

عنوان البحث

أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية
السعودية: دراسة تطبيقية علي مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض

**The Impact of Transformational Leadership on the Quality of
Health Services in Saudi Government Hospitals: An Applied
Study on King Faisal Hospital in Riyadh City.**

إعداد الطالب: محمد سعد محمد المطوع

الرقم الجامعي: ٢٥٢٠٠٠٢٢٢

إشراف/ د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

فهرس المحتويات

المقدمة:	٣
مشكلة الدراسة:	٤
أهمية الدراسة:	٥
أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)	٥
ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)	٦
أهداف الدراسة:	٦
تساؤلات الدراسة:	٧
فروض الدراسة:	٨
الدراسات السابقة:	٨
أولاً: الدراسات العربية	٨
ثانياً: الدراسات الأجنبية	١٥
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة	٢١
المنطلقات النظرية للدراسة:	٢٣
أولاً: القيادة التحويلية	٢٣
ثانياً: جودة الخدمات الصحية	٢٥
أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:	٢٧
أبرز النظريات:	٢٩
المنهجية وطرق البحث:	٣١
منهج الدراسة:	٣١
مجتمع الدراسة:	٣٢
عينة الدراسة:	٣٢
طرق جمع البيانات:	٣٢
الأساليب الإحصائية:	٣٣
نموذج الدراسة:	٣٤
أدوات الدراسة:	٣٤
حدود الدراسة:	٣٥
المراجع:	٣٦
أولاً: المراجع العربية	٣٦
ثانياً: المراجع الاجنبية	٣٩

المقدمة:

شهد قطاع الإدارة الصحية تحولات كبيرة في ظل التوسع المتسارع للخدمات الطبية وارتفاع توقعات المستفيدين من جودة الرعاية المقدمة (حوالي، ٢٠٢٣، ٤٧)، فقد أصبحت المستشفيات الحكومية تُعدّ مكونات أساسية لمنظومة الصحة العامة، تتطلب إدارة فعّالة تتسجم مع التوجهات العالمية نحو الكفاءة والشفافية والابتكار، وتظهر الحاجة إلى بيئة تنظيمية مرنة تُقدّم حلولاً سريعة للاستجابة للمتغيرات والمتطلبات التقنية والمجتمعية، ما يجعل الإدارة الصحية أحد أبرز المجالات الحيوية التي تتطلب قيادة نوعية قادرة على التأقلم والابتكار.

أما القيادة التحويلية، فهي نمط قيادي يركّز على إلهام المتابعين وتحفيزهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإبداع (أوسليمان، ٢٠٢١، ٥٦٢)، فهي تعتمد على الرؤية الواضحة، والتواصل الفعّال، وتمكين الأفراد، وتطويرهم بما يتجاوز رهانات الأدوار التقليدية، ويُعد القائد التحويلي محفّزاً للتغيير، حيث يعمل على تعزيز التزام الفريق بالقيم التنظيمية وتحفيزهم للتفكير المستقل والمبادرة، مما يخلق بيئة عمل ديناميكية تتوافق مع متطلبات العصر.

ولتحقيق خدمات صحية ذات جودة عالية، يتطلب الأمر أن تُدمج القيادة التحويلية في أنظمة إدارة المستشفيات الحكومية بحيث تؤثر مباشرة في النتائج المرضية وتجربة المريض، إذ إن الجودة في الخدمات الصحية تُشير إلى مدى تحقيق الخدمات للمخرجات المرجوة، بما في ذلك السلامة، والفعالية، وتجربة المريض، والكفاءة (حوالي، ٢٠٢٣، ٤٩)، وعند تطبيق معايير الجودة بذكاء، تتحسن العمليات الداخلية وتُترجم إلى نتائج ملموسة مثل انخفاض نسبة الأخطاء الطبية، وزيادة رضا المرضى، وتحسين صورة المؤسسة.

حيث تُشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية تُعدّ آلية فعّالة لتعزيز جودة الخدمات الصحية، إذ إن القادة الذين يحفّزون التغيير ويشجّعون الابتكار يساهمون في تحسين أداء الأقسام الطبية والإدارية على حد سواء (حوالي، ٢٠٢٣، ٥٣)، وعندما تُوظف التمكين والدعم المعرفي والهيكلية عبر القيادة التحويلية، يُصبح النظام الإداري قادراً على مواجهة التحديات وضمان استدامة التطوير، ومن ثمّ تبرز العلاقة الوظيفية بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية

السعودية، خاصة في مستشفى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض، الذي يعدّ نموذجاً مناسباً لدراسة هذا التأثير بشكل تطبيقي.

في الأدب الأكاديمي تداولت بعض الدراسات نتائج إيجابية تربط بين القيادة التحويلية وتحسين جودة الخدمات الصحية، مثل ما خلصت إليه دراسات تربط بين القيادة، ورضا العاملين وسلامة المرضى (Asif et al., 2019)، في حين أن بعض الأبحاث أظهرت نتائج متضاربة أو محدودة لدور القيادة مقابل عوامل أخرى مؤثرة مثل الثقافة التنظيمية أو الموارد المتاحة (Al-Rjoub et al., 2024)، ومن جهة ثالثة، أشار عدد من الباحثين إلى أن القيادة التحويلية قد لا تؤدي إلى نتائج مباشرة دون وجود بيئة داعمة وتمكين فعلي للموارد البشرية (Boamah et al., 2018)، هذه التباينات تشير إلى أن العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات الصحية ليست خطية دائماً، وتتأثر بعدة عوامل داخل المنظومة الصحية.

وبالرغم من هذا الجدل، يتفق الكثير من الباحثين على أن القيادة التحويلية تساهم بشكل ما في تحسين جودة الخدمات الصحية عند توفر بعض الشروط، مثل التمكين والتنظيم المؤسسي الجيد (الشناطي، ٢٠٢٠، ٢٢)، وبالتالي، يُعد استكشاف هذا التأثير داخل المستشفيات السعودية خطوة مهمة لفهم طبيعة العلاقة وامتدادها في سياق محلي، وتُشكل دراستنا محاولة للربط بين النظرية والتطبيق في بيئة المستشفيات الحكومية السعودية، مع التركيز على مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض كحالة تطبيقية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية السعودية، وبشكل خاص في مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض، الذي يُعد من أبرز المستشفيات المرجعية في المملكة، فمع ازدياد حجم الطلب على الخدمات الصحية وتنوع احتياجات المرضى وتطور التحديات الإدارية والتنظيمية، أصبحت المستشفيات تواجه ضغوطاً متزايدة تتطلب أنماط قيادة قادرة على التكيف والتحفيز والابتكار في أساليب العمل، ورغم ما تحظى به القيادة التحويلية من اهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، إلا أن تطبيقها في بيئة المستشفيات

الحكومية السعودية لا يزال محدوداً وغير مدروس بعمق من حيث تأثيره المباشر على جودة الخدمة الصحية، ومن هنا تتبع المشكلة الأساسية في هذه الدراسة، وهي تحديد ما إذا كانت ممارسات القيادة التحويلية تسهم فعلياً في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين، أم أن هناك عوامل تنظيمية أخرى تحد من فعاليتها داخل الإطار المؤسسي الحكومي.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية علمية كبيرة لأنها تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية والصحية في الوطن العربي من خلال تناول موضوع يجمع بين مجالين متكاملين هما القيادة الإدارية وجودة الخدمات الصحية، فهي تقدم إطاراً نظرياً يربط بين مفاهيم القيادة التحويلية ومبادئ الجودة الشاملة في الرعاية الصحية، بما يُمكن الباحثين من فهم أعمق للدور الذي تلعبه القيادة في تحسين الكفاءة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم نموذجاً تطبيقياً يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومؤشرات جودة الخدمات في المؤسسات العامة، فهي تفتح المجال أمام الباحثين لاستكشاف المتغيرات الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر في هذه العلاقة، مثل الثقافة التنظيمية أو أساليب التحفيز أو مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

وتضيف الدراسة قيمة علمية أخرى من خلال تسليط الضوء على واقع تطبيق القيادة التحويلية في البيئة السعودية، مما يساهم في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات المحلية، إذ تفتقر العديد من الدراسات العربية إلى التحليل الميداني العميق لتأثير القيادة في بيئات العمل الصحية الحكومية مقارنة بالدول المتقدمة.

كما أن نتائج هذه الدراسة قد تشكل قاعدة معرفية يمكن الاستناد إليها في تطوير نظريات القيادة في السياق العربي، وذلك عبر اختبار مدى توافق المفاهيم الغربية في القيادة التحويلية مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من واقع أن المستشفيات الحكومية السعودية تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتحسين جودة الخدمات وضمان رضا المستفيدين في ظل التطور السريع للقطاع الصحي، وهو ما يتطلب وجود قيادات قادرة على إحداث تغيير إيجابي في الأداء التنظيمي، ومن هنا فإن تطبيق نتائج هذه الدراسة قد يساعد صناع القرار على تبني نماذج قيادية أكثر فاعلية تركز على التحفيز، وتمكين الكوادر الطبية والإدارية، وتعزيز بيئة العمل التعاونية.

كما تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن للمستشفيات الحكومية استخدامها لتطوير برامج تدريبية تستهدف تأهيل القيادات الصحية بأسلوب القيادة التحويلية، بما يعزز مهارات الاتصال، وبناء الثقة، ونشر ثقافة الجودة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية والطبية.

وتكمن الأهمية العملية أيضاً في إمكانية توظيف نتائج البحث في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل المستشفيات، مثل تحسين أنظمة الحوافز، وتبني آليات تقييم أداء تركز على مبادئ القيادة التحويلية، مما يرفع من كفاءة الفرق الطبية ويعزز روح الانتماء المؤسسي.

وأخيراً، فإن لهذه الدراسة بعداً استراتيجياً يتمثل في دعم جهود وزارة الصحة السعودية نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في محور تحسين جودة الحياة والرعاية الصحية، وذلك من خلال تقديم نموذج قيادي يمكن أن يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في تقديم الخدمات الصحية على المستوى الوطني.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

بيان أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

- بيان أثر التأثير المثالي على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض.

- بيان أثر التحفيز والتمكين على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض.
- بيان أثر الاستثارة الفكرية على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض.
- بيان أثر الاعتبارات الفردية على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض ؟

الاسئلة الفرعية:

- ما أثر التأثير المثالي على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض؟
- ما أثر التحفيز والتمكين على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض؟
- ما أثر الاستثارة الفكرية على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض؟
- ما أثر الاعتبارات الفردية على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتأثير المثالي على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحفيز والتمكين على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على جودة الخدمات الصحية لدى مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

أجرت الباحثة سمية أوسليمان (٢٠٢١) دراسة بعنوان القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الخدمات: دراسة نظرية، هدفت من خلالها إلى تحليل الدور المحوري الذي تؤديه القيادة التحويلية في رفع كفاءة وجودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، ركزت الدراسة على تحديد مدى ارتباط عناصر القيادة التحويلية مثل التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاهتمام الفردي، بالنتائج التنظيمية المرتبطة بجودة الخدمة وأداء العاملين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، دون تطبيق ميداني، لتوضيح كيف تسهم القيادة التحويلية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري، وشمل مجتمع الدراسة عدداً من المؤسسات الإدارية والخدمية التي وردت في الدراسات السابقة في الوطن العربي،

واستعانت الباحثة بأداة التحليل المقارن بين النماذج القيادية لتوضيح المفاهيم النظرية وربطها بأبعاد الجودة المؤسسية.

أظهرت نتائج الدراسة أن تبني القيادة التحويلية ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات من خلال رفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين وتحسين العلاقات الداخلية في بيئة العمل، وأشارت النتائج إلى أن القائد التحويلي يملك القدرة على إحداث تغييرات جوهرية في السلوك التنظيمي عبر تعزيز الإبداع والتواصل الفعال بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين استجابة المؤسسة لتوقعات المستفيدين، كما أوضحت الدراسة أن جودة الخدمات لا تتحقق فقط عبر تطبيق معايير إجرائية، بل من خلال تفعيل القيادة القادرة على بناء ثقافة تنظيمية تركز على التحسين المستمر، وتغرس قيم المشاركة والمسؤولية الجماعية في بيئة العمل.

وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها ضرورة إدراج مفهوم القيادة التحويلية في برامج إعداد القيادات الإدارية، وتضمينها ضمن السياسات التنظيمية للمؤسسات الخدمية من أجل تحقيق الجودة الشاملة، كما أوصت بزيادة الاهتمام بالتدريب المستمر للقيادات الوسطى وتمكينها من تطبيق أساليب التحفيز والتواصل الفعال مع الموظفين، وأكدت الباحثة أن المؤسسات التي تعتمد على نموذج القيادة التحويلية تمتلك فرصاً أكبر للتميز المؤسسي والاستدامة الإدارية، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالتغير والتطور التقني السريع.

قدّمت الباحثة دنيا تكروني (٢٠٢١) دراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة، تناولت فيها العلاقة بين الأساليب القيادية الحديثة ومتطلبات التحول الرقمي في البيئة الجامعية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في تطوير أداء إدارات العلاقات العامة الرقمية من خلال أبعادها الأساسية مثل التحفيز الإلهامي، والتفكير الابتكاري، والاهتمام بالاحتياجات الفردية للعاملين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (١٢٠) موظفاً يعملون في إدارات العلاقات العامة بالجامعات الحكومية في محافظة جدة، واشتملت الدراسة على قياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية ومقارنته بدرجة فاعلية الأداء الرقمي في بيئة العمل الجامعي،

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية وفاعلية العلاقات العامة الرقمية، حيث ساهم القادة الذين يتسمون برؤية واضحة وقدرة على التحفيز في تعزيز العمل التعاوني وتشجيع الإبداع في الحملات الرقمية، كما بينت النتائج أن اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية للعاملين، وتوفيره بيئة عمل داعمة للتطوير المهني، يساهمان في رفع الأداء العام وتحقيق كفاءة أكبر في إدارة الاتصال الإلكتروني مع الجمهور، وأكدت الدراسة أن القادة التحويليين يميلون إلى استخدام التكنولوجيا كأداة للتغيير الإيجابي، مما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية وتعزيز تفاعلها مع المجتمع الأكاديمي والجمهور الخارجي.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ القيادة التحويلية في برامج التدريب القيادي داخل الجامعات الحكومية، مع التركيز على تطوير مهارات القادة في مجال الاتصال الرقمي وإدارة الأزمات الإلكترونية، كما دعت إلى وضع خطط استراتيجية لتحديث بنية العلاقات العامة الرقمية وربطها بمفاهيم الجودة والتحسين المستمر في الأداء المؤسسي، وأشارت الباحثة إلى أهمية تمكين القيادات الجامعية من استخدام التقنيات الحديثة في التواصل وصنع القرار، بما يساهم في تحقيق التحول الرقمي الشامل داخل المؤسسات التعليمية الحكومية.

قدم الباحث يوسف حريقة (٢٠١٨) دراسة ميدانية بعنوان أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين: دراسة حالة - المنسقية العامة للخدمة الوطنية الخرطوم، هدفت إلى التعرف على مدى تأثير أساليب القيادة التحويلية في تعزيز تمكين العاملين داخل المؤسسات الحكومية في السودان، سعى الباحث إلى تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية) ومستوى تمكين العاملين من حيث المشاركة في اتخاذ القرار، والقدرة على الابتكار، والثقة في القيادة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالتحليل الميداني، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (١٥٠) موظفاً من العاملين في المنسقية العامة للخدمة الوطنية بالخرطوم، وقد تمت معالجة البيانات باستخدام التحليل الإحصائي لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم بدرجة عالية في رفع مستوى تمكين العاملين من خلال خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، كما بينت النتائج أن القائد التحويلي ينجح في تحفيز الأفراد على الإبداع والالتزام من خلال تبني رؤية واضحة وتنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاه الأهداف المؤسسية، وأشارت الدراسة إلى أن تمكين العاملين يعد أحد المخرجات الجوهرية لتطبيق القيادة التحويلية، إذ يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.

وانتهت الدراسة بعدة توصيات عملية أهمها ضرورة تطبيق نموذج القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية السودانية لتطوير القدرات البشرية، وتوفير برامج تدريبية مكثفة للقيادات الوسطى والعليا لتبني هذا النمط القيادي، كما أوصى الباحث بضرورة بناء أنظمة إدارية تشجع على مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط والتقييم، بما يعزز من روح الانتماء المؤسسي ويقوي العلاقة بين القيادة والعاملين، واعتبر أن التحول نحو القيادة التحويلية يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التمكين الإداري ورفع كفاءة المؤسسات الحكومية في بيئات العمل الحديثة.

قام الباحث ياسر حوالي (٢٠٢٣) بإجراء دراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية، هدفت إلى فحص العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الحكومية، ركز الباحث على أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في الرؤية المستقبلية، التحفيز المعنوي، والتطوير المهني للعاملين، وربطها بمؤشرات الجودة الصحية مثل كفاءة الخدمة، رضا المرضى، وسلامة الإجراءات الطبية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المسح الميداني لعينة مكونة من (٢٠٠) موظف من الأطباء والمرضى والإداريين في عدد من المستشفيات الحكومية السعودية، وجمعت البيانات باستخدام الاستبيان وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) لاستخلاص العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في جودة الخدمات الصحية، حيث يسهم القائد التحويلي في تحفيز العاملين وتشجيعهم على الالتزام بمعايير الجودة وتقديم خدمات أكثر كفاءة وإنسانية، وأكدت الدراسة أن التحفيز الإلهامي والاهتمام الفردي يعدان أهم بعدين يسهمان في

رفع جودة الرعاية الصحية، من خلال تحسين الروح المعنوية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، كما أظهرت النتائج أن المؤسسات الصحية التي تتبنى نمط القيادة التحويلية تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات الإدارية والبيئية، وتحقيق رضا أعلى لدى المستفيدين من الخدمات الصحية الحكومية.

وأوصى الباحث بضرورة إعداد برامج تدريب وتأهيل مستمرة للقادة الإداريين في القطاع الصحي لتبني ممارسات القيادة التحويلية، وتعزيز دورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة، كما دعا إلى دمج مفاهيم القيادة التحويلية ضمن خطط وزارة الصحة السعودية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال الجودة الصحية، وأشار إلى أهمية إشراك الكوادر الطبية والإدارية في عمليات صنع القرار لضمان تحقيق التكامل بين القيادة والعاملين في بيئة الرعاية الصحية الحكومية.

قدّمت الباحثة زينب الشريفي (٢٠٢١) دراسة بعنوان ممارسات القيادة التحويلية وأثرها على جودة الخدمة المصرفية: بحث مقارنة، وهدفت إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال مقارنة بين مصرفين أحدهما حكومي والآخر خاركزت الدراسة على تحليل كيف يمكن لأساليب القيادة التحويلية مثل التحفيز الإلهامي والتمكين والتأثير المثالي أن ترفع من كفاءة الموظفين وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة ميدانية، حيث جمعت البيانات من عينة مكونة من (١٦٠) موظفًا من المصرفين، وتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الإحصائي لتحديد قوة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى جودة الخدمة المصرفية، وأن البنوك التي تتبنى هذا النمط القيادي تتميز بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء وارتفاع مستويات الرضا لديهم، كما تبين أن القائد التحويلي يسهم في خلق بيئة عمل تحفيزية تساعد الموظفين على الابتكار وتحسين جودة الأداء، وبيّنت الدراسة أن البعد الأكثر تأثيراً كان "التحفيز الإلهامي"، حيث كان له الدور الأبرز في رفع كفاءة الخدمة وزيادة التفاعل الإيجابي مع العملاء، كما أظهرت الدراسة أن المصرف الخاص كان أكثر تطبيقاً لممارسات القيادة التحويلية مقارنة بالمصرف الحكومي، ما انعكس على جودة خدماته ومرونة إجراءاته التنظيمية.

وأوصت الباحثة بضرورة نشر ثقافة القيادة التحويلية في المؤسسات المالية والمصرفية عبر برامج تطوير قيادي تستهدف المديرين في المستويات العليا والوسطى، كما شددت على أهمية تبني استراتيجيات تنظيمية تركز على التحفيز والتمكين كأدوات لرفع جودة الخدمات المصرفية، ودعت إلى تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارات وتبني أساليب إدارية حديثة تجعل من الموظف محوراً رئيساً في تطوير الخدمة وتحقيق رضا العملاء واستدامة الجودة داخل المؤسسات المصرفية.

أما الباحث محمود الشنطي (٢٠٢٠) فقد أجرى دراسة بعنوان التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات المقدمة، حيث سعى من خلالها إلى توضيح الدور الوسيط للتمكين الإداري في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات داخل المؤسسات الحكومية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستنداً إلى البيانات الميدانية التي جمعت من (٢١٠) موظفين من مستويات إدارية مختلفة في عدد من الهيئات الحكومية، اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لقياس متغيرات القيادة التحويلية وأبعاد التمكين الإداري ومستوى جودة الخدمة.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً مباشراً وموجباً في جودة الخدمات، وأن هذا التأثير يزداد عند إدخال التمكين الإداري كمتغير وسيط، كما أظهرت النتائج أن القادة الذين يمنحون موظفيهم حرية اتخاذ القرار ويشجعونهم على المشاركة في حل المشكلات يحققون مستويات أعلى من جودة الخدمات المقدمة، وأكدت الدراسة أن التمكين الإداري يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحفيز الموظفين على المبادرة والإبداع في الأداء، مما يعزز مكانة المؤسسة لدى المستفيدين، كذلك بينت النتائج أن التحفيز الإلهامي والاهتمام الفردي يعدان أهم بعدين للقيادة التحويلية المرتبطين بتحقيق الجودة المؤسسية.

وأوصى الباحث بضرورة اعتماد نموذج القيادة التحويلية كنهج إداري في المؤسسات العامة، وتبني برامج تدريبية تهدف إلى تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم القيادية، كما دعا إلى إدخال التمكين الإداري كأداة استراتيجية ضمن خطط تحسين الجودة المؤسسية، بحيث يتم منح الموظفين الثقة والصلاحيات اللازمة للإبداع واتخاذ القرار، وأكد أن الجمع بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري

يمثل أحد أهم مفاتيح النجاح الإداري في المؤسسات الحكومية التي تسعى لتحقيق التميز والجودة في خدماتها العامة.

قدّمت الباحثة إلهام عيادي (٢٠١٩) دراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمة الصحية: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات، هدفت إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية ومستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأجرت تطبيقاً ميدانياً على عينة مكونة من (١٢٠) موظفاً من أطباء، وممرضين، وإداريين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات، استخدمت أداة الاستبيان لقياس متغيرات القيادة التحويلية الأربعة (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) وربطها بأبعاد جودة الخدمة الصحية المتمثلة في الكفاءة، والاعتمادية، والتجاوب، والاهتمام الإنساني.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة الصحية، حيث بينت أن القادة الذين يتبعون الأساليب التحويلية ينجحون في رفع معنويات العاملين وتحسين التفاعل بين الفرق الطبية والإدارية مما ينعكس إيجاباً على رضا المرضى وجودة الخدمات، كما كشفت النتائج أن التحفيز الإلهامي كان أكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الالتزام الوظيفي والحرص على الدقة في العمل، في المقابل، لوحظ أن ضعف الدعم المؤسسي وقلة التدريب القيادي يشكلان عائقين أمام التطبيق الفعلي لممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسات الصحية الحكومية. وأوصت الباحثة بضرورة تفعيل برامج تدريب وتأهيل للقادة الصحيين في المستشفيات العامة لتعزيز ممارسات القيادة التحويلية، كما دعت إلى تبني سياسات تنظيمية تشجع على المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرار وتحسين بيئة العمل، وأكدت أن التحول في نمط القيادة نحو الأسلوب التحويلي يعد خطوة ضرورية لتحقيق الجودة والاستدامة في تقديم الخدمات الصحية، لا سيما في المؤسسات التي تواجه تحديات في الموارد أو الكوادر البشرية.

أما الباحث خالد المطيري (٢٠٢٢) فقد تناول في دراسته أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، موضوعاً يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم القيادة

التحويلية كأحد الأساليب التي تدير التغيير بفعالية داخل المؤسسات الصحية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة التغيير في رفع جودة الخدمات الصحية، من خلال تحليل أبعاد التغيير التنظيمي، والقيادة الفاعلة، والتواصل الداخلي، ومشاركة العاملين في تطوير العمليات الإدارية والطبية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق ميداني على عينة بلغ عددها (٢٥٠) موظفاً من الكوادر الطبية والإدارية في خمسة مستشفيات حكومية بمدينة الرياض.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة التغيير الفعالة وتحسين جودة الخدمات الصحية، حيث تبين أن المستشفيات التي تتبنى قيادات ذات طابع تحويلي وقادرة على تحفيز العاملين نحو التغيير تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية ورضا المستفيدين، كما بينت النتائج أن مقاومة التغيير تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية، وأن أسلوب القيادة التحويلية يساعد في التغلب عليها عبر إشراك العاملين في عمليات التطوير وتعزيز الثقة بين المستويات الإدارية، وأظهرت الدراسة أيضاً أن التواصل الفعال والتدريب المستمر من أهم عوامل نجاح برامج التغيير وتحسين جودة الأداء في القطاع الصحي.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة تطوير استراتيجيات قيادية قائمة على مبادئ القيادة التحويلية لإدارة التغيير داخل المستشفيات الحكومية، وتفعيل برامج التدريب الإداري والمهني للعاملين في جميع المستويات، كما أكد على أهمية توفير بيئة تنظيمية مرنة تتقبل التغيير وتدعمه، إلى جانب الاهتمام بقياس مؤشرات الأداء والجودة بشكل دوري، وخلصت الدراسة إلى أن تبني أساليب القيادة التحويلية وإدارة التغيير التشاركية يعد مدخلاً أساسياً لتطوير الخدمات الصحية الحكومية وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في قطاع الصحة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى الباحثان **Asif, M. & Jameel, A. (2019)** دراسة بعنوان **Linking Transformational Leadership with Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes and the Quality of Care: Assessing the Role of Job Satisfaction and Structural Empowerment**، نُشرت في مجلة **International Journal of**

Environmental Research and Public Health، المجلد ١٦، العدد ١٣، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية لدى الممرضين ومدى تأثيرها على جودة الرعاية الصحية وتقليل الأخطاء الطبية، مع اختبار الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والتمكين الهيكلي، استخدم الباحثان المنهج الكمي الوصفي من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من (٣٥٠) ممرضاً وممرضة من مستشفيات متعددة في باكستان، وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج الانحدار الهيكلي (SEM).

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها أثر مباشر وقوي على تحسين جودة الرعاية وتقليل النتائج السلبية على المرضى، كما أن هذا الأثر يزداد عندما يشعر العاملون بالرضا الوظيفي والتمكين الإداري، وأكدت الدراسة أن القادة التحويليين في بيئات الرعاية الصحية يخلقون ثقافة عمل إيجابية تدعم التعاون والمساءلة وتشجع الإبداع في حل المشكلات الطبية والإدارية، كما أشارت النتائج إلى أن المستشفيات التي يطبق فيها القادة أساليب القيادة التحويلية تحقق معدلات أعلى من الأمان الوظيفي ومخرجات أفضل في الأداء السريري والتمريضي.

وأوصى الباحثان بضرورة تدريب القادة في المؤسسات الصحية على تبني السلوكيات التحويلية، خاصة في الجوانب المتعلقة بالتحفيز الإلهامي والاهتمام الفردي ودعم العاملين نفسياً ومهنياً، كما دعا إلى تعزيز سياسات التمكين في المستشفيات الحكومية والخاصة لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى، وخالصة الدراسة إلى أن تطبيق القيادة التحويلية يعد أحد أهم محركات الجودة والاستدامة في الرعاية الصحية المعاصرة.

قدمت الباحثة Ystaas, L. M. K. (2023) دراسة بعنوان The Impact of Transformational Leadership in the Nursing Work Environment and Patients' Outcomes: A Systematic Review، حيث هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وبيئة العمل التمريضية ونتائج المرضى، استخدمت الباحثة المنهج المنهجي في مراجعة (Systematic Review) شمل أكثر من (٢٥) دراسة منشورة بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠٢٢ في قواعد بيانات عالمية مثل PubMed و Scopus و CINAHL،

وركزت على قياس مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية على أداء الممرضين وسلامة المرضى وجودة الرعاية الصحية.

توصلت المراجعة إلى أن القادة التحويليين في القطاع الصحي يسهمون في تحسين بيئة العمل بشكل مباشر من خلال دعم الممرضين وإشراكهم في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى خفض معدلات الإرهاق والضغط المهني، كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية ترتبط بارتفاع مستويات رضا المرضى، وتقليل الأخطاء الطبية، وتحسين جودة التواصل داخل الفرق الطبية، وأشارت إلى أن المؤسسات التي تطبق هذا النمط القيادي تحقق مؤشرات أداء أفضل في الجوانب الإدارية والسريرية على حد سواء، خاصة في المستشفيات التي تعتمد برامج تطوير مهني مستمر للممرضين.

وأوصت الباحثة بتضمين مهارات القيادة التحويلية في برامج إعداد الممرضين والمديرين الصحيين، وضرورة إدماجها في سياسات تطوير بيئة العمل بالمستشفيات، كما أكدت على أهمية تبني القيادة التحويلية كاستراتيجية لتحسين جودة الرعاية الصحية ورفع كفاءة الكوادر التمريضية، داعية إلى مزيد من الدراسات التطبيقية لتحديد آليات التفاعل بين القيادة والنتائج السريرية في السياقات المختلفة للرعاية الصحية.

قَدَّم فريق الباحثين Tsapnidou, E., Karanikola, M., Glykou, M., Roka, V., & (2024)

Tzavella, E. دراسة بعنوان Transformational Leadership—Quality

،Achievements and Benefits for Healthcare Organizations: A Scoping Review

نُشرت في مجلة Hospitals، المجلد ١، العدد ١، الصفحات ٨٧-١٠٣، هدفت هذه الدراسة إلى

تحليل الدور الشامل الذي تلعبه القيادة التحويلية في تطوير أنظمة الجودة داخل المؤسسات الصحية

وتحديد الفوائد التنظيمية الناتجة عن تطبيقها، اعتمد الباحثون منهج المراجعة الاستطلاعية

(Scoping Review) من خلال تحليل (٣٠) دراسة منشورة بين عامي ٢٠١٢ و٢٠٢٣ في قواعد

بيانات عالمية مثل PubMed وScienceDirect، واستعرضوا تأثير القيادة التحويلية على الأداء

التنظيمي، رضا المرضى، والابتكار في بيئات المستشفيات.

كشفت نتائج الدراسة أن المؤسسات الصحية التي تتبنى القيادة التحويلية تحقق تحسناً واضحاً في جودة الخدمات وكفاءة فرق العمل، حيث تعزز هذه القيادة ثقافة التعاون والمساءلة المشتركة، وأظهرت النتائج أيضاً أن القادة التحويليين يساهمون في رفع مستوى الابتكار والإبداع بين العاملين من خلال خلق بيئة عمل محفزة تقوم على التواصل المفتوح والتمكين الإداري، كما لاحظ الباحثون أن هذا النمط القيادي يساهم في تقليل الأخطاء الطبية وتعزيز الالتزام بمعايير الجودة الشاملة، خاصة في المستشفيات التي تعتمد على إدارة استراتيجية قائمة على مشاركة الموظفين في صنع القرار.

وأوصت الدراسة بتبني برامج تدريب قيادي داخل المؤسسات الصحية لتطوير المهارات التحويلية لدى مديري المستشفيات والإدارات التمريضية، مع دمج مفاهيم القيادة التحويلية ضمن سياسات الجودة والتحسين المستمر، كما دعت إلى تطوير آليات تقييم لقياس أثر القيادة التحويلية على جودة الأداء السريري والإداري، مؤكدة أن هذا النمط من القيادة يعد من أهم المحركات المعاصرة لتطور أنظمة الرعاية الصحية على المستويين المحلي والعالمي.

أما الباحثان Ree, E., & Wiig, S. (2019) فقد أجريا دراسة بعنوان Linking Transformational Leadership, Patient Safety Culture, and Work Engagement in Home Care Services، نُشرت في مجلة Nursing Open، المجلد ٧، العدد ١، الصفحات ٢٥٦-٢٦٤، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة السلامة المهنية ومستوى التفاعل الوظيفي للعاملين في خدمات الرعاية المنزلية، استخدم الباحثان المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات على (٦٠٠) موظف يعملون في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في النرويج، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الهيكلي للعلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً قوياً بمستوى ثقافة السلامة داخل المؤسسات الصحية، وأن القادة الذين يشجعون التواصل والثقة والتمكين يساهمون في خفض معدلات الأخطاء وتحسين بيئة العمل، كما بينت النتائج أن ارتفاع مستوى القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة التفاعل الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية المقدمة للمستفيدين من الخدمات

المنزلية، وأكدت الدراسة أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي ثقافة شاملة تخلق مناخاً مهنيًا مستقرًا يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والكفاءة المهنية.

وأوصى الباحثان بضرورة تبني برامج تطوير قيادي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية، تركز على تعزيز مهارات التواصل والتأثير الإيجابي لدى القادة، إضافة إلى إشراك الموظفين في عمليات تحسين السلامة المهنية، كما شددت الدراسة على أهمية دعم بيئات العمل المفتوحة التي تتيح التعلم من الأخطاء وتعزيز ثقافة الثقة، معتبرة القيادة التحويلية حجر الأساس في تحقيق استدامة الجودة في خدمات الرعاية الصحية المنزلية.

قدم فريق الباحثين **Murdianto, E., Mulyani, S., & Yusuf, A. (2024)** دراسة بعنوان **Patient Care Quality Management Through Transformational Leadership: Literature Review**، نشرت في **Journal of Nursing Practice**، المجلد ٨، العدد ١، الصفحات ١-١٤، هدفت الدراسة إلى تحليل الدور المحوري للقيادة التحويلية في إدارة جودة الرعاية الصحية، مع التركيز على كيفية تأثير هذا النمط القيادي في تطوير كفاءة الخدمات وتحسين رضا المرضى في المؤسسات الصحية، استخدم الباحثون منهج المراجعة الأدبية التحليلية (Literature Review) عبر دراسة أكثر من (٤٠) بحثاً منشوراً خلال السنوات العشر الأخيرة في مجلات التمريض والإدارة الصحية، وقد تم تصنيف الدراسات بحسب موضوعاتها الرئيسية: الأداء التمريضي، إدارة الجودة، وثقافة التحسين المستمر.

كشفت النتائج أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر أنماط القيادة فعالية في بيئة الرعاية الصحية، حيث تسهم في تمكين الطواقم الطبية وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية لديهم، كما أشارت الدراسة إلى أن القائد التحويلي يحدث تغييراً ملموساً في جودة الرعاية من خلال تبني أساليب تواصل داعمة، وتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، مما يقلل من مستويات التوتر المهني ويزيد من دقة الأداء السريري، وبيّنت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد القيادة التحويلية تحقق نتائج أفضل في مؤشرات الجودة، مثل تقليل الأخطاء الطبية، وتحسين تجربة المرضى، وزيادة التزام العاملين بمعايير الخدمة الإنسانية.

وأوصت الدراسة بدمج القيادة التحويلية ضمن أنظمة إدارة الجودة في المستشفيات، وتضمينها في برامج إعداد القادة الصحيين على المستويات الإدارية والتمريضية، كما شددت على أهمية الاستثمار في تنمية مهارات التواصل والإقناع والتحفيز لدى القادة لضمان تحقيق التحول التنظيمي المطلوب، وخلصت الدراسة إلى أن الجمع بين القيادة التحويلية ومبادئ الجودة الشاملة يمثل أحد أهم المفاتيح الاستراتيجية لتحقيق التميز المستدام في القطاع الصحي.

أما الباحثون **Lappalainen, M., Härkänen, M., & Kvist, T. (2020)** فقد أجروا دراسة بعنوان **The Relationship Between Nurse Manager's Transformational Leadership Style and Medication Safety** نشرت في **Scandinavian Journal of Caring Sciences**، المجلد ٣٤، العدد ١، الصفحات ٣٥٧-٣٦٩، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية لدى مديري التمريض ومستوى سلامة الأدوية في المستشفيات الفنلندية، وذلك من خلال تقييم مدى تأثير القيادة التحويلية في تقليل الأخطاء الدوائية وتحسين التزام الطاقم بمعايير السلامة، استخدم الباحثون المنهج الكمي التطبيقي، وجمعوا البيانات عبر استبيان شمل (٢٨٠) ممرضاً وممرضة من سبع مستشفيات كبرى، وتم تحليل النتائج باستخدام التحليل الإحصائي المتعدد (Multiple Regression Analysis).

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لمديري التمريض ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بمستوى سلامة الأدوية، إذ يساهم القائد التحويلي في نشر ثقافة الحذر والانضباط داخل بيئة العمل، كما أوضحت الدراسة أن التحفيز الإلهامي والاهتمام الفردي كانا من أبرز أبعاد القيادة المؤثرة في الحد من الأخطاء الطبية المتعلقة بالأدوية، وبيّنت النتائج أن الأقسام التمريضية التي يعمل بها قادة يتبنون النهج التحويلي سجلت معدلات أقل في الحوادث الدوائية مقارنة بالأقسام الأخرى، مما يعكس أهمية القيادة في توجيه سلوك العاملين نحو الدقة المهنية والمسؤولية.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد القيادة التحويلية كاستراتيجية رئيسية لتحسين سلامة الأدوية، وتطوير برامج تدريب مستمرة لمديري التمريض حول إدارة المخاطر الدوائية، كما أكدت على أهمية توفير بيئة مؤسسية داعمة تسمح للعاملين بالإبلاغ عن الأخطاء دون خوف من العقاب، بما

يسهم في تحسين ثقافة السلامة في المؤسسات الصحية، وخلص الباحثون إلى أن القيادة التحويلية لا تؤثر فقط في جودة العمل الإداري، بل تمتد إلى ضمان أمن وسلامة المرضى باعتبارها مكوناً أساسياً في إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

جميع الدراسات العربية مثل دراسة سمية أوسليمان (٢٠٢١) ويوسف حريقة (٢٠١٨) وزينب الشريفي (٢٠٢١) اتفقت على أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً رئيسياً في رفع مستوى جودة الخدمات داخل المؤسسات، سواء كانت خدمية أو حكومية أو مصرفية، إذ أبرزت أن التحفيز الإلهامي والتمكين والاهتمام الفردي هي أهم الأبعاد المؤثرة إيجابياً في كفاءة أداء العاملين.

أشارت دراسة ياسر حوالي (٢٠٢٣) ودراسة إلهام عيادي (٢٠١٩) إلى تشابه واضح في دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث اتفقتا على أن القائد التحويلي يسهم في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الطاقم الصحي وزيادة رضا المستفيدين عن الخدمة.

أوضحت دراسة دنيا تكروني (٢٠٢١) ودراسة Ree & Wiig (2019) أن القيادة التحويلية ترتبط بتحسين التفاعل الوظيفي والاتصال المؤسسي داخل بيئات العمل، وتساعد في خلق مناخ إداري إيجابي يقوم على الثقة والانفتاح والتواصل المستمر.

بيّنت دراسات متعددة مثل Tsapnidou وزملاؤه (٢٠٢٤) وMurdianto وآخرون (٢٠٢٤) أن تطبيق أسلوب القيادة التحويلية ينعكس على تحقيق أهداف الجودة والتحسين المستمر، مشيرة إلى أن هذا النمط القيادي يخلق ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة وتحمل المسؤولية الجماعية.

هناك اتفاق عام بين الدراسات الأجنبية مثل (Asif & Jameel 2019) وLappalainen وآخرون (٢٠٢٠) على أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز السلامة المهنية وتقليل الأخطاء، خاصة في بيئات الرعاية الصحية، من خلال رفع مستوى الالتزام والانتباه لدى العاملين.

كما اتفقت الدراسات كافة (مثل محمود الشنطي، ٢٠٢٠ و خالد المطيري، ٢٠٢٢) على ضرورة تبني برامج تدريبية لتأهيل القادة التحويليين، معتبرة أن تطوير مهارات القيادة والتمكين يعد من أهم ركائز التحسين المؤسسي والإدارة الحديثة.

أوجه الاختلاف:

تميزت دراسة سمية أوسليمان (٢٠٢١) بأنها نظرية بحتة ولم تتضمن تطبيقاً ميدانياً، بخلاف دراسة يوسف حريقة (٢٠١٨) التي اعتمدت على تحليل ميداني لعينة من الموظفين، ما أضفى مصداقية تطبيقية أكبر على نتائجها مقارنة بالطابع النظري للدراسة الأولى.

ركزت دراسة دنيا تكروني (٢٠٢١) على القيادة التحويلية في بيئة التعليم الجامعي، في حين تناولت دراسة ياسر حوالي (٢٠٢٣) القطاع الصحي، مما يعكس اختلاف سياقات التطبيق والنتائج تبعاً لطبيعة المؤسسات محل الدراسة.

اختلفت دراسة زينب الشريفي (٢٠٢١) عن بقية الدراسات في أنها أجرت مقارنة بين قطاعين (حكومي وخاص) في المجال المصرفي، بينما ركزت معظم الدراسات الأخرى على قطاع واحد فقط، مما يمنحها بعداً تحليلياً مقارنة غير متوافر في بقية البحوث.

تناول محمود الشنطي (٢٠٢٠) مفهوم التمكين الإداري كمتغير وسيط، وهو ما لم تتطرق إليه معظم الدراسات الأخرى، ما يجعل دراسته أكثر شمولاً من حيث تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة.

رغم تشابه الدراسات الأجنبية مثل (Asif & Jameel 2019) و (Ystaas 2023) في تركيزها على بيئة الرعاية الصحية، فقد اختلفت في منهج البحث؛ الأولى اعتمدت منهجاً كمياً ميدانياً، بينما الثانية استخدمت المنهج المنهجي التحليلي (Systematic Review)، مما يميزها من حيث التنوع المنهجي والتحليل الأدبي.

أخيراً، برزت دراسة خالد المطيري (٢٠٢٢) باعتبارها غير مباشرة في تناول القيادة التحويلية، حيث ركزت على إدارة التغيير لكنها ربطت ذلك ضمناً بالقيادة التحويلية، مما يوضح اتساع نطاق تطبيق المفهوم ليشمل مجالات التطوير التنظيمي وليس فقط القيادة الإدارية.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة الحالية بتركيزها على التحليل التطبيقي المباشر لأثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية السعودية، وبشكل خاص داخل مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض، مما يُعد مجالاً لم يُتناول بعمق في الدراسات السابقة، فمع أن عدداً من البحوث مثل دراسة ياسر حوالي (٢٠٢٣) وإلهام عيادي (٢٠١٩) تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة الصحية، إلا أنها ركزت على قطاعات أو مناطق عامة دون التعمق في بيئة مستشفى محدد أو تحليل التأثير في سياق تنظيمي سعودي متخصص كما تتميز هذه الدراسة بدمج المنهج الوصفي التحليلي بالتطبيق الميداني اعتماداً على أدوات قياس حديثة لآراء الكوادر الطبية والإدارية، بما يسهم في تقديم رؤية واقعية ومقننة حول كيفية توظيف القيادة التحويلية لتحسين مستوى جودة الخدمات في المستشفيات الحكومية، ومن ثم فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد الفجوة البحثية المتمثلة في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع داخل الإطار السعودي، واقتراح آليات علمية لتعزيز الأداء المؤسسي وجودة الخدمة الصحية انطلاقاً من الممارسات القيادية التحويلية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في الأفراد والمؤسسات من خلال الإلهام والتحفيز والتطوير المستمر، فهي تقوم على قدرة القائد على بناء رؤية مستقبلية مشتركة مع العاملين، وتحفيزهم على تجاوز الأهداف التقليدية نحو أداء متميز يحقق النمو المؤسسي المستدام، هذا النوع من القيادة يتجاوز إدارة المهام الروتينية إلى قيادة العقول والقلوب، حيث يركز على تطوير القدرات الذاتية للعاملين وبناء الالتزام الداخلي تجاه قيم المؤسسة وأهدافها (حوالي، ٢٠٢٣، ٤٨).

أبعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي يمثل البعد الأول في القيادة التحويلية، ويشير إلى قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يُحتذى به في السلوك والأداء، بحيث يصبح مصدراً للثقة والاحترام من قبل المرؤوسين، فالقائد الذي يتمتع بتأثير مثالي لا يعتمد فقط على سلطته الوظيفية، بل على سلوكه الأخلاقي وقدرته على بث الثقة داخل فريق العمل، ويظهر هذا التأثير من خلال الالتزام بالقيم المهنية والعدالة في التعامل واتخاذ القرارات بشفافية، كما أن القادة الذين يتمتعون بالتأثير المثالي يعززون الولاء التنظيمي ويغرسون روح الانتماء من خلال القدوة الحسنة (الشريفي، ٢٠٢١، ١٤١).

التحفيز والتمكين يشكلان البعد الثاني في القيادة التحويلية، إذ يعمل القائد التحويلي على تحفيز العاملين نحو تحقيق مستويات أداء تفوق توقعاتهم عبر إشراكهم في صياغة الأهداف وتنمية روح الفريق، فالتحفيز هنا لا يعتمد فقط على المكافآت المادية بل يمتد إلى التحفيز المعنوي من خلال إشعار العاملين بأهمية أدوارهم ومساهماتهم في تحقيق الرؤية المؤسسية، كما يقوم القائد بتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، مما يعزز الثقة بالنفس ويزيد من الكفاءة الوظيفية (حريفة، ٢٠١٨، ٦٧).

الاستشارة الفكرية تمثل البعد الثالث، وتركز على قدرة القائد على تشجيع التفكير الإبداعي والنقدي لدى العاملين، ودفعهم إلى البحث عن حلول جديدة للتحديات التنظيمية، فالقائد التحويلي لا يفرض قراراته بل يشجع الحوار والمبادرة الفردية ويقدر الأفكار المبتكرة، هذا النوع من القيادة يسهم في تطوير بيئة عمل قائمة على التعلم والتجريب، ويخلق مناخاً إيجابياً يحفز التطور المهني للكوادر العاملة (أوسليمان، ٢٠٢١، ٥٦٩).

أما الاعتبارات الفردية فهي البعد الرابع في نموذج القيادة التحويلية، وتشير إلى اهتمام القائد باحتياجات الأفراد وتقديم الدعم المعنوي والمهني لهم وفقاً لخصائصهم الشخصية، فالقائد التحويلي يدرك أن كل موظف يختلف في قدراته وطموحاته، لذلك يُعاملهم بأسلوب إنساني قائم على التفهم والتقدير، وهذا الاهتمام يولد شعوراً بالرضا والالتزام ويزيد من الانتماء للمؤسسة، كما يُعد عاملاً مهماً في رفع جودة الأداء العام (الشنطى، ٢٠٢٠، ٣١).

خصائص وأهمية القيادة التحويلية

تتجلى خصائص القيادة التحويلية في مجموعة من السمات التي تميزها عن الأنماط القيادية التقليدية، إذ تمتاز بقدرتها على إحداث تحول جذري في الثقافة التنظيمية من خلال الرؤية والإلهام والقوة، ومن أبرز خصائصها: المرونة في التعامل مع التحديات، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والقدرة على توجيه الفريق نحو أهداف استراتيجية طويلة المدى، كما تتسم القيادة التحويلية بتوظيف الذكاء العاطفي لفهم احتياجات العاملين وتحفيزهم بطريقة إنسانية تحقق التوازن بين الأهداف المؤسسية والطموحات الفردية.

تكمن أهمية القيادة التحويلية في كونها تُحدث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي عبر تمكين العاملين وتحفيزهم نحو الإبداع، فهي تعزز التواصل الداخلي وتساعد في بناء بيئة عمل تشاركية ترفع من مستوى الانتماء والثقة، كما تسهم في رفع كفاءة المؤسسات الصحية بشكل خاص من خلال تحسين التنسيق بين الفرق الطبية والإدارية، مما يؤدي إلى تحقيق معايير جودة أعلى في الخدمات (حوالي، ٢٠٢٣، ٥٤).

وتتضح أهمية هذا النمط أيضاً في قدرته على تحقيق التغيير الإيجابي في ثقافة المؤسسات، إذ تُعتبر القيادة التحويلية أداة استراتيجية لتطوير مهارات العاملين وتنمية رأس المال البشري، فالقائد التحويلي لا يكتفي بتحقيق الأهداف قصيرة الأمد، بل يسعى إلى خلق بيئة تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع التحولات المستقبلية.

إضافة إلى ذلك، تسهم القيادة التحويلية في تحسين رضا العاملين ورفع معدلات الاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسات، فالقائد الذي يولي اهتماماً فردياً لأعضاء فريقه ويمنحهم الثقة والمسؤولية يعزز لديهم الشعور بالانتماء ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، كما أن هذا النمط من القيادة يدعم الابتكار ويعزز القيم الأخلاقية التي تُسهم في استقرار بيئة العمل (الشريفي، ٢٠٢١، ١٦٤).

ثانياً: جودة الخدمات الصحية

تُعد جودة الخدمات الصحية أحد أهم المؤشرات التي تُقاس بها كفاءة الأنظمة الصحية وقدرتها على تلبية احتياجات المجتمع، إذ تمثل الإطار الذي يُحدد مدى فعالية الرعاية الصحية وسلامتها وكفاءتها،

وتعني الجودة في المجال الصحي تحقيق أفضل النتائج للمريض بأقل قدر ممكن من المخاطر، من خلال الالتزام بالمعايير المهنية والإدارية التي تضمن تقديم خدمة آمنة وإنسانية، وتستند الجودة الصحية إلى مبادئ أساسية تشمل الكفاءة، الفاعلية، العدالة، وإرضاء المستفيدين (عيادي، ٢٠١٩، ٩٣).

تتأثر جودة الخدمات الصحية بعدة عوامل تنظيمية وإدارية، يأتي في مقدمتها أسلوب القيادة المعتمد داخل المؤسسة، فالقائد الذي يمتلك رؤية استراتيجية واضحة ويحفز العاملين نحو التطوير يضمن بيئة عمل قادرة على تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية، كما أن التدريب المستمر والتمكين الإداري للعاملين من أبرز العوامل التي تسهم في رفع كفاءة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة المريض.

تُقاس الجودة الصحية من خلال مؤشرات متعددة مثل رضا المرضى، مستوى الأمان في تقديم العلاج، فعالية التواصل بين الكوادر الصحية، ومدى التزام المؤسسة بمعايير السلامة الطبية، ويُعد رضا المستفيدين من الخدمات أحد أهم مؤشرات النجاح في المؤسسات الصحية، لأنه يعكس مدى الثقة في النظام الصحي والكوادر العاملة به.

تلعب الإدارة الصحية دوراً جوهرياً في ضمان استدامة جودة الخدمات، إذ تضع السياسات والمعايير التي تنظم الأداء وتحدد آليات الرقابة والتحسين المستمر، فالإدارة الفعالة تُشرف على تطبيق المعايير وتدعم الابتكار في أساليب تقديم الرعاية، كما تعزز التكامل بين الفرق الطبية والإدارية بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (أوسليمان، ٢٠٢١، ٥٧٠).

كما أن التكنولوجيا الصحية أصبحت أحد العناصر الرئيسية في تحسين الجودة، حيث تسهم في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وتحسين تجربة المريض، فأنظمة المعلومات الصحية الإلكترونية، على سبيل المثال، تتيح توثيقاً دقيقاً للبيانات الطبية وتسهّل عمليات المتابعة والتقييم المستمر للجودة. تُعد ثقافة الجودة عنصراً أساسياً لتحقيق التميز في الخدمات الصحية، إذ تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يُحفز العاملين على الالتزام بمعايير الأداء العالية، ومن خلال ترسيخ ثقافة الجودة يصبح

التحسين المستمر جزءاً من الممارسات اليومية، مما يرفع كفاءة العمل الجماعي ويقلل من الأخطاء الطبية.

وأخيراً، فإن جودة الخدمات الصحية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط القيادة، فالقائد التحويلي الذي يُلهم رؤوسيه ويمكنهم من الإبداع يحدث نقلة نوعية في الأداء ويضمن استدامة التطوير، وبالتالي، فإن الدمج بين مفاهيم القيادة التحويلية والجودة الصحية يمثل أحد أهم محاور التطوير الإداري المعاصر في المستشفيات الحكومية، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية نحو تحقيق معايير التميز في القطاع الصحي (حوالي، ٢٠٢٣، ٦٠).

أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

١. القيادة التحويلية

تُعرف بأنها نمط قيادي يركز على إحداث تغييرات إيجابية في سلوك واتجاهات العاملين من خلال الإلهام والتحفيز والتفاعل الإنساني، حيث يسعى القائد إلى تطوير قدرات الأفراد وتحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة (أوسليمان، ٢٠٢١، ٥٦٢).

الإجرائي: تُقاس القيادة التحويلية في هذه الدراسة من خلال مدى ممارسة القائد لأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز والتمكين، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) داخل المستشفيات الحكومية السعودية، وتأثيرها على أداء العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي.

٢. جودة الخدمات الصحية

هي مجموعة الخصائص والمعايير التي تُحدد مدى قدرة الخدمات الطبية المقدمة على تلبية احتياجات المرضى وتحقيق سلامتهم ورضاهم، من خلال الالتزام بالمعايير المهنية والإدارية المعترف بها (عيادي، ٢٠١٩، ٩٥).

الإجرائي: تُقاس جودة الخدمات الصحية في هذه الدراسة من خلال مؤشرات تشمل رضا المستفيدين، الكفاءة التشغيلية، سرعة الاستجابة، وسلامة الإجراءات الطبية داخل المستشفى محل الدراسة.

٣. التحفيز والتمكين

يُشير إلى قدرة القائد على بث الحماس لدى العاملين ومنحهم الثقة والحرية في اتخاذ القرارات، بما يسهم في رفع أدائهم الوظيفي وإحساسهم بالمسؤولية تجاه الأهداف المؤسسية (حريقة، ٢٠١٨، ٦٨).
الإجرائي: يُقاس هذا المفهوم في الدراسة بمدى شعور العاملين في المستشفيات الحكومية بأن قياداتهم تمنحهم الصلاحيات الكافية، وتشجعهم على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤوليات المهنية اليومية.

٤. رضا العاملين في القطاع الصحي

هو الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف نتيجة توافق توقعاته مع بيئة العمل، ومدى حصوله على الدعم، التقدير، والفرص المهنية المتاحة له داخل المؤسسة الصحية (Ystaas، ٢٠٢٣، ١٢٧٥).

الإجرائي: يُقاس رضا العاملين في هذه الدراسة من خلال آرائهم حول القيادة، بيئة العمل، العدالة التنظيمية، والتحفيز داخل مستشفى الملك فيصل بالرياض، باعتباره عاملاً وسيطاً في تحسين جودة الخدمات الصحية.

٥. الأداء التنظيمي في المستشفيات

هو مدى قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق أهدافها التشغيلية والإدارية والطبية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية (Tsapnidou et al., 2024, p. 91).

الإجرائي: يُقاس الأداء التنظيمي في هذه الدراسة من خلال كفاءة الإجراءات الإدارية، التنسيق بين الإدارات، ومستوى الالتزام بمعايير الجودة، باعتباره مخرجاً مباشراً للقيادة التحويلية في المستشفيات الحكومية السعودية.

٦. التحسين المستمر في الخدمات الصحية

هو عملية منهجية تهدف إلى الارتقاء الدائم بمستوى الخدمة الصحية من خلال مراجعة الأداء، وتحديد فرص التطوير، وتطبيق استراتيجيات تصحيحية مستمرة ضمن إطار الجودة الشاملة (Ree & Wiig، ٢٠١٩، ٢٥٩).

الإجرائي: يُقاس هذا المفهوم في الدراسة بمدى التزام المستشفى بتطبيق آليات التقييم الدوري للأداء الطبي والإداري، ومدى تبني القيادات التحويلية لبرامج التطوير المهني التي تعزز التحسين المستمر في الخدمة الصحية.

أبرز النظريات:

نظرية السمات القيادية (Trait Theory) – رالف ستوجديل ١٩٤٨م

تُعد نظرية السمات من أوائل النظريات التي حاولت تفسير سلوك القائد من خلال التركيز على خصائصه الشخصية، حيث يرى رالف ستوجديل (Ralph Stogdill, 1948) أن القيادة الفعالة لا تُكتسب فقط بالتدريب أو بالمنصب، بل تتبع من مجموعة من السمات الفطرية التي تميز القائد عن غيره، مثل الذكاء، الثقة بالنفس، الحزم، النزاهة، والقدرة على التأثير، وتفترض هذه النظرية أن القائد التحويلي يتمتع بصفات خاصة تجعله قادراً على تحفيز الآخرين وبث الحماس فيهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الفردية نحو المصلحة العامة، وفي ضوء هذه الرؤية، يمكن القول إن القائد في المؤسسات الصحية الذي يمتلك تلك السمات الطبيعية يستطيع أن يوجه فرق العمل نحو رفع كفاءة وجودة الخدمات الصحية عبر السلوك النموذجي والتأثير الإيجابي.

وعند ربط نظرية السمات القيادية بموضوع الدراسة، نجد أنها تمثل الأساس النفسي والسلوكي للقيادة التحويلية، إذ توضح كيف أن امتلاك القائد لسمات مميزة كالرؤية الواضحة والالتزام العاطفي والقدرة على الإقناع يساهم في رفع جودة الخدمات الصحية، فالقائد الذي يتسم بالثقة والمصداقية والقدرة على التواصل يعزز بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل، مما يزيد من التزام العاملين بمعايير الجودة، وتتعاكس تلك السمات على الواقع العملي في المستشفيات الحكومية السعودية، حيث تحتاج الكوادر

الإدارية إلى قادة يمتلكون سمات تمكنهم من مواجهة التحديات وتحفيز العاملين في بيئات عمل تتسم بالضغط والمسؤولية العالية (حوالي، ٢٠٢٣، ٥٠).

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) – جيمس ماكغريغور

بيرنز ١٩٧٨م

وضع جيمس ماكغريغور بيرنز (James MacGregor Burns, 1978) نظرية القيادة التحويلية بوصفها نقلة نوعية في فهم مفهوم القيادة، حيث فرق بين القيادة المعاملاتية التي تركز على تبادل المنافع، والقيادة التحويلية التي تهدف إلى إحداث تغيير جوهري في قيم العاملين وسلوكهم، فالقائد التحويلي لا يكتفي بتحقيق الأهداف الإدارية، بل يسعى إلى بناء رؤية مشتركة تلهم العاملين وتخلق لديهم رغبة داخلية في التميز والإبداع، وتقرض النظرية أن القائد الفعال هو من يستطيع التأثير في أتباعه من خلال التحفيز والإلهام، وتنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

وعند تطبيق هذه النظرية على قطاع الخدمات الصحية، يتضح أن القائد التحويلي في المستشفى يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تحفيز الكوادر الطبية والإدارية لتبني ثقافة الجودة، والالتزام بمعايير الأداء المهني، فالمستشفى الذي يدار بأسلوب تحويلي يُشجع العاملين على التفكير الابتكاري وتقديم حلول جديدة للمشكلات التنظيمية والطبية، كما تساعد القيادة التحويلية في تعزيز الثقة المتبادلة داخل الفريق الصحي، وتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، وبالتالي، تُعد هذه النظرية الإطار المفاهيمي الرئيس الذي يفسر العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية السعودية (الشنطي، ٢٠٢٠، ٢٥).

نظرية الجودة الشاملة (Total Quality Management Theory) – إدوارد ديمينغ ١٩٨٦م

قدّم إدوارد ديمينغ (Edward Deming, 1986) نظرية الجودة الشاملة التي تُعد من أهم الأسس الفكرية لتحسين الأداء في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وخصوصاً في القطاع الصحي، تقوم هذه النظرية على فكرة أن تحقيق الجودة لا يعتمد على العمليات الفنية فحسب، بل يحتاج إلى ثقافة تنظيمية تشاركية يقودها مدير يمتلك رؤية واضحة للتحسين المستمر، وتركز النظرية على مبادئ

رئيسة مثل تمكين العاملين، التحسين المستمر للعمليات، تقليل الأخطاء، وإشراك جميع أفراد المؤسسة في تطبيق معايير الجودة، ومن هذا المنطلق، فإن القيادة هنا لا تُمارس فقط كسلطة إدارية، بل كعنصر تحفيزي يشجع العاملين على الالتزام بمعايير الأداء المهني والتميز المؤسسي.

وعند الربط بين هذه النظرية وموضوع الدراسة، يتضح أن القائد التحويلي يمثل المحرك الرئيس لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية، فأسلوبه التحفيزي والتشاركي يسهم في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر وتحقيق رضا المستفيدين، كما أن التركيز على التمكين، والتواصل الفعال، وبناء فرق عمل متعاونة يُعد امتداداً عملياً لمفاهيم الجودة الشاملة التي وضعها ديمينغ، وبذلك، يمكن القول إن القيادة التحويلية في القطاع الصحي ليست مجرد نمط إداري، بل آلية استراتيجية لتحقيق الجودة والاستدامة في الخدمات الصحية بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير الأداء الحكومي وتحسين تجربة المريض (المطيري، ٢٠٢٢، ٥٩).

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية، وذلك لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها بهدف تفسيرها واستخلاص النتائج العلمية الدقيقة، يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة موضوع البحث وهي القيادة التحويلية وأثرها على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية السعودية، من خلال تحديد أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وربطها بمؤشرات جودة الخدمة الصحية، كما يسعى المنهج الوصفي التحليلي إلى جمع البيانات من الواقع الميداني وتحليلها بطريقة كمية وإحصائية تتيح الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن تعميمها على بيئات مشابهة، ويتميز هذا المنهج بالموضوعية والدقة في التعامل مع البيانات، حيث يتيح مقارنة الاتجاهات واكتشاف العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة في سياق إداري وصحي متكامل.

ويقوم هذا المنهج في الدراسة على المزج بين التحليل النظري والميداني، إذ يعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لتحديد الإطار المفاهيمي والنظري، إلى جانب تحليل ميداني للبيانات

التي يتم جمعها من المستشفى محل الدراسة، ويساعد هذا الدمج في تقديم رؤية شاملة تربط بين الجانب الأكاديمي والتطبيقي، مما يتيح الوصول إلى نموذج تفسيري للعلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية، وبذلك، يُعتبر المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، نظراً لقدرته على قياس الاتجاهات وتحليل السلوك الإداري في بيئة العمل الصحي.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وبشكل خاص في مستشفى الملك فيصل، والذي يمثل نموذجاً متميزاً للمؤسسات الصحية الحكومية التي تطبق سياسات تطوير إداري حديثة، يشمل مجتمع الدراسة الكوادر الطبية والإدارية والفنية، بما في ذلك الأطباء والمرضى ومديري الإدارات والموظفين الإداريين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العمليات الصحية والخدمات المقدمة للمرضى.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجم العينة (١٥٠) موظفاً وموظفة من مختلف الإدارات في مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض، تم اختيار هذه العينة لتشمل فئات متعددة من العاملين بهدف تحقيق التنوع في الآراء وضمان شمولية النتائج، بحيث تُعبر عن الواقع التنظيمي للمستشفى بشكل متوازن.

طرق جمع البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية حيث البيانات الأولية تم جمعها من خلال أداة الاستبيان التي تم تصميمها خصيصاً لأغراض الدراسة، وتتضمن مجموعة من الأسئلة المقننة التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة ومستوى جودة الخدمات الصحية كما يراها العاملون في المستشفى، وجرى توزيع الاستبيان على أفراد العينة الميدانية بعد التحقق من صدقه وثباته إحصائياً، أما البيانات الثانوية فقد تم جمعها من خلال مراجعة المصادر العلمية السابقة مثل الكتب والمجلات المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير الحكومية، التي

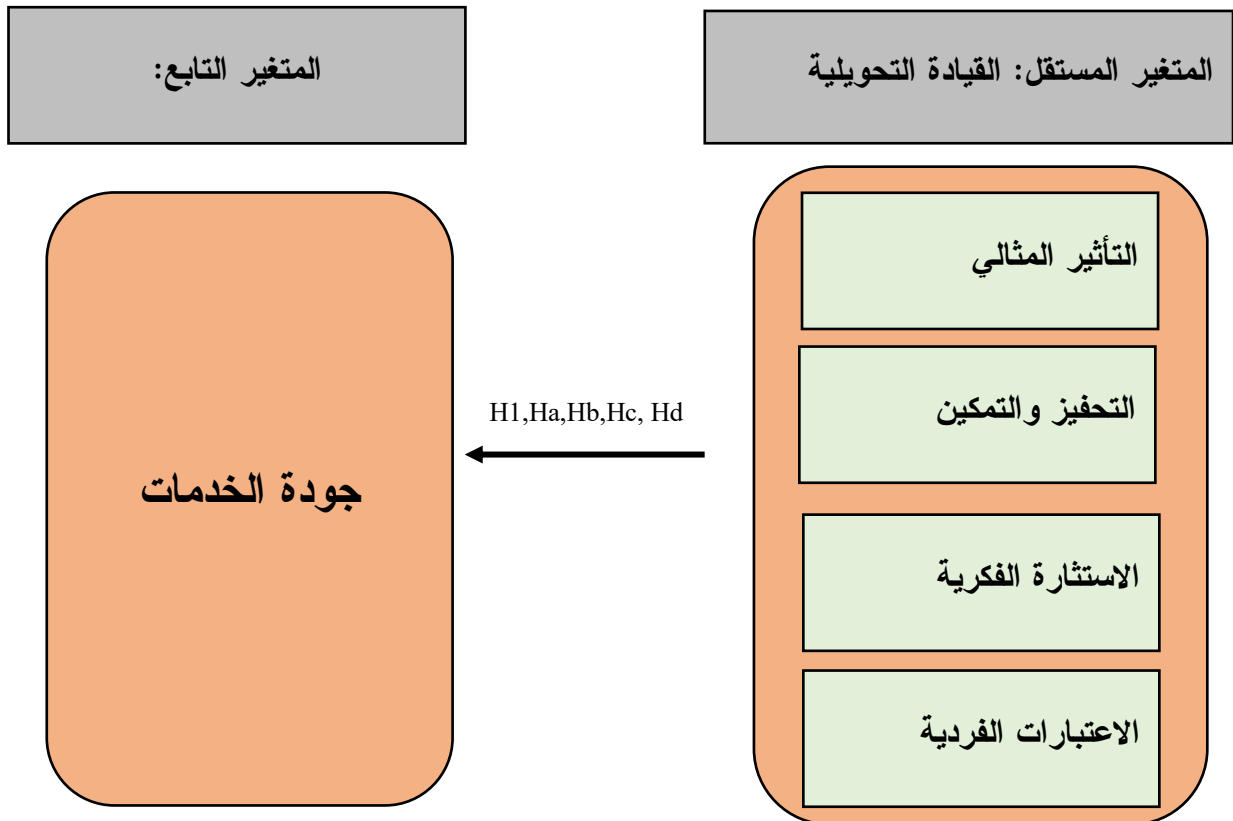
تناولت موضوع القيادة التحويلية وجودة الخدمات الصحية في البيئات الإدارية والطبية، ويساعد الدمج بين النوعين من البيانات في تقديم تحليل متكامل يجمع بين الأساس النظري والواقع التطبيقي داخل بيئة المستشفى.

كما تم الاعتماد في جمع البيانات على التواصل المباشر مع إدارات المستشفى للتأكد من دقة المعلومات، إلى جانب استخدام الأدوات الإلكترونية في التوزيع والتحليل لضمان سرعة الاستجابة وسهولة معالجة البيانات، وقد ساعدت هذه الطريقة في الحصول على بيانات كمية دقيقة تمثل تصورات العاملين وتوجهاتهم نحو أنماط القيادة السائدة ومستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة، تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

الأساليب الإحصائية:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية، تمثلت الأساليب الوصفية في استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، إضافة إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية لتوصيف خصائص العينة وتوزيعها حسب المتغيرات الديموغرافية، كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس درجة العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات الصحية، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي المتقدم للتحقق من الفرضيات واختبار دلالتها الإحصائية، وتمت الاستعانة بالاختبارات المناسبة لتحديد قوة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

نموذج الدراسة:



أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة الميدانية، نظراً لما تتميز به من قدرة على قياس الاتجاهات والآراء بشكل كمي منظم ودقيق، تم إعداد الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية وجودة الخدمات الصحية، مع مراعاة تضمين البنود التي تعكس الأبعاد النظرية لمتغيرات الدراسة، وتضمنت الاستبانة (٢٥ سؤالاً) مقسمة إلى قسمين رئيسيين، بحيث يغطي كل قسم أحد متغيري الدراسة الرئيسيين.

تضمن المتغير الأول القيادة التحويلية عدد (٢٠ سؤالاً) موزعة على الأبعاد الأربعة للنظرية كما يلي:

التأثير المثالي: ٥ أسئلة تقيس مدى قدرة القائد على أن يكون قدوة إيجابية ونموذجاً يحتذى به.

التحفيز والتمكين: ٥ أسئلة تقيس مدى قدرة القائد على بث الحماس ومنح العاملين الثقة والمسؤولية.

الاستثارة الفكرية: ٥ أسئلة تقيس مدى تشجيع القائد للعاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

الاعتبارات الفردية: ٥ أسئلة تقيس مدى اهتمام القائد باحتياجات العاملين الفردية وتقديم الدعم لهم.

أما المتغير الثاني جودة الخدمات الصحية فقد اشتمل على (٥ أسئلة) تهدف إلى قياس مستوى رضا المستفيدين الداخليين (العاملين) عن جودة الخدمات المقدمة داخل المستشفى، من حيث الكفاءة، وسرعة الاستجابة، ودقة الإجراءات، ومدى الالتزام بمعايير الجودة الصحية.

وقد تم تصميم فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (١) «أعارض بشدة» إلى (٥) «أوافق بشدة»، لقياس درجة موافقة المستجيبين على كل عبارة من عبارات الاستبانة، ويسمح هذا المقياس بتحليل الاتجاهات العامة لدى أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة بطريقة كمية، كما يُسهل عملية التحليل الإحصائي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان درجة التأييد والاختلاف بين إجابات المبحوثين.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية علي مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية: سيتم اجراء الدراسة في العام الجامعي ٢٠٢٥م - ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: سيتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض

الحدود المكانية: سيتم اجراء الدراسة في مستشفى الملك فيصل بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. أوسليمان، سميرة. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الخدمات: دراسة نظرية. مجلة أبحاث، ٦(١)، ٥٦١-٥٧٤.
٢. إسماعيل، ميرفت. (٢٠٢٤). الوسيط التنظيمي في العلاقة بين التنشئة الاجتماعية والارتباط الوظيفي: دراسة على مقدمي الخدمة الصحية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ١، ٥٦-١٠٠.
٣. بودودة، الصديق. (٢٠٢٤). علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية. مجلة المنهل الإقتصادي، ٧(١)، ٨٠٧-٨٢٠.
٤. تكروني، دنيا. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، ٢٩(٢)، ١٨٥-٢٠٨.
٥. حريقة، يوسف. (٢٠١٨). أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين: دراسة حالة - المنسقية العامة للخدمة الوطنية الخرطوم. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية.
٦. حوالي، ياسر. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، ١٤(٢)، ٤٥-٦٠.
٧. دفي، أحمد. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، ٧(١)، ٣٤٤-٣٦٤.
٨. السعيدات، عدنان عطوي عقله. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجدارات الجوهرية: الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً. رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة.

٩. السلمي، محمد. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨(٧)، ٢٠-١.
١٠. سليمان، أحمد. (٢٠٢٥). تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي: الدور الوسيط لجودة الخدمات الحكومية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١٢(٣)، ١٠٦-٥٧.
١١. الشامسي، عبدالله. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية في الثقافة المنظمة: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الوزارات لدولة الإمارات. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
١٢. شحاته، نورا. (٢٠٢٢). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٠(٤)، ١٠٦-٤٣.
١٣. الشريف، زينب. (٢٠٢١). ممارسات القيادة التحويلية وأثرها على جودة الخدمة المصرفية: بحث مقارنة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٧(٤)، ١٦٩-١٣٨.
١٤. الشنطي، محمود. (٢٠٢٠). التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات المقدمة. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، ٢٩(١)، ٥٢-١٩.
١٥. عامر، أماني. (٢٠٢٣). دور القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري: دراسة ميدانية على القطاع الصحي الحكومي. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٤٣(٤)، ١٦٩-١١٩.
١٦. عجيبة، فكرية عبدالفتاح إسماعيل. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، ٩(٩)، ٢٧٦-٢٣١. جامعة المنصورة - كلية السياحة والفنادق.
١٧. عيادي، إلهام. (٢٠١٩). أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمة الصحية: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

١٨. قاسم، راكان. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية للأفراد العاملين في شعب ضمان الجودة بجامعة الموصل. مجلة دراسات إقليمية، ١٨ (٦٠)، ٣٧١-٣٩٤.
١٩. المطيري، خالد. (٢٠٢٢). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (٢٩)، ٤٣-٦٣.
٢٠. النعيمات، فراس. (٢٠١٨). أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات: دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.
٢١. النعيمي، دينا. (٢٠٢٣). تكنولوجيا المعلومات والأداء الإبداعي في قطاع الخدمات الصحية في ظل القيادة التحويلية: دراسة نظرية. مجلة دراسات إدارية، ١٨ (٣٨)، ٤٠٨-٤٤٨.

ثانيا: المراجع الاجنبية

1. Asif, M., Jameel. (2019). Linking transformational leadership with nurse-assessed adverse patient outcomes and the quality of care: Assessing the role of job satisfaction and structural empowerment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2381. <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/13/2381>
2. Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2018/09/Fardapaper-Effect-of-transformational-leadership-on-job-satisfaction-and-patient-safety-outcomes.pdf>
3. Boshra, A. Y. (2025). Impact of leadership styles on patient satisfaction with nursing care in Saudi Arabia: A cross-sectional study. [Open-access article]. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11922418/>
4. Gebreheat, G., Tegegne, F., & Tezera, Z. (2023). The impact of transformational leadership style on nurses' job satisfaction, intent to stay, and patient outcomes: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, Advance online publication. <https://napier-repository.worktribe.com/OutputFile/3189078>
5. Hamdan, M., Al Amri, N., Almalki, M. J., & Almuqati, A. (2024). The association of transformational leadership on safety practices among

nurses: The mediating role of patient safety culture. *Risk Management and Healthcare Policy*, 17, 1781–1794.
<https://www.dovepress.com/the-association-of-transformational-leadership-on-safety-practices-among-peer-reviewed-fulltext-article-RMHP>

6. Lappalainen, M., Härkänen, M., & Kvist, T. (2020). The relationship between nurse manager's transformational leadership style and medication safety. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 34(1), 357–369. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/scs.12737>
7. Murdianto, E., Mulyani, S., & Yusuf, A. (2024). Patient care quality management through transformational leadership: Literature review. *Journal of Nursing Practice*, 8(1), 1–14.
<https://thejnp.org/index.php/jnp/article/view/648>
8. Poels, J., Verschueren, M., Milisen, K., & Vlaeyen, E. (2020). Leadership styles and leadership outcomes in nursing homes: A cross-sectional analysis. *BMC Health Services Research*, 20, 1009.
<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05854-7>
9. Ree, E., & Wiig, S. (2019). Linking transformational leadership, patient safety culture and work engagement in home care services. *Nursing Open*, 7(1), 256–264.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6917935/>

10. Tsapnidou, E., Karanikola, M., Glykou, M., Roka, V., & Tzavella, E. (2024). Transformational leadership—Quality achievements and benefits for the healthcare organizations: A scoping review. *Hospitals*, 1(1), 87–103. <https://www.mdpi.com/2813-4524/1/1/8>
11. Wong, C. A., Cummings, G. G., & Ducharme, L. (2013). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review update. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 709–724. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23865924/>
12. Ystaas, L. M. K. (2023). The impact of transformational leadership in the nursing work environment and patients' outcomes: A systematic review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271–1290. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10537672/>