم الإبداعية، وتعزيز الوزارة لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.

7. دراسة بن أحمد (2015)، بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت". هدفت إلى استكشاف تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبانة من (78) موظفًا إداريًا في الجامعة. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين. ومع ذلك، لم تظهر نتائج مماثلة للقيادة الابتكارية والقيادة التحولية.

وتوصي الدراسة بضرورة تكثيف الجهود للاهتمام بالتوجه الاستراتيجي في جامعة آل البيت، تحسين توجيه المنظمة مع احترام طبيعة المنظمة، ووضع وتصميم البنى التحتية مثل المكونات والمعلومات ونظم المراقبة. وتفعيل دور القيادة التحولية لتحسين الأوضاع الراهنة وكذا زيادة ودعم الإدارة في هذا المجال لتحسين مستويات أداء الموظفين الإداريين فيها.

8. دراسة عواودة (2015)، بعنوان: " أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء الموظفين بجامعة آل البيت".

استهدفت فهم تأثير ممارسات أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين من وجهة نظر عمداء الكليات والمعاهد ونوابهم، ورؤساء الأقسام في جامعة آل البيت. تم اعتماد كليات ومعاهد ومراكز الجامعة كمجتمع دراسة، بإجمالي (15) كلية ومعهد ومركز. تم استخدام استبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. أظهرت النتائج أن متغير القيادة الابتكارية كان الأكثر تأثيراً في مؤشرات أداء الموظفين تلاه متغير القيادة التحولية، ومتغير الحفاظ على الثقافة التنظيمية، وأخيراً متغير التوجه الاستراتيجي.

وتوصي الدراسة بدعم الثقافة التنظيمية لتعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة، حيث أنها تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيم واتجاهات وأهداف المنظمة الأمر الذي ينعكس على أداء الموظفين. أن تستمر الإدارة في تشجيع الموظفين على الابتكار وخلق الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين وزيادة شعورهم بالمسؤولية الأمر الذي ينعكس على جودة الأداء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Yas et al., 2023) بعنوان: "تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية وتبادل المعرفة على أداء الموظفين" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أنماط القيادة الاستراتيجية (التحولية، التعاملية، والكاريزمية) وتحديد كيفية تأثيرها على أداء الموظفين، مع دراسة تأثير تبادل المعرفة كوسيلة وسيطة. استخدمت هيكلياً نظرية تضم متغيرات مستقلة ثلاثة: القيادة التحولية، القيادة التعاملية، والقيادة الكاريزمية، إلى جانب متغير تابع وحيد: أداء الموظفين. تم تصميم استبانة هيكلياً بتقييم 5 نقاط لجمع البيانات من موظفي البلديات في دبي، أبوظبي، وعجمان. أظهرت نتائج التحليل أن أنماط القيادة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على أداء الموظفين عبر تبادل المعرفة.

وتوصي الدراسة في تحسين أداء الموظفين من خلال توجيه القادة نحو استراتيجيات قيادية فعالة في المؤسسات البلدية.

2. دراسة (Soeherlan, 2022) بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية والتحفيز على أداء الموظفين" تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التأثير المتزامن والجزئي لمتغيرات القيادة الاستراتيجية والتحفيز على أداء الموظفين. تتبع الدراسة منهجية كمية باستخدام المنهج الوصفي، تم تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً من المتغيرات على أداء الموظفين.

وتوصي الدراسة إلى أهمية القيادة الاستراتيجية والتحفيز كعوامل مؤثرة في تحسين أداء الموظفين، وأوصت بإجراء مزيد من الأبحاث لاستكمال فهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين.

3. دراسة (Ombese, 2022) تأثير القيادة الإستراتيجية على أداء مشاريع خدمات المعدات المدارة (Mes) في مستشفيات المستوى 4 و 5 في منطقة نيروبي الحضرية في كينيا

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير القيادة الإستراتيجية على أداء مشاريع خدمات المعدات المدارة (MES) في مستشفيات المستوى الرابع والخامس في منطقة نيروبي الحضرية في كينيا. استخدمت الدراسة تصميم البحث المسحي الوصفي. كان المجتمع المستهدف للدراسة هو 19 مستشفى من المستوى 4 و 5 في مستشفيات المستوى 4 و 5 في منطقة نيروبي الحضرية في كينيا. وبالتالي شملت الدراسة ما مجموعه 38 مشاركا. واستخدمت الاستبيانات لجمع البيانات الأولية. وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS. تم استخدام الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة. وتم تلخيص نتائج الدراسة في الجداول والأشكال البيانية الدائرية والرسوم البيانية. وتوصلت الدراسة إلى أنه تم تطوير هدف ورؤية استراتيجية تعزز أداء المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الأداء إلى حد كبير. وجدت الدراسة أن توجيه المبتدئين بانتظام، والتحفيز، وإجراءات التطوير الوظيفي، وتقييم الموظفين، والمكافآت يؤثر على الأداء التنظيمي. ووجدت الدراسة أيضاً أنه عند مستوى أهمية 5% ومستوى ثقة 95%، كانت القيادة الإستراتيجية مهمة في أداء مشاريع خدمات المعدات المدارة (MES) في مستشفيات المستوى 4 و 5 في منطقة نيروبي الحضرية في كينيا. وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الأداء إلى حد كبير. وخلصت الدراسة كذلك إلى أن أداء المنظمة يكمن في قدرتها على إدارة رأسمالها البشري والاجتماعي بشكل فعال. وخلصت الدراسة إلى أن توجيه المبتدئين بانتظام، والتحفيز، وإجراءات التطوير الوظيفي، وتقييم الموظفين، والمكافآت يؤثر على الأداء التنظيمي. يوصى قادة الأقسام المختلفة في المستويين الرابع والخامس بالمستشفيات بالتركيز على تحديد الهدف الاستراتيجي والرؤية في مستشفياتهم كما تم التحقق منه في هذه الدراسة.

سيضمن ذلك أن القيادة والموظفين يتحركون في نفس الاتجاه لأنه يستوعب أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين الأفراد. كما أنهم بحاجة إلى التركيز على إدارة الموارد بشكل فعال. وهذا الجانب سيعزز الميزة التنافسية لمنظمتهم على منافسهم. المنظمة قادرة على الحصول على أفضل النتائج من الموارد المتاحة لها.

4. دراسة (Ali,2021) فعالية القيادة الإستراتيجية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية

تهدف هذه الورقة إلى استكشاف العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة والفعالية الاستراتيجية، وقد تم اختيار أربيل كمكان لإجراء البحث في الشركات الصغيرة والمتوسطة. تقوم الدراسات الحالية بتقييم تأثير الاستيعاب الاستراتيجي (القدرة)، والقدرة على تعديل الاستراتيجيات، والحكمة الإدارية على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الميزة التنافسية لإقليم كردستان العراق، وتم استخدام تحليل انحدار منفصل لقياس تأثير كل متغير مستقل حول الفعالية التنظيمية لدى الباحثين الذين طبقوا خطأ مستقيماً من الاستدلال على الشركات الصغيرة والمتوسطة في إقليم كردستان العراق. وانتهى الأمر بإكمال 175 استبياناً، حيث أجاب عليها 152 من أصل 152 مشاركاً بشكل صحيح. واكتشفت الدراسة أن التأثير الأكبر وجد في القدرة الاستيعابية، فيما يتعلق بالاستدامة، ولكن على الأقل تأثيراً من حيث الإدارة خبرة.

5. دراسة (Owek & others,2021) الدور الوسيط لتحفيز الموظفين في العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وأداء مراكز الشباب في المرافق الصحية في مقاطعات كينيا

الهدف من الدراسة: بحثت هذه الدراسة في التأثير الوسيط لتحفيز الموظفين على العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وأداء مراكز الشباب في المرافق الصحية في مقاطعات كينيا، ارتكزت الدراسة على نموذج من الوضعية والظواهر. كان تصميم الدراسة مقطوعياً مع عدد سكان يبلغ 37 مركزاً للشباب في المرافق الصحية في مرافق الصحة العامة. يتألف المستجيبون من مسؤولي المرافق الصحية بشكل عام ومسؤولي مراكز الشباب في المرافق الصحية. بالإضافة إلى ذلك، تمت أيضاً مقابلة 16 من قادة الشباب الأقران كمخبرين رئيسيين، النتائج: أشارت النتائج إلى أن زيادة وحدة مؤشر تحفيز الموظفين تؤدي إلى زيادة مؤشر الأداء وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

6. دراسة (Zia-Ud-Din et al., 2017) بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء الموظفين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 130 استبياناً على المشاركين. أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الاستراتيجية وأداء الموظفين. وتم التأكيد على أن الالتزام بالقيادة الاستراتيجية يسهم في تحسين أداء الموظفين. وتوصي الدراسة بتوجيه القادة في التحكم في دور القيادة الاستراتيجية لتعزيز أداء الموظفين في مواجهة التحديات العالمية في المنافسة التجارية.

7. دراسة (Azbari et al., 2015) بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية وتمكين الموظفين على رضا العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الاستراتيجية على تمكين الموظفين ورضاهم في جامعة جيلان. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية وتمكين الموظفين لها تأثير إيجابي وكبير على رضا العمل. وتوصي الدراسة بتوجيه إدارات الجامعات نحو تبني استراتيجيات قيادية فعالة تسهم في تعزيز رضا الموظفين وتمكينهم.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: عرض نقدي للدراسات السابقة:

تناول الباحث (12) من الدراسات السابقة مقسمة إلى الدراسات العربية، وإلى الدراسات الأجنبية في مجالات مختلفة منها ما هو عن القيادة الاستراتيجية، ويتضح أن أغلب الدراسات السابقة تناولت أبعاد القيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها. وبعد استعراض الدراسات السابقة يمكن القول إن هناك تبايناً في نتائج الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية وأداء الموظفين. يمكن القول أيضاً أن الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع كانت قليلة.

ثانياً: تحديد الفجوات في الدراسات السابقة

تشابهت جميع الدراسات السابقة باستثناء دراسة أبو جليدة (2019) مع الدراسة الحالية في تناولها للقيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وقد تشابهت فقط مع دراسة أبو جليدة (2018) ودراسة بن أحمد (2015) ودراسة عواودة (2015) ودراسة (Zia-Ud-Din et al., 2017) ودراسة (Yas et al., 2023) ودراسة (Soeherlan, 2022) في تناولها لأداء الموظفين كمتغير تابع.

تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اتباعها للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان لجمع البيانات.

اختلفت هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة في عينة الدراسة، إذ استهدفت هذه الدراسة مستشفى الملك فهد المركزي في جازان، بينما استهدفت الدراسات الأخرى عينات مختلفة مثل القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي، موظفي البلديات، الموظفين في شركات الاتصالات، الموظفين في وزارة التعليم العالي، رؤساء الأقسام في الهيئة العامة للمياه الجوفية، وغيرها. كما اختلفت هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة في منطقة الدراسة (الحدود المكانية) إذ استهدفت هذه الدراسة منطقة جازان، بينما استهدفت الدراسات الأخرى مناطق أخرى.

ثالثاً: تقديم مقترحات لسد الفجوات:

عدم وجود دراسات سابقة حسب علمي تجمع بين متغيرات الدراسة معاً في المملكة العربية السعودية بشكل عام وجامعة بيشة بشكل خاص، كما لم يتم بحث هذا العنوان من قبل في الجامعة بحسب إفادة مركز مصادر التعلم.

تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لتلك الدراسات السابقة التي سعت للربط بين القيادة الاستراتيجية وأداء الموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان.

ما يميز هذه الدراسة هو الحديث عن أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بشكل أكثر دقة وتفصيل إضافة إلى محاولة الربط وبشكل علمي ودقيق ما بين القيادة الاستراتيجية وأداء الموظفين، والذي سيقودنا في نهاية المطاف إلى كوادركفاء وقادرين على حمل المسؤولية التعليمية.

رابعاً: أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

1. تصميم أداة الدراسة المناسبة.
2. اختيار المنهج المناسب للدراسة.
3. استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
4. تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
5. الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وإجراءاتها

منهج الدراسة

تحدد منهجية الدراسة وإجراءاتها للدراسة في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها الرئيسية والفرعية، وتحديد المفاهيم المستخدمة فيها، وما تم الرجوع إليه من أدبيات ودراسات سابقة مشابهة للدراسة الحالية، وفي ضوء ما تم تحديده من تساؤلات تشكيل الإجابة عليها تحقيقاً للأهداف الرئيسية للدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة موضوع الدراسة ومحاولة تفسيرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، تصنيفها، تحليلها، إخضاعها للدراسات الدقيقة (الأغا، 2000، ص 16).

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة هو ذلك المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء دراسته عليه، بمعنى أن كل فرد أو وحدة أو عنصريقع ضمن حدود ذلك المجتمع يعد ضمناً من مكونات المجتمع، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان والبالغ عددهم (40) مفردة.

عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم تطبيق الدراسة على (40) موظفاً باختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم التعليمية ومراكزهم الوظيفية.

الأساليب والأدوات:

أعد الباحث استبانة لجمع بيانات عن أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان، حيث تعد "الاستبانة عبارة عن أداة جميع بيانات ميدانية تتضمن مثيرات حسية ولفظية واستجاباتها الموصولة بواقع العمل وبمواقفه نحو الذات أو نحو الغير (حي أو جماد) " (العساف، 2006، ص191).

خطوات بناء الاستبانة:

تم جمع البيانات من خلال نوعين من المصادر:

أولاً: المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الأكسل من خلال استخلاص النسب المئوية والجداول التكرارية .

ثانياً: المصادر الثانوية: من خلال الرجوع للدراسات والكتب ذات الصلة بالموضوع ومواقع الانترنت التي تناولت إطار الدراسة ومتغيراتها.

وقد تكون استبيان الدراسة من جزأين رئيسين هي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن البيانات الأولية (الجنس، الوظيفة، الخبرة).

الجزء الثاني: ويمثل عبارات الاستبيان حيث تتضمن عدد العبارات (27) عبارة على محورين وهي كالتالي:

المحور الأول: محور القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر من الموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان، ويتكون من (12) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد وهي:

- أ- البُعد الأول: التوجه الاستراتيجي ويتكون من (3) عبارات.
- ب- البُعد الأول: القيادة الابتكارية ويتكون من (3) عبارات.
- ج- البُعد الأول: القيادة التحولية ويتكون من (3) عبارات.
- د- البُعد الرابع: الثقافة التنظيمية ويتكون من (3) عبارات.

المحور الثاني: محور أداء الموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان، ويتكون من (15) عبارات.

بعد أن نقوم بجمع البيانات، سوف يتم مراجعتها، ومن ثم إدخالها الحاسب لتحليلها إحصائياً، وذلك عبر إعطائها أرقام بتحويل الإجابات اللفظية لرقمية (ترميز)، وتم إعطاء الإجابات اللفظية إلى رقمية (ترميز)، حيث أعطيت الإجابات في جميع الأبعاد كما يلي:

جدول (1): يوضح درجات القيمة الوزنية، ودرجات الاستجابة على الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الدرجة	حدود الفئة	المستوى
موافق بشدة	5	4.21	عالي جداً
موافق	4	3.41	عالي
موافق إلى حد ما	3	2.61	متوسط
غير موافق	2	1.81	منخفض
غير موافق بشدة	1	0	منخفض جداً

الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (1): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تصغي الإدارة العليا في المستشفى لأفكار وآراء ومقترحات عاملها)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تصغي الإدارة العليا في المستشفى لأفكار وآراء ومقترحات عاملها	غير موافق بشدة	4	9.9%
	غير موافق	5	12.3%
	محايد	9	22.2%
	موافق	15	37.0%
	موافق بشدة	7	18.5%

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تصغي الإدارة العليا في المستشفى لأفكار وآراء ومقترحات عاملها" بنسبة (18.5%) وبواقع (7) مفردة، وهناك (15) مفردة موافقون بنسبة (37.0%)، وهناك (18) مفردة محايدون بنسبة (22.2%)، وهناك (5) مفردات غير موافقون بنسبة (12.3%)، بينما هناك (4) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (9.9%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (2): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تعمل إدارة المستشفى على متابعة أداء العاملين على نحو منتظم وتقييم مستمر)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تعمل إدارة المستشفى على متابعة أداء العاملين على نحو منتظم وتقييم مستمر	غير موافق بشدة	1	2,5%
	غير موافق	3	7,5%
	محايد	8	20%
	موافق	14	35,5%
	موافق بشدة	14	35,5%

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تعمل إدارة المستشفى على متابعة أداء العاملين على نحو منتظم وتقييم مستمر" بنسبة (2.5%) وبواقع (1) مفردة، وهناك (14) مفردة موافقون بنسبة (35.5%)، وهناك (8) مفردة محايدون بنسبة (20%)، وهناك (14) مفردات غير موافقون بنسبة (35.5%)، بينما هناك (3) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (7,5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (3): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تهتم إدارة المستشفى بمتابعة احتياجات العاملين وتلبيتها)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تهتم إدارة المستشفى بمتابعة احتياجات العاملين وتلبيتها	غير موافق بشدة	3	7,5%
	غير موافق	8	20%
	محايد	7	17,5%
	موافق	15	35,8%
	موافق بشدة	7	17,5%

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تهتم إدارة المستشفى بمتابعة احتياجات العاملين وتلبيتها" بنسبة (7,5%) وبواقع (3) مفردة، وهناك (15) مفردة موافقون بنسبة (35.8%)، وهناك (7) مفردة محايدون بنسبة (17.5%)، وهناك (8) مفردة غير موافقون بنسبة (20%)، بينما هناك (7) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (17.5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (4): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تسعى إدارة المستشفى لصياغة أهداف واضحة وقابلة للتحقيق باقل تكلفة مما يحقق تقدم العمل ضمنها)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تسعى إدارة المستشفى لصياغة أهداف واضحة وقابلة للتحقيق باقل تكلفة مما يحقق تقدم العمل ضمنها	غير موافق بشدة	1	1,2%
	غير موافق	4	9,9%
	محايد	9	22,5%
	موافق	20	50%
	موافق بشدة	6	18%

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تسعى إدارة المستشفى لصياغة أهداف واضحة وقابلة للتحقيق باقل تكلفة مما يحقق تقدم العمل ضمنها" بنسبة (18%) وبواقع (6) مفردة، وهناك (20) مفردة موافقون بنسبة (50%)، وهناك (9) مفردة محايدون بنسبة (22.5%)، وهناك (4) مفردات غير موافقون بنسبة (9.9%)، بينما هناك (1) مفردة غير موافقون بشدة بنسبة (1.2%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (5): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تقوم إدارة المستشفى بمراجعة مستمرة للجدول الزمنية والتوقيت النهائي للمهام المنفذة)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تقوم إدارة المستشفى بمراجعة مستمرة للجدول الزمنية والتوقيت النهائي للمهام المنفذة	غير موافق بشدة	2	4,9%
	غير موافق	2	4,9%
	محايد	7	19,8%
	موافق	20	50%
	موافق بشدة	9	24,7%

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تقوم إدارة المستشفى بمراجعة مستمرة للجدول الزمنية والتوقيت النهائي للمهام المنفذة" بنسبة (24.7%) وبواقع (9) مفردة، وهناك (20) مفردة موافقون بنسبة (50%)، وهناك (7) مفردة محايدون بنسبة (19.8%)، وهناك (5) مفردات غير موافقون بنسبة (6.2%)، بينما هناك (4) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (4.9%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (التنسيق بين الأقسام لتحقيق التكامل في عملياتها وتطبيق إجراءات منظمة لضمان التحسين المستمر لكفاءة انجاز المهام)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
التنسيق بين الأقسام لتحقيق التكامل في عملياتها وتطبيق إجراءات منظمة لضمان التحسين المستمر لكفاءة انجاز المهام	غير موافق بشدة	3	7,5%
	غير موافق	7	17,5%
	محايد	8	20%
	موافق	12	30%
	موافق بشدة	10	25%

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "التنسيق بين الأقسام لتحقيق التكامل في عملياتها وتطبيق إجراءات منظمة لضمان التحسين المستمر لكفاءة انجاز المهام" بنسبة (25.9%) وبواقع (10) مفردة، وهناك (12) مفردة موافقون بنسبة (30.0%)، وهناك (8) مفردة محايدون بنسبة (20%)، وهناك (7) مفردة غير موافقون بنسبة (17.5%)، بينما هناك (3) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (7.5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (7): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تشجيع الافراد على التميز في أداء العمل من خلال تقديم المقترحات المبتكرة لتأدية المهام بفاعلية أعلى)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تشجيع الافراد على التميز في أداء العمل من خلال تقديم المقترحات المبتكرة لتأدية المهام بفاعلية أعلى	غير موافق بشدة	2	5%
	غير موافق	6	15%
	محايد	12	30%
	موافق	13	32,5%
	موافق بشدة	7	17,5%

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تشجيع الافراد على التميز في أداء العمل من خلال تقديم المقترحات المبتكرة لتأدية المهام بفاعلية أعلى" بنسبة (17.5%) وبواقع (7) مفردة، وهناك (13) مفردة موافقون بنسبة (30%)، وهناك (12) مفردة محايدون بنسبة (30%)، وهناك (6) مفردات غير موافقون بنسبة (15%)، بينما هناك (2) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (8): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في ادية المهام)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في ادية المهام	غير موافق بشدة	3	7,5%
	غير موافق	4	10%
	محايد	6	15%

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
35,7%	15	موافق	
30%	12	موافق بشدة	

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في ادية المهام" بنسبة (30%) وبواقع (12) مفردة، وهناك (15) مفردة موافقون بنسبة (35.7%)، وهناك (6) مفردة محايدون بنسبة (15%)، وهناك (4) مفردات غير موافقون بنسبة (10%)، بينما هناك (2) مفردة غير موافقون بشدة بنسبة (7.5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تحرص على مشاركة العاملين في تطوير منظومة العمل)

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
5%	2	غير موافق بشدة	تحرص على مشاركة العاملين في تطوير منظومة العمل
30%	12	غير موافق	
20%	8	محايد	
25%	10	موافق	
20%	8	موافق بشدة	

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تحرص على مشاركة العاملين في تطوير منظومة العمل" بنسبة (20%) وبواقع (8) مفردة، وهناك (10) مفردة موافقون بنسبة (25%)، وهناك (8) مفردة محايدون بنسبة (20%)، وهناك (12) مفردات غير موافقون بنسبة (30%)، بينما هناك (2) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (10): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (توفر المستشفى عن وعي ومعرفة مناخ تنظيمي مشجع للأبداع وتسهل التجريب بأفكار جديدة)

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
5%	2	غير موافق بشدة	توفر المستشفى عن وعي ومعرفة مناخ تنظيمي مشجع للأبداع وتسهل التجريب بأفكار جديدة
12,5%	5	غير موافق	
22,5%	9	محايد	
35%	14	موافق	
25%	10	موافق بشدة	

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "توفر المستشفى عن وعي ومعرفة مناخ تنظيمي مشجع للأبداع وتسهل التجريب بأفكار جديدة" بنسبة (25%) وبواقع (10) مفردة، وهناك (14) مفردة موافقون بنسبة (35%)، وهناك (9) مفردة محايدون بنسبة (22.5%)، وهناك (5) مفردات غير موافقون بنسبة (12.5%)، بينما هناك (2) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (11): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تحفز عاملها على التفكير خارج الأطر التقليدية من خلال السلوك الاستباقي للعاملين)

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
12,5%	5	غير موافق بشدة	تحفز عاملها على التفكير خارج الأطر التقليدية من خلال السلوك الاستباقي للعاملين
20%	8	غير موافق	
25%	10	محايد	
15%	6	موافق	
27,5%	11	موافق بشدة	

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تحفز عاملها على التفكير خارج الأطر التقليدية من خلال السلوك الاستباقي للعاملين" بنسبة (27.5%) وبواقع (11) مفردة، وهناك (6) مفردة موافقون بنسبة (15%)، وهناك (10) مفردة محايدون بنسبة (25%)، وهناك (8) مفردة غير موافقون بنسبة (20%)، بينما هناك (5) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (12.5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تروج بشكل مقنع لأفكار جيدة)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تروج بشكل مقنع لأفكار جيدة	غير موافق بشدة	3	7,5%
	غير موافق	6	15%
	محايد	10	25%
	موافق	14	35%
	موافق بشدة	7	17,5%

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تروج بشكل مقنع لأفكار جيدة" بنسبة (17.5%) وبواقع (7) مفردة، وهناك (14) مفردة موافقون بنسبة (35.0%)، وهناك (10) مفردة محايدون بنسبة (25%)، وهناك (6) مفردة غير موافقون بنسبة (15%)، بينما هناك (3) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (7,5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (13): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تعمل على تنفيذ خطط التحسين ضمن جدول زمني واضح)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تعمل على تنفيذ خطط التحسين ضمن جدول زمني واضح	غير موافق بشدة	1	2,5%
	غير موافق	5	12,5%
	محايد	11	27,5%
	موافق	16	40%
	موافق بشدة	7	17,5%

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تعمل على تنفيذ خطط التحسين ضمن جدول زمني واضح" بنسبة (17.5%) وبواقع (7) مفردة، وهناك (16) مفردة موافقون بنسبة (40%)، وهناك (11) مفردة محايدون بنسبة (27.5%)، وهناك (5) مفردات غير موافقون بنسبة (12.5%)، بينما هناك (1) مفردة غير موافقون بشدة بنسبة (2.5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (14): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تقيم نتائج تنفيذ الخطط وتعمل على معالجة الانحرافات ونقاط الضعف)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تقيم نتائج تنفيذ الخطط وتعمل على معالجة الانحرافات ونقاط الضعف	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	8	20%
	محايد	9	22,5%
	موافق	13	32,5%
	موافق بشدة	10	25%

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تقيم نتائج تنفيذ الخطط وتعمل على معالجة الانحرافات ونقاط الضعف" بنسبة (25%) وبواقع (10) مفردة، وهناك (13) مفردة موافقون بنسبة (32.5%)، وهناك (9) مفردة محايدون بنسبة (22.5%)، وهناك (8) مفردة غير موافقون بنسبة (20.0%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (15): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تبادل المعلومات ونتائج الأداء بشفافية لمعالجتها)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تبادل المعلومات ونتائج الأداء بشفافية لمعالجتها	غير موافق بشدة	2	5%
	غير موافق	4	10%
	محايد	8	20%
	موافق	17	42,5%
	موافق بشدة	9	22,5%

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تبادل المعلومات ونتائج الأداء بشفافية لمعالجتها" بنسبة (22.5%) وبواقع (9) مفردة، وهناك (17) مفردة موافقون بنسبة (42.5%)، وهناك (8) مفردة محايدون بنسبة (20.0%)، وهناك (4) مفردات غير موافقون بنسبة (9.9%)، بينما هناك (2) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (16): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تجري الحوار مع العاملين في تبادل التوجيه المعرفي والتعلم فيما بينهم)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تجري الحوار مع العاملين في تبادل التوجيه المعرفي والتعلم فيما بينهم	غير موافق بشدة	2	5%
	غير موافق	7	17,5%
	محايد	10	25%
	موافق	14	35%
	موافق بشدة	6	15%

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تجري الحوار مع العاملين في تبادل التوجيه المعرفي والتعلم فيما بينهم" بنسبة (15%) وبواقع (6) مفردة، وهناك (14) مفردة موافقون بنسبة (35%)، وهناك (10) مفردة محايدون بنسبة (25%)، وهناك (7) مفردات غير موافقون بنسبة (17.5%)، بينما هناك (2) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (17): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تشجع على ثقافة التعلم من الأخطاء)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تشجع على ثقافة التعلم من الأخطاء	غير موافق بشدة	2	5%
	غير موافق	7	17,5%
	محايد	6	15%
	موافق	16	40%
	موافق بشدة	9	22,5%

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تشجع على ثقافة التعلم من الأخطاء" بنسبة (22.5%) وبواقع (9) مفردة، وهناك (16) مفردة موافقون بنسبة (40%)، وهناك (6) مفردة محايدون بنسبة (15.0%)، وهناك (7) مفردات غير موافقون بنسبة (17.5%)، بينما هناك (2) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (4.9%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (18): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (ترحب بالتغير وتستثمره بشكل إيجابي)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
ترحب بالتغير وتستثمره بشكل إيجابي	غير موافق بشدة	2	5%
	غير موافق	8	20%
	محايد	10	25%
	موافق	13	32,5%
	موافق بشدة	7	17,5%

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "ترحب بالتغير وتستثمره بشكل إيجابي" بنسبة (17.5%) وبواقع (7) مفردة، وهناك (13) مفردة موافقون بنسبة (32,5%)، وهناك (10) مفردة محايدون بنسبة (25%)، وهناك (8) مفردات غير موافقون بنسبة (20%)، بينما هناك (2) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (19): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تثق بالعاملين وتقوم باتخاذ القرارات في الوقت المناسب)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تثق بالعاملين وتقوم باتخاذ القرارات في الوقت المناسب	غير موافق بشدة	1	2,5%
	غير موافق	4	10%
	محايد	11	27,5%
	موافق	16	40%
	موافق بشدة	8	20%

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تثق بالعاملين وتقوم باتخاذ القرارات في الوقت المناسب" بنسبة (20.0%) وبواقع (8) مفردة، وهناك (16) مفردة موافقون بنسبة (40%)، وهناك (11) مفردة محايدون بنسبة (27.5%)، وهناك (4) مفردات غير موافقون بنسبة (9.9%)، بينما هناك (1) مفردة غير موافقون بشدة بنسبة (2.5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (20): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تقوم بتدريب عاملها لتحقيق نتائج أداء أفضل)

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
7,5%	3	غير موافق بشدة	تقوم بتدريب عاملها لتحقيق نتائج أداء أفضل
17,5%	7	غير موافق	
10%	4	محايد	
42,5%	17	موافق	
22,5%	9	موافق بشدة	

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تقوم بتدريب عاملها لتحقيق نتائج أداء أفضل" بنسبة (22.2%) وبواقع (9) مفردة، وهناك (17) مفردة موافقون بنسبة (42.5%)، وهناك (4) مفردة محايدون بنسبة (10%)، وهناك (7) مفردات غير موافقون بنسبة (17.5%)، بينما هناك (3) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (7.5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (21): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تفوض العاملين لتحمل مسؤولية أعمالهم من خلال التشجيع على النزاهة بين أعضائها)

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
7,5%	3	غير موافق بشدة	تفوض العاملين لتحمل مسؤولية أعمالهم من خلال التشجيع على النزاهة بين أعضائها
10%	4	غير موافق	
20%	8	محايد	
50%	20	موافق	
12,5%	5	موافق بشدة	

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تفوض العاملين لتحمل مسؤولية أعمالهم من خلال التشجيع على النزاهة بين أعضائها" بنسبة (22.2%) وبواقع (18) مفردة، وهناك (40) مفردة موافقون بنسبة (49.4%)، وهناك (16) مفردة محايدون بنسبة (19.8%)، وهناك (4) مفردات غير موافقون بنسبة (4.9%)، بينما هناك (3) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (3.7%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (22): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (توفر الاهتمام بالمقترحات والحلول التي يتوصل لها العاملون لتحقيق نتائج غير عادية)

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
2,5%	1	غير موافق بشدة	توفر الاهتمام بالمقترحات والحلول التي يتوصل لها العاملون لتحقيق نتائج غير عادية
25%	10	غير موافق	
27,5%	11	محايد	
27,5%	11	موافق	
17,5%	7	موافق بشدة	

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "توفر الاهتمام بالمقترحات والحلول التي يتوصل لها العاملون لتحقيق نتائج غير عادية" بنسبة (17.5%) وبواقع (7) مفردة، وهناك (11) مفردة موافقون بنسبة (27.5%)، وهناك (11) مفردة محايدون بنسبة (27.5%)، وهناك (10) مفردات غير موافقون بنسبة (25.0%)، بينما هناك (1) مفردة غير موافقون بشدة بنسبة (2.5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (23): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تسعى أن تكون لديها قوى عمل متنوعة ومتكاملة)

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
5%	2	غير موافق بشدة	تسعى أن تكون لديها قوى عمل متنوعة ومتكاملة
12,5%	5	غير موافق	
17,5%	7	محايد	
42,5%	17	موافق	
22,5%	9	موافق بشدة	

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تسعى ان تكون لديها قوى عمل متنوعة ومتكاملة" بنسبة (22.5%) وبواقع (9) مفردة، وهناك (17) مفردة موافقون بنسبة (42.5%)، وهناك (7) مفردة محايدون بنسبة (17.5%)، وهناك (5) مفردات غير موافقون بنسبة (12.5%)، بينما هناك (2) مفردة غير موافقون بشدة بنسبة (5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (24): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تنمو عن طريق التدريب والشراكة مع الافراد والمنظمات الأخرى)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تنمو عن طريق التدريب والشراكة مع الافراد والمنظمات الأخرى	غير موافق بشدة	1	2,5%
	غير موافق	5	12,5%
	محايد	10	25%
	موافق	15	37,5%
	موافق بشدة	9	22,5%

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تنمو عن طريق التدريب والشراكة مع الافراد والمنظمات الأخرى" بنسبة (22.5%) وبواقع (9) مفردة، وهناك (15) مفردة موافقون بنسبة (37.5%)، وهناك (10) مفردة محايدون بنسبة (25%)، وهناك (5) مفردات غير موافقون بنسبة (12,5%)، بينما هناك (1) مفردة غير موافقون بشدة بنسبة (2,5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (25): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تقيم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تقيم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	10	25%
	محايد	11	27,5%
	موافق	11	27,5%
	موافق بشدة	8	20%

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تقيم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه" بنسبة (20.0%) وبواقع (8) مفردة، وهناك (11) مفردة موافقون بنسبة (27,5%)، وهناك (11) مفردة محايدون بنسبة (27,5%)، وهناك (10) مفردات غير موافقون بنسبة (25%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (26): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تهدف لخدمة الافراد على افضل وجه ممكن وتوفر مكان عمل امن لأعضائها)

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تهدف لخدمة الافراد على افضل وجه ممكن وتوفر مكان عمل امن لأعضائها	غير موافق بشدة	2	5%
	غير موافق	6	15%
	محايد	7	17,5%
	موافق	20	50%
	موافق بشدة	5	12,5%

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تهدف لخدمة الافراد على افضل وجه ممكن وتوفر مكان عمل امن لأعضائها" بنسبة (12.5%) وبواقع (5) مفردة، وهناك (20) مفردة موافقون بنسبة (50%)، وهناك (7) مفردة محايدون بنسبة (17.5%)، وهناك (6) مفردات غير موافقون بنسبة (15%)، بينما هناك (2) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (27): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تسعى إلى ان تتمتع بقدوم وظيفي واداري لمدة طويلة وترويج الإدارة الجيدة من داخل أعضائها).

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
تسعى إلى ان تتمتع بقدوم وظيفي واداري لمدة طويلة وترويج الإدارة الجيدة من داخل أعضائها.	غير موافق بشدة	2	5%
	غير موافق	6	15%
	محايد	7	17,5%

العبارة	المجموعات	العدد	النسبة
	موافق	12	30%
	موافق بشدة	13	32,5

يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تسعى إلى ان تتمتع بقدوم وظيفي وإداري لمدة طويلة وترويج الإدارة الجيدة من داخل أعضائها". بنسبة (32,5%) وبواقع (13) مفردة، وهناك (12) مفردة موافقون بنسبة (30%)، وهناك (7) مفردة محايدون بنسبة (17,5%)، وهناك (6) مفردات غير موافقون بنسبة (15%)، بينما هناك (2) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (4,9%) من عينة الدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج المتعلقة القيادة الاستراتيجية

1. أن هناك إصغاء الإدارة العليا في المستشفى لأفكار وآراء ومقترحات عاملها
2. أن إدارة المستشفى تعمل على متابعة أداء العاملين على نحو منتظم وتقييم مستمر
3. هناك اهتمام كبير من إدارة المستشفى بمتابعة احتياجات العاملين وتلبيتها
4. أن إدارة المستشفى تصبغ أهداف واضحة وقابلة للتحقيق بأقل تكلفة مما يحقق تقدم العمل ضمنها
5. اجمع أفراد العينة بقيام تقوم إدارة المستشفى بمراجعة مستمرة للجدول الزمنية والتوقيت النهائي للمهام المنفذة.
6. أن هناك تنسيق بين الأقسام لتحقيق التكامل في عملياتها وتطبيق إجراءات منظمة لضمان التحسين المستمر لكفاءة إنجاز المهام.
7. أن هناك تشجيع للأفراد على التميز في أداء العمل من خلال تقديم المقترحات المبتكرة لتأدية المهام بفاعلية أعلى.
8. أن هناك تحفيز للعاملين على التفكير خارج الأطر التقليدية من خلال السلوك الاستباقي للعاملين.
9. هناك تقييم لنتائج تنفيذ الخطط وتعمل على معالجة الانحرافات ونقاط الضعف وتبادل المعلومات ونتائج الأداء بشفافية
10. تحرب الإدارة العليا بالتغيير وتستثمره بشكل إيجابي ثقافة التعلم من الأخطاء بين العاملين والإدارة
11. تقوم الأقسام المختلفة بتدريب عاملها لتحقيق نتائج أداء أفضل.
12. جودة قوى العمل تنمو عن طريق التدريب والشراكة مع الأفراد والمنظمات الأخرى لتكوين قوى عاملة أفضل.
13. تسعى الإدارة العليا إلى أن تتمتع بقدوم وظيفي وإداري لمدة طويلة وترويج الإدارة الجيدة من داخل أعضائها.

التوصيات :

1. يجب على الإدارة العليا وضع رؤية استراتيجية واضحة للمستشفى، تُعبر عن الأهداف والطموحات المستقبلية.
2. إنشاء قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين لضمان تبادل المعلومات والأفكار والملاحظات.
3. تنظيم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، مما يعزز من كفاءتهم في تقديم الرعاية الصحية.
4. تطبيق أنظمة تحفيزية تشمل المكافآت والتقدير للموظفين المتميزين، مما يعزز من الروح المعنوية ويحفزهم على الأداء الأفضل.
5. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
6. وضع نظام لتقييم الأداء بشكل دوري، مع تقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين الأداء.
7. تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة ومبادرات لتحسين العمل والخدمات المقدمة.
8. خلق بيئة عمل تحفز على التعاون والاحترام المتبادل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.
9. دعم برامج الصحة النفسية للموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية.
10. استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للنتائج.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جليدة، سعيد سمير. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء للموظفين في شركات الاتصالات الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2018.

- الأكلبي، عايض شافي (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي (دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها). مجلة دراسات، 19(1): 213-256.
- بشماني، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم 1 الاقتصادية والقانونية، العدد 36، العدد 5، ص 90-91.
- بن أحمد، آسيا. (2015). أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت -دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية، 10(10): 32-57.
- بن أحمد، آسية (2015). أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت-دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية، 10(10): 32-57.
- جاهل، موسى ونويوة، محمد (2017). أثر المهارات القيادية على أداء العاملين-دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- حافظ، نبيل وأخران. (2000). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- حمود، حلا (2018). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة (دراسة حالة وزارة التعليم العالي-الإدارة المركزية). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- رزام، خولة (2022). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة-دراسة ميدانية بمركز الضمان الاجتماعي بعين فكرون-أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر.
- الزعنون، محمد. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 4(2): 76-108.
- سالم، أمل صلاح (2017). الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي "رسالة دكتوراه غير منشورة". جامعة قناة السويس، مصر.
- سلامة، عبد الحافظ. (2002). أساسيات في تصميم التدريس. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- صويص، محمد إبراهيم والقبيح، إيهاب سمير (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، 41(4): 87-106.
- طافر، مريم وبومجيرك، أحلام (2019). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- طعيمة، رشدي أحمد. (2004). تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية: مفهومه- أسسه- واستخداماته. القاهرة، دار الفكر العربي.
- عبد الخالق، أحمد. (2000). استخبارات الشخصية. الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر.
- العساف، صالح بن حمد. (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة (4)، الرياض مكتبة العبيكان.
- عمر، شيروان عمر وصادق، زانا مجيد وأحمد، سردار عبد الحميد. (2017). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الاداء المنظمي. مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، 21(5): 220-238.
- عواودة، وليد. (2015). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء الموظفين بجامعة آل البيت. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 21(1): 313-358.
- الغزاوي، كرار علي حسين. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في هيئة الحشد الشعبي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- فيصل، مثنى زاحم (2017). القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23(95): 255.
- القمش، مصطفى وآخرون (2000). القياس والتقويم في التربية الخاصة، دار الفكر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- كوجك، كوثر حسين. (2001). اتجاهات حديثة في المناهج وطرق التدريس- التطبيقات في مجال التربية الأسرية (الاقتصاد المنزلي). القاهرة: عالم الكتب.
- الماضي، م. م يصغ رحيم رشيد (2023). القيادة الاستراتيجية وانعكاسها على الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي تربية الكوفة في محافظة النجف. المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alharbi, I. (2021). Innovative Leadership: A Literature Review Paper. Open Journal of Leadership, 10, 214-229. doi: 10.4236/ojl.2021.103014.
- Ali, Bayad Jamal and Anwar, Govand, Strategic Leadership Effectiveness and Its Influence on Organizational Effectiveness (April 28, 2021). International Journal of Electrical, Electronics and Computers, 6(2) Mar-Apr, 2021, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3835697>
- Azbari, Mostafa Ebrahimpour; Akbari, Mohsen; Chaijani, Milad Hooshmand (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. International Journal of Organizational Leadership 4(2015) 453-464.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. SAGE Open, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kılıç, F. (2022). The role of strategic leadership in innovation performance. Open Journal of Business and Management, 10(02), 654–669. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.102037>
- Kılıç, F. (2022). The role of strategic leadership in innovation performance. Open Journal of Business and Management, 10(02), 654–669. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.102037>
- Nahak, Martinus and Ellitan, Lena (2022). The Role of Strategic Leadership in Supporting Strategic Planning and Increasing Organizational Competitiveness. International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), 6(3): 1441-1446.
- Nahak, Martinus and Ellitan, Lena (2022). The Role of Strategic Leadership in Supporting Strategic Planning and Increasing Organizational Competitiveness. International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), 6(3): 1441-1446.
- Owek, C. J., Machoka, P., & Aseka, E. M. (2021). THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE MOTIVATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP PRACTICES AND PERFORMANCE OF HEALTH FACILITY-BASED YOUTH CENTRES IN THE COUNTIES OF KENYA. African Journal of Emerging Issues, 3(4), 79-97.
- Soeherlan S, L. (2022). The influence of strategic leadership and motivation on employee performance. International Journal of Health Sciences, 6(S1), 3548-3563.
- Yas, H., Alkaabi, A., AlBaloushi, N. A., & Streimikiene, D. (2023). The Impact of Strategic leadership practices and Knowledge sharing on employee's performance. ResearchGate. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.27.1.20>
- Zia-Ud-Din, M., Shabbir, M. A., Asif, S. B., Bilal, M., & Raza, M. (2017). Impact of strategic leadership on employee performance. International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, 7(6).

قائمة الملاحق

ملحق (1): الاستبانة

المحترمين

لسادة والسيدات الافاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اضع بين ايديكم استمارة الدراسة وهي جزء من متطلبات الدكتوراه في إدارة المستشفيات بعنوان " أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي بجازان" وأمل التعاون في قراءة فقرات الاستمارة والاجابة عنها ، ان نجاح هذه الدراسة الاستطلاعية يعتمد على درجة استجابتكم وبما يمثل فيها من الدقة والموضوعية على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي ،ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة التالية:

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثه فلا حاجة لذكر الأسماء او الإشارة لها.
2. يرجى ان تكون الإجابة على أساس الواقع الفعلي الموجود في المستشفى وليس على أساس ما ترونيه مناسباً.

3. يرجى الإجابة باختيار الفقرات التي ترونها تعكس الواقع أو ما هو اقرب إلى ذلك.
وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المتغيرات الديمغرافية:

الجنس: ذكر	انثى	الوظيفة: أداري	موظف	طبيب	فني تمرير	ممرض	رئيس قسم	مدير طبي
سنوات الخبرة: اقل من عام	من عام	من عام	من عام	من عام	من عام	من عام	من عام	من عام
من ستة أعوام - لعشرة أعوام	من عام	من عام	من عام	من عام	من عام	من عام	من عام	من عام

الاستبانة:

أولاً القيادة الاستراتيجية: مجموعة من الوظائف والقدرات والمسؤوليات والقابليات والسلوكيات والمهارات التي يسعى عن طريقها القائد إلى تمكين ومساعدة المنظمات من تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية فضلاً عن خلق ميزة تنافسية لها. وسيتم على الاعتماد لأبعاد الأربعة الآتية لقياس متغيرات القيادة الاستراتيجية)

م	العبارات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التوجه الاستراتيجي							
1	تصغي الإدارة العليا في المستشفى لأفكار وآراء ومقترحات عاملها						
2	تعمل إدارة المستشفى على متابعة أداء العاملين على نحو منتظم وتقييم مستمر						
3	تهتم إدارة المستشفى بمتابعة احتياجات العاملين وتلبيتها						
القيادة الابتكارية							
4	تسعى إدارة المستشفى لصياغة أهداف واضحة وقابلة للتحقيق باقل تكلفة مما يحقق تقدم العمل ضمنها						
5	تقوم إدارة المستشفى بمراجعة مستمرة للجداول الزمنية والتوقيت النهائي للمهام المنفذة						
6	التنسيق بين الأقسام لتحقيق التكامل في عملياتها وتطبيق إجراءات منظمة لضمان التحسين المستمر لكفاءة انجاز المهام						
القيادة التحولية							
7	تشجع الافراد على التميز في أداء العمل من خلال تقديم المقترحات المبتكرة لتأدية المهام بفاعلية اعلى						
8	العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في ادية المهام						
9	تحرص على مشاركة العاملين في تطوير منظومة العمل						
الثقافة التنظيمية							
10	توفر المستشفى عن وعي ومعرفة مناخ تنظيمي مشجع للأبداع وتسهل التجريب بأفكار جديدة						
11	تحفز عاملها على التفكير خارج الأطر التقليدية من خلال السلوك الاستباقي للعاملين						
12	تروج بشكل مقنع لأفكار جيدة						

ثانياً: تحسين الأداء هو ما تقدمه إدارة الموارد البشرية للعاملين بما يحقق التناغم والتنسيق فيما بينها لتحقيق الهدف المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز الفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية في المستشفى مما يحسن أداؤها وسيتم اعتماد الأبعاد الفرعية الخمسة التالية:

م	العبارات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التحسين المستمر ويعني تبني المستشفى الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الطبية الأخرى عن طريق تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجيدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة							
13	تعمل على تنفيذ خطط التحسين ضمن جدول زمني واضح						
14	تقيم نتائج تنفيذ الخطط وتعمل على معالجة الانحرافات ونقاط الضعف						
15	تبادل المعلومات ونتائج الأداء بشفافية لمعالجتها						
الانفتاح والتوجيه الفعال: وتعني بأراء العاملين عن طريق إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة ، كما تمكن لهم اجراء التجارب والتعلم من أخطائهم ، وتشجع العاملين على تحمل المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل.							
16	تجري الحوار مع العاملين في تبادل التوجيه المعرفي والتعلم فيما بينهم						
17	تشجع على ثقافة التعلم من الأخطاء						
18	ترحب بالتغير وتستثمره بشكل إيجابي						
ج- جودة الإدارة: وتعني أن القائدة يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام كما انهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين							
19	تثق بالعاملين وتقوم باتخاذ القرارات في الوقت المناسب						
20	تقوم بتدريب عاملها لتحقيق نتائج أداء أفضل						
21	تفوض العاملين لتحمل مسؤولية أعمالهم من خلال التشجيع على النزاهة بين أعضائها						
د- جودة قوى العمل: وتعني بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكملة بعضها البعض والآخر ذات مرونة عالية في المساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجع الحلول الابتكارية لها في العمل.							
22	توفر الاهتمام بالمقترحات والحلول التي يتوصل لها العاملون لتحقيق نتائج غير عادية						
23	تسعى ان تكون لديها قوى عمل متنوعة ومتكاملة						
24	تنمو عن طريق التدريب والشراكة مع الافراد والمنظمات الأخرى						
هـ- الالتزام طويل الأمد: ويقصد به الالتزام تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع العام بشكل عام وتكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للمستفيدين عن طريق معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم.							
25	تقيم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه						
26	تهدف لخدمة الافراد على افضل وجه ممكن وتوفر مكان عمل امن لأعضائها						
27	تسعى إلى ان تتمتع بقدم وظيفي واداري لمدة طويلة وترويج الإدارة الجيدة من داخل أعضائها.						