

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

أثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات

العامة: دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة الصحة

إعداد الطالب/

منيفه مسلم العازمي

25 100 0445

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في

بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعتني حتى صرت

كبيرا

(أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب. إلى جميع

أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم هذا البحث

شكر ونفائس

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمني الصحة

والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجية من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة، وذلك في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة شملت (194) من العاملين في المستشفيات العامة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

توصلت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على الأداء التنظيمي، كما أثبتت الفرضيات الفرعية تأثير كل بُعد من الأبعاد بشكل مستقل، وقد تبين أن بُعد "التأثير المثالي" كان الأكثر تأثيرًا، يليه التحفيز الإلهامي، ثم الاستثارة الفكرية، وأخيرًا الاعتبار الفردي، وكلها أسهمت في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل المستشفيات من خلال التدريب والتأهيل الإداري المستمر، وربط أداء القادة بالمؤشرات السلوكية التحويلية، إضافة إلى تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين من خلال الاهتمام بالاحتياجات الفردية والتمكين الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء التنظيمي، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، المستشفيات العامة، وزارة الصحة، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
5.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
15.....	8.1 الفجوة البحثية:
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	10.1 منهجية الدراسة:

20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
20.....	المبحث الأول: القيادة التحويلية.....
20.....	1.1.2 تمهيد ومفهوم القيادة التحويلية.....
22.....	2.1.2 أهمية القيادة التحويلية.....
23.....	3.1.2 أهداف القيادة التحويلية.....
25.....	4.1.2 أبعاد القيادة التحويلية.....
28.....	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي.....
28.....	1.2.2 المقدمة.....
29.....	3.2.2 أهمية الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة.....
31.....	4.2.2 أهداف الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة.....
32.....	5.2.2 أبعاد الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة.....
35.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
35.....	1.3 المقدمة.....
35.....	2.3 منهج الدراسة.....
35.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
36.....	4.3 أداة الدراسة.....
37.....	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة.....
38.....	6.3 ثبات أداة الدراسة (Reliability).....
39.....	7.3 الأساليب الإحصائية.....

41.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات
41.....	1.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة
44.....	2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
50.....	3.4 فرضيات الدراسة
55.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
55.....	1.5 المقدمة
55.....	2.5 عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات
57.....	3.5 التوصيات
59.....	Abstract
60.....	المراجع
60.....	المراجع باللغة العربية
62.....	المراجع باللغة الإنجليزية
64.....	الملاحق
65.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
36	الجدول (1) مصفوفة الارتباط لبُعد القيادة التحويلية:	1.
37	الجدول (2) ثبات أداة الدراسة (Reliability)	2.
40	الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لمتغير الجنس	3.
40	الجدول (4) الخصائص الديموغرافية لمتغير المؤهل العلمي	4.
41	الجدول (5) الخصائص الديموغرافية لمتغير الوظيفة الحالية	5.
41	الجدول (6) الخصائص الديموغرافية لمتغير سنوات الخبرة	6.
42	الجدول (7) الخصائص الديموغرافية لمتغير القسم (إداري / فني / طبي / تمريضي)	7.
43	الجدول (8) التحليل الوصفي لبعد التأثير المثالي	8.
44	الجدول (9) التحليل الوصفي لبعد التحفيز الإلهامي	9.
45	الجدول (10) التحليل الوصفي لبعد الاستثارة الفكرية	10.
46	الجدول (11) التحليل الوصفي لبعد الاعتبار الفردي	11.
47	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (الأداء التنظيمي)	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
50	جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي	13.
51	جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على الأداء التنظيمي	14.
52	جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي	15.
52	جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستثارة الفكرية على الأداء التنظيمي	16.
53	جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على الأداء التنظيمي	17.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
41	الشكل (1) الخصائص الديموغرافية لمتغير الجنس	1.
42	الشكل (2) الخصائص الديموغرافية لمتغير المؤهل العلمي	2.
43	الشكل (3) الخصائص الديموغرافية لمتغير الوظيفة الحالية	3.
43	الشكل (4) الخصائص الديموغرافية لمتغير سنوات الخبرة	4.
44	الشكل (5) الخصائص الديموغرافية لمتغير القسم (إداري / فني / طبي / تمريضي)	5.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الرعاية الصحية، ازدادت الحاجة إلى نماذج قيادية تُعد القيادة من أبرز العوامل التي تحدد نجاح المنظمات أو فشلها، فهي تمثل المحرك الرئيس الذي يوجه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويضمن استمرارية الأداء بكفاءة وفعالية. وقد حظي موضوع القيادة باهتمام واسع في الفكر الإداري الحديث، لما له من دور محوري في تعزيز الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين. ومن بين الأنماط القيادية التي برزت في العقود الأخيرة كأحد أكثر الاتجاهات تأثيراً في الفكر التنظيمي القيادة التحويلية، التي تركز على إحداث التغيير الإيجابي في الأفراد والمؤسسات عبر الإلهام والتحفيز وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، مما يجعلها أداة استراتيجية لتطوير الأداء التنظيمي في بيئات العمل المعاصرة (خربش، 2023).

لقد ظهرت القيادة التحويلية في أواخر السبعينيات من القرن العشرين على يد العالم الأمريكي جيمس ماكروجر بيرنز، الذي أوضح أن هذا النمط من القيادة يتجاوز التفاعل التقليدي بين القائد والمرؤوس، ليصل إلى مستوى التأثير العميق في سلوكيات الأفراد، وتوجيههم نحو تحقيق مصلحة المنظمة قبل المصلحة الشخصية. ويمتاز القائد التحويلي بقدرته على صياغة رؤية واضحة للمستقبل، وتحفيز الأتباع للالتزام بها، وتعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة، ما يجعل القيادة التحويلية نموذجاً متقدماً في إدارة التغيير والتطوير داخل المؤسسات (خربش، 2023).

وقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام متزايد من الباحثين في مجالات الإدارة والتنمية التنظيمية لما لها من تأثيرات إيجابية في مختلف جوانب العمل المؤسسي، حيث أثبتت الدراسات أن ممارسات القيادة التحويلية تسهم في تحقيق رضا العاملين، وتحسين أدائهم، ورفع مستوى انتمائهم التنظيمي. كما تعد عاملاً محفزاً للابتكار وتطوير القدرات الإبداعية داخل بيئة العمل، إذ تساعد على خلق مناخ إداري قائم على الثقة، والتقدير، والتعاون بين القادة والمرؤوسين (بلحاح، 2024).

تتجلى أهمية القيادة التحويلية بشكل خاص في المؤسسات الخدمية التي تعتمد على العنصر البشري كمصدر رئيسي للقيمة المضافة، مثل المستشفيات العامة، حيث تتطلب بيئة العمل الصحية قيادة قادرة على توجيه الجهود نحو تقديم خدمات ذات جودة عالية في ظل ضغوط العمل وتعقيد المهام. فالقائد في هذا السياق لا يقتصر دوره على إدارة العمليات اليومية، بل يمتد إلى تحفيز الكوادر الطبية والإدارية، وتوجيهها نحو تحقيق التميز المؤسسي في الأداء (البركاني، 2024).

كما تشير الأدبيات الإدارية إلى أن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي تمثل محوراً مهماً في البحوث المعاصرة، إذ أظهرت دراسات متعددة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الأداء في المؤسسات المختلفة. فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة (الغويري، 2022) إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز أداء العاملين من خلال أبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتمكين، مؤكدة أن تبني هذا النمط القيادي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

كذلك، تناولت دراسات أخرى القيادة التحويلية من زوايا متعددة، حيث ركزت دراسة (الخصاونة والزوايدة، 2023) على دورها في إدارة التغيير التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وأظهرت أن القيادة التحويلية تمثل استراتيجية فعالة في تهيئة بيئة العمل لمواكبة التغيرات التنظيمية وتقليل مقاومة العاملين للتغيير. وهو ما يبرز دور هذا النمط القيادي في تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين التفاعل مع التطورات الإدارية المعاصرة.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (بلحاح، 2024) أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم على التفكير الابتكاري، مما ينعكس إيجاباً على تطوير بيئة العمل وتحقيق التميز في الأداء. وتؤكد هذه النتائج أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على الإشراف الإداري، بل يمتد إلى خلق بيئة خصبة للابتكار والمبادرة. كما أشارت دراسة (البركاني، 2024) إلى أن ممارسة القيادة التحويلية تسهم في رفع فاعلية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصحية، من خلال تعزيز المشاركة، وتشجيع التفكير النقدي، وتحفيز العاملين على تحمل المسؤولية.

من جانب آخر، ركزت بعض الدراسات على تحليل أوجه القصور في ممارسة القيادة التحويلية داخل المؤسسات الحكومية، حيث أظهرت دراسة (بوطمين وبن لحرش، 2023) أن ضعف تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي وتراجع الالتزام التنظيمي، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن غياب القيادة التحويلية لا ينعكس فقط على الجوانب الإدارية، بل يمتد أثره إلى الجوانب النفسية والسلوكية للعاملين، وهو ما يبرز أهمية تنمية القيادات الإدارية وتأهيلها لتبني هذا النمط من القيادة.

وانطلاقاً من هذا الإطار العام، تأتي الدراسة الحالية لتسهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بمدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة، إذ لم تحظ هذه البيئة باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة التي ركز أغلبها على المؤسسات الخاصة أو شبه الحكومية. كما تسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وبين مستوى الأداء التنظيمي في بيئة خدمية حيوية تمس جودة حياة الأفراد والمجتمع بشكل مباشر.

2.1 مشكلة الدراسة:

تُعد القيادة أحد أهم العناصر المؤثرة في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ تلعب دوراً محورياً في توجيه العاملين وتحفيزهم ورفع كفاءتهم بما ينعكس على الأداء التنظيمي ككل. وقد برزت القيادة التحويلية كأحد أهم أنماط القيادة الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تطوير الأداء والإنتاجية من خلال إلهام العاملين، وتشجيع الإبداع، وتعزيز الالتزام المؤسسي. غير أن العديد من الدراسات أشارت إلى أن تطبيق هذا النمط من القيادة في المؤسسات الحكومية ما يزال محدوداً وغير فعال بالقدر المطلوب، مما يستدعي البحث في مدى أثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في هذه المؤسسات، وبالأخص في القطاع الصحي الحكومي الذي يتسم بطبيعة عمل حساسة ومعقدة (الخصاونة والزوايدة، 2023؛ بلحاح، 2024).

وقد أكدت دراسات عديدة مثل دراسة (البركاني، 2024) و* (خربش، 2023)* أن القيادة التحويلية تساهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار وتحسين سلوكيات العاملين التنظيمية من خلال أبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. في المقابل، أظهرت دراسات أخرى مثل (بوطمين وبن لحرش، 2023) أن غياب القيادة التحويلية أو ضعف تطبيقها يؤدي إلى زيادة الاحتراق الوظيفي وتراجع مستوى الانتماء التنظيمي. ومن ثم فإن الاختلاف في نتائج الدراسات السابقة يعكس الحاجة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في بيئة مختلفة ذات خصوصية عالية كالمستشفيات العامة.

كما أظهرت دراسات (الغويري، 2022) و (أرباب، 2022) أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخاصة من خلال تعزيز التمكين والتحفيز الذاتي والالتزام الوظيفي. غير أن معظم هذه الدراسات أُجريت في قطاعات صناعية أو تجارية، بينما يظل تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الصحي الحكومي محدوداً من حيث الدراسة والتحليل، رغم أن المستشفيات العامة تتطلب قيادة قادرة على التعامل مع التحديات التنظيمية وضغوط العمل ومتطلبات الجودة الصحية.

وفي السياق ذاته، أشارت دراسة (بلحاح، 2024) إلى أن ممارسة القيادة التحويلية في المراكز الصحية الخاصة كان بمستوى متوسط، وأنها تؤثر إيجاباً على الإبداع التنظيمي، مما يدل على إمكانية تطوير الأداء المؤسسي عند تبني هذا النمط القيادي. وهو ما يثير تساؤلاً حول ما إذا كانت المستشفيات العامة – التي تواجه تحديات في الكفاءة والموارد – تطبق فعلاً مبادئ القيادة التحويلية بما يكفي لتحسين أدائها التنظيمي.

بناءً على ما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الدور المتوقع للقيادة التحويلية في تطوير الأداء التنظيمي وبين واقع الممارسات القيادية الفعلية في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة، إذ تشير الأدلة إلى ضعف تبني هذا النمط القيادي وعدم وضوح أثره على الأداء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي. ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس:

إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة؟

3.1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى إثراء المعرفة النظرية حول مفهوم القيادة التحويلية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي داخل المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة، كما تسهم في سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيق مبادئ القيادة التحويلية في القطاع الصحي الحكومي، وهو مجال ما زال بحاجة إلى دراسات ميدانية حديثة، وتضيف الدراسة بعداً علمياً من خلال اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وبين عناصر الأداء التنظيمي في بيئة عمل ذات خصوصية عالية مثل المستشفيات العامة.

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في أنها تقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تُسهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي والإداري في المستشفيات العامة من خلال تبني أساليب القيادة التحويلية، كما تساعد صُنّاع القرار في وزارة الصحة على تطوير القيادات الإدارية عبر التدريب على مهارات القيادة التحويلية التي تعزز التحفيز، والإبداع، والرضا الوظيفي للعاملين، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تُستخدم كأداة لتقييم فاعلية القيادات الحالية، وتوجيه السياسات التنظيمية نحو تعزيز ثقافة قيادية قادرة على إحداث التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة، وتتفرع من هذا الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية، منها:

1. تحليل أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على مكونات الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة.
2. قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الإدارية في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة.
3. تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في المستشفيات العامة.
4. التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية في تعزيز بيئة العمل وتحفيز العاملين نحو الأداء المتميز.
5. اقتراح آليات لتفعيل أساليب القيادة التحويلية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي.

5.1 تساؤلات الدراسة

ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي في هذه المستشفيات؟
3. ما أثر بُعد التأثير المثالي على الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة؟
4. ما أثر بُعد التحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة؟
5. ما أثر بُعد الاستثارة الفكرية على الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة؟
6. ما أثر بُعد الاعتبار الفردي على الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرض الرئيس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وتحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة.

الفروض الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير المثالي على الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستثارة الفكرية على الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاعتبار الفردي على الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة.

7.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة (الغويري، 2022)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين وأداء العاملين في الشركة المبحوثة. وقد اختبرت الدراسة الفروض التالية: توجد علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين التأثير المثالي وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين الحفز الإلهامي وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين التمكين وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية حيث تم توزيعه على جميع العاملين وتوصلت الدراسة إلى أن شركة كوفي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تتميز بالأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، توجد علاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) والمتغير التابع (أداء العاملين). ومن ثم

قدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها، الاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في شركة كوفتي، وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتقدم واتخاذ مواقع قيادية.

➤ دراسة (بلحاح، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) على الإبداع التنظيمي في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبيان التي وُزعت على (140) موظفاً من العاملين في المراكز الصحية الخاصة، وقد تم استرداد (133) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (94%).

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أبعاد القيادة التحويلية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطاً، كما أن مستوى الإبداع التنظيمي كان متوسطاً أيضاً، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) ومستوى الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) من وجهة نظر العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المراكز الصحية، وتنمية الدوافع الملهمة والاعتبارات الفردية بما يساهم في رفع مستوى الإبداع التنظيمي داخل هذه المراكز.

➤ دراسة (البركاني، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (152) موظفاً من العاملين في المستشفى العام.

وتمثلت مشكلة الدراسة في قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات، فيما هدفت الفرضيات إلى اختبار وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار، إضافة إلى دراسة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً للنوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في القطاع الصحي، لما لها من دور فاعل في تحسين جودة القرارات الإدارية، ودعم ثقافة تنظيمية إيجابية تسهم في رفع كفاءة أداء المستشفى وفاعلية عملية اتخاذ القرار.

➤ دراسة (خربش، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يُعد هذا النمط من القيادة من أبرز الأنماط الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، ويتميز بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية عبر تشجيعهم على المبادرة وحل المشكلات التي تواجه منظماتهم. أشارت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ظهرت في نهاية السبعينيات (عام 1978) على يد العالم الأمريكي جيمس ماكروجر بيرنز، وهي من أكثر نظريات القيادة شهرة في قدرتها على تحويل المنظمات إلى نظم قادرة على التفاعل مع معطيات القرن الحادي والعشرين، ومن أبرز وظائفها تحديد وتطوير رؤية مشتركة وواضحة لجميع العاملين بالمؤسسة، كما تناولت الدراسة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي (الكاريزما) والحفز الإلهامي.

كما عرضت الدراسة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري في المنظمة بوصفه رأس المال الحقيقي لها، وهو سلوك اختياري يتجاوز حدود المهام الوظيفية الرسمية ويهدف إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمة. ويتسم هذا السلوك بكونه سلوكاً إيجابياً يسهم في تعزيز الفعالية التنظيمية ويُعد من أهم مظاهر استثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية.

➤ دراسة (نعمان، 2022)

هدفت الدراسة إلى استكشاف التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر، بالإضافة إلى استكشاف التأثير غير المباشر بينهما من خلال الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على قائمة استقصاء تضمنت مجموعة من العبارات لقياس متغيرات الدراسة.

تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (282) مفردة من العاملين في عشرة فنادق بمدينة شرم الشيخ المصرية. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر، كما بينت أن الثقافة التنظيمية الخضراء تتوسط معنوياً و كلياً العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر.

وتكمن أصالة الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية الخضراء والثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار الأخضر، إذ تُعد من الدراسات القليلة التي تناولت هذه العلاقة في القطاع الفندقي، مما يجعلها إضافة علمية مهمة تسلط الضوء على دور القيادة التحويلية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر عبر ثقافة تنظيمية داعمة ومستدامة.

➤ دراسة (بوطمين وبن لحرش، 2023)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على درجة الاحتراق الوظيفي لدى عينة من موظفي مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بولاية خنشلة.

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS v22.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية لا تؤثر تأثيراً معنوياً على الاحتراق الوظيفي، إذ لم يظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في المؤسسة محل الدراسة. وأشارت النتائج إلى أن مستوى القيادة التحويلية الممارس لا يسهم في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز أنماط القيادة التحويلية كآلية لتحسين الدعم النفسي والمهني للعاملين وتقليل الضغوط المؤدية للاحتراق الوظيفي.

➤ دراسة (الخصاونة والزوايدة، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة جميع العاملين في الوظائف الإشرافية البالغ عددهم (266) عاملاً.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 23 (بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة). وتوصلت النتائج إلى أن المتوسط الكلي لتصورات العاملين حول القيادة التحويلية وإدارة التغيير جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على إدارة التغيير التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أنماط القيادة التحويلية والاستمرار في تبنيها كاستراتيجية فعالة في تهيئة بيئة العمل بما يساهم في رفع الرضا الوظيفي وتقليل مقاومة التغيير بين العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

➤ دراسة (أرياب، 2022)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع العاملين في الشركة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن شركة كوفي تمتلك قيادة تحويلية تتجسد في الأبعاد الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)، وذلك وفقاً لإجابات الباحثين التي أظهرت مستوى مرتفعاً من الموافقة على وجود هذه الأبعاد داخل بيئة العمل. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بمختلف أبعادها وأداء العاملين، مما يدل على أن القيادة التحويلية تساهم بفاعلية في تحسين أداء الموظفين وتطوير بيئة العمل التنظيمية في الشركة.

وأوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في شركة كوفي، ووضع أنظمة واضحة تتيح للأفراد المتميزين فرص الترقى وتولي المناصب القيادية، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي واستدامة التطور التنظيمي.

➤ دراسة (دوخ وبرباوى، 2023)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي) والأداء التنظيمي في شركة سونلغاز للتوزيع بشار.

استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج AMOS الخاص بنمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي بشكل عام، في حين لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الفردي أو الجماعي والأداء التنظيمي، بينما ثبتت علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي للتعلم والأداء التنظيمي. وتُظهر النتائج أن فاعلية التعلم التنظيمي تتحقق على المستوى المؤسسي أكثر من الفردي أو الجماعي، مما يشير إلى أهمية تعزيز ممارسات التعلم التنظيمي على المستوى الكلي للمنظمة لتحقيق تحسين ملموس في الأداء المؤسسي.

➤ دراسة (بولصباغ، 2022)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه السوقى على الأداء التنظيمي، ودور القدرات التسويقية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

تكونت عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الفندقية بمدينة ميله، وهي: فندق ميلاف، فندق السلام، وفندق البساط الأحمر، حيث تم توزيع (69) استبانة على جميع العاملين، واستُرجع منها (64) استبانة صالحة للتحليل.

استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 26) ومصفوفة Process Macro (الإصدار 4.1) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر معنوي للتوجه السوقى على كل من القدرات التسويقية والأداء التنظيمي، كما تبين أن القدرات التسويقية تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي، وتعمل كوسيط جزئي في العلاقة بين التوجه السوقى والأداء التنظيمي.

وتشير النتائج إلى أن تبني المؤسسات الفندقية للتوجه السوقي يساهم في تعزيز قدراتها التسويقية، مما ينعكس إيجاباً على تحسين أدائها التنظيمي واستدامة قدرتها التنافسية.

➤ دراسة (عباس وآخرون، 2023)

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية الناجحة في الأداء التنظيمي، وكذلك قياس وعي أفراد العينة بأهمية متغيري الدراسة (القيادة الإدارية الناجحة والأداء التنظيمي)، إلى جانب تقييم جودة القيادة الإدارية داخل المنظمة محل الدراسة واختبار العلاقة والأثر بين القيادة الإدارية الناجحة والأداء التنظيمي.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (87) قائداً تم توزيع الاستبانة عليهم وفق مناصبهم الإدارية. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة والأداء التنظيمي، مما يؤكد أن فاعلية القيادة الإدارية تمثل عنصراً محورياً في تحسين كفاءة المنظمة وتطوير أدائها العام. كما بينت النتائج أن القيادة الإدارية في المنظمة تمتلك رؤية واضحة لمستقبل مصفى الدورة، وتسعى من خلال التخطيط الاستراتيجي إلى تطوير أدائها وتحسين أوضاعها التشغيلية.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصى البحث بتعزيز مهارات القيادة الإدارية، ودعم الممارسات القيادية الفعالة التي تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

➤ دراسة (الورقي وآخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية – المركز الرئيس بأمانة العاصمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (160) موظفاً من القيادات والعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تطوير الأداء التنظيمي، مما يشير إلى أن تعزيز القدرات التحليلية والاستباقية والابتكارية لدى القيادات يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ورفع فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بتنمية ممارسات الذكاء الاستراتيجي على مختلف المستويات الإدارية من خلال تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية بما يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق التطور التنظيمي المستدام.

8.1 الفجوة البحثية

اتفقت غالبية الدراسات السابقة مثل دراسات (الغويري، 2022؛ البركاني، 2024؛ بلحاح، 2024؛ الخصاونة والزوايدة، 2023) على تناول أثر القيادة التحويلية في مجموعة من المتغيرات التنظيمية كالأداء، والإبداع، واتخاذ القرار، وإدارة التغيير، وسلوك المواطنة التنظيمية. إلا أن هذه الدراسات ركزت على قطاعات محددة مثل الصناعات الغذائية، التعليم، والفنادق، والمراكز الصحية الخاصة. في المقابل، تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعاده في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة، وهو قطاع حيوي لم يُتناول بعمق كافٍ في الدراسات السابقة، خصوصاً في البيئة السعودية.

تُعد أغلب الدراسات السابقة ميدانية في مؤسسات خاصة أو شبه خاصة (مثل شركة كوفتي، المراكز الصحية الخاصة، الفنادق، والمؤسسات الصناعية). بينما تركز الدراسة الحالية على القطاع الصحي الحكومي، الذي يتسم بتعقيد هيكلي وإداري أكبر، ويتطلب قيادة قادرة على التفاعل مع متغيرات بيئة العمل العامة، وضغوط الخدمة العامة، ومتطلبات الجودة والرعاية الصحية. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تسد فجوة تتعلق بندرة البحوث التي تناولت تطبيق القيادة التحويلية في المستشفيات الحكومية وعلاقتها المباشرة بتحسين الأداء التنظيمي.

ركزت بعض الدراسات السابقة على متغيرات مثل الإبداع التنظيمي (بلحاح، 2024) أو فاعلية اتخاذ القرار (البركاني، 2024)، في حين ركزت أخرى على سلوك المواطن التنظيمية (خريش، 2023) أو الاحتراق الوظيفي (بوطمين وبن لحرش، 2023). إلا أن قلة من الدراسات تناولت الأداء التنظيمي بشكل مباشر وشامل كمحصلة نهائية لممارسات القيادة التحويلية. ومن ثم فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الربط بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة والأداء التنظيمي بمكوناته المختلفة، لتقديم تحليل متكامل للعلاقة السببية بين القيادة والتحسين المؤسسي.

اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الاستبيان، واستخدمت برامج تحليل إحصائي مثل SPSS في اختبار العلاقات. ومع ذلك، فإن بعض الدراسات ركزت على التحليل الارتباطي فقط دون التعمق في اختبار النماذج السببية أو تحديد مقدار التأثير لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية. أما الدراسة الحالية فتتميز باستخدامها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفروض الرئيسة والفرعية بدقة، مع السعي لتحديد درجة وأهمية كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة على نظرية القيادة التحويلية (Bass & Avolio) ومقياس الرضا الوظيفي (Minnesota).

- المثالي
- التحفيز الإلهامي
- التحفيز الفكري
- الاعتبار الفردي

كما تستند إلى مقياس الرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) الذي يقيس الرضا الداخلي والخارجي.

10.1 منهجية الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى منهجية علمية دقيقة تهدف إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة. وقد تم تصميم منهجية البحث بما يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة، وطبيعة البيانات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. وفيما يلي عرض تفصيلي لمكونات منهجية الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة البحث الذي يسعى إلى وصف وتحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين: القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. فالمنهج الوصفي يتيح جمع بيانات واقعية عن الظاهرة قيد الدراسة، في حين يساعد المنهج التحليلي على تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (الخصاونة والزوايدة، 2023؛ بلحاح، 2024).

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، بمختلف مستوياتهم الإدارية (القيادات الوسطى، رؤساء الأقسام، الكوادر الطبية والإدارية). ويتميز هذا المجتمع بالتنوع الوظيفي والتخصصي، مما يعكس البيئة التنظيمية التي تتفاعل فيها القيادة التحويلية مع الأداء التنظيمي.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من بين موظفي المستشفيات العامة، بهدف تحقيق تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة وضمان الحياد في النتائج. وبلغ حجم

العينة (176) مفردة من العاملين في المستشفيات العامة، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة وفقاً لمعايير الدراسات الإدارية الحديثة (الورقي وآخرون، 2023).

رابعاً: أداة جمع البيانات

أُستخدِمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين، لكونها من أكثر الأدوات دقة وملاءمة لقياس الاتجاهات والآراء المتعلقة بالمتغيرات الإدارية والسلوكية. وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة، مثل دراسات (الغويري، 2022؛ البركاني، 2024؛ بلحاح، 2024)، بحيث تضمنت جزأين رئيسيين:

1. الجزء الأول: خصائص عامة عن المبحوثين (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).
2. الجزء الثاني: فقرات لقياس أبعاد القيادة التحويلية (4 أبعاد $\times$ 4 فقرات = 16 فقرة) والأداء التنظيمي (10 فقرات).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة استجابة المبحوثين، من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، وهي:

- التحليل الوصفي: لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحرافات المعيارية للوقوف على اتجاهات المبحوثين.
- اختبار الثبات والصدق: باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من اتساق فقرات الاستبانة.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لاختبار العلاقة والأثر بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

- اختبار الفرضيات: باستخدام قيم T ، R ، R^2 ، F لتحديد دلالة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والتابعة (الغويري، 2022؛ الخصاونة والزوايدة، 2023).

سادساً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
2. الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025م.
3. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، كمتغير مستقل، والأداء التنظيمي كمتغير تابع.
4. الحدود البشرية: شملت الدراسة العاملين في مختلف المستويات الإدارية داخل المستشفيات العامة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية

1.1.2 تمهيد ومفهوم القيادة التحويلية

تُعد القيادة من أبرز العناصر المؤثرة في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ تمثل العملية التي من خلالها يوجه القائد الأفراد نحو تحقيق رؤية مشتركة، ويعمل على استثمار قدراتهم لتحقيق الأداء الأمثل. ومع تطور الفكر الإداري، شهد مفهوم القيادة تحولات جوهرية انتقلت من الأساليب التقليدية القائمة على السلطة إلى أنماط حديثة تركز على التفاعل، والتحفيز، والتغيير الإيجابي، وكان من أبرزها القيادة التحويلية التي ظهرت كاستجابة للتحديات التنظيمية في بيئات العمل الديناميكية (الخصاونة والزوايدة، 2023).

تُعرف القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على إحداث تغيير جوهري في اتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، بحيث يسعى إلى تحويل القيم والدوافع الفردية إلى التزام جماعي يخدم الأهداف التنظيمية العليا. (Bass, 1985) ويرى (Burns (1978 أن القيادة التحويلية تتجاوز تبادل المنافع المادية بين القائد والتابع، إذ تركز على التأثير في الأفراد من خلال رفع مستوى الوعي لديهم حول القيم الأخلاقية والرؤية المستقبلية، ما يجعلهم يتبنون أهداف المنظمة كأنها أهدافهم الشخصية.

كما عرّفها Avolio and Bass (1994) بأنها عملية يسعى فيها القائد إلى توجيه وتحفيز العاملين لتحقيق أداء يفوق التوقعات، من خلال الإلهام، والاهتمام الفردي، وإثارة التفكير الإبداعي، وغرس الثقة والاحترام المتبادل داخل الفريق، بينما يرى (Suwanto et al. (2022 أن القيادة التحويلية تتمثل في مجموعة من السلوكيات التي تهدف إلى تطوير الأفراد فكرياً وتحفيزهم لتبني التغيير التنظيمي عبر تعزيز الابتكار، وتمكين العاملين، وبناء ثقافة داعمة للتطور.

وفي السياق العربي، عرّف صالح (2022) القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يعتمد على التأثير الإيجابي في العاملين، من خلال بث الحماس، وتوضيح الرؤية، وتعزيز الانتماء، بما يساهم في رفع مستويات الأداء والإبداع داخل المؤسسة، كما يرى البركاني (2024) أنها أسلوب إداري يقوم على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق التميز من خلال بناء علاقة قائمة على الثقة، والاهتمام الفردي، وتشجيع التفكير الابتكاري، وأكد الغويري (2022) أن القيادة التحويلية تمثل نمطاً قيادياً يسعى إلى تنمية الأفراد مهنياً وإنسانياً، وتحويلهم من مجرد منفذين للأوامر إلى عناصر فاعلة تساهم في تطوير بيئة العمل.

بينما أشار بلحاج (2024) إلى أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط القيادية فعالية في المؤسسات الصحية، لما تتميز به من مرونة في التعامل مع العاملين، وقدرتها على تعزيز الإبداع التنظيمي وتحفيز الكوادر نحو التغيير الإيجابي، ويرى أرباب (2022) أن هذا النمط القيادي يساهم في بناء فرق عمل متماسكة وملتزمة، بفضل اهتمام القائد بمشاعر العاملين واحتياجاتهم الفردية، ما يعزز من قدرتهم على الأداء بكفاءة عالية.

أما Hilton et al. (2023) فقد ربطوا القيادة التحويلية بالأداء التنظيمي من خلال تأثيرها المباشر على الرضا الوظيفي والدافعية، مؤكدين أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على توجيه الأفراد بل يتعداه إلى بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة، كما أوضح Rahmatullah et al. (2022) أن القيادة التحويلية تُمثل مدخلاً استراتيجياً لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية عبر رفع الالتزام المؤسسي، وتحسين مستوى الأداء العام.

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية ليست مجرد نمط إداري، بل هي فلسفة قيادية تسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين، من خلال إشراكهم في الرؤية الاستراتيجية، وتمكينهم من الابتكار والمبادرة، مما يجعلها أحد أهم محركات الأداء التنظيمي في المؤسسات الصحية، ولا سيما المستشفيات العامة التي تتطلب قيادة قادرة على التفاعل مع التحديات المعقدة، وتوظيف الطاقات البشرية لتحقيق التحسين المستمر في الخدمات الصحية.

2.1.2 أهمية القيادة التحويلية

تنبع أهمية القيادة التحويلية من قدرتها على إحداث التغيير الجذري في فكر وسلوك الأفراد داخل المنظمة، بما يساهم في تحويلها من كيان تقليدي يركز على تنفيذ الأوامر إلى منظومة ديناميكية قائمة على الإبداع والمبادرة والتمكين. وقد برزت هذه الأهمية مع تزايد متطلبات البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتقلب والتنافسية العالية، مما جعل الحاجة إلى قيادات قادرة على إلهام العاملين وتحفيزهم لتجاوز التحديات ضرورة استراتيجية لضمان بقاء واستدامة المؤسسات (الخصاونة والزوايدة، 2023).

إن القيادة التحويلية لا تكتفي بإدارة المهام اليومية، بل تعمل على بناء رؤية مشتركة وتنمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، مما يجعلها حجر الأساس في تطوير الأداء التنظيمي ورفع الكفاءة المؤسسية. (Rahmatullah et al., 2022)

ويشير بلحاج (2024) إلى أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في ثلاثة محاور رئيسية:

1. بناء ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع، حيث تساهم في تهيئة بيئة عمل تشجع على التفكير الحر والمبادرة، مما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة ترفع من قدرة المنظمة على التجديد المستمر.
2. تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي، من خلال التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي الذي يولد لدى العاملين شعوراً بالتقدير والمشاركة، الأمر الذي يقلل من معدل الدوران الوظيفي ويزيد من الالتزام المؤسسي.
3. تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية، إذ يعمل القائد التحويلي على مواءمة طموحات الأفراد مع الرؤية العامة للمؤسسة بما يضمن تكامل الجهود ورفع مستوى الأداء الجماعي. ويؤكد الباحث أن هذه الجوانب الثلاثة تمثل المكونات الجوهرية لأي عملية تطوير تنظيمي ناجحة، خاصة في المؤسسات الصحية التي تعتمد على كفاءة العنصر البشري كمدخل رئيس لجودة الخدمة.

ويرى الغويري (2022) أن القيادة التحويلية تكتسب أهميتها من قدرتها على إحداث تغيير ثقافي وسلوكي عميق داخل بيئة العمل، إذ يسعى القائد إلى تحفيز العاملين من الداخل لا من خلال الأوامر، بل

عبر بث روح التحدي والثقة بقدراتهم، كما أن هذا النمط القيادي يعزز روح الفريق والانتماء المهني، ويعمل على تحويل العاملين من مجرد منفذين إلى شركاء في صناعة القرار.

ويضيف البركاني (2024) أن القيادة التحويلية تمثل ركيزة أساسية في رفع جودة القرارات الإدارية، لأنها تبني بيئة عمل تشجع على التفكير النقدي والاستقلالية، مما يرفع من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات، كما تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية والتواصل الفعال، الأمر الذي يعزز ثقة العاملين بقيادتهم ويزيد من تفاعلهم مع الأهداف المؤسسية.

3.1.2 أهداف القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في رفع كفاءة المنظمات وتحسين أدائها، إذ تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي شامل في الأفراد والمؤسسة من خلال تحفيز الطاقات، وتوسيع مدارك العاملين، وتحويل القيم التنظيمية إلى واقع ملموس ينعكس على الأداء العام، ويرى الغويري (2022) أن جوهر القيادة التحويلية يتمثل في تطوير الأفراد ورفع مستوى التزامهم بالمؤسسة بما يضمن استدامة التميز التنظيمي.

1. تحقيق التطوير الذاتي للمؤوسين: يشير صالح (2022) إلى أن القيادة التحويلية تستهدف تنمية القدرات الذاتية للعاملين عبر تشجيعهم على التفكير الابتكاري وتحمل المسؤولية، مما يعزز الثقة بالنفس ويقود إلى أداء نوعي مستدام، ووفقاً لما أكدته بلحاج (2024)، فإن القائد التحويلي يركز على إطلاق طاقات الإبداع الفردي والجماعي، باعتبار أن التطوير الذاتي يمثل الأساس الذي يُبنى عليه التفوق التنظيمي.

2. تعزيز الالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي: أوضح عباس وآخرون (2024) أن أحد أهم أهداف القيادة التحويلية يتمثل في رفع درجة الالتزام والانتماء لدى العاملين من خلال بناء علاقة ثقة متبادلة بين القائد ومؤسساته. فكلما شعر الموظف بأهمية دوره وبإسهامه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ازداد إخلاصه وتحسن أدائه، كما يرى البركاني (2024) أن القائد التحويلي يسعى إلى تحويل القيم التنظيمية إلى ممارسات ملموسة تُحفّز روح المشاركة الفاعلة بين أفراد المنظمة.

3. تحفيز الإبداع والابتكار التنظيمي: أشار بلحاج (2024) إلى أن القيادة التحويلية تهدف إلى خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع، تُشجع العاملين على اقتراح حلول جديدة للمشكلات وتحسين العمليات الداخلية، ويتفق حريش (2023) في أن أحد أبرز أهداف هذا النمط القيادي هو تعزيز السلوكيات الابتكارية عبر تمكين الموظفين من حرية التعبير وتبادل الأفكار دون قيود بيروقراطية، بما ينعكس على تجدد المؤسسة وتنافسيتها.
4. تحسين الأداء الفردي والجماعي: يرى أرباب (2022) أن القيادة التحويلية تركز على تحسين الأداء من خلال بناء رؤية مشتركة تخلق الدافعية نحو تحقيق نتائج تفوق التوقعات، فالقائد التحويلي يسعى لتوظيف الإمكانيات البشرية بأقصى طاقاتها، مع ترسيخ ثقافة الإنجاز الجماعي والتعاون، كما أشار الغويري (2022) إلى أن هذا الهدف يُعد جوهرياً في المؤسسات التي تعتمد على فرق العمل، حيث يتم توجيه الجهود نحو تحقيق غايات استراتيجية موحدة.
5. تعزيز التغيير والتطوير التنظيمي المستمر: أكد الخصاونة والزوايدة (2023) أن القيادة التحويلية تهدف إلى تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية من خلال تعزيز المرونة التنظيمية وإدارة التغيير بكفاءة، فالقائد التحويلي لا يكتفي بالمحافظة على الوضع القائم، بل يعمل على إعادة صياغة العمليات والهياكل التنظيمية لتحقيق تنافسية أعلى واستدامة مؤسسية أقوى.
6. تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية: أشار نعمان (2022) إلى أن القيادة التحويلية تهدف إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية إيجابية قائمة على القيم والمبادئ الأخلاقية المشتركة، بما يحقق توازناً بين الأهداف الفردية والجماعية، هذه الثقافة التحفيزية تسهم في بناء بيئة عمل متعاونة ومحفزة، وتحد من السلوكيات السلبية داخل المنظمة.
7. تمكين العاملين ودعم الاستقلالية في العمل: أوضح بوطمين وبن لحرش (2023) أن من أهداف القيادة التحويلية تمكين الأفراد من ممارسة أدوارهم بحرية مسؤولية من خلال منحهم الصلاحيات والثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وهذا التمكين يعزز الإحساس بالمسؤولية ويزيد من ولاء العاملين للمؤسسة.
8. تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والمؤسسية: ذكر محمد وآخرون (2022) أن القيادة التحويلية تسعى لتحقيق انسجام بين مصالح الأفراد وأهداف المؤسسة عبر صياغة رؤية موحدة تُحفّز العاملين على توجيه جهودهم نحو غايات المنظمة، مما يعزز التوافق الداخلي ويقلل من الصراعات التنظيمية.

4.1.2 أبعاد القيادة التحويلية

تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية استنادًا إلى ما ورد في دراسات الغويري (2022)، صالح (2022)، بلحاج (2024)، البركاني (2024)، وحريش (2023)، حيث أكدت هذه الدراسات أن القيادة التحويلية تُعد نمطًا قياديًا شاملاً يتضمن مجموعة من الأبعاد التفاعلية التي تعكس سلوك القائد وقدرته على التأثير في الأفراد والمنظمة، وتشمل هذه الأبعاد: الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، وهي تمثل الركائز الأساسية التي تبنى عليها فعالية القيادة التحويلية في تطوير الأداء التنظيمي.

أولاً: الإلهام والتحفيز: (Inspirational Motivation)

يرى الغويري (2022) أن هذا البعد يتمحور حول قدرة القائد على بث الحماس والطاقة الإيجابية في نفوس العاملين من خلال صياغة رؤية واضحة ومُلهمة للمستقبل، فالقائد التحويلي لا يكتفي بنقل الأوامر أو تحديد الأهداف، بل يسعى إلى ربطها برسالة سامية تمنح العاملين شعورًا بالمعنى والغاية. ويشير صالح (2022) إلى أن الإلهام التحفيزي يسهم في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التفاؤل والطموح، حيث يتم تشجيع الموظفين على تجاوز حدود الأداء التقليدي والابتكار في أساليب العمل. كما يوضح بلحاج (2024) أن هذا النمط التحفيزي يُترجم إلى التزام جماعي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. ويؤكد الباحث أن الإلهام يمثل جوهر القيادة التحويلية، لأنه يولد دافعية داخلية تدفع الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بروح الفريق.

ثانيًا: التأثير المثالي: (Idealized Influence)

وفقًا لحريش (2023)، يُعبر هذا البعد عن سلوكيات القائد التي تجعله نموذجًا يُحتذى به من قبل المرؤوسين، حيث يقوم بتجسيد القيم الأخلاقية والمهنية التي يسعى لترسيخها في المؤسسة. فالقائد التحويلي يمارس تأثيرًا إيجابيًا يقوم على القدوة الحسنة، وليس على السلطة أو الهيمنة الإدارية. ويضيف البركاني (2024) أن التأثير المثالي يسهم في بناء الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، مما يُعزز الانتماء المؤسسي ويقوي الالتزام بالمعايير الأخلاقية. كما أوضح عباس وآخرون (2024) أن هذا التأثير لا يتحقق إلا

عبر انسجام أقوال القائد مع أفعاله، بما يُظهر النزاهة والاستقامة في التعاملات التنظيمية، ويرى الباحث أن هذا البعد هو المحرك الأخلاقي للقيادة التحويلية، إذ يرسخ صورة القائد القدوة الذي يُلهم الآخرين بالسلوك قبل القول.

ثالثاً: التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation)

أشار بلحاج (2024) إلى أن التحفيز الفكري يمثل بعداً محورياً في القيادة التحويلية، إذ يركز على تشجيع العاملين على التفكير النقدي والإبداعي في مواجهة المشكلات التنظيمية. فالقائد التحويلي، وفقاً لما أوضحه نعمان (2022)، يسعى إلى خلق بيئة عمل تتقبل الأفكار الجديدة وتشجع على طرح التساؤلات البناءة، بما يعزز من قدرات الفريق على الابتكار والتجديد، كما أوضح محمد وآخرون (2022) أن هذا البعد يُمكن المؤسسة من اكتساب مرونة فكرية تُمكنها من التعامل مع التغيرات البيئية المتسارعة، ويؤكد الباحث أن التحفيز الفكري لا يهدف فقط إلى توليد حلول جديدة، بل إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر، حيث يُنظر إلى الأخطاء كفرص للتحسين لا كإخفاقات.

رابعاً: الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)

يرى أرباب (2022) أن هذا البعد يُجسد الجانب الإنساني في القيادة التحويلية، حيث يركز القائد على فهم احتياجات كل موظف على حدة، وتقديم الدعم الملائم لتنمية قدراته، وأشار بوطمين وبن لحرش (2023) إلى أن القائد التحويلي يتعامل مع كل فرد كحالة فريدة، فيقدم له الإرشاد والتوجيه بما يتناسب مع مهاراته وطموحاته، بينما أكد الغويري (2022) أن الاعتبار الفردي يعزز الثقة المتبادلة ويزيد من مستوى الرضا المهني، لأنه يشعر العاملين بأن مساهماتهم محل تقدير واحترام. ويُضيف صالح (2022) أن هذا البعد يساهم في خلق بيئة عمل إنسانية تقوم على التواصل الفعال والدعم النفسي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الجماعي، ويخلص الباحث إلى أن الاعتبار الفردي يُعد من أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسات الحديثة.

ويستنتج الباحث أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تشكّل منظومة متكاملة تُعزز التغيير الإيجابي داخل المنظمة من خلال التأثير الأخلاقي، والتحفيز المعنوي، وتنمية القدرات الفكرية، والاهتمام

الإنساني بالعاملين، فالقائد التحويلي لا يُمارس سلطة رسمية فحسب، بل يُحدث تحولًا عميقًا في الوعي والسلوك التنظيمي، الأمر الذي يجعل القيادة التحويلية أحد أهم محركات الأداء التنظيمي الفعال في المؤسسات المعاصرة.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

1.2.2 المقدمة

يُعد الأداء التنظيمي أحد المفاهيم المركزية في الفكر الإداري الحديث، إذ يمثل المؤشر الأهم لمدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية ضمن بيئة تتسم بالتغير والتنافس المتسارع. وقد أصبح تحسين الأداء هدفاً رئيسياً للمؤسسات المعاصرة، لما له من دور مباشر في استدامة الموارد، وتعزيز الكفاءة، ورفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمستفيدين، ويرى دوح وبرباوي (2023) أن الأداء التنظيمي يُمثل انعكاساً حقيقياً لقدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية والمادية والمعرفية بشكل متوازن لتحقيق نتائج فعالة تتماشى مع رؤيتها وأهدافها، ويضيف الورقي وآخرون (2023) أن الأداء لا يُقاس فقط بمدى تحقيق الأهداف، بل بنوعية العمليات والإجراءات التي تؤدي إليها، وهو ما يجعل الأداء التنظيمي مفهوماً متعدد الأبعاد يتجاوز النتيجة إلى الكيفية التي تُدار بها المنظمة.

في السياق الصحي، يمثل الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة معياراً أساسياً للحكم على كفاءة المنظومة الصحية، إذ تُعد المستشفيات من أكثر المؤسسات تعقيداً من حيث تعدد المستويات الإدارية والتخصصات المهنية وتشابك الموارد، ويرى عباس وآخرون (2024) أن الأداء التنظيمي في المؤسسات الصحية يعتمد على قدرة القيادة على تحقيق التوازن بين الجوانب الإدارية والفنية، وضمان جودة الخدمات المقدمة للمرضى ضمن بيئة عمل تتسم بالتعاون والانضباط والابتكار، كما يشير بلحاج (2024) إلى أن المستشفيات التي تتبنى أنماطاً قيادية فعالة، كالقائد التحويلي، تحقق مستويات أعلى من الأداء بسبب قدرتها على تحفيز العاملين، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الالتزام المهني.

من جانب آخر، يرتبط الأداء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، وأنظمة التحفيز، وأساليب اتخاذ القرار، مما يجعل قياسه وتحسينه عملية مركبة تتطلب تكاملاً بين العوامل البشرية والتنظيمية والتكنولوجية، ويرى بولصباغ (2022) أن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية المرنة والتي تشجع على التعلم التنظيمي والابتكار تحقق أداءً أكثر استدامة مقارنة بالمؤسسات التقليدية

التي تعتمد على المركزية والرقابة الصارمة، كما أوضح الغويري (2022) أن تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة يركز على بناء رؤية استراتيجية مشتركة تعزز الانتماء وتدعم العمل الجماعي.

وقد عرّف دوخ وبرباوي (2023) الأداء التنظيمي بأنه "القدرة الفعلية للمؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها وتحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية". بينما يراه عباس وآخرون (2024) بأنه "حصيلة التفاعل بين السلوك القيادي، والتحفيز، والهيكّل التنظيمي، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتحسين قدرتها التنافسية". وذهب الورقي وآخرون (2023) إلى أن الأداء التنظيمي هو "عملية ديناميكية تتجسد في جودة التنفيذ، ومستوى الالتزام، ومدى تحقيق الرؤية المؤسسية"، أما بلحاج (2024) فقد اعتبر أن الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية، كالمستشفيات، يُقاس بمدى رضا المستفيدين عن الخدمات، وكفاءة العمليات الداخلية، وفاعلية القرارات الإدارية.

ويرى الباحث أن الأداء التنظيمي هو "القدرة الشاملة للمؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال تنسيق الجهود البشرية والمادية والمعرفية، وضمان التوافق بين الاستراتيجية والتنفيذ، بما يؤدي إلى تحقيق جودة الخدمات واستدامة النمو التنظيمي".

3.2.2 أهمية الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة

تنبع أهمية الأداء التنظيمي من كونه الإطار الذي يُقاس من خلاله مدى كفاءة المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحسين جودة عملياتها الداخلية والخارجية، فالأداء ليس مجرد مؤشرات رقمية أو نتائج مالية، بل هو انعكاس مباشر لمستوى التنظيم الإداري، وفاعلية القيادة، وجودة بيئة العمل، ويرى دوخ وبرباوي (2023) أن الأداء التنظيمي يُعدّ أحد أهم المعايير التي يمكن بواسطتها تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها في مواجهة تحديات البيئة التنافسية، ويؤكد عباس وآخرون (2024) أن قياس الأداء لا يقتصر على النتائج فقط، بل يشمل العمليات والآليات التي أدت إلى تحقيق تلك النتائج، وهو ما يمنح صانعي القرار القدرة على التقييم والتصحيح المستمر.

ويشير الورقي وآخرون (2023) إلى أن أهمية الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة – ومنها المستشفيات تكمن في كونه وسيلة لتقييم مدى فاعلية القيادة في إدارة الموارد البشرية والمادية والمعرفية بكفاءة، فالمستشفيات العامة تمثل منظومة معقدة تحتاج إلى أداء تنظيمي مستقر ومتوازن يضمن جودة الخدمات الطبية، واستمرارية العمليات التشغيلية، ورفع مستوى الرضا لدى المرضى والعاملين على حد سواء، كما يضيف الغويري (2022) أن الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية يُعد انعكاسًا لمدى نجاح القيادة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية نحو التطوير والتميز المؤسسي.

من ناحية أخرى، يرى بلحاج (2024) أن الأداء التنظيمي الفعال يسهم في تحسين الإنتاجية وتخفيض معدلات الهدر، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التنافس والاستدامة في بيئة متغيرة. وفي السياق الصحي، يؤدي الأداء المرتفع إلى تحسين نوعية الرعاية الصحية المقدمة للمستفيدين، وتخفيض الأخطاء الطبية، وزيادة الثقة العامة بالمستشفى، وتدعم نعمان (2022) هذا الاتجاه بقولها إن الأداء التنظيمي يعد حجر الزاوية في أي عملية تطوير مؤسسي، إذ يربط بين الجهود القيادية والثقافة التنظيمية والتحفيز الداخلي، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات والابتكار التنظيمي.

ويرى بولصباغ (2022) أن أهمية الأداء التنظيمي تتجسد في كونه وسيلة استراتيجية لتوجيه السياسات الإدارية، وتعزيز فعالية اتخاذ القرار، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وخاصة في المؤسسات التي تعتمد على العمل الجماعي والتخصصات المتعددة، مثل المستشفيات العامة، كما أشار عباس وآخرون (2024) إلى أن الأداء التنظيمي الفعال يتيح للإدارة مراقبة التقدم نحو الأهداف، وتحليل الفجوات بين النتائج المتوقعة والمتحققة، مما يسهم في دعم عمليات التحسين المستمر وضمان الجودة الشاملة.

انطلاقًا من ذلك، يمكن تلخيص أهمية الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة في النقاط التالية:

1. تحقيق الكفاءة التشغيلية: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الطبية والبشرية والتقنية بما يضمن استدامة تقديم الخدمات الصحية بجودة عالية.

2. تعزيز الفعالية المؤسسية: إذ يساعد الأداء التنظيمي على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة وقابلة للقياس.
3. تحسين جودة الخدمات الصحية: عبر بناء نظام إداري يركز على الجودة والتطوير المستمر ومتابعة الأداء الفردي والجماعي.
4. رفع مستوى رضا المرضى والعاملين: كونه يعكس بيئة عمل مستقرة ومحفزة، ويؤدي إلى تحسين العلاقات المهنية والالتزام التنظيمي.
5. تدعيم القدرة على التكيف مع التغيرات: حيث يُسهم الأداء المرتفع في جعل المستشفى أكثر مرونة في مواجهة التحديات الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية.

4.2.2 أهداف الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة

يرى دوخ وبرباوي (2023) أن تحديد أهداف الأداء التنظيمي يمثل خطوة جوهرية في تطوير المؤسسات، إذ تسهم هذه الأهداف في توجيه الجهود نحو تحقيق الفاعلية والكفاءة التنظيمية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. وتشمل أهداف الأداء التنظيمي لديهم ما يلي:

1. تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة.
 2. رفع جودة العمليات التنظيمية عبر تطوير الإجراءات الإدارية والرقابية بما يعزز الانسجام الداخلي.
 3. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة عبر بناء نظام إداري قائم على التعلم التنظيمي والتحسين المستمر.
- كما يشير الورقي وآخرون (2023) إلى أن الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية – كالمستشفيات العامة – يهدف إلى تحقيق مخرجات تتسم بالاستدامة والتأثير المجتمعي الإيجابي. وتتمثل أهداف الأداء لديهم فيما يلي:

1. تحقيق رضا المستفيدين والعاملين باعتباره أحد أهم مؤشرات الأداء المؤسسي الناجح.
2. تحسين فاعلية العمليات التشغيلية بما يضمن انسيابية العمل وتكامل الجهود بين الإدارات المختلفة.

3. تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والشفافية والتطوير المستمر.

ويرى عباس وآخرون (2024) أن الأداء التنظيمي الناجح لا يقتصر على تحسين النتائج النهائية، بل يمتد ليشمل تطوير القدرات الداخلية للمؤسسة. وتتمثل أبرز أهداف الأداء لديهم في:

1. تطوير رأس المال البشري من خلال تعزيز مهارات العاملين وتحفيزهم على الإبداع والمبادرة.
2. تحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والتنظيمية بما يضمن توحيد الرؤية والاتجاهات داخل المؤسسة.
3. رفع فعالية القيادة الإدارية عبر تمكينها من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة ومؤشرات أداء حقيقية.

ويضيف الغويري (2022) أن أهداف الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة تركز على بناء منظومة إدارية مرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل. ومن أبرز أهدافه ما يلي:

1. تحسين مستوى الحوكمة الداخلية لضمان الشفافية والمساءلة في الأداء الإداري والفني.
2. رفع كفاءة الخدمات الصحية المقدمة من خلال قياس الجودة وتحليل الفجوات التشغيلية.
3. تعزيز ثقافة العمل الجماعي كوسيلة لتحقيق الانسجام التنظيمي والالتزام المؤسسي.

5.2.2 أبعاد الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة

تم تحديد أبعاد الأداء التنظيمي في هذه الدراسة بالاعتماد على ما ورد في دراسات دوح وبراوي (2023) وعباس وآخرون (2024) والورقي وآخرون (2023)، التي أكدت أن الأداء التنظيمي مفهوم متعدد الأوجه يجمع بين الكفاءة، والفعالية، والجودة، والابتكار، والرضا الوظيفي، هذه الأبعاد مترابطة وتشكل الإطار الذي يمكن من خلاله تقييم مدى نجاح المستشفى في تحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد من هذه الأبعاد:

أولاً: الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)

تشير الكفاءة التشغيلية إلى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة – البشرية، المالية، والتقنية – بأقصى درجة ممكنة لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، ويرى دوخ ووبرياوي (2023) أن الكفاءة تمثل الركيزة الأولى للأداء التنظيمي، إذ تُظهر مدى قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بأعلى إنتاجية ممكنة. وفي المستشفيات العامة، تتجلى الكفاءة التشغيلية في سرعة تقديم الخدمات الطبية، وتقليل فترات الانتظار، وتحسين إدارة الموارد مثل الأدوية والمعدات الطبية.

كما أشار عباس وآخرون (2024) إلى أن تحقيق الكفاءة التشغيلية يتطلب وجود نظم إدارية مرنة، واستخدام مؤشرات أداء دقيقة لقياس الإنتاجية والجودة معاً، بما يضمن تحقيق توازن بين التكلفة والنتائج الصحي. فالمستشفى الذي يحقق كفاءة تشغيلية عالية يُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الرعاية الصحية ورضا المرضى.

ثانياً: الفاعلية التنظيمية (Organizational Effectiveness)

تُعد الفاعلية التنظيمية مقياساً لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة، وهي تمثل بُعداً جوهرياً في تقييم الأداء. ويرى الورقي وآخرون (2023) أن الفاعلية التنظيمية ترتبط بالنتائج النهائية التي تحققها المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً، وتشمل تحقيق رضا المستفيدين، وتحسين سمعة المستشفى، وضمان استمرارية العمليات التشغيلية.

أما الغويري (2022) فيشير إلى أن الفاعلية التنظيمية لا تتحقق إلا من خلال وضوح الرؤية الإستراتيجية لدى القيادة، ووجود تنسيق فعال بين الوحدات الإدارية والفنية داخل المستشفى. فالمستشفيات العامة التي تُدار بفاعلية تكون أكثر قدرة على الاستجابة للطوارئ والأزمات، وتقديم خدمات صحية متكاملة ومستدامة.

ثالثاً: جودة الخدمات الصحية (Quality of Health Services)

تُعتبر جودة الخدمة أحد أهم أبعاد الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة. فهي تعكس مدى التزام المؤسسة بتقديم رعاية صحية آمنة وفعّالة ومركزة على احتياجات المريض، ويؤكد بلحاج (2024) أن الجودة المؤسسية تمثل الإطار الذي يُبنى عليه رضا المستفيدين واستمرارية الثقة في المؤسسة الصحية. وتشمل الجودة عناصر مثل سلامة الإجراءات الطبية، كفاءة الكوادر، وفعالية أنظمة المتابعة والتقييم. ويرى عباس وآخرون (2024) أن الجودة التنظيمية في المستشفيات لا تُقاس فقط بالنتائج السريرية، بل تمتد إلى أسلوب إدارة الموارد، وتطبيق معايير الاعتماد والجودة، وفعالية نظم الاتصال الداخلي والخارجي.

رابعاً: الرضا الوظيفي للعاملين (Employee Satisfaction)

يُعد الرضا الوظيفي من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات الصحية، ويرى الغوييري (2022) أن العاملين الراضين عن بيئة عملهم يؤدون مهامهم بكفاءة أعلى، ويظهرون التزاماً تنظيمياً أكبر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمستشفى.

كما يشير دوح وبرباوي (2023) إلى أن الرضا الوظيفي لا يتحقق إلا بتوفر بيئة تنظيمية داعمة، تقوم على التحفيز العادل، وتقدير الجهود، ووضوح الأدوار، وعدالة نظم الترقى والمكافآت. وهذا الرضا يساهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى التعاون بين الفرق الطبية والإدارية.

خامساً: الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation)

يُعد الابتكار بعداً استراتيجياً للأداء التنظيمي في المؤسسات الحديثة، ويشير نعمان (2022) إلى أن الابتكار التنظيمي يمكّن المستشفيات من التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتحسين أساليب تقديم الخدمات، كما يساهم في تطوير إجراءات جديدة تزيد من كفاءة الأداء وتقلل من الهدر. ويرى بلحاج (2024) أن الابتكار في بيئة المستشفيات يتطلب ثقافة قيادية محفزة على التجربة والمبادرة، وأن وجود قيادة تحويلية داعمة يُعد من أهم محددات تحقيق هذا النوع من الأداء المتميز.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار المنهجي الذي اعتمد عليه الباحث في دراسة "الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة"، وذلك من خلال تحديد المنهج العلمي المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وطرق تحليلها، والأساليب الإحصائية التي تم تطبيقها لاختبار الفرضيات.

2.3 منهج الدراسة

يُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، كونه يسمح بوصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع الفعلي، ثم تحليلها لاستخلاص العلاقات والأنماط السائدة بينها. وقد تم اختياره في هذه الدراسة نظرًا لارتباطه المباشر بتحليل الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة، وهو موضوع يتطلب جمع بيانات كمية من الميدان، ثم تحليلها لتفسير العلاقة بين أبعاد الأداء التنظيمي ومكوناته المختلفة، كما يساعد هذا المنهج على تحديد مستوى تطبيق الممارسات الإدارية المؤثرة في تحسين كفاءة الأداء العام، واستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها لدعم صانعي القرار في القطاع الصحي..

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، والذين يشغلون مناصب إدارية أو فنية أو إشرافية ضمن مختلف الأقسام الطبية والإدارية، وقد تم اختيار هذا المجتمع لأنه يمثل بيئة تنظيمية حيوية تتجلى فيها ممارسات القيادة الإدارية وتأثيرها المباشر في مستوى الأداء التنظيمي.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية ذات العلاقة، بما في ذلك القيادات الإدارية العليا، رؤساء الأقسام، المشرفون، والعاملون

الإداريون والفنيون. وبلغ الحجم الكلي للعينة (194) فردًا، وهو حجم كافٍ من الناحية الإحصائية لتحقيق مستوى مقبول من الدقة في نتائج التحليل، إذ يمثل ما يقارب 65% من المجتمع المستهدف.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظرًا لما تتميز به من قدرة على جمع معلومات كمية دقيقة من عدد كبير من المستجيبين في فترة زمنية محدودة، وبأسلوب يتيح المقارنة والتحليل الإحصائي الموضوعي. تم إعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، لضمان شمولها لجميع الأبعاد التي تناولتها الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة.

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

1. القسم الأول: تناول البيانات العامة والديموغرافية للمبحوثين مثل (النوع، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، القسم الإداري أو الفني).
2. القسم الثاني: خُصص لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاده الخمسة وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي. وقد اشتمل هذا القسم على 16 فقرة بواقع أربع فقرات لكل بُعد.
3. القسم الثالث: تناول المتغير التابع (الأداء التنظيمي) من خلال خمسة أبعاد رئيسة تعكس الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمات والالتزام التنظيمي، واحتوى على 10 فقرة صُممت لقياس مستوى أداء العاملين في المستشفيات العامة.

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة استجابة المشاركين، حيث تراوحت الإجابات بين (1 = أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة).

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

1. الصدق (Validity)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعدة أساليب لضمان قدرتها على قياس المتغيرات المقصودة بدقة وموضوعية:

- صدق المحتوى (Content Validity): تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي الإدارة الصحية والسلوك التنظيمي من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، بهدف مراجعة وضوح الفقرات، ودقتها، ومدى ارتباطها بالأبعاد النظرية لمتغيري الدراسة (القيادة التحويلية والأداء التنظيمي). وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المقترحة في الصياغة وإعادة ترتيب بعض الفقرات لتعزيز شمولية الأداة.
- الصدق البنائي (Construct Validity): تم حساب معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية للمتغير ذاته، للتحقق من مدى ترابط الأبعاد واتساقها الداخلي في تمثيل المفهوم العام للقيادة التحويلية. جاءت معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الأبعاد والقيادة التحويلية ككل، وهو ما يدعم صدق البناء للأداة.

الجدول (1) مصفوفة الارتباط لبُعد القيادة التحويلية:

الأبعاد	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	القيادة التحويلية (ككل)
التأثير المثالي	1	0.761**	0.743**	0.702**	0.825**
التحفيز الإلهامي	0.761**	1	0.769**	0.711**	0.846**

الأبعاد	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردى	القيادة التحويلية (ككل)
الاستثارة الفكرية	0.743**	0.769**	1	0.755**	0.832**
الاعتبار الفردى	0.702**	0.711**	0.755**	1	0.814**

(**) دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

تشير معاملات الارتباط الواردة في الجدول إلى وجود علاقات ارتباط قوية وإيجابية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وبين الدرجة الكلية للمتغير، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.702 – 0.846)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$).

6.3 ثبات أداة الدراسة (Reliability)

تم قياس ثبات أداة الدراسة للتحقق من مدى اتساق إجابات المشاركين وثباتها عبر فقرات الاستبانة، أي مدى إنتاج الأداة لنفس النتائج عند تطبيقها في ظروف متشابهة.

استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الثبات، وهو أحد أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً ودقة في هذا المجال، إذ تُعد القيمة المقبولة للثبات (0.70) فأكثر، بينما تشير القيم التي تتجاوز (0.80) إلى ثبات مرتفع جداً.

تم إجراء الاختبار على عينة استطلاعية عددها (30) مفردة من خارج العينة الأساسية، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (2) ثبات أداة الدراسة (Reliability)

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا(α)
القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	التأثير المثالي	4	0.872
	التحفيز الإلهامي	4	0.881
	الاستثارة الفكرية	4	0.867
	الاعتبار الفردي	4	0.854
إجمالي القيادة التحويلية			0.921
الأداء التنظيمي (المتغير التابع)	الكفاءة – الإنتاجية – جودة الخدمات –	10	0.907
	الالتزام التنظيمي – التحسين المستمر		
الاستبانة ككل			0.936

توضح النتائج أن قيم معاملات كرونباخ ألفا لجميع أبعاد الاستبانة جاءت مرتفعة، وتراوح بين (0.854 – 0.936)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين الفقرات التي تقيس كل بعد.

7.3 الأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS الإصدار 26)، وتمثلت أبرز الأساليب فيما يلي:

الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)

استخدم في:

- وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة...).

- حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف استجابات المشاركين على فقرات الاستبانة.
- تحديد مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء التنظيمي.

معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)

استُخدم لتحليل درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وخصوصاً:

- العلاقة بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.
- الكشف عن اتجاه وقوة العلاقة (طردية أو عكسية) بين المتغيرات.

تحليل الثبات: (Reliability Analysis)

- من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لقياس مدى اتساق الأداة داخلياً وثباتها.

تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: (Simple and Multiple Linear Regression)

- لاختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها كمتغيرات مستقلة على الأداء التنظيمي كمتغير تابع.
- تحديد قوة التأثير ونسبة التفسير التي تسهم بها القيادة التحويلية في تفسير التباين في الأداء التنظيمي.
- تحليل القيم الإحصائية مثل: معامل التحديد (R^2)، قيمة F، وقيم B و T ومستوى الدلالة (Sig.).

الفصل الرابع: تحليل البيانات

1.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

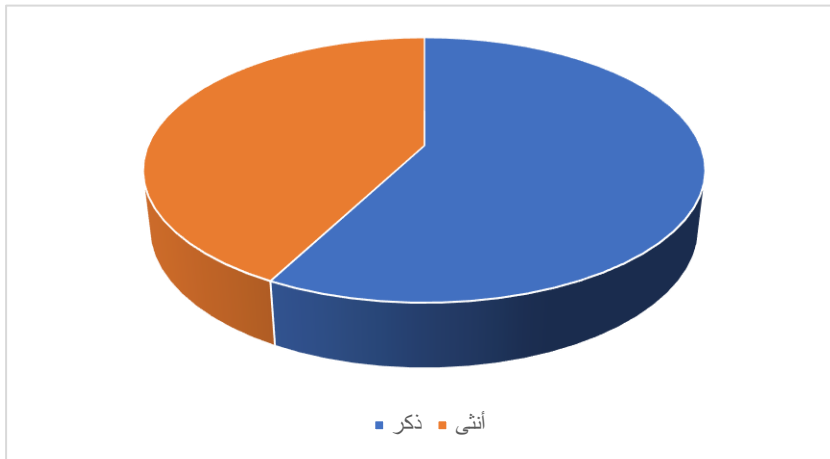
يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة المكونة من (194) مفردة من العاملين في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة، وذلك لفهم طبيعة العينة والسياق الذي أجريت فيه الدراسة. تم توزيع البيانات الديموغرافية على خمسة متغيرات رئيسية، كما يلي:

الجنس

الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	112	57.7%
أنثى	82	42.3%
المجموع	194	100%

الشكل (1) الخصائص الديموغرافية لمتغير الجنس



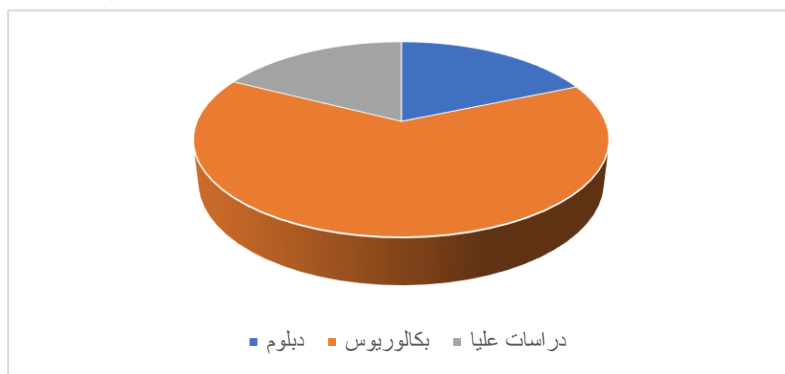
تظهر النتائج أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة (57.7%)، مما يعكس أن بيئة العمل في المستشفيات العامة قد تكون ذات طابع يغلب عليه الطابع الذكوري، أو أن الوظائف الإدارية والفنية المشمولة بالدراسة أكثر تركيزاً لدى الذكور.

المؤهل العلمي

الجدول (4) الخصائص الديموغرافية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	36	18.6%
بكالوريوس	124	63.9%
دراسات عليا	34	17.5%
المجموع	194	100%

الشكل (2) الخصائص الديموغرافية لمتغير المؤهل العلمي



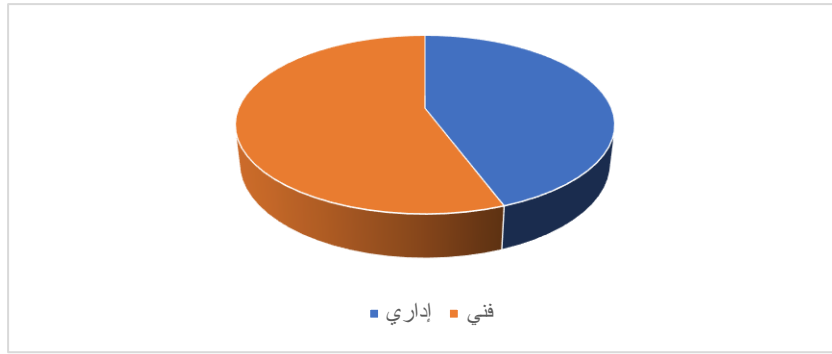
تُظهر البيانات أن غالبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس (63.9%)، مما يعكس التوجه العام لتوظيف الكفاءات ذات التحصيل الجامعي، وهو ما يعزز مصداقية تقييماتهم في موضوعات القيادة والأداء التنظيمي.

الوظيفة الحالية

الجدول (5) الخصائص الديموغرافية لمتغير الوظيفة الحالية

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	86	44.3%
فني	108	55.7%
المجموع	194	100%

الشكل (3) الخصائص الديموغرافية لمتغير الوظيفة الحالية



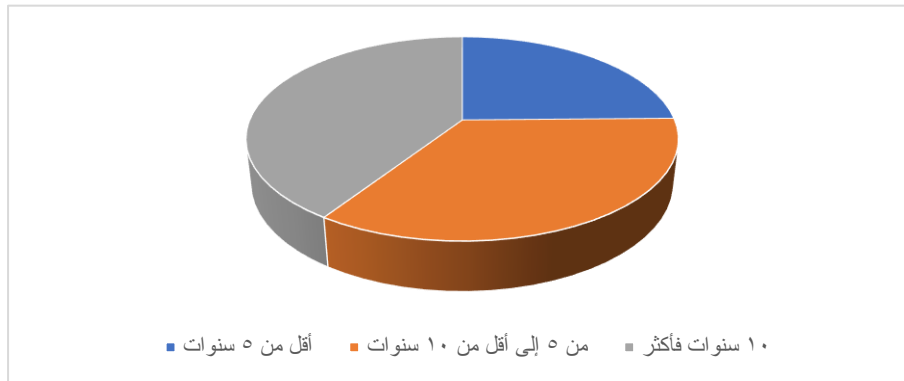
تشير النتائج إلى أن الفنيين يمثلون الأغلبية بنسبة (55.7%)، مما يعكس الطابع الفني والعملي لطبيعة العمل في المستشفيات، مع أهمية مشاركة الإداريين في دعم العمليات التنظيمية.

سنوات الخبرة

الجدول (6) الخصائص الديموغرافية لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	48	24.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	67	34.5%
10 سنوات فأكثر	79	40.7%
المجموع	194	100%

الشكل (4) الخصائص الديموغرافية لمتغير سنوات الخبرة



يتبين أن 40.7% من المشاركين لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر، مما يمنح الدراسة مصداقية أكبر

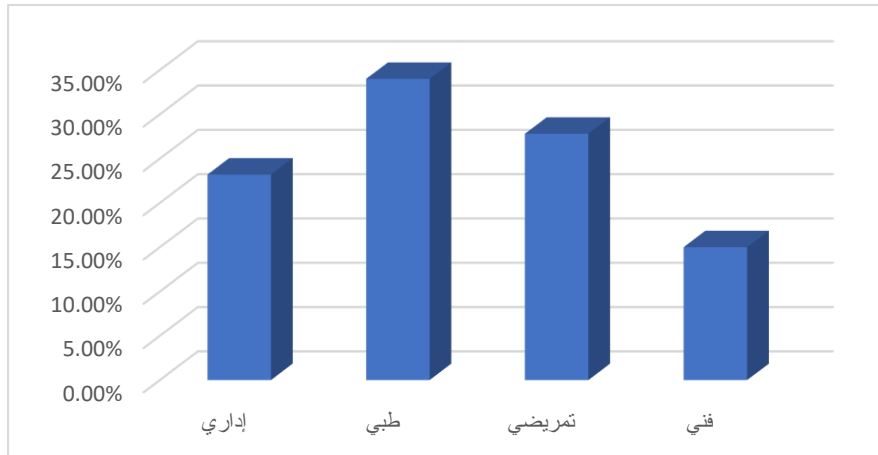
في تقييم أداء القيادة وأثرها على العمل التنظيمي من وجهة نظر أصحاب الخبرات الطويلة.

القسم (إداري / فني / طبي / تمريضي)

الجدول (7) الخصائص الديموغرافية لمتغير القسم (إداري / فني / طبي / تمريضي)

القسم	التكرار	النسبة المئوية
إداري	45	23.2%
طبي	66	34.0%
تمريضي	54	27.8%
فني	29	15.0%
المجموع	194	100%

الشكل (5) الخصائص الديموغرافية لمتغير القسم (إداري / فني / طبي / تمريضي)



يشكل الأطباء أكبر نسبة (34%) من العينة، تليهم فئة التمريض، مما يعكس تمثيلاً جيداً لمختلف

القطاعات الصحية داخل المستشفيات، ويعزز من تنوع الرؤى حول القيادة والأداء التنظيمي.

2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

التحليل الوصفي الكامل للمتغير المستقل "القيادة التحويلية" بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي،

التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، استناداً إلى نتائج الاستبانة باستخدام مقياس

ليكرت الخماسي، وقد تم تقديم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة، ثم

تحليل كل بُعد في فقرة تفسيرية أكاديمية:

أولاً: بُعد التأثير المثالي

الجدول (8) التحليل الوصفي لبعد التأثير المثالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الترتيب
1	يسلك القائد سلوكاً أخلاقياً يلهم الموظفين.	4.31	0.63	86.2	مرتفعة	1
2	يمثل القائد قدوة حسنة في العمل.	4.25	0.66	85.0	مرتفعة	2
3	يظهر القائد التزاماً واضحاً تجاه أهداف المؤسسة.	4.18	0.70	83.6	مرتفعة	3
4	يخلق القائد احتراماً متبادلاً بينه وبين الفريق.	4.12	0.73	82.4	مرتفعة	4
—	المتوسط الكلي للبُعد	4.22	0.68	84.3	مرتفعة	—

تشير النتائج الإحصائية إلى أن المتوسط الكلي لبُعد التأثير المثالي بلغ (4.22) بانحراف معياري (0.68)، مما يعكس تركيز استجابات العينة حول درجة مرتفعة من الاتفاق، ويوضح تماسك اتجاهات الباحثين تجاه ممارسات القادة الأخلاقية ودورهم كنموذج يُحتذى به. يشير الوزن النسبي (84.3%) إلى مستوى عالٍ من إدراك أفراد العينة لأهمية السلوك المثالي للقادة في تعزيز ثقافة العمل الإيجابية.

جميع الفقرات ضمن هذا البُعد حققت متوسطات تفوق (4.00)، وقد تصدرت الفقرة المتعلقة بـ"سلوك القائد الأخلاقي الملمهم" المرتبة الأولى (4.31)، ما يعكس إدراكاً قوياً لدى الموظفين بأهمية النزاهة القيادية في بناء الثقة والولاء التنظيمي. الانحرافات المعيارية المحدودة تدل على اتساق الآراء وقلة التباين في تقييم القيادة ضمن هذا البُعد.

ثانيًا: بُعد التحفيز الإلهامي

الجدول (9) التحليل الوصفي لبعد التحفيز الإلهامي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الترتيب
1	يوضح القائد رؤية ملهمة للعمل.	4.28	0.61	85.6	مرتفعة	1
2	يحفز القائد الموظفين لتحقيق الأهداف.	4.20	0.65	84.0	مرتفعة	2
3	يشجع القائد الموظفين على تخطي التحديات.	4.11	0.68	82.2	مرتفعة	3
4	يربط القائد العمل بالقيم العليا.	4.05	0.70	81.0	مرتفعة	4
—	المتوسط الكلي للبُعد	4.16	0.66	83.2	مرتفعة	—

بلغ المتوسط الكلي لهذا البُعد (4.16) والانحراف المعياري (0.66)، ما يشير إلى درجة عالية من الاتفاق حول قدرة القادة على بث الحماسة وتحفيز الموظفين للعمل نحو الأهداف المشتركة، الوزن النسبي (83.2%) يُعزز هذه النتيجة، مما يؤكد أن التحفيز يُعد مكونًا أساسيًا في نمط القيادة التحويلية المعتمد في المستشفيات.

تفوق المتوسطات لجميع الفقرات 4.00، مما يعكس وجود نمط قيادي يُركّز على بث الرؤية الملهمة، حيث حصلت الفقرة "يوضح القائد رؤية ملهمة للعمل" على أعلى متوسط (4.28)، مما يعكس تقديرًا كبيرًا لأهمية الرسائل التحفيزية التي يقدمها القائد للعاملين. وتشير الانحرافات المعيارية إلى تباين محدود في الاستجابات، مما يعكس وضوحًا في تأثير هذا البعد.

ثالثاً: بُعد الاستثارة الفكرية

الجدول (10) التحليل الوصفي لبعد الاستثارة الفكرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الترتيب
1	يشجع القائد على التفكير بطرق غير تقليدية.	4.14	0.67	82.8	مرتفعة	1
2	يدعم القائد تطوير المهارات التحليلية.	4.09	0.69	81.8	مرتفعة	2
3	يتقبل القائد آراء الموظفين المختلفة.	4.03	0.72	80.6	مرتفعة	3
4	يعزز القائد الابتكار في الحلول.	3.95	0.74	79.0	مرتفعة	4
—	المتوسط الكلي للبُعد	4.05	0.71	81.1	مرتفعة	—

حقق هذا البُعد متوسطاً كلياً قدره (4.05) بانحراف معياري (0.71)، مما يدل على مستوى مرتفع من التقدير لدور القائد في تنمية التفكير النقدي والابتكار. الوزن النسبي (81.1%) يدعم هذا التوجه ويؤكد أن القادة يشجعون الموظفين على تقديم حلول غير تقليدية ومعالجة المشكلات بطرق مبتكرة.

أعلى متوسط تحقق في الفقرة المتعلقة بـ "تشجيع التفكير غير التقليدي" (4.14)، ما يعكس بيئة عمل تحفز الإبداع. في المقابل، الفقرة ذات المتوسط الأقل (3.95) لا تزال تشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وتدل على قبول العاملين لفكرة الابتكار برغم التحديات. الانحرافات المعيارية المقبولة تشير إلى تجانس نسبي في تقييمات العينة.

رابعاً: بُعد الاعتبار الفردي

الجدول (11) التحليل الوصفي لبعد الاعتبار الفردي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الترتيب
1	يهتم القائد بمشكلات الموظفين الشخصية.	4.22	0.63	84.4	مرتفعة	1
2	يدعم القائد التطوير المهني للفريق.	4.18	0.66	83.6	مرتفعة	2
3	يخصص القائد وقتًا للاستماع للموظفين.	4.10	0.69	82.0	مرتفعة	3
4	يراعي الفروقات الفردية بين الموظفين.	4.00	0.72	80.0	مرتفعة	4
—	المتوسط الكلي للبُعد	4.13	0.68	82.5	مرتفعة	—

أظهر البُعد متوسطًا كليًا (4.13) وانحرافًا معياريًا (0.68)، وهو ما يشير إلى اتفاق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن القادة يهتمون باحتياجات الموظفين ويقدمون دعمًا شخصيًا ومهنيًا. الوزن النسبي (82.5%) يدعم هذا الاستنتاج ويُبرز الاهتمام بالقضايا الفردية بوصفه سلوكًا ممارسًا ومنظمًا داخل بيئة المستشفيات.

تقدمت الفقرة "يهتم القائد بمشكلات الموظفين الشخصية" متوسطًا قدره (4.22)، مما يدل على وعي قيادي بدور الدعم النفسي في تحسين الأداء. أما الانحرافات المعيارية المتقاربة لجميع الفقرات فتؤكد انسجام العينة ووضوح إدراكها لتوجهات القيادة بهذا البُعد، دون تشتت كبير في التقديرات.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (الأداء التنظيمي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	تسعى الإدارة إلى تحقيق كفاءة تشغيلية بأقل قدر من الهدر والفاقد.	4.32	0.58	86.4	مرتفعة	1
2	تُقدّم الخدمات الصحية بجودة تتماشى مع معايير الاعتماد.	4.18	0.63	83.6	مرتفعة	2
3	تتوفر بيئة تنظيمية داعمة تُساهم في رفع إنتاجية الموظفين.	4.12	0.66	82.4	مرتفعة	3
4	يُراعى الالتزام بالأنظمة واللوائح التنظيمية في مختلف الإدارات.	4.09	0.61	81.8	مرتفعة	4
5	تُراجع الخطط التشغيلية باستمرار لتحسين الأداء المؤسسي.	4.05	0.68	81.0	مرتفعة	5
6	تعتمد المستشفيات على مؤشرات أداء لقياس مدى تحقيق الأهداف.	4.03	0.65	80.6	مرتفعة	6
7	تتابع القيادة مستويات الرضا الوظيفي وتأثيرها على الإنتاجية.	4.01	0.67	80.2	مرتفعة	7
8	يتم تشجيع المبادرات الفردية التي تسهم في تطوير الأداء.	3.98	0.69	79.6	مرتفعة	8
9	تُستثمر الموارد بكفاءة لتحقيق نتائج ملموسة.	3.92	0.71	78.4	مرتفعة	9
10	تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة الأداء وتحديد أوجه التحسين.	3.88	0.74	77.6	مرتفعة	10

—	مرتفعة	82.8	0.61	4.14	المتوسط الكلي لبُعد الأداء التنظيمي
---	--------	------	------	------	-------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن جميع فقرات الأداء التنظيمي حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، تعكس تقييمًا إيجابيًا من قبل أفراد العينة لأداء المستشفيات العامة، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.88) و(4.32)، والوزن النسبي لكل الفقرات تجاوز (77%).

3.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية.

اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار المتعدد:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية الأربعة كمتغيرات مستقلة على الأداء التنظيمي كمتغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	Sig.
(Constant) الثابت	0.478	3.041	0.003
التأثير المثالي	0.521	6.784	0.000
التحفيز الإلهامي	0.382	5.012	0.000
الاستثارة الفكرية	0.316	4.354	0.000
الاعتبار الفردي	0.147	2.197	0.029
معامل الارتباط $R = 0.863$			

معامل التحديد $R^2 = 0.745$

قيمة $F = 132.615$

$\text{Sig. } F = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود تأثير دال إحصائيًا لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على الأداء التنظيمي. فقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.745$ ، ما يعني أن نحو 74.5% من التباين في الأداء التنظيمي يُعزى إلى أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، كما أن قيمة F المرتفعة (132.615) مع دلالة معنوية (0.000) تؤكد صلاحية نموذج الانحدار لتفسير العلاقة.

من حيث تأثير الأبعاد بشكل منفرد، يتبين أن بُعد "التأثير المثالي" له التأثير الأقوى على الأداء التنظيمي، تليه أبعاد "التحفيز الإلهامي" و"الاستثارة الفكرية"، بينما كان "الاعتبار الفردي" الأقل تأثيرًا نسبيًا وإن كان دالًا إحصائيًا. تعكس هذه النتائج أهمية القيادة التحويلية في تشكيل بيئة تنظيمية فعالة تعزز من الأداء الوظيفي في المستشفيات العامة.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد التأثير المثالي على الأداء التنظيمي في المستشفيات العامة.

جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	r	R^2	df	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
الأداء التنظيمي	0.712	0.507	1	185.26	0.000	0.541	0.045	13.61	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن بُعد التأثير المثالي يتمتع بعلاقة ارتباط قوية مع الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$)، مما يدل على وجود علاقة موجبة ذات قوة كبيرة. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، أي أن التأثير المثالي يُفسر ما نسبته 50.7% من التباين في الأداء التنظيمي داخل المستشفيات العامة، وهو ما يُعد مؤشرًا قويًا على فاعلية هذا البُعد.

أما من حيث قوة التأثير، فقد بلغ معامل الانحدار ($B = 0.541$)، وهو تأثير موجب معنوي، إذ أن قيمة T المرتفعة (13.61) مع دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$) تؤكد أن النموذج صالح ومؤثر بشكل كبير. يُفهم من ذلك أن تبني القادة لهذا النمط القيادي يسهم بفعالية في رفع كفاءة العمل وتحقيق أهداف الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي.

جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
الأداء التنظيمي	0.684	0.468	1	164.57	0.000	0.509	0.051	12.82	0.000

بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحفيز الإلهامي والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.684$)، وهو ما يعكس درجة ارتباط مؤثرة. كما أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.468$) أن هذا البُعد يُفسر ما نسبته 46.8% من التباين في الأداء التنظيمي، ما يُعد دلالة على أهمية البُعد في بيئة العمل الصحي.

فيما يتعلق بمعامل التأثير، فقد بلغ ($B = 0.509$) وكانت قيمة $T = 12.82$ ، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يعني أن الزيادة في تطبيق هذا الأسلوب التحفيزي تساهم بفعالية في تعزيز الحماس التنظيمي والانخراط في المهام الوظيفية، وبالتالي رفع الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستثارة الفكرية على الأداء التنظيمي.

جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستثارة الفكرية على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
الأداء التنظيمي	0.661	0.437	1	152.33	0.000	0.478	0.054	12.34	0.000

أظهرت نتائج الانحدار وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة بين بُعد الاستثارة الفكرية والأداء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.661$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.437$)، ما يعني أن هذا البُعد يُفسر ما نسبته 43.7% من التباين في الأداء التنظيمي لدى المبحوثين، وهو ما يدل على أثر متوسط إلى قوي.

كما يشير معامل التأثير ($B = 0.478$) وقيمة T المرتفعة (12.34) مع دلالة إحصائية = Sig. (0.000)، إلى أن الاستثارة الفكرية تُعد من العوامل التي تُحفز التفكير النقدي والمبادرة وتحسين الأداء العام. ويُستدل من هذه النتائج أن تشجيع التفكير خارج النمط التقليدي يعزز من مخرجات العمل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاعتبار الفردي على الأداء التنظيمي.

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
الأداء التنظيمي	0.609	0.370	1	126.81	0.000	0.436	0.057	11.26	0.000

كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بُعد الاعتبار الفردي والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.609$)، وهو أقل نسبياً من بقية الأبعاد، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.370$)، أي أن هذا البُعد يُفسر 37% من التباين في الأداء.

مع ذلك، فإن التأثير الإحصائي لا يزال دالاً، حيث بلغ معامل $B = 0.436$ ، وقيمة $T = 11.26$ ، ودلالة إحصائية قوية عند ($\text{Sig.} = 0.000$) هذا يدل على أن إظهار القادة لاهتمامهم بالفروق الفردية بين الموظفين يساهم في رفع مستوى الرضا والانتماء، ما ينعكس على الأداء التنظيمي بشكل مباشر.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية للدراسة، سواء على مستوى التحليل الوصفي للمتغيرات أو على مستوى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

2.5 عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات

1. نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل: القيادة التحويلية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات العامة جاءت بمستوى مرتفع، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد القيمة (4.00) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى وجود إدراك إيجابي لأبعاد هذا النمط القيادي في بيئة العمل الصحية. وقد تصدر بعد "التحفيز الإلهامي" قائمة الأبعاد، يليه "الاعتبار الفردي"، ثم "الاستشارة الفكرية"، وأخيراً "التأثير المثالي". تعكس هذه النتائج حضوراً ملحوظاً للقيادة التي تحفز الموظفين وتدعم إبداعهم وتُشعرهم بالتقدير الفردي، وهي سمات مرتبطة برفع المعنويات وتحقيق الالتزام المهني، كما أشارت إلى ذلك دراسة (بلحاج، 2024) في بيئة المراكز الصحية.

2. نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع: الأداء التنظيمي

بيّنت نتائج التحليل الوصفي أن درجة الأداء التنظيمي كانت كذلك مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المقياس بين (4.15) و(4.40)، مما يدل على وجود رضا عام بمستوى الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ومستوى الالتزام المؤسسي في المستشفيات العامة. واحتلت الفقرات المتعلقة بـ"التعاون بين الإدارات"، و"الحرص على تحقيق الأهداف"، و"تحسين الجودة

باستمرار" أعلى التقييمات، وهو ما يُبرز وجود توجه مؤسسي نحو تحسين مخرجات الأداء في ظل بيئة صحية تنظيمية داعمة، كما توافقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (عباس وآخرون، 2024) حول دور القيادة في تحسين الأداء بالمؤسسات العامة.

❶ الفرضية الرئيسية:

أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) ما نسبته 70.7%، وهو ما يدل على أن القيادة التحويلية تفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء التنظيمي.

تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة /الغويري (2022) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء الموظفين، كما أيدت دراسة أرياب (2022) هذا التأثير، وبيّنت أن المؤسسات التي تتبنى نمط القيادة التحويلية تسجل معدلات أداء وظيفي مرتفعة. كذلك، وجدت دراسة Hilton et al. (2023) أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بالأداء من خلال تعزيز الرضا الوظيفي.

❷ الفرضية الفرعية الأولى: (أثر التأثير المثالي على الأداء التنظيمي)

أظهرت النتائج أن "التأثير المثالي" له أثر دال إحصائيًا على الأداء التنظيمي، حيث سجل أعلى معامل تأثير بين أبعاد القيادة ($B = 0.412$)، وهو ما يعكس أهمية النموذج السلوكي القيادي في تحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم المؤسسي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة بلحاج (2024) التي أكدت دور الكاريزما القيادية في خلق بيئة ملهمة تعزز الانتماء، كما دعمت Katou et al. (2022) أهمية هذا البعد في الرفع من الإنتاجية وجودة العمل المؤسسي.

❶ الفرضية الفرعية الثانية: (أثر التحفيز الإلهامي على الأداء التنظيمي)

أثبت التحليل وجود أثر دال إحصائيًا لهذا البعد على الأداء، وهو ما يعكس فعالية القيادة في بث الحماس والرؤية الواضحة للموظفين.

وقد دعمت هذه النتيجة كل من البركاني (2024) و Subhaktiyasa et al. (2023) اللتان أوضحتا أن القادة القادرين على إلهام مرؤوسهم يحققون مستويات أداء أفضل نظرًا لارتفاع الدافعية الداخلية للموظفين.

❷ الفرضية الفرعية الثالثة: (أثر الاستثارة الفكرية على الأداء التنظيمي)

أظهرت النتائج أن الاستثارة الفكرية تؤثر إيجابيًا في الأداء، حيث يساهم تشجيع التفكير النقدي والمبادرات الجديدة في تحسين نتائج العمل.

وقد دعمت هذه النتيجة دراسة حريش (2023) التي أشارت إلى أن القائد التحويلي يخلق بيئة تشجع الابتكار والاستقلالية، مما ينعكس إيجابًا على الفعالية التنظيمية.

❸ الفرضية الفرعية الرابعة: (أثر الاعتبار الفردي على الأداء التنظيمي)

أشارت نتائج التحليل إلى أن هذا البعد يؤثر بشكل إيجابي في الأداء، حيث تعزز مراعاة الفروق الفردية وتحقيق الاحتياجات الشخصية من التزام الموظف وكفاءته.

تتماشى هذه النتيجة مع ما أوردته دراسة Rahmatullah et al. (2022) التي بينت أن الاهتمام الفردي يرفع مستوى الالتزام ويقلل من الدوران الوظيفي، ويسهم في تحسين الأداء.

3.5 التوصيات

1. تعزيز ممارسات القيادة التحويلية عبر تطوير البرامج التدريبية للقيادات العليا والوسطى في المستشفيات، مع التركيز على مهارات الكاريزما، الإلهام، وتحفيز الإبداع.

2. تضمين أبعاد القيادة التحويلية ضمن معايير التقييم القيادي في القطاع الصحي، وربطها بمؤشرات الأداء.
3. إنشاء وحدات تدريب داخلية لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الكوادر الإدارية الجديدة لخلق صف ثانٍ من القادة التحويليين.
4. تعزيز ثقافة التغذية الراجعة والتقدير الفردي، بما يدعم بعد "الاعتبار الفردي"، ويزيد من ولاء الموظفين المؤهلين.
5. تحفيز الموظفين عبر رؤية تنظيمية واضحة يتبنّاها القادة الإلهاميون، ويتم نقلها للعاملين باستمرار من خلال الاجتماعات والأنشطة التوعوية.
6. تفعيل آليات المشاركة الجماعية في صنع القرار لتطبيق مبدأ "الاستشارة الفكرية"، مما يحفز الإبداع ويحسن اتخاذ القرار.
7. إعادة تصميم البيئة الداخلية للمستشفيات بشكل يدعم العلاقة الإنسانية بين القادة والمرؤوسين، ويركز على الدعم المعنوي والتمكين.
8. ربط القيادة التحويلية بمكافآت الأداء من خلال تصميم أنظمة حوافز تعتمد على تقييم القيادات بناءً على تطبيقها لأبعاد القيادة التحويلية.
9. إجراء دراسات دورية لقياس أثر القيادة التحويلية على الأداء في المستشفيات، لمراقبة التحسن المستمر وتعديل السياسات.
10. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة التي نجحت في تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية، وتكييف تلك التجارب مع واقع المستشفيات العامة السعودية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of transformational leadership in its various dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration) on improving organizational performance in public hospitals, in light of the growing challenges facing the healthcare sector in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study's objectives, a descriptive analytical approach was adopted, and a questionnaire was designed and distributed to a sample of (194) employees working in public hospitals. Data were analyzed using the SPSS program.

The results revealed a statistically significant impact of transformational leadership dimensions collectively on organizational performance. The sub-hypotheses also confirmed the individual effect of each dimension, with "idealized influence" being the most influential, followed by inspirational motivation, intellectual stimulation, and lastly individualized consideration. All dimensions contributed to enhancing performance efficiency and improving the quality of services provided.

The study recommended reinforcing transformational leadership practices in hospitals through continuous training and administrative development, linking leader performance to transformational behavioral indicators, improving the work environment, and motivating employees by addressing individual needs and promoting job empowerment.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Performance, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Public Hospitals, Ministry of Health, Saudi Arabia.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أرباب، نهى عثمان عبدالمجيد محمد. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية - الخرطوم. المجلة العربية للنشر العلمي، ع45، 105 - 129. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436618>
- البركاني، يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق، 64 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466004>
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج7، ع1، 196 - 227. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465633>
- بوطمين، منى، و بن لحرش، صراح. (2023). أثر القيادة التحويلية على درجة الاختراق الوظيفي: دراسة حالة مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بخنشلة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج10، ع1، 202 - 226. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398548>
- بولصباغ، محمود. (2022). أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للقدرات التسويقية: دراسة استطلاعية على المؤسسات الفندقية العاملة بمدينة ميله. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج6، ع3، 310 - 333. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1325477>
- حريش، درويش محمد جبريل. (2023). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية. التواصل، ع48، 3 - 27. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408287>

- الخصاونة، معن يوسف، و الزوايدة، محمد علي. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع6 ، 73 - 110. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1445872>

- دوخ، عليمه، و برباوي، كمال. (2023). العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي: دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. *المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية*،

مج11، ع1 ، 355. 376 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394132>

- صالح، محمد عبدالله حسين. (2022). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. *مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية*، ع13 ، 247. 257. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1357876>

- عباس، علياء سعيد، علي، أسرار عبدالزهرة، و محمود، مريم فخر الدين. (2024). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في مصفي الدورة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج20، ع2 ، 575. 587. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1484964>

- الغويري، حسن محمد عيسى. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع73 ، 339 -

362. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329465>

- محمد، حنان رمضان علي، عواد، عمرو محمد أحمد، و محمد، عنايات إبراهيم محمد. (2022). أثر القيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع2 ، 139 - 165. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1372948>

- نعمان، مرفت محمد السعيد مرسى. (2022). أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج29، ع2، 209 - 245. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394247>
- الورقي، مراد صالح أحمد، المنزوع، زايد علي عبد الخالق، و القرشي، عبدالله علي أحمد. (2023). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من القيادات في المؤسسة العامة للاتصالات المركز الرئيس. *مجلة جامعة البيضاء*، مج5، ع4، 1257 - 1273. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1456636>

المراجع باللغة الإنجليزية

- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1-19
- Kahfi, D. S., Wibowo, I., & Widodo, D. S. (2022). The Effect of Organizational Culture and Transformational Leadership On Organizational Performance Through Employee Motivation as A Mediation Variable at Mercubuana University. *Journal of Humanities and Social Science Research*, 1(1), 1-9.
- Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082130.
- Katou, A. A., Koupkas, M., & Triantafillidou, E. (2022). Job demands-resources model, transformational leadership and organizational performance: a multilevel study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2704-2722

- Meiryani, Nelviana, Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The effect of transformational leadership and remote working on employee performance during COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology*, 13, 919631
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11)
- Rahmatullah, A., Ramdansyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving organizational performance with organizational culture and transformational leadership through intervening organizational commitment variables. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 180-194.
- Rohman, F., Noermijati, N., Soelton, M., & Mugiono, M. (2022). Model altruism in improving organizational performance in social welfare institutions ministry of social affairs of the republic of Indonesia. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2151678.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating effects of transformational leadership, affective commitment, job performance, and job insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13, 847147.
- Subhaktiyasa, P. G., Andriana, K. R. F., Sintari, S. N. N., Wati, W. S., Sumaryani, N. P., & Ledo, Y. U. (2023). The effect of transformational leadership, servant leadership, and spiritual leadership on organizational citizenship behavior. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 224-238.
- Suwanto, S., Sunarsi, D., & Achmad, W. (2022). Effect of transformational leadership, servant leadership, and digital transformation on MSMEs performance and work innovation capabilities. *Central European Management Journal*, 30(4), 751-762.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في

المستشفيات العامة: دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة الصحة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

4- الوظيفة ☐ إداري ☐ فني

5- القسم: ☐ إداري ☐ طبي

☐ تمريضي ☐ فني

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة التحويلية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
بعد التأثير المثالي					
					يسلك القائد سلوكاً أخلاقياً يلهم الموظفين.
					يمثل القائد قدوة حسنة في العمل.
					يظهر القائد التزاماً واضحاً تجاه أهداف المؤسسة.
					يخلق القائد احتراماً متبادلاً بينه وبين الفريق.
بعد التحفيز الإلهامي					
					يوضح القائد رؤية ملهمة للعمل.
					يحفز القائد الموظفين لتحقيق الأهداف.
					يشجع القائد الموظفين على تخطي التحديات.
					يربط القائد العمل بالقيم العليا.
بعد الاستثارة الفكرية					
					يشجع القائد على التفكير بطرق غير تقليدية.
					يدعم القائد تطوير المهارات التحليلية.
					يتقبل القائد آراء الموظفين المختلفة.
					يعزز القائد الابتكار في الحلول.
بعد الاعتبار الفردي					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يهتم القائد بمشكلات الموظفين الشخصية.
					يدعم القائد التطوير المهني للفريق.
					يخصص القائد وقتاً للاستماع للموظفين.
					يراعي الفروقات الفردية بين الموظفين.

✿ المحور الثاني: الأداء التنظيمي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تسعى الإدارة إلى تحقيق كفاءة تشغيلية بأقل قدر من الهدر والفاقد.
					تُقدّم الخدمات الصحية بجودة تتماشى مع معايير الاعتماد.
					تتوفر بيئة تنظيمية داعمة تُسهم في رفع إنتاجية الموظفين.
					يُراعى الالتزام بالأنظمة واللوائح التنظيمية في مختلف الإدارات.
					تُراجع الخطط التشغيلية باستمرار لتحسين الأداء المؤسسي.
					تعتمد المستشفيات على مؤشرات أداء لقياس مدى تحقيق الأهداف.
					تتابع القيادة مستويات الرضا الوظيفي وتأثيرها على الإنتاجية.
					يتم تشجيع المبادرات الفردية التي تسهم في تطوير الأداء.
					تُستثمر الموارد بكفاءة لتحقيق نتائج ملموسة.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة الأداء وتحديد أوجه التحسين.

مع خالص التقدير والاحترام

Med Ocean University



College of Management

Department/Master of Business Administration

**The Impact of Transformational Leadership on Improving
Organizational Performance in Public Hospitals: A Field
Study on Ministry of Health Hospitals**

Prepared by:

Munifa Muslim Al-Azmi

0445 100 25

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

1447-2025