

## The impact of the management by values (MBV) on the competitiveness of Saudi Arabia Hospitals Al-Qassim Region

Dr. Gamaleldeen Osman Althair, Dr. Mohieldin Ali Mohieldin\*

College of Business & Economics | Qassim University | KSA

Received:

20/04/2025

Revised:

30/04/2025

Accepted:

13/05/2025

Published:

30/08/2025

\* Corresponding author:

[mo.elhassan@qu.edu.sa](mailto:mo.elhassan@qu.edu.sa)

Citation: Althair, G. O., &

Mohieldin, M. A. (2025).

The impact of the

management by values

(MBV) on the

competitiveness of Saudi

Arabia Hospitals Al-

Qassim Region. *Journal of*

*Economic, Administrative*

*and Legal Sciences*, 9(8),

97 – 110.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.M220425)

[AJSRP.M220425](https://doi.org/10.26389/AJSRP.M220425)

2025 © AISRP • Arab

Institute for Sciences &

Research Publishing

(AISRP), United States, 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:** This study aimed to examine the impact of management by values (MBV) on the competitive advantage of hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia, with a specific focus on the Qassim region. To achieve this goal, the study adopted a quantitative methodology by distributing questionnaires to a sample of hospital employees and analyzing the data using statistical techniques. The findings revealed that adopting MBV significantly enhances hospital competitiveness by strengthening human, informational, and technological capabilities. Furthermore, the study showed that organizational values play a vital role in increasing institutional loyalty and employee satisfaction, which positively affects the quality of healthcare services provided. Additionally, hospitals that implement value-based management were found to be more capable of addressing organizational challenges and adapting to environmental changes. The study recommends promoting a culture of value-based management in hospitals by training administrative leaders on its application and encouraging employees to actively participate in developing organizational values. It also highlights the need to improve information systems and technology and adopt advanced human resource policies that foster a stable work environment, thereby enhancing the competitiveness of Saudi hospitals in the healthcare sector.

**Keywords:** Management by Values, Competitiveness, Organizational Values, Employee Satisfaction, Healthcare Service Quality.

### أثر الادارة بالقيم على القدرة التنافسية للمستشفيات السعودية بمنطقة القصيم

الدكتور/ جمال الدين عثمان الطاهر، الدكتور/ محي الدين علي محي الدين\*

كلية الأعمال والاقتصاد | جامعة القصيم | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير الإدارة بالقيم على القدرة التنافسية للمستشفيات في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على منطقة القصيم. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات على عينة من العاملين في المستشفيات، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية. أظهرت نتائج الدراسة أن تبني الإدارة بالقيم يعزز من تنافسية المستشفيات من خلال تطوير القدرات البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية. كما كشفت الدراسة أن القيم التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في رفع مستوى الولاء المؤسسي ورضا العاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة أن المستشفيات التي تعتمد على نهج الإدارة بالقيم تمتلك قدرة أكبر على مواجهة التحديات التنظيمية والتكيف مع المتغيرات البيئية. توصي الدراسة بتعزيز ثقافة الإدارة بالقيم داخل المستشفيات، من خلال تدريب القادة الإداريين على تطبيقها، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في تطوير القيم التنظيمية، إلى جانب تحسين نظم المعلومات والتكنولوجيا. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات موارد بشرية متطورة تساهم في توفير بيئة عمل مستقرة، مما يعزز من قدرة المستشفيات السعودية على المنافسة في القطاع الصحي.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالقيم، القدرة التنافسية، القيم التنظيمية، رضا العاملين، جودة الخدمات الصحية.

## 1. المقدمة:

تُعدّ القيم التنظيمية ركيزة أساسية في بناء الثقافة المؤسسية، إذ تسهم في توجيه السلوك الفردي والجماعي، وتعزيز الالتزام والانتماء داخل المنظمات (Dolan et al., 2006). وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن الإدارة بالقيم (Management by Values - MBV) تُمثل نموذجًا إداريًا متقدمًا يعزز التوافق بين القيم الشخصية للموظفين والقيم التنظيمية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (البقي، 2020؛ بوزيدي، 2016).

في سياق المنظمات الصحية، لا سيما المستشفيات، تزداد الحاجة إلى نماذج إدارية تدعم الكفاءة وجودة الخدمة، خصوصًا في ظل بيئة تنافسية وتحديات تنظيمية متزايدة. وقد بيّنت دراسات عدة أن تبني القيم المؤسسية يُحسن رضا العاملين ويقلل من التوتر الوظيفي ويعزز الولاء، مما يدعم استقرار بيئة العمل وجودة الرعاية المقدمة (El Allaoui et al., 2023).

## 1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه المستشفيات السعودية، خصوصًا في منطقة القصيم، تحديات تنافسية تتطلب تطوير قدراتها التنظيمية والبشرية والتكنولوجية. وعلى الرغم من إثبات العديد من الدراسات لأثر الإدارة بالقيم في تعزيز الأداء (Lavuri, 2025؛ Campos & Rueda, 2017) إلا أن هناك نقصًا في البحوث التي تربط بين تطبيق الإدارة بالقيم والقدرة التنافسية في سياق المستشفيات السعودية تحديدًا. وتشير الأدبيات إلى أن غياب الانسجام بين القيم الشخصية والمؤسسية قد يُفضي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع معدل دوران الموظفين، ما يؤثر سلبيًا على تنافسية المستشفيات (يوسف، 2013).

بناءً عليه، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير تطبيق الإدارة بالقيم على تعزيز القدرة التنافسية للمستشفيات السعودية في منطقة القصيم؟

يتفرع من السؤال الرئيس بعض الاسئلة الفرعية علي النحو التالي:

- 1- ما مدى إدراك العاملين في المستشفيات السعودية لمفهوم الإدارة بالقيم وتطبيقاتها؟
- 2- كيف يسهم تطبيق منظومة القيم التنظيمية في تعزيز القدرات البشرية للمستشفيات؟
- 3- ما تأثير تطبيق الإدارة بالقيم على القدرات المعلوماتية والتكنولوجية في المستشفيات؟
- 4- ما الدور الذي تلعبه الإدارة بالقيم في تطوير القدرات التنظيمية للمستشفيات؟
- 5- ما مدى مساهمة مشاركة العاملين في تطوير القيم التنظيمية في تحسين أداء المستشفى؟

## 2.1 أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة الي تحقيق الاهداف التالية:

- تحليل مفهوم الإدارة بالقيم وأهميتها في بيئة المستشفيات السعودية، مع التركيز على منطقة القصيم.
- دراسة العلاقة بين الإدارة بالقيم والقدرة التنافسية للمستشفيات، من خلال تحديد العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة.
- تقييم مدى تطبيق المستشفيات السعودية في منطقة القصيم لمبادئ الإدارة بالقيم وتأثير ذلك على أدائها.
- تحليل تأثير الإدارة بالقيم على عناصر القدرة التنافسية مثل الجودة، رضا المرضى، والكفاءة التشغيلية.
- تقديم توصيات لتعزيز الإدارة بالقيم كاستراتيجية لرفع القدرة التنافسية للمستشفيات السعودية في منطقة القصيم.

## 3.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في دورها في تسليط الضوء على تأثير الإدارة بالقيم في تعزيز القدرة التنافسية للمستشفيات. فمن خلال تبني القيم المؤسسية، يمكن تحسين جودة الخدمات الصحية، وزيادة رضا المرضى، وتعزيز الأداء العام للمؤسسات الصحية، مما يسهم في تحقيق استدامتها في بيئة تنافسية متزايدة.

## 4.1 فروض الدراسة:

الفروض الرئيسية:

وفقا لهذه الدراسة، سيتم اختبار الفرضين الرئيسيين التاليين:

1. يساهم العاملون في تطوير منظومة القيم التنظيمية للمستشفيات السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منظومة الادارة بالقيم والقدرة التنافسية للمستشفيات السعودية.

الفروض الفرعية:

وفقاً لهذه الدراسة، سيتم اختبار الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين منظومة الادارة بالقيم والقدرات البشرية للمستشفيات السعودية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين منظومة الادارة بالقيم والقدرات المعلوماتية والتكنولوجية للمستشفيات السعودية.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين منظومة الادارة بالقيم والقدرات التنظيمية للمستشفيات السعودية.

### 5.1 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي بوصفه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة. يتميز هذا المنهج بقدرته على جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً، مما يتيح الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

### 1.5.1 مجتمع الدراسة وعينتها:

مثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستشفيات بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية من الأطباء والممرضين والفئات المساعدة والبالغ عددهم 17365 (الكتاب الإحصائي السنوي، تقرير الادارة العامة للاحصاء والمعلومات بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، 2023م)، وبالنسبة لعينة الدراسة فقد تم احتسابها وفقاً لقانون العينات العشوائية، وبلغ عددها 391 مفردة وتم زيادة حجم العينة إلى 450 مفردة لضمان تقليل خطأ المعاينة وتم الحصول على 428 استمارة بنسبة استجابة 95% وذلك في مارس 2025. الحدود المكانية للدراسة: اقتصرَت الدراسة على العاملين في المستشفيات بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية. الحدود الزمانية للدراسة: مارس 2025.

### 2.5.1 أدوات جمع البيانات:

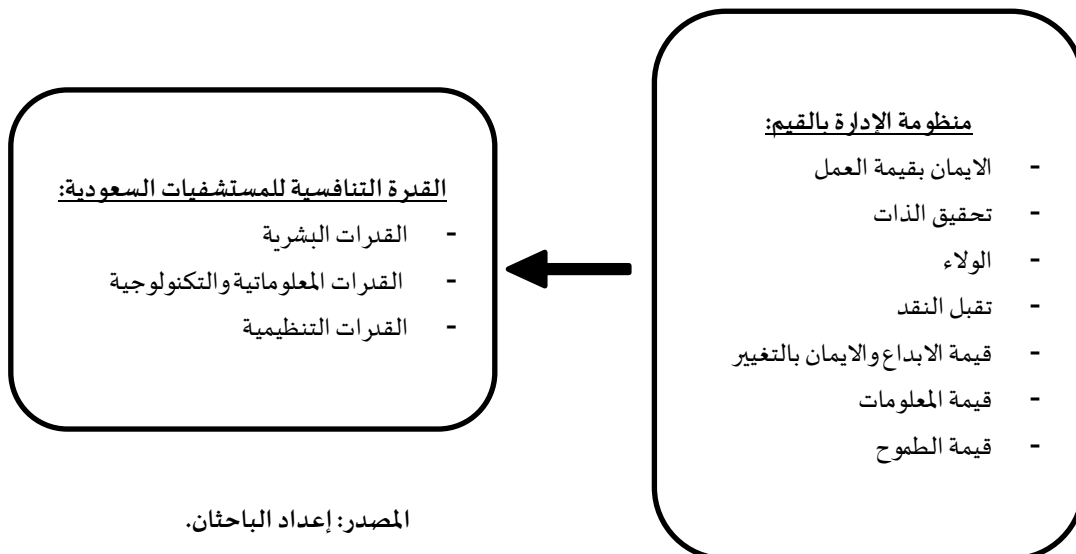
تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه بناءً على دراسات سابقة متعلقة بموضوع الإدارة بالقيم والقدرة التنافسية.

### 3.5.1 نموذج الدراسة:

تم اقتراح نموذج للدراسة كما موضح بالشكل رقم (1)، حيث يحتوي على متغيرين وهما:

- المتغير المستقل: الادارة بالقيم واشتمل هذا المتغير على عدة متغيرات موضحة في الشكل (1) وقد اعتمدت الدراسة في قياس هذا المتغير على دراسة كل من (بدران وبرويس، 2021)، (Dolan et al, 2006).
  - المتغير التابع: القدرة التنافسية للمستشفيات السعودية واعتمدت الدراسة في قياس هذا المتغير على كل من (بوزيدي، 2016، أبو صالح، 2020، أمين، 2017).
- والشكل رقم (1) يوضح العلاقة الخاصة بنموذج الدراسة المقترح.

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



الجدول رقم (1) يربط بين متغيرات الدراسة والابعاد والفقرات الواردة في الاستبيان

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغير	عدد الفقرات
منظومة الإدارة بالقيم	الايمان بقيمة العمل	3(1:3)
	تحقيق الذات	3(4:6)
	الولاء	4(7:10)
	تقبل النقد	3(11:13)
	قيمة الابداع والايمان بالتغيير	4(14:17)
	قيمة المعلومات	4(18:21)
	قيمة الطموح	3(22:24)
القدرة التنافسية	القدرات البشرية	5(25:29)
	القدرات المعلوماتية والتكنولوجية	8(30:37)
	القدرات البشرية	4(38:41)

المصدر: إعداد الباحثان.

## 4.5.1 الأساليب الإحصائية للتحليل:

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، والتي شملت:

1. الإحصاء الوصفي لوصف خصائص العينة.
  2. اختبار الثبات (الفكرونيباخ) لقياس مدى اتساق الأداة.
  3. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي بغرض معرفة اتجاه آراء المستجيبين.
  4. اختبار مربع كاي لاختبار الدلالة الإحصائية للعبارات.
  5. معامل الارتباط لدراسة تأثير الإدارة بالقيم على القدرة التنافسية.
  6. تحليل التباين (ANOVA) للتحليل الفروق بين المجموعات.
- تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لتحقيق دقة وموثوقية في النتائج.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

تُعد الإدارة بالقيم (Management by Values - MBV) منهجًا إداريًا يهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تبني مجموعة من القيم التنظيمية التي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمات (Dolan et al, 2006) ويعتبر تطبيق هذا النهج في قطاع الرعاية الصحية أمرًا بالغ الأهمية، حيث يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات الصحية، رضا العاملين، والقدرة التنافسية للمستشفيات (أمين، 2017). لذا، تسعى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الإدارة بالقيم والقدرة التنافسية للمستشفيات من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتقديم نموذج تحليلي لهذه العلاقة.

## 1.2 مفهوم الإدارة بالقيم:

تعرف الإدارة بالقيم (Management by Values - MBV) كنموذج إداري يركز على تحقيق التوافق بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية للأفراد داخل المنظمة. يهدف هذا النموذج إلى تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء من خلال إرساء قيم مشتركة، ويعد هذا النهج ضروريًا في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير المستمر (البقي، 2020).

## 2.2 مكونات الإدارة بالقيم:

تتكون الإدارة بالقيم من ثلاثة أبعاد رئيسية:

- القيم التنظيمية: تمثل المبادئ التي توجه سلوك المنظمة وتؤثر على قراراتها، وتشمل قيم النزاهة، والشفافية، والعدالة، والمسؤولية الاجتماعية (بوزيدي، 2016). وتنعكس هذه القيم في السياسات والإجراءات التي تعتمدها المنظمة.

- القيم الشخصية: تعكس معتقدات الأفراد وقناعاتهم التي تؤثر على سلوكهم داخل المنظمة. يؤثر تبني المنظمة لقيم متوافقة مع قيم الأفراد على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي (أبو مالح ، 2020). وتشمل هذه القيم العمل الجماعي، والاحترام المتبادل، والتطوير المستمر.
- الانسجام القيمي: يشير إلى مدى التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية، مما يؤثر إيجاباً على الولاء الوظيفي والأداء العام (بدران وبرويس، 2021). ويؤدي تحقيق الانسجام القيمي إلى بيئة عمل إيجابية تحفز الابتكار والإبداع.

### 3.2 أهمية الإدارة بالقيم في المنظمات:

- تلعب الإدارة بالقيم دوراً حيوياً في تعزيز الأداء والقدرة التنافسية من خلال:
- تحسين بيئة العمل: القيم الإيجابية تعزز التعاون والإبداع بين الموظفين وتخلق مناخاً من الثقة والاحترام (سناني وبوعطيط، 2023). كما تساهم في تقليل النزاعات وتحسين العلاقات بين الزملاء.
- زيادة رضا الموظفين: يؤدي التوافق القيمي إلى تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل معدل الدوران، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والانتماء (أبو مالح ، 2020). ويؤثر هذا بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.
- تعزيز الأداء التنظيمي: يساهم الانسجام القيمي في تحسين كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال تعزيز الالتزام والولاء (الدليهي وآخرون، 2014). كما يساعد في تبسيط عملية اتخاذ القرارات.

### 4.2 العلاقة بين الإدارة بالقيم والقدرة التنافسية:

- تعزز الإدارة بالقيم القدرة التنافسية للمنظمات بطرق متعددة، منها:
- تطوير الموارد البشرية: تشجيع القيم الإيجابية يرفع من كفاءة ودافعية العاملين، ويعزز من مهاراتهم الإبداعية والتعاونية. ويعتبر التدريب والتطوير المستمر جزءاً أساسياً في هذا السياق.
- تعزيز الابتكار والتكيف: تدعم القيم التنظيمية تبني التقنيات الحديثة وتحسين الأداء. وتساهم في خلق ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- تحسين الصورة المؤسسية: القيم الإيجابية تعزز سمعة المنظمة وثقة العملاء والمستثمرين، مما يؤدي إلى ميزة تنافسية في الأسواق. كما تساهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة.

### 3. الدراسات السابقة:

- تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الإدارة بالقيم من زوايا ومداخل متعددة، ويتم عرض بعضها علي النحو التالي:
1. دراسة (Lavuri, 2025) والتي هدفت إلى تحليل أثر القيم الفردية (النفعية والنهائية) على الرفاهية النفسية والرضا الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد، وذلك في شركات الخدمات التقنية في الهند. توصلت إلى أن توافق القيم التنظيمية مع قيم الأفراد يساهم في تعزيز الرضا والاستقرار النفسي في العمل.
  2. دراسة (Acheha & Juma, 2023) تناولت العلاقة بين القيم التنظيمية (كالشفافية والمشاركة والمسؤولية الاجتماعية) والرضا الوظيفي لدى العاملين في الحكومة المحلية في كينيا. وقد توصلت إلى أن تلك القيم تؤثر بشكل إيجابي في مستوى رضا الموظفين.
  3. دراسة (El Allaoui et al., 2023) حيث ركزت على أثر القيادة المبنية على القيم مثل العدالة والنزاهة في تحسين الرضا الوظيفي. وأكدت أن الإدارة الأخلاقية تعزز مناخاً إيجابياً يدعم الموظفين ويقلل من توترهم الوظيفي.
  4. دراسة (Busque-Carrier et al., 2022) تناولت العلاقة بين القيم المهنية وتلبية الحاجات النفسية الأساسية (مثل الشعور بالكفاءة والاستقلال والانتماء) ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج أن تلبية هذه الحاجات تتوسط العلاقة بين القيم الداخلية والرضا الوظيفي.
  5. دراسة (مصيطفي & ارحاب، 2016) اهتمت بدور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة، حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب جامعة غرابية بالجزائر وتسليط الضوء على أهمية الجانب الأخلاقي في خلق القيمة للمؤسسة من خلال ابراز تأثير منهج الإدارة بالقيم على ابعاد خلق القيمة، وذلك بتحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة وتوفير عوامل خلق القيمة في المؤسسة محل الدراسة. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ الإدارة بالقيم وعوامل خلق القيمة في المؤسسة، كما ان ضعف توجه المؤسسة نحو الالتزام الأخلاقي في الإدارة قد اثر سلبا على خلق القيمة.

6. دراسة (الهنداوي، 2017) ركزت على تأثير القيم الشخصية في بلورة التماثل التنظيمي، حالة موظفي كلية الاقتصاد بجامعة بابل، العراق ودراسة العلاقة التائية للقيم الشخصية في بلورة التماثل التنظيمي، حيث اتضح ان هنالك تفاوت في نسبة تأثير القيم على مستوى تماثل الفرد مع منظمته نتيجة لاختلاف وجهات النظر حول اي من القيم لها تأثير اقوى من الاخرى على ولانه وانتمائته وكذلك تفاوت نسب حملها من قبل الافراد بعضهم عن البعض. توصلت الدراسة الى ان اعلى نسبة تأثير كانت القيم الدينية تم الجمالية ثم السياسية والاجتماعية على الابعاد المختلفة للتماثل وذلك حسب تأثير كل منها على البعد المقابل لها، كما ان اهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هي ضرورة تضمين الاهداف العامة للمنظمات بعض القيم الادارية والتي تحقق التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل لمختلف العاملين حتى لا يخلق تجاهلها معارضة الافراد في التنظيم لبقية القيم التنظيمية الأخرى.

7. دراسة (جواوي & يوسف، 2013) تناولت موضوع ادارة الموارد البشرية وقيمها التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة بسكرة بالجزائر بقياس قيم ادارة الموارد البشرية التي تحكم تصرفات المدير والاداريين في المنظمة الصناعية الجزائرية وتحليلها ضمن اطار مدخل ثقافة المنظمة وذلك على ضوء التقسيمات التي وضعها العالم (هوفستيد) والتي عبر عنها في صورة اربعةبعاد من الثقافة (التفاوت في السلطة، تجنب الغموض، الفردية/الجماعية، الذكورية/الانثوية) وفي ضوء ذلك تم التأكيد على مكانة القيم في ادارة الموارد البشرية فضلا عن توضيح دور تباين القيم الشخصية والجماعية وانعكاسها السلبي المتمثل في احتدام الصراع بين الموارد البشرية في المؤسسات، وبالتالي فان الوعي بالذات وبالآخرين يعتبر حل جيد لبناء القيمة الاخلاقية الصارمة، وهي بذلك تعد اساسا للعلاقات الانسانية وتفهم للآخرين.

8. دراسة (Campos & Rueda, 2017) تناولت تأثير القيم التنظيمية على جودة حياة العمل، وبحث هذه الدراسة في آثار التنظيم الشخصي المناسب فيما يتعلق بالقيم التنظيمية المتصورة والمطلوبة للعاملين في جودة حياة العمل وقد أكدت الدراسة بأن جودة حياة العمل تتأثر بالرضا عن القيم التنظيمية. وأن هذه النتائج يمكن أن تساعد المنظمات على التفكير في القيم المعلنة وتلك التي وضعت فعلا موضع التنفيذ من أجل وضع استراتيجيات تهدف إلى تعزيز مزيد من التطابق من وجهة نظر الموظفين، مما يؤثر بشكل إيجابي على جودة حياة العمل. وتتناول هذه الدراسة عددا متكررا من الدراسات التي أجريت في مجال العمل وعلم النفس التنظيمي، نظرا لأهميتها في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، وهي نوعية حياة العمل. تم تناول هذا الموضوع من منظور الآثار على نوعية حياة العمل، والتي يتم الترويج لها عندما يكون العمال راضين عن القيم التنظيمية للشركة ويعتمد هذا الرضا على مدى توافق الأفراد والمنظمات.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على أثر الإدارة بالقيم على الأداء المؤسسي، حيث أكدت دراسات مثل (Dolan et al., 2006؛ Acheha & Juma, 2023؛ El Allaoui et al., 2023) على العلاقة الإيجابية بين تبني القيم التنظيمية ورفع مستويات الرضا والالتزام الوظيفي، مما يعزز الكفاءة والتنافسية داخل المنظمات. كما تتشابه الدراسة مع أبحاث سابقة في استخدام مفاهيم مثل التمكين، الانسجام القيقي، وتأثير البيئة التنظيمية على سلوك الأفراد. أما من حيث الاختلاف، فإن معظم الدراسات السابقة تناولت السياق الغربي أو الإفريقي أو بيئات غير صحية، بينما تنفرد هذه الدراسة بتطبيق نموذج الإدارة بالقيم في سياق المستشفيات السعودية بمنطقة القصيم، وهي بيئة لم تتناول بالبحث الكافي في الأدبيات. كما تميزت الدراسة بتضمينها ثلاثة أبعاد للقدرة التنافسية (البشرية، المعلوماتية والتكنولوجية، والتنظيمية)، وهو ما لم يتم التركيز عليه مجتمعاً في الدراسات السابقة، مما يمنحها بعداً تطبيقياً واستراتيجياً جديداً في بيئة الرعاية الصحية.

#### 4. عرض وتحليل بيانات الدراسة:

تم عرض وتحليل بيانات الدراسة على النحو التالي:

##### 1.4 التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (2) التحليل الوصفي لعينة الدراسة، بالنسبة لمتغير المؤهل معظم أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم 36%، ثم 32.5% من حملة الدبلوم العالي، 16.1% من حملة الدكتوراة، 12.6% من حملة الماجستير، فوق المتوسط بلغت نسبتهم 2.1%، واخير حملة الشهادة المتوسطة حيث بلغت نسبتهم 0.7%. اما بالنسبة لمتغير الوظيفة فمعظم أفراد عينة الدراسة اطباء حيث بلغت نسبتهم 48.4%، يليهم فني طبي 23.1%، ثم من هم في وظيفة اداري حيث بلغت نسبتهم 18.7%، ثم من هم في وظيفة مدير طبي حيث بلغت نسبتهم 9.6%، واخير من هم في وظائف اخرى حيث بلغت نسبتهم 0.2%. أما بالنسبة لمتغير الخبرة بلغت ما نسبته 31% من افراد العينة لديهم خبرة 15 سنة فأكثر، ثم 24.5% من افراد العينة لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ثم 22.7% من افراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وأخيرا 21.5% من افراد العينة لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة.

جدول رقم (2) الخصائص الديمغرافية للعينة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل		
متوسط	3	0.7
فوق المتوسط	9	2.1
بكالوريوس/ليسانس	154	36.0
دبلوم عالي	139	32.5
ماجستير	54	12.6
دكتوراه	69	16.1
الوظيفه الحاليه		
إداري	80	18.7
فني طبي	99	23.1
طبيب	207	48.4
مدير طبي	41	9.6
أخرى	1	0.2
الخبره		
أقل من 5 سنوات	97	22.7
من 5 إلى أقل من 10	105	24.5
من 10 إلى أقل من 15	92	21.5
15 سنة فأكثر	134	31.3

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية، البرنامج spss، 2025.

## 2.4 الثبات والصدق الإحصائي:

قام الباحثان بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ . وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الإستبيان

الرقم	معامل الثبات	الصدق
جميع الاسئلة	0.87	0.93

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية، البرنامج spss، 2025.

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الثبات لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبانة كاملة كانت (0.87) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكيبرين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

## 3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.4 عرض ومناقشة الفرض الأول: يشترك العاملون في تطوير منظومة القيم التنظيمية للمستشفيات السعودية. يعرض الجدول رقم (4) نتائج التحليل الإحصائي والمتعلقة بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرض الأول:

الجدول رقم (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول- الادارة بالقيم

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %			
		او افق بشده	او افق	مجايد	لا او افق على الإطلاق
1	اشعر بأهمية العمل المسند لي	295	94	7	6
					26

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %			
		او افق بشده	او افق	محايد	لا او افق الإطلاق
		68.9 %	22 %	1.6 %	6.1 %
2	أقدم خدمات ذات قيمة لرواد المستشفى	256 59.8 %	139 32.5 %	33 7.7 %	0 0 %
3	يعتبر العمل الذي اقوم به حلقة من سلسلة الاعمال المتتالية منطقيا	220 51.4 %	178 41.6 %	20 4.7 %	10 2.3 %
4	اقوم بتأدية عملي بدرجة عالية من الثقة بنفسي	231 54 %	184 43 %	13 3 %	0 0 %
5	أقبل الاعمال الصعبة التي يتم تكليفي بها دوما	189 44.2 %	191 44.6 %	14 3.3 %	34 7.9 %
6	أخشي الفشل دائما	95 22.2 %	68 15.9 %	95 22.2 %	109 25.5 %
7	يتم تحقيق اهدافي الخاصة من خلال عملي الحالي	112 26.2 %	164 38.3 %	118 27.6 %	33 7.7 %
8	أعمل علي تحقيق اهداف المستشفى بكل الوسائل المتاحة	162 37.9 %	252 58.9 %	13 3 %	1 0.2 %
9	أشعر بإنتمائي لعملي في المستشفى	232 52.2 %	157 36.7 %	33 7.7 %	6 1.4 %
10	أقبل الانتقال الي منظمة أخرى تمنحني مزايا أفضل	165 38.6 %	104 24.3 %	89 20.8 %	49 11.4 %
11	أتقبل النقد من رؤسائي بمنتهي الرضا	97 22.7 %	243 56.8 %	62 14.5 %	26 6.1 %
12	تقدر إدارة المستشفى قيمة مقترحاتي	65 15.2 %	235 54.9 %	84 19.6 %	0 0 %
13	أثق في تقييم رؤسائي لي في كافة الجوانب	118 27.6 %	284 57.9 %	61 14.3 %	0 0 %
14	تعمل إدارة المستشفى علي نشر ثقافة التغيير بين العاملين علي كافة المستويات الإدارية	30 7 %	241 56.3 %	87 20.3 %	70 16.4 %
15	تحرص إدارة المستشفى علي تحفيز العاملين المبدعين	94 22 %	155 36.2 %	117 27.3 %	56 13.1 %
16	يتم عرض المشاكل علي العاملين بصفة مستمرة	55 12.9 %	201 47 %	147 34.3 %	3 0.7 %
17	كثرة التعرض للمشاكل تكسبني الكثير من الخبرات	168 39.3 %	195 45.6 %	35 8.2 %	24 5.6 %
18	تحرص الادارة علي إمدادي بالمعلومات التي تسهل عملي	59 13.8 %	253 59.1 %	90 21 %	26 6.1 %
19	المعلومات الواردة من المستشفى واضحة تماما	103 24.1 %	178 41.6 %	116 27.1 %	29 6.8 %



الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %			
		او افق بشده	او افق	محايد	لا او افق على الإطلاق
20	يمكنني استخدام نظام المعلومات بالمستشفى بسهولة	92 % 21.5	222 %51.9	54 %12.6	60 %14
21	أحتاج دائما لتفسير للمعلومات الواردة خلال النظام	31 % 7.2	138 %32.2	167 %39	91 %21.3
22	العمل الذي أقوم به يحقق طموحاتي	73 % 17.1	238 %55.6	54 %12.6	63 %14.7
23	أستطيع الوصول لأعلي المناصب من خلال وضوح المسار الوظيفي	104 % 24.3	121 %28.3	149 %34.8	53 %12.4
24	توفر المستشفى كل الفرص لتسهيل حصولي علي مهارات جديدة بالعمل	86 % 20.1	149 %34.8	140 %32.7	41 %9.6
	جميع العبارات	3132 %30.5	4348 %42.3	1798 %17.5	790 %7.7

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية، البرنامج spss، 2025.

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الفرض.

الجدول رقم (5) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إتجاه المبحوثين:

جدول رقم (5) نتائج إختبار عبارات المحور الأول- الادارة بالقيم

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه المبحوثين
1	اشعر بأهمية العمل المسند لي	700.76	.000	5	1.047	أو افق بشده
2	أقدم خدمات ذات قيمة لرواد المستشفى	174.4	.000	5	.636	أو افق بشده
3	يعتبر العمل الذي أقوم به حلقة من سلسلة الاعمال المتتالية منطقيا	325.12	.000	5	.692	أو افق بشده
4	اقوم بتأدية عملي بدرجة عالية من الثقة بنفسي	184.51	.000	5	.558	أو افق بشده
5	أقبل الاعمال الصعبة التي يتم تكليفي بها دوما	249.49	.000	4	.855	أو افق
6	أخشي الفشل دائما	19.15	.000	3	1.368	محايد
7	يتم تحقيق اهدافي الخاصة من خلال عملي الحالي	208.14	.000	4	.915	أو افق
8	أعمل علي تحقيق اهداف المستشفى بكل الوسائل المتاحة	412.35	.000	4	.549	أو افق
9	أشعر بإنتمائي لعملي في المستشفى	315.9	.000	5	.697	أو افق بشده
10	أقبل الانتقال الي منظمة أخرى تمنحني مزاي أفضل	142.14	.000	4	1.207	أو افق
11	أقبل النقد من رؤسائي بمنتهى الرضا	254.03	.000	4	.784	أو افق
12	تقدر إدارة المستشفى قيمة مقترحاتي	211.64	.000	4	1.073	أو افق
13	أثق في تقييم رؤسائي لي في كافة الجوانب	311.72	.000	4	.651	أو افق

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه المبحوثين
14	تعمل إدارة المستشفى علي نشر ثقافة التغيير بين العاملين علي كافة المستويات الإدارية	239.75	.000	4	.847	أو افق
15	تحرص إدارة المستشفى علي تحفيز العاملين المبدعين	152.86	.000	4	1.009	أو افق
16	يتم عرض المشاكل علي العاملين بصفة مستمرة	337.51	.000	4	.904	أو افق
17	كثرة التعرض للمشاكل تكسبي الكثير من الخبرات	367.39	.000	4	.896	أو افق
18	تحرص الادارة علي إمدادي بالمعلومات التي تسهل عملي	284.76	.000	4	.745	أو افق
19	المعلومات الواردة من المستشفى واضحة تماما	365.34	.000	4	2.580	أو افق
20	يمكنني إستخدام نظام المعلومات بالمستشفى بسهولة	172.59	.000	4	.931	أو افق
21	أحتاج دائما لتفسير للمعلومات الواردة خلال النظام	228.26	.000	3	.879	محايد
22	العمل الذي أقوم به يحقق طموحاتي	215.53	.000	4	.908	أو افق
23	أستطيع الوصول لأعلي المناصب من خلال وضوح المسار الوظيفي	161.57	.000	4	.990	أو افق
24	توفر المستشفى كل الفرص لتسهيل حصولي علي مهارات جديدة بالعمل	168.05	.000	4	1.002	أو افق
	جميع العبارات	8777.4	.000	4	7.99	او افق

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية، البرنامج spss، 2025.

يمكن تفسير نتائج الجدول كالتالي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الاولى (8777.4) بقيمة احتمالية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى دلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (5) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ «وافق». مما تقدم من نتائج عبارات المحور الاول يتضح إن أفراد العينة يوافقون بصورة عامة على ما ذكر في المحور ونقبل الفرض حيث يشترك العاملون في تطوير منظومة القيم التنظيمية للمستشفيات السعودية.

### 2.3.4 عرض ومناقشة الفرض الثاني:

يشير الفرض الثاني الى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منظومة الإدارة بالقيم والقدرة التنافسية للمستشفيات السعودية.

جدول رقم (6) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني – القدرة التنافسية

الرقم	العبارات	التكرار والنسبة %			
		او افق بشده	او افق	محايد	لا او افق الإطلاق
	القدرات البشرية:				
25	أستطيع حل المشكلات التي تواجهني دون الرجوع لرئيسي	291 67.99%	96 22%	9 2.10%	7 1.64%
					25 5.84%

الرقم	العبارات	التكرار والنسبة %			
		او افق بشده	او افق	محايد	لا او افق
لا او افق على الإطلاق					
26	لدي إلمام بتفاصيل عملي كاملا	247 57.71%	143 33.41%	37 8.64%	1 0%
27	ألجأ دائما لرئيسي لتوجيهي لاداء العمل بشكل صحيح	218 50.93%	177 41.36%	21 4.91%	11 2.57%
28	تسمح الانظمة الادارية بالمستشفى بحل المشكلات دون الرجوع للرئيس المباشر	200 47%	164 38%	41 10%	11 3%
29	أشعر بالتقدير من جانب رؤؤسائي	182 42.52%	196 45.79%	15 3.50%	34 7.94%
القدرات المعلوماتية والتكنولوجية:					
30	تساعدني الوسائل التكنولوجية المتاحة في إنجاز عملي بسرعة	228 53.27%	167 39.02%	31 7.24%	1 0.23%
31	نظام المعلومات بالمستشفى واضح تماما	233 54.44%	179 41.82%	15 4%	1 0.23%
32	هناك سهولة في الحصول علي المعلومات بالمستشفى	235 54.91%	153 35.75%	32 7%	7 1.64%
33	تحرص الادارة علي إنسياب المعلومات اللازمة بين كافة المستويات الادارية بالمستشفى	165 38.55%	104 24.30%	89 20.79%	49 11.45%
34	تحرص إدارة المستشفى علي سلامة المرضى من خلال دقة المعلومات	243 56.78%	159 37.15%	23 5.37%	2 0.47%
35	تتسم الوسائل التكنولوجية (التقنيات) بالحدثة	219 51.17%	189 44.16%	20 4.67%	0 0%
36	يسهل التعامل مع التقنيات التكنولوجية بكل سهولة	112 26.17%	216 50.47%	75 17.52%	16 4%
37	تتأخر غالبا صيانة الاجهزة التكنولوجية	16 4%	34 7.94%	37 8.64%	178 41.59%
القدرات التنظيمية:					
38	تساعدني البيئة التنظيمية علي سرعة إتخاذ القرار	227 53.04%	181 42.29%	18 4%	2 0.47%
39	أحصل دوما علي معاونة الزملاء بالمستشفى بسهولة عند الحاجة	250 58.41%	144 33.64%	28 6.54%	5 1.17%
40	يتمتع فريق العمل الذي أنتهي اليه بالمستشفى بتكامل المهارات التخصصية	245 57.24%	152 35.51%	28 6.54%	2 0%
41	أستفيد دائما من قادة العمل بالمستشفى في زيادة خبراتي العملية	284 66.36%	128 29.91%	15 4%	1 0.23%

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية، البرنامج spss، 2025.

جدول رقم (7) نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الفرض الثاني (الإدارة بالقيم والقدرة التنافسية)

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية الاختبار (F)	Sig
0.78	0.61	91.761	0.000

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية، البرنامج spss، 2025.

من النتيجة أعلاه نلاحظ ان الارتباط بين منظومة الإدارة بالقيم والقدرة التنافسية إرتباط عالي (78%) مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين. وان نسبة مساهمة المتغير المستقل (الإدارة بالقيم) في إحداث التغيرات في المتغير التابع (القدرة التنافسية) بلغت 61%. كما يلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية (sig) بلغت (0.000<sup>b</sup>). هي اقل من (0.05) مما يشير الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منظومة الإدارة بالقيم والقدرة التنافسية للمستشفيات السعودية.

#### 3.3.4 عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

تشير الفرضية الي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين منظومة الإدارة بالقيم والقدرة البشرية للمستشفيات السعودية.

جدول رقم (8) نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الفرض الثالث (الإدارة بالقيم والقدرة البشرية)

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية الاختبار (F)	Sig
0.65	0.42	44.062	0.000

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية، البرنامج spss، 2025.

من النتيجة أعلاه نلاحظ ان الارتباط بين منظومة الإدارة بالقيم والقدرة البشرية إرتباط متوسط (65%) مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين. وان نسبة مساهمة المتغير المستقل (الإدارة بالقيم) في إحداث التغيرات في المتغير التابع (القدرة البشرية) بلغت 42%. كما يلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية (sig) بلغت (0.000<sup>b</sup>). هي اقل من (0.05) مما يشير وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منظومة الإدارة بالقيم والقدرة البشرية للمستشفيات السعودية كبعد من ابعاد القدرات التنافسية لتلك المستشفيات.

#### 4.3.4 عرض ومناقشة الفرضية الرابعة:

تشير الفرضية الي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين منظومة الإدارة بالقيم والقدرات المعلوماتية والتكنولوجية للمستشفيات السعودية.

جدول رقم (9) نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الفرض الرابع (الإدارة بالقيم والقدرات المعلوماتية والتكنولوجية)

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية الاختبار (F)	Sig
0.74	0.54	70.990	0.000

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية، البرنامج spss، 2025.

من النتيجة أعلاه نلاحظ ان الارتباط بين منظومة الإدارة بالقيم والقدرات المعلوماتية والتكنولوجية للمستشفيات السعودية إرتباط مرتفع (74%) مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين. وان نسبة مساهمة المتغير المستقل (الإدارة بالقيم) في إحداث التغيرات في المتغير التابع (القدرات المعلوماتية والتكنولوجية للمستشفيات السعودية) بلغت 54%. كما يلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية (sig) بلغت (0.000) هي اقل من (0.05) مما يشير الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منظومة الإدارة بالقيم والقدرات المعلوماتية والتكنولوجية للمستشفيات السعودية كبعد من ابعاد القدرات التنافسية لهذه المستشفيات.

#### 5.3.4 عرض ومناقشة الفرضية الخامسة:

تشير الفرضية الي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين منظومة الإدارة بالقيم والقدرات التنظيمية للمستشفيات السعودية.

جدول رقم (10) نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الفرض الخامس (الإدارة بالقيم والقدرات التنظيمية)

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية الاختبار (F)	Sig
0.66	0.42	45.307	0.000

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية، البرنامج spss، 2025.

من النتيجة أعلاه نلاحظ ان الارتباط بين منظومة الإدارة بالقيم والقدرات التنظيمية للمستشفيات السعودية إرتباط متوسط (66%) مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين. وان نسبة مساهمة المتغير المستقل (الإدارة بالقيم) في إحداث التغيرات في المتغير التابع (القدرات

التنظيمية للمستشفيات السعودية) بلغت 42%. كما يلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية (sig) بلغت (0.000) هي اقل من (0.05) مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منظومة الإدارة بالقيم والقدرات التنظيمية للمستشفيات السعودية كبعد من ابعاد القدرات التنافسية لتلك المستشفيات.

## 5. النتائج:

- توصلت هذه الدراسة إلى أن تبني نهج الإدارة بالقيم في المستشفيات السعودية، وخاصة في منطقة القصيم، يساهم بشكل واضح في تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أداؤها. ومن خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة، وهي:
  - مشاركة العاملين في تطوير القيم التنظيمية: أظهرت الدراسة أن الموظفين في المستشفيات السعودية لا يقتصر دورهم على تنفيذ القيم التنظيمية فحسب، بل يساهمون أيضًا في تطويرها وتعزيزها. يعكس ذلك ارتفاع مستوى الثقة والولاء والانتماء لديهم، مما يعزز من فاعلية الإدارة بالقيم داخل المستشفيات.
  - ارتباط قوي بين الإدارة بالقيم والقدرة التنافسية للمستشفيات: أثبتت الدراسة وجود علاقة وثيقة بين تطبيق الإدارة بالقيم وتحقيق ميزة تنافسية للمستشفيات، حيث بلغت نسبة التأثير 78%. المستشفيات التي تتبنى هذا النهج تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات التنظيمية.
  - تحسين القدرات البشرية وتعزيز بيئة العمل: كشفت النتائج عن تأثير إيجابي كبير للإدارة بالقيم على الموارد البشرية، حيث ساهمت بنسبة 65% في تطوير قدرات الموظفين. ساعدت هذه القيم على تقليل معدل دوران العمل لدى الموظفين، مما خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وتحفيزًا.
  - تعزيز القدرات المعلوماتية والتكنولوجية: أوضحت الدراسة أن تطبيق القيم التنظيمية يساهم في تحسين نظم المعلومات والتكنولوجيا بنسبة تأثير بلغت 74%. يتيح ذلك سهولة الوصول إلى المعلومات، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويساعد العاملين على أداء مهامهم بفعالية أكبر.
  - تطوير القدرات التنظيمية وتحسين جودة الخدمات الصحية: أكدت الدراسة أن الإدارة بالقيم تعزز من كفاءة الهياكل التنظيمية داخل المستشفيات، حيث بلغت نسبة التأثير 66%. أدى ذلك إلى رفع مستوى جودة الخدمات الصحية، وتعزيز رضا المرضى، مما يعكس الدور الحيوي للقيم التنظيمية في تحقيق الاستدامة والنجاح المؤسسي.
- تبرز هذه النتائج أهمية الإدارة بالقيم كنهج إداري يعزز من قدرة المستشفيات على المنافسة، ويخلق بيئة عمل إيجابية، كما يساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية. إن تبني هذه القيم بشكل فعال ليس مجرد خيار، بل ضرورة لضمان نجاح واستدامة القطاع الصحي في المملكة.

## 6. التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز أداء المستشفيات السعودية وزيادة قدرتها التنافسية من خلال تبني نهج الإدارة بالقيم. وتشمل هذه التوصيات ما يلي:
  - ترسيخ ثقافة الإدارة بالقيم في المستشفيات: من الضروري نشر الوعي بين الإداريين والعاملين حول أهمية الإدارة بالقيم وأثرها الإيجابي على الأداء المؤسسي والتنافسية. يمكن تحقيق ذلك من خلال حملات توعوية، ورش عمل، وبرامج تدريبية متخصصة.
  - تحفيز العاملين على المساهمة في تطوير القيم التنظيمية: تعزيز قيم الولاء والانتماء داخل المستشفيات، وتشجيع الموظفين على تبني القيم المؤسسية والمشاركة في تطويرها. خلق بيئة داعمة للإبداع والابتكار، مما يمكن العاملين من تقديم أفكار جديدة تساهم في تحسين جودة العمل.
  - تطوير نظم المعلومات والتكنولوجيا لدعم اتخاذ القرار: ضرورة تحديث وتطوير الأنظمة التقنية داخل المستشفيات لضمان سهولة الوصول إلى المعلومات وتحليلها بفعالية. حيث يساعد ذلك في تحسين كفاءة الموظفين وتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز جودة الخدمات الصحية.
  - بناء قيادات إدارية قائمة على القيم: تدريب القادة والإداريين على مبادئ النزاهة والشفافية والاحترام المتبادل، مما يعزز بيئة عمل إيجابية ويعكس القيم المؤسسية في الإدارة اليومية. تشجيع القيادة بالقدوة، حيث يكون المديرون والإداريون نموذجًا يُحتذى به في تطبيق القيم التنظيمية.

- تحسين سياسات الموارد البشرية لتعزيز الاستقرار المهني: تصميم سياسات تدعم بيئة عمل مستقرة ومحفزة، من خلال توفير فرص التطوير المهني والمسارات الوظيفية الواضحة التي تتماشى مع طموحات الموظفين. مما يقلل معدل دوران الموظفين عبر تعزيز رضاهم الوظيفي وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- إجراء مزيد من الأبحاث حول أثر القيم التنظيمية على الأداء التنافسي: يوصى بالاستمرار في دراسة العلاقة بين الإدارة بالقيم والتنافسية في مختلف القطاعات الصحية وغير الصحية. بحيث يمكن أن تسهم الأبحاث المستقبلية في تقديم نماذج أكثر تطوراً للإدارة بالقيم، مما يعزز من نجاح المؤسسات وتحقيق استدامتها.
- تطبيق هذه التوصيات سيمكن المستشفيات السعودية من تحسين أدائها، ورفع قدرتها على مواجهة التحديات، وتعزيز تنافسيتها في القطاع الصحي، مما سينعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية وخدمة المرضى.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- أبو مالح، ع. ع. (2020). القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 34(4)، 172-212.
- أمين، م. ع. (2017). القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين: بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(3)، 201-218.
- بدران، د.، & برويس، و. (2021). أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، 6(2)، 347-364.
- البقي، ن. م. (2020). الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(6)، 125-145. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N041219>
- بوزيدي، ف. (2016). القيم التنظيمية وأثرها على الأداء: دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة. مجلة دفاتر اقتصادية 7(2)، 25-39.
- الدليهي، ح. ت.، عبد، غ. ف.، & حنظل، ق. أ. (2014). أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(2)، 1-32.
- سناني، ل.، & بوعطيط، ج. (2023). دور القيم التنظيمية في تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات التنظيمية. مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، 3(1)، 41-55.
- مصيطفى، ع. & أرحاب، و. (2016). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية/الجزائر. مجلة رؤى اقتصادية، 6(10)، 319-342.
- الهنداوي، ع. ع. (2016). أثر القيم الشخصية في بلورة التماثل التنظيمي.
- وزارة الصحة السعودية (2023). الكتاب الإحصائي السنوي، تقرير الإدارة العامة للإحصاء والمعلومات. الرياض: وزارة الصحة.
- يوسف، ي. (2013). إدارة الموارد البشرية وقيمتها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية-نموذج هوفستيد الرباعي الابعاد للثقافة إطار للتحليل. مجلة العلوم الانسانية، 13(3)، 143-160.

### المراجع الأجنبية:

- Acheha, P., & Juma, D. (2023). Organizational values on employee job satisfaction at the county government of Busia; Kenya. The Strategic Journal of Business & Change Management, 10(2), 96-109.
- Busque-Carrier, M., Ratelle, C. F., & Le Corff, Y. (2022). Work values and job satisfaction: The mediating role of basic psychological needs at work. Journal of Career Development, 49(6), 1234-1248. <https://doi.org/10.1177/08948453211043878>
- Campos, M. I. D., & Rueda, F. J. M. (2017). Effects of organizational values on quality of work life. Paidéia (Ribeirão Preto), 27, 65-75.
- Dolan, S., Garcia, S & Richley, B. (2006). Management by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century. Palgrave Macmillan.
- El Allaoui, B., Tijani, O., & El Hassani, H. (2023). The role of values-based management in increasing job satisfaction. African Scientific Journal, 3(15), 325-340. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7521669>.
- Lavuri, R. (2025). Values, wellbeing, and job satisfaction in telework: Evidence from IT-enabled service firms. Technology in Society, 80, 102762. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102762>.