

أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية – دراسة ميدانية
على مستشفيات وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية

إعداد:

الطالب / عبدالرحمن ذيب القحطاني

الرقم الأكاديمي / 253001455

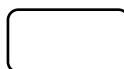
إشراف:

الدكتور: فايز علي جراد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

1447 هـ / 2026 م



حقوق الطباعة

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

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى أداء العاملين، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (397) من العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لدى القيادات الإدارية، وكذلك ارتفاع مستوى أداء العاملين. كما بينت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين، في حين لم يظهر لكل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي أثر ذو دلالة إحصائية عند اختباريه منفردًا. كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على تحسين أداء العاملين، مع بروز الاعتبار الفردي باعتباره البعد الأكثر تأثيرًا. كذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم المتغيرات الديموغرافية، باستثناء وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي في بُعد الاعتبار الفردي، وللمستوى الوظيفي في بُعد الاستثارة الفكرية وفي الأداء الكلي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، أداء العاملين، مستشفيات وزارة الصحة.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الحمد لله وحده على توفيقه وإتمامه هذا العمل. ثم أشكر عائلتي وأصدقائي على دعمهم وتشجيعهم وصبرهم خلال المراحل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية، فقد كان إيمانهم بقدرتي مصدراً دائماً للتحفيز.

كما أود أن أعبر عن امتناني العميق لجامعة ميدأوشن على توفير البيئة الأكاديمية المثالية والدعم اللازم لإتمام هذا البحث، فقد كانت الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة أساسية لتحقيق هذا الإنجاز. وأعبر عن تقديري العميق لمشرفي، د. الفیصل عبد الحمید محمد ود. فايز علي جارد، على توجيهاتهم القيمة، وملاحظاتهم الدقيقة، ودعمهم المستمر طوال مراحل البحث، فقد كانت خبرتهم وإرشاداتهم محوراً مهماً في تحديد اتجاه البحث وجودته.

كما أشكر الدكاترة المحكمين للاستبيان على تعاونهم وملاحظاتهم البناءة، وأقدر جهود عينة البحث، فقد أثرى انفتاحهم وتفاعلهم معلومات وبيانات البحث بشكل كبير.

وأخيراً، أتقدم بالشكر للمجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث، فقد كانت مساهماتهم ضرورية في بناء الإطار النظري والمنهجية. وأقدر تفهم وصبر كل من دعموني بشكل مباشر أو غير مباشر، فنجاح هذا البحث هو شهادة على الجهود الجماعية التي بذلها الكثيرون، وأنا ممتن حقاً لمساهمة كل فرد.

الباحث

فهرس المحتويات

ب	حقوق الطباعة.....
ت	المستخلص.....
ث	الشكر والتقدير.....
ج	فهرس المحتويات.....
خ	قائمة الجداول.....
د	قائمة الأشكال.....
د	فهرس الملاحق.....
1	الفصل الأول.....
1	المدخل العام للبحث.....
2	المقدمة.....
3	مشكلة البحث:.....
5	سؤال البحث الرئيسي:.....
5	أسئلة البحث الفرعية:.....
6	أهمية البحث:.....
6	أهمية البحث النظرية:.....
7	أهمية البحث التطبيقية:.....
7	أهداف البحث:.....
8	فرضيات البحث:.....
9	نموذج البحث:.....
10	حدود البحث:.....
11	خاتمة الفصل:.....
12	الفصل الثاني.....
12	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
13	مقدمة:.....
13	الإطار النظري:.....
13	أولاً: القيادة التحويلية:.....
23	ثانياً: أداء العاملين:.....
29	الدراسات السابقة:.....
29	أولاً: الدراسات العربية:.....
36	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....
44	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:.....
44	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:.....
45	خلاصة الفصل:.....

46	الفصل الثالث
46	منهجية البحث
47	الفصل الثالث
47	منهجية البحث
47	مقدمة:
47	منهج البحث:
47	مجتمع البحث:
48	عينة البحث:
51	أداة البحث:
53	صدق فقرات أداة الدراسة:
55	ثبات الاستبانة: (Reliability) :
58	المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:
59	الفصل الرابع
59	تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات
60	مقدمة:
60	تحليل البيانات:
60	أولاً: أثر التأثير المثالي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:
62	ثانياً: أثر التحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:
63	ثالثاً: أثر الاستشارة الفكرية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:
65	رابعاً: أثر الاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:
67	خامساً: مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لدى القيادات الإدارية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين:
73	سادساً: مستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:
84	اختبار الفرضية الرئيسية:
86	النتائج:
86	أولاً: أثر التأثير المثالي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:
87	ثانياً: أثر التحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:
88	ثالثاً: أثر الاستشارة الفكرية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:
88	رابعاً: أثر الاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:
93	سادساً: مستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:
95	التوصيات:
96	المقترحات:
97	المراجع
98	مراجع الدراسة العربية:
101	الملاحق
110	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
48	توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية	(1-3)
53	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	(2-3)
56	معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	(3-3)
57	أوزان الإجابات حسب المقياس	(4-3)
60	أثر التأثير المثالي على تحسين أداء العاملين	(1-4)
62	أثر التحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين	(2-4)
63	أثر الاستثارة الفكرية على تحسين أداء العاملين	(3-4)
65	أثر الاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين	(4-4)
67	التأثير المثالي	(5-4)
69	التحفيز الإلهامي	(6-4)
70	الاستثارة الفكرية	(7-4)
72	الاعتبار الفردي	(8-4)
74	مستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية	(9-4)
76	اختبار T-Test للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير الجنس	(10-4)
78	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير العمر	(11-4)
79	اختبار T-Test للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	(12-4)
81	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة	(13-4)
82	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي	(14-4)
84	اختبار تحليل الانحدار المتعددة للفرضية الرئيسية	(15-4)

قائمة الأشكال

شكل رقم (1-1) : نموذج البحث..... 10

فهرس الملاحق

الاستبيان 101

الفصل الأول

المدخل العام للبحث



المقدمة:

تشكّل القيادة الإدارية ركيزة جوهرية في نجاح المنظمات المعاصرة واستدامة تميزها، إذ يتوقف تحقيق الأهداف المؤسسية إلى حدّ بعيد على طبيعة النمط القيادي السائد ومدى قدرته على استثمار الطاقات البشرية وتوجيهها التوجيه الأمثل. وقد شهد الفكر الإداري خلال العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً في مفاهيم القيادة ونظرياتها، انتقل فيه من الأنماط التقليدية القائمة على السلطة الرسمية والرقابة المباشرة إلى أنماط حديثة تُعنى بإلهام العاملين وتحفيزهم وتمكينهم للمشاركة الفاعلة في تحقيق الرؤى المؤسسية الطموحة، ولعل أبرز هذه الأنماط وأكثرها حظوةً في الأدبيات الإدارية المعاصرة هو نمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership) الذي أسّس لبنائه النظري بيرنز (Burns, 1978) ثم طوّره باس (Bass, 1985) ليصبح من أكثر النظريات القيادية ثراءً ورسوخاً في الحقل الأكاديمي والتطبيقي على حدّ سواء (الطائف وعلي، 2016).

وتقوم فلسفة القيادة التحويلية على قدرة القائد في إحداث تغيير جوهرى في قيم العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم، بما يدفعهم إلى تجاوز مصالحهم الذاتية والارتقاء بأدائهم إلى مستويات تفوق التوقعات، وذلك من خلال أربعة أبعاد متكاملة هي: التأثير المثالي الذي يتجلى في تقديم القائد للقوة الحسنة والسلوك الأخلاقي الذي يكسبه ثقة العاملين واحترامهم، والتحفيز الإلهامي الذي يتمثل في قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة وملهمة تبعث في نفوس العاملين روح التفاؤل والحماس، والاستشارة الفكرية التي تتجسد في تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي ومراجعة الافتراضات القائمة وتبني أساليب جديدة في حل المشكلات، والاعتبار الفردي الذي يعكس اهتمام القائد بالاحتياجات الفريدة لكل فرد وتقديم الدعم والتوجيه المناسب لتطويره مهنيّاً (المطيري وبني حمدان، 2019).

ويُعدّ أداء العاملين من المفاهيم المحورية التي استأثرت باهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ يمثل المحصلة النهائية لتفاعل القدرات والمهارات والدوافع والسلوكيات الفردية مع البيئة التنظيمية المحيطة، ويُعبّر عن مدى إسهام الفرد في تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال إنجاز المهام والمسؤوليات

الموكلة إليه بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين. ويتأثر أداء العاملين بمجموعة واسعة من العوامل التنظيمية والشخصية والبيئية، إلا أن النمط القيادي يظل من أقوى هذه العوامل تأثيراً وأكثرها حسماً في تشكيل مستوى الأداء وتوجيهه (الغويري، 2022).

وتتعاظم أهمية أداء العاملين في المؤسسات الصحية بشكل خاص نظراً للطبيعة الحساسة والحرارة للخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، حيث يرتبط مستوى أداء الكوادر الصحية والإدارية ارتباطاً مباشراً بجودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى وبمستوى رضا المستفيدين وسلامتهم. ومن ثم فإن أي تراجع في مستوى أداء العاملين في المستشفيات يترتب عليه آثار سلبية تمتد إلى جودة الخدمة الصحية وكفاءة العمليات التشغيلية والسمعة المؤسسية للمنشأة الصحية ككل (مهاجر، 2025).

تبرز الحاجة الماسة إلى استكشاف الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية، ولا سيما في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية التي تشهد مرحلة تحول استراتيجي شامل ضمن رؤية 2030 .

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات الصحية في مختلف أنحاء العالم تحديات متصاعدة ومتشعبة فرضتها التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، ولعل أبرز هذه التحديات يتمثل في الضغوط المتزايدة لتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في ظل محدودية الموارد وتنامي توقعات المستفيدين وتطور التقنيات الطبية بوتيرة غير مسبوقة. وتعدّ المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية من أكثر المؤسسات الصحية تأثراً بهذه التحديات، إذ تتحمل العبء الأكبر في تقديم الخدمات الصحية لشريحة واسعة من المواطنين والمقيمين، في وقت تسعى فيه المملكة إلى تحقيق تحول جذري وشامل في قطاعها الصحي ضمن مستهدفات رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني الذي يستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين مؤشرات جودة الرعاية الصحية بما يوازي المعايير الدولية المتقدمة.

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة والاستثمارات الضخمة التي رصدتها الحكومة السعودية لتطوير البنية التحتية للقطاع الصحي وتحديث تجهيزاته وتوسيع طاقته الاستيعابية، إلا أن الملاحظ أن هذه الجهود لم تُقابل بالقدر المأمول من التحسن في مستوى أداء العاملين، حيث تشير عدة مؤشرات ميدانية إلى وجود فجوة بين مستوى الأداء الفعلي والمستوى المنشود. فقد كشفت تقارير وزارة الصحة ونتائج استطلاعات رضا المستفيدين عن تحديات متكررة تتعلق بتدني مستوى الإنتاجية لدى بعض الفئات الوظيفية، وارتفاع معدلات التسرب الوظيفي والغياب، وضعف الدافعية والالتزام التنظيمي، وتراجع مستوى المبادرة والابتكار في بيئة العمل، فضلاً عن بطء الاستجابة لاحتياجات المرضى في بعض المرافق الصحية. وتتسق هذه الملاحظات مع ما أكدته دراسة مهاجر (2025) التي أجريت على مستشفى الملك فهد المركزي في جازان، ودراسة البركاني (2024) التي أجريت على المستشفى العام، حيث أشارتا إلى وجود تحديات ملموسة في مستوى أداء العاملين في المؤسسات الصحية السعودية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأنماط القيادية السائدة.

وإذا كانت الأدبيات الإدارية المعاصرة قد أثبتت أن القيادة تُعدّ المحرك الجوهرى والعامل الحاسم في تشكيل سلوك العاملين وتوجيه أدائهم، فإن نمط القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي يُنظر إليه بوصفه الأكثر قدرة على إحداث نقلة نوعية في مستويات الأداء من خلال إلهام العاملين وتمكينهم ذهنياً واستثارة طاقاتهم الإبداعية ومراعاة احتياجاتهم الفردية. غير أن الواقع الميداني يكشف عن أن كثيراً من القيادات الإدارية في المستشفيات الحكومية لا تزال تتبنى أنماطاً قيادية تقليدية تركز على الرقابة والتوجيه المباشر وتطبيق اللوائح الجامدة، مما يُحدّ من فاعلية تأثيرها في استنهاض طاقات العاملين وتحفيزهم نحو الأداء المتميز. وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة الغويري (2022) ودراسة المطيري وبنى حمدان (2019) ودراسة Magasi (2021) ودراسة Teoh et al. (2022) ، التي أثبتت جميعها وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للقيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين في سياقات تنظيمية مختلفة.

وتأسيساً على ما سبق، وفي ضوء الحاجة الملحة إلى تبني أنماط قيادية حديثة وفاعلة قادرة على مواكبة التطلعات الطموحة للمملكة في تطوير قطاعها الصحي، وفي ظل محدودية الدراسات العربية والمحلية التي تناولت أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية السعودية تحديداً.

سؤال البحث الرئيسي:

سؤال البحث الرئيسي هو: ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما أثر التأثير المثالي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الاستثارة الفكرية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لدى القيادات الإدارية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

أهمية البحث:

أهمية البحث النظرية:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والبحث العلمي في مجال القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء العاملين، وذلك من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) ومستوى أداء العاملين في بيئة المؤسسات الصحية السعودية، وهو ما يمثل إضافة نوعية للمكتبة البحثية العربية في هذا الحقل.
- تعالج هذه الدراسة فجوة واضحة في الدراسات السابقة التي ركزت في معظمها على قطاعات التعليم والمصارف والقطاع الخاص، في حين يُلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية تحديداً، مما يجعل هذه الدراسة استجابة علمية لحاجة بحثية حقيقية.
- تسعى الدراسة إلى بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات السببية بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسات الصحية، مما يتيح للباحثين اختبار هذا النموذج وتوسيعه في سياقات تنظيمية وثقافية متنوعة، ويفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تتناول متغيرات بسيطة ومعقدة أخرى.
- توفر نتائج الدراسة وتوصياتها أرضية خصبة لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى ذات صلة كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإبداع المؤسسي وجودة الخدمة الصحية كمتغيرات بسيطة أو معقدة في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

أهمية البحث التطبيقية:

- تقدم الدراسة لصانعي القرار في وزارة الصحة والمستشفيات الحكومية رؤية واضحة ومبنية على أدلة علمية حول أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تطوير الأنماط القيادية السائدة وتعزيز الممارسات الأكثر فاعلية في تحسين الأداء.
- تساعد نتائج الدراسة في تصميم وتطوير برامج تدريبية وتأهيلية موجهة للقيادات الإدارية في المستشفيات الحكومية، تركز على تنمية مهارات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، مما يسهم في بناء جيل من القادة الصحيين القادرين على إلهام فرق العمل وتحفيزها نحو الأداء المتميز.
- تكتسب الدراسة أهمية عملية بالغة في ضوء التحولات الكبرى التي يشهدها القطاع الصحي ضمن رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني، حيث تسهم في تحديد المداخل القيادية الأكثر فاعلية لتحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة بتحسين جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية.
- ينعكس تحسين أداء العاملين الذي تسعى الدراسة إلى تعزيزه من خلال القيادة التحويلية بشكل مباشر على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى والمراجعين، مما يسهم في رفع مستوى رضا المستفيدين وتحقيق نتائج صحية أفضل.

أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر التأثير المثالي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر الاستثارة الفكرية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر الاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)
- تقديم توصيات ومقترحات عملية لمتخذي القرار في وزارة الصحة السعودية تسهم في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية، وبما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع الصحي.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على تحسين أداء

العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي على تحسين أداء

العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية على تحسين

أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

H4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي على تحسين أداء

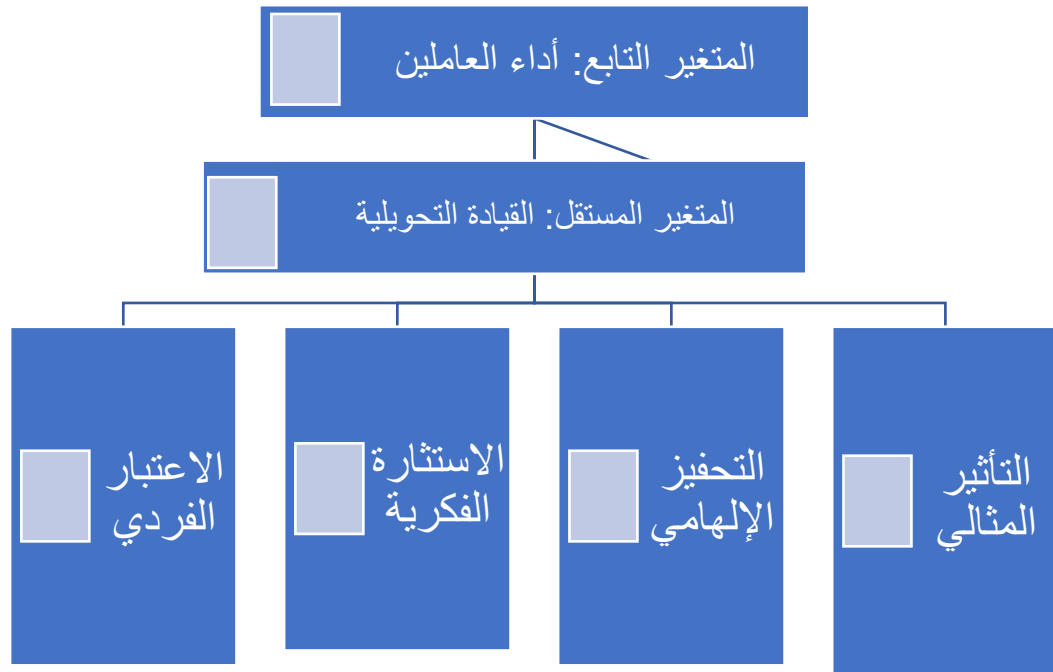
العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

نموذج البحث:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية ويتمثل في الأبعاد التالية: (التأثير المثالي – التحفيز الإلهامي –

الاستثارة الفكرية – الاعتبار الفردي).

المتغير التابع: أداء العاملين.



شكل رقم (1-1) نموذج البحث

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) كمتغير مستقل على تحسين أداء العاملين كمتغير تابع، دون التطرق إلى أنماط قيادية أخرى أو متغيرات وسيطة أو معدّلة.

الحدود المكانية: سوف تُطبق الدراسة ميدانياً على ثلاث مستشفيات حكومية تابعة لوزارة الصحة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وهي: مدينة الملك سعود الطبية، ومستشفى الملك خالد الجامعي، ومستشفى الأمير محمد بن عبدالعزيز.

الحدود الزمانية: سوف تُجرى الدراسة الميدانية وتُوزع الاستبانات وتُجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026م، وتحديداً خلال الفترة من مارس إلى

مايو 2026م.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على العاملين في المستشفيات المبحوثة من الكوادر الإدارية والفنية والطبية والتمريضية في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية)، دون شمول المرضى أو المراجعين أو المتعاقدين من خارج المستشفى.

خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل عرضاً عاماً لموضوع الدراسة، حيث تم استعراض فكرة شاملة حول أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، مع بيان الدوافع العلمية والعملية التي أسهمت في اختيار هذا الموضوع. كما تم تحديد مشكلة الدراسة وصياغة السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها.

كما تناول الفصل توضيح أهمية الدراسة من الجانبين النظري والتطبيقي، وتحديد أهدافها، وصياغة فرضياتها الرئيسية والفرعية، إلى جانب عرض نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين متغيراتها، وتحديد حدود الدراسة المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية، بالإضافة إلى التعريف بالمصطلحات الرئيسة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ويُعد هذا الفصل مدخلاً تمهيدياً للدراسة، إذ يمهد للفصول اللاحقة التي تتناول الإطار النظري والدراسات السابقة، ومنهجية الدراسة وإجراءاتها، ثم تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وصولاً إلى عرض النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء ما تسفر عنه الدراسة من نتائج.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث سيتم استعراض المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وأداء العاملين، وذلك في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة. ويتضمن الفصل عرضاً للمفاهيم والنظريات المرتبطة بكل متغير، وبيان أبعاده وأهميته في بيئة العمل، مع التركيز على واقع المؤسسات الصحية ودور القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين. كما يستعرض الفصل أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة التحويلية وأداء العاملين، وتحليل نتائجها، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، إلى جانب توضيح أوجه الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وإبراز ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بما يسهم في بناء أساس علمي يدعم الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

الإطار النظري:

يتناول هذا الفصل المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهما القيادة التحويلية وأداء العاملين، وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم المتعلقة بكل منهما.

أولاً: القيادة التحويلية:

مفهوم القيادة التحويلية:

تُعد القيادة التحويلية نمطاً قيادياً يهدف إلى تعبئة جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال إحداث التغيير الإيجابي، وذلك عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة. كما تركز على بناء رؤية مستقبلية واضحة، وتحفيز العاملين وتشجيعهم على المشاركة في تنفيذها، مع العمل على تطوير الأنظمة والإجراءات بما يتوافق مع تلك الرؤية.

و تُعرف أيضًا بأنها قيادة تؤمن بأن تحقيق النجاح والتميز يتطلب التكيف المستمر مع المتغيرات الخارجية، وإيجاد حالة من الانسجام والتوافق داخل المنظمة، من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة تسعى إلى نقل المنظمة من واقعها الحالي إلى واقع أكثر تطورًا وكفاءة. ويقوم هذا النمط القيادي على إشراك جميع العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية والعمل الجماعي على تحويلها إلى واقع ملموس، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الأداء المؤسسي (البريكي وبلعيد، 2024، 47).

و تُعرف القيادة التحويلية بأنها أسلوب قيادي يُعد مصدرًا للإلهام بالنسبة للعاملين، حيث يسهم في تحقيق مصالحهم الشخصية، وفي الوقت نفسه يعمل على تحسين أداء المنظمة وتطويرها من خلال تعزيز قدراتهم وتحفيزهم على الإبداع والتميز (منصور، 2023، 601).

كما تُعرف إجرائيًا بأنها عملية قيادية يسعى من خلالها القائد والعاملون إلى الارتقاء بمستويات الأداء والدافعية والقيم الأخلاقية، بما يحقق الأهداف المشتركة ويقود المنظمة نحو مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية.

أهمية القيادة التحويلية:

أصبحت القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية أهمية في الفكر الإداري المعاصر؛ لما لها من دور فاعل في بناء علاقات إيجابية بين القائد والعاملين، تقوم على التعاون والثقة وتحقيق الأهداف المشتركة، كما تسهم في إحداث التغيير التنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي. وتتمثل أهميتها فيما يأتي:

1. تفوق القيادة التحويلية على العديد من الأنماط القيادية التقليدية، لكونها تركز على إحداث التغيير والتطوير بدلاً من الاكتصار على تبادل المنافع بين القائد والعاملين.

2. تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على احترام الأفكار الجديدة، ودعم الابتكار والإبداع، بما ينعكس إيجابًا على تطوير المنظمة ورفع الروح المعنوية للعاملين.

3. تعتمد على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، مما يسهم في زيادة دافعية العاملين، وتعزيز شعورهم بقيمة العمل وأهميته (منصور، 2023).

4. تقوم على تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، بما يساعد على تكوين فرق عمل قادرة على تحمل المسؤولية والعمل باستقلالية وكفاءة.

5. يمكن تنمية مهارات القيادة التحويلية وتطويرها من خلال التدريب المستمر، حيث تسهم البرامج التدريبية في تحسين قدرات القادة، وتنعكس آثارها إيجاباً على أداء العاملين، وزيادة التزامهم التنظيمي، ورفع مستوى فاعلية المديرين.

6. تؤكد القيادة التحويلية أهمية المسؤولية الأخلاقية، إذ تحفز العاملين على تغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصالح الشخصية، مما يعزز روح التعاون والانتماء والعمل الجماعي داخل المنظمة.

7. تمتاز القيادة التحويلية بمرونتها وإمكانية تطبيقها في مختلف أنواع المنظمات وعلى جميع المستويات الإدارية، سواء في المنظمات الناجحة التي تسعى إلى تعزيز تميزها، أو في المنظمات التي تحتاج إلى إحداث تغييرات جوهرية لتحقيق التطوير والتحسين (البريكي ووبلعيد، 2024، 48، 49).

مبادئ القيادة التحويلية:

تقوم القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ التي تسهم في تحقيق التطوير المستمر ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، ومن أبرز هذه المبادئ ما يأتي:

- النظر إلى المنظمة بوصفها منظومة متكاملة: ينظر القائد التحويلي إلى المنظمة باعتبارها نظاماً متكاملاً يتكون من عناصر مترابطة ومتفاعلة، ويحرص على تحسين العمليات الإدارية من خلال تطوير نظم إدارية فعالة تسهم في رفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء والخسائر الناتجة عن عمليات التغيير (الغويري، 2022).

- وضع استراتيجية واضحة للمنظمة وإيصالها للعاملين: يعمل القائد التحويلي على صياغة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة، بالتعاون مع العاملين، مع تحديد القيم التنظيمية وآليات استثمار الموارد البشرية والمادية بأفضل صورة ممكنة، والحرص على إيصال هذه الاستراتيجية إلى جميع أفراد المنظمة لضمان فهمها وتطبيقها (مهاجر، 2025).

- بناء نظام إداري متطور: يسعى القائد التحويلي إلى إنشاء نظام إداري يتناسب مع طبيعة المنظمة وأهدافها، مع تطوير الأساليب الإدارية وتحديثها باستمرار، والتخلي عن الممارسات التقليدية التي لم تعد تتوافق مع متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة (منصور، 2023).
- تنمية العاملين وتدريبهم: يولي القائد التحويلي اهتماماً كبيراً بتنمية الموارد البشرية من خلال إعداد برامج تدريبية تستهدف جميع العاملين والإداريين، بهدف تطوير معارفهم ومهاراتهم، وتمكينهم من الإسهام بفاعلية في تحسين الأداء المؤسسي (الغويري، 2022).
- تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين قدرًا مناسبًا من الصلاحيات والاستقلالية لاتخاذ القرارات واختيار الأساليب الملائمة لتطوير العمل، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، بما يعزز روح المبادرة والمسؤولية (مهاجر، 2025).
- التقويم المستمر للعمليات الإدارية: يحرص القائد التحويلي على تقييم جميع مراحل العملية الإدارية، بدءًا من المدخلات والأنشطة وصولاً إلى النتائج، مع متابعة مؤشرات الأداء والجودة، وجمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق التحسين المستمر (منصور، 2023).
- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعتمد القائد التحويلي نظامًا عادلًا لتقدير جهود العاملين ومكافأتهم، بما يشجعهم على مواصلة التطوير والإبداع، ويعزز لديهم الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة (مهاجر، 2025).
- ترسيخ ثقافة التغيير المستمر: يؤمن القائد التحويلي بأن التطوير عملية مستمرة لا تتوقف، ولذلك يعمل على نشر ثقافة التغيير الإيجابي بين العاملين، وتشجيعهم على تطوير قدراتهم وتحسين أساليب العمل باستمرار، بما يضمن استدامة التميز والارتقاء بالأداء المؤسسي (الغويري، 2022).

أبعاد القيادة التحويلية:

التأثير المثالي (Idealized Influence): يُشير التأثير المثالي إلى قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يُحتذى به من خلال سلوكه الأخلاقي الرفيع وقيمه الراسخة ونزاهته الشخصية، مما يكسبه ثقة

العاملين واحترامهم وإعجابهم يجعلهم يتماهون معه ويسعون لمحاكاة سلوكياته. ويتجاوز هذا البُعد مفهوم الكاريزما الشخصية ليشمل التزام القائد بالبادئ والمعايير الأخلاقية العالية وتقديم مصلحة المنظمة والعاملين على مصلحته الذاتية، وإظهار الثقة والعزيمة والإصرار في مواجهة التحديات، مما يبعث في نفوس العاملين الشعور بالفخر والانتماء ويُعزز رغبتهم في بذل أقصى جهد ممكن (المطيري وبني حمدان، 2019). وقد أثبتت دراسة Teoh et al. (2022) أن التأثير المثالي هو الأقوى تأثيراً بين أبعاد القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين في صناعة الضيافة بماليزيا.

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) : يُعبر التحفيز الإلهامي عن قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة وجذابة وإيصالها للعاملين بأسلوب مُلهم يبعث فيهم روح التفاؤل والحماس والأمل، ويُشعرهم بأهمية العمل الذي يؤدونه ومعناه العميق في تحقيق أهداف أسمى. ويتضمن هذا البُعد وضع معايير أداء طموحة وتوقعات عالية تتحدى قدرات العاملين وتستثير دوافعهم نحو التميز، مع التعبير عن الثقة في قدرتهم على تحقيق هذه التوقعات وتجاوزها. والقائد المُلهم يستخدم الرموز والمعاني والقصص المؤثرة لتوحيد الجهود وتوجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة (العباب، 2024). وقد أكدت دراسة الغويري (2022) أن الدافعية الإلهامية لها أثر بالغ في تحسين أداء الموظفين.

الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) : تُشير الاستثارة الفكرية إلى سعي القائد الدؤوب لتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي والابتكاري وتشجيعهم على مراجعة افتراضاتهم ومعتقداتهم الراسخة وإعادة النظر في الأساليب والممارسات المعتادة في حل المشكلات وتنفيذ المهام. ويعمل القائد في إطار هذا البُعد على خلق بيئة تنظيمية آمنة تُشجّع على التجريب والتعلم من الأخطاء وطرح الأفكار الجديدة دون خوف من النقد أو العقاب، ويدعو العاملين إلى النظر للمشكلات من زوايا مختلفة وغير مألوفة واقتراح حلول مبتكرة تتجاوز الحلول النمطية التقليدية (مرتجي وبني حمدان، 2019). وقد أوضحت دراسة Magasi (2021) أن الاستثارة الفكرية تُعدّ من الركائز الأساسية لتمكين العاملين وتعزيز بيئة التعلم والإبداع والابتكار في المنظمات.

الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) : يُجسّد الاعتبار الفردي اهتمام القائد بكل فرد من العاملين باعتباره شخصية فريدة لها احتياجاتها وقدراتها وتطلعاتها الخاصة التي تستحق الرعاية والاهتمام. ويتضمن هذا البُعد ممارسة القائد لدور المدرب والموجّه والمرشد الذي يُنصت باهتمام لمشاكل العاملين ويتفهم ظروفهم ويُقدّم لهم الدعم والتوجيه المناسبين لتطوير إمكانياتهم وتنمية مهاراتهم، ويُوفّر لكل منهم فرص النمو والتطوير المهني التي تتناسب مع مستواه وطموحاته. والقائد الذي يُمارس الاعتبار الفردي يتعامل مع كل عامل بوصفه شريكاً في النجاح وليس مجرد أداة لتنفيذ المهام (جنة ونافع، 2022). وقد بيّنت دراسة باحصين وخوجلي (2020) أن الاعتبارات الفردية والتمكين يُسهمان بشكل دال في تحسين الأداء المؤسسي.

معالم القيادة التحويلية:

تختلف القيادة عن الإدارة في أن الإدارة تعتمد على تطبيق النظم والإجراءات لتحقيق الأهداف، بينما تقوم القيادة على توجيه الأفراد وإلهامهم نحو التغيير والتطوير. ويتميز القادة التحويليون بقدرتهم على استشراف المستقبل، وإدراك الحاجة إلى التغيير، وتحديد الوقت المناسب لإحداثه، كما يمتلكون الشجاعة والقدرة على إقناع الآخرين بالتخلي عن الأساليب التقليدية وتبني أساليب أكثر فاعلية، بما يسهم في تحقيق التطور والتميز المؤسسي.

ويُعد فهم الثقافة التنظيمية من المتطلبات الأساسية للقيادة التحويلية، إذ تمثل الثقافة مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ التي تحكم سلوك العاملين وتوجه ممارساتهم داخل المنظمة. ولذلك يسعى القائد التحويلي إلى تطوير هذه الثقافة بما يدعم التغيير الإيجابي ويعزز التعاون والالتزام وتحقيق الأهداف المشتركة (مرتجي وبني حمدان، 2019).

وتتجلى معالم القيادة التحويلية في مجموعة من الممارسات والخصائص، من أبرزها ما يأتي (منصور، 2023):

1. إثارة اهتمام العاملين وتشجيعهم على تطوير أساليب أدائهم، والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات

التي تواجههم

2. غرس الوعي بالرؤية والرسالة والأهداف المشتركة للمنظمة، بما يعزز شعور العاملين بالمسؤولية والانتماء.

3. تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم، والعمل على استثمار إمكاناتهم بصورة تحقق أعلى مستويات الأداء والتميز.

4. تحفيز العاملين على تغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصالح الشخصية، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي.

5. تشجيع العاملين على تجاوز مستويات الأداء المتوقعة، وغرس الثقة بقدراتهم، ودفعهم إلى تحقيق نتائج تفوق ما كانوا يعتقدون أنه ممكن، من خلال توفير بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والتميز.

أنماط القيادة التحويلية:

تتعدد أنماط القيادة التحويلية وفقًا لطبيعة التغيير الذي يسعى القائد إلى تحقيقه، وعلى الرغم من وجود تداخل بين هذه الأنماط، فإن لكل منها خصائص تميزها عن غيرها. ومن أبرز هذه الأنماط ما يأتي:

أولاً: القيادة العقلانية:

يقوم هذا النمط على توظيف الفكر والتحليل المنطقي في معالجة القضايا المختلفة، مع التركيز على تبني الأفكار والقيم والأهداف التي تتجاوز الاحتياجات الآنية إلى تحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى. ويتميز القائد العقلاني بقدرته على الربط بين الجوانب الفكرية والأخلاقية، وتقديم رؤية جديدة تسهم في إحداث التغيير داخل المنظمة أو المجتمع، من خلال تطوير الأفكار والمفاهيم السائدة وإعادة صياغتها بما يتلاءم مع متطلبات التطور (البريكي ووبلعيد، 2024).

ثانياً: القيادة الإصلاحية:

تسعى القيادة الإصلاحية إلى إحداث تغييرات تدريجية تهدف إلى تحسين الواقع القائم ومعالجة أوجه القصور فيه، دون السعي إلى إحداث تغيير جذري في النظام بأكمله. ويتميز القائد الإصلاحي بالرغبة

في تطوير المجتمع أو المنظمة، والعمل على تحقيق الإصلاح من خلال المشاركة والتعاون (العباب، 2024).

وقد تواجه القيادة الإصلاحية عددًا من التحديات التي قد تحد من فاعليتها، من أبرزها (مرتجي وبني حمدان، 2019):

- ضعف فهم احتياجات العاملين أو المجتمع.
 - عدم تهيئة البيئة التنظيمية أو الاجتماعية لدعم التغيير.
 - غياب الشعور بالهدف المشترك بين أفراد المنظمة.
- ورغم أن القيادة الإصلاحية تُعد أحد صور القيادة التحويلية، فإن قدرتها على إحداث تغيير واسع قد تكون محدودة بسبب ارتباطها بالأنظمة والظروف القائمة، ولذلك فإنها تجمع بين روح التغيير والالتزام بالإجراءات التنظيمية، وتركز على التطوير التدريجي أكثر من التغيير الجذري.

ثالثًا: القيادة الثورية:

يقوم هذا النمط على إحداث تغيير شامل وجذري في الأنظمة أو الهياكل أو الأوضاع القائمة، ويهدف إلى تحقيق تحول عميق في المنظمة أو المجتمع. ويتطلب نجاح القيادة الثورية وجود رؤية مشتركة، وقدرة على إقناع الأفراد بأهمية التغيير، إلى جانب الاستعداد لتحمل المسؤولية وبذل الجهد لتحقيق الأهداف المنشودة (مهاجر، 2025).

ومن أبرز خصائص القيادة الثورية:

- امتلاك رؤية واضحة والسعي إلى تحقيقها بإصرار والتزام.
 - القدرة على استثارة دوافع الأفراد وتلبية تطلعاتهم نحو التغيير.
 - رفع مستوى الوعي لدى العاملين، وتعزيز مشاركتهم في عمليات التطوير.
 - تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية والمساهمة الفاعلة في تحقيق التحول المنشود.
- وتختلف القيادة التحويلية عن القيادة الإجرائية في طبيعة العلاقة التي تربط القائد بالعاملين. فالقيادة الإجرائية تقوم على مبدأ تبادل المنافع، حيث يقدم العامل أداءً معينًا مقابل مكافأة أو حافز، بينما تركز

القيادة التحويلية على تنمية الدوافع الداخلية للعاملين، وإشباع احتياجاتهم العليا، وتعزيز قيم الالتزام والانتماء، بما يسهم في تحويلهم إلى أفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة في قيادة التغيير. ومن ثم، فإن العلاقة في القيادة التحويلية تقوم على التأثير المتبادل، حيث يسهم القائد في تطوير العاملين، كما يسهم العاملون في دعم القائد وتحقيق أهداف المنظمة بصورة أخلاقية وفاعلة.

التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المنظمات:

فرض التقدم العلمي والتطور التكنولوجي المتسارع العديد من التحديات أمام المنظمات المعاصرة، الأمر الذي استوجب وجود قيادات تحويلية قادرة على استشراف المستقبل، والتعامل مع المتغيرات بموضوعية ورؤية استراتيجية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على قدرتها التنافسية. ومن أبرز التحديات التي تواجه القيادة التحويلية ما يأتي:

أولاً: المنافسة: تُعد المنافسة من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في ظل المتغيرات العالمية، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على مكانتها في الأسواق. ويتطلب ذلك من القيادة التحويلية العمل على تطوير الأداء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وخفض التكاليف، والاستثمار في البحث والتطوير والابتكار؛ باعتبارها وسائل أساسية لتحقيق التميز والاستمرار (منصور، 2023).

ثانياً: العولمة: أدت العولمة إلى زيادة الترابط بين دول العالم في المجالات الاقتصادية والتجارية والتقنية والثقافية، نتيجة التطور الكبير في وسائل الاتصال وتقنيات المعلومات. وقد فرض ذلك على القيادة التحويلية ضرورة التكيف مع المتغيرات العالمية، والاستعداد للتعامل مع بيئة تتسم بالانفتاح والمنافسة الشديدة، من خلال تطوير أساليب العمل، واستثمار الموارد المتاحة بكفاءة، وتعزيز القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية (مرتجي وبني حمدان، 2019).

ثالثاً: الاستخدام الأمثل للموارد: أصبحت الإدارة الرشيدة للموارد من أهم متطلبات النجاح في بيئة العمل الحديثة، خاصة في ظل محدودية الموارد وازدياد المنافسة. ولذلك تسعى القيادة التحويلية إلى

الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية، والحد من الهدر، مع اعتبار الوقت موردًا استراتيجيًا يجب استثماره بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج (مهاجر، 2025).

رابعًا: الجودة الشاملة: أصبحت الجودة معيارًا أساسيًا للحكم على مستوى أداء المنظمات وقدرتها على المنافسة، سواء في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات. ومن هذا المنطلق، تحرص القيادة التحويلية على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتحسين العمليات باستمرار، والالتزام بالمعايير المعتمدة، بما يسهم في رفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز المكانة التنافسية للمنظمة (منصور، 2023).

خامسًا: التحديات التكنولوجية: تمثل التكنولوجيا الحديثة أحد أبرز التحديات التي تواجه القيادة التحويلية، لما لها من تأثير مباشر في أساليب الإدارة والإنتاج واتخاذ القرار. ويتطلب ذلك من القادة امتلاك القدرة على توظيف التقنيات الحديثة بكفاءة، والاستفادة منها في تطوير الأداء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، إلى جانب دعم الابتكار ومواكبة التطورات التقنية المتسارعة (البريكي ووبلعيد، 2024).

سادسًا: اتخاذ القرار في بيئة متغيرة: تتسم بيئة العمل المعاصرة بالتغير المستمر وعدم الاستقرار، الأمر الذي يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر تعقيدًا. ولذلك تحتاج القيادة التحويلية إلى امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، والاعتماد على المعلومات الدقيقة والتحليل العلمي في اتخاذ القرارات، مع ضمان توافقها مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها، بما يسهم في مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المؤسسي (مرتجي وبني حمدان، 2019).

دور القائد التحويلي في المنظمات الصحية:

تُعد القيادة من أكثر العناصر تأثيرًا بالمتغيرات العالمية والتطورات المتسارعة التي تشهدها مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الصحي. وقد أصبحت المنظمات الصحية بحاجة إلى قائد تحويلي يمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات، واستشراف المستقبل، وقيادة عمليات التطوير بما يتوافق مع متطلبات العصر، خاصة في ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها القرن الحادي والعشرون (عامر وأبو زيد والدمياطي، 2023).

وقد أسهمت التحولات العالمية في زيادة الترابط والتأثير المتبادل بين المنظمات، الأمر الذي فرض على القيادات الصحية ضرورة مواكبة هذه المتغيرات، وتبني أساليب إدارية حديثة قادرة على إحداث التغيير الإيجابي، وتحقيق التميز المؤسسي، بما يتوافق مع أفضل الممارسات الإدارية العالمية (البركاني، 2024).

ويتمثل دور القائد التحويلي في المنظمات الصحية في إلهام العاملين، وتحفيزهم على تبني السياسات والتوجهات التنظيمية، وتشجيعهم على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، مع تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، وضمان المتابعة المستمرة للأداء بما يحقق الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات الصحية (عامر وأبو زيد والدمياطي، 2023).

وتبرز أهمية القيادة التحويلية في المنظمات الصحية بصورة خاصة؛ نظرًا لما تؤديه هذه المنظمات من دور حيوي يرتبط ارتباطًا مباشرًا بصحة المجتمع وسلامته. ولذلك فإن نجاحها يتطلب وجود قيادات تمتلك رؤية استراتيجية، وقدرة على التأثير الإيجابي في العاملين، والاهتمام باحتياجاتهم ودوافعهم، والعمل على مواءمة أهدافهم الفردية مع أهداف المنظمة، بما يساهم في رفع مستوى الأداء، وتحسين جودة الخدمات الصحية، وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة (البركاني، 2024).

ثانياً: أداء العاملين:

يُعد أداء العاملين أحد المحاور الأساسية التي تركز عليها الإدارة الحديثة، لما له من دور رئيس في تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها. وتعتمد قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة مواردها البشرية، باعتبارها العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح العمليات الإدارية والإنتاجية والخدمية.

- مفهوم أداء العاملين:

يُعرف أداء العاملين بأنه مدى قدرة الفرد على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير المحددة، ويُقاس من خلال النتائج التي يحققها، وليس فقط من خلال مقدار الجهد الذي يبذله. فالأداء يعبر

عن مستوى الإنجاز الفعلي، في حين يشير الجهد إلى الطاقة والوقت المبذولين في تنفيذ العمل، وقد لا يكون هناك ارتباط مباشر بينهما (الرويلي و خليل ومنصور، 2024).

ويُقصد بأداء العاملين أيضًا مجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية التي تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية، ويعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تشهدها بيئة العمل (العتيبي وصميده، 2020).

أما في القطاع الصحي، فيُقصد بأداء العاملين مستوى تنفيذ الأنشطة والبرامج والخدمات الصحية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الصحية، من خلال التخطيط والتنظيم والإدارة الفاعلة، بما يضمن تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تلبي احتياجات المستفيدين (مهاجر، 2025). يُعرف اجرائيا: أداء العاملين في المنظمات الصحية عن مدى الالتزام بالمعايير والسياسات والإجراءات المنظمة للعمل، وكفاءة تنفيذ المهام، ومستوى جودة الخدمات المقدمة، وفاعلية التدريب والإشراف، وكفاءة نظم المعلومات الصحية، إضافة إلى درجة رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية المقدمة.

- أهمية أداء العاملين:

يحظى أداء العاملين بمكانة كبيرة داخل المنظمات؛ إذ يُعد المحصلة النهائية لجميع الأنشطة والجهود المبذولة على مستوى الفرد والوحدة التنظيمية والمنظمة ككل. ويُعد الأداء المرتفع أحد أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتعزيز استقرارها، وضمان استمراريتها ونموها (اليافعي، 2025).

ويُعد الاهتمام بأداء العاملين من أهم مسؤوليات الإدارة؛ لأنه يمثل الأساس الذي تُبنى عليه قرارات التطوير والتحسين، كما يساهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية والخدمية، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (مهاجر، 2025).

ولا يقتصر الأداء على كونه انعكاساً لقدرات العاملين ودوافعهم فقط، بل يتأثر أيضاً بكفاءة القيادات الإدارية، وأسلوبها في التوجيه والتحفيز والإشراف، ومدى قدرتها على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على تحقيق أفضل مستويات الأداء (العتيبي وصميده، 2020).

وترتبط أهمية أداء العاملين ارتباطاً وثيقاً بمراحل تطور المنظمة؛ إذ يعتمد نجاحها في الانتقال من مرحلة إلى أخرى، مثل مرحلة النمو، والاستقرار، والتميز، والريادة، على مستوى الأداء الذي يحققه العاملون فيها، مما يجعل تحسين الأداء هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المنظمات. ويتأثر أداء العاملين بمجموعة من العوامل الرئيسية، تتمثل فيما يأتي (الرويلي وخليل ومنصور، 2024):

- العامل (الموظف): ويشمل المعارف والمهارات والخبرات، والدوافع، والقيم، والاتجاهات، والقدرات التي يمتلكها الفرد، والتي تؤثر بصورة مباشرة في مستوى أدائه.
- الوظيفة: وتشمل طبيعة العمل، ومتطلباته، ومسؤولياته، والتحديات المرتبطة به، ومدى إتاحة الفرص التي تساعد العامل على تنمية قدراته وتحقيق أهدافه.
- البيئة التنظيمية: وتشمل مناخ العمل، وأساليب الإشراف، وتوافر الموارد، والهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات الإدارية، وجميعها عوامل تسهم في دعم أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.

- عناصر أداء العاملين:

تهدف دراسة عناصر أداء العاملين إلى تحديد المكونات الأساسية التي يتشكل منها الأداء الوظيفي، والتي يمكن من خلالها تقييم مستوى كفاءة العاملين ومدى قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم. وتتمثل أهم هذه العناصر فيما يأتي (اليافعي، 2025):

- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف والمهارات والخبرات الفنية اللازمة لأداء الوظيفة، إضافة إلى الإلمام بطبيعة العمل وإجراءاته والأنظمة المرتبطة به، بما يمكن العامل من أداء مهامه بكفاءة وفاعلية.

- كمية العمل المنجز: ويقصد بها حجم العمل الذي يستطيع العامل إنجازه خلال فترة زمنية محددة، مع مراعاة الظروف العادية للعمل، وتعكس مدى قدرته على استثمار وقته وجهده العقلي والبدني والنفسي في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- جودة العمل: وتشمل مستوى الدقة والإتقان والتنظيم في أداء المهام، والقدرة على تنفيذ العمل وفق المعايير المطلوبة، واكتشاف الأخطاء ومعالجتها، بما يسهم في تحسين جودة الأداء.

- المثابرة والاعتمادية: وتشير إلى مدى التزام العامل بالعمل، وقدرته على تحمل المسؤولية، وإنجاز المهام في المواعيد المحددة، مع الاعتماد على الذات في أداء واجباته، والاستفادة من التوجيه والإرشاد بما يسهم في تحسين مستوى أدائه.

- محددات أداء العاملين:

يتأثر أداء العاملين بمجموعة من المحددات التي تسهم في رفع مستوى الأداء أو الحد منه، وتتمثل أبرز هذه المحددات فيما يأتي (مهاجر، 2025).

■ الجهد: ويقصد به مقدار الطاقة البدنية والذهنية التي يبذلها العامل في أداء مهامه، ويتأثر بدرجة الدافعية والحوافز التي تشجعه على بذل أقصى ما لديه لتحقيق أهداف العمل.

■ القدرات: وتشمل الخصائص والمهارات والقدرات الشخصية التي يمتلكها العامل، والتي تمكنه من أداء وظيفته بكفاءة، وتتميز هذه القدرات بأنها مستقرة نسبياً ولا تتغير خلال فترات زمنية قصيرة.

■ إدراك الدور الوظيفي: ويعبر عن مدى فهم العامل لمهامه ومسؤولياته، وإدراكه لطبيعة الدور المتوقع منه، والكيفية التي ينبغي أن يؤدي بها عمله، الأمر الذي يسهم في توجيه سلوكه وتحقيق الأداء المطلوب بكفاءة.

- أهداف أداء العاملين:

يسعى الاهتمام بأداء العاملين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في رفع كفاءة المنظمة وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه الأهداف ما يأتي (العتيبي وصميذة، 2020):

1. التعرف على مدى تحقيق العاملين للأهداف والتوقعات الوظيفية المطلوبة منهم.
2. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات التي تطرأ في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
3. تحسين مستوى الخدمات المقدمة، وضمان تقديمها في الوقت المناسب، مع سرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين.
4. تحديد العلاقة بين الأنشطة والمهام الوظيفية، والعمل على تصميم الوظائف بما يتناسب مع متطلبات العمل.
5. تحديد المواصفات والمهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة، بما يسهم في اختيار الأفراد الأكفاء وتحقيق أفضل مستويات الأداء.

- العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يتأثر أداء العاملين بمجموعة من العوامل المتداخلة والمتنوعة، تختلف باختلاف طبيعة العمل، وخصائص المنظمة، والظروف المحيطة بها، فضلاً عن اختلاف خصائص العاملين أنفسهم. وقد يكون تأثير هذه العوامل إيجابياً فيرفع مستوى الأداء، أو سلبياً فيؤدي إلى انخفاضه، كما قد يكون تأثيرها مباشراً أو غير مباشر. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين رئيسيين، هما: العوامل الخارجية، والعوامل الذاتية.

أولاً: العوامل الخارجية:

وهي العوامل المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والخارجية، والتي تؤثر في أداء العاملين بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهمها (مهاجر، 2025):

- ظروف العمل المادية: وتشمل بيئة العمل المادية، مثل الإضاءة، والتهوية، ودرجة الحرارة، والرطوبة، ومستوى الضوضاء، ونظافة مكان العمل، وترتيب المعدات، وتوافر وسائل السلامة. وتسهم هذه العوامل في توفير بيئة عمل صحية وآمنة، مما ينعكس إيجاباً على صحة العاملين ومستوى أدائهم.

- العوامل الفنية: وتشمل مستوى التقنيات المستخدمة، ونوعية الأجهزة والمعدات، وأساليب العمل والإنتاج، ومدى ملاءمتها لطبيعة المهام. وتؤثر هذه العوامل في سرعة الإنجاز وجودته، وترتبط أهميتها بطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة.
- العوامل الاجتماعية: وتشمل العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وأسلوب القيادة والإشراف، والتعاون بين العاملين، والثقافة التنظيمية، وفرق العمل، وجميعها عوامل تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي والانتماء، ومن ثم في أداء العاملين.

ثانيًا: العوامل الذاتية:

- وهي العوامل المرتبطة بخصائص العامل نفسه، والتي تؤثر في سلوكه وأدائه داخل المنظمة، ويُعد الأداء نتيجة للتفاعل بين قدرات الفرد ودافعيته في ظل بيئة العمل التي يعمل فيها. ومن أهم هذه العوامل:
- القدرة على العمل: وتشير إلى القدرات التي يمتلكها العامل، والتي تحدد مستوى كفاءته في أداء المهام، وتنقسم إلى (الرويلي وخليل ومنصور، 2024):
 - القدرات الفطرية: وهي القدرات والاستعدادات الطبيعية التي يولد بها الفرد، مثل الصحة البدنية، واللياقة، والقدرة على التحمل، والالتزان الانفعالي، والمبادرة، وحسن التعامل مع الآخرين.
 - القدرات المكتسبة: وهي القدرات التي يطورها الفرد من خلال التعليم والتدريب والخبرة العملية، وتشمل المؤهلات العلمية، والمهارات المهنية، والخبرات الوظيفية، والمعرفة اللازمة لأداء العمل بكفاءة.
 - الدافعية للعمل: وتتمثل في القوى الداخلية التي تدفع الفرد إلى بذل الجهد والالتزام بأداء مهامه، وتوجه سلوكه نحو تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. وتُعد الدافعية من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الأداء؛ إذ تسهم في زيادة الحماس والإنتاجية، وتشجع العاملين على الاستمرار في تحقيق مستويات مرتفعة من الإنجاز (العتيبي وصميده، 2020).

الدراسات السابقة:

من خلال هذا القسم، سوف نتناول فيه الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات

السابقة.

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الغويي (2022) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة

الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية،

والتأثير المثالي، والدافعية الإلهامية) على أداء الموظفين في مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة

الزرقاء بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) موظفاً وموظفة

تم توزيع الاستبانة عليهم بأسلوب الحصر الشامل، واسترجعت (70) استبانة صالحة للتحليل بنسبة

(58.3%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة

ومنفردة في أداء الموظفين، حيث تفسر أبعاد القيادة التحويلية (75.2%) من التغيرات الحاصلة في أداء

الموظفين، كما توجد علاقة طردية بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء الموظفين. وأوصت الدراسة

بضرورة استمرار المديرية في تنمية بعد الاستثارة الفكرية لدى القيادات لتأثيره الكبير في تحسين أداء

الموظفين، وتسليط الضوء على الدافعية الإلهامية، وتكريس الجهود لتعزيز بعد التأثير المثالي في رفع

مستوى الأداء.

دراسة خليل (2020) بعنوان "أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي لدى وحدات الحكم المحلي في جمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبيان كأداة للقياس وتوزيعه على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى وحدات الحكم المحلي، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق نمط القيادة التحويلية لما لها من أثر إيجابي على تحسين الأداء التنظيمي في وحدات الحكم المحلي.

دراسة مرتجي وبني حمدان (2019) بعنوان "أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في

البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (520) عاملاً وعاملة تم توزيع الاستبانة عليهم كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى إلى الجنس، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزى إلى العمر. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين القيادة التحويلية في المنظمات وجعلها أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً لعمليات التغيير المطلوبة.

دراسة المطيري وبني حمدان (2019) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في الهيئة العامة لشؤون القصر في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والحفز الإلهامي) على أداء العاملين في الهيئة العامة لشؤون القصر في دولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين البالغ عددهم (982) موظفاً، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (276) شخصاً، استرجعت منها (231) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (96.7%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الإدارة على تفويض الصلاحيات للموظفين بهدف تحسين مستوى أدائهم، واستخدام التحفيز الإيجابي من خلال تطوير نظام الحوافز والتعويضات، بالإضافة إلى تدريب العاملين بهدف تطوير أدائهم.

دراسة باحصين وخوجلي (2020) بعنوان "أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة

حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) على الأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستفيدة من المنهج التاريخي ودراسة الحالة كمنهج مساعد، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة والأداء المؤسسي في المؤسسة. وأوصت الدراسة بتبني نمط القيادة التحويلية بأبعاده الخمسة في مؤسسة صلة والمنظمات المماثلة، والعمل على تدريب العاملين على المهارات القيادية عموماً والقيادة التحويلية خصوصاً، والاهتمام بقياس وتحسين عناصر الأداء المؤسسي.

دراسة الطائف وعلي (2016) بعنوان "أثر القيادة التحويلية وتمكين العاملين في بناء المنظمات

المتعلمة: دراسة مقارنة بين جامعة العلوم والتكنولوجيا والجامعة اليمنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (القدوة الحسنة، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي) وتمكين العاملين في بناء المنظمات المتعلمة، من خلال التطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا والجامعة اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت

على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من خلال الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وتحليل المسار واختبار (t) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في بناء المنظمات المتعلمة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين، حيث حصل محور القيادة التحويلية في جامعة العلوم والتكنولوجيا على وسط حسابي (3.95) مقابل (3.38) في الجامعة اليمنية. وأوصت الدراسة بالاهتمام ببعد الاهتمام الفردي وبعد المغزى من العمل لدورها في بناء المنظمة المتعلمة.

دراسة البركاني (2024) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المستشفى العام"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (152) مفردة من العاملين في المستشفى العام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى، مما يؤكد أهمية وجود قائد تحويلي يعمل على نشر الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تنعكس على عملية صنع القرار. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية في القطاع الصحي لما لها من أثر إيجابي على فاعلية اتخاذ القرارات.

دراسة جنة ونافع (2022) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على

الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وإدارة أداء المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل العاملي التوكيدي من خلال برنامج AMOS ، وتم توزيع قائمة استقصاء على عينة بلغت (327) مفردة من المسؤولين والعاملين في المستويات الإدارية الثلاثة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تبني أسلوب القيادة التحويلية في الهيئة جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة المواهب. وأوصت الدراسة بتعزيز القيادة التحويلية لتحسين إدارة المواهب في الهيئة.

دراسة مهاجر (2025) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك

فهد المركزي في جازان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون

مجتمع الدراسة من جميع الموظفين البالغ عددهم (108) مفردات، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (40) موظفاً، ووزعت الاستبانة وحللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك إصغاء من الإدارة العليا في المستشفى لأفكار وآراء ومقترحات العاملين، وأن إدارة المستشفى تعمل على متابعة أداء العاملين بشكل منتظم وتقييم مستمر، واهتماماً كبيراً بمتابعة احتياجات العاملين وتلبيتها. وأوصت الدراسة بتطوير رؤية استراتيجية واضحة للمستشفى وتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين لضمان تبادل المعلومات والأفكار.

دراسة العباب (2024) بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في

التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب في الجمهورية اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإشراف والتوجيه التربوي البالغ عددهم (94) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (62) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها ودورها في تحسين الأداء المهني جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً، ووجود أثر إيجابي معنوي لجميع أبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء المهني للعاملين. وأوصت الدراسة بنشر وتعزيز

ثقافة القيادة التحويلية بأبعادها ومفاهيمها في جميع الإدارات التعليمية والتربوية على مستوى المحافظة وعلى مستوى الجمهورية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Putri & Meria (2022 بعنوان "The Effect of Transformational

Leadership on Employee Performance through Job Satisfaction and Organizational Commitment"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين، وذلك في شركات الأغذية والمشروبات في جاكرتا بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة منهج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، وتكونت العينة من (135) مفردة تم اختيارهم بأسلوب العينة الهادفة (Purposive Sampling) من القادة والموظفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأداء الموظفين، كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يؤثران على أداء الموظفين، وأن القيادة التحويلية تؤثر على أداء

الموظفين بشكل غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بتعزيز أسلوب القيادة التحويلية لتحسين جودة الأداء المهني للموظفين.

دراسة (2021) Magasi بعنوان "The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية ببعديها (الاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية) على أداء الموظفين من منظور تمكين العاملين في القطاع المصرفي بمدينة دار السلام في تنزانيا. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وتكونت العينة الكمية من (325) موظفاً من القطاع المصرفي تم استطلاعهم باستخدام استبانة مقننة، واستخدم الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة، كما أجريت مقابلات معمقة مع (12) موظفاً من (12) بنكاً مختلفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية لهما علاقة إيجابية بأداء الموظفين في القطاع المصرفي، وأن هذه العلاقة تعززت من خلال تمكين الموظفين وتعزيز بيئة التعلم والإبداع والابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة أن يعمل القادة على تمكين الموظفين وتعزيز بيئة التعلم والإبداع والابتكار كشروط مسبقة لتحسين أداء الموظفين.

دراسة (2024) Rojak, Sanaji, Witjaksono & Kistyanto بعنوان "The

Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في سورابايا بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وتكونت العينة من (120) موظفاً من ثلاث جامعات تم اختيارهم بأسلوب العينة الهادفة، وحللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS 26) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً وبدلالة إحصائية على أداء الموظفين، وكذلك الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً وبدلالة إحصائية على أداء الموظفين، حيث يفسر المتغيران معاً (55.4%) من التغيرات في أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بأن تولي مؤسسات التعليم العالي اهتماماً جاداً بتطوير القيادة التحويلية وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية كاستثمار قيم لنجاح المؤسسة على المدى الطويل.

دراسة (Teoh, Wider, Saad, Sam, Vasudevan & Lajuma (2022) بعنوان

"The Effects of Transformational Leadership Dimensions on Employee

Performance in the Hospitality Industry in Malaysia"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية) على أداء الموظفين في صناعة الضيافة بماليزيا خلال جائحة كوفيد-19. واستخدمت الدراسة منهج نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وتكونت العينة من (400) موظف يعملون في فنادق الأربع والخمس نجوم المسجلة في الرابطة الماليزية للفنادق، تم جمع البيانات منهم إلكترونياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن بعدين فقط من أبعاد القيادة التحويلية هما التأثير المثالي ($\beta = 0.239$) والتحفيز الإلهامي ($\beta = 0.187$) لهما أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين، بينما لم يظهر الاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية أثراً دالاً. وأوصت الدراسة بأن يعمل القادة في صناعة الضيافة على إظهار العزيمة والقوة الأخلاقية وتقديم رؤية ملهمة وواضحة لتحسين أداء الموظفين.

دراسة (2022) Employee بغوان Qalati, Zafar, Fan, Limón & Khaskheli

Performance under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في باكستان، وذلك استناداً إلى نظرية الرابطة الاجتماعية (Social Bond Theory) واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (405) موظفين من المنشآت الصغيرة والمتوسطة الباكستانية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على أداء الموظفين، وأن سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة من خلال إشراك الموظفين في العمل التطوعي مما يحسن أداءهم ويساعد المنشآت على الازدهار محلياً ودولياً. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لتحسين أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

دراسة (2022) Purwanto بعنوان "The Role of Transformational

Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الهند. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS) باستخدام برنامج (SmartPLS 3.0) ، وتكونت العينة من (310) موظفين في (30) منشأة صغيرة ومتوسطة تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي ودال إحصائياً على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى أداء الموظفين، وأن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط جزئياً وبشكل إيجابي ودال إحصائياً العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، مما يؤكد أن القيادة التحويلية هي العامل الرئيسي في تحسين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل صناعات ومنظمات أوسع للحصول على نتائج أكثر شمولاً.

الفجوة البحثية:

من خلال الاستعراض المتعمق والتحليل النقدي للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي القيادة التحويلية وأداء العاملين، يتضح أن هذه الدراسات قدمت إسهامات علمية قيمة في تأصيل العلاقة بين المتغيرين وإثبات الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في تحسين الأداء، غير أن التمعن في مضامينها وسياقاتها التطبيقية يكشف عن وجود فجوة بحثية واضحة تتمحور حول عدة جوانب جوهرية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها وسدّها. فمن حيث السياق القطاعي، يلاحظ أن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة ركزت على قطاعات بعيدة عن القطاع الصحي، إذ تناولت دراسة الغويري (2022) القطاع الحكومي الضريبي، وتناولت دراسة مرتجي وبني حمدان (2019) القطاع المصرفي، واتجهت دراسة الطائف وعلي (2016) ودراسة Rojak et al. (2024) نحو قطاع التعليم العالي، فيما ركزت دراسة Purwanto (2022) ودراسة Qalati et al. (2022) على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ودراسة Teoh et al. (2022) على قطاع الضيافة، بينما ظل القطاع الصحي الحكومي — على أهميته الاستراتيجية وحساسية خدماته — بعيداً عن تناول البحثي الكافي. ومن حيث السياق الجغرافي، فإن الدراسات التي أُجريت في البيئة السعودية تحديداً تكاد تكون نادرة، إذ اقتصرَت على دراسة البركاني (2024) ودراسة مهاجر

(2025) اللتين تناولتا مستشفيات محددة بمتغيرات مختلفة جزئياً، في حين أُجريت بقية الدراسات في سياقات جغرافية وثقافية مغايرة كالأردن ومصر والكويت واليمن وتنزانيا وإندونيسيا وماليزيا وباكستان، وهي سياقات تختلف اختلافاً جوهرياً عن البيئة الصحية السعودية بخصوصيتها التنظيمية والثقافية والإدارية وما تشهده من تحولات استراتيجية كبرى ضمن رؤية 2030. ومن حيث المعالجة المنهجية، فإن بعض الدراسات اكتفت بدراسة بعددين فقط من أبعاد القيادة التحويلية كدراسة Magasi (2021)، بينما أضافت دراسات أخرى أبعاداً خامسة كالتمكين في دراسة باحصين وخوجلي (2020)، كما تباينت الدراسات في المتغير التابع بين أداء العاملين والأداء التنظيمي وإدارة المواهب وفاعلية اتخاذ القرارات وبناء المنظمات المتعلمة. وعليه، فإن الدراسة الحالية تمثل استجابة علمية مباشرة لهذه الفجوة البحثية من خلال التركيز الحصري على أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة المعتمدة في نموذج باس (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية تحديداً، مما يكسبها أصالة بحثية تسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال وتزويد صانعي القرار في القطاع الصحي السعودي بأدلة علمية محلية المنشأ تدعم جهود التطوير والتحسين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب العلمية والمنهجية التي أسهمت في بناء الدراسة الحالية، ومن أبرزها ما يأتي:

- أسهمت الدراسات السابقة في تكوين خلفية علمية متكاملة حول مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها، وأداء العاملين، وطبيعة العلاقة بينهما في مختلف المنظمات.
- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية، وصياغة مشكلة الدراسة الحالية بصورة علمية، خاصة فيما يتعلق بدراسة أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المنظمات الصحية.
- أفيد من الأطر النظرية والنماذج المفاهيمية التي تناولتها الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد أبعاد متغيراتها.
- ساعدت نتائج الدراسات السابقة في اختيار المنهج العلمي المناسب، وتحديد أدوات جمع البيانات، وبناء الاستبانة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة.
- تم الاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة في صياغة فقرات أداة الدراسة، بما يسهم في تعزيز صدقها وثباتها.
- أسهمت الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.
- دعمت نتائج الدراسات السابقة أهمية القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين، وتعزيز الإنتاجية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، مما عزز من أهمية إجراء الدراسة الحالية في البيئة الصحية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين داخل المنظمات الصحية، وهو قطاع يتميز بخصوصية بيئة العمل، وتعدد التحديات الإدارية والمهنية، والحاجة المستمرة إلى

وجود قيادات قادرة على إحداث التغيير وتحسين مستوى الأداء، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

كما تتميز هذه الدراسة بتناولها العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في ضوء مجموعة من الأبعاد التي تعكس طبيعة القيادة التحويلية، وربطها بمستوى أداء العاملين في المنظمات الصحية، الأمر الذي يساهم في تقديم رؤية أكثر شمولاً للعلاقة بين المتغيرين مقارنة ببعض الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات أو متغيرات مختلفة، مثل الأداء التنظيمي، أو إدارة المواهب، أو الثقافة التنظيمية، أو التمكين الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث تم استعراض متغيري الدراسة المتمثلين في القيادة التحويلية وأداء العاملين، من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بهما، وبيان نشأة القيادة التحويلية، ومفهومها، وأهميتها، ومبادئها، ومعالمها، وأنماطها، والتحديات التي تواجهها، إضافة إلى توضيح دور القائد التحويلي في المنظمات الصحية.

كما تناول الفصل مفهوم أداء العاملين، وأهميته، وعناصره، ومحدداته، وأهدافه، والعوامل المؤثرة فيه، مع إبراز أهم الجوانب النظرية التي تفسر طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المنظمات الصحية. ويُعد هذا الإطار النظري أساساً علمياً تستند إليه الدراسة في بناء منهجيتها، وتحليل نتائجها، وتفسيرها، بما يمهد للانتقال إلى الفصل التالي المتعلق بمنهجية الدراسة وإجراءاتها.

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة:

في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية والإجراءات المتبعة في البحث، والتي تشمل تحديد المنهجية، والمجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة، وأدوات جمع البيانات من حيث الإعداد وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأدوات والعمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات كما يلي:

منهج البحث:

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبيان صُمم خصيصًا لهذا الغرض، على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لدى القيادات الإدارية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وقياس مستوى أداء العاملين فيها، ومن ثم تحليل العلاقة بين المتغيرين واختبار الأثر بينهما. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية في منطقة الرياض، والذين يشملون الكوادر الإدارية والفنية والطبية والتمريضية العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية). ووفقاً لإحصاءات وزارة الصحة، يبلغ إجمالي عدد العاملين في المستشفيات الحكومية بمنطقة الرياض ما يقارب (12,000) موظف وموظفة موزعين على عدد من المستشفيات الرئيسية، وسوف يتم التركيز على

ثلاث مستشفيات رئيسية هي: مدينة الملك سعود الطبية، ومستشفى الملك خالد الجامعي، ومستشفى الأمير محمد بن عبدالعزيز، والتي يعمل فيها مجتمعة ما يقارب (8,500) موظف وموظفة..

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث مكونة من العاملين في المستشفيات الثلاث المبحوثة، وذلك بتقسيم المجتمع إلى طبقات وفقاً للمستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية). ولغرض تسهيل عملية جمع البيانات، تم تحويل الاستبيان إلى استمارة إلكترونية باستخدام (Google Drive)، ومن ثم تم توزيع رابط الاستبيان على أفراد العينة المستهدفة عبر وسائل التواصل المختلفة. وقد تم تحديد حجم العينة المعتمدة في هذه الدراسة بـ (397) مفردة، وهو حجم مناسب لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها إحصائياً بدرجة ثقة مقبولة. وبعد استرجاع الاستبانات وفحصها والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، تم اعتماد جميع الاستجابات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث. كما تم توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الديموغرافية والتنظيمية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع العمل، منطقة العمل)، وذلك على النحو الموضح في القسم الخاص بتحليل البيانات.

جدول (1-3) توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	274	69%
	انثي	123	31%
	المجموع	397	100%
العمر	30 سنة فأقل	124	31.2%
	من 31 الي 35 سنة	126	31.7%

	من 36 الي 40 سنة	126	%31.7
	من 41 فأكثر	21	%5.3
	المجموع	397	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	340	%85.6
	دراسات عليا	57	%14.4
	المجموع	397	%100
سنوات الخبرة	5 سنوات أو أقل	123	%31
	من 5 إلي 10 سنوات	127	%32
	من 10 الي 15 سنوات	128	%32.2
	اكثر من 15	19	%4.8
	المجموع	397	%100
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	24	%6
	مشرف	106	%26.7
	ممرض/ ممرضة	171	%43.1
	طبيب	96	%24.2
	المجموع	397	%100

يوضح الجدول (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية. وتشير

النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (69%)، مقابل (31%) من الإناث، وهو ما يعكس

ارتفاع نسبة الذكور العاملين في الوظائف الصحية والإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

وفيما يتعلق بالعمر، أظهرت النتائج تقارباً كبيراً بين الفئات العمرية؛ حيث بلغت نسبة كل من الفئتين

(31-35 سنة) و(36-40 سنة) (31.7%)، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية (30 سنة فأقل)

(31.2%)، في حين جاءت الفئة العمرية (41 سنة فأكثر) بنسبة (5.3%) فقط. ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة ومتوسطة العمر، بما يعكس توافر عناصر بشرية تمتلك القدرة على التكيف مع متطلبات العمل والتطوير المستمر.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد أوضحت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (85.6%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (14.4%). ويعكس ذلك ارتفاع المستوى العلمي للعاملين، الأمر الذي يساهم في تعزيز جودة الأداء والقدرة على استيعاب الممارسات الإدارية الحديثة.

وفيما يخص سنوات الخبرة، أظهرت النتائج تقارباً واضحاً بين الفئات المختلفة؛ حيث بلغت نسبة من لديهم خبرة من (10 إلى 15 سنة) (32.2%)، تلتها فئة من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة (32%)، ثم فئة (5 سنوات أو أقل) بنسبة (31%)، بينما بلغت نسبة من تزيد خبرتهم على (15 سنة) (4.8%). ويشير هذا التوزيع إلى تنوع مستويات الخبرة بين أفراد العينة، بما يساهم في إثراء نتائج الدراسة من خلال تمثيل مختلف مستويات الخبرة المهنية.

وبالنسبة للمستوى الوظيفي، فقد جاءت فئة الممرضين والممرضات في المرتبة الأولى بنسبة (43.1%)، تلتها فئة المشرفين بنسبة (26.7%)، ثم الأطباء بنسبة (24.2%)، في حين جاءت فئة رؤساء الأقسام بنسبة (6%). ويعكس هذا التوزيع طبيعة الهيكل الوظيفي في المؤسسات الصحية، حيث تمثل فئة التمريض النسبة الأكبر من القوى العاملة، يليها المشرفون والأطباء، مع تمثيل مناسب للقيادات الإشرافية.

وبوجه عام، يتضح أن عينة الدراسة تتميز بالتنوع من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، الأمر الذي يساهم في توفير تمثيل مناسب لمختلف فئات العاملين، ويعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

أداة البحث:

لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وذلك لما يتميز به من سهولة في التطبيق، وانخفاض التكلفة، وإمكانية الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين، إضافة إلى دقته في جمع البيانات وتنوعها. كما خضع الاستبيان لاختبار تجريبي على عينة محدودة قبل توزيعه على العينة المستهدفة، بهدف التأكد من وضوح العبارات وملاءمتها، وضمان فعالية الأداة وموثوقية النتائج. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها واستخراج النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، (الزغبى، 2023).

خطوات إعداد أداة البحث:

الخطوة الأولى: قام الباحث بتحديد الهدف الرئيس للدراسة، والمتمثل في التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة البحث

تكونت أداة البحث من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والتنظيمية، وشملت:

(الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، ويتكون من أربعة محاور، وهي:

المحور الأول: التأثير المثالي، ويتكون من (4) عبارات.

المحور الثاني: التحفيز الإلهامي، ويتكون من (4) عبارات.

المحور الثالث: الاستثارة الفكرية، ويتكون من (4) عبارات.

المحور الرابع: الاعتبار الفردي، ويتكون من (4) عبارات.

وبذلك يبلغ إجمالي عبارات المتغير المستقل (16) عبارة.

الجزء الثالث: المتغير التابع (أداء العاملين)، ويتكون من محور واحد يضم (10) عبارات تقيس مستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة البحث في صورتها الأولية

بعد تحديد مجالات الاستبيان، تمت صياغة عبارات الأداة بالاعتماد على مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية، وبما يتوافق مع التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، مع مراعاة الوضوح والدقة وسهولة الفهم.

الخطوة الرابعة: تدرج الاستجابات

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتدرج استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، وذلك على النحو الآتي: (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة)، وتُعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

الخطوة الخامسة: صياغة تعليمات أداة البحث

تم إعداد تعليمات واضحة ومبسطة للاستبيان لتعريف أفراد العينة بهدف الدراسة، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، ومراعاة وضوح العبارات وملاءمتها لمستوى المستجيبين.

الخطوة السادسة: إخراج الاستبيان في صورته النهائية وتطبيقه

بعد إجراء التعديلات اللازمة، تم إخراج الاستبيان في صورته النهائية، وتحويله إلى استمارة إلكترونية عبر موقع (Google Drive)، ثم تم توزيع رابط الاستبيان على العينة المستهدفة من خلال وسائل التواصل المختلفة.

صدق فقرات أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

تم عرض النسخة الأولية من الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات الإدارة والقيادة، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، ودقتها في قياس متغيرات الدراسة، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وكفاية العبارات لتغطية أبعاد الدراسة. وبناءً على ملاحظات وتوصيات المحكمين، تم إجراء التعديلات المقترحة التي حظيت بموافقة الأغلبية، ليتم إخراج الاستبيان في صورته النهائية، وإدراجه ضمن ملاحق الدراسة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: (Internal Consistency)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك من خلال حساب العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له. وقد تم تطبيق ذلك على عينة استطلاعية مكوّنة من عدد (50) فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط دالة إحصائياً، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة مقبولة من الصدق الداخلي. ويبيّن الجدول الخاص بذلك نتائج معاملات الارتباط.

جدول رقم (2-3): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط
التأثير	1	0.54
	2	0.65
	3	0.78
	4	0.77
التحفيز الإلهامي	1	0.70
	2	0.81

0.80	3	الاستشارة الفكرية
0.83	4	
0.54	1	
0.80	2	
0.74	3	
0.75	4	الاعتبار الفردي
0.66	1	
0.82	2	
0.81	3	
0.82	4	أداء العاملين
0.70	1	
0.50	2	
0.75	3	
0.78	4	
0.75	5	
0.50	6	
0.75	7	
0.64	8	
0.75	9	
0.68	10	

يوضح جدول رقم (2-3) نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، وذلك من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وتبين النتائج أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة وتراوحت بين (0.50) و(0.83)، وهي قيم مقبولة إحصائياً، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين عبارات كل محور والدرجة الكلية له.

بالنسبة للمحور الأول (التأثير المثالي)، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.54) و(0.78)، وهي قيم تعكس وجود ارتباط إيجابي مقبول بين عبارات المحور والدرجة الكلية، مما يؤكد صلاحية العبارات لقياس بُعد التأثير المثالي.

أما المحور الثاني (التحفيز الإلهامي)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.70) و(0.83)، وهي قيم مرتفعة نسبياً، وتشير إلى تمتع عبارات هذا المحور بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وقدرتها على قياس البعد المستهدف بكفاءة.

وفيما يتعلق بالمحور الثالث (الاستثارة الفكرية)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.54) و(0.80)، وهي معاملات ارتباط مقبولة، مما يدل على تجانس العبارات وارتباطها بالبعد الذي تقيسه. وبالنسبة للمحور الرابع (الاعتبار الفردي)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.66) و(0.82)، وهي قيم مرتفعة نسبياً، تعكس مستوى جيداً من الاتساق الداخلي بين عبارات المحور والدرجة الكلية له. أما محور أداء العاملين، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.50) و(0.78)، وجميعها تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يشير إلى أن عبارات المحور تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق في قياس مستوى أداء العاملين.

وبوجه عام، تشير نتائج جدول صدق الاتساق الداخلي إلى أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة إلى مرتفعة من الاتساق الداخلي، حيث تجاوزت جميع معاملات الارتباط الحد الأدنى المقبول إحصائياً، مما يؤكد صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

ثبات الاستبانة: (Reliability) :

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية

بلغت 50 فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وللأداة ككل

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	التأثير المثالي	4	0.71
2	التحفيز الإلهامي	4	0.70
3	الاستثارة الفكرية	4	0.69
4	الاعتبار الفردي	4	0.72
5	أداء العاملين	10	0.72
	الأداة ككل	26	0.81

يوضح جدول رقم (3-3) معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة المختلفة، بالإضافة إلى معامل الثبات للأداة ككل. وتشير النتائج إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي، ويؤكد إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

فقد بلغ معامل الثبات لمحور التأثير المثالي (0.71)، وهي قيمة تشير إلى تمتع هذا المحور بدرجة جيدة من الثبات. كما بلغ معامل الثبات لمحور التحفيز الإلهامي (0.70)، وهو معامل يقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يعكس اتساقاً داخلياً مناسباً بين عبارات المحور.

أما محور الاستثارة الفكرية، فقد بلغ معامل الثبات له (0.69)، وهي قيمة تقترب من الحد المقبول، وتشير إلى مستوى مناسب من الثبات يمكن الاعتماد عليه في قياس هذا البعد. وفيما يتعلق بمحور الاعتبار الفردي، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.72)، وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين عبارات هذا المحور.

كما بلغ معامل الثبات لمحور أداء العاملين (0.72)، وهي قيمة تعكس مستوى جيداً من الثبات، مما يؤكد ملاءمة عبارات هذا المحور لقياس المتغير التابع.

أما بالنسبة للاستبانة ككل، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.81)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً، تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال التطبيق الميداني.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، حيث جاءت جميع معاملات ألفا كرونباخ عند الحدود المقبولة أو أعلى منها، في حين تجاوز معامل الثبات الكلي للأداة (0.80)، مما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

معيار التصحيح:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات على الأسئلة، لتحديد طول الخلية الصحيح تم قسمة الفارق بين الحدود 5 - 1 = 4 على عدد خلايا المقياس ($4 = 5 \div 0.8$). بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد العلوي لهذه الخلية، وهكذا يتضح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3- 4) أوزان الإجابات حسب المقياس

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوي (درجة) / الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20% إلى أقل من 36%	منخفضة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36% إلى 52%	منخفضة
من 2.60 إلى 3.40	محايد	من 52% إلى 68%	متوسطة

مرافعة	من 68% الي 84%	موافق	من 3.40 الي 4.20
مرتفعة جدا	من 84% الي 100%	موافق بشدة	من 4.20 الي 5

المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.25)، وقد تم استخدام العديد من العمليات والاختبارات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الباحثة، والتي تشمل:

1. استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة: (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المستوى الوظيفي).
2. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. معاملات كرونباخ - ألفا لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
4. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، والرتبة للإجابة على تساؤلات البحث.
5. اختبار تحليل التباين انوفا لفرضيات البحث.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان، وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة. وكذلك يستعرض اختبار فرضيات البحث. كما يستعرض عدد من النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات.

تحليل البيانات:

في هذا القسم من البحث، يتم تقديم وصف للمتغيرات المدروسة كما يلي:

أولاً: أثر التأثير المثالي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

للإجابة على السؤال الأول: ما أثر التأثير المثالي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟ والإجابة على الفرضية الأولى: H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. تم حساب الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول (1-4).

جدول (1-4) أثر التأثير المثالي على تحسين أداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.023 ^a	.001	-.002	4.67833

a. Predictors: (Constant), 1_م

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	4.471	1	4.471	.204	.652 ^b
	Residual	8645.272	395	21.887		
	Total	8649.743	396			

a. Dependent Variable: مجموع 2

b. Predictors: (Constant), 1_م

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.045	1.804		23.863	.000
	1 _م	-.047	.105	-.023	-.452	.652

a. Dependent Variable: مجموع 2

يوضح جدول رقم (4-1) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التأثير المثالي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. وتشير نتائج نموذج الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.023$) جاءت منخفضة جدًا، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.001$)، مما يعني أن التأثير المثالي يفسر ما نسبته 0.1% فقط من التباين في أداء العاملين، وهي نسبة ضعيفة للغاية.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت (0.204) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.652)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير دال إحصائيًا. وبالنظر إلى نتائج معاملات الانحدار، يتضح أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = -0.047$)، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = -0.023$)، كما بلغت قيمة t عند مستوى دلالة (Sig. = 0.652)، وهو ما يشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تحسين أداء العاملين.

وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى (H_0-1) التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتُرفض الفرضية البديلة. وتدلل هذه النتيجة على أن بُعد التأثير المثالي، وفقًا لآراء أفراد عينة الدراسة، لم يكن له تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين في المستشفيات محل الدراسة.

ثانياً: أثر التحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

الإجابة علي السؤال الثاني: ما أثر التحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟ والاجابة علي الفرضية الثانية: H2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. تم حساب الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول (2-4).

جدول (2-4) أثر التحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.015 ^a	.000	-.002	4.67905

a. Predictors: (Constant), 2م

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.822	1	1.822	.083	.773 ^b
	Residual	8647.921	395	21.893		
	Total	8649.743	396			

a. Dependent Variable: مجموع 2

b. Predictors: (Constant), 2م

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42.749	1.793		23.848	.000
	2م	-.030	.106	-.015	-.288	.773

a. Dependent Variable: مجموع 2

يوضح جدول رقم (4-2) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. وتشير نتائج نموذج الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.015$) جاءت منخفضة جدًا، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.000$)، مما يدل على أن التحفيز الإلهامي لا يفسر سوى نسبة ضئيلة جدًا من التباين في أداء العاملين، وهي نسبة تكاد تكون معدومة.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت (0.083) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.773)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار غير دال إحصائيًا.

وبالنظر إلى نتائج معاملات الانحدار، يتضح أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = -0.030$)، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = -0.015$)، كما بلغت قيمة t عند مستوى دلالة (Sig. = 0.773)، وهو ما يؤكد عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين.

وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية (H0-2) التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتُرفض الفرضية البديلة. وتشير هذه النتيجة إلى أن بُعد التحفيز الإلهامي، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، لم يكن له تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين في المستشفيات محل الدراسة.

ثالثاً: أثر الاستشارة الفكرية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:

للإجابة على السؤال الثالث: ما أثر الاستشارة الفكرية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟ وللإجابة على الفرضية الثالثة: H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. تم حساب الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول (4-3).

جدول (4-3) أثر الاستشارة الفكرية على تحسين أداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.131 ^a	.017	.015	4.63922

a. Predictors: (Constant), 3م

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	148.424	1	148.424	6.896	.009 ^b
	Residual	8501.319	395	21.522		
	Total	8649.743	396			

a. Dependent Variable: مجموع 2

b. Predictors: (Constant), 3م

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.231	1.920		19.387	.000
	3م	.292	.111	.131	2.626	.009

a. Dependent Variable: مجموع 2

يوضح جدول رقم (3-4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستثارة الفكرية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. وتشير نتائج نموذج الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.131$) ، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.017$) ، مما يدل على أن الاستثارة الفكرية تفسر ما نسبته 1.7% من التباين في أداء العاملين، وهي نسبة محدودة إلا أنها ذات دلالة إحصائية.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت (6.896) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.009) ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن الاستثارة الفكرية تؤثر في تحسين أداء العاملين.

وبالنظر إلى نتائج معاملات الانحدار، يتضح أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.292$)، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.131$) ، كما بلغت قيمة ($t = 2.626$)

عند مستوى دلالة (Sig. = 0.009) ، وهو ما يدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تحسين أداء العاملين.

وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة (H0-3) التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تحسين أداء العاملين. وتشير هذه النتيجة إلى أن تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي، وتبني الأفكار الجديدة، والمشاركة في حل المشكلات يسهم في تحسين مستوى أدائهم داخل المستشفيات محل الدراسة.

رابعاً: أثر الاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:

للإجابة على السؤال الرابع: ما أثر الاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟ وللإجابة على الفرضية الرابعة: H4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. تم حساب الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول (4-4).

جدول (4-4) أثر الاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.157 ^a	.025	.022	4.62130

a. Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	213.955	1	213.955	10.018	.002 ^b

Residual	8435.788	395	21.356		
Total	8649.743	396			

a. Dependent Variable: مجموع2

b. Predictors: (Constant), 4م

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	36.768	1.743		21.091	.000
4م	.324	.102	.157	3.165	.002

a. Dependent Variable: مجموع2

يوضح جدول رقم (4-4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. وتشير نتائج نموذج الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.157$) ، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.025$) ، مما يدل على أن الاعتبار الفردي يفسر ما نسبته 2.5% من التباين في أداء العاملين، وهي نسبة محدودة إلا أنها ذات دلالة إحصائية.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت (10.018) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.002$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن الاعتبار الفردي يؤثر في تحسين أداء العاملين.

وبالنظر إلى نتائج معاملات الانحدار، يتضح أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.324$) ، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($\text{Beta} = 0.157$) ، كما بلغت قيمة t (3.165) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.002$) ، وهو ما يدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين.

وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة (H0-4) التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين. وتشير هذه النتيجة إلى أن اهتمام القيادات الإدارية بالاحتياجات الفردية للعاملين، وتقديم الدعم والتوجيه، وإتاحة فرص التطوير المهني، يسهم في تحسين مستوى أدائهم داخل المستشفيات محل الدراسة.

خامساً: مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لدى القيادات الإدارية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين.

للإجابة على السؤال الخامس: ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لدى القيادات الإدارية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟ تم حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح:

جدول (5-4) التأثير المثالي

م	العبارات	لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
1	يلتزم القائد الإداري بالسلوك الأخلاقي في جميع تعاملاته مع العاملين داخل المستشفى.	ت	3	16	60	77	4.3526	.93018	1
		%	.8	4	15.1	19.4	60.7		
2	يمثل القائد الإداري قدوة حسنة للعاملين من خلال التزامه بقيم العمل المهنية.	ت	8	10	77	94	4.2191	.97692	4
		%	2	2.5	19.4	23.7	52.4		
3	يحرص القائد الإداري على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل مع العاملين.	ت	10	1	88	71	4.2695	.97980	3
		%	2.5	.3	22.2	17.9	57.2		

2	.98553	4.2720	222	87	75		13	ت	يتخذ القائد الإداري قراراته بعدالة وشفافية بما يعزز ثقة العاملين به.	4
			55.9	21.9	18.9		3.3	%		

يوضح جدول رقم (4-5) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التأثير المثالي، حيث تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين (4.2191) و(4.3526)، وهي متوسطات مرتفعة، مما يدل على ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات التأثير المثالي في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة.

وجاءت العبارة "يلتزم القائد الإداري بالسلوك الأخلاقي في جميع تعاملاته مع العاملين داخل المستشفى" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.3526) وانحراف معياري (0.93018)، مما يعكس اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على التزام القيادات الإدارية بالسلوك الأخلاقي في تعاملاتها مع العاملين.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يتخذ القائد الإداري قراراته بعدالة وشفافية بما يعزز ثقة العاملين به"، بمتوسط حسابي بلغ (4.2720) وانحراف معياري (0.98553)، وهو ما يشير إلى إدراك العاملين لحرص القيادات الإدارية على تطبيق مبادئ العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات.

أما العبارة "يحرص القائد الإداري على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل مع العاملين" فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.2695) وانحراف معياري (0.97980)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الثقة والاحترام المتبادل بين القيادات الإدارية والعاملين.

في حين جاءت العبارة "يمثل القائد الإداري قدوة حسنة للعاملين من خلال التزامه بقيم العمل المهنية" في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.2191) وانحراف معياري (0.97692)، إلا أن هذا المتوسط لا يزال يعكس مستوى مرتفعاً من موافقة أفراد العينة على هذه الممارسة.

وبوجه عام، تشير نتائج هذا البعد إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة مرتفعة على توافر ممارسات التأثير المثالي لدى القيادات الإدارية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية،

وهو ما يعكس التزامهم بالسلوك الأخلاقي، والعدالة، والشفافية، وتعزيز الثقة والاحترام المتبادل مع العاملين، الأمر الذي يسهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية وداعمة.

جدول (6-4) التحفيز الإلهامي

م	العبارات	لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
1	يوضح القائد الإداري للعاملين رؤية مستقبلية واضحة تسهم في توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المستشفى.	ت		27	74	91	4.1940	.96931	3
		%		6.8	18.6	22.9			
2	يشجع القائد الإداري العاملين على بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المشتركة.	ت		14	99	102	4.1385	.91201	4
		%		3.5	24.9	25.7			
3	يعزز القائد الإداري روح الحماس والتفاؤل بين العاملين أثناء أداء مهامهم الوظيفية.	ت	13		88	77	4.2317	1.00840	2
		%	3.3		22.2	19.4			
4	يحفز القائد الإداري العاملين على العمل بروح الفريق لتحقيق مستويات أداء متميزة.	ت	13		74	88	4.2746	.98354	1
		%	3.3		18.6	22.2			

يوضح جدول رقم (6-4) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التحفيز الإلهامي، حيث تشير

النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين (4.1385) و(4.2746)، وهي متوسطات مرتفعة، مما يدل على ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات التحفيز الإلهامي في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة.

وجاءت العبارة "يحفز القائد الإداري العاملين على العمل بروح الفريق لتحقيق مستويات أداء متميزة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.2746) وانحراف معياري (0.98354)، مما يعكس اتفاق أفراد العينة على حرص القيادات الإدارية على تعزيز العمل الجماعي وتحفيز العاملين لتحقيق أداء متميز.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يعزز القائد الإداري روح الحماس والتفاؤل بين العاملين أثناء أداء مهامهم الوظيفية"، بمتوسط حسابي بلغ (4.2317) وانحراف معياري (1.00840)، وهو ما يشير إلى دور القيادات الإدارية في نشر بيئة عمل إيجابية تعزز الحماس والدافعية لدى العاملين.

أما العبارة "يوضح القائد الإداري للعاملين رؤية مستقبلية واضحة تساهم في توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المستشفى" فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.1940) وانحراف معياري (0.96931)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على اهتمام القيادات الإدارية بتوضيح الرؤية المستقبلية للعاملين وربطها بأهداف المستشفى.

في حين جاءت العبارة "يشجع القائد الإداري العاملين على بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المشتركة" في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.1385) وانحراف معياري (0.91201)، إلا أن هذا المتوسط لا يزال يعكس مستوى مرتفعاً من موافقة أفراد العينة على هذه الممارسة.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة مرتفعة على ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات التحفيز الإلهامي، من خلال تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق، وتعزيز الحماس والتفاؤل، وتوضيح الرؤية المستقبلية، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المستشفى، مما يعكس توافر هذا البعد بدرجة مرتفعة في بيئة العمل محل الدراسة.

جدول (7-4) الاستثارة الفكرية

م	العبارات	لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
1	يشجع القائد الإداري العاملين على طرح أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل.	ت		28	56	111	4.2267	.93959	3
		%		7.1	14.1	28			
2	يحفز القائد الإداري العاملين على التفكير الإبداعي عند مواجهة المشكلات الوظيفية.	ت		13	84	99	4.2292	.89350	2
		%		3.3	21.2	24.9			

1	.93759	4.3325	232	85	70	10	ت	يدعم القائد الإداري العاملين في تقديم حلول مبتكرة لتحسين جودة العمل.	3
			58.4	21.4	17.6	2.5	%		
1	.93489	4.3325	231	87	69	10	ت	يشجع القائد الإداري مراجعة الإجراءات الحالية والبحث عن أساليب أكثر كفاءة في الأداء.	4
			58.2	21.9	17.4	2.5	%		

يوضح جدول رقم (4-7) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الاستثارة الفكرية، حيث تشير

النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين (4.2267) و(4.3325)، وهي متوسطات مرتفعة، مما يدل على ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات الاستثارة الفكرية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة.

وجاءت العبارة "يدعم القائد الإداري العاملين في تقديم حلول مبتكرة لتحسين جودة العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.3325) وانحراف معياري (0.93759)، متساويةً مع العبارة "يشجع القائد الإداري مراجعة الإجراءات الحالية والبحث عن أساليب أكثر كفاءة في الأداء" التي حصلت أيضًا على متوسط حسابي (4.3325) وانحراف معياري (0.93489)، مما يعكس اهتمام القيادات الإدارية بتشجيع الابتكار وتطوير أساليب العمل وتحسين الإجراءات بما يساهم في رفع كفاءة الأداء.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يحفز القائد الإداري العاملين على التفكير الإبداعي عند مواجهة المشكلات الوظيفية"، بمتوسط حسابي بلغ (4.2292) وانحراف معياري (0.89350)، وهو ما يشير إلى حرص القيادات الإدارية على تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في مواجهة التحديات والمشكلات الوظيفية.

أما العبارة "يشجع القائد الإداري العاملين على طرح أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل" فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.2267) وانحراف معياري (0.93959)، إلا أن هذا المتوسط لا يزال يعكس مستوى مرتفعًا من موافقة أفراد العينة على هذه الممارسة.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بدرجة مرتفعة على ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات الاستثارة الفكرية، من خلال دعم الأفكار الابتكارية، وتشجيع التفكير الإبداعي، ومراجعة إجراءات العمل وتطويرها، مما يسهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل داخل مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

جدول (4-8) الاعتبار الفردي

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
1	يولي القائد الإداري اهتمامًا بالاحتياجات المهنية المختلفة لكل عامل.	ت		14	69	112	4.2645	.86927	1
		%		3.5	17.4	28.2			
2	يقدم القائد الإداري التوجيه والإرشاد المناسب للعاملين بما يساعدهم على تطوير أدائهم.	ت		14	114	83	4.1108	.94163	4
		%		3.5	28.7	20.9			
3	يحرص القائد الإداري على توفير فرص تدريب تتناسب مع احتياجات العاملين المختلفة.	ت	12		84	85	4.2418	.98574	3
		%	3		21.2	21.4			
4	يراعي القائد الإداري الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع المهام والمسؤوليات.	ت	13		71	99	4.2620	.97281	2
		%	3.3		17.9	24.9			

يوضح جدول رقم (4-8) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الاعتبار الفردي، حيث تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين (4.1108) و(4.2645)، وهي متوسطات مرتفعة، مما يدل على ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات الاعتبار الفردي في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة. وجاءت العبارة "يولي القائد الإداري اهتمامًا بالاحتياجات المهنية المختلفة لكل عامل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.2645) وانحراف معياري (0.86927)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لاهتمام القيادات الإدارية باحتياجات العاملين المهنية ومراعاتها.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يراعي القائد الإداري الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع المهام والمسؤوليات"، بمتوسط حسابي بلغ (4.2620) وانحراف معياري (0.97281)، وهو ما يشير إلى حرص القيادات الإدارية على مراعاة قدرات العاملين وإمكاناتهم عند توزيع المهام الوظيفية. أما العبارة "يحرص القائد الإداري على توفير فرص تدريب تتناسب مع احتياجات العاملين المختلفة" فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.2418) وانحراف معياري (0.98574)، مما يدل على اهتمام القيادات الإدارية بتنمية مهارات العاملين من خلال توفير فرص التدريب المناسبة. في حين جاءت العبارة "يقدم القائد الإداري التوجيه والإرشاد المناسب للعاملين بما يساعدهم على تطوير أدائهم" في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.1108) وانحراف معياري (0.94163)، إلا أن هذا المتوسط لا يزال يعكس مستوى مرتفعاً من موافقة أفراد العينة على هذه الممارسة.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة مرتفعة على ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات الاعتبار الفردي، من خلال الاهتمام باحتياجات العاملين، ومراعاة الفروق الفردية، وتوفير فرص التدريب، وتقديم التوجيه والإرشاد، مما يعكس اهتمام القيادات الإدارية بتنمية العاملين ودعمهم بما يساهم في تحسين أدائهم داخل مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

سادساً: مستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:

للإجابة على السؤال السادس ما مستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟ تم حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (4-9).

جدول (4-9) مستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
1	أؤدي المهام الوظيفية الموكلة إليّ وفق معايير الجودة المعتمدة في المستشفى.	ت		70	85	192	4.0554	1.07870	5
		%		17.6	21.4	48.4			
2	أحرص على إنجاز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد دون تأخير.	ت		137	102	158	4.0529	.86148	6
		%		34.5	25.7	39.8			
3	ألتزم بالأنظمة والتعليمات والإجراءات المنظمة للعمل داخل المستشفى.	ت		84	56	257	4.4358	.81899	2
		%		21.2	14.1	64.7			
4	أتعاون مع زملائي بما يسهم في تحقيق أهداف العمل بكفاءة.	ت		67	53	277	4.5290	.76692	1
		%		16.9	13.4	69.8			
5	أحرص على تقديم خدمات صحية وإدارية تلبي احتياجات المرضى والمراجعين.	ت		70	85	192	4.0554	1.07870	5
		%		17.6	21.4	48.4			
6	أبادر إلى اقتراح أفكار تسهم في تحسين جودة العمل وتطويره.	ت		137	102	158	4.0529	.86148	6
		%		34.5	25.7	39.8			
7	أستخدم وقت العمل والموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج.	ت		84	57	256	4.4332	.81878	3
		%		21.2	14.4	64.5			
8	أسعى إلى تطوير مهاراتي المهنية من خلال التعلم والتدريب المستمر.	ت		137	103	157	4.0504	.86016	7
		%		34.5	25.9	39.5			
9	أتحمل مسؤولية نتائج عملي وأسعى إلى تحسين مستوى أدائي باستمرار.	ت		84	57	256	4.4332	.81878	3
		%		21.2	14.4	64.5			
10	أساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المستشفى من خلال أدائي الوظيفي.	ت		34	70	208	4.1385	1.03155	4
		%		8.6	17.6	52.4			

يوضح جدول رقم (4-9) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، حيث تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين (4.0504) و(4.5290)، وهي متوسطات مرتفعة، مما يدل على ارتفاع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وجاءت العبارة "أتعاون مع زملائي بما يسهم في تحقيق أهداف العمل بكفاءة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.5290) وانحراف معياري (0.76692)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية التعاون والعمل الجماعي في تحقيق أهداف المستشفى ورفع كفاءة الأداء.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "ألتزم بالأنظمة والتعليمات والإجراءات المنظمة للعمل داخل المستشفى"، بمتوسط حسابي بلغ (4.4358) وانحراف معياري (0.81899)، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى الالتزام بالأنظمة والإجراءات المنظمة للعمل.

أما المرتبة الثالثة، فقد جاءت مناصفة بين العبارتين "أستخدم وقت العمل والموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج" و"أتحمل مسؤولية نتائج عملي وأسعى إلى تحسين مستوى أدائي باستمرار"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (4.4332)، وبانحراف معياري (0.81878)، مما يعكس حرص العاملين على الاستخدام الأمثل للموارد وتحمل المسؤولية والسعي المستمر لتحسين الأداء.

وجاءت العبارة "أساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المستشفى من خلال أدائي الوظيفي" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.1385) وانحراف معياري (1.03155)، تلتها العبارة "أؤدي المهام الوظيفية الموكلة إليّ وفق معايير الجودة المعتمدة في المستشفى" والعبارة "أحرص على تقديم خدمات صحية وإدارية تلبي احتياجات المرضى والمراجعين"، اللتان جاءتا في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.0554) لكل منهما، وبانحراف معياري (1.07870).

كما جاءت العبارتان "أحرص على إنجاز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد دون تأخير" و"أبادر إلى اقتراح أفكار تسهم في تحسين جودة العمل وتطويره" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.0529) لكل منهما، وبانحراف معياري (0.86148)، في حين جاءت العبارة "أسعى إلى

تطوير مهاراتي المهنية من خلال التعلم والتدريب المستمر" في المرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.0504) وانحراف معياري (0.86016)، إلا أن هذا المتوسط لا يزال يعكس مستوى مرتفعاً من موافقة أفراد العينة.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن مستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً، حيث أظهرت جميع العبارات متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات، وحرصهم على التعاون، وتحمل المسؤولية، والاستخدام الأمثل للموارد، والمساهمة في تحقيق أهداف المستشفى، وهو ما يؤكد تمتع العاملين بمستوى أداء وظيفي مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

سابعاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

- الجنس:

جدول رقم (4-10) اختبار T-Test للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوي الدلالة
التأثير المثالي	ذكر	17.1095	2.22434	-0.051	.959
	أنثي	17.1220	2.31384		
التحفيز الإلهامي	ذكر	16.7774	2.25110	-0.819	.413
	أنثي	16.9756	2.17837		
الاستثارة الفكرية	ذكر	17.1569	2.06333	.511	.609
	أنثي	17.0407	2.16681		
الاعتبار الفردي	ذكر	16.8285	2.27016	-0.663	.508
	أنثي	16.9919	2.27061		

أداء العاملين	ذكر	42.2044	4.76962	-0.206	0.837
	أنثي	42.3089	4.47054		

يوضح جدول رقم (4-10) نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) للكشف عن الفروق

في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس. وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الذكور والإناث في جميع محاور الدراسة، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد. ($\alpha \leq 0.05$)

ففي محور التأثير المثالي، بلغ المتوسط الحسابي للذكور (17.1095)، وللإناث (17.1220)، وكانت قيمة $T = -0.051$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.959)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في هذا المحور.

أما محور التحفيز الإلهامي، فقد بلغ المتوسط الحسابي للذكور (16.7774)، وللإناث (16.9756)، وكانت قيمة $T = -0.819$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.413)، وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وفي محور الاستثارة الفكرية، بلغ المتوسط الحسابي للذكور (17.1569)، وللإناث (17.0407)، بينما بلغت قيمة $T = 0.511$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.609)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً للجنس.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاعتبار الفردي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (16.8285)، وللإناث (16.9919)، وكانت قيمة $T = -0.663$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.508).

وفيما يتعلق بمحور أداء العاملين، فقد بلغ المتوسط الحسابي للذكور (42.2044)، وللإناث (42.3089)، بينما بلغت قيمة $T = -0.206$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.837)، وهي قيمة أكبر من

مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى أداء العاملين.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس، مما يدل على تقارب وجهات نظر الذكور والإناث تجاه أبعاد القيادة التحويلية ومستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

- العمر :

جدول رقم (4-11) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير العمر

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التأثير المثالي	Between Groups	17.150	3	5.717	1.131	.336
	Within Groups	1986.750	393	5.055		
	Total	2003.899	396			
التحفيز الإلهامي	Between Groups	10.781	3	3.594	.722	.539
	Within Groups	1954.902	393	4.974		
	Total	1965.683	396			
الاستثارة الفكرية	Between Groups	17.157	3	5.719	1.307	.272
	Within Groups	1719.039	393	4.374		
	Total	1736.196	396			
الاعتبار الفردى	Between Groups	2.360	3	.787	.152	.928
	Within Groups	2035.837	393	5.180		
	Total	2038.196	396			
أداء العاملين	Between Groups	24.309	3	8.103	.369	.775
	Within Groups	8625.434	393	21.948		
	Total	8649.743	396			

يوضح جدول رقم (4-11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر. وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لفئات العمر في جميع محاور الدراسة، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

ففي محور التأثير المثالي، بلغت قيمة $F = 1.131$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.336$) ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر.

أما محور التحفيز الإلهامي، فقد بلغت قيمة $F = 0.722$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.539$) ، وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة.

وفي محور الاستثارة الفكرية، بلغت قيمة $F = 1.307$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.272$) ، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاعتبار الفردي، حيث بلغت قيمة $F = 0.152$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.928$) ، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

وفيما يتعلق بمحور أداء العاملين، فقد بلغت قيمة $F = 0.369$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.775$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير العمر، مما يعكس تقارب وجهات نظر العاملين بمختلف فئاتهم العمرية تجاه أبعاد القيادة التحويلية ومستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

- المؤهل العلمي:

جدول رقم (4-12) اختبار T-Test للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوي الدلالة
التأثير المثالي	بكاربوس	17.0765	2.23937	-0.797	.426
	دراسات عليا	17.3333	2.31712		
التحفيز الإلهامي	بكاربوس	16.8235	2.24687	-0.333	.739
	دراسات عليا	16.9298	2.12854		
الاستثارة الفكرية	بكاربوس	17.0824	2.05793	-0.896	.371
	دراسات عليا	17.3509	2.30288		

.003	-2.988	2.24149	16.7412	بكالوريوس	الاعتبار الفردى
		2.27537	17.7018	دراسات عليا	
.146	1.457	4.66829	42.3765	بكالوريوس	أداء العاملين
		4.65932	41.4035	دراسات عليا	

يوضح جدول رقم (4-12) نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) للكشف عن الفروق

في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي في معظم محاور الدراسة، باستثناء محور الاعتبار الفردى الذي ظهرت فيه فروق ذات دلالة إحصائية.

ففي محور التأثير المثالى، بلغ المتوسط الحسابى لحملة البكالوريوس (17.0765)، بينما بلغ لدى حملة الدراسات العليا (17.3333)، وكانت قيمة $T = -0.797$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.426)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين.

أما محور التحفيز الإلهامى، فقد بلغ المتوسط الحسابى لحملة البكالوريوس (16.8235)، ولحملة الدراسات العليا (16.9298)، وكانت قيمة $T = -0.333$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.739)، وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمؤهل العلمى.

وفي محور الاستثارة الفكرية، بلغ المتوسط الحسابى لحملة البكالوريوس (17.0824)، ولحملة الدراسات العليا (17.3509)، بينما بلغت قيمة $T = -0.896$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.371)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمى.

في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاعتبار الفردى، حيث بلغت قيمة $T = -2.988$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.003)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وجاءت هذه الفروق لصالح حملة الدراسات العليا، إذ بلغ متوسطهم الحسابى (17.7018) مقارنة بمتوسط (16.7412) لحملة البكالوريوس، مما يشير إلى أن حملة الدراسات العليا لديهم إدراك أعلى لممارسات الاعتبار الفردى.

أما بالنسبة لمحور أداء العاملين، فقد بلغ المتوسط الحسابي لحملة البكالوريوس (42.3765)، ولحملة الدراسات العليا (41.4035)، وكانت قيمة $T = 1.457$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.146)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي في معظم محاور الدراسة، باستثناء محور الاعتبار الفردي الذي ظهرت فيه فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة الدراسات العليا.

- سنوات الخبرة:

جدول رقم (4-13) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التأثير المثالي	Between Groups	21.514	3	7.171	1.422	.236
	Within Groups	1982.386	393	5.044		
	Total	2003.899	396			
التحفيز الإلهامي	Between Groups	2.853	3	.951	.190	.903
	Within Groups	1962.829	393	4.994		
	Total	1965.683	396			
الاستثارة الفكرية	Between Groups	8.194	3	2.731	.621	.602
	Within Groups	1728.003	393	4.397		
	Total	1736.196	396			
الاعتبار الفردي	Between Groups	27.627	3	9.209	1.800	.147
	Within Groups	2010.569	393	5.116		
	Total	2038.196	396			
أداء العاملين	Between Groups	32.081	3	10.694	.488	.691
	Within Groups	8617.662	393	21.928		
	Total	8649.743	396			

يوضح جدول رقم (4-13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

ففي محور التأثير المثالي، بلغت قيمة $F = 1.422$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.236$) ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة.

أما محور التحفيز الإلهامي، فقد بلغت قيمة $F = 0.190$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.903$) ، وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات سنوات الخبرة المختلفة.

وفي محور الاستثارة الفكرية، بلغت قيمة $F = 0.621$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.602$) ، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاعتبار الفردي، حيث بلغت قيمة $F = 1.800$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.147$) ، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

وفيما يتعلق بمحور أداء العاملين، فقد بلغت قيمة $F = 0.488$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.691$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، مما يعكس تقارب وجهات نظر العاملين على اختلاف سنوات خبرتهم تجاه أبعاد القيادة التحويلية ومستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

- المستوي الوظيفي:

جدول رقم (4- 14) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير المستوي الوظيفي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التأثير المثالي	Between Groups	2.816	3	.939	.184	.907
	Within Groups	2001.083	393	5.092		
	Total	2003.899	396			
التحفيز الإلهامي	Between Groups	11.952	3	3.984	.801	.494
	Within Groups	1953.731	393	4.971		
	Total	1965.683	396			
الاستثارة الفكرية	Between Groups	127.432	3	42.477	10.377	.000
	Within Groups	1608.765	393	4.094		
	Total	1736.196	396			

الاعتبار الفردى	Between Groups	23.352	3	7.784	1.518	.209
	Within Groups	2014.844	393	5.127		
	Total	2038.196	396			
أداء العاملين	Between Groups	233.877	3	77.959	3.640	.013
	Within Groups	8415.866	393	21.414		
	Total	8649.743	396			

يوضح جدول رقم (4-14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي. وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في معظم محاور الدراسة، باستثناء محور الاستثارة الفكرية ومحور أداء العاملين، حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المستوى الوظيفي.

ففي محور التأثير المثالي، بلغت قيمة $F = 0.184$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.907$) ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً للمستوى الوظيفي.

أما محور التحفيز الإلهامي، فقد بلغت قيمة $F = 0.801$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.494$) ، وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المستوى الوظيفي المختلفة.

وفي محور الاستثارة الفكرية، بلغت قيمة $F = 10.377$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي. ويستلزم تحديد اتجاه هذه

الفروق إجراء أحد اختبارات المقارنات البعدية، مثل اختبار شيفيه (Scheffé) أو توكي (Tukey) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاعتبار الفردي، حيث بلغت

قيمة $F = 1.518$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.209$)

وفيما يتعلق بمحور أداء العاملين، فقد بلغت قيمة $F = 3.640$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.013$) ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعًا للمستوى الوظيفي، الأمر الذي يتطلب أيضًا إجراء اختبار للمقارنات البعدية لتحديد الفئات التي ظهرت بينها هذه الفروق.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي في محاور التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كلٍ من محور الاستثارة الفكرية ومحور أداء العاملين، مما يستدعي إجراء اختبارات المقارنات البعدية لتحديد مصدر هذه الفروق بين فئات المستوى الوظيفي.

اختبار الفرضية الرئيسية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (4- 15) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	285.091	4	71.273	3.340	.010 ^b
	Residual	8364.652	392	21.338		
	Total	8649.743	396			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), والتأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	36.057	3.306		10.906	.000		
	التأثير المثالي	-.089	.104	-.043	-.855	.393	.987	1.013
	التحفيز الإلهامي	-.011	.104	-.005	-.102	.919	.996	1.004
	الاستثارة الفكرية	.198	.119	.089	1.667	.096	.867	1.153
	الاعتبار الفردي	.266	.110	.129	2.417	.016	.867	1.153

a. Dependent Variable: مجموع 2

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	1 _r	2 _r	3 _r	4 _r
1		4.949	1.000	.00	.00	.00	.00	.00

1	2	.020	15.698	.00	.00	.53	.07	.19
	3	.016	17.413	.00	.76	.09	.04	.12
	4	.010	21.970	.00	.01	.01	.73	.59
	5	.004	35.627	1.00	.23	.37	.16	.09

a. Dependent Variable: 2مجموع

يوضح جدول رقم (4-15) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية

بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحسين أداء

العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

وتشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن قيمة F بلغت (3.340) عند مستوى دلالة (Sig.

0.010)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن نموذج الانحدار

ككل دال إحصائياً، وأن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تؤثر في تحسين أداء العاملين.

أما نتائج معاملات الانحدار (Coefficients)، فقد أظهرت أن بعد الاعتبار الفردي له أثر إيجابي

ذو دلالة إحصائية على تحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة (0.129) Beta = ، وقيمة t =

(2.417)، عند مستوى دلالة (Sig. = 0.016)، وهي قيمة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن زيادة

الاهتمام بالاعتبار الفردي تسهم في تحسين أداء العاملين.

في المقابل، لم تظهر أبعاد التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية أثراً ذا دلالة

إحصائية في النموذج، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها (0.393)، و(0.919)، و(0.096) على

التوالي، وهي جميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

كما تشير نتائج تشخيص التداخل الخطي (Collinearity Diagnostics) إلى عدم وجود مشكلة

تعدد ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث تراوحت قيم VIF بين (1.004) و(1.153)، وهي أقل

بكثير من الحد المقبول (10)، كما تراوحت قيم Tolerance بين (0.867) و(0.996)، وهي أكبر من

(0.10)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وإمكانية الاعتماد على نتائجه.

وبناء على هذه النتائج، ترفض الفرضية العدمية الرئيسية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها على تحسين أداء العاملين في

مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر ذي دلالة

إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين. كما يتضح أن بعد الاعتبار الفردي هو البعد الوحيد

الذي احتفظ بتأثيره الإيجابي والدال إحصائياً عند إدخال الأبعاد الأربعة معاً في نموذج الانحدار المتعدد،

بينما لم تظهر الأبعاد الأخرى أثراً معنوياً داخل النموذج.

النتائج:

أولاً: أثر التأثير المثالي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة

العربية السعودية:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التأثير المثالي على تحسين أداء

العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاء نموذج الانحدار غير دال

إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يشير إلى أن ممارسات القائد المتعلقة بالقدوة الحسنة،

والالتزام الأخلاقي، وبناء الثقة، لم يكن لها تأثير مباشر في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية وأبعادها في تحسين أداء العاملين، ومن أبرزها دراسة الغويري (2022)، التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في أداء الموظفين، ودراسة خليل (2020) التي أثبتت أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، وكذلك دراسة مرتجي وبني حمدان (2019) ودراسة المطيري وبني حمدان (2019) اللتين أكدتا أن ممارسة القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى أداء العاملين. كما اتفقت هذه الدراسات مع نتائج دراسة باحصين وخوجلي (2020) التي بينت أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في الأداء المؤسسي، ودراسة العباب (2024) التي أكدت دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المهني للعاملين، إضافة إلى دراسة مهاجر (2025) التي أشارت إلى أهمية الأنماط القيادية الحديثة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات الصحية.

ثانياً: أثر التحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاء نموذج الانحدار غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يشير إلى أن قدرة القيادات الإدارية على تحفيز العاملين، وإلهامهم، وغرس الحماس والتفاؤل لديهم، لم يكن لها تأثير مباشر في تحسين أدائهم الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التحفيز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين، حيث توصلت دراسة الغويري (2022) إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في أداء الموظفين، كما أكدت دراسة خليل (2020) أن القيادة التحويلية تسهم

في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة. كذلك اختلفت مع نتائج دراسة مرتجي وبني حمدان (2019)، ودراسة المطيري وبني حمدان (2019)، اللتين أثبتتا أن ممارسات القيادة التحويلية، ومنها التحفيز الإلهامي، تؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين.

ثالثاً: أثر الاستثارة الفكرية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، مما يشير إلى أن تشجيع القيادات الإدارية للعاملين على التفكير الإبداعي، وتقديم الأفكار الجديدة، والمشاركة في حل المشكلات، ومراجعة أساليب العمل التقليدية، يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغويري (2022)، التي أكدت وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين، كما تتفق مع دراسة خليل (2020) التي أوضحت أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين. كذلك تتفق مع نتائج دراسة مرتجي وبني حمدان (2019)، ودراسة المطيري وبني حمدان (2019)، اللتين أثبتتا أن ممارسة القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم في إنجاز الأعمال.

رابعاً: أثر الاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لُبُعد الاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، مما يشير إلى أن اهتمام القيادات الإدارية باحتياجات العاملين الفردية، وتقديم الدعم والإرشاد، ومراعاة الفروق الفردية، وتوفير فرص التدريب والتطوير، يسهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وتحسين كفاءتهم في إنجاز المهام.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغويري (2022)، التي أكدت وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين، كما تتفق مع دراسة خليل (2020) التي بينت أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة. كذلك تتفق مع نتائج دراسة مرتجي وبني حمدان (2019)، ودراسة المطيري وبني حمدان (2019)، اللتين أشارتا إلى أن ممارسة القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين، ولا سيما من خلال اهتمام القادة بتنمية قدرات العاملين ومراعاة احتياجاتهم الفردية.

كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة باحصين وخوجلي (2020) التي أكدت وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي، ومع دراسة جنة ونافع (2022) التي أوضحت أن القيادة التحويلية تسهم في تنمية المواهب من خلال الاهتمام بالعاملين وتطوير قدراتهم، بالإضافة إلى دراسة البركاني (2024) ودراسة العباب (2024) اللتين أكدتا أن الاهتمام بالفرد وتقديم الدعم والإرشاد يعزز الأداء المهني ويرفع كفاءة العاملين.

خامساً: مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لدى القيادات الإدارية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين:

- التأثير المثالي:

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التأثير المثالي، حيث تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين (4.2191) و(4.3526)، وهي متوسطات مرتفعة، مما يدل على ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات التأثير المثالي في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة.

وجاءت العبارة "يلتزم القائد الإداري بالسلوك الأخلاقي في جميع تعاملاته مع العاملين داخل المستشفى" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.3526) وانحراف معياري (0.93018)، مما

يعكس اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على التزام القيادات الإدارية بالسلوك الأخلاقي في تعاملاتها مع العاملين.

في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.2191) وانحراف معياري (0.97692)، إلا أن هذا المتوسط لا يزال يعكس مستوى مرتفعاً من موافقة أفراد العينة على هذه الممارسة. وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت ارتفاع مستوى ممارسة بُعد التأثير المثالي ضمن القيادة التحويلية، حيث أشارت دراسة الغويري (2022) إلى أن التزام القادة بالسلوك الأخلاقي وبناء الثقة مع العاملين يسهم في تعزيز فاعلية القيادة داخل المؤسسات. كما اتفقت مع دراسة مرتجي وبني حمدان (2019) التي أوضحت أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، وفي مقدمتها التأثير المثالي، جاءت بمستوى مرتفع وأسهمت في تحسين أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كذلك انسجمت مع نتائج دراسة المطيري وبني حمدان (2019)، ودراسة باحصين وخوجلي (2020)، اللتين أكدتا أن القائد الذي يمثل قدوة حسنة ويتسم بالنزاهة والعدالة يعزز ثقة العاملين ويرفع مستوى الأداء المؤسسي. كما تتوافق مع دراسة البركاني (2024) التي أشارت إلى أن التزام القيادات الإدارية بالمبادئ الأخلاقية والشفافية يسهم في رفع فاعلية القرارات الإدارية وتحسين بيئة العمل.

- التحفيز الإلهامي:

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التحفيز الإلهامي، حيث تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين (4.1385) و(4.2746)، وهي متوسطات مرتفعة، مما يدل على ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات التحفيز الإلهامي في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة. وجاءت العبارة "يحفز القائد الإداري العاملين على العمل بروح الفريق لتحقيق مستويات أداء متميزة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.2746) وانحراف معياري (0.98354)، مما يعكس اتفاق أفراد العينة على حرص القيادات الإدارية على تعزيز العمل الجماعي وتحفيز العاملين لتحقيق أداء متميز.

في حين جاءت العبارة "يشجع القائد الإداري العاملين على بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المشتركة" في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.1385) وانحراف معياري (0.91201)، إلا أن هذا المتوسط لا يزال يعكس مستوى مرتفعاً من موافقة أفراد العينة على هذه الممارسة.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن القيادات الإدارية تمارس بُعد التحفيز الإلهامي بدرجة مرتفعة، حيث بينت دراسة خليل (2020) أن التحفيز الإلهامي يعد من أبرز ممارسات القيادة التحويلية التي تعزز الأداء التنظيمي من خلال نشر الحماس وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما اتفقت مع دراسة جنة ونافع (2022) التي أوضحت أن تحفيز العاملين وإلهامهم يساهم في تنمية قدراتهم وتعزيز إدارة المواهب داخل المؤسسات. كذلك تتوافق مع دراسة Rojak et al (2024) التي أكدت أن القيادة التحويلية بما تتضمنه من تحفيز وإلهام للعاملين تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. كما انسجمت مع نتائج دراسة Teoh et al (2022) التي أظهرت أن التحفيز الإلهامي من أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في رفع دافعية العاملين وتحسين مستوى أدائهم، وكذلك مع دراسة Purwanto (2022) التي أكدت أهمية التحفيز المستمر في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

- الاستثارة الفكرية:

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الاستثارة الفكرية، حيث تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين (4.2267) و(4.3325)، وهي متوسطات مرتفعة، مما يدل على ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات الاستثارة الفكرية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة.

وجاءت العبارة "يدعم القائد الإداري العاملين في تقديم حلول مبتكرة لتحسين جودة العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.3325) وانحراف معياري (0.93759)، متساويةً مع العبارة "يشجع القائد الإداري مراجعة الإجراءات الحالية والبحث عن أساليب أكثر كفاءة في الأداء" التي حصلت أيضاً

على متوسط حسابي (4.3325) وانحراف معياري (0.93489)، مما يعكس اهتمام القيادات الإدارية بتشجيع الابتكار وتطوير أساليب العمل وتحسين الإجراءات بما يسهم في رفع كفاءة الأداء.

أما العبارة "يشجع القائد الإداري العاملين على طرح أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل" فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.2267) وانحراف معياري (0.93959)، إلا أن هذا المتوسط لا يزال يعكس مستوى مرتفعاً من موافقة أفراد العينة على هذه الممارسة.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت ارتفاع مستوى ممارسة بُعد الاستشارة الفكرية لدى القيادات الإدارية، حيث أوضحت دراسة خليل (2020) أن تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وتقديم الحلول المبتكرة يُعد من أهم الممارسات التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي. كما اتفقت مع دراسة الطائف وعلي (2016) التي بينت أن تشجيع الإبداع والمشاركة في حل المشكلات يسهم في بناء منظمات متعلمة أكثر قدرة على التطوير المستمر. كذلك انسجمت مع دراسة باحصين وخوجلي (2020) التي أكدت أن الاستشارة الفكرية تعزز الأداء المؤسسي من خلال دعم الابتكار وتطوير أساليب العمل. كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة Teoh et al (2022) التي أشارت إلى أن الاستشارة الفكرية تُعد من أكثر أبعاد القيادة التحويلية إسهاماً في رفع مستوى أداء العاملين، بالإضافة إلى دراسة Qalati et al (2022) التي أكدت أن تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والمشاركة في إيجاد الحلول يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية.

- الاعتبار الفردي:

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الاعتبار الفردي، حيث تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين (4.1108) و(4.2645)، وهي متوسطات مرتفعة، مما يدل على ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات الاعتبار الفردي في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة.

وجاءت العبارة "يولي القائد الإداري اهتمامًا بالاحتياجات المهنية المختلفة لكل عامل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.2645) وانحراف معياري (0.86927)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لاهتمام القيادات الإدارية باحتياجات العاملين المهنية ومراعاتها.

في حين جاءت العبارة "يقدم القائد الإداري التوجيه والإرشاد المناسب للعاملين بما يساعدهم على تطوير أدائهم" في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.1108) وانحراف معياري (0.94163)، إلا أن هذا المتوسط لا يزال يعكس مستوى مرتفعًا من موافقة أفراد العينة على هذه الممارسة.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الاعتبار الفردي يمثل أحد الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية، ويظهر من خلال اهتمام القائد باحتياجات العاملين، وتقديم الدعم والإرشاد، وتنمية قدراتهم المهنية. فقد توصلت دراسة المطيري وبني حمدان (2019) إلى أن اهتمام القيادات بالعاملين ومراعاة احتياجاتهم يساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي. كما اتفقت مع دراسة الغويري (2022) التي أوضحت أن تقديم الدعم والتوجيه للعاملين يعزز الثقة والرضا الوظيفي ويرفع مستوى الأداء. كذلك انسجمت مع دراسة جنة ونافع (2022) التي أكدت أهمية الاهتمام بالفروق الفردية وتنمية قدرات العاملين في تعزيز إدارة المواهب وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة Magasi (2021) التي أشارت إلى أن تمكين العاملين والاهتمام باحتياجاتهم يساهم في تحسين الأداء، ودراسة Purwanto (2022) التي أكدت أن مراعاة الجوانب الفردية للعاملين وتوفير فرص التطوير المهني يؤديان إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل.

سادسًا: مستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية:

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة للمحور أعلاه هي "موافق بشدة" بمتوسط حسابي قدره (4.22)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (4.05–4.53)، مع انحرافات معيارية تراوحت بين (0.77–1.08)، مما يشير إلى ارتفاع مستوى أداء

العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، واتفق أفراد العينة على تميز العاملين في أداء مهامهم والالتزام بمتطلبات العمل.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية، جاءت العبارة "أتعاون مع زملائي بما يسهم في تحقيق أهداف العمل بكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.53)، وانحراف معياري (0.77)، وبنسبة موافقة بلغت 69.8%، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية التعاون والعمل الجماعي في تحقيق أهداف المستشفى ورفع مستوى الأداء.

وجاءت العبارة "الأنظمة والتعليمات والإجراءات المنظمة للعمل داخل المستشفى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري (0.82)، وبنسبة موافقة بلغت 64.7%، مما يدل على ارتفاع مستوى الالتزام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت كل من العبارتين "أستخدم وقت العمل والموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج" و"أتحمل مسؤولية نتائج عملي وأسعى إلى تحسين مستوى أدائي باستمرار" بمتوسط حسابي بلغ (4.43) لكل منهما، وانحراف معياري (0.82)، وبنسبة موافقة بلغت 64.5%، مما يؤكد حرص العاملين على الاستخدام الأمثل للموارد، وتحمل المسؤولية، والسعي المستمر نحو تحسين الأداء. أما العبارة "أسعى إلى تطوير مهاراتي المهنية من خلال التعلم والتدريب المستمر" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.86)، وبنسبة موافقة بلغت 39.5%، مما يشير إلى أن اهتمام العاملين بالتطوير المهني جاء بمستوى مرتفع، إلا أنه كان أقل نسبياً مقارنة ببقية جوانب الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مرتجي وبني حمدان (2019)، ودراسة المطيري وبني حمدان (2019)، ودراسة الغويري (2022)، التي أكدت جميعها أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى أداء العاملين وتعزيز التزامهم وتحملهم للمسؤولية. كما تتفق مع دراسة مهاجر (2025) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين في المؤسسات الصحية في ظل تطبيق الممارسات القيادية الحديثة. وعلى الصعيد الدولي، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات Magasi (2021)، وPutri & Meria

(2022)، وRojak et al (2024)، وQalati et al (2022)، التي أكدت أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين من خلال تعزيز التعاون، والالتزام التنظيمي، والدافعية، وتمكين العاملين، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

التوصيات:

- تعزيز ممارسة أبعاد القيادة التحويلية داخل مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادات الإدارية.
- التركيز على تنمية مهارات الاستثارة الفكرية لدى القيادات الإدارية، وتشجيعهم على دعم الإبداع والابتكار وإشراك العاملين في طرح الأفكار والحلول التطويرية؛ نظراً لثبوت أثرها الإيجابي في تحسين أداء العاملين.
- الاهتمام بتعزيز الاعتبار الفردي من خلال مراعاة الاحتياجات المهنية للعاملين، وتقديم التوجيه والإرشاد المستمر، وإعداد خطط تدريبية تتناسب مع احتياجاتهم المختلفة.
- تشجيع القيادات الإدارية على تبني بيئة عمل داعمة للابتكار، تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات التطويرية بما يسهم في رفع مستوى الأداء.
- دعم ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، والمحافظة على مستوى الالتزام بالأنظمة والإجراءات بما يعزز جودة الخدمات الصحية المقدمة.
- تطوير برامج مستمرة لتنمية مهارات العاملين المهنية والفنية، وربطها باحتياجات العمل الفعلية ومتطلبات التطوير في القطاع الصحي.
- تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين على الإبداع، وتحمل المسؤولية، وتحقيق مستويات أداء مرتفعة.
- إجراء تقييم دوري لممارسات القيادة التحويلية داخل المستشفيات، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير القيادات الإدارية وتحسين أساليب القيادة.

- دعم التواصل الفعال بين القيادات الإدارية والعاملين بما يعزز الثقة المتبادلة، ويسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية عند إعداد السياسات والبرامج التدريبية الخاصة بالقيادات الإدارية في مستشفيات وزارة الصحة، بما يسهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المستشفيات.

المقترحات:

- إجراء دراسة حول أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين في مستشفيات القطاع الخاص، ومقارنة نتائجها بمستشفيات وزارة الصحة.
- دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين أداء العاملين.
- بحث أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار والإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الصحية.
- إجراء دراسة تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
- دراسة أثر القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الصحي.
- إجراء دراسات مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة في مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأثرها في أداء العاملين.

المراجع

المراجع

مراجع الدراسة العربية:

باحسين، أحمد محفوظ عوض، و خوجلي، موسى أحمد آدم. (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة "2013-2018 م". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1087737>

البركاني، يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق ، 64 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466004>

البركاني، يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8، 64-88.

البريكي، علي حمد، وبلعيد، يوسف. (2024). القيادة التحويلية ودورها في دعم التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية والإدارية، 8(2)، 44-64. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B030624.64>

جنة، ياسر أحمد السيد، و نافع، وجيه عبدالستار محمد. (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق ، 764 - 792. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1291582>

خليل، شعبان حسان أحمد. (2020). أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع3 ، 1853 - 1874. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1108681>

الرويلي، رافع فرحان و خليل، هدى زكي ومنصور، مروة محمد إبراهيم. (2024). أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين بالقطاع الصحي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، 15(4)، 1902 - 1928.

الطائف، محمد أحمد محمد، و علي، أميرة محمد النعمة. (2016). أثر القيادة التحويلية وتمكين العاملين في بناء المنظمات المتعلمة: دراسة مقارنة بين جامعة العلوم والتكنولوجيا والجامعة اليمنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/844882>

عامر، أماني محمد وأبو زيد، حمادة فوزي ثابت والدمياطي، محمد مجدي حامد علي. (2023). دور القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري: دراسة ميدانية على قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، 43(4)، 119-169.

العباب، علي علي عبدالله. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب. العلوم التربوية، مج32، ع4 ، 317 - 352. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1518769>

العتيبي، عبدان شاهر وصميذة، عمر علي الصغير.(2020). أثر تخطيط القوى العاملة الجيد على أداء العاملين بالقطاع الصحي: دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى الإيمان العام بالرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(8)، 92-112.

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>

مرتجي، حنين سامي عبدالهادي، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2019). أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الاردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1029885>

المطيري، نايف خالد فالح، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2019). أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في الهيئة العامة لشؤون القصر في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/975912>

منصور، محمود عبد النبي عبد السميع.(2023). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(4)، 591-631. https://journals.ekb.eg/article_336600_dae538835b1792eec843673f67b02b2f.pdf

مهاجر، جبريل عبده. (2025). أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان: دراسة تطبيقية على الموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق ، 1 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1556694>

اليافعي، مرام محمد حسين.(2025). دور رقمنة القطاع الصحي في أداء العاملين الصحيين: دراسة حالة لمستشفى الأمير محمد بن سلمان م./ عدن، مجلة الريان للعلوم التطبيقية، 8(15)، 1-50.

مراجع الدراسة الأجنبية:

Magasi, C. (2021). The role of transformational leadership on employee performance: A perspective of employee empowerment. European Journal of Business and Management Research, 6(6), 21-28.

Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. Journal of Industrial Engineering & Management Research, 3(5), 39-45.

Putri, N., & Meria, L. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance through job satisfaction and organizational commitment. IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI), 4(1), 8-21.

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)

Rojak, J. A., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 977-990.

Teoh, B. E. W., Wider, W., Saad, A., Sam, T. H., Vasudevan, A., & Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in psychology*, 13, 913773.

الملاحق

أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية – دراسة ميدانية
على مستشفيات وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية

إعداد:

الطالب/ عبدالرحمن ذيب القحطاني

الرقم الأكاديمي/ 253001455

إشراف:

الدكتور: فايز علي جراد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

1447 هـ / 2026 م

السيد / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إحاطتكم علماً بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الإدارة الصحية وأعمل حالياً على إعداد بحث بعنوان:

"أثر القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية - دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

ونظراً لأهمية آرائكم وخبرتكم العملية، أرجو منكم التفضل بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان، لما لها من دور أساسي في دعم نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها. كما أؤكد لسيادتكم أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لذا أرجو منكم الإجابة بدقة وموضوعية قدر الإمكان، لما لذلك من أثر مباشر في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل منظمات الأعمال.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

الباحث

عبدالرحمن ذيب القحطاني

طالب ماجستير الإدارة الصحية

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

أولا : الخصائص الديموغرافية:

1-الجنس:

- ذكر () - أنثى ()

2-العمر:

- 30 سنة أو أقل () - من 31 إلى 35 سنة ()
- من 36 إلى 40 سنة () - من 41 سنة فأكثر ()

3-المؤهل العلمي:

- بكالوريوس () - دراسات عليا ()

4-عدد سنوات الخبرة:

- 5 سنوات أو أقل () - من 5 إلى 10 سنوات ()
- من 10 سنوات 15 () - أكثر من 15 ()

5-المستوي الوظيفي:

- رئيس قسم () - مشرف ()
- ممرض/ ممرضة () - طبيب ()

ثانياً: محاور الدراسة:

المتغير المستقل (القيادة التحويلية):

أولاً: التأثير المثالي:

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5، حيث يمثل الرقم 1 "غير موافق بشدة" ويمثل الرقم 5 "موافق بشدة". يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

رقم	العبارات	5	4	3	2	1
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يلتزم القائد الإداري بالسلوك الأخلاقي في جميع تعاملاته مع العاملين داخل المستشفى.					
2	يمثل القائد الإداري قدوة حسنة للعاملين من خلال التزامه بقيم العمل المهنية.					
3	يحرص القائد الإداري على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل مع العاملين.					
4	يتخذ القائد الإداري قراراته بعدالة وشفافية بما يعزز ثقة العاملين به.					

ثانياً: التحفيز الإلهامي:

رقم	العبارات	5	4	3	2	1
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوضح القائد الإداري للعاملين رؤية مستقبلية واضحة تسهم في توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المستشفى.					

					2	يشجع القائد الإداري العاملين على بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المشتركة.
					3	يعزز القائد الإداري روح الحماس والتفؤل بين العاملين أثناء أداء مهامهم الوظيفية.
					4	يحفز القائد الإداري العاملين على العمل بروح الفريق لتحقيق مستويات أداء متميزة.

ثالثًا: الاستشارة الفكرية:

رقم	العبارات	5	4	3	2	1
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشجع القائد الإداري العاملين على طرح أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل.					
2	يحفز القائد الإداري العاملين على التفكير الإبداعي عند مواجهة المشكلات الوظيفية.					
3	يدعم القائد الإداري العاملين في تقديم حلول مبتكرة لتحسين جودة العمل.					
4	يشجع القائد الإداري مراجعة الإجراءات الحالية والبحث عن أساليب أكثر كفاءة في الأداء.					

رابعًا: الاعتبار الفردي:

رقم	العبارات	5	4	3	2	1
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يولي القائد الإداري اهتماما بالاحتياجات المهنية المختلفة لكل عامل.					
2	يقدم القائد الإداري التوجيه والإرشاد المناسب للعاملين بما يساعدهم على تطوير أدائهم.					

					3	يحرص القائد الإداري على توفير فرص تدريب تتناسب مع احتياجات العاملين المختلفة.
					4	يراعي القائد الإداري الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع المهام والمسؤوليات.

المتغير التابع: أداء العاملين:

رقم	العبارات	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق بشدة
1	أؤدي المهام الوظيفية الموكلة إلي وفق معايير الجودة المعتمدة في المستشفى.					
2	أحرص على إنجاز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد دون تأخير.					
3	ألتزم بالأنظمة والتعليمات والإجراءات المنظمة للعمل داخل المستشفى.					
4	أتعاون مع زملائي بما يسهم في تحقيق أهداف العمل بكفاءة.					
5	أحرص على تقديم خدمات صحية وإدارية تلبي احتياجات المرضى والمراجعين.					
6	أبادر إلى اقتراح أفكار تسهم في تحسين جودة العمل وتطويره.					

					7	أستخدم وقت العمل والموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج.
					8	أسعى إلى تطوير مهاراتي المهنية من خلال التعلم والتدريب المستمر.
					9	أتحمل مسؤولية نتائج عملي وأسعى إلى تحسين مستوى أدائي باستمرار.
					10	أساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المستشفى من خلال أدائي الوظيفي.

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذا الاستبيان على وقتكم وجهودكم القيمة. إن مشاركتكم الفعالة وملاحظاتكم الهامة ساهمت بشكل كبير في إنجاح هذه الدراسة. أقدر تعاونكم ودعمكم، وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

عبدالرحمن ذيب القحطاني
طالبة ماجستير الإدارة الصحية
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Abstact

This study aimed to examine the impact of transformational leadership, through its four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration), on improving employee performance in Ministry of Health hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. It also sought to identify the level of transformational leadership practices and employee performance, as well as to investigate differences in the responses of the study participants according to demographic variables (gender, age, educational qualification, years of experience, and job level).

The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary instrument for data collection. The study sample consisted of 397 employees working in Ministry of Health hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. The collected data were analyzed, and the study hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings revealed a high level of transformational leadership practices across its four dimensions among administrative leaders, as well as a high level of employee performance. The regression analysis indicated that intellectual stimulation and individualized consideration had a statistically significant positive effect on improving employee performance, whereas idealized influence and inspirational motivation did not demonstrate a statistically significant effect when examined individually. Furthermore, the results of the multiple regression analysis showed that transformational leadership, with all its dimensions combined, had a statistically significant effect on improving employee performance, with individualized consideration emerging as the most influential dimension. The findings also indicated no statistically significant differences across most demographic variables, except for differences attributed to educational qualification with respect to individualized consideration, and job level with respect to intellectual stimulation and overall employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Employee Performance, Ministry of Health Hospitals.