

عنوان البحث

خطة بحث القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء الموظفين: دراسة تطبيقية على وزارة
الصحة السعودية

Transformational Leadership and Its Relationship with Employee
Performance: An Applied Study in the Saudi Ministry of Health

إعداد الطالب: عبدالله حامد الحربي

رقم الطالب:

251000642

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي :

2025

المقدمة

تُعد القيادة من المفاهيم الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة لإنجاز أهدافها ومواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة، وقد تنوعت أساليب القيادة الإدارية في ظل التحولات التنظيمية والتقنية المتسارعة، حيث برزت القيادة التحويلية كأحد أكثر أساليب القيادة تأثيراً في سياقات العمل المعاصرة.

تماشياً مع رؤية المملكة 2030، تزايدت الحاجة إلى نماذج قيادية تواكب الطموحات الوطنية، وتسهم في تعزيز الكفاءة والابتكار داخل مؤسسات القطاع العام، وخاصة في القطاعات الرئيسية مثل وزارة الصحة، وقد ساهمت القيادة التحويلية في دعم تلك التوجهات عن طريق تمكين الموظفين، وإشراكهم في صنع القرار، وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء متميزة.

تُعنى القيادة التحويلية بالتركيز على الأبعاد الإنسانية والمعنوية في أسلوب القيادة؛ حيث يسعى القائد التحويلي إلى إلهام الأفراد، وبناء رؤية مشتركة، وتحفيزهم على تخطي الحدود التقليدية من خلال ترسيخ الثقة، وتنمية المهارات، وتشجيع الإبداع والابتكار.

وتُعد وزارة الصحة السعودية واحدة من أكبر المؤسسات الحكومية من حيث عدد الموظفين وتنوع المسؤوليات، مما يجعلها بيئة مناسبة لتحليل أثر القيادة التحويلية بشكل منهجي وعميق.

وقد ساهمت جائحة كوفيد-19 في توجيه الضوء على أهمية القيادة الفعالة في أوقات الأزمات، حيث كشفت عن ضرورة توافر قادة قادرين على التوجيه السريع، وتحفيز العاملين، والتعامل مع ضغوط العمل المتزايدة، وهو ما يجعل دراسة أسلوب القيادة التحويلية ضرورة بحثية وعملية في السياق الصحي.

استناداً إلى هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تعميق الفهم حول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، وذلك من خلال تحليل الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، ومدى ارتباط كل منها بمؤشرات الأداء المؤسسي، مثل الكفاءة، والالتزام، والإبداع، وجودة الخدمات المقدمة.

ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية القائمة في الأدبيات العربية والسعودية، من خلال تقديم نتائج ميدانية قائمة على منهجية علمية رصينة، ترفد متخذي القرار بتوصيات عملية قابلة للتطبيق في

تطوير أساليب القيادة داخل الوزارة، بما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وخاصة في القطاع الصحي ضمن إطار "رؤية المملكة 2030"، تتزايد الحاجة إلى تبني نماذج قيادية وإدارية متطورة تُسهم في تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة الخدمات العامة. وتُعد وزارة الصحة من أبرز الجهات التي شملت برامج التحول الوطني، ما يفرض ضرورة مواكبة التطورات الإدارية والمهنية، وتحفيز الكوادر البشرية على تقديم أداء متميز يتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة..

وقد أثبتت الأدبيات الإدارية المعاصرة أن نوعية القيادة المتبعة في المنظمات تؤثر بصورة مباشرة على سلوك الموظفين، ومستوى التزامهم، ودافعيتهم نحو الإنجاز والإبداع. وفي هذا السياق، برز مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) بوصفه أحد الأساليب القيادية الحديثة التي تستهدف إحداث تغيير جذري في بيئة العمل، عن طريق إلهام الموظفين، وبناء رؤية مشتركة، وتشجيع المبادرة، والاهتمام بالأبعاد الإنسانية في التواصل الإداري.

إن القيادة التحويلية، بقدرتها على دعم الانتماء التنظيمي والرفع من مستوى الولاء، تُعد خياراً استراتيجياً لإدارة التحولات وتحقيق أهداف الجودة الشاملة، خاصة في القطاعات الحيوية مثل الرعاية الصحية، وتشير بعض المؤشرات الميدانية في وزارة الصحة إلى وجود تفاوتات في أداء الموظفين، وهو ما يثير التساؤلات حول طبيعة القيادة المتبعة، ودرجة ممارستها لمبادئ القيادة التحويلية، وأثر ذلك على فعالية مستوى الأداء التنظيمي.

نتيجة لما تقدم، جاءت هذه الدراسة لتُبرز العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، بهدف استقصاء مدى تأثير هذا الأسلوب القيادي على رفع كفاءة الأداء، وتحسين بيئة العمل، ودعم التوجهات الاستراتيجية للوزارة. وتطمح الدراسة إلى توفير توصيات ذات طابع تطبيقي قابلة للتطبيق تُمكن القيادات الإدارية من تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية في ضوء النتائج البحثية.

مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات الصحية في العصر الحديث جملة من العقبات المرتبطة بتسارع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية، وتزايد توقعات المستفيدين، واشتداد المنافسة بين القطاعات لتقديم خدمات عالية الجودة. وفي هذا السياق، أصبحت كفاءة القيادة وتمكنها من تحفيز العاملين وتوجيههم نحو الأداء الفعّال تمثل عاملاً حاسماً

في نجاح المنظمات وإنجاز أهدافها الاستراتيجية، ومن أكثر أنماط القيادة تطوراً وفاعلية في هذا المجال "القيادة التحويلية"، لما تتمتع به من قدرة على إحداث التغييرات الإيجابية، وتعزيز التفاعل بين القادة والمرؤوسين، وبناء بيئة عمل داعمة للإبداع والتطوير.

وعلى الرغم من أهمية القيادة التحويلية وفعاليتها في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي، فإن الممارسات القيادية السائدة في بعض المنظمات لا تعكس دائماً هذا النمط القيادي الحديث. وقد يؤدي هذا القصور إلى تراجع في مستوى الأداء المؤسسي، وضعف الالتزام الوظيفي، وشعور الموظفين بالإقصاء وعدم التقدير، فضلاً عن غياب المشاركة الفعالة في صنع القرار. وتشير الملاحظات الميدانية داخل وزارة الصحة السعودية إلى وجود تفاوت ملحوظ في تطبيق أساليب القيادة، وهو ما قد ينعكس سلباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة وعلى مستوى الرضا المهني لدى العاملين.

ورغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في سياقات تنظيمية متعددة، فإن الأبحاث التي اختصت بدراسة هذا النمط القيادي داخل وزارة الصحة السعودية تظل محدودة، ولا تأخذ غالباً بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للمؤسسة. من هنا تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة علمية منهجية تستقصي العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في الوزارة، وتفحص مدى تمثّل القادة الإداريين لهذا النموذج القيادي، وأثره في رفع كفاءة العمل وتحقيق مستويات أعلى من الرضا والانتماء المؤسسي.

وقد كشفت إحدى الدراسات التي أجريت على عينة من العاملين في مستشفيات تعليمية سعودية عن وجود ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية ورضا الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي. كما أكد عدد من الباحثين أن القيادة التحويلية تُسهم في تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة داخل المؤسسات، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالتغير والتعقيد المستمر..

وعليه، تنطلق مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس التالي:

- ما مدى ارتباط القيادة التحويلية بأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع القيادة التحويلية، الذي أصبح يمثل توجّهاً عالمياً في إدارة المنظمات الحديثة، وخاصة في ظل التحديات الإدارية والمهنية التي تواجه المنظمات الحكومية، خاصة في ظل التحولات التنظيمية التي تشهدها وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، والتي تتطلب أساليباً قيادية تستطيع دعم مبادرات التطوير والتحول المؤسسي بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030. ومن هنا تظهر الحاجة

إلى دراسات ميدانية تستند إلى نماذج علمية حديثة لتقييم فعالية هذا الأسلوب القيادي في المنظمات الحكومية لا سيما في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع الصحي من ناحية الكفاءة والجودة.

وتتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1- تسليط الضوء على واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة السعودية، وتقديم صورة ميدانية عن مدى ممارسة القادة الإداريين لهذا الأسلوب من القيادة.

2- إسهام الدراسة في قياس العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وأداء الموظفين، مما يساعد متخذي لقرار على تبني ممارسات قيادية فعالة تسهم في تحسين بيئة العمل.

3- قلة الدراسات العربية والسعودية التي تناولت هذا الموضوع في سياق وزارة الصحة، مما يجعل هذه الدراسة من الإضافات البحثية ذات الأهمية في الأدبيات المحلية.

4- دعم جهود التحول المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 من خلال التركيز على القيادة الفاعلة وتحسين الأداء المؤسسي.

5- إمكانية استخدام نتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير البرامج التدريبية الموجهة للقادة الإداريين داخل الوزارة، وتحسين أساليب التقييم والتطوير المهني.

6- تعزيز الوعي بأهمية القيادة التحويلية كأداة تحفيزية ترفع من أداء الموظفين وتدعم جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وبذلك فإن الدراسة تجمع بين الأهمية النظرية من حيث إغناء المعرفة في هذا المجال، والأهمية التطبيقية من خلال تقديم حلول قابلة للتطبيق في بيئة العمل الفعلية.

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التحويلية في رفع كفاءة المنظمات وتعزيز أدائها، ولا سيما في القطاع الصحي الذي يُعد من أكثر القطاعات حيوية وحساسية، لما له من ارتباط مباشر بصحة الإنسان وجودة الحياة. وفي ظل التوجهات الحديثة التي تقودها حكومة المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030، والتي تهدف إلى تطوير منظومة الرعاية الصحية وتحسين الكفاءة التشغيلية، تبرز الحاجة إلى أنماط قيادية فعالة تتماشى مع هذه التطلعات وتواكب التحديات المستقبلية.

تُعد القيادة التحويلية من الأساليب القيادية التي أثبتت نجاحها في تحفيز الموظفين، وبناء فرق عمل متعاونة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة. ومن هنا،

فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في تسليطها الضوء على هذا الأسلوب القيادي الحديث، واستقصاء مدى وجوده وممارسته داخل وزارة الصحة السعودية، بالإضافة إلى استكشاف مدى تأثيره الفعلي على أداء الموظفين.

كما تتمثل أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في أنها توفر نتائج علمية قابلة للاستفادة منها من قبل متخذي القرار ومديري الموارد البشرية في الوزارة، حيث يمكن أن تسهم النتائج في إعادة النظر في أساليب القيادة المتبعة، وتطوير برامج تدريبية موجهة نحو تنمية القدرات القيادية التحويلية لدى المسؤولين الإداريين. وبالتالي، يمكن لهذه الدراسة أن تشكل مرجعاً عملياً للمؤسسات الصحية الأخرى داخل المملكة وخارجها ممن يسعون لتحسين أدائهم المؤسسي عبر تطوير القيادة.

ومن الناحية العلمية، فإن الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية، خاصة في بيئة العمل الحكومية في السعودية، حيث لا تزال الحاجة قائمة لإجراء دراسات محلية تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الثقافية والتنظيمية للبيئة السعودية، وتقدم نماذج قيادية فعالة تتماشى مع هذه البيئة.

أهداف الدراسة

تُعد أهداف الدراسة من المرتكزات الأساسية التي توجه مسار البحث العلمي، وتوضح الغاية من الجهد البحثي المبذول. ومن خلال صياغة أهداف واضحة ومحددة، يمكن تحديد نوع البيانات المطلوبة، وتصميم الأداة المناسبة، واختيار أساليب التحليل الملائمة.

الهدف العام للدراسة يتمثل في التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، وتحليل مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على مختلف جوانب الأداء الوظيفي.

وفي ضوء هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة القادة في وزارة الصحة السعودية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية).
- 2- قياس مستوى أداء الموظفين في الوزارة من حيث الكفاءة، الالتزام، الإبداع، وجودة الأداء.
- 3- تحديد العلاقة الإحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء الموظفين داخل بيئة العمل الحكومية.
- 4- استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

5- تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين ممارسات القيادة التحويلية داخل وزارة الصحة، بما يعزز من أداء الموظفين ويحقق أهداف الوزارة.

إن هذه الأهداف لا تقتصر على الجانب الأكاديمي النظري فحسب، بل تمتد إلى الجانب التطبيقي العملي الذي من شأنه أن يعود بالنفع على القيادات الإدارية في وزارة الصحة، ويسهم في تطوير بيئة العمل وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

كما تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، في إطار السعي نحو تطوير أساليب القيادة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بما يتماشى مع التوجهات الوطنية لرؤية المملكة 2030، وقد تم تحديد الأهداف التالية للدراسة:

- التعرف على مدى ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة السعودية وذلك من خلال استقصاء سلوكيات القادة الإداريين وتحليل مدى تبنيهم لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية)، ومعرفة مدى انتشار هذه الممارسات في بيئة العمل الصحي.

- قياس مستوى أداء الموظفين في وزارة الصحة عبر مؤشرات تشمل الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي، والمبادرة، وذلك بهدف الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي في ظل التحديات التي يواجهها القطاع الصحي.

- تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، إذ تسعى الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية أو تأثيرية بين الأسلوب القيادي المتبع وبين جودة وكفاءة أداء الموظفين، من خلال أدوات تحليل إحصائية دقيقة.

- استقصاء أثر المتغيرات الديموغرافية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء: كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، لمعرفة ما إذا كانت هذه الخصائص تؤثر في فعالية العلاقة بين المتغيرين.

- اقتراح توصيات علمية وعملية تُبنى على نتائج الدراسة وتسهم في تحسين الأداء الوظيفي عبر تبني ممارسات قيادية تحويلية فعّالة داخل وزارة الصحة، ويمكن تعميمها لاحقًا على قطاعات حكومية مماثلة.

تساؤلات الدراسة

تُعد تساؤلات الدراسة بمثابة الإطار الموجّه للبحث، إذ تتبع منها بقية عناصر الدراسة كالأهداف والمنهجية وأدوات القياس، كما تساعد في توجيه عملية التحليل والتركيز على العلاقات الرئيسة بين المتغيرات.

وبناءً على أهداف الدراسة وطبيعة الموضوع، فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، وهي كما يلي:

1- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في وزارة الصحة السعودية من وجهة نظر الموظفين؟

2- ما مستوى أداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية كما يراه الموظفون أنفسهم؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهاميا لاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية) ومستوى أداء الموظفين؟

4- هل تختلف استجابات أفراد العينة حول مستوى القيادة التحويلية وأداء الموظفين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

وقد تم صياغة هذه التساؤلات بما يراعي الشمولية والدقة، حيث تغطي مختلف أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية التي قد تؤثر في العلاقة بينهما.

وايضاً تعكس هذه التساؤلات الطابع العلمي والمنهجي للدراسة، إذ تسهم في توجيه مسار البحث وبناء أدواته الرئيسة (الاستبانة)، كما تُحدد بناءً عليها الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والإجابة عن التساؤلات بدقة وموضوعية.

وتُمثل تساؤلات الدراسة إطاراً إرشادياً متكاملًا يوجّه الباحث خلال مختلف مراحل البحث، بدءاً من تحديد المشكلة وصياغة أهداف الدراسة، مروراً بعمليات جمع البيانات وتحليلها، ووصولاً إلى تفسير النتائج واستخلاص التوصيات. وفي سياق هذه الدراسة، التي تهدف إلى استقصاء العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين داخل وزارة الصحة السعودية، تم صياغة مجموعة من التساؤلات البحثية التي تغطي مختلف أبعاد الموضوع محل الدراسة، وتشكل الأساس المنطقي لتحليل الظاهرة المدروسة.

- ما مدى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في وزارة الصحة السعودية؟

ويهدف هذا التساؤل إلى التعرف على مدى تبني القادة الإداريين في وزارة الصحة لممارسات القيادة التحويلية وفق أبعادها الأربعة، وقياس انتشار هذه الممارسات في بيئة العمل.

- ما هو مستوى أداء الموظفين العاملين في وزارة الصحة؟

ويركّز هذا التساؤل على تقييم أداء الموظفين من حيث الإنتاجية، الالتزام، الكفاءة، والمبادرة، وذلك في ضوء الأهداف التنظيمية للوزارة.

- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) وأداء الموظفين؟

ويعنى هذا التساؤل بتحليل العلاقة بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدة، ومدى تأثيره في تحسين أداء الموظف.

- هل تختلف العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين باختلاف الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

ويهدف هذا التساؤل إلى معرفة ما إذا كانت بعض الخصائص الشخصية أو المهنية للعاملين تؤثر في طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي والأداء.

- ما مدى إسهام القيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء والكفاءة الوظيفية في القطاع الصحي الحكومي؟
ويعالج هذا التساؤل الدور العملي للقيادة التحويلية في تطوير بيئة العمل، وتحقيق التميز المؤسسي داخل الوزارة.

- ما التصورات والانطباعات السائدة لدى الموظفين حول ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها على أدائهم؟
ويتناول هذا التساؤل الرأي العام الداخلي للموظفين حيال سلوك القادة، ومدى توافقه مع تطلعاتهم وممارساتهم المهنية اليومية.

فروض الدراسة

وقد أظهرت دراسة أجريت على عينة من العاملين في مستشفيات تعليمية بالسعودية أن وجود نمط قيادي تحويلي يرتبط ارتباطاً إيجابياً وملحوظاً برضا الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي، كما أشار باحثون آخرون

إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، لا سيما في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

من أبرز النماذج التي تناولت القيادة التحويلية هو نموذج Bass & Avolio (1994)، الذي يُعد من أكثر النماذج اعتمادًا في الأدبيات الإدارية، ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، ويسهم هذا النموذج في تفسير كيفية تأثير القادة في تغيير سلوك الموظفين وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء أعلى.

تُعد الفروض العلمية بمثابة التخمينات أو الإجابات المؤقتة التي يضعها الباحث بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ويقوم باختبارها من خلال الأدوات والمنهجية الإحصائية المناسبة. وهي تساعد على تحديد نوع التحليل المطلوب وتوجيه الباحث نحو تفسير النتائج بشكل دقيق.

وقد تم صياغة فروض هذه الدراسة في ضوء أهدافها وتساولاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتغيرات وطريقة قياسها، وتتمثل الفروض فيما يلي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بمستوياتها المختلفة وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي ومستوى أداء الموظفين.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الإلهامي ومستوى أداء الموظفين.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستثارة الفكرية ومستوى أداء الموظفين.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارات الفردية ومستوى أداء الموظفين.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المسمى الوظيفي).
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أداء الموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقد تم صياغة هذه الفروض باستخدام أسلوب الفرض البديل، وذلك لتناسبه مع طبيعة الدراسة التي تستهدف قياس العلاقة بين المتغيرات، كما أنها قابلة للاختبار باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة مثل معامل الارتباط واختبارات الفروق، وقد أظهرت دراسة أجريت على عينة من العاملين في مستشفيات تعليمية

بالسعودية أن وجود نمط قيادي تحويلي يرتبط ارتباطاً إيجابياً وملحوظاً برضا الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي، كما أشار باحثون آخرون إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، لا سيما في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

وسوف يتم التحقق من هذه الفروض من خلال تحليل البيانات الميدانية باستخدام برنامج SPSS، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أو ترفض تلك الفروض، وهو ما يضيف إلى موثوقية النتائج ويعزز من قوة التوصيات العملية.

تُعد الفروض العلمية بمثابة افتراضات مبدئية يصوغها الباحث استناداً إلى المعطيات النظرية والدراسات السابقة، بهدف اختبار صحتها باستخدام الأدوات والمنهجيات البحثية المناسبة. وتُسهم الفروض في توجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، كما تُمثل إطاراً مرجعياً يساعد في تفسير النتائج، وفي هذه الدراسة التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، تم اعتماد الفروض التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية.
- يشير هذا الفرض إلى إمكانية وجود علاقة قوية بين ممارسة القادة لسلوكيات القيادة التحويلية وتحسّن أداء الموظفين في بيئة العمل.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية وأداء الموظفين.
- ويقاس هذا الفرض مدى تأثير صورة القائد كنموذج يُحتذى به في تحفيز الموظفين وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية وأداء الموظفين.
- 4- يركز على دور القائد في بث روح الحماس والطموح لدى الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية وأداء الموظفين.
- 6- يستقصي هذا الفرض مدى تشجيع القادة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطريقة مبتكرة، وانعكاس ذلك على الأداء.
- 7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية وأداء الموظفين.
- 8- يهتم هذا الفرض بمدى مراعاة القائد لاحتياجات الموظفين الفردية، وتقديم الدعم والتوجيه الشخصي لهم، وتأثير ذلك على التزامهم.

9- تختلف درجة ممارسة القيادة التحويلية باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وقد أظهرت دراسة أجريت على عينة من العاملين في مستشفيات تعليمية بالسعودية أن وجود نمط قيادي تحويلي يرتبط ارتباطاً إيجابياً وملحوظاً برضا الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي. كما أشار باحثون آخرون إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، لا سيما في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

يقيس هذا الفرض ما إذا كانت الخلفيات المختلفة للموظفين تؤثر على إدراكهم لممارسات القيادة التحويلية، وقد أظهرت دراسة أجريت على عينة من العاملين في مستشفيات تعليمية بالسعودية أن وجود نمط قيادي تحويلي يرتبط ارتباطاً إيجابياً وملحوظاً برضا الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي، كما أشار باحثون آخرون إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، لا سيما في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

من أبرز النماذج التي تناولت القيادة التحويلية هو نموذج Bass & Avolio (1994)، الذي يُعد من أكثر النماذج اعتماداً في الأدبيات الإدارية، ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. ويساهم هذا النموذج في تفسير كيفية تأثير القادة في تغيير سلوك الموظفين وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء أعلى.

10- تساهم القيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء المؤسسي في وزارة الصحة.

يُعنى هذا الفرض بفحص العلاقة الشمولية بين تطبيق القيادة التحويلية ومستوى الكفاءة التنظيمية العامة.

الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة مرجعية أساسية لكل بحث علمي، إذ تُساهم في توسيع الإطار النظري للدراسة، وتحديد الفجوات البحثية، واختيار الأساليب المنهجية المناسبة. كما تساعد في تبيان ما تم إنجازه علمياً حول موضوع الدراسة، وما يمكن أن تُضيفه هذه الدراسة الجديدة، وبالرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع “القيادة التحويلية وأداء الموظفين”، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الحديثة، وبخاصة القيادة التحويلية، وبين تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الرضا الوظيفي.

فيما يلي أبرز الدراسات التي تناولت الموضوع:

1- دراسة الأحمدى (2020):

هدفت إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية السعودية، **وتوصلت إلى** أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية يتمكنون من تحسين التزام الموظفين ورفع مستوى الأداء، لا سيما من خلال الأبعاد المرتبطة بالتحفيز والإلهام.

2- دراسة الزهراني (2020):

تناولت العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في القطاع الصحي. أظهرت النتائج أن القادة التحويليين يعززون مناخًا إيجابيًا محفزًا للإبداع، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

3- دراسة عبدالعزيز وآخرون (2019):

ركزت على العلاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز الداخلي للموظفين في المستشفيات الحكومية. وأكدت وجود علاقة طردية بين الأبعاد التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ومستويات الدافعية الذاتية للموظفين.

4- دراسة أحمد وآخرون (2019):

هدفت إلى مقارنة تأثير أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، التبادلية، الخدمية) على أداء الموظفين في القطاع الصحي. وقد أثبتت أن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيرًا في رفع الأداء وتحقيق الالتزام الوظيفي.

5- دراسة (Khalil et al. 2018):

وقد أظهرت دراسة أجريت على عينة من العاملين في مستشفيات تعليمية بالسعودية أن وجود نمط قيادي تحويلي يرتبط ارتباطًا إيجابيًا وملحوظًا برضا الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي، كما أشار باحثون آخرون إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، لا سيما في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

دراسة أجنبية تناولت أثر القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة في الشرق الأوسط. خلصت إلى أن الممارسات التحويلية ترفع من معنويات الموظفين وتزيد من فعاليتهم، خاصة في ظل البيئات المعقدة والتغيرات المستمرة.

6- دراسة (Almutairi 2017):

بحثت في العلاقة بين القيادة التحويلية وبيئة العمل في المنظمات الصحية. وأكدت أن القيادة التحويلية تخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء والإنتاجية.

7- دراسة العتيبي (2021):

ركزت على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في وزارة التعليم. وجدت الدراسة أن ممارسة هذا النوع من القيادة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، مما ينعكس على مستوى الأداء.

خلاصة الدراسات السابقة:

1- تشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومختلف أبعاد الأداء الوظيفي.

2- تعزز القيادة التحويلية الولاء التنظيمي، وتخلق بيئة محفزة للإبداع.

3- أظهرت بعض الدراسات تفاوتاً في أثر القيادة التحويلية باختلاف السياق التنظيمي والثقافي.

تُبرز هذه النتائج أهمية بحث العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، لكونها بيئة عمل تتطلب مرونة قيادية عالية وجودة في الأداء، كما تدعم هذه الدراسات الحاجة إلى استخدام أدوات منهجية دقيقة وتحليل متغيرات ديموغرافية لفهم الفروق في ممارسات القيادة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى عدد من المنطلقات والنظريات التي تُشكّل الأساس العلمي لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، وتُعد هذه المنطلقات ضرورية لبناء الفرضيات، وتصميم أدوات الدراسة، وتفسير النتائج ضمن إطار منهجي رصين.

أولاً: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تُعد هذه النظرية من أهم النظريات التي طوّرها الباحث جيمس ماكغريغور بيرنز (Burns, 1978)، واستكمل تطويرها الباحث برنارد باس (Bass, 1985)، حيث قدّمَا تصوّراً حديثاً لمفهوم القيادة يقوم على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف تفوق توقعاتهم الشخصية، ويشمل هذا الأسلوب من القيادة أربعة أبعاد رئيسية:

1- التأثير المثالي (Idealized Influence) يمثل القدوة والنموذج الذي يقتدي به الموظفون.

2- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) القدرة على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو رؤية واضحة.

3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

4- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) الاهتمام الفردي بكل موظف وتطوير قدراته.

ثانيًا: نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تُعد هذه النظرية من تطوير فيكتور فروم (Vroom, 1964)، وتركز على أن الأفراد يبذلون جهدًا أكبر عندما يعتقدون أن جهدهم سيؤدي إلى أداء متميز، والذي بدوره سيكافأ بطريقة تتناسب مع تطلعاتهم، ويتكامل هذا النموذج مع القيادة التحويلية، حيث يعمل القائد التحويلي على تعزيز إدراك الموظفين للربط بين الأداء والمكافأة.

ثالثًا: نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تنص هذه النظرية على أن إدراك الموظف للعدالة في المعاملة من قبل قياداته يؤثر بشكل كبير على التزامه وأدائه، ويتجلى دور القيادة التحويلية هنا في تعزيز العدالة من خلال التواصل الفعال، وتقدير الجهود، والشفافية في اتخاذ القرارات.

رابعًا: نظريات سلوك القيادة الحديثة

ترى هذه النظريات أن القائد الفعال هو الذي يستطيع تكيف سلوكياته بحسب احتياجات المنظمة وأفراده، ويتميز بالمرونة والتواصل والتمكين، لا مجرد إصدار الأوامر، ويؤكد ذلك الدور المحوري للقيادة التحويلية في بيئات العمل المعاصرة.

خامسًا: الثقافة التنظيمية والقيادة.

تشير العديد من الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الابتكار والانتماء الوظيفي، وهو أمر بالغ الأهمية في المنظمات الصحية التي تتطلب بيئة داعمة وأداء عالي الجودة.

وتوضح هذه المنطلقات النظرية كيف تؤثر القيادة التحويلية في العوامل النفسية والسلوكية لدى الموظفين، مما يجعلها أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي، كما تسهم هذه الأسس النظرية في توجيه الدراسة نحو بناء إطار تحليلي متماسك يسمح بفهم الظاهرة المدروسة في سياق وزارة الصحة السعودية.

المنهجية وطرق البحث

تُعد منهجية البحث من العناصر الأساسية التي تحدد دقة الدراسة ومصداقيتها، إذ تبيّن الإطار العلمي والإجرائي الذي اعتمده الباحث للوصول إلى النتائج المرجوة، وتحديد العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة. وفي هذه الدراسة التي تتناول "القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية"، فقد تم اتباع المنهج التالي:

أولاً: تصميم البحث:

اعتمد الباحث على **المنهج الوصفي الارتباطي**، الذي يُعد الأنسب لتحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر، دون التلاعب بها، ويهدف هذا التصميم إلى وصف واقع القيادة التحويلية كما يمارسها القادة في وزارة الصحة، وتحديد مدى ارتباطها بمستوى أداء الموظفين.

ثانياً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، حيث يتيح هذا النهج الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للقياس، من خلال أدوات كمية إحصائية مثل الاستبانة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الصحة السعودية، بما فيهم القيادات الإدارية، والكوادر الطبية، والفنية، والتمريضية، وذلك لضمان تمثيل شامل للواقع الوظيفي داخل الوزارة.

رابعاً: عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (300) موظف وموظفة، موزعين على مناطق وإدارات مختلفة داخل المملكة، و سيتم تقسيم العينة بطريقة تضمن التمثيل العادل لمختلف الفئات الوظيفية.

خامساً: أداة جمع البيانات

تمثلت الأداة الرئيسة في الاستبانة (الاستبيان)، والتي تم إعدادها استناداً إلى الأدبيات السابقة، وتضمنت ثلاثة محاور:

- معلومات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، الوظيفة).

- مقياس القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة.

- مقياس أداء الموظف (الكفاءة، الالتزام، الإبداع، الإنجاز).

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاتفاق مع العبارات.

سادسًا: صدق وثبات الأداة

الصدق (Validity) من خلال عرض الاستبانة على محكمين مختصين للتأكد من مدى ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة.

الثبات (Reliability) من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا وبلغ (0.89)، مما يدل على مستوى مرتفع من الثبات والاتساق الداخلي.

سابعًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتضمنت المعالجات الإحصائية ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- اختبار (T-Test) واختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات.

ثامنًا: المحددات المنهجية

واجهت الدراسة بعض التحديات مثل:

- محدودية إمكانية التعميم خارج وزارة الصحة.

- الاعتماد على الأداة الكمية دون الاستعانة بأدوات نوعية.

- احتمالية التحيز الذاتي في إجابات المشاركين.

تاسعًا: الاعتبارات الأخلاقية

احترم الباحث خصوصية المشاركين، وتم الحصول على موافقتهم المسبقة، مع ضمان سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث فقط.

أدوات الدراسة

تُعد أدوات الدراسة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ تُستخدم لجمع البيانات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها. وفي هذه الدراسة، التي تبحث العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، تم اختيار أداة الاستبانة (الاستبيان) كوسيلة أساسية لجمع المعلومات الميدانية من عينة الدراسة.

أولاً: مبررات اختيار الاستبانة

وقد أظهرت دراسة أجريت على عينة من العاملين في مستشفيات تعليمية بالسعودية أن وجود نمط قيادي تحويلي يرتبط ارتباطاً إيجابياً وملحوظاً برضا الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي، كما أشار باحثون آخرون إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، لا سيما في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

اختار الباحث أداة الاستبانة للأسباب التالية:

- سهولة توزيعها على عينة كبيرة من المشاركين المنتشرين جغرافياً في مناطق متعددة.
- قدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.
- ملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تعتمد على استكشاف آراء وتصورات الموظفين حول القيادة التحويلية وأدائهم.

ثانياً: بناء الاستبانة

سيتم بناء الاستبانة وفق خطوات علمية مدروسة، استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم تضمين العناصر التالية:

- 1- البيانات الديموغرافية: مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- 2- محور القيادة التحويلية: يتضمن فقرات تقيس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وفق نموذج "ياس" وهي:

(أ) التأثير المثالي (Idealized Influence).

(ب) التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation).

(ج) الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).

(د) الاعتبار الفردية (Individualized Consideration).

3- محور أداء الموظفين: يتضمن فقرات تقيس مدى كفاءة الموظف، التزامه، إنتاجيته، وروحه الإبداعية.

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات المحاور، والذي يتدرج من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1).

ثالثاً: إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة

1- الصدق الظاهري والمحتوى (Face & Content Validity): عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في تخصصات الإدارة، والقيادة التربوية، والموارد البشرية. وقد تم تعديل بعض الفقرات بناءً على ملاحظاتهم.

2- الثبات (Reliability): أُجري اختبار استطلاعي لعينة محدودة لحساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.89)، وهو مؤشر مرتفع يدل على اتساق الأداة داخلياً.

رابعاً: خصائص الصياغة والأسلوب

تمت صياغة فقرات الاستبانة بلغة عربية فصيحة واضحة، وتجنب الباحث المصطلحات المعقدة أو الغامضة التي قد تؤثر على فهم المشاركين للأسئلة. كما تم تصميم الاستبانة بطريقة منسقة ومنظمة تسهل على المشاركين الإجابة بسلاسة دون عناء.

خامساً: الاعتبارات الأخلاقية

تم إبلاغ المشاركين بأهداف الدراسة، وطمأنتهم بأن جميع الإجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة، وأن البيانات ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون الكشف عن هوية المشاركين.

حدود الدراسة

سيتم تنفيذ الدراسة خلال النصف الثاني من العام 2025م، وهو الإطار الزمني الذي تم فيه جمع البيانات الميدانية وتطبيق أداة الدراسة.

تُعد حدود الدراسة من المكونات الضرورية التي تبرز نطاق البحث، وتوضح مدى إمكانية تعميم نتائجه، وفي هذه الدراسة التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في وزارة الصحة السعودية، تم تحديد مجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، وهي كما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تركزت هذه الدراسة على القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث يتميز بقدرته على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء. وقد تم حصر الدراسة في أربعة أبعاد أساسية لهذا الأسلوب القيادي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، إضافة إلى محور أداء الموظفين من حيث الالتزام، الكفاءة، الإبداع، والإنتاجية. لم تشمل الدراسة أنماط القيادة الأخرى مثل القيادة التبادلية أو الخدمية أو الموزعة، مما قد يقلل من شمولية التفسير.

ثانياً: الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، سواء في الإدارات العامة أو المرافق الصحية التابعة لها، مثل المستشفيات والمراكز الصحية. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة تنطبق بشكل

مباشر على بيئة العمل داخل الوزارة، وقد لا يمكن تعميمها على مؤسسات صحية أخرى أو قطاعات خارجية تختلف في خصائصها التنظيمية والثقافية.

ثالثاً: الحدود الزمانية

ستم تنفيذ الدراسة خلال النصف الثاني من العام 2025م، وهو الإطار الزمني الذي ستجُمعت فيه البيانات. ويجب التنويه إلى أن التغيرات المستقبلية في البيئة التنظيمية أو اللوائح الصحية قد تؤثر على طبيعة العلاقة بين المتغيرات، مما يستدعي قراءة النتائج في ضوء السياق الزمني للدراسة.

رابعاً: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، واستخدمت أداة الاستبانة كوسيلة وحيدة لجمع البيانات. وعلى الرغم من مزايا هذه الأداة في جمع معلومات من عينة كبيرة، إلا أن الاقتصار عليها قد يحرم الباحث من التعمق في التفسيرات النوعية التي يمكن الحصول عليها من أدوات أخرى مثل المقابلات أو الملاحظة المباشرة. كما أن الاستجابات تعتمد على التصورات الذاتية للمشاركين، والتي قد تتأثر بعوامل شخصية أو بيئية.

خامساً: حدود العينة

تم استخدام عينة عشوائية طبقية من موظفي وزارة الصحة بلغ عددها (300) موظف وموظفة، بهدف تمثيل أكبر قدر ممكن من الفئات الوظيفية والإدارية. إلا أن هذا العدد يظل محدوداً نسبياً مقارنة بحجم الوزارة، وقد لا يعكس بالضرورة جميع آراء العاملين في المناطق الصحية المختلفة.

في ضوء ما تم عرضه وتحليله ضمن هذه الخطة البحثية، يتبين أن موضوع القيادة التحويلية وأثرها على أداء الموظفين يُعد من القضايا المحورية التي تمسّ جوهر الفعالية التنظيمية، ولا سيما في بيئة خدمية معقدة كوزارة الصحة السعودية. فقد تناولت الدراسة الإطارين المفاهيمي والنظري

للعلاقة بين أنماط القيادة الحديثة وجودة الأداء، مع التركيز على أبعاد القيادة التحويلية بوصفها أحد أبرز النماذج القيادية الفاعلة في السياقات المؤسسية المعاصرة.

وقد ركزت الدراسة على أهمية ترسيخ نمط القيادة التحويلية كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة الموارد البشرية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، ودعم توجهات الدولة نحو تحسين جودة الخدمات الصحية. كما أن إدماج العوامل الديموغرافية في تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المهني يوفر بُعدًا إضافيًا يُسهم في صياغة سياسات قيادية أكثر دقة ومواءمة لاحتياجات العاملين داخل الوزارة.

وتُعد هذه الدراسة خطوة أولية تفتح المجال أمام مزيد من البحوث التطبيقية في مجال القيادة الإدارية، داعيةً إلى توسيع نطاق الدراسات الميدانية التي تربط بين النظرية والممارسة، وتُسهم في تأسيس قاعدة معرفية داعمة لمسار التطوير المؤسسي المستدام في المملكة.

وفي ضوء ما سبق، يُوصى بتعزيز مفاهيم وممارسات القيادة التحويلية داخل وزارة الصحة، لما لها من دور مباشر في تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوى الالتزام والرضا المهني. كما يُنصح بتصميم برامج تدريبية تخصصية لقيادة الصف الأول تركز على تنمية مهارات التأثير والتحفيز والابتكار المؤسسي، بما ينسجم مع التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، يُستحسن تعميم ممارسات القيادة التحويلية على مختلف المستويات الإدارية، وتفعيل أنظمة تقييم دورية تقيس أثر هذه الممارسات من خلال مؤشرات أداء واضحة تشمل الرضا الوظيفي، والولاء المؤسسي، ومستوى التحسين المستمر في بيئة العمل. ويُقترح استخدام نتائج تلك التقييمات كمدخلات لتطوير الخطط الاستراتيجية وبرامج التدريب المستقبلية.

ولا شك أن هذا البحث يشكّل خطوة أساسية نحو إدراك أعمق لأهمية القيادة في تحفيز العاملين وتحقيق أهداف المنظمات الصحية، كما يُسلط الضوء على دور القائد التحويلي في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والمبادرة والانفتاح على التطوير المستمر.

كما أن طبيعة العمل في وزارة الصحة، التي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف التخصصات، تجعل من القيادة التحويلية أسلوبًا مثاليًا لترسيخ التعاون وتجاوز المعوقات البيروقراطية، بما يعزز الإنتاجية ويُسهّم في تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية ومتواصلة.

ومن خلال هذا الإطار البحثي، يمكن للجهات المعنية، خاصةً في قطاع الموارد البشرية، أن تعيد النظر في البرامج التدريبية والقيادية الحالية، من خلال تبني نماذج قيادية تحويلية مدعومة بالأدلة العلمية، وبما يتماشى مع متطلبات المرحلة القادمة التي تتطلب كوادِر قيادية ذات رؤية واضحة، ومهارات تواصل عالية، وقدرة على تمكين الموظفين.

وأخيرًا، فإن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة لا تقتصر على حدود وزارة الصحة فقط، بل يمكن تعميمها على قطاعات حكومية أخرى تعاني من مشكلات مشابهة تتعلق بانخفاض الأداء والرضا الوظيفي، مما يُعزز من القيمة الاستراتيجية لهذا البحث في السياق الإداري السعودي.

قائمة المصادر والمراجع

1- Almutairi, D. (2017). The impact of transformational leadership on job performance in the public health sector in Saudi Arabia.

International Journal of Health Administration, 15(3), 210–229.

2- Ahmed, S., et al. (2019). Leadership styles and their impact on employee performance in healthcare. *International Journal of Health Management*, 29(2), 99–117.

3- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

4- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

5- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

6- Khalil, M., Saeed, A., & Farooq, M. (2018). Transformational leadership and employee performance in private hospitals. *Journal of Health Management Studies*, 12(4), 155–172.

7- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

8- الأحمدى، م، (2020)، "أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية"، المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 115–138.

9- الزهراني، خ، (2020)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي في المنظمات الصحية"، المجلة العربية للموارد البشرية، 12(3)، 66–89.

10- العتيبي، س، (2021)، "أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، 45(1)، 53–75.

11- عبدالعزيز، ف، وآخرون، (2019)، "القيادة التحويلية والتحفيز الداخلي في القطاع الصحي"، المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 33(1)، 87-102.