

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع  
تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المستشفيات  
الحكومية بالمدينة المنورة

أسم الطالب  
جواهر محمد جبلي  
222001360

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحمن نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي  
٢٠٢٦ الفصل الدراسي الأول السنة الرابعة

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 2.....  | الشكر والتقدير                                   |
| 3.....  | الإهداء                                          |
| 4.....  | مستخلص الدراسة                                   |
| 8.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 9.....  | 1.1. المقدمة                                     |
| 10..... | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 10..... | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 10..... | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 11..... | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 11..... | 1.3.1. على المستوى النظري                        |
| 11..... | 1.3.2. على المستوى التطبيقي                      |
| 12..... | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 12..... | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 13..... | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 14..... | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 17..... | 1.8. الدراسة الميدانية                           |
| 17..... | 1.9. مخطط المشروع                                |
| 20..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 21..... | 2.1. المقدمة                                     |
| 22..... | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 23..... | 2.3. المتغير التابع                              |
| 25..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 28..... | 2.5. الخاتمة                                     |
| 29..... | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                  |
| 30..... | 3.1. المقدمة                                     |
| 30..... | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث          |
| 31..... | 3.3. تصميم البحث                                 |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 31 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                    |
| 32 | 3.5. طريقة جمع البيانات                                      |
| 32 | 3.6. أنواع البيانات                                          |
| 32 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 33 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 34 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 35 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 35 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 35 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 36 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 36 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 36 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 37 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 38 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 38 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 39 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 39 | قائمة المراجع                                                |
| 43 | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

| رقم الشكل | العنوان              | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------|------------|
| (1)       | نموذج الدراسة        | 11         |
| (2)       | نموذج بصلة البحث     | 12         |
| (3)       | مخطط المشروع المقترح | 14         |

## جدول الجداول

| رقم الجدول | العنوان                                                                 | رقم الصفحة |
|------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| (2-1)      | تلخيص أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي. | 19         |
| (2-2)      | الفجوات البحثية المستخلصة من الدراسات السابقة                           | 22         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تعد القيادة أحد الركائز الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي تمثل العامل المحوري الذي يوجه الأفراد نحو الأداء الفعّال ويعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات التنظيمية. ومع التطورات المتسارعة في بيئة العمل الحديثة، ازدادت أهمية القيادة بوصفها أداة فاعلة لتحفيز العاملين وتحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الموظفين النفسية والمهنية. ومن بين الأنماط القيادية التي حظيت باهتمام متزايد في الأوساط الأكاديمية والإدارية، تبرز القيادة التحويلية باعتبارها أحد أكثر الأساليب تأثيراً في تحسين الأداء وتعزيز الالتزام المؤسسي. تقوم القيادة التحويلية على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء تفوق توقعاتهم من خلال بناء الثقة، وتعزيز روح الانتماء، والاهتمام باحتياجات العاملين على المستوى الفردي. وتؤكد الدراسات الحديثة أن هذا النوع من القيادة يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الشعور بالإنصاف والتقدير في بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء واستقرار الموظفين داخل المؤسسة. كما تعد القيادة التحويلية أسلوباً إدارياً يعزز الابتكار والتمكين، وهو ما يجعلها خياراً مثالياً للمؤسسات التي تسعى إلى التطوير والتحسين المستمر. وفي المستشفيات الحكومية بمدينة المدينة المنورة، تزداد أهمية القيادة التحويلية نظراً لما تواجهه هذه المستشفيات من تحديات تنظيمية وبشرية، مثل محدودية الموارد ونقص الكفاءات وضغوط العمل المتزايدة، الأمر الذي يتطلب من القادة تبني أساليب قيادية قائمة على التحفيز والتفاعل الإنساني الإيجابي. فالقائد التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة العمل اليومي، بل يمتد إلى بناء ثقافة عمل داعمة تشجع التعاون والثقة والابتكار، وهو ما يعد من أبرز العوامل المؤثرة في رضا الموظفين واستقرارهم في بيئة العمل (الحمادي، وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا (2020)). الوظيفي في قطاعات متعددة، إلا أن الأبحاث التطبيقية التي ركزت على هذا الموضوع في القطاع الصحي الحكومي ما تزال محدودة، خصوصاً في سياق المستشفيات الحكومية السعودية. وتمثل هذه الفجوة البحثية دافعاً لإجراء المزيد من الدراسات التي توضح أثر القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل وجودة الخدمات الصحية. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المستشفيات الحكومية بمدينة المدينة المنورة، بهدف تقديم فهم أعمق لهذا النوع من القيادة ودوره في تطوير القطاع الصحي.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المستشفيات الحكومية تحديات متنوعة تتعلق ببيئة العمل ومستوى رضا العاملين، وهو ما قد يؤثر على جودة الخدمات المقدمة. ومع أن مفهوم القيادة التحويلية انتشر في المؤسسات التعليمية والخدمية، إلا أن تطبيقه في القطاع الصحي لا يزال غير كافٍ في دراسة أجرتها العتيبي (2019). تبين أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، إلا أن نتائج مثل هذه الدراسات لا يمكن تعميمها على بيئة المستشفيات نظراً لاختلاف طبيعة العمل وضغوطه. لذلك، فإن الحاجة قائمة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المستشفيات الحكومية بمدينة المدينة المنورة بشكل محدد.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

والرضا الوظيفي تمت دراستها في مجالات متعددة، إلا أن التركيز على بيئة المستشفيات الحكومية العربية لا يزال محدوداً. وقد بين أن القيادة التحويلية تؤثر على الرضا الوظيفي من خلال متغيرات وسيطة مثل التمكين الإداري، وهو ما يُبرز أهمية فهم آليات هذا التأثير في المؤسسات الصحية التي تعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات سعيد (2016).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، ركزت بعض الدراسات الحديثة على الرضا الوظيفي في المستشفيات الحكومية دون أن تربطه مباشرة بأسلوب القيادة التحويلية. فقد تناولت العلي (2023) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى جامعي، بينما درست الحربي (2021) مستوى الرضا لدى الأخصائيين الاجتماعيين في مستشفيات الصحة النفسية.

هذه الدراسات تؤكد أهمية الرضا الوظيفي في القطاع الصحي لكنها لا تتناول بوضوح أثر القيادة التحويلية عليه، مما يترك فجوة بحثية تستدعي الدراسة الحالية لتوضيح العلاقة بينهما في المستشفيات الحكومية بمدينة المنورة.

### السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المستشفيات الحكومية بمدينة المنورة؟

## 1.3. أهمية الدراسة

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للبحوث الإدارية من خلال توسيع نطاق تطبيق القيادة التحويلية (، أظهرت أن الرضا 2023 إلى بيئة المستشفيات الحكومية. فنتائج البحوث السابقة، مثل دراسة الشهراني) الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤثر في استقرار الكوادر التمريضية. لذلك، فإن دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي تسهم في بناء فهم أعمق للنماذج القيادية في القطاع الصحي .

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى العملي، ستساعد نتائج هذه الدراسة صناع القرار ومديري المستشفيات الحكومية على تبني (إلى أن 2020 ممارسات قيادية تعزز التحفيز والالتزام لدى العاملين. وأشارت دراسة الرشدي وصميذة) تحسين الرضا الوظيفي يسهم في رفع جودة الخدمة والحد من معدلات دوران العاملين في المستشفيات

العامّة. وبالتالي، فإن تطبيق القيادة التحويلية بشكل فعال يمكن أن يكون أداة استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمدينة المنورة.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المستشفيات الحكومية في المدينة المنورة؟

ما أثر بُعد التأثير المثالي (Idealized Influence) على رضا الموظفين في المستشفيات الحكومية؟

ما أثر بُعد التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) على رضا الموظفين في المستشفيات الحكومية؟

ما أثر بُعد الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) على رضا الموظفين في المستشفيات الحكومية؟

ما أثر بُعد الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) على رضا الموظفين في المستشفيات الحكومية؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام:

دراسة تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المستشفيات الحكومية بمدينة المنورة.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على تأثير بُعد التأثير المثالي على رضا الموظفين.
2. تحليل أثر التحفيز الإلهامي في تعزيز رضا الموظفين.
3. تقييم أثر الاستثارة الفكرية على مستوى رضا الموظفين.
4. دراسة أثر الاعتبار الفردي على رضا الموظفين.
5. توليد رؤى تطبيقية تدعم تطوير أساليب القيادة في القطاع الصحي الحكومي.

## 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة وبين رضا الموظفين في المستشفيات الحكومية بمدينة المدينة المنورة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ):

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة وبين رضا الموظفين في المستشفيات الحكومية بمدينة المدينة المنورة.

الفرضيات الاتجاهية ( $H_2$ ):

$H_{2a}$ : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد التأثير المثالي على رضا الموظفين.

$H_{2b}$ : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد التحفيز الإلهامي على رضا الموظفين.

$H_{2c}$ : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستثارة الفكرية على رضا الموظفين.

H2d: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد الاعتبار الفردي على رضا الموظفين.

الفرضيات غير الاتجاهية (H3):

H3a: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبُعد التأثير المثالي على رضا الموظفين دون تحديد اتجاه التأثير.

H3b: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبُعد التحفيز الإلهامي على رضا الموظفين دون تحديد اتجاه التأثير.

H3c: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبُعد الاستثارة الفكرية على رضا الموظفين دون تحديد اتجاه التأثير.

H3d: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبُعد الاعتبار الفردي على رضا الموظفين دون تحديد اتجاه التأثير.

## 1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل:

القيادة التحويلية وتشمل (أبعادها الأربعة) :

• التأثير المثالي

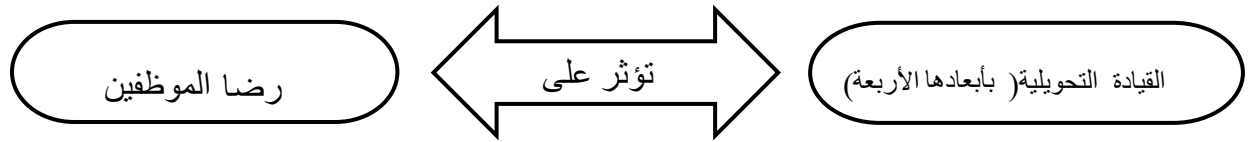
• التحفيز الإلهامي

• الاستثارة الفكرية

• الاعتبار الفردي

المتغير التابع:

• رضا الموظفين



الشكل (1)

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. سيتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من موظفي المستشفيات الحكومية بمدينة المدينة المنورة .

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية، بينما سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين والفنيين لضمان تمثيل الفئات المختلفة .

وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل: الإحصاءات الوصفية، معامل الارتباط، اختبار الفرضيات، وتحليل الانحدار لمعرفة أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين.

كما سيتم مراعاة الجوانب الأخلاقية، مثل سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث فقط.

فلسفة البحث : الوضعية

منهج البحث : الوصف التحليلي

إستراتيجية البحث : المسح الميداني

نوع البحث: كمي

الافق الزمني : مقطعي

طرق جمع وتحليل البيانات : جمع البيانات عبر الاستبيان



الشكل (2)

## 1.9. الدراسة الميدانية

ستتم الدراسة ميدانيًا في عدد من المستشفيات الحكومية بمدينة المدينة المنورة، نظرًا لما تتميز به هذه البيئة من

تحديات خاصة تتعلق بطبيعة العمل وضغط المراجعين ونقص الموارد. وسترکز الدراسة على الموظفين الإداريين والفنيين لقياس مستوى القيادة التحويلية المطبقة من قبل المديرين، ومدى انعكاسها على رضاهم الوظيفي. اختيار المدينة المنورة يأتي لوجود فجوة بحثية واضحة في الدراسات السابقة التي تناولت البيئة الصحية في هذه المنطقة تحديدًا .

## 1.10. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل العناصر الأساسية التي تمثل الأساس النظري والمنهجي للدراسة، وتشمل النقاط التالية:

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- الفجوات النظرية والتطبيقية
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة

• نموذج الدراسة

• منهجية الدراسة

• الدراسة الميدانية المقترحة

• المخطط المقترح للمشروع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة، وذلك من خلال المحاور الآتية:

• مدخل نظري عن القيادة التحويلية

• مدخل نظري عن رضا الموظفين

• العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

• تحليل الدراسات السابقة

• الخاتمة

---

الفصل الثالث: الجانب الميداني (يُنجز في مشروع تخرج 2)

يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة، ويشمل:

• منهجية التطبيق

• وصف العينة

• تحليل البيانات الإحصائية

• اختبار الفرضيات

---

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

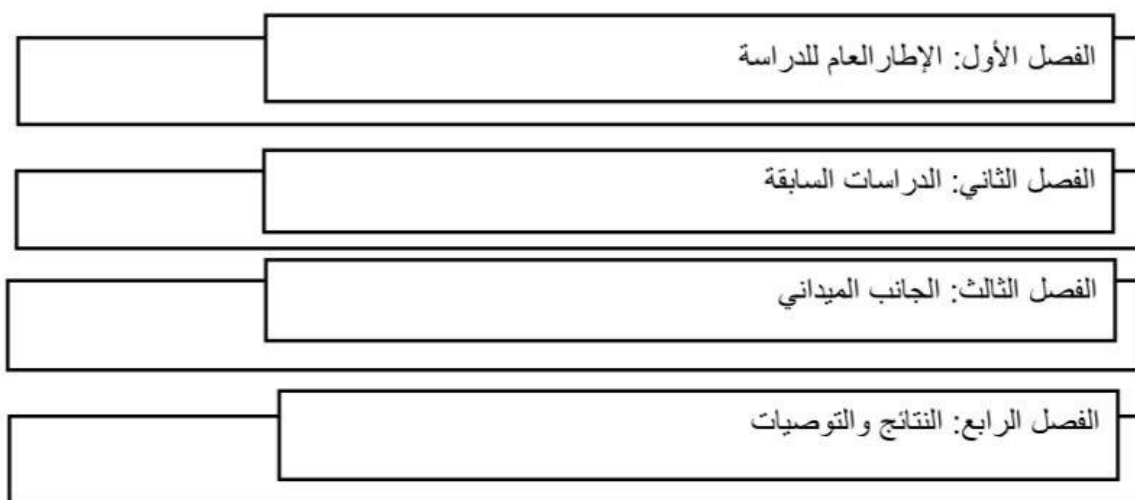
يختتم المشروع من خلال عرض النتائج النهائية وتقديم التوصيات،

ويتضمن:

•النتائج

•التوصيات

•مقترحات الدراسات المستقبلية



الشكل (3)

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل لمتغيرات الدراسة، وهما: القيادة التحويلية بوصفها أحد أساليب القيادة الحديثة القادرة على إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين، والرضا الوظيفي باعتباره أحد أهم المؤشرات الدالة على جودة بيئة العمل. كما يعرض الفصل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، من أجل تحديد مستوى المعرفة المتوفرة، وأوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات، وتحديد الفجوات البحثية التي تبرر أهمية الدراسة الحالية في المستشفيات الحكومية بمدينة المدينة المنورة.

ويُسهم هذا الفصل في بناء أساس علمي راسخ يساعد على فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، ويمهّد لصياغة الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة.

## 2.2. المتغير المستقل

: القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من أهم أنماط القيادة التي ظهرت في الأدبيات الإدارية الحديثة، حيث تعتمد على إحداث تغيير إيجابي عميق في أداء العاملين ودوافعهم، وتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال التأثير في القيم والاتجاهات. ويعزى أصل هذا المفهوم إلى أطر نظرية وضعها Bass & Avolio، اللذان حددا أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية:

(Idealized Influence). التأثير المثالي

يُمارس القائد دور القدوة من خلال السلوك الأخلاقي، العدالة، ونزاهة القرار، مما يعزز ثقة الموظفين به ويولد لديهم مشاعر الاحترام والإعجاب.

(Inspirational Motivation). التحفيز الإلهامي

يركز القائد التحويلي على تحفيز العاملين عبر بث روح التفاؤل، تعزيز الأهداف المشتركة، وتقديم رؤية واضحة تشجع الموظفين على بذل جهد يفوق المتوقع.

(Intellectual Stimulation). الاستثارة الفكرية

يشجع القائد الموظفين على الابتكار، وإعادة التفكير في الأساليب التقليدية، والبحث عن حلول جديدة للمشكلات، مما يدعم بناء بيئة عمل معرفية متطورة.

(Individualized Consideration). الاعتبار الفردي

يهتم القائد باحتياجات الموظفين ويدعم نموهم المهني من خلال الإرشاد، المتابعة، والتطوير الفردي.

وقد أكدت العديد من الدراسات العربية فعالية القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي ورفع جودة الأداء، خصوصاً في المؤسسات الخدمية والصحية (الحمّادي، 2020؛ العتيبي، 2019).

### 2.3. المتغير التابع

: رضا الموظفين

يُعد الرضا الوظيفي من المؤشرات الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات لتقييم بيئة العمل وفاعلية القيادة. ويُعرّف بأنه الشعور الإيجابي الذي يتولد لدى الموظف نتيجة تقييمه لعمله وظروفه المهنية والبيئة التنظيمية التي يعمل فيها.

عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي:

عدالة الإدارة

بيئة العمل

أسلوب القيادة

طبيعة المهام

نظام الحوافز

العلاقات المهنية

وقد أكدت العديد من الدراسات في القطاع الصحي أهمية الرضا الوظيفي في تحسين جودة الخدمات، والحد من الدوران الوظيفي، ورفع الإنتاجية (العلي، 2023؛ الشهراني، 2023؛ الحربي، 2021).

## ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي

| أهم النتائج                   | المنهجية      | مجتمع الدراسة                      | عنوان الدراسة                             | الباحث / السنة        |
|-------------------------------|---------------|------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| علاقة إيجابية ودالة           | وصفي تحليلي   | موظفو وزارة العدل                  | القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي | الحمادي (2020)        |
| تأثير مباشر على الرضا الوظيفي | المنهج المسحي | المشرفون التربويون                 | القيادة التحويلية والرضا الوظيفي          | العتيبي (2019)        |
| التمكين يعزز العلاقة          | وصفي          | العاملون بجامعة بنها               | التمكين الإداري وسيطاً بين القيادة والرضا | سعيد (2016)           |
| تأثير بيئة العمل والقيادة     | وصفي          | العاملون في الصحة                  | الرضا الوظيفي في القطاع الصحي             | العلي (2023)          |
| الرضا متوسط ويتأثر بالقيادة   | وصفي          | الأخصائيون الاجتماعيون             | الرضا لدى العاملين بالصحة النفسية         | الحربي (2021)         |
| انخفاض الرضا يزيد التسرب      | سببي          | التمريض                            | الرضا والتسرب الوظيفي للتمريض             | الشهراني (2023)       |
| قيادة ترفع الرضا بشكل معتدل   | وصفي          | العاملون بالمستشفى                 | الرضا الوظيفي بمستشفى الإيمان             | الرشدي وصميده (2020)  |
| تأثير قوي                     | وصفي          | الوكالة الوطنية للتشغيل            | تأثير القيادة على الرضا                   | علاي ومصطفاوي (2020)  |
| علاقة طردية قوية              | وصفي          | العاملون الإداريون                 | القيادة والرضا في شركة الكهرباء           | حاجي ودولي (2022)     |
| التحفيز الإلهامي الأقوى       | وصفي          | القيادة والرضا لأعضاء هيئة التدريس | القيادة والرضا لأعضاء هيئة التدريس        | المحضر (2022)         |
| علاقة إيجابية قوية            | وصفي          | شركة توزيع الكهرباء                | القيادة التحويلية والرضا                  | المطوري وآخرون (2023) |

جدول (2-1)

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. فالقائد التحويلي يسهم في:

تعزيز الثقة بين العاملين

خلق بيئة داعمة ومحفزة

تشجيع المشاركة والإبداع

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. فالقائد التحويلي يسهم في:

تعزيز الثقة بين العاملين

خلق بيئة داعمة ومحفزة

تشجيع المشاركة والإبداع

تقدير الجهود الفردية

إشراك الموظفين في اتخاذ القرار

وقد أوضحت دراسات عديدة أن هذه العوامل تنعكس مباشرة على رفع مستوى الرضا الوظيفي، خصوصاً في القطاعات الصحية التي تتسم بضغوط كبيرة وحاجة عالية للدعم القيادي (الرشيدي وصميذة، 2020؛ المطوري وآخرون، 2023؛ حاجي ودولي، 2022).

كما بيّنت دراسات أخرى أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تختلف في تأثيرها، حيث يُعد الاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي مقارنةً بالأبعاد الأخرى (سعيد، 2016؛ المحضر، 2022).

### تحليل الدراسات السابقة

أولاً: نقاط الاتفاق

وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

تعزيز القيادة التحويلية للالتزام الوظيفي والاستقرار المهني.

دور القيادة التحويلية في تحسين جودة بيئة العمل.

أهمية الرضا الوظيفي كعامل مؤثر في الأداء.

ثانياً: نقاط الاختلاف

تباين قوة التأثير بين الأبعاد الأربعة.

مقاييس محلية ، اختلاف أدوات القياس (MLQ)

تفاوت العينات والقطاعات (تعليم، صحة، خدمات عامة)

### ثالثاً: الفجوة البحثية

قلة الدراسات التي ركّزت على المستشفيات الحكومية السعودية محدودية الأبحاث التي درست أثر جميع أبعاد القيادة التحويلية الأربعة على الرضا الوظيفي في القطاع الصحي.

الحاجة إلى دراسات في بيئة المدينة المنورة خصوصاً — وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية

### الفجوات البحثية المستخلصة من الدراسات السابقة

| رقم | الفجوة البحثية                                   | توضيح الفجوة                                               |
|-----|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1   | محدودية الدراسات في المستشفيات الحكومية السعودية | تركيز غالبية الدراسات على التعليم والشركات                 |
| 2   | قلة تناول الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية      | تناولت بعض الدراسات بُعداً أو بُعدين فقط                   |
| 3   | غياب الدراسات في المدينة المنورة                 | تركز الدراسات على الرياض ومكة وجدة                         |
| 4   | ضعف استخدام التحليل الإحصائي المتقدم             | اعتماد الدراسات على الوصفي فقط                             |
| 5   | عدم فحص المتغيرات الديموغرافية                   | قلة الدراسات التي تربط السمات الشخصية بالعلاقة محل الدراسة |

جدول(2-2)

## 2.5. الخاتمة

اختُتم هذا الفصل بتقديم عرض شامل للأطر المفاهيمية الرئيسية المتعلقة بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي، مع تحليل نقدي للدراسات السابقة. وقد ظهر بوضوح وجود علاقة وثيقة بين القيادة التحويلية وتحسين الرضا الوظيفي، إلا أن محدودية الدراسات في المستشفيات الحكومية السعودية تُبرز الحاجة لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية. وتستند الدراسة الحالية إلى هذه الفجوات بهدف توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على رضا الموظفين في المستشفيات الحكومية بمدينة المدينة المنورة.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

**3.5. طريقة جمع البيانات**

**3.6. أنواع البيانات**

**3.7. إجراءات التحليل الإحصائي**

### 3.8. الخاتمة

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة

#### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### **4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)**

#### **4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج**

#### **4.6. الخاتمة**

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

## 5.2. توصيات الدراسة:

### 5.3. الخاتمة:

#### قائمة المراجع

(. القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة العدل 2020 الحمادي، ح. ع. م. )  
441-107)، 4(28الكويتية. مجلة العلوم الاجتماعية،

[https://ssj.journals.ekb.eg/article\\_231359.html](https://ssj.journals.ekb.eg/article_231359.html)

(. القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف 2019 العتيبي، ش. ب. ن. )  
32-1)، 1(3وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين. مجلة العلوم التربوية والنفسية،

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/434>

(. التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا 2016 سعيد، م. ن. م. )  
الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها – جمهورية مصر. المجلة العلمية للاقتصاد  
91-41)، 4(46والتجارة،

[https://jsec.journals.ekb.eg/article\\_163758.html](https://jsec.journals.ekb.eg/article_163758.html)

(. الرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة به لدى العاملين في مجال الرعاية 2023 العلي، م. ح. ح. )  
2(7الصحية بمستشفى جامعة الملك فهد بالخبر. مجلة العلوم الطبية والصيدلانية،

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jmps/article/view/6487>

(. الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمستشفيات 2021 الحربي، ن. ع. ن. )  
الصحة النفسية بمنطقة مكة المكرمة. مجلة الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة

[https://jfss.journals.ekb.eg/article\\_202833.html](https://jfss.journals.ekb.eg/article_202833.html)

(. الرضا الوظيفي ودوره في التسرب الوظيفي لتمرير مراكز الرعاية 2023 الشهراني، ف. ع. م. )  
الصحية الأولية بمحافظة بيشة – المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات التجارية  
16(437–471)، 1 والبيئية،

[https://jces.journals.ekb.eg/article\\_322963.html](https://jces.journals.ekb.eg/article_322963.html)

(. مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين 2020 الرشدي، خ. ب. ش.، وصميدي، ع. ب. ع. )  
12(4) والمرضات بمستشفى الإيمان العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/2942>

(. سلوك القائد التحويلي وأثره على الرضا الوظيفي – دراسة 2020 علالي، ز. & مصطفى، س. )  
حالة الوكالة الوطنية للتشغيل

<https://elwahat.univ-ghardaia.edu.dz/article/view/1348>

(. أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين – دراسة حالة 2022 حاجي، ك. & دولي، س. )  
شركة الكهرباء والغاز ببشار

<https://asjp.cerist.dz/en/article/179034>

(. علاقة القيادة التحويلية بتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس 2022 المحضر، و. أ. )

[https://journals.ekb.eg/article\\_274614.html](https://journals.ekb.eg/article_274614.html)

(. أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين 2018 الصومالي، ص. ب. أ.، & متولي، ر. )  
الإداريين في التعليم العالي

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/553>

(. درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط 2012 شقوارة، س. )

[https://jpub.journals.ekb.eg/article\\_95082.html](https://jpub.journals.ekb.eg/article_95082.html)

(. تأثير القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي – دراسة 2023 المطوري، أ. ع. س. وآخرون. )  
استطلاعية في شركة توزيع كهرباء الجنوب

<https://kunsij.kunoozu.edu.iq/index.php/Al-Kunooze/article/view/108>

(. أثر القيادة التحويلية على الأداء والرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية 2020 دراز، ي. )

<https://search.mandumah.com/Record/1130012> (رابط خارجي)

(. العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية 2019 منصور، س. )

<https://search.mandumah.com/Record/1020041>

(. أثر القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة على العاملين في 2021 الشرقي، أ. )  
المؤسسات الحكومية

<https://search.mandumah.com/Record/1135509>

(. تأثير القيادة التحويلية في تطوير السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية على 2019 القرني، أ. س. )  
88-55)، 1(33 المؤسسات الصحية في جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة،

<https://search.mandumah.com/Record/1048752>

(. العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في القطاع الصحي السعودي. 2022 الغامدي، ه. ع. )  
330-301)، 4(42 المجلة العربية للإدارة،

<https://search.mandumah.com/Record/1260048>

(. دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة تحليلية 2020 المطيري، ر. م. )  
210-177)، 2(18 على مستشفيات الرياض. مجلة البحوث الإدارية،

<https://search.mandumah.com/Record/1092902>

(. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الممرضين السعوديين في 2021 الهذلول، ف. م. )  
120-99)، 1(14 المستشفيات الحكومية. مجلة العلوم الصحية،

<https://search.mandumah.com/Record/1187144>

(. الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني في القطاع الصحي بدولة قطر. 2020 الخليفة، ن. ح. )  
(118-89)، 3(47)مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية،

<https://search.mandumah.com/Record/1135577>

(. محددات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الجامعية في الأردن. 2022 عبدالله، م. ر. )  
(372-341)، 2(49)مجلة العلوم التربوية،

<https://search.mandumah.com/Record/1233401>

(. أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة 2021 الشمري، ع. س. )  
(155-121)، 1(39)ميدانية على المؤسسات الحكومية في الكويت. مجلة البحوث الإدارية،

<https://search.mandumah.com/Record/1205908>

(. دور القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة تطبيقية 2020 السيد، م. ع. )  
(230-199)، 2(34)على قطاع المصارف في مصر. مجلة البحوث التجارية،

<https://search.mandumah.com/Record/1121843>

(. تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في منظمات القطاع العام 2022 العمري، خ. ي. )  
(377-350)، 4(5)السعودي. المجلة الدولية للأبحاث الاقتصادية والإدارية،

<https://search.mandumah.com/Record/1270021>

(. القيادة التحويلية ودورها في تحسين السلوك التنظيمي: دراسة قطاعية على 2019 الصائغ، ن. ح. )  
(332-303)، 3(12)موظفي الصحة في الإمارات. مجلة الإمارات للأبحاث الإدارية،

<https://search.mandumah.com/Record/1068221>

(. تأثير أنماط القيادة الحديثة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في 2020 المحيسن، د. ر. )  
(114-87)، 2(27)المستشفيات السعودية. مجلة العلوم الإدارية،

<https://search.mandumah.com/Record/1109075>

## الملاحق

### الملحق (1): جدول أدوات البحث

| رقم المحور | المتغير           | البُعد/ المحور              | رقم السؤال في الاستبيان | أداة القياس | مقياس الإجابة     |
|------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------|-------------------|
| 1          | القيادة التحويلية | التأثير المثالي             | 3-1                     | الاستبانة   | ليكرت خماسي (5-1) |
| 1          | القيادة التحويلية | التحفيز الإلهامي            | 6-4                     | الاستبانة   | ليكرت خماسي (5-1) |
| 1          | القيادة التحويلية | الاستثارة الفكرية           | 9-7                     | الاستبانة   | ليكرت خماسي (5-1) |
| 1          | القيادة التحويلية | الاعتبار الفردي             | 12-10                   | الاستبانة   | ليكرت خماسي (5-1) |
| 2          | الرضا الوظيفي     | الرضا العام عن العمل        | 15-13                   | الاستبانة   | ليكرت خماسي (5-1) |
| 2          | الرضا الوظيفي     | الاستقرار والانتماء الوظيفي | 20-16                   | الاستبانة   | ليكرت خماسي (5-1) |

جدول رقم (1)

## الملحق (2): نص الاستبيان الكامل

تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية بالمدينة المنورة

أولاً: مقدمة الاستبيان

عزيزتي/عزيزي المشارك....

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية بالمدينة المنورة. وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي. نؤكد أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن يُطلب ذكر الاسم أو أي معلومات تعريفية شخصية.

### ثانياً: البيانات الأولية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1-الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2-المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

3-سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5 – أقل من 10 سنوات

☐ 10 – أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

#### 4-المجال الوظيفي:

☐ إداري

☐ طبي

☐ ترميزي

☐ فني

| الدرجة | مستوى الموافقة |
|--------|----------------|
| 5      | أوافق بشدة     |
| 4      | أوافق          |
| 3      | محايد          |
| 2      | أعارض          |
| 1      | أعارض بشدة     |

#### ثالثاً: محاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة التحويلية

البعد الأول: التأثير المثالي

| السؤال                                                            | مستوى الموافقة | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| يلتزم المدير بالقيم المهنية والأخلاقية في جميع ممارساته الإدارية؟ |                |            |       |       |       |            |
| يحظى المدير بثقة واحترام العاملين في المستشفى؟                    |                |            |       |       |       |            |
| يُعد المدير قدوة حسنة في بيئة العمل؟                              |                |            |       |       |       |            |

### البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

| السؤال                                            | مستوى الموافقة | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---------------------------------------------------|----------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| يعرض المدير رؤية مستقبلية واضحة لتطوير العمل؟     |                |            |       |       |       |            |
| يشجع المدير العاملين على تحقيق أهداف طموحة؟       |                |            |       |       |       |            |
| يعزز المدير روح الحماس والانتماء داخل فريق العمل؟ |                |            |       |       |       |            |

### البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

| السؤال                                                    | مستوى الموافقة | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------|----------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| يشجع المدير العاملين على التفكير الإبداعي في حل المشكلات؟ |                |            |       |       |       |            |
| يدعم المدير المبادرات والأفكار الجديدة؟                   |                |            |       |       |       |            |
| يحفز المدير مراجعة الأساليب التقليدية وتطويرها؟           |                |            |       |       |       |            |

### البعد الرابع: الاعتبار الفردي

| السؤال                                              | مستوى الموافقة | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|-----------------------------------------------------|----------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين؟           |                |            |       |       |       |            |
| يقدم المدير الدعم والتوجيه المهني عند الحاجة؟       |                |            |       |       |       |            |
| يهتم المدير بتنمية مهارات العاملين وتطويرهم المستمر |                |            |       |       |       |            |

## المحور الثاني: الرضا الوظيفي

| السؤال                                               | مستوى الموافقة | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|------------------------------------------------------|----------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| أشعر بالرضا العام عن عملي في المستشفى؟               |                |            |       |       |       |            |
| أشعر بالتقدير من الإدارة مقابل الجهود التي أبذلها؟   |                |            |       |       |       |            |
| تتوفر بيئة عمل مناسبة تساعدني على أداء مهامي بكفاءة؟ |                |            |       |       |       |            |
| أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي؟                     |                |            |       |       |       |            |
| تتناسب مسؤولياتي الوظيفية مع مؤهلاتي وقدراتي؟        |                |            |       |       |       |            |
| أشعر بالعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات؟           |                |            |       |       |       |            |
| أشعر بالانتماء إلى المستشفى التي أعمل بها؟           |                |            |       |       |       |            |
| لدي رغبة في الاستمرار في عملي الحالي؟                |                |            |       |       |       |            |

