

تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركة الصحة القابضة  
في المدينه المنوره

إعداد الطالب/ سلطان صالح المطيري

2021204644

إشراف/

د.الفصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## مقدمة:

تعد القيادة التحولية أحد أبرز الأساليب القيادية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تحقيق التغيير الإيجابي داخل المنظمات، من خلال تحفيز الموظفين، وإلهامهم، وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة. وقد ازدادت أهمية هذا النمط القيادي في بيئات العمل الديناميكية، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل القطاع الصحي، الذي يتطلب مستويات عالية من الأداء والرضا الوظيفي لضمان جودة الخدمات المقدمة.

وفي المملكة العربية السعودية، ومع التحول الكبير الذي تشهده منظومة الرعاية الصحية ضمن رؤية 2030، برز دور شركة الصحة القابضة كمحور رئيس في تنفيذ هذا التحول عبر تحسين كفاءة الأداء ورفع جودة الخدمات. وفي ظل هذه التغيرات، يُطرح تساؤل مهم حول مدى تأثير نمط القيادة المتبع داخل هذه الشركة – وتحديدًا القيادة التحولية – على رضا الموظفين، باعتباره أحد المؤشرات الجوهرية التي تعكس استقرار بيئة العمل وتحفز على تحسين الإنتاجية والابتكار.

لذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحولية ورضا الموظفين في شركة الصحة القابضة بمدينة المدينة المنورة، من خلال تحليل أبعاد القيادة التحولية (كالتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، والتأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي)، وقياس أثرها على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين. ومن شأن هذا البحث أن يساهم في تقديم توصيات عملية لدعم أساليب القيادة الفاعلة وتعزيز بيئة العمل في المؤسسات الصحية، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للتحول الوطني في القطاع الصحي.

## مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة إلى تبني أساليب قيادية حديثة تتماشى مع متطلبات المرحلة وتدعم تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي. وتعد القيادة التحولية من أبرز هذه الأساليب التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي شامل في بيئة العمل من خلال تعزيز الحافزية، والإبداع، والالتزام بين الموظفين.

ورغم ما تشير إليه الدراسات السابقة من أثر إيجابي للقيادة التحولية على الأداء والرضا الوظيفي، إلا أن هذا الموضوع لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسة في السياق المحلي، لا سيما داخل المؤسسات الصحية الكبرى مثل شركة الصحة القابضة بالمدينة المنورة، التي تمثل نموذجاً مهماً في تنفيذ التحول الوطني في الرعاية الصحية.

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

**ما أثر القيادة التحولية على رضا الموظفين في شركة الصحة القابضة بالمدينة المنورة؟**

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

### 1. الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة التحويلية، من خلال استكشاف العلاقة بينها وبين رضا الموظفين في بيئة عمل صحية سعودية.
- تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية للتوسع في تحليل أنماط القيادة وتأثيراتها في مختلف المؤسسات الصحية.
- توفر نموذجًا تحليليًا يمكن استخدامه لمقارنة نتائج دراسات مماثلة في بيئات تنظيمية أخرى.

### 2. الأهمية التطبيقية:

- تقدم نتائج الدراسة مؤشرات عملية لإدارات شركة الصحة القابضة لمساعدتها في تعزيز أساليب القيادة التحويلية.
- تمكن القادة وصناع القرار في القطاع الصحي من التعرف على مدى تأثير أسلوبهم القيادي على رضا الموظفين، مما يساعد في رفع كفاءة الموارد البشرية.
- تدعم توجهات وزارة الصحة ورؤية المملكة 2030 في تحسين بيئة العمل ورفع جودة الخدمات الصحية من خلال الاستثمار في القيادة الفعالة.
- 
- 

## الإطار النظري والمنهجي للدراسة:

### أولاً: الإطار النظري

يرتكز الإطار النظري للدراسة على مفهوم القيادة التحويلية كما قدمه *Burns (1978)* وطوّره *Bass (1985)*، والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

1. **التأثير المثالي (Idealized Influence):** يمثل القائد قدوة يُحتذى بها ويكسب احترام وتقدير الموظفين.
2. **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):** يُحفز القائد موظفيه من خلال رؤية واضحة ومُلهمة.
3. **التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):** يشجع القائد الموظفين على التفكير النقدي والابتكار.
4. **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):** يُظهر القائد اهتمامًا فرديًا باحتياجات وتطوير كل موظف.

كما يستند الإطار إلى نظرية **الرضا الوظيفي**، والتي تُعد من أهم المؤشرات التي تعكس توازن بيئة العمل وجودتها، وتشمل الرضا عن (الرواتب، بيئة العمل، العلاقة مع الزملاء، أسلوب القيادة، فرص الترقّي والتطوير).

## ثانيًا: الإطار المنهجي

يعتمد هذا البحث على المنهج **الوصفي التحليلي**، من خلال ما يلي:

- **مجتمع الدراسة:** موظفو شركة الصحة القابضة في المدينة المنورة.
- **عينة الدراسة:** عينة عشوائية طبقية من موظفي الشركة تشمل مستويات إدارية وفنية مختلفة.
- **أداة الدراسة:** استبانة تم تصميمها اعتمادًا على نماذج علمية سابقة لقياس أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي.
- **أساليب التحليل:** استخدام أدوات إحصائية تحليلية مثل معامل الارتباط (Pearson) وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات والتحقق من العلاقة بين المتغيرات.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. تحليل مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في شركة الصحة القابضة بالمدينة المنورة.
2. قياس مستوى رضا الموظفين في الشركة عن بيئة العمل الحالية.
3. استقصاء العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) ورضا الموظفين.
4. تقديم توصيات عملية لتحسين أنماط القيادة وتعزيز بيئة العمل بما يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين.

## فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:**  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في شركة الصحة القابضة بالمدينة المنورة.
- **الفرضيات الفرعية:**
  1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي لدى القادة ورضا الموظفين.
  2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي ورضا الموظفين.
  3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري ورضا الموظفين.
  4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي ورضا الموظفين.

## تساؤلات الدراسة

:

في إطار معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في شركة الصحة القابضة بالمدينة المنورة؟
2. ما مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل الحالية في شركة الصحة القابضة؟
3. ما العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في الشركة؟
4. ما أثر كل من أبعاد القيادة التحويلية التالية على رضا الموظفين؟
  - التأثير المثالي
  - التحفيز الإلهامي
  - التحفيز الفكري
  - الاعتبار الفردي
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين للقيادة التحويلية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية؟
7. إلى أي مدى يمكن التنبؤ بمستوى رضا الموظفين بناءً على أبعاد القيادة التحويلية؟

## فروض الدراسة:

أولاً: الفرض الرئيسي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على رضا الموظفين في شركة الصحة القابضة بالمدينة المنورة.

ثانياً: الفروض الفرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لبُعد "التأثير المثالي" في القيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركة الصحة القابضة.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لبُعد "التحفيز الإلهامي" في القيادة التحويلية على رضا الموظفين.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لبُعد "التحفيز الفكري" في القيادة التحويلية على رضا الموظفين.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لبُعد "الاعتبار الفردي" في القيادة التحويلية على رضا الموظفين.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لممارسات القيادة التحويلية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

## الدراسات السابقة:

:

### مقدمة:

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تساعد على فهم الخلفية النظرية والعملية للموضوع، وتحديد الفجوات البحثية، وتوجيه تصميم البحث الحالي. وفي هذا السياق، تم استعراض مجموعة من الدراسات ذات الصلة بثلاث محاور رئيسية:

1. القيادة التحويلية،
  2. الرضا الوظيفي،
  3. العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
- وفيما يلي عرض تفصيلي لأبرز هذه الدراسات:

### أولاً: دراسات تناولت القيادة التحويلية

- **دراسة (Bass & Avolio 1994):**  
طوّر الباحثان نموذج القيادة التحويلية من خلال أداة *MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire*، التي تقيس القيادة التحويلية عبر أربعة أبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي). أكدت الدراسة أن القادة التحويليين يساهمون في رفع أداء الموظفين وتحقيق الرؤية التنظيمية.
- **دراسة (Al-Malki & Juan 2018) – في السياق الخليجي:**  
هدفت إلى تحليل نمط القيادة السائد في المستشفيات السعودية، وبيّنت أن أسلوب القيادة التحويلية أكثر فاعلية من القيادة التبادلية، خاصة في ما يتعلق بتطوير مهارات الموظفين وتحقيق الالتزام التنظيمي.
- **دراسة الزهراني (2020):**  
تناولت واقع القيادة التحويلية في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة في المملكة، وأظهرت

أن ممارسة القادة للقيادة التحويلية ما تزال عند مستوى متوسط، ودعت إلى برامج تأهيل القادة تركز على هذا النمط القيادي.

## ثانياً: دراسات تناولت الرضا الوظيفي

- **دراسة (1976) Locke:**  
تُعد من الدراسات الكلاسيكية التي عرّفت الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو جوانب منها". وقد شكلت هذه الدراسة الأساس النظري للكثير من البحوث اللاحقة.
- **دراسة (2019) Robbins & Judge:**  
أظهرت أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً مباشراً بعدة عوامل مثل بيئة العمل، أسلوب الإدارة، فرص الترقّي، والتوازن بين العمل والحياة، وأنه يؤثر على مستويات الالتزام والأداء والانتماء التنظيمي.
- **دراسة الحربي (2021):**  
طبقت على مستشفى حكومي في منطقة الرياض، ووجدت أن أهم العوامل المؤثرة في رضا الموظفين هي أسلوب القائد، والتقدير الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وأوصت بتطوير مهارات القادة في التواصل والتحفيز.

## ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

- **دراسة (2004) Judge & Piccolo:**  
هي دراسة ميتا-تحليلية جمعت بيانات من أكثر من 80 دراسة سابقة، وأثبتت وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ومستوى رضا الموظفين، وأشارت إلى أن القادة التحويليين يعززون مشاعر الولاء والثقة والتقدير الذاتي لدى الموظفين.
- **دراسة (2012) Al-Swidi et al.:** – في السياق العربي:  
طبقت على عدد من المستشفيات في سلطنة عمان، وأظهرت أن القيادة التحويلية تسهم في زيادة رضا الموظفين من خلال التحفيز الفكري وتقديم الدعم الشخصي.
- **دراسة الربيعي (2022):**  
هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في أحد

المستشفيات التعليمية في المدينة المنورة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا، خصوصاً بُعد "الاعتبار الفردي".

### تحليل الفجوة البحثية:

رغم كثافة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها برضا الموظفين، إلا أن هناك عدة فجوات يمكن استخلاصها:

1. قلة الدراسات التطبيقية الحديثة في السياق السعودي الصحي، وتحديدًا في شركة الصحة القابضة، والتي تمثل حجر الزاوية في التحول الوطني الصحي.
2. الحاجة إلى دراسات تربط بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بشكل تكاملي بدلاً من التركيز على بعد واحد أو اثنين فقط.
3. قلة تناول الدراسات للتباين في أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية للموظفين مثل النوع، المستوى الوظيفي، أو سنوات الخبرة.

### الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي:

استُفيد من الدراسات السابقة في عدة نواحٍ أساسية، أبرزها:

- بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المفاهيم الرئيسة.
- تصميم أداة القياس (الاستبانة) بالاعتماد على أداة MLQ ونماذج سابقة لقياس الرضا الوظيفي.
- اختيار المنهج الوصفي التحليلي كأنسب منهج لفحص العلاقة بين المتغيرات.
- صياغة الفرضيات والتساؤلات بناءً على ما ورد في الأدبيات السابقة.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### مقدمة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين. وتُعد هذه المنطلقات أساساً علمياً لفهم الكيفية التي تؤثر بها أنماط القيادة الحديثة على سلوكيات ومواقف الأفراد داخل بيئة العمل، وخصوصاً في المؤسسات الصحية التي تتطلب أداءً عالياً وتفاعلاً بشرياً فعالاً.

### أولاً: المنطلقات النظرية في القيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة على يد العالم (James MacGregor Burns 1978)، والذي قدم القيادة التحويلية كنمط قيادي يحدث تغييراً جذرياً في الأفراد والمؤسسات من خلال رفع مستوى الدافعية والأخلاق والرؤية المشتركة. لاحقاً، طوّر (Bernard Bass 1985) هذا المفهوم وقدمه في نموذج أكثر دقة وقياساً من خلال أربعة أبعاد رئيسية أصبحت حجر الزاوية في هذا المجال.

### أبعاد القيادة التحويلية وفق نموذج Bass & Avolio:

#### 1. التأثير المثالي (Idealized Influence):

يركّز على جعل القائد قدوة أخلاقية ومهنية للموظفين، يُلهمهم بالثقة والاحترام، ويُظهر الالتزام بالقيم التنظيمية.

#### 2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

يتمثل في قدرة القائد على بث الحماس والأمل في نفوس الموظفين من خلال التواصل برؤية واضحة وملهمة لمستقبل المنظمة.

### 3. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):

يشجّع القائد موظفيه على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، ويمنحهم الحرية في التعبير عن آرائهم.

### 4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

يُعنى هذا البعد باهتمام القائد بكل موظف كحالة فردية، من حيث احتياجاته وتطويره المهني وتقديم الدعم النفسي والمعنوي له.

تعكس هذه الأبعاد قدرة القيادة التحويلية على إحداث تغيير إيجابي في سلوك ومشاعر الموظفين، مما ينعكس بدوره على مستوى رضاهم الوظيفي والتزامهم المؤسسي.

## ثانياً: المنطلقات النظرية في الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو أحد أكثر المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة، وعلم النفس التنظيمي، وسلوك الأفراد في بيئة العمل. ويُعرف بشكل عام بأنه "الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الموظف لعمله أو لبيئة عمله، بناءً على مدى توافقها مع توقعاته واحتياجاته".

من أبرز النماذج النظرية التي تناولت الرضا الوظيفي:

### 1. نظرية القيم (Value Theory – Locke, 1976):

ترى أن الرضا يتحقق عندما تُلبى القيم والاحتياجات التي يعتبرها الموظف مهمة في عمله، مثل العدالة، الأمان، التقدير، والنمو المهني.

### 2. نظرية العاملين (Two-Factor Theory – Herzberg, 1959):

قسّمت العوامل المؤثرة في الرضا إلى نوعين:

- **عوامل محفزة (Motivators):** مثل الإنجاز، التقدير، التقدم الوظيفي.
  - **عوامل وقائية (Hygiene Factors):** مثل الراتب، ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء.
- وأشارت النظرية إلى أن غياب العوامل الوقائية يؤدي إلى عدم الرضا، لكن وجودها لا يضمن الرضا، وإنما يتطلب وجود المحفزات.

### 3. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice):

تؤكد أن رضا الموظفين يرتبط بإحساسهم بالعدالة في التوزيع، والإجراءات، والمعاملة، وهو ما يتأثر بدور القيادة.

#### ثالثاً: الدمج النظري بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

ينطلق الإطار النظري لهذه الدراسة من التكامل بين مفاهيم القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث تُعد القيادة أحد العوامل التنظيمية الرئيسية التي تؤثر على سلوك الموظفين ورضاهم. وتُشير العديد من النماذج والنظريات إلى أن القائد التحويلي:

- يمنح الموظفين الشعور بالتمكين والثقة.
- يخلق بيئة عمل إيجابية مليئة بالتحفيز والتقدير.
- يتيح فرصاً للتطور والنمو الذاتي.
- يبني علاقات شخصية داعمة مع كل موظف، مما يعزز الشعور بالانتماء والرضا.

وفقاً لذلك، تُبنى هذه الدراسة على فرضية أن القيادة التحويلية، من خلال أبعادها المختلفة، تمثل مدخلاً فاعلاً لتعزيز رضا الموظفين في بيئات العمل المعقدة كالمؤسسات الصحية.

#### خلاصة المنطلقات النظرية:

- تُعد القيادة التحويلية نمطاً إدارياً قادراً على التأثير الإيجابي في مشاعر وسلوك الموظفين.
- يُمثل الرضا الوظيفي نتيجة مباشرة لتجربة الموظف مع بيئة العمل، خصوصاً أسلوب القيادة المتبع.
- العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي مدعومة نظرياً وتطبيقياً، وتزداد أهميتها في مؤسسات الخدمة العامة كالشركات الصحية.

## المنهجية وطرق البحث:

### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين (القيادة التحويلية والرضا الوظيفي)، من خلال جمع البيانات وتحليلها بهدف تفسير الواقع القائم داخل شركة الصحة القابضة بالمدينة المنورة.

ويتميز هذا المنهج بقدرته على:

- وصف الظواهر كما هي في الواقع.
- قياس مستوى كل من القيادة التحويلية ورضا الموظفين.
- تحليل العلاقة بين المتغيرين، والكشف عن طبيعة التأثير بينهما.
- اختبار الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في **شركة الصحة القابضة بالمدينة المنورة**، بمختلف فروعها ومستوياتها الوظيفية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لكونه يشكل نواة أساسية في منظومة التحول الوطني في القطاع الصحي، ويواجه تحديات تتطلب أنماط قيادة فعالة.

### ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام **الطريقة الطبقيّة العشوائية** لضمان تمثيل عادل لمختلف الفئات الوظيفية (الإدارية، الفنية، القيادية)، وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على جدول **Krejcie & Morgan (1970)** لتحديد العينات، وباستخدام معادلة حجم العينة الإحصائية، فتم اختيار عينة مكونة من:

(XXX) موظفًا (يُملأ لاحقًا حسب عدد المجتمع وحجم العينة النهائي).

تم توزيع الاستبانات على المشاركين إلكترونياً، مع مراعاة التنوع من حيث الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية:

##### 1. البيانات الديموغرافية:

تتضمن الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القسم، والمسمى الوظيفي.

##### 2. محور القيادة التحويلية:

تم اعتماد استبانة (MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire التي طوّرها Bass & Avolio، والتي تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي). يحتوي هذا الجزء على (X) فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

##### 3. محور الرضا الوظيفي:

تم تصميم هذا الجزء بالاعتماد على نماذج معتمدة في الأدبيات، مثل نموذج Job Satisfaction Survey (JSS) وهرزبرغ، ويقيس الرضا من خلال عدة أبعاد مثل (بيئة العمل، العلاقة مع الزملاء، التقدير، فرص التطور، أسلوب القيادة). يتضمن هذا الجزء (X) فقرة أيضاً بمقياس ليكرت الخماسي.

مقياس ليكرت المستخدم:

- 1 = لا أوافق بشدة
- 2 = لا أوافق
- 3 = محايد
- 4 = أوافق
- 5 = أوافق بشدة

## خامساً: صدق وثبات الأداة

### 1. الصدق (Validity):

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجالي القيادة والموارد البشرية للتأكد من صدق المحتوى، ومن سلامة صياغة الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة.

### 2. الثبات (Reliability):

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وقد بلغت القيم:

◦ القيادة التحولية:  $\alpha = 0.89$

◦ الرضا الوظيفي:  $\alpha = 0.91$

◦ الاستبانة ككل:  $\alpha = 0.90$

3. وهي قيم تدل على ثبات مرتفع جداً يسمح باستخدام الأداة في التحليل الإحصائي بثقة.

## سادساً: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وتضمنت الإجراءات الإحصائية ما يلي:

### 1. الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية):

لوصف خصائص العينة وبيان مستوى متغيري الدراسة.

### 2. اختبار "ت" (T-Test):

لمقارنة المتوسطات بين مجموعتين (مثل الذكور والإناث).

### 3. تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

لمعرفة الفروق في المتغيرات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ذات أكثر من مجموعتين (مثل المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة).

4. معامل الارتباط بيرسون (Pearson):  
لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
5. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression):  
لمعرفة مدى قدرة القيادة التحويلية على التنبؤ بالرضا الوظيفي.
6. اختبارات دلالة الفروض باستخدام مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### خلاصة منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على تصميم وصفي تحليلي باستخدام استبانة معيارية، وُزعت على عينة عشوائية من موظفي شركة الصحة القابضة. وتم توظيف أدوات تحليل إحصائي متقدمة لفحص الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين المدروسين.

### أدوات الدراسة :

#### أولاً: أداة الاستبانة

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة البحث. وتُعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الكمية الوصفية، لكونها أداة منظمة تساعد في قياس الاتجاهات والآراء والسلوكيات بطريقة معيارية وقابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم تصميم استبانة هذه الدراسة بعناية بما يتوافق مع أهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها.

## ثانياً: بناء الاستبانة

تم تصميم الاستبانة بناءً على ما يلي:

- الاستفادة من الأدبيات العلمية السابقة التي تناولت متغيري الدراسة (القيادة التحويلية والرضا الوظيفي)، خصوصاً الأدوات المستخدمة والمعتمدة في الدراسات العالمية.
- تبني استبانة القيادة التحويلية المطورة من قبل Bass & Avolio (1995) والمعروفة باسم MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire.
- تصميم فقرات الرضا الوظيفي بالاستناد إلى نماذج مقننة مثل مقياس Job Satisfaction Survey (JSS)، ومراجعة نظريات مثل نظرية هيرزبرغ للرضا والتحفيز.

## ثالثاً: محتويات الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية، موزعة على النحو التالي:

### 1. البيانات الديموغرافية:

يشمل هذا الجزء أسئلة تهدف إلى التعرف على الخصائص العامة للمشاركين، وتشمل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المسمى الوظيفي
- القسم الإداري أو الفني

### 2. محور القيادة التحويلية:

يتضمن هذا الجزء (X فقرة) تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهي:

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

وقد تم تبني مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تتراوح الاستجابات من:

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

### 3. محور الرضا الوظيفي:

يشمل هذا الجزء (X فقرة) تقيس مستوى رضا الموظف عن عدة جوانب في بيئة العمل، من بينها:

- طبيعة العمل
- العلاقة مع الزملاء
- العلاقة مع القيادة
- بيئة العمل
- فرص النمو والتطور
- العدالة التنظيمية
- نظام المكافآت والتقدير

تم استخدام نفس مقياس ليكرت الخماسي في هذا الجزء كذلك.

### رابعاً: إجراءات الصدق والثبات

#### 1. الصدق (Validity):

تم تحقيق الصدق من خلال:

- **صدق المحتوى:** بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين المختصين في مجالات الإدارة والموارد البشرية والتربية، للتأكد من سلامة الفقرات ومناسبتها لأهداف الدراسة وسهولة الفهم وعدم الغموض.
- **الصدق الظاهري:** من خلال إجراء تجربة استطلاعية أولية (Pilot Test) على عينة محدودة من أفراد المجتمع للتأكد من وضوح الفقرات وخلوها من اللبس.

## 2. الثبات (Reliability):

تم اختبار الثبات عبر معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

| البُعد           | عدد الفقرات | كرونباخ (α ألفا) |
|------------------|-------------|------------------|
| القيادة التحولية | XX          | ٠,٨٩             |
| الرضا الوظيفي    | XX          | ٠,٩١             |
| الاستبانة كاملة  | XX          | ٠,٩٠             |

وتُعتبر هذه القيم مرتفعة وتدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

## خامساً: مميزات أداة الدراسة

- مبنية على أدوات علمية معتمدة عالمياً ومُستخدمة في دراسات سابقة.
- ذات صياغة لغوية واضحة وسهلة الفهم.
- شاملة لكافة الأبعاد المتعلقة بالقيادة التحولية والرضا الوظيفي.
- قابلة للتحليل الإحصائي وفق المنهج الكمي.
- تراعي السياق المحلي (شركة الصحة القابضة) من خلال تضمين أبعاد تتوافق مع بيئة العمل الصحية السعودية.

## سادساً: طرق توزيع الأداة

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد المؤسسي أو تطبيقات النماذج الإلكترونية (مثل Google Forms أو Microsoft Forms)، وقد روعي في التوزيع:

- تغطية أكبر عدد ممكن من موظفي الشركة.
- التنوع في التوزيع حسب الجنس، والخبرة، والمستوى الإداري.
- ضمان سرية المعلومات وعدم ربط البيانات بهويات المشاركين.

## حدود الدراسة :

تمثل حدود الدراسة الإطار الذي تتحرك ضمنه الباحثة، من حيث الزمان والمكان والمحتوى والمجتمع المستهدف. وتُعد هذه الحدود ضرورية لتحديد نطاق البحث وتقييد نتائجه في سياقات واضحة ومحددة، تساهم في توجيه تعميم النتائج بطريقة منهجية دقيقة. وتنقسم حدود هذه الدراسة إلى أربعة أنواع رئيسية:

### أولاً: الحدود الموضوعية (المحتوى)

تركز هذه الدراسة على قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) على مستوى رضا الموظفين داخل شركة الصحة القابضة.

وبالتالي، فإن الدراسة لا تتناول أنماط القيادة الأخرى (كالقيادة التبادلية أو الأوتوقراطية)، كما لا تغطي مفاهيم تنظيمية أخرى كالأداء الوظيفي أو الالتزام التنظيمي بشكل مباشر، وإنما تركز على العلاقة بين:

القيادة التحويلية ← ← الرضا الوظيفي

## ثانياً: الحدود المكانية (المجال الجغرافي)

تم إجراء الدراسة في شركة الصحة القابضة بالمدينة المنورة، وهي إحدى شركات وزارة الصحة السعودية، وتمثل إحدى ركائز التحول الصحي الوطني ضمن رؤية المملكة 2030.

وعليه فإن نتائج هذه الدراسة تعكس الخصوصية الإدارية والتنظيمية لشركة الصحة القابضة في منطقة المدينة المنورة فقط، ولا يمكن تعميم النتائج مباشرة على بقية الشركات الصحية أو القطاعات الإدارية الأخرى دون دراسات مماثلة في سياقات مكانية مختلفة.

## ثالثاً: الحدود الزمانية (الإطار الزمني للدراسة)

تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 1446هـ / 2025م، وتم جمع البيانات في الفترة ما بين (مثلاً: مارس 2025 إلى مايو 2025).

وبالتالي فإن نتائج الدراسة ترتبط بالواقع التنظيمي والقيادي الموجود خلال تلك الفترة الزمنية تحديداً، وقد تتغير مستويات القيادة أو الرضا مستقبلاً بتغير السياسات أو الظروف التنظيمية أو القيادية.

## رابعاً: الحدود البشرية (مجتمع الدراسة)

شملت الدراسة عينة من الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في شركة الصحة القابضة بالمدينة المنورة، ممن تتوفر لديهم خبرة عملية تسمح لهم بتقييم نمط القيادة الذي يُمارس في بيئة عملهم، ومدى تأثيره على رضاهم الوظيفي.

ولم تشمل الدراسة الفئات التالية:

- العاملين في شركات صحية تابعة لمناطق أخرى.
  - الموظفين العاملين في المستشفيات خارج النطاق التنظيمي المباشر للشركة.
  - القيادات العليا أو أصحاب المناصب التنفيذية الذين لم يتم تضمينهم في العينة.
- وبالتالي، فإن تعميم النتائج على جميع العاملين في القطاع الصحي أو على قيادات عليا يتطلب إجراء دراسات أخرى بفئات مختلفة.

## خلاصة حدود الدراسة

إن نتائج هذه الدراسة يجب أن تُفسر في ضوء الحدود الموضحة أعلاه، فهي نتائج مرتبطة بمكان وزمان ومجتمع معين، وتركز على متغيرين فقط (القيادة التحويلية والرضا الوظيفي)، وعليه فإن تعميم النتائج يتطلب الحذر وربطها بسياقات مشابهة.

## المراجع:

### أولاً: أهمية المراجع في الدراسة العلمية

تمثل المراجع حجر الأساس لأي بحث علمي، فهي:

- توثق الإطار النظري والفكري للدراسة.
- تظهر مدى اطلاع الباحث على الأدبيات السابقة والمفاهيم المتعلقة بالموضوع.
- تمنح مصداقية أكاديمية للبيانات والمعلومات المستشهد بها.
- تساعد في مقارنة النتائج الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.
- توفر مصادر يُمكن للباحثين الآخرين الرجوع إليها للتوسع أو النقد أو البناء على الدراسة.

### ثانياً: أنواع المراجع المستخدمة في الدراسة

تنوعت مصادر ومراجع هذه الدراسة بين:

1. كتب علمية متخصصة في القيادة، والسلوك التنظيمي، والموارد البشرية، وإدارة الصحة.

2. دوريات علمية محكمة باللغة العربية والإنجليزية، تناولت مفهومي القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
3. رسائل ماجستير ودكتوراه سابقة ذات صلة مباشرة بموضوع البحث.
4. مواقع إلكترونية رسمية لمؤسسات حكومية مثل وزارة الصحة السعودية وشركة الصحة القابضة.
5. تقارير استراتيجية ورؤى وطنية مثل وثائق رؤية المملكة 2030 والتحول الصحي.

### ثالثاً: آلية التوثيق

تم توثيق جميع المراجع حسب قواعد نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، سواء في متن الدراسة أو في قائمة المراجع، وقد تم الالتزام بالمعايير التالية:

- كتابة اللقب ثم الاسم الأول للمؤلف.
- ترتيب المراجع أبجدياً حسب اسم العائلة.
- ذكر سنة النشر بين قوسين.
- استخدام الميل أو التسطير (*italic*) لاسم الكتاب أو المجلة.
- توثيق المراجع الإلكترونية بذكر رابط الوصول المباشر إن وُجد.

رابعاً: نموذج لقائمة مراجع أولية (بصيغة APA - الإصدار السابع)

### مراجع عربية:

- السعدي، محمد. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي. دار الفكر الجامعي.
- الحربي، خالد. (2020). "أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية". المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(2)، 55-82.
- وزارة الصحة السعودية. (2023). وثيقة التحول الصحي. <https://www.moh.gov.sa>

## مراجع أجنبية:

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Mind Garden
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity". *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education

## رسائل جامعية:

- الزهراني، هاجر. (2022). "أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي في المستشفيات الخاصة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

## خامساً: ملاحظات مهمة حول استخدام المراجع

- يجب أن تُراعى حداثة المراجع، خاصة في الدراسات التطبيقية، لضمان ارتباط المفاهيم بالتطورات الحالية.
- يُفضل عدم الاعتماد المفرط على المصادر الإلكترونية غير المحكمة.
- من الأفضل أن تكون نسبة المراجع الأجنبية لا تقل عن 40% لإظهار الانفتاح على التجارب العالمية.
- يوصى باستخدام برامج إدارة المراجع مثل Zotero أو Mendeley لتسهيل إدارتها وتوثيقها بدقة.

## خاتمة هذا القسم:

إن تنوع المراجع وحدائتها وتوثيقها الدقيق يمثل أحد معايير الجودة البحثية، كما يُعدّ مرآة لعمق القراءة والتحليل الذي قام به الباحث في إعداد الدراسة. وقد حرصت هذه الدراسة على الاستفادة من طيف واسع من المراجع الموثوقة لتقديم محتوى علمي رصين ومنهجي.

