

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

253001455

إشراف الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3	مقدمة:	—
4	مشكلة الدراسة	—
5	أهداف الدراسة	—
6	أسئلة الدراسة	—
7	فروض الدراسة	—
8	أهمية الدراسة	—
8	الأهمية العلمية (النظرية):	—
9	الأهمية العملية (التطبيقية):	—
9	الدراسات السابقة:	—
17	الفجوة البحثية	—
18	المنطلقات النظرية للدراسة	—
21	المنهجية وطرق البحث:	—
22	مجتمع وعينة الدراسة	—
22	مصادر جمع البيانات	—
23	أداة الدراسة (الاستبانة)	—
24	الأساليب الإحصائية المستخدمة	—
25	حدود الدراسة	—
26	المراجع:	—

مقدمة:

تُشكّل القيادة الإدارية ركيزة جوهرية في نجاح المنظمات المعاصرة واستدامة تميزها، إذ يتوقف تحقيق الأهداف المؤسسية إلى حدٍ 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 أسس لبنائه النظري بيرنز (Burns, 1978) ثم طوّره باس (Bass, 1985) ليصبح من أكثر النظريات القيادية ثراءً ورسوخاً في الحقل الأكاديمي والتطبيقي على حدٍ سواء (الطائف وعلي، 2016).

وتقوم فلسفة القيادة التحويلية على قدرة القائد في إحداث تغيير جوهري 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 للقدوة 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 والحرية 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 الدراسة

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. وتُعدّ 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 الجوهري 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 وبني 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، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟**

أهداف الدراسة

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 تساهم 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.

أسئلة الدراسة

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

يتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر التأثير المثالي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر التحفيز الإلهامي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر الاستثارة الفكرية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر الاعتبار الفردي على تحسين أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟
5. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لدى القيادات الإدارية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
6. ما مستوى أداء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟
7. 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)؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0: 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.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0-1: 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.

2-H0: 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.

3-H0: 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.

4-H0: 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.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (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 وسيطة ومعدلة 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 وسيطة أو معدلة في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

الأهمية العملية (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.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الغويري (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 بُعد الاستثارة الفكرية لدى القيادات لتأثيره الكبير في تحسين أداء الموظفين، وتسهيل الضوء على الدافعية الإلهامية، وتكريس الجهود لتعزيز بُعد 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، واستُخدم 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 تُعزى إلى

الجنس، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يُعزى 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 بأبعاد 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 (القوة 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 ببعده الاهتمام الفردي وبعده المغزى من العمل لدورهما 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، ووُزعت الاستبانة وُحلت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك إصغاءً 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، واستُخدمت 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 Magasi (2021) بعنوان "The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بُعديها (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، واستُخدم الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة، كما أُجريت مقابلات معمقة مع (12) موظفاً من (12) بنكاً مختلفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاعتبار الفردي والاستشارة 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، والاستشارة 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، وحُللت 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 يُفسر 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 (2022) Teoh, Wider, Saad, Sam, Vasudevan & Lajuma 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، والاستشارة 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 بُعدين 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) Qalati, Zafar, Fan, Limón & Khaskheli بعنوان "Employee 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، واستُخدمت 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 قدّمت إسهامات علمية قيّمة 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**، يُلاحظ أن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة ركّزت 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 ركّزت 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 التناول 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 وتتنزانيا 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 بُعدين 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 تُمثل 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 يُكسبها أصالة بحثية تُسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال وتزويد صانعي القرار في القطاع الصحي السعودي بأدلة علمية محلية المنشأ تدعم جهود التطوير والتحسين.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

يرجع الفضل في تأسيس مفهوم القيادة التحويلية إلى العالم السياسي جيمس ماكجريجور بيرنز (Burns) الذي قدّم هذا المصطلح لأول مرة في مؤلفه الشهير "القيادة" عام 1978، حيث عرّف القيادة التحويلية بأنها ذلك النمط القيادي الذي يسعى فيه القائد والتابعون إلى الارتقاء ببعضهم البعض نحو مستويات أعلى من الأخلاق والدافعية، وذلك من خلال مخاطبة الحاجات العليا للعاملين وإلهامهم لتجاوز مصالحهم الذاتية الضيقة لصالح تحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة. ثم جاء برنارد باس (Bass, 1985) ليُطوّر هذا المفهوم ويمنحه بُعداً تطبيقياً أكثر عمقاً ومنهجية، حيث قدّم نموذجاً متكاملًا للقيادة التحويلية يقوم على أربعة أبعاد جوهرية مترابطة، تُشكّل في مجموعها إطاراً شاملاً يُمكن القائد من إحداث تحول حقيقي في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم (الطائف وعلي، 2016).

وقد تعددت التعريفات التي قُدمت للقيادة التحويلية في الأدبيات الإدارية، إلا أنها تتفق في جوهرها على أنها ذلك النمط القيادي الذي يتجاوز حدود العلاقة التبادلية التقليدية بين القائد والمرؤوسين، ليؤسس لعلاقة تفاعلية أعمق تقوم على الإلهام والتحفيز والتمكين الفكري والاهتمام الشخصي، بما يدفع العاملين إلى تقديم أداء يفوق التوقعات ويتخطى حدود المتطلبات الرسمية للوظيفة. فالقائد التحويلي لا يكتفي بتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة سلفاً، بل يعمل على تغيير منظومة قيمهم وتصوراتهم وطموحاتهم بحيث يصبحون شركاء حقيقيين في صناعة رؤية المنظمة والسعي الدؤوب لتحقيقها (باحسين

وخوجلي، 2020). ويرى Purwanto (2022) أن القائد التحويلي يمتلك القدرة على تعزيز التزام العاملين بالتغيير مما يقود إلى تحسين المخرجات التنظيمية والأداء الفردي على حدٍ سواء.

ثانياً: 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 ويجعلهم يتماهون معه ويسعون لمحاكاة سلوكياته. ويتجاوز هذا البُعد مفهوم الكاريزما الشخصية ليشمل التزام القائد بالمبادئ 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)

يُعبّر 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 وتُستثير 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 والموجه والمرشد الذي يُنصت باهتمام لمشاكل العاملين ويتفهم ظروفهم ويُقدّم لهم الدعم والتوجيه المناسبين لتطوير إمكاناتهم 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.

ثالثاً: مفهوم أداء العاملين

يُعرّف أداء العاملين بأنه المحصلة النهائية لجهود الفرد في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفقاً للمعايير والمواصفات المحددة سلفاً من قبل المنظمة، وهو يعكس مدى كفاءة الفرد وفاعليته في استثمار قدراته ومهاراته ومعارفه لتحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة. ولا يقتصر مفهوم الأداء على الجانب الكمي المتمثل في حجم المخرجات المنجزة فحسب، بل يمتد ليشمل الجانب النوعي المتمثل في جودة العمل ودقته وإتقانه، والجانب السلوكي المتمثل في التزام العامل بأخلاقيات المهنة وتعاونه مع زملائه ومبادراته في تطوير ذاته وتحسين إجراءات العمل (خليل، 2020). ويُعدّ أداء العاملين مؤشراً حيوياً على الصحة التنظيمية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، إذ يتوقف نجاح أي منظمة

في نهاية المطاف على مدى قدرة عاملها على أداء أدوارهم بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية والإبداع. (Rojak et al., 2024)

رابعاً: العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين

يُؤسس الإطار النظري لهذه الدراسة على فرضية مفادها أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة تُمثّل مدخلاً فاعلاً لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية. فمن خلال التأثير المثالي يكتسب القائد ثقة العاملين والتزامهم، ومن خلال التحفيز الإلهامي يبعث فيهم الحماس والرغبة في التميز، ومن خلال الاستشارة الفكرية يُطلق طاقاتهم الإبداعية ويُحسّن قدراتهم في حل المشكلات، ومن خلال الاعتبار الفردي يُعزز شعورهم بالتقدير والانتماء مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن. وقد أكدت الدراسات السابقة وجود هذا الأثر الإيجابي في سياقات تنظيمية متعددة، كالقطاع المصرفي (مرتجي وبني حمدان، 2019)، والمؤسسات التنموية (باحسين وخوجلي، 2020)، وقطاع الضيافة (Teoh et al., 2022)، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة (Qalati et al., 2022; Purwanto, 2022)، ومؤسسات التعليم العالي (Rojak et al., 2024). وتأتي هذه الدراسة لتختبر هذه العلاقة في سياق المؤسسات الصحية الحكومية السعودية، وهو سياق يتميز بخصوصية تنظيمية وثقافية تستدعي الدراسة والتحليل.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُعنى هذا المنهج بوصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، ولا يكتفي بجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتنظيمها فحسب، بل يمتد إلى تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والاستدلالات ذات الدلالة منها. وسوف يُتيح هذا المنهج للباحث التعرف 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.

وسوف يستند الجانب النظري للدراسة إلى المسح المكتبي الشامل للأدبيات والمراجع العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي القيادة التحويلية وأداء العاملين، بينما سيستند الجانب الميداني إلى أسلوب

المسح الميداني من خلال تصميم استبانة مُحكَّمة علمياً وتوزيعها على عينة ممثلة من العاملين في المستشفيات المبحوثة، ومن ثم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها والخروج بنتائج وتوصيات علمية قابلة للتطبيق.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف 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.

ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لمجتمع الدراسة بسبب كبر حجمه وتنوع تخصصاته وتعدد ورديات عمله، سوف يتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية من العاملين في المستشفيات الثلاث المبحوثة، وذلك بتقسيم المجتمع إلى طبقات وفقاً للمستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي. وسوف يتم تحديد حجم العينة وفقاً لجداول تحديد حجم العينات (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث سيبلغ حجم العينة المستهدف (370) مفردة، وسوف يتم توزيع (420) استبانة لتغطية نسبة الفاقد المتوقعة، على أن يكون الحد الأدنى المقبول للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي لا يقل عن (370) استبانة بما يحقق التمثيل الإحصائي المطلوب لمجتمع الدراسة بمستوى ثقة (95%) وهامش خطأ لا يتجاوز (5%).

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة في جمع بياناتها على مصدرين أساسيين:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في القيادة التحويلية وإدارة الأداء، والدوريات والمجلات العلمية المحكَّمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)،

والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة السعودية، والمؤتمرات وأوراق العمل ذات الصلة، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة. وسوف يُستفاد من هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة وتطوير أداة الدراسة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سوف يتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لهذه الدراسة، وسوف تُوزع إلكترونياً وورقياً على العاملين في المستشفيات المبحوثة لضمان تحقيق أعلى نسبة استجابة ممكنة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سوف تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وسوف يتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1) موافق بشدة إلى (5) غير موافق بشدة. وسوف تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

القسم الثاني: المتغير المستقل (القيادة التحويلية) ويتكون من أربعة محاور تمثل أبعاد القيادة التحويلية، وهي:

- **المحور الأول: التأثير المثالي** ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى ممارسة القادة الإداريين في المستشفيات المبحوثة لسلوكيات التأثير المثالي من حيث تقديم القدوة الحسنة والسلوك الأخلاقي وبناء الثقة والاحترام المتبادل مع العاملين.
- **المحور الثاني: التحفيز الإلهامي** ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى قدرة القادة على صياغة رؤية مستقبلية واضحة وملهمة ونقل روح التفاؤل والحماس وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة الطموحة.
- **المحور الثالث: الاستثارة الفكرية** ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى تشجيع القادة للعاملين على التفكير الإبداعي والابتكاري ومراجعة الافتراضات القائمة وتبني أساليب جديدة في حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل.

• **المحور الرابع: الاعتبار الفردي** ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى اهتمام القادة بالاحتياجات الفردية لكل عامل وتقديم الدعم والإرشاد الشخصي وتوفير فرص التطوير المهني المناسبة لكل فرد.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (القيادة التحويلية) ستة عشر (16) فقرة موزعة بالتساوي على الأبعاد الأربعة.

القسم الثالث: المتغير التابع (أداء العاملين) ويتكون من محور واحد يتضمن (10) فقرات تقيس مستوى أداء العاملين في المستشفيات المبحوثة من حيث جودة العمل المنجز والإنتاجية والالتزام بمعايير الأداء والقدرة على إنجاز المهام في الوقت المحدد والتعاون مع الزملاء والمبادرة والابتكار في العمل والالتزام بالأنظمة واللوائح والتطوير المهني المستمر والاستجابة لاحتياجات المرضى والمراجعين.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة ستاً وعشرين (26) فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية والوظيفية.

وسوف يتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحتوى (عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين) والصدق البنائي (باستخدام معامل ارتباط بيرسون)، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ. (Cronbach's Alpha)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات وتحليلها، وسوف تُستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الفقرات والأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.

أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتشمل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

(Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية منفرداً على أداء العاملين، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على أداء العاملين ولتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد، واختبار (ت) (Independent Samples T-Test) لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (الجنس)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروق وفقاً للمتغيرات ذات الفئات المتعددة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومعامل تضخم التباين (VIF) للكشف عن مشكلة الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة بالحدود التالية:

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 معدلة.

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.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- 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>
- 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>
- 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>
- باحصين، 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 الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1087737>
- 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 الاسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/844882>

- 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>

- 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>

- 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>

- 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>

المراجع الأجنبية

- 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.
- 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.

- 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.
- 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)
- 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.

Mid Ocean University

College of Management

Master of Health Administration



**The Impact of Transformational Leadership on Improving Employee
Performance in Healthcare Institutions: A Field Study on Ministry of
Health Hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Abdulrahman Dheeb Al-Qahtani

253001455

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarrad

1447-2026