

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:
aibasehab@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(1S), 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

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: تلخص 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) موظفًا باختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم التعليمية ومركزهم الوظيفي، وتم التوزيع عبر الاستبيان وتحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي (Spss). النتائج: أن هناك إصراء الإدارة العليا في المستشفى لافكار وأراء ومقترنات 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 نكفة مما يحقق تقدم العمل ضمنها، اجمع أفراد العينة بقيام تقويم أدارة المستشفى بمراجعة مستمرة للجدال الزمنية والتوقيت النهائي للمهام المنفذة، تسعى الإداره العليا لأن تقيم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه، تسعى الإداره العليا إلى أن تتمتع بقدم وظيفي وإداري لمدة طويلة وترويج الإداره الجيدة من داخل أعضائها. **النوصيات:** تطوير رؤية واضحة: يجب على الإداره العليا وضع رؤية استراتيجية واضحة للمستشفى، تُعبر عن الأهداف والطموحات المستقبلية، تعزيز التواصل الفعال: إنشاء قنوات تواصل مفتوحة بين الإداره والموظفين لضمان تبادل المعلومات والأفكار واللاحظات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية - تحسين الأداء - مستشفى الملك فهد - التدريب والتطور.

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 متتابع التغيير، إذ إن الثابت الوحيد في هذا العالم هو الاستمرارية في التغيير. 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 موظفها.

إذ يعتبر 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. فأداء الموظفين هو الدافع الرئيس للازدهار والتقدم في ميادين متعددة، سواء اجتماعيةً، ثقافيةً، أو اقتصاديةً، ويُعتبر الأساس الذي يُسهم في بناء المؤسسات ونجاحها.

يتجلّى الأداء في الأنشطة والواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد، ويتناقض من خلال مدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. يتم ذلك من خلال اتباع أساليب معينة وتطبيقاتها 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، ويتناقض من خلاله فعالية الموظفين في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بغض النظر عن تحدياتها وتقابلات الظروف. ويؤدي تقييم الأداء دوراً فعالاً في تحسين عمليات المؤسسة، كما يمكن 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 صويف والقبج (2021)، الماضي (2023)، الأكلي (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 تسبّب 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 تأهلاً 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؟"

ويترافق مع هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 ما أثر التوجيه 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 التحويلية 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،

وينبع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة أثر التوجيه 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 التحويلية 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:**
 - توفر 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 رضاهם 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، وتترافق منها الفرضيات الفرعية التالية:

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

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

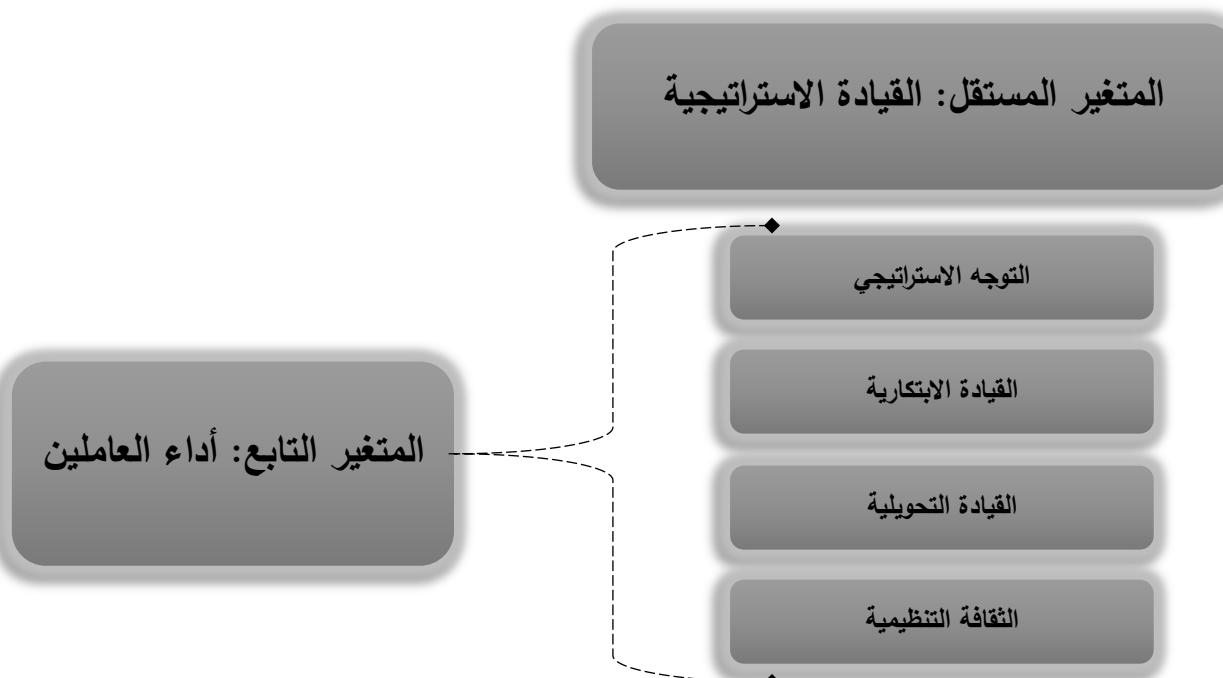
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمحافظة على الثقافة التنظيمية في تحسين 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 الزمنية:** 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 مبتكر وفعال نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل شامل ومستدام على المدى البعيد. تتضمن هذه القيادة رؤية استراتيجية توجه الشركة نحو التطور والنجاح في بيئه متغيرة وتشمل أبعادها ما يلي (بن أحمد، 2015):
- وتعنى القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف منظمة بشكل مبتكر وفعال، وتتضمن النجاح على المدى البعيد (Kiliç, 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 للهوض بذلك المنظمة، وتندرج تحت القيادة الاستراتيجية المكونات التالية:
- التوجه الاستراتيجي: هو عملية تطوير رؤية طويلة الأمد لهدف استراتيجي للشركة، حيث تكون هذه الرؤية المستقبلية مرشدًا 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 وأيجاد حلول لمشكلاتهم الحالية والمستقبلية، ويجمع بين أساليب قيادية متعددة لتحفيز الموظفين على إبداع منتجات وخدمات وأفكار إبداعية (Alharbi, 2021, p 19).
 - القيادة التحويلية: هي نمط قيادي يشمل تقدير آراء الموظفين والوعي والفهم لمهمة وأهداف المجموعة. يتميز القادة فيها بأنهم يضعون مصلحة الموظفين فوق مصلحة المجموعة ويعملون على تعزيز تطوير المجموعة أو المنظمة (Kiliç, 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 المكلفة بها. يمكن تصور أداء الموظفين على أنه نتيجة للعلاقة المتربطة بين مستوى الجهد الشخصي، القدرات والمهام التي يتم تنفيذها (أبو جليدة، 2018، ص 26).
- ويعرف الباحث أداء الموظفين إجرائيًّا: بأنه المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها الموظفين 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) مشاركًا من القيادات العليا في الهيئة. تم تطوير استبانة خاصة للبحث واستخدمت أساليب إحصائية متعددة لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء العالي في هيئة الحشد الشعبي.
2. دراسة الزعنون (2019) بعنوان: "مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة". 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.

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) موظفًا 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 الممارسات 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-الادارة المركزية)"

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء وزارة التعليم العالي - الادارة المركزية. تم استنتاج النتائج من خلال مسح شامل لمجتمع الدراسة المكون من 370 عاملًا في الوزارة. تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبيان، 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 تساعده القادة العليا في تحقيق أهداف الوزارة.

وتوصي الدراسة بدعم القيادة العليا للأفكار الجديدة المقترنة من قبل الموظفين، اعتماد المدراء على أسس تتمثل بالخبرة والكفاءة الوظيفية في ترقية الموظفين في الوزارة، تشجيع الادارة 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 عاملًا في الادارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية، استخدمت الدراسة استبياناً تم توزيعها على عينة عشوائية واسترجعت 293 استبياناً 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 التوجّه الاستراتيجي لتنفيذ سياسات الموارد البشرية واستكمال جوانبها المتعددة والذي يقود شركات الاتصالات الليبية إلى التنافس والتمايز في ظل عولمة الاتصالات العالمية. وضرورة الاهتمام بتصميم العمل التخصصي في شركات الاتصالات الليبية ومتطلباته لكي ينسجم مع مؤشرات الحاجة الفعلية لتلك الشركات ويلبي 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 استبيان 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 مقتربة 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 الواقع القيادي.

6. دراسة عمر وصادق وأحمد (2017)، بعنوان: "دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الأداء المؤسسي". ركزت على فهم دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي، وقادت بتطبيقها على شركة كورك تليكوم للاتصالات في مدينة أربيل بإقليم كوردستان العراق. اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدموها استبياناً لجمع البيانات من (42) مديرًا 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 الامرنة 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 استبيان من (78) موظفًا إداريًا في الجامعة. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتوجّه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين. ومع ذلك، لم تظهر نتائج مماثلة للقيادة الابتكارية والقيادة التحويلية.

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

8. دراسة عواده (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 ورؤسائهم، ورؤساء الأقسام في جامعة آل البيت. تم اعتماد كليات ومعاهد ومراكز الجامعة كمجتمع دراسة، بإجمالي (15) كلية ومعهد ومركز. تم استخدام استبيان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. أظهرت النتائج أن متغير القيادة الابتكارية كان الأكثر تأثيراً في مؤشرات أداء الموظفين تلاه متغير القيادة التحويلية، ومتغير الحفاظ على الثقافة التنظيمية، وأخيراً متغير التوجيه 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 (التحويلية، التعاملية، والكاريزمية) وتحديد كيفية تأثيرها على أداء الموظفين، مع دراسة تأثير تبادل المعرفة كوسيلة وسليمة. استخدمت هيكلية نظرية تضم متغيرات مستقلة ثلاثة: القيادة التحويلية، القيادة التعاملية، والقيادة الكاريزمية، إلى جانب متغير تابع وحيد: أداء الموظفين. تم تصميم استبيان هيكلية بتقييم 5 نقاط لجمع البيانات من موظفي البلديات في دبي، أبو ظبي، 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 المترافق 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 ومحضوناً من المتغيرات على أداء الموظفين.

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

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

كان المبدأ من هذه الدراسة هو تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء مشاريع خدمات المدارسة (MES) في مستشفيات المستوى الرابع والخامس في منطقة نيروبي الحضرية في كينيا. استخدمت الدراسة تصميم البحث المختلط 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 مشاركاً. واستخدمت الاستبيانات لجمع البيانات الأولية. وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS. تم استخدام الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغيرات التابعية 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، وتقدير المكافآت يؤثر على الأداء التنظيمي. ووجدت الدراسة أيضاً أنه عند مستوى أهمية 5% ومستوى ثقة 95%， كانت القيادة الاستراتيجية مهمة في أداء مشاريع خدمات المدارسة (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 يمكن في قدرتها على إدارة رأس المال البشري والاجتماعي بشكل فعال. وخلصت الدراسة إلى أن توجيه المبتدئين بانتظام، والتحفيز، وإجراءات التطوير الوظيفي، وتقدير المكافآت يؤثر على الأداء التنظيمي. يوصى قادة الأقسام المختلفة في المستشفيين الرابع والخامس بالمستشفيات بالتركيز على تحديد الهدف الاستراتيجي والرؤية في مستشفياتهم كما تم التحقق منه في هذه الدراسة.

سيضمن ذلك أن القيادة والموظفيين يتحركون في نفس الاتجاه لأنه يستوعب أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين الأفراد. كما أنهما بحاجة إلى التركيز على إدارة الموارد بشكل فعال. وهذا الجانب سيعزز الميزة التنافسية لمنظمتهم على منافسيهم. 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 خطأً 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 المراقب 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 المراقب الصحية في مقاطعات كينيا، ارتكزت الدراسة على نموذج من الوضعيّة والظواهر. كان تصميم الدراسة مقطعاً مع عدد سكان يبلغ 37 مركزاً للشباب في المراقب الصحية في مراقب الصحة العامة. يتألف المستجيبون من مسؤولي المراقب الصحية بشكل عام ومسؤولي مراكز الشباب في المراقب الصحية. بالإضافة إلى ذلك، تمت أيضًا مقابلة 16 من قادة الشباب الأقران كمخرجين 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 الإستراتيجية على أداء الموظفين"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء الموظفين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 130 استبياناً على المشاركين. أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة إيجابية ومحنة بين القيادة الإستراتيجية وأداء الموظفين. وتم التأكيد على أن الالتزام بالقيادة الإستراتيجية يسهم في تحسين أداء الموظفين.

وتوصي الدراسة بتوجيه القادة في التحكم في دور القيادة الإستراتيجية لتعزيز أداء الموظفين في مواجهة التحديات العالمية في المنافسة التجارية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الإستراتيجية على تمكين الموظفين ورضاهما في جامعة جيلان. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن القيادة الإستراتيجية 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 نقدى للدراسات السابقة:

تناول الباحث (12) من الدراسات السابقة مقصمة إلى الدراسات العربية، وإلى الدراسات الأجنبية في مجالات مختلفة منها ما هو عن القيادة الإستراتيجية، ويتبين أن أغلب الدراسات السابقة تناولت أبعاد القيادة الإستراتيجية بمختلف أبعادها.

وبعد استعراض الدراسات السابقة يمكن القول إن هناك تبايناً في نتائج الدراسات التي تناولت القيادة الإستراتيجية وأداء الموظفين، يمكن القول أيضاً أن الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع كانت قليلة.

ثانياً: تحديد الفجوات في الدراسات السابقة

تشاهدت جميع الدراسات السابقة باستثناء دراسة أبو جليدة (2019) مع الدراسة الحالية في تناولها للقيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل، وقد تشاهدت فقط مع دراسة أبو جليدة (2018) ودراسة بن أحمد (2015) ودراسة عواد (2015) ودراسة (Zia-Ud-Din et al., 2017) ودراسة (Soherlan, 2022) ودراسة (Yas et al., 2023) 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 مقتنيات لسد الفجوات:

عدم وجود دراسات سابقة حسب علمي تجمع بين متغيرات الدراسة معًا في المملكة العربية السعودية بشكل عام وجامعة ييشة 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 علي ودقيق ما بين القيادة الاستراتيجية وأداء الموظفين، والذي سيقودنا في نهاية المطاف إلى كوادر كفاء 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 الرئيسة 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 مقتنة عن الظاهرة أو المشكلة، تصنيفها، تحليلها، إخضاعها للدراسات الدقيقة (الاغا، 2000، ص16).

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة هو ذلك المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء دراسته عليه، بمعنى أن كل فرد أو وحدة أو عنصر يقع 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 ومركزهم الوظيفي.

الأساليب والأدوات:

أعد الباحث استبيانه لجمع بيانات عن أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان، حيث تعد "الاستبيانة عبارة عن أداة جمع جميع بيانات ميدانية تتضمن مثيرات حسية ولفظية واستجاباتها الموصولة بواقع العميل وبمواقفه نحو الذات أو نحو الغير (حي أو جماد)" (العساف، 2006، ص 191).

خطوات بناء الاستبيانة:

تم جمع البيانات من خلال نوعين من المصادر:

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

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

وقد تكون استبيان الدراسة من جزأين رئيسيين هي:

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

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

المحور الأول: محور القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر من الموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان، ويكون من

(12) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد وهي:

- البعد الأول:** التوجه الاستراتيجي ويكون من (3) عبارات.
- البعد الأول:** القيادة الابتكارية ويكون من (3) عبارات.
- البعد الأول:** القيادة التحويلية ويكون من (3) عبارات.
- البعد الرابع:** الثقافة التنظيمية ويكون من (3) عبارات.

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

بعد أن نقوم بجمع البيانات، سوف يتم مراجعتها، ومن ثم إدخالها الحاسوب 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 الاستبيانة باستخدام مقياس ليكرت الخمسي

المستوى	حدود الفئة	الدرجة	درجة الموافقة
عالٍ جداً	5	4.21	موافق بشدة
عالٍ	4.20	3.41	موافق
متوسط	3.40	2.61	موافق إلى حدٍ ما
منخفض	2.60	1.81	غير موافق
منخفض جداً	1.80	0	غير موافق بشدة

الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (1): التكرارات والنسب المئوية لعبارة (تصفي الإدارة العليا في المستشفى لأفكار وأراء ومقترنات عاملها)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تصفيي الإدارة العليا في المستشفى لأفكار وأراء ومقترحات عاملها" بنسبة (18.5%) وبواقع (7) مفردة، وهناك (15) مفردة موافقون بنسبة (37.0%)، وهناك (18) مفردة محايدين 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 وتقدير مستمر)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تعمل إدارة المستشفى على متابعة أداء العاملين على نحو منتظم وتقدير مستمر" بنسبة (2.5%) وبواقع (1) مفردة، وهناك (14) مفردة موافقون بنسبة (35.5%)، وهناك (8) مفردة محايدين بنسبة (20%)، وهناك (14) مفردات غير موافقون بنسبة (35.5%)، بينما هناك (3) مفردات غير موافقون بشدة بنسبة (9.9%) من عينة الدراسة.

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

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

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 محايدين 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 بأقل تكلفة مما يحقق تقدم العمل ضمنها)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تسعى إدارة المستشفى لصياغة أهداف واضحة وقابلة للتحقيق بأقل تكلفة مما يحقق تقدم العمل ضمنها" بنسبة (1.2%) وبواقع (1) مفردة، وهناك (20) مفردة موافقون بنسبة (50%)، وهناك (9) مفردة محايدين 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 أدارة المستشفى بمراجعة مستمرة للجداول الزمنية والتوقيت النهائي للمهام المنفذة)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تقوم أدارة المستشفى بمراجعة مستمرة للجداول الزمنية والتوقيت النهائي للمهام المنفذة" بنسبة 24.7% وبواقع (9) مفردة، وهناك (20) مفردة موافقون بنسبة 50%， وهناك (7) مفردات غير موافقون 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 عمليتها وتطبيق إجراءات منظمة لضمان التحسين المستمر للكفاءة انجاز المهام)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "التنسيق بين الأقسام لتحقيق التكامل في عمليتها وتطبيق إجراءات منظمة لضمان التحسين المستمر للكفاءة انجاز المهام" بنسبة 25.9% وبواقع (10) مفردة، وهناك (12) مفردة موافقون بنسبة 30.0%， وهناك (8) مفردة محايدين 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 (تشجع الافراد على التميز في أداء العمل من خلال تقديم المقترنات المبتكرة لتأدية المهام بفاعلية أعلى)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تشجع الافراد على التميز في أداء العمل من خلال تقديم المقترنات المبتكرة لتأدية المهام بفاعلية أعلى" بنسبة 17.5% وبواقع (7) مفردة، وهناك (13) مفردة موافقون بنسبة 30%， وهناك (12) مفردة محايدين 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)

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

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 محايدين 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	محايدين	
%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 محايدين 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 وتسهيل التجرب بـأفكار جديدة)

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
%5	2	غير موافق بشدة	توفر المستشفى عن وعي ومعرفة مناخ تنظيمي مشجع للأبداع وتسهيل التجرب بـأفكار جديدة
%12,5	5	غير موافق	
%22,5	9	محايدين	
%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 وتسهيل التجرب بـأفكار جديدة" بنسبة (25%) وبواقع (10) مفردة، وهناك (14) مفردة موافقون بنسبة (35%)، وهناك (9) مفردة محايدين 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 عاملتها على التفكير خارج الأطر التقليدية من خلال السلوك الاستباقي للعاملين)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تحفز عاملتها 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 محايدين بنسبة (25%)، وهناك (8) مفردات 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)

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

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 محايدين 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)

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

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 محايدين 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 (تقييم نتائج تنفيذ الخطط وتعمل على معالجة الانحرافات ونقاط الضعف)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تقييم نتائج تنفيذ الخطط وتعمل على معالجة الانحرافات ونقاط الضعف" بنسبة (25.0%) وبواقع (10) مفردة، وهناك (13) مفردة موافقون بنسبة (32.5%)، وهناك (9) مفردة محايدين بنسبة (22.5%)، وهناك (8) مفردات غير موافقون بنسبة (20.0%) من عينة الدراسة.

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

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

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تبادل المعلومات ونتائج الأداء بشفافية لمعالجها" بنسبة (22.5%) وبواقع (9) مفردة، وهناك (17) مفردة موافقون بنسبة (42.5%)، وهناك (8) مفردات غير موافقون 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)

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

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 محايدين 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)

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

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 محايدين 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 بالتغيير و تستثمره بشكل إيجابي)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "ترحب بالتغيير و تستثمره بشكل إيجابي" بنسبة (17.5%) وبواقع (7) مفردة، وهناك (13) مفردة موافقون بنسبة (32.5.%)، وهناك (10) مفردة محايدين 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)

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

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 محايدين 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 محايدين 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 التزاهة بين أعضائهم)

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
%7,5	3	غير موافق بشدة	تفوض العاملين لتحمل مسؤولية أعمالهم من خلال التشجيع على التزاهة بين أعضائهم
%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 التزاهة بين أعضائهم" بنسبة (22.2%) وبواقع (18) مفردة، وهناك (40) مفردة موافقون بنسبة (49.4%)، وهناك (16) مفردة محايدين 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 بالمقترنات والحلول التي يتوصل لها العاملون لتحقيق نتائج غير عادية)

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
%2,5	1	غير موافق بشدة	توفر الاهتمام بالمقترنات 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 بالمقترنات 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 محايدين 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 ان تكون لديها قوى عمل متنوعة ومتكاملة)

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
%5	2	غير موافق بشدة	تسعى ان 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 "تسعي ان تكون لديها قوى عمل متنوعة ومتكاملة" بنسبة (%)22.5 وبواقع (9) مفردة، وهناك (17) مفردة موافقون بنسبة (%42.5)، وهناك (7) مفردة محايدين 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)

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

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 محايدين 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 (تقييم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تقييم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه" بنسبة (20.0%) وبواقع (8) مفردة، وهناك (11) مفردة موافقون بنسبة (%27.5)، وهناك (11) مفردة محايدين 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 وتتوفر مكان عمل امن لأعضائها)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تهدف لخدمة الافراد على افضل وجه ممكن وتتوفر مكان عمل امن لأعضائها" بنسبة (12.5%) وبواقع (5) مفردة، وهناك (20) مفردة موافقون بنسبة (%50)، وهناك (7) مفردة محايدين 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 بقدم وظيفي واداري لمدة طويلة وترويج الادارة الجيدة من داخل اعضائها).

النسبة	العدد	المجموعات	العبارة
%5	2	غير موافق بشدة	تسعى إلى ان تتمتع بقدم وظيفي واداري لمدة طويلة وترويج الادارة الجيدة من داخل اعضائها.
%15	6	غير موافق	
%17,5	7	محايدين	

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

يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن عينة الدراسة موافقون بشدة على "تسعى إلى أن تتمتع بقدم 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

- أن هناك إصغاء الإدارة العليا في المستشفى لأفكار وأراء ومقترنات 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 تصبح أهداف واضحة وقابلة للتحقيق باقل تكلفة مما يحقق تقدم العمل ضمها"
- اجمع أفراد العينة بقيام قسم إدارة المستشفى بمراجعة مستمرة للجدول الزمنية والتوكيد الهائي للمهام المنفذة.
- أن هناك تنسيق بين الأقسام لتحقيق التكامل في عملها وتطبيق إجراءات منتظمة لضمان التحسين المستمر للكفاءة وإنجاز المهام.
- أن هناك تشجيع للأفراد على التمييز في أداء العمل من خلال تقديم المقتربات المبتكرة لتأدية المهام بفاعلية أعلى.
- أن هناك تحفيز للعاملين على التفكير خارج الأطر التقليدية من خلال السلوك الاستباقي للعاملين.
- هناك تقييم لنتائج تنفيذ الخطط وتعمل على معالجة الانحرافات ونقطاط الضعف وتبادل المعلومات ونتائج الأداء بشفافية
- ترحب الإدارة العليا بالتغيير وتستثمره بشكل إيجابي ثقافة التعلم من الأخطاء بين العاملين والإدارة
- تقوم الأقسام المختلفة بتدريب عاملها لتحقيق نتائج أداء أفضل.
- جودة قوى العمل تنمو عن طريق التدريب والشراكة مع الأفراد والمنظمات الأخرى لتكوين قوى عاملة أفضل.
- تسعي الإدارة العليا إلى أن تتمتع بقدم وظيفي وإداري لمدة طويلة وترويج الإدارة الجيدة من داخل أعضائها.

التوصيات :

- يجب على الإدارة العليا وضع رؤية استراتيجية واضحة للمستشفى، تُعبر عن الأهداف والطموحات المستقبلية.
- إنشاء قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين لضمان تبادل المعلومات والأفكار واللاحظات.
- تنظيم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، مما يعزز من كفاءتهم في تقديم الرعاية الصحية.
- تطبيق أنظمة تحفيزية تشمل المكافآت والتقدير للموظفين المتميزين، مما يعزز من الروح المعنوية ويحفزهم على الأداء الأفضل.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
- وضع نظام لتقدير الأداء بشكل دوري، مع تقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين الأداء.
- تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة ومبادرات لتحسين العمل والخدمات المقدمة.
- خلق بيئة عمل تحفز على التعاون والاحترام المتبادل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.
- دعم برامج الصحة النفسية للموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية.
- 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.

- الأكلي، عايش شافي (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي (دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها). مجلة دراسات، 19(1): 213-256.
- بشمانی، شکیب. (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 5.2014، ص 91-90.
- 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، آسيا (2015). أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت- دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية، 10(10): 32-57.
- جاهل، موسى ونوبوة، محمد (2017). أثر المهارات القيادية على أداء العاملين- دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- حافظ، نبيل وأخرين. (2000). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- حمود، حلا (2018). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة (دراسة حالة وزارة التعليم العالي-الادارة المركبة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- رذام، خولة (2022). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة- دراسة ميدانية بمركز الضمان الاجتماعي بعين فكرنون-أم البواق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدى-أم البواق، 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 المصري "رسالة دكتوراه غير منشورة". جامعة قناة السويس، مصر.
- سلامة، عبد الحافظ. (2002). أساسيات في تصميم التدريس. عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- صويص، محمد إبراهيم والقيج، إيهاب سمير (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للادارة، 41(4): 87-106.
- طاfer، 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- أنسه- واستخداماته. القاهرة، دار الفكر العربي.
- عبد الخالق، أحمد. (2000). استئثارات 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 مجید وأحمد، سردار عبد الحميد. (2017). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الاداء المنظمي. مجلة زانكوللعلوم الإنسانية، 21(5): 220-238.
- عواودة، وليد. (2015). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجي 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 لرأء عينة من القيادات في هيئة الحشد الشعبي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- فيصل، مثنى زاحم (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23(95): 255.
- القمش، مصطفى وأخرون (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 بصغ رحيم رشيد (2023). القيادة الاستراتيجية وانعكاسها على الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لرأء 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.
- Soherlan 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
لсадة والسيدات الأفاضل
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اضع بين ايديكم استماراة 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 الاستماراة والإجابة 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 ستنستخدم 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 ترونوه مناسباً.

3. يرجى الإجابة باختبار الفقرات التي ترويها تعكس الواقع أو ما هو أقرب إلى ذلك.
وتقليوا فائق الاحترام والتقدير

المتغيرات الديمografية:

الجنس: ذكر	انثى
الوظيفة: أداري	موظفة
سنوات الخبرة: اقل من عام	من ستة أعوام - لعشرة أعوام
من احد عشر عاماً - خمسة عشر عاماً.	من احد عشر عام - خمسة عشر عاماً.
مدیر طبی	طیب
من عام - خمسة أعوام	في تمريض ممرض رئيس قسم

الاستئناف:

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.

ثانياً: تحسين الأداء هو ما تقدمة أدارة 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 أدائها وسيتم اعتماد الأبعاد الفرعية الخمسة التالية:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	القياس	العبارات	م
تحسين المستمر ويعني تبني المستشفى الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الطبية الأخرى عن طريق تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجيدة واختيار افضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة								
						تعمل على تنفيذ خطط التحسين ضمن جدول زمني واضح		13
						تقييم نتائج تنفيذ الخطط وتعمل على معالجة الانحرافات و نقاط الضعف		14
						تبادل المعلومات ونتائج الأداء بشفافية لمعالجتها		15
الافتتاح والتوجيه الفعال: وتعني بآراء العاملين عن طريق إقامة الحوارات معهم واسرارهم في كل الاعمال المهمة ، كما تمكن لهم اجراء التجارب والتعلم من اخطائهم ، وتشجع العاملين على تحمل المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج افضل.								
						تجري الحوار مع العاملين في تبادل التوجيه المعرفي والتعلم فيما بينهم		16
						تشجع على ثقافة التعلم من الأخطاء		17
						ترحب بالتغيير وتستثمره بشكل إيجابي		18
ج- جودة الإدارة: وتعني أن القائد 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 والتواافق مع الآخرين								
						ثقة بالعاملين وتقوم باتخاذ القرارات في الوقت المناسب		19
						تقوم بتدريب عاملها لتحقيق نتائج أداء افضل		20
						تفوّض العاملين لتحمل مسؤولية أعمالهم من خلال التشجيع على النزاهة بين أعضائها		21
د- جودة قوى العمل: وتعني بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكملة لبعضها البعض والرؤى ذات مرونة عالية في المساعدة في اكتشاف التحقيقات في العمليات وتشجع الحلول الابتكارية لها في العمل.								
						توفر الاهتمام بالمقترنات والحلول التي يتوصل لها العاملون لتحقيق نتائج غير عادية		22
						تسعي ان تكون لديها قوى عمل متنوعة ومتكلمة		23
						تنمو عن طريق التدريب والشراكة مع الافراد والمنظمات الأخرى		24
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.								
						تقديم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه		25
						تهدف لخدمة الافراد على افضل وجه ممكن وتوفر مكان عمل امن لأعضائها		26
						تسعي إلى ان تتمتع بقدم وظيفي واداري لمدة طويلة وترويج الإدارة الجيدة من داخل اعضائها.		27