

**The impact of the management by values (MBV) on the competitiveness of Saudi Arabia Hospitals****Al-Qassim Region****Dr. Gamalelddeen 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

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/
AJSP.M220425](https://doi.org/10.26389/AJSP.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

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 / محيي الدين علي محبي 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 إيجابياً 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 القيادة 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 متطرفة تساهم في توفير بيئة عمل مستقرة، مما يعزز من قدرة المستشفيات السعودية على المنافسة في القطاع الصحي.

الكلمات المفتاحية: الادارة 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 نموذجاً إدارياً متقدماً يعزز التوافق بين القيم الشخصية للموظفين والقيم التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (البعمي، 2020؛ بوزيدي، 2016).

في سياق المستشفيات الصحية، لا سيما المستشفيات، تزداد الحاجة إلى نماذج إدارية تدعم الكفاءة وجودة الخدمة، خصوصاً في ظل بيئة تنافسية وتحديات تنظيمية متزايدة. وقد بيّنت دراسات عدّة 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، خصوصاً في منطقة القصيم، تحديات تنافسية تتطلب تطوير قدراتها التنظيمية والبشرية والتكنولوجية. وعلى الرغم من إثبات العديد من الدراسات لأثر الإدارة بالقيم في تعزيز الأداء (Campos & Rueda, 2017؛ Lavuri, 2025) إلا أن هناك نقصاً في البحوث التي تربط بين تطبيق الإدارة بالقيم والقدرة التنافسية في سياق المستشفيات السعودية تحديداً. وتشير الأدبيات إلى أن غياب الانسجام بين القيم الشخصية والمؤسسة قد يُفضي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع معدل دوران الموظفين، ما يؤثّر سلباً 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؟

يتفرّع من السؤال الرئيس بعض الأسئلة الفرعية على 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 مساعدة مشاركة العاملين في تطوير القيم التنظيمية في تحسين أداء المستشفى؟

2.1 أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف 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:

وفقاً 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 القيادة بالقيم والقدرة التنافسية للمستشفيات السعودية.

الفرضات الفرعية:

- وفقاً لهذه الدراسة، سيتم اختبار الفرضيات 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 المنح الكمي بوصفه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة. يتميز هذا المنح بقدرته على جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً، مما يتيح الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعليمها على مجتمع الدراسة.

1.5.1 مجتمع الدراسة وعيتها:

مثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستشفيات بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية من الأطباء والممرضين والفنان المساعدة والبالغ عددهم 17365 (الكتاب الاحصائي السنوي، تقرير الادارة العامة للإحصاء والمعلومات بوزارة الصحة بالملكة 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 استماراة بنسبة استجابة 95% وذلك في مارس 2025. الحدود المكانية للدراسة: اقتصرت الدراسة على العاملين في المستشفيات بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية. الحدود الزمنية 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 الادارة بالقيم والقدرة التنافسية.

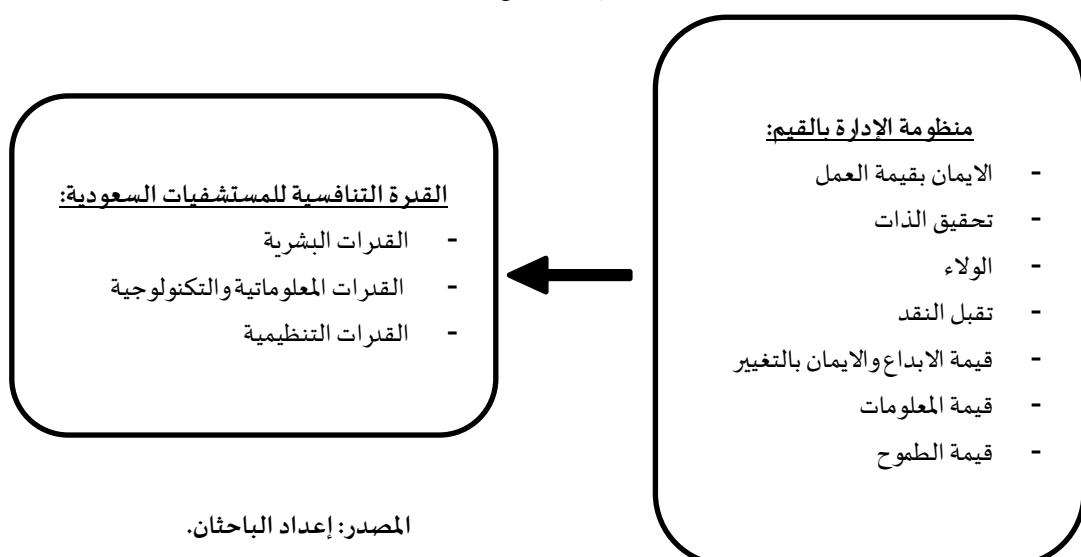
3.5.1 نموذج الدراسة:

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، 2006)، (Dolan et al, 2021).
- المتغير التابع: القدرة التنافسية للمستشفيات السعودية واعتمدت الدراسة في قياس هذا المتغير على كل من (بوزيدى، 2016، أبو مالح، 2020، أمين، 2017).

والشكل رقم (1) يوضح العلاقة الخاصة بنموذج الدراسة المقترن.

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



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

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

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 (الفاكرونباخ) لقياس مدى اتساق الأداة.
 3. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي بغرض معرفة اتجاه اراء 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. الاطار النظري للدراسة:

تُعد الإدارة بالقيم (Management by Values - MBV) منهجاً إدارياً 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 أمراً 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، وبعد هذا النهج ضروريًا في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغيير المستمر (البقمي، 2020).

2.2 مكونات الإدارة بالقيم:

ت تكون 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 تعتمدتها 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 وبريوس، 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 وتحلّق مناخاً من الثقة والاحترام (ستاني وبوعطيط، 2023). كما تساهم في تقليل التزاعات 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:** يسهم الانسجام القيمي في تحسين كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال تعزيز الالتزام والولاء (الدليمي وأخرون، 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 والتكييف:** 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 العمالء والمستثمرين، مما يؤدي إلى ميزة تنافسية في الأسواق. كما تسهم 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 على النحو التالي:
1. دراسة (Lavuri, 2025) والتي هدفت إلى تحليل أثر القيم الفردية (النفعية والهانئية) على الرفاهية النفسية والرضا الوظيفي في بيئة العمل عن بعد، وذلك في شركات الخدمات التقنية في الهند. توصلت إلى أن توافق القيم التنظيمية مع قيم الأفراد يسهم 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 (مصطفى & ارحاب, 2016) اهتمت بدور الادارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة، حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب جامحة غريبة بالجزائر وتسلیط الضوء على اهمية الجانب الاخلاق في خلق القيمة للمؤسسه من خلال ابراز تأثير منهج الادارة بالقيم على ابعاد خلق القيمة، وذلك بتحليل العلاقة بين تطبيق الادارة بالقيم في المؤسسة وتوفير عوامل خلق القيمة في المؤسسة محل الدراسة. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادى الادارة بالقيم وعوامل خلق القيمة في المؤسسة، كما ان ضعف توجه المؤسسة نحو الالتزام الاخلاقي في الادارة قد اثر سلبا على خلق القيمة.

6. دراسة (الهنداوي، 2017) ركزت على تأثير القيم الشخصية في بلوغ التمائل التنظيمي، حالة موظفي كلية الاقتصاد بجامعة بابل، العراق ودراسة العلاقة التأثيرية للقيم الشخصية في بلوغ التمائل 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 الاخر على ولاته وانتماهه 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 معارضه الافراد في التنظيم لبقية القيم التنظيمية الأخرى.
7. دراسة (جوادي & 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 اربعة بعد من الثقافة (التفاوت في السلطة، تجنب الغموض، الفردية/الجماعية، الذكرية/الانثوية) وفي ضوء ذلك تم التاكيد على مكانة القيم في ادارة الموارد البشرية فضلا عن توضيح دور تبادل القيم الشخصية والجماعية وانعكاسها السليبي المتمثل في احتدام الصراع بين الموارد البشرية في المؤسسات، وبالتالي فإن الوعي بالذات وبالآخرين يعتبر حل جيد لبناء القيمة الأخلاقية الصارمة، وهي بذلك تعد اساسا للعلاقات الإنسانية وفهم الآخرين.
8. دراسة (Campos & Rueda, 2017) تناولت تأثير القيم التنظيمية على جودة حياة العمل، وبحثت 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 فعلاً موضع التنفيذ من أجل وضع استراتيجيات تهدف إلى تعزيز مزيد من التطابق من وجهة نظر الموظفين، مما يؤثر بشكل إيجابي على جودة حياة العمل. وتناولت هذه الدراسة عدداً متكرراً من الدراسات التي أجريت في مجال العمل وعلم النفس التنظيمي، نظراً 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.
- تفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على أثر الإدارة بالقيم على الأداء المؤسسي، حيث أكدت دراسات مثل (El Allaoui et al., 2023; Acheha & Juma, 2023; Dolan et al., 2006) على العلاقة الإيجابية بين تبني القيم التنظيمية ورفع مستويات الرضا والالتزام الوظيفي، مما يعزز الكفاءة والتنافسية داخل المنظمات. كما تتناول الدراسة مع أبحاث سابقة في استخدام مفاهيم مثل التمكين، الانسجام القيمي، وتأثير البيئة التنظيمية على سلوك الأفراد. أما من حيث الاختلاف، فإن معظم الدراسات السابقة تناولت السياق الغربي أو الإفريقي أو بيئات غير صحيحة، بينما تُنفرد هذه الدراسة بتطبيق نموذج الإدارة بالقيم في سياق المستشفيات السعودية بمنطقة القصيم، وهي بيئه لم تتناول بالبحث الكافي في الأدب. كما تميزت الدراسة بتضمينها ثلاثة أبعاد للقدرة التنافسية (البشرية، المعلوماتية والتكنولوجية، والتنظيمية)، وهو ما لم يتم التركيز عليه مجتمعًا في الدراسات السابقة، مما يمنحها بعدًا تطبيقيًا واستراتيجيًا جديداً في بيئه 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 32.5%， ثم 36% من حملة الدبلوم العالي، 16.1% من حملة الدكتوراه، 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 في 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%. اما 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، وأخيراً 21.5% من افراد العينة لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة.

جدول رقم (2) الخصائص الديمغرافية للعينة

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

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

2.4 الثبات والصدق الإحصائي:

قام الباحثان بحساب معامل ثبات المقاييس المستخدم في الاستبيان عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ.

وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

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

الصدق	معامل الثبات	الرقم
0.93	0.87	جميع الأسئلة

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 الاستبيان كاملة كانت (0.87) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة، و يجعل التحليل الإحصائي سليماً و مقبولاً.

3.4 اختبارفرضيات الدراسة:

1.3.4 عرض ومناقشة الفرض الأول: يشترك العاملون في تطوير منظومة القيم التنظيمية للمستشفيات السعودية. يعرض

الجدول رقم (4) نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة 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

الإطلاق	لا او افق على		او افق		العبارة	الرقم
	محайд	لا او افق	او افق	بشدة		
26	6	7	94	295	أشعر بأهمية العمل المسند لي	1

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %				
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق على الإطلاق
		% 6.9	% 22	% 1.6	% 1.4	% 6.1
2	أقدم خدمات ذات قيمة لرواد المستشفى	256	139	33	0	0 % 0
3	يعتبر العمل الذي اقوم به حلقة من سلسلة الاعمال المتتالية منطقيا	220	178	20	10 % 2.3	0 % 0
4	اقوم بتؤدية عمل بدرجة عالية من الثقة بنفسي	231	184	13	0 % 0	0 % 0
5	أقبل الاعمال الصعبة التي يتم تكليفي بها دوما	189	191	14 % 3.3	34 % 7.9	0 % 0
6	أخشى الفشل دائما	95	68	% 22.2	% 15.9	95 % 22.2
7	يتم تحقيق اهدافي الخاصة من خلال عملي الحالى	112	164	% 26.2	% 38.3	118 % 27.6
8	أعمل علي تحقيق اهداف المستشفى بكل الوسائل المتاحة	162	252	% 37.9	% 58.9	1 % 0.2
9	أشعر بانتمائي لعملي في المستشفى	232	157	% 52.2	% 36.7	33 % 7.7
10	أقبل الانتقال الى منظمة أخرى تمنعني مزايا أفضل	165	104	% 38.6	% 24.3	89 % 20.8
11	أتقبل النقد من رؤسائي بمنتهى الرضا	97	243	% 22.7	% 56.8	62 % 14.5
12	تقدير إدارة المستشفى قيمة مقترحاتي	65	235	% 15.2	% 54.9	84 % 19.6
13	أتفق في تقييم رؤسائي لي في كافة الجوانب	118	284	% 27.6	% 57.9	61 % 14.3
14	تعمل إدارة المستشفى علي نشر ثقافة التغيير بين العاملين علي كافة المستويات الإدارية	30	241	% 7	% 56.3	87 % 20.3
15	تحرص إدارة المستشفى علي تحفيز العاملين المبدعين	94	155	% 22	% 36.2	117 % 27.3
16	يتم عرض المشاكل علي العاملين بصفة مستمرة	55	201	% 12.9	% 47	147 % 34.3
17	كثرة التعرض للمشاكل تكسبني الكثير من الخبرات	168	195	% 39.3	% 45.6	35 % 8.2
18	تحرص الادارة علي إمدادي بالمعلومات التي تسهل عملي	59	253	% 13.8	% 59.1	90 % 21
19	المعلومات الواردة من المستشفى واضحة تماما	103	178	% 24.1	% 41.6	116 % 27.1

النحو					العبارة	الرقم
لا او افق على الإطلاق	لا او افق	محايد	او افق	او افق بشدة		
0 %0	60 %14	54 %12.6	222 %51.9	92 % 21.5	يمكنني استخدام نظام المعلومات بالمستشفى بسهولة	20
1 %0.2	91 %21.3	167 %39	138 %32.2	31 % 7.2	أحتاج دائمًا لتفسير المعلومات الواردة خلال النظام	21
0 %0	63 %14.7	54 %12.6	238 %55.6	73 % 17.1	العمل الذي أقوم به يحقق طموحاتي	22
1 %0.2	53 %12.4	149 %34.8	121 %28.3	104 % 24.3	أستطيع الوصول لأعلى المناصب من خلال وضوح المسار الوظيفي	23
12 %2.8	41 %9.6	140 %32.7	149 %34.8	86 % 20.1	توفر المستشفى كل الفرص لتسهيل حصولي علي مهارات جديدة بالعمل	24
230 %2	790 %7.7	1798 %17.5	4348 %42.3	3132 %30.5	جميع العبارات	

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

ولإثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كای لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرض.

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

جدول رقم (5) نتائج اختبار عيادات المحور الأول - الادارة بالقيم

الرقم	العبارات	مرتب كاي	قيمة الاحتمالية (sig)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الباحثين
1	أشعر بأهمية العمل المستند 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 اقوم به حلقة من سلسلة الاعمال المتتالية منطقيا	325.12	.000	5	.692	أو افق بشده
4	اقوم بتأدية عمل 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	أخشى الفشل دائما	19.15	.000	3	1.368	محايد
7	يتم تحقيق اهدافي الخاصة من خلال عملي الحالى	208.14	.000	4	.915	أو افق
8	أعمل على 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 الى منظمة أخرى تمنحي مزايا أفضل	142.14	.000	4	1.207	أو افق
11	أتقربل النقد من رؤسائي بمنتهى الرضا	254.03	.000	4	.784	أو افق
12	تقدير إدارة المستشفى قيمة مقررتها	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	قيمة الاحتمالية (sig)	الوسطي الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه 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 تكسبني 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 استخدام نظام المعلومات بالمستشفى بسهولة	172.59	.000	4	.931	أو افق
21	احتاج دائماً لتفسير المعلومات 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 لأعلى المناصب من خلال وضوح المسار الوظيفي	161.57	.000	4	.990	أو افق
24	توفر المستشفى كل الفرص لتسهيل حصولي على مهارات جديدة بالعمل	168.05	.000	4	1.002	أو افق
	جميع العبارات	8777.4	.000	4	7.99	أو افق

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

يمكن تفسير نتائج الجدول كالتالي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة للدالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى (8777.4) بقيمة إحتمالية (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 (65%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـأو افق. مما تقدم من نتائج عبارات المحور الأول 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 إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منظومة الإداره بالقيم والقدرة التنافسيه للمستشفيات السعودية.

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

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

الرقم	العبارات	النكرار والنسبة %				
		او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق	لا او افق على الإطلاق
26	لدي إمام بتفاصيل عملى كاملا	247	143	33.41%	8.64%	0% 0%
27	أجأ دائمًا رئيسي لتجيبي لاداء العمل بشكل صحيح	218	177	41.36%	4.91%	2.57% %
28	تسمح الانظمة الادارية بالمستشفي بحل المشكلات دون الرجوع للرئيس المباشر	200	164	38%	10%	3% %
29	أشعر بالتقدير من جانب رؤوسي	182	196	45.79%	3.50%	7.94% %
القدرات المعلوماتية والتكنولوجية:						
30	تساعدني الوسائل التكنولوجية المتوفرة في إنجاز عملي بسرعة	228	167	39.02%	7.24%	0.23% %
31	نظام المعلومات بالمستشفي واضح تماما	233	179	41.82%	4%	0.23% %
32	هناك سهولة في الحصول على المعلومات بالمستشفي	235	153	35.75%	7%	1.64% %
33	تحرص الادارة علي إتاحة المعلومات اللازمة بين كافة المستويات الادارية بالمستشفي	165	104	24.30%	20.79%	11.45% %
34	تحرص إدارة المستشفي علي سلامه المرضى من خلال دقة المعلومات	243	159	37.15%	%5.37	0.47% %
35	تنسق الوسائل التكنولوجية (التقنيات) بالحداثة	219	189	44.16%	%4.67	0% %
36	يسهل التعامل مع التقنيات التكنولوجية بكل سهولة	112	216	50.47%	%17.52	4% %
37	تتأخر غالباً صيانة الأجهزة التكنولوجية	16	34	7.94%	%8.64	41.59% %
القدرات التنظيمية:						
38	تساعدني البيئة التنظيمية علي سرعة إتخاذ القرار	227	181	42.29%	%4	0.47% %
39	أحصل دوماً علي معاونة الزملاء بالمستشفي بسهولة عند الحاجة	250	144	33.64%	%6.54	1.17% %
40	يتمتع فريق العمل الذي أنتهي اليه بالمستشفي بتكامل المهارات التخصصية	245	152	35.51%	%6.54	0% %
41	أستفيد دائمًا من قادة العمل بالمستشفي في زيادة خبراتي العلمية	284	128	29.91%	%4	0.23% %

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

جدول رقم (7) نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الفرض الثاني (الاداره بالقيم والقدرة التنافسيه)

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

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

من النتيجه أعلاه نلاحظ ان الإرتباط بين منظومة الاداره بالقيم والقدرة التنافسيه إرتباط عالي(%)78 مما يدل على وجود علاقه بين المتغيرين. وان نسبة مساهمة المتغير المستقل(الاداره بالقيم) في إحداث التغيرات في المتغير التابع (القدرة التنافسيه) بلغت 61%. كما يلاحظ ان قيمة مستوى المعنويه (sig) بلغت (0.000^b) هي اقل من (0.05) مما يشير الى وجود علاقه ذات دلالة إحصائيه بين تطبيق منظومة الاداره بالقيم والقدرة التنافسيه للمستشفيات السعودية".

3.3.4 عرض ومناقشة الفرضية الثالثه:

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

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

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

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

من النتيجه أعلاه نلاحظ ان الإرتباط بين منظومة الاداره بالقيم والقدرة البشرية إرتباط متوسط (%)65 مما يدل على وجود علاقه بين المتغيرين. وان نسبة مساهمة المتغير المستقل(الاداره بالقيم) في إحداث التغيرات في المتغير التابع (القدرة البشرية) بلغت 42%. كما يلاحظ ان قيمة مستوى المعنويه (sig) بلغت (0.000^b) هي اقل من (0.05) مما يشير وجود علاقه ذات دلالة إحصائيه بين تطبيق منظومة الاداره بالقيم والقدرة البشرية للمستشفيات السعودية كبعد من ابعاد القدرات التنافسيه لتلك المستشفيات.

4.3.4 عرض ومناقشة الفرضية الرابعه:

تشير الفرضية الي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائيه بين منظومة الاداره بالقيم والقدرات المعلوماتيه والتكنولوجيه للمستشفيات السعودية.

جدول رقم (9) نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الفرض الرابع (الاداره بالقيم والقدرات المعلوماتيه والتكنولوجيه)

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

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

من النتيجه أعلاه نلاحظ ان الإرتباط بين منظومة الاداره بالقيم والقدرات المعلوماتيه والتكنولوجيه للمستشفيات السعودية إرتباط مرتفع (%)74 مما يدل على وجود علاقه بين المتغيرين. وان نسبة مساهمة المتغير المستقل(الاداره بالقيم) في إحداث التغيرات في المتغير التابع (القدرات المعلوماتيه والتكنولوجيه للمستشفيات السعودية) بلغت 54%. كما يلاحظ ان قيمة مستوى المعنويه (sig) بلغت (0.000) هي اقل من (0.05) مما يشير الى وجود علاقه ذات دلالة إحصائيه بين تطبيق منظومة الاداره بالقيم والقدرات المعلوماتيه والتكنولوجيه للمستشفيات السعودية كبعد من ابعاد القدرات التنافسيه لهذه المستشفيات.

5.3.4 عرض ومناقشة الفرضية الخامسه:

تشير الفرضية الي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائيه بين منظومة الاداره بالقيم والقدرات التنظيميه للمستشفيات السعودية.

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

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

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

من النتيجه أعلاه نلاحظ ان الإرتباط بين منظومة الاداره بالقيم والقدرات التنظيميه للمستشفيات السعودية إرتباط متوسط (%)66 مما يدل على وجود علاقه بين المتغيرين. وان نسبة مساهمة المتغير المستقل(الاداره بالقيم) في إحداث التغيرات في المتغير التابع (القدرات

التنظيمي لل المستشفيات السعودية) بلغت 42%. كما يلاحظ ان قيمة مستوى المعنويه (sig) بلغت (0.000) هي اقل من (0.05) مما يشير الى وجود علاقه ذات دلالة إحصائيه بين تطبيق منظومة الاداره بالقيم والقدرات التنظيميه للمستشفيات السعودية كبعد من ابعاد القدرات التنافسيه 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 أدائها. ومن خلال تحليل البيانات وختبار 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 والانتفاء 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 تبني 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 يسهم 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 يسهم 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:
 - ترسیخ 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 والانتفاء داخل المستشفيات، وتشجيع الموظفين على تبني القيم المؤسسية والمشاركة في تطويرها. خلق بيئة داعمة للابداع والابتكار، مما يمكن العاملين من تقديم أفكار جديدة تسهم 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 التزاهة 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 تتناسب 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 يمكن 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 البحث التجاري 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.
- البقعي، 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), 39–25.
- الدليلي، ح. ت.، عبد، غ. ف.، & حنظل، ق. أ. (2014). أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في المديرية العامة ل التربية 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, 41(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 التمائل التنظيمي.
- وزارة الصحة السعودية. (2023). الكتاب الإحصائي السنوي، تقرير الإدارة العامة للإحصاء والمعلومات. الرياض: وزارة الصحة.
- يوسف، ي. (2013). إدارة الموارد البشرية وقيمها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية-نموذج هوفستيد الريادي الابعاد للثقافة إطار للتحليل. مجلة العلوم الإنسانية, 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>](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>.