

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص الإدارة الصحية



عنوان البحث

أثر القيادة التحويلية في تعزيز رضا العاملين في القطاع الصحي في المملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/

د. مجدي محمد زكي عبدالمجيد دمنهوري

المشرفة : دكتورة آلاء أحمد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

مجدي محمد زكي دمنهوري

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إتمام هذا العمل ، وأخص بالشكر عائلتي الذين كانوا سنداً وعوناً صادقاً ، وكان دعمهم المستمر مصدر تحفيز لا ينضب.

كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها بيئة أكاديمية محفزة، و تسهيلات كان لها الدور الفعال في إنجاز هذا البحث.

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير لمشرفتي الدكتورة آلاء أحمد، على تعليماتها السديدة، وملاحظاتها الدقيقة، تواصلها الفعال ، الذي كان له بالغ الأثر في اتمام هذه الدراسة.

ولا أنسى أن أثني على جهود الباحثين والأكاديميين الذين شكّلت أعمالهم الأساس النظري والمنهجي الذي استندت إليه هذه الدراسة والتي كانت مرجعاً غنيا للاستفادة من خبراتهم السابقة في المجال.

الفهرس

المستخلص	8
الفصل الأول (المقدمة)	
10	
مشكلة الدراسة:	13
أهمية الدراسة:	14
أهداف الدراسة:	15
تساؤلات الدراسة :	16
فرضيات الدراسة :	17
الإطار النظري العملي:	18
الفصل الثاني (الدراسات السابقة)	
20	
الدراسات السابقة:	21
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:	22
الإضافة عن الدراسات السابقة	23
المنطلقات النظرية للدراسة:	24
الفصل الثالث (منهجية الدراسة)	
25	
مقدمة:	26
المنهجية و طرق البحث :	27
حدود البحث :	28

29	 الفصل الرابع (النتائج و التوصيات)
30	 مقدمة
37	 أولاً: الخصائص الديموغرافية للعينة
39	 ثانيًا: تحليل محاور القيادة التحويلية
40	 ثالثًا: تحليل مستوى رضا العاملين
41	 رابعًا: استنتاجات مستندة إلى أسئلة البحث النظرية
42	 خامسًا: الاستنتاج الإحصائي
43	 للتحليل الديموغرافي للدراسة:
46	 المراجع:
48	 الملاحق

فهرس الأشكال

رسم بياني 1 التوزيع الديموغرافي حسب الجنس.....37

رسم بياني 2 توزيع عينات البحث بناء على القطاع.....38

فهرس الجداول

36.....	جدول 1 نتائج الاستفتاء.....
39.....	جدول 2 الإجابات على محاور القيادة التحويلية.....
40.....	جدول 3 الإجابات على رضا الموظفين في بيئة العمل.....

المستخلص :

قامت هذه الدراسة بتحليل أثر القيادة التحويلية على مستوى رضا العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.. تكمن أهمية الدراسة في الدور المحوري للقيادة الإدارية في تحسين بيئة العمل، ودعم استقرار الكوادر الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق استبيانات بلغ عددها (57) مشاركاً يمثلون فئات مهنية مختلفة (أطباء، ممرضين، إداريين) في كلا القطاعين الخاص والعام .

تم استخدام استبانة مبنية على نموذج القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. وأظهرت النتائج وجود ممارسة للقيادة التحويلية من قبل الإدارات، خاصة في جانب التمكين والتحفيز. كما عبّر المشاركون عن رضا عام تجاه بيئة العمل، والانتماء المؤسسي، مع الحفاظ على جوانب التقدير وفرص النمو المهني.

أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود فروق ذات دلالة بين الجنسين، والقطاعين (العام والخاص)، مما ينتج تأثيراً نوعياً لسياق العمل على مستوى الرضا. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية، وتطويرها وفق الفروق الديموغرافية، إلى جانب تطوير برامج التقدير والتطوير المهني.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي، التمكين، القطاع الصحي، المملكة العربية السعودية

Abstract

The study aims to analyze the outcomes of transformational leadership on employee job satisfaction in the healthcare sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study lies in the important role of administrative leadership in improving the work environment, supporting workforce stability. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected from a stratified sample of 57 participants representing various professional categories (physicians, nurses, administrators)..

A questionnaire based on the transformational leadership model was used, to analyses the four core dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. The results showed a significant level of transformational leadership practices, particularly in empowerment and motivational aspects. Participants generally had satisfaction with the work environment and institutional belonging, though reservations were noted regarding recognition and opportunities for career growth.

Statistical analysis highlighted marked differences between genders and between public and private sectors, suggesting that the work context impacts job satisfaction levels. The study endorses augmenting transformational leadership performs, adjusting them to demographic differences, and developing gratitude and professional development programs.

Keywords: Transformational leadership, job satisfaction, empowerment, healthcare sector, Saudi Arabia.

الفصل الأول (المقدمة)

القيادة الإدارية هي ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات الصحية، لما لها من دور أساسي في توجيه السلوك الوظيفي، وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الداخلي، مما ينعكس مباشرةً على جودة الرعاية الصحية المُقدّمة واستمرارية الأداء المؤسسي. ومع تزايد تحديات قطاع الرعاية الصحية، بما يشمل من تنافسية عالية، وارتفاع التكاليف التشغيلية، والضغط على جودة الخدمة، ظهرت الحاجة الملحة لتبني أنماط قيادية حديثة تدعم بيئة العمل وتعزز استقرار الكوادر البشرية ضمن نطاق المؤسس (Almutairi, 2025).

من بين هذه الأنماط، تعتبر القيادة التحويلية كنموذج قيادي فاعل يُركّز على الإلهام، التمكين، تطوير القدرات، وتعزيز الانتماء التنظيمي. طورها James MacGregor Burns في عام 1978، ووسّعها لاحقاً (Bernard Bass 1985) لتشمل أربعة أبعاد رئيسية، وهي :

1. التأثير المثالي
2. التحفيز الإلهامي
3. الاستثارة الفكرية
4. الاعتبار الفردي.

دعمت دراسات متعددة هذا النمط القيادي لتحفيز مخرجات الأداء التنظيمي، من خلال تحسين الالتزام، والرضا، والتمكين الوظيفي. وقد أكد (Bass & Avolio 1994) أن القيادة التحويلية لا تقتصر فقط على دفع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بل تتجاوز ذلك إلى التأثير في دافعيتهم الذاتية وسلوكهم الإبداعي. وفي بيئات العمل الصحية، حيث يعتمد تقديم الخدمة على التفاعل الإنساني والعلاقات التفاعلية، يصبح هذا النمط القيادي أكثر أهمية وفاعلية. يعتبر الرضا الوظيفي من المؤشرات الأساسية لقياس جودة الحياة المهنية داخل المؤسسات الصحية، ويعكس مدى رضا العامل عن بيئة العمل، والإدارة، والتقدير، والأمان الوظيفي. وقد بيّنت الدراسات أن الرضا الوظيفي لا يؤثر فقط على الأداء، بل أيضاً على معدل دوران الموظفين ومستوى الالتزام المهني.

تشير دراسة (Alzahrani 2022) إلى أن ممارسات القيادة التحويلية مثل التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي كانت من أقوى العوامل المرتبطة برضا العاملين في المستشفيات السعودية الخاصة. كما توصلت دراسة (Hussain & Khayat 2021) إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، مع توصيات بتطبيق هذا النمط القيادي في بيئة الرعاية الصحية.

بالإضافة، أوضحت دراسة (Youssef & Ahmed 2023) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على شعور العاملين بالتقدير والانتماء، وهو ما انعكس على أدائهم في كل من المستشفيات الخاصة والعامة، مع تفوق نسبي للقطاع الخاص. في ضوء هذه المعطيات، (Alrasheedi, and Shahin, 2022) تبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحديات المتعلقة بارتفاع معدلات الدوران، وتذبذب مستويات الرضا، وتزايد الضغوط الوظيفية.

مشكلة الدراسة:

العديد من المؤسسات الصحية تواجه تحديات إدارية تؤثر بشكل مباشر على استقرار القوى العاملة، من أبرزها انخفاض مستويات رضا العاملين وارتفاع معدلات دورانهم. وتُعد هذه الظاهرة من المؤشرات الخطيرة التي قد تنعكس سلبًا على جودة الخدمة الصحية. في هذا السياق، تشير الدراسات الإدارية إلى أن نمط القيادة المتبع داخل المنظمة يُعد من العوامل المؤثرة في رضا الموظفين واستمرارهم في العمل. وتُعد القيادة التحويلية أحد الأنماط الحديثة التي تركز على تحفيز العاملين، وتطوير قدراتهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء والتمكين، مما قد يساهم في تحسين الرضا الوظيفي والاستقرار المهني. لذا، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة فهم مدى تأثير القيادة التحويلية على رضا العاملين في القطاع الصحي، والإجابة عن السؤال الأساسي:

هل تساهم ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز رضا العاملين في القطاع الصحي؟

أهمية الدراسة:

أهمية هذه الدراسة تكمن في الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الإدارية في تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية، خصوصًا في القطاع الخاص الذي يتطلب مستويات عالية من الكفاءة والاستقرار الوظيفي. ويُعد رضا العاملين من العوامل الأساسية التي تؤثر على جودة الأداء ، واستمرارية تقديم الرعاية الصحية بكفاءة. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

أهمية علمية:

تسهم الدراسة في إثراء المحتوى الإداري المتخصص بالقيادة التحويلية في المجال الصحي، من خلال تقديم بيانات ميدانية تربط بين نمط القيادة ورضا العاملين في بيئة العمل الصحية.

أهمية تطبيقية:

تقدم نتائج الدراسة لصنّاع القرار ومديري المستشفيات مؤشرات واقعية حول فعالية القيادة التحويلية كأداة إدارية لتحسين الرضا المهني وتقليل معدل دوران الكوادر الصحية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر القيادة التحويلية بمكوناتها المختلفة على مستوى رضا العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، مع دراسة الفروق في الرضا الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والمهنية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية (بمكوناتها: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الإدارات العليا بالقطاع الصحي.
- قياس مستوى رضا العاملين في القطاع الصحي عن بيئة العمل وأساليب القيادة والإدارة.
- تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا العاملين القطاع الصحي.
- استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ورضا العاملين.
- تحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى رضا العاملين تبعاً للخصائص الشخصية والمهنية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

تساؤلات الدراسة :

- ما مدى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في الإدارات العليا بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى رضا العاملين في القطاع الصحي عن بيئة العمل وأسلوب القيادة والإدارة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى رضا العاملين في القطاع الصحي؟
- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) ومستوى رضا العاملين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العاملين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ورضا العاملين في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين في القطاع الصحي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

تمارس الإدارات العليا في القطاع الصحي القيادة التحويلية بمستوى مرتفع.

مستوى رضا العاملين في القطاع الصحي يتراوح بين المتوسط والمرتفع.

الإطار النظري العملي:

تم دمج نظريتين أساسيتين لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا العاملين في القطاع الصحي، وهما:

1. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

التي تفترض أن القائد التحويلي لا يقتصر على إدارة العمليات والمهام فقط، بل يسعى إلى إلهام الموظفين و تحفيزهم والتفاعل معهم على المستوى الفردي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الولاء والانتماء.

الأبعاد الأساسية:

- التأثير المثالي (Idealized Influence)
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)
- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

هذا النمط من القيادة أثبت فعاليته في دراسات سابقة لتحسين الرضا الوظيفي، وتحقيق الالتزام المؤسسي في بيئات العمل الصحية.

2. نظرية الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Theory)

تتمحور هذه النظرية بفهم العوامل التي تؤثر على رضا الموظف، وتفترض أن الرضا يرتبط بوجود محفزات إيجابية مثل التقدير والشعور بالإنجاز.

العناصر الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي (بيئة العمل، أسلوب القيادة، الأمان الوظيفي، التقدير والتحفيز وعلاقات الزملاء)

توفر نظرية الرضا الوظيفي الإطار المناسب لقياس تأثير القيادة على ولاء الموظف تجاه بيئة عمله، مما يسمح بتقييم العلاقة بين الممارسات القيادية والنتائج النفسية والسلوكية للموظفين.

الفصل الثاني (الدراسات السابقة)

1. دراسة في المملكة العربية السعودية (2021-2022)

هدفت إلى فحص أنماط القيادة وتأثيرها على رضا العاملين الصحيين في السعودية، خلال جائحة كورونا. استخدمت استبانة متعددة المقاييس متعددة الأبعاد لقياس القيادة التحويلية ورضا الأفراد، ووجدت وجود علاقة قوية بين ممارسات مثل التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي وبين درجات الرضا المهني (Alrasheedi, Alrashaidi, and Shahin, 2022).

2. قام (Hussain and Khayat, 2021) من جامعة أم القرى بتحليل 26 دراسة متعلقة بالقيادة التحويلية ورضا العاملين في المستشفيات. توصلت إلى أن غالبية النتائج رجحت العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، بالإضافة إلى تعزيز الالتزام المؤسسي (Lee, 2016).

ركزت الدراسة على ممرضين ومساعدى تمريض في مستشفيات (حكومي وخصوصي). وجدت أن التمكين الوظيفي كان عامل مهم بين القيادة التحويلية ورضا العاملين، مما يعزز أهمية دعم القادة.

4. دراسة عن القيادة التحويلية أثناء جائحة كوفيد-19 في السعودية (Almutairi, 2025) شملت 916 ممرضاً في مستشفيات سعودية، وقيمت سلوكيات القادة أثناء الأزمة. أكدت الدراسة أن سلوكيات مثل تحديد الأهداف المشتركة والرؤية الإلهامية عززت من رضا العاملين وحدت من الشعور بالإرهاق المهني

5. دراسة مقارنة حديثة (Youssef and Ahmed, 2023)

قارنت بين المستشفيات العامة والخاصة في الدمام، ووجدت أن القيادة التحويلية أثرت بشكل إيجابي على نمو الموظفين ورضاهم في كلا القطاعين، مع تفوق طفيف للخاص.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تشير الدراسات إلى تطبيق مبادئ القيادة التحويلية، والتي يمكن أن تقدم كأداة فعالة لتحسين رضا العاملين، تقليل الإرهاق، وتعزيز الالتزام داخل المؤسسات الصحية، خاصة في ظل الأزمات أو بيئات العمل المتغيرة، وذلك من خلال النقاط التالية :

العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية ورضا العاملين:

أكدت الدراسات على وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية و التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، وتحديد الأهداف المشتركة وبين زيادة رضا العاملين على الطرف الآخر.

تعزيز الالتزام المؤسسي:

تحليل Hussain و J Khayat 26 دراسة أشار إلى أن القيادة التحويلية تعزز الانتماء المؤسسي والولاء التنظيمي و تزيد الرضا الوظيفي.

التمكين الوظيفي كوسيط مهم:

دراسة ماليزيا بينت أن التمكين يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أثر القيادة التحويلية، مما يوجه المؤسسات إلى التركيز على منح الموظفين الاستقلالية والدعم المهني.

فاعلية القيادة في مختلف القطاعات:

الدراسة المقارنة في الدمام (2025) أظهرت أن القيادة التحويلية فعّالة في القطاعين العام والخاص، من ما يؤكد قابلية تطبيق هذا النمط في القطاعات المختلفة.

الإضافة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بالإضافة نوعية على الدراسات السابقة، حيث تغطي جميع فئات العاملين في القطاع الصحي، متضمنة الأطباء والمرضى والإداريين، بخلاف بعض الدراسات السابقة التي ركزت على فئة واحدة مثل التمريض (كما في دراسة ماليزيا)، مما يمنح رؤية أكثر تنوعاً لتأثير القيادة التحويلية في بيئات العمل المختلفة. كما تنفرد الدراسة بإجرائها في سياق ميداني حالي، من ما يعكس و وقع ما بعد جائحة كوفيد-19، وهو ما يضفي أهمية على النتائج المتوقعة في تحسين الممارسات الإدارية داخل المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية. علاوة على ذلك، تأخذ الدراسة في الحسبان مجموعة من المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، التخصص، والمؤهل العلمي، ما يتيح فهماً أفضل للتفضيلات الفردية في الاستجابة لأنماط القيادة، وهو بُعد لم يتطرق له بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory):

طوّرها جيمس ماكغريغور بيرنز عام 1978، وتم تطويرها لاحقًا من قبل برنارد باس (1985).

تفترض هذه النظرية أن القادة التحويليين لا يركزون فقط على إنجاز المهام، بل يسعون أيضًا إلى إلهام الموظفين وتحفيزهم وتمكينهم فكريًا وشخصيًا.

وتتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية:

التأثير المثالي (Idealized Influence): القائد كنموذج يُحتذى.

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): القدرة على تحفيز الأفراد لتحقيق رؤية مشتركة.

الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): تشجيع الإبداع والتفكير الناقد.

الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): دعم وتوجيه كل موظف على حدة.

نظرية الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Theory):

وبحسب النظرية، فإن الرضا الوظيفي لا ينتج فقط عن غياب السخط، بل عن وجود عناصر إيجابية تعزز الانتماء والولاء..

الفصل الثالث (منهجية الدراسة)

مقدمة:

نظرًا لطبيعة تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى رضا العاملين في القطاع الصحي، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يناسب هذا النوع من الدراسات التي تتطلب جمع البيانات وتحليلها لفهم العلاقة بين المتغيرات. يركز هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي، ثم تحليلها للوصول إلى نتائج علمية معتمدة. يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، ويشمل الأطباء، التمريض، والإداريين. وستُختار عينة عشوائية طبقية تراعي التوزيع النسبي بين الجنسين (ذكور/إناث) ونوع الوظيفة (طبية/إدارية)، على أن يتراوح حجم العينة ما بين 50 إلى 100 مشارك لضمان تمثيل كافٍ لمختلف الفئات.

المنهجية وطرق البحث :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،، ويُستخدم هذا المنهج لتحليل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى رضا العاملين في القطاع الصحي ، من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا .

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (الأطباء، التمريض، الإداريين) في القطاع الصحي .

ثانيًا: عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، تراعي التوزيع النسبي بين مختلف الفئات (ذكور، إناث، وظائف طبية، وظائف إدارية)، ويُتوقع أن تتراوح بين (٥٠-١٠٠) مشارك.

ثالثًا: أداة الدراسة

مقياس القيادة التحويلية المبني على نموذج Questionnaire

رابعًا: طرق تحليل البيانات

إدخال البيانات باستخدام برنامج SPSS.

استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحراف المعياري) لوصف البيانات.

واختبارات الإحصاء التحليلي مثل:

معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

اختبار T-test وANOVA لاختبار الفروق بين الفئات الديموغرافية.

حدود البحث :

الحدود المكانية:

تُركز الدراسة على عينة من العاملين في القطاع الصحي المملكة العربية السعودية، مما قد يجعل نتائجها مرتبطة بخصائص البيئة المحلية ولا تعكس واقع المستشفيات في مناطق أخرى.

لحدود الزمانية:

سيتم تنفيذ الدراسة خلال العام 2025م، وقد تتأثر بعض المتغيرات بسياق الأحداث أو الظروف التنظيمية في هذه الفترة.

الفصل الرابع (النتائج و التوصيات)

مقدمة

يحتوي هذا الفصل على نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها بناءً على أسئلة البحث النظرية المرتبطة بتأثير القيادة التحويلية على رضا العاملين في المستشفيات. بناءً على ذلك ، تم جمع البيانات من عينة مكونة من 57 مشاركًا ومشاركة من مختلف القطاعات الصحية، مع التركيز على آراء المشاركين حول ممارسات القيادة التحويلية ودرجة رضاهم عن بيئة العمل. يناقش هذا الفصل النتائج الكمية والكيفية ، مع تحليل البيانات وتحديد دلالاتها.

الجنس	العمر	المؤهل العلمي	القطاع	المسمى	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
الوظيفي																
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	2	3
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	5	5	5	5	5	5	2	2	5	2	2	2
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	خاص	طبيب/ة	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	2	3
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	خاص	طبيب/ة	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2
ذكر	أكثر من ٥٠ سنة	بكالوريوس	خاص	أخرى	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	4	4	2	5	3	5	5	5	4	5	3	4
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	بكالوريوس	حكومي	طبيب/ة	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	3	4	3	4	2	4	2	4	4	3	3	2

ذكر	أكثر من ٥٠ سنة	دراسات عليا	حكومي	أخرى	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ذكر	أكثر من ٥٠ سنة	بكالوريوس	خاص	أخرى	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	4	4	2	5	3	5	5	5	4	5	3	4
أنثى	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5
أنثى	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	5	4	4	5	4	5	4	3	2	4	4	4
ذكر	أكثر من ٥٠ سنة	دراسات عليا	حكومي	أخرى	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	بكالوريوس	حكومي	طبيب/ة	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3
أنثى	أكثر من ٥٠ سنة	بكالوريوس	حكومي	إداري/ة	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5

ذكر	أكثر من ٥٠ سنة	دراسات عليا	حكومي	أخرى	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	4	4	2	5	3	5	5	5	4	5	3	4
أنثى	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
أنثى	سنة ٤١-٥٠	بكالوريوس	حكومي	أخرى	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	5	4	4	5	4	5	4	3	2	4	4	4
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	بكالوريوس	حكومي	طبيب/ة	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
ذكر	أقل من ٣٠ سنة	بكالوريوس	حكومي	ممرض/ة	3	4	3	3	3	4	1	2	3	3	4	2
أنثى	سنة ٤١-٥٠	بكالوريوس	حكومي	أخرى	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
أنثى	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	1	3
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	خاص	طبيب/ة	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2
أنثى	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4

أنثى	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	4	4	2	5	3	5	5	5	4	5	3	4
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	5	5	5	5	5	5	2	2	5	2	2	2
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	5	4	4	5	4	5	4	3	2	4	4	4
ذكر	أكثر من ٥٠ سنة	دراسات عليا	حكومي	أخرى	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	1	3	2	2	3	4	3	4	4	3	2	2
أنثى	أكثر من ٥٠ سنة	بكالوريوس	حكومي	إداري/ة	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	خاص	طبيب/ة	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2
أنثى	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	1	3	2	2	3	4	3	4	4	3	2	2
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	1	3	2	2	3	4	3	4	4	3	2	2
ذكر	سنة ٣٠-٤٠	بكالوريوس	حكومي	طبيب/ة	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4

ذكر	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	4	4	2	5	3	5	5	5	4	5	3	4
ذكر	أكثر من ٥٠ سنة	دراسات عليا	حكومي	أخرى	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
أنثى	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	1	3
أنثى	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5
ذكر	سنة ٤١-٥٠	دراسات عليا	حكومي	أخرى	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	2	4
أنثى	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	1	3
أنثى	أكثر من ٥٠ سنة	بكالوريوس	حكومي	إداري/ة	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
أنثى	أكثر من ٥٠ سنة	بكالوريوس	حكومي	إداري/ة	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
ذكر	سنة ٤١-٥٠	دراسات عليا	حكومي	أخرى	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	2	4
أنثى	سنة ٣٠-٤٠	دراسات عليا	حكومي	طبيب/ة	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	1	3

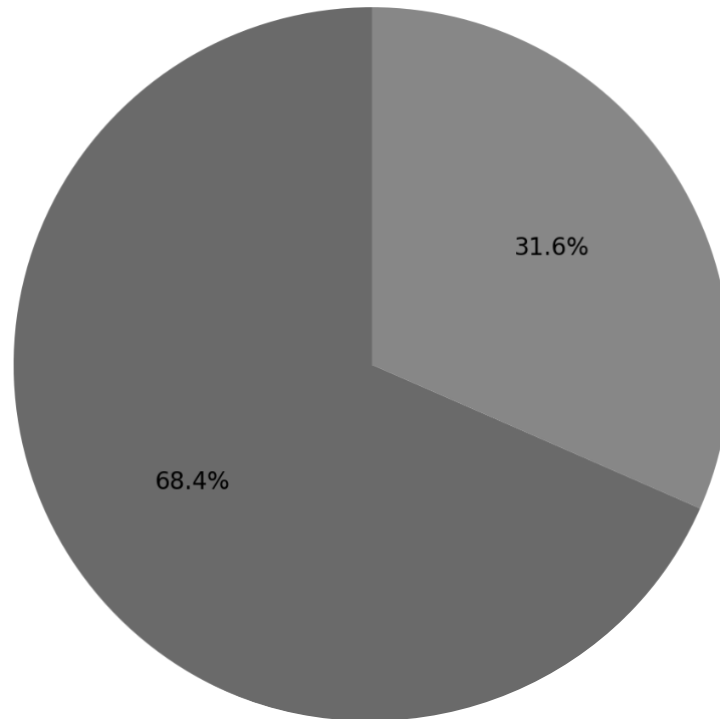
أنثى	أكثر من ٥٠ سنة	بكالوريوس	حكومي	إداري/ة	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
ذكر	سنة ٤١-٥٠	دراسات عليا	حكومي	أخرى	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	2	4
ذكر	أكثر من ٥٠ سنة	بكالوريوس	خاص	أخرى	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
ذكر	أقل من ٣٠ سنة	بكالوريوس	حكومي	ممرض/ة	3	4	3	3	3	4	1	2	3	3	3	4	2

جدول 1 نتائج الاستفتاء

يوضح الجدول نتائج الاستفتاء التي تم جمعها من الممارسين الصحيين عن صريق الاستبانة , والتي تحوي على 12 سؤال موضحة بالتفصيل في المستندات الإاقية للبحث. مؤشر

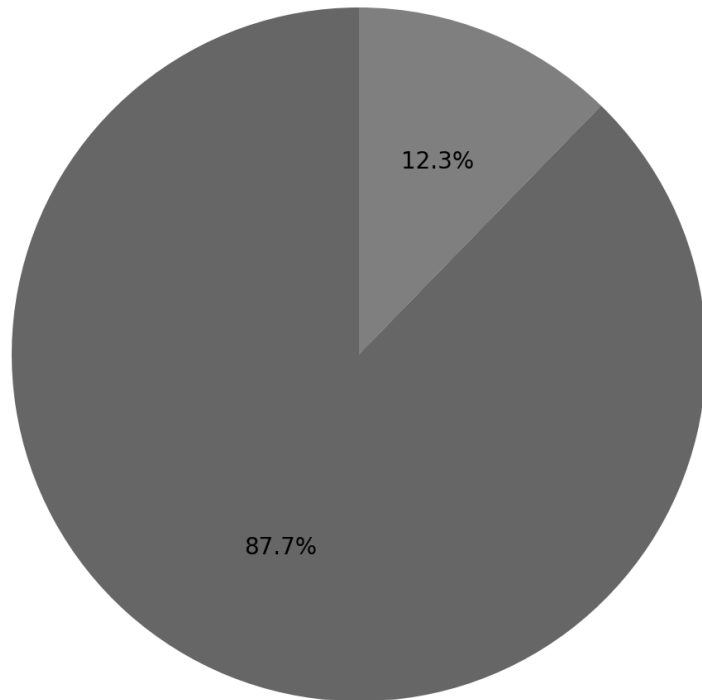
الاستجابات من 1 إلى 5, بحيث 1 هو غير موافق بشدة, و5 موافق بشدة.

أولاً: الخصائص الديموغرافية للعينه



رسم بياني 1 التوزيع الديموغرافي حسب الجنس

يوضح الرسم البياني الدائري توزيع العينة حسب الجنس , حيث يمثل الذكور النسبة الأغلب من العينة، بنسبة 68.4% (عدد 39 مشاركاً)، بينما الإناث يشكلن 31.6% من العينة (عدد 18 مشاركة). ويظهر الرسم بوضوح الفارق في التمثيل بين الجنسين، مع أغلبية متمثلة بالذكور.



رسم بياني 2 توزيع عينات البحث بناء على القطاع

يوضح الرسم البياني توزيع العينة حسب جهة العمل:، حيث يمثل موظفو القطاع الحكومي النسبة الأكبر في الاستفتاء 87.7% (عدد 50 موظفًا)، بينما موظفو القطاع الخاص يشكلون نسبة 12.3% (عدد 7 موظفين).، غالبية المشاركين في الدراسة يعملون في القطاع الحكومي، مما قد يؤثر على نتائج الدراسة وربطها ببيئة العمل.

ثانيًا: تحليل محاور القيادة التحويلية

تم تقييم القيادة التحويلية من خلال مجموعة من الأسئلة التي تقيس ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في القطاع , لناء على الاستبيان المقدم من الموظفين , وجاءت النتائج كما يلي:

السؤال	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق بشدة
مديري يتصرف كنموذج يُحتذى به.	9	27	15	0
مديري يحفزني لتحقيق أهداف مشتركة.	2	41	11	0
يشجعني مديري على التفكير بطريقة إبداعية.	2	20	24	8
يشرح لي مديري رؤيته بوضوح.	17	20	8	12
يساعدني مديري على تطوير قدراتي المهنية.	4	26	22	5
أشعر أن مديري يثق بي ويمكنني من اتخاذ القرار.	23	25	9	0

جدول 2 الإجابات على محاور القيادة التحويلية

تظهر النتائج نسبًا مرتفعة من الاتفاق على أن المدير يتصرف كنموذج يُحتذى به، ويحفز العاملين على تحقيق الأهداف ,ويمنح الثقة والتمكين . في المقابل، تراجعت نسبة الاتفاق فيما يتعلق بتشجيع التفكير الإبداعي ، ما قد يشير إلى مجال لتحسين هذا الجانب من القيادة

ثالثاً: تحليل مستوى رضا العاملين

السؤال	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق بشدة
أشعر بالرضا عن بيئة العمل	5	33	10	7
أشعر بالأمان والاستقرار في وظيفتي.	16	26	8	4
أتلقي التقدير المناسب من الإدارة على جهودي.	8	22	19	5
أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.	16	24	11	6
أجد فرصاً للنمو والتطور في عملي.	9	20	10	14
أرغب في الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.	9	26	10	12

جدول 3 الإجابات على رضا الموظفين في بيئة العمل

أبدى غالبية المشاركين رضاهم عن بيئة العمل والشعور بالانتماء ، وهو مؤشر إيجابي على المناخ التنظيمي.. ومع ذلك، كانت هناك مستويات متوسطة من الرضا بخصوص التقدير والفرص المهنية، حيث عبّر قرابة نصف العينة عن الحياد أو عدم الاتفاق على وجود فرص للنمو أو تلقي التقدير الكافي.

رابعاً: استنتاجات مستندة إلى أسئلة البحث النظرية

1. ما مدى ممارسة القيادة التحويلية من قبل الإدارات؟

يتضح من النتائج أن هناك ممارسة للقيادة التحويلية، خصوصاً في التمكين، والتأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي.

2. ما مستوى رضا العاملين؟

أظهر العاملون رضا عامّاً عن بيئة العمل والانتماء الوظيفي، لكن يوجد تحفظات على التقدير وفرص النمو، مما يشير إلى فرص لتحسين سلوكيات التحفيز والتطوير المهني .

3. ما العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا العاملين؟

العلاقة إيجابية من خلال الترابط بين الإجابات: فالعاملون الذين يشعرون بالتمكين والثقة من القيادة عبّروا أيضاً عن رضا وظيفي واستعداد للاستمرار في المؤسسة.

خامسًا: الاستنتاج الإحصائي

تم استخدام اختبار كاي تربيع للاستقلالية (Chi-Square Test of Independence)، الذي يهدف إلى تحديد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط استجابات المشاركين .

القيادة التحويلية:

النتائج تشير إلى تفاوت واضح في تقييم المشاركين لممارسات مديريهم.. بعض الجوانب مثل "التمكين" و"التأثير النموذجي" حظيت باتفاق أعلى من غيرها، مثل "تشجيع الإبداع".

الرضا الوظيفي:

على الرغم من وجود رضا عام، إلا أن الاستجابات تباينت بشكل ملحوظ بين البنود، مثل "التقدير من الإدارة" و"فرص التطور المهني" التي كانت أقل رضى

الاستنتاج العلمي:

جميع المجموعات أظهرت فروقًا ذات دلالة إحصائية في استجاباتها عبر الأسئلة، أي أن المشاركين عبّروا عن آراء متباينة وغير متجانسة بين البنود المختلفة.

للتحليل الديموغرافي للدراسة:

الذكور مقابل الإناث:

كلا الجنسين قدّما استجابات متفاوتة، مما يشير إلى أن كل فئة تجاوبت مع الاستبيان بشكل مستقل. يمكن مستقبلاً تحليل البنود ذات الفروقات الأكبر لتحديد إذا ما كانت هناك اختلافات نوعية في تقييم القيادة أو الرضا بين الجنسين.

التوصيات المستندة إلى الفروق بين الذكور والإناث

تكييف أساليب القيادة مع الفروق النوعية:

أظهرت بعض البنود فروقاً دالة إحصائياً بين الذكور والإناث، مما يشير إلى أن توقعات الموظفين من القيادة قد تختلف حسب الجنس، بناءً على ذلك توصى المؤسسات بإجراء دورات تدريبية للقيادة تتمحور على الاستجابة للاحتياجات المتنوعة للموظفين.

تعزيز تمكين الإناث في مواقع العمل:

في حال أظهرت النتائج أن الإناث يشعرون بدرجة أقل من التمكين أو التقدير، يجب إعادة النظر في ممارسات التمكين المهني والفرص المتاحة في بيئة العمل، ويوصى بتطبيق برنامج دعم مهني وتوجيهي للعناصر النسائية.

الحكومي مقابل الخاص:

موظفو القطاع الحكومي كانت استجاباتهم أكثر تبايناً، كما تشير قيمة كاي تربيع الأعلى.

موظفو القطاع الخاص، رغم العدد الأقل، قدموا أيضاً استجابات ذات نمط مختلف، مما يدل على تجربة مهنية مختلفة قد تتطلب جمع عينات أكبر في المستقبل لفهم النمط المفضل في بيئة العمل الخاصة .

التوصيات المستندة إلى الفروق بين القطاع الحكومي والخاص

معالجة الفجوة في الرضا المهني:

رغم أن التحليل لم يكشف فروقاً ذات دلالة في معظم البنود بين موظفي القطاعين، إلا أن القطاع الخاص أظهر تبايناً في بعض الاجابات مما قد يعكس تجربة مختلفة.

يُنصح بإجراء تقييمات داخلية تفصيلية في القطاع الخاص لتحسين بيئة العمل وضمان رضا الموظفين بالاستقرار والاعتراف بجهودهم.

مراعاة حجم العينة في التحليل المستقبلي:

بسبب العدد القليل نسبياً للمشاركين في القطاع الخاص، يوصى في الدراسات المستقبلية بضمان توازن عددي بين المشاركين من كلا القطاعين لضمان فعالية وقوة التحليل الإحصائي.

ثالثاً: توصيات عامة

تعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية:

ينبغي على القيادات الإدارية تبني ممارسات قيادية تركز على التحفيز الإلهامي، والتمكين، والتواصل الفعال، وتشجيع التفكير الإبداعي، وهي السمات التي أظهرت ارتباطاً إيجابياً برضا العاملين.

تحسين بيئة العمل بما يدعم الانتماء والرضا الوظيفي:

توصي الدراسة بضرورة توفير نظم واضحة للتقدير والتحفيز، وتوسيع برامج التطوير المهني، بما يساهم في رفع مستويات الانتماء والرضا لدى العاملين.

المراجع:

ALMUTAIRI, D.O., 2024. TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOURS DURING THE COVID-19 PANDEMIC AND THEIR IMPACT ON NURSE JOB SATISFACTION IN SAUDI HOSPITALS. INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED AND APPLIED SCIENCES, 11(12), PP.155–165.

ALMUTAIRI, A.F., 2025. THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON BENEFICIARY SATISFACTION IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN THE PUBLIC AND PRIVATE HEALTH SECTORS. FUTURE OF SOCIAL SCIENCE JOURNAL, 3(2), PP.45–60.

ALRASHEEDI, M.A., ALRASHAIDI, F.M. AND SHAHIN, M.A., 2022. LEADERSHIP STYLES AND JOB SATISFACTION AMONG NURSES OF MEDICAL—SURGICAL DEPARTMENTS IN QASSIM REGION HOSPITALS IN SAUDI ARABIA. MEDICAL SCIENCE, 26, PP.1–14.

ALZHRANI, S., 2022. THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE SATISFACTION IN SAUDI PRIVATE HOSPITALS. JOURNAL OF HEALTHCARE MANAGEMENT, 37(3), PP.211–225.

BASS, B.M., 1985. LEADERSHIP AND PERFORMANCE BEYOND EXPECTATIONS. NEW YORK: FREE PRESS

BASS, B.M. AND AVOLIO, B.J., 1994. IMPROVING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. THOUSAND OAKS: SAGE PUBLICATIONS

BURNS, J.M., 1978. LEADERSHIP. NEW YORK: HARPER & ROW

HERZBERG, F., MAUSNER, B. AND SNYDERMAN, B.B., 1959. THE MOTIVATION TO WORK. 2ND ED. NEW YORK: JOHN WILEY & SONS.

HUSSAIN, M. AND KHAYAT, R., 2021. THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND ORGANISATIONAL COMMITMENT AMONG HOSPITAL STAFF: A SYSTEMATIC REVIEW. INTERNATIONAL JOURNAL OF NURSING STUDIES, 117, PP.103—111.

JUDGE, T.A. AND PICCOLO, R.F., 2004. TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP: A META-ANALYTIC TEST OF THEIR RELATIVE VALIDITY. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 89(5), PP.755—768.

LEE, T.W., 2016. TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AMONG MALAYSIAN NURSES. HUMAN RESOURCES FOR HEALTH, 14(1), PP.1—9.

ROBBINS, S.P. AND JUDGE, T.A., 2019. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. 18TH ED. HARLOW: PEARSON.

YOUSSEF, M. AND AHMED, R., 2023. COMPARATIVE STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION BETWEEN PUBLIC AND PRIVATE HOSPITALS IN DAMMAM. MIDDLE EAST JOURNAL OF MANAGEMENT AND HEALTHCARE, 12(2), PP.93—107.

YUKL, G., 2013. LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS. 8TH ED. BOSTON: PEARSON EDUCATION

الملاحق

الاستبانة

تم توزيع الاستبانة عن طريق نموذج قوغل , على الرابط التالي :

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfxfh116ARrRFF7FNg5t0gv3N863xAveEg9sqomAOh-jzgXaA/viewform?usp=sharing&ouid=100389240670470194762>

أثر القيادة التحويلية في تعزيز رضا العاملين في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية

الغرض من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على رضا العاملين، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الصحية.

* جميع المعلومات ستستخدم لأغراض علمية فقط وتُعامل بسرية تامة.

* تشير إلى أنَّ السؤال مطلوب

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس

حدد دائرة واحدة فقط.

ذكر

أنثى

☐☐

2 Dropdown العمر

حدد دائرة واحدة فقط

أقل من ٣٠ سنة

٣٠-٤٠ سنة

٤١-٥٠ سنة

أكثر من ٥٠ سنة

☐
☐
☐
☐

3. Dropdown المؤهل العلمي

حدد دائرة واحدة فقط

دبلوم

بكالوريوس

دراسات عليا

☐
☐
☐

4. *القطاع

حدد دائرة واحدة فقط

حكومي

خاص

5 * المسمى الوظيفي Dropdown

حدد دائرة واحدة فقط

طبيب/ة

ممرض/ة

إداري/ة

أخرى

ممارسات القيادة التحويلية

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
مديري يتصرف كنموذج يُحتذى به.	☐	☐	☐	☐	مديري يتصرف كنموذج يُحتذى به.
مديري يحفزني لتحقيق أهداف مشتركة.	☐	☐	☐	☐	مديري يحفزني لتحقيق أهداف مشتركة.
يشجعني مديري على التفكير بطريقة إبداعية.	☐	☐	☐	☐	يشجعني مديري على التفكير بطريقة إبداعية.
يشرح لي مديري رؤيته بوضوح.	☐	☐	☐	☐	يشرح لي مديري رؤيته بوضوح.
يساعدني مديري على تطوير قدراتي المهنية.	☐	☐	☐	☐	يساعدني مديري على تطوير قدراتي المهنية.

أشعر أن .

أشعر أن .
مديري
يثق بي
ويمكنني
من اتخاذ
القرار.



مديري
يثق بي
ويمكنني
من اتخاذ
القرار.

قسم بلا عنوان

7.

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أشعر بالرضا عن بيئة العمل	☐	☐	☐	☐
أشعر بالأمان والاستقرار في وظيفتي.	☐	☐	☐	☐
أنتقي التقدير المناسب من الإدارة على جهودي.	☐	☐	☐	☐
أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.	☐	☐	☐	☐
أجد فرصًا للنمو والتطور في عملي.	☐	☐	☐	☐
أرغب في الاستمرار	☐	☐	☐	☐

في العمل
في هذه
المؤسسة.

في العمل
في هذه
المؤسسة.

Google لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل

نماذج Google



MidOcean University

Faculty of Management

Department of Health Administration

Title in English

**The Impact of Transformational Leadership on Enhancing Employee Satisfaction in
the Healthcare Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Dr Majdi Mohammed Zaki Damanhori

Supervised by:

Dr Alaa Ahmad

Year:2024/2025