

أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مستشفى الظافر بمدينة نجران

إعداد الطالب: عادل عباس
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٣٧

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
٢٠٢٥

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ﴾

سورة المائدة، الآية ٢

الاهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في وصولي إلى ما أنا عليه اليوم...
إلى والديَّ العزيزين، رمز العطاء والدعم، وإلى أسرتي الكريمة التي وقفت إلى جانبي في كل
مراحل حياتي.

إلى كل من علمني حرفاً، وساندني بكلمة أو دعاء.
أهدي هذا الجهد المتواضع عربون وفاء وتقدير لكل من كان سنداً لي في مسيرتي العلمية
والعملية.

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة، وإلى جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة المشاريع على ما قدموه من علم ودعم وتشجيع خلال سنوات دراستي.

كما أتوجه بخالص امتناني وتقديري إلى الأستاذين الفاضلين: د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد، لما بذلاه من جهود كبيرة في الإشراف على هذا البحث، وما قدماه لي من توجيه ونصح وإرشاد كان له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر إدارة مستشفى الزاخر بمدينة نجران، وجميع منسوبيها، على تعاونهم الكريم وتسهيلهم لإجراءات جمع البيانات، كما أشكر كل من شارك وأبدى رأيه في الاستبيان، وأسهم في إثراء نتائج هذه الدراسة.

جزيل الشكر والعرفان لكل من ساندني ووقف بجانبني حتى إتمام هذا البحث.

فهرس المحتويات

المستخلص.....	ط
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	١
المقدمة:	٢
مشكلة الدراسة:	٤
أهمية الدراسة.....	٥
١. الأهمية العلمية	٥
٢. الأهمية العملية	٦
أهداف الدراسة:	٦
تساؤلات الدراسة:	٧
فروض الدراسة	٧
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	٧
أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:	٩
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	١١
المقدمة:	١٢
أولاً: الدراسات السابقة	١٢
١. الدراسات العربية:	١٢
٢. الدراسات الأجنبية:	١٦
٣. التعقيب على الدراسات السابقة:	١٩
ثانياً: الإطار النظري	٢٣
المبحث الأول: القيادة التحويلية	٢٣
أولاً: مفهوم القيادة التحويلية	٢٣
ثانياً: أهمية القيادة التحويلية	٢٣
ثالثاً: نشأة وتطور القيادة التحويلية	٢٤
رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية	٢٥
خامساً: صفات القائد التحويلي	٢٥
المبحث الثاني: التميز المؤسسي	٢٦
أولاً: مفهوم التميز المؤسسي	٢٦
ثانياً: أهمية التميز المؤسسي	٢٦
ثالثاً: نشأة وتطور مفهوم التميز المؤسسي	٢٧
رابعاً: أبعاد التميز المؤسسي	٢٧
خامساً: كيفية تحقيق التميز المؤسسي	٢٨

٢٩	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي
٣١	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٢	مقدمة:
٣٢	المنهجية وطرق البحث:
٣٢	منهج الدراسة:
٣٣	مصادر البيانات:
٣٣	الأساليب الإحصائية:
٣٤	نموذج الدراسة:
٣٤	أدوات الدراسة:
٣٥	مجتمع البحث:
٣٥	عينة البحث:
٣٥	حدود البحث:
٣٦	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٣٧	مقدمة:
٣٨	تحليل البيانات:
٣٨	القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية
٤٦	القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
٤٨	القسم الثالث: ثبات الاستبيان
٥٠	القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة
٥٦	القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
٦٠	ربط النتائج بالدراسات السابقة:
٦٣	النتائج:
٦٤	التوصيات:
٦٥	الخاتمة
٦٦	قائمة المراجع
٦٧	أولاً: المراجع العربية:
٦٩	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٧٠	الملاحق
٧١	إستمارة الاستبيان:
٧٧	Abstract

قائمة الجداول

جدول ١: الجنس	٣٨
جدول ٢: العمر	٣٩
جدول ٣: المؤهل العلمي	٤٠
جدول ٤: سنوات الخبرة	٤١
جدول ٥: القسم / الإدارة	٤٢
جدول ٦: الوظيفة الحالية	٤٣
جدول ٧: نوع التوظيف	٤٤
جدول ٨: مدة العمل في المستشفى	٤٥
جدول ٩: صدق الاتساق الداخلي	٤٦
جدول ١٠: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)	٤٨
جدول ١١: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٥٠
جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية	٥٦
جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى	٥٧
جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية	٥٨
جدول ١٥: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	٥٩

فهرس الأشكال

شكل ١: نموذج البحث.....	٣٤
شكل ٢: الجنس	٣٨
شكل ٣: العمر	٣٩
شكل ٤: المؤهل العلمي	٤٠
شكل ٥: سنوات الخبرة	٤١
شكل ٦: القسم / الإدارة	٤٢
شكل ٧: الوظيفة الحالية	٤٣
شكل ٨: نوع التوظيف	٤٤
شكل ٩: مدة العمل في المستشفى	٤٥

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الطافر بمدينة نجران، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية الثلاثة ومستوى التميز داخل المستشفى استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة مكونة من ٣٠ عبارة وزعت على مجتمع الدراسة من الموظفين، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها ١٤٠ مشاركاً وشملت أدوات الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، والتحليل الإحصائي باستخدام الارتباط، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، وارتفاع مستوى الممارسات القيادية داخل المستشفى، وقدمت الدراسة توصيات لتعزيز دور القيادة في دعم جودة الخدمات الصحية وتحقيق التميز المستدام.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية - التميز المؤسسي - المستشفيات - الأداء التنظيمي - التحفيز - الجودة.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

شهدت الإدارة الحديثة تحولات جذرية على مستوى المفاهيم والممارسات، حيث لم تعد تقتصر على التخطيط والتنظيم والرقابة فحسب، بل باتت تتضمن أبعاداً استراتيجية وإنسانية وتكنولوجية تعكس تطور بيئة العمل فالإدارة اليوم مطالبة بالتحول من الدور التقليدي الذي يركز على الحفاظ على النظام والالتزام بالروتين، إلى دور قيادي يركز على تحفيز العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، والاستفادة من قدراتهم في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة كما ظهرت مفاهيم جديدة مثل الإدارة بالأهداف، والإدارة بالنتائج، والإدارة بالتمكين، والتي تؤكد على أهمية الثقة في الموارد البشرية، وضرورة تهيئة بيئة عمل مرنة، داعمة للابتكار، ومحفزة للأداء المتميز ولا شك أن الإدارة الحديثة تركز على فلسفة قيادية تؤمن بأن الإنسان هو رأس المال الأهم، وأن تطويره وتمكينه هو السبيل الأمثل لتحقيق التميز التنظيمي، ولذلك فإن أساليب القيادة الحديثة، وعلى رأسها القيادة التحويلية، أصبحت جوهر العملية الإدارية لا مجرد جزء منها. (عبدالهادي، ٢٠٢٠)

وعليه فإن القيادة التحويلية تمثل نموذجاً قيادياً يستند إلى الرؤية والقدرة على إحداث التغيير الإيجابي في الأفراد والمؤسسة على حد سواء فهي تركز على بناء ثقافة مشتركة بين القائد والمرؤوسين تقوم على الإلهام والثقة المتبادلة والطموح المشترك ويعد القائد التحويلي ذلك القائد الذي لا يكتفي بإدارة المهام والموارد، بل يسعى لإشعال روح الحماسة لدى العاملين، وتحفيزهم نحو التفوق الذاتي والجماعي (الغمس، ٢٠١٩)، عبر التحدي الإيجابي المستمر وتحويل الأهداف التنظيمية إلى رسائل ملهمة تحمل معنى ورسالة كما أن القيادة التحويلية تتضمن خصائص أساسية مثل الرؤية الاستراتيجية، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردية، والتأثير المثالي، وكلها عناصر تسهم في تعزيز الولاء والالتزام والابتكار داخل بيئة العمل ومن خلال هذه الممارسات، لا يكون القائد مجرد مدير يُصدر التعليمات، بل يصبح مرشداً ملهماً وصانعاً للتغيير، قادراً على تجاوز الأزمات وتحويل التحديات إلى فرص. (المعاينة، ٢٠٢٠)

كما أن التميز المؤسسي لا يُقاس بمجرد جودة المنتجات أو رضا العملاء فقط، بل هو مفهوم شامل يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام عبر جميع مستوياتها ووظائفها وهو يركز على مجموعة من المعايير التي تشمل القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، ورضا المستفيدين، ونتائج الأداء، والابتكار، والتحسين المستمر فالمؤسسة المتميزة هي التي تمتلك رؤية واضحة، وأهدافاً قابلة للتحقيق، ونظاماً إدارياً يضمن الجودة، وبيئة تنظيمية تُشجع على التطوير والتعلم كما أن التميز المؤسسي يتطلب التفاعل مع البيئة الخارجية بمرونة وكفاءة، (الفارسية، ٢٠٢٢) مع المحافظة على هوية

المؤسسة وقيمها وهذا لا يتحقق إلا من خلال التركيز على العنصر البشري، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، ووجود قيادة واعية تؤمن بدور العاملين كركيزة للتقدم المؤسسي فكلما زادت قدرة المؤسسة على تفعيل مواردها، وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة، ارتفعت فرصها في بلوغ التميز المؤسسي والحفاظ عليه. (المعاينة، ٢٠٢٠)

أجمعت العديد من الدراسات السابقة على أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي، إذ كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة التحويلية وبين مؤشرات التميز مثل جودة العمليات، ورضا العاملين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (الغنام، ٢٠٢٥) وذهبت هذه الدراسات إلى أن القادة الذين يتبنون أساليب التحفيز الفكري والاهتمام الفردي يلعبون دوراً محورياً في خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والانضباط الذاتي، مما يؤدي إلى تطوير الأداء وتحقيق نتائج ملموسة على مستوى التميز المؤسسي كما ركزت هذه الدراسات على دور الرؤية المشتركة والتواصل الفعال في تعزيز ثقافة التميز داخل المؤسسة، معتبرة أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين رضا الموظفين ورفع معنوياتهم، وهو ما ينعكس بدوره على استقرار المؤسسة ورفع مستوى جودة الخدمات أو المنتجات. (الغنام، ٢٠٢٥)

في المقابل، تبنت دراسات أخرى وجهة نظر أكثر تحفظاً، حيث أشارت إلى أن القيادة التحويلية وحدها لا تكفي لضمان التميز المؤسسي ما لم تكن هناك بنية تنظيمية داعمة ومناخ عمل مناسب وإطار تشغيلي واضح وأكدت هذه الدراسات أن فعالية القيادة التحويلية قد تتضاءل في البيئات التنظيمية الجامدة أو ذات الهياكل البيروقراطية التي تُقيد حرية المبادرة والابتكار كما شددت على أن التميز المؤسسي لا يعتمد فقط على خصائص القائد التحويلي، بل على منظومة متكاملة تشمل الثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة، والاستراتيجيات المتبعة في إدارة الجودة والموارد البشرية كما بينت بعض الدراسات أن الإفراط في ممارسات القيادة التحويلية قد يؤدي إلى ضغوط غير مباشرة على العاملين لتجاوز قدراتهم الفعلية، مما ينعكس سلباً على أدائهم ويؤدي إلى نتائج عكسية. (الغنام، ٢٠٢٥)

وعلى الرغم من التباين النسبي في النتائج، فإن طيفاً ثالثاً من الدراسات حاول التوفيق بين الاتجاهين من خلال التأكيد على أن أثر القيادة التحويلية على التميز المؤسسي هو أثر مشروط، يتأثر بعدة متغيرات داخلية وخارجية (عبيد، ٢٠٢٠)، فقد أشارت هذه الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تُحدث فرقاً ملموساً في الأداء حين تتكامل مع عناصر أخرى مثل دعم الإدارة العليا، وتمكين العاملين، ووجود أنظمة تقييم وتحفيز فعالة كما بينت أن العلاقة بين المتغيرين تتسم بالديناميكية، حيث تختلف درجة تأثير القيادة

التحويلية بحسب طبيعة المؤسسة، ونوع النشاط، والثقافة السائدة، وحجم التحديات المحيطة وأكدت هذه الدراسات أن الاستثمار في تطوير القيادات التحويلية، بالتوازي مع بناء بيئة تنظيمية مرنة ومتجددة، هو المدخل الأنجح لتحقيق التميز المؤسسي بصورة متكاملة ومستدامة. (الشريف، ٢٠٢٢)

تُعد القيادة التحويلية أحد أهم العوامل المحفزة للتميز المؤسسي، حيث إن القائد التحويلي يمتلك القدرة على تحويل الرؤية المؤسسية إلى واقع ملموس من خلال إشراك العاملين في صياغتها وتنفيذها بدلاً من الإدارة التقليدية التي تركز على المهام والرقابة، تعمل القيادة التحويلية على استنهاض طاقات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأفضل دائماً هذا النوع من القيادة يُسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام والتمكين، وهي بيئة تُعد شرطاً أساسياً لبلوغ التميز المؤسسي كما أن القائد التحويلي يستطيع التفاعل مع التحديات والمستجدات بأسلوب مرن ومبدع، ما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار وتحقيق نتائج تفوق التوقعات، وهي عناصر محورية في أي نموذج للتميز المؤسسي. (قبلاوي، ٢٠٢٣)

من جهة أخرى، فإن علاقة القيادة التحويلية بالتميز المؤسسي ليست علاقة أحادية الاتجاه، بل علاقة تكاملية تعزز كل منهما الأخرى فكلما كانت القيادة أكثر تحفيزاً وتقديراً للفرد، ارتفع مستوى الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي، وهو ما ينعكس بدوره على جودة العمليات، ورضا المستفيدين، ونمو الأداء العام كما أن وجود ثقافة قيادية تحويلية يخلق بيئة تحتضن التغيير وترحب بالأفكار الجديدة، وهو ما يُعد شرطاً جوهرياً في إطار التميز المؤسسي وبذلك يمكن القول إن القيادة التحويلية ليست مجرد عامل من عوامل النجاح، بل هي محرك جوهري لتكريس مفاهيم التميز وتطبيقها بصورة مستدامة داخل المؤسسة، واستناداً لما سبق تناول بحث بعنوان أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على مستشفى الزاخر بمدينة نجران. (عيسى، ٢٠٢٥)

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الصحية في الوقت الراهن تحديات متزايدة في ظل المتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية والتطورات التكنولوجية وتزايد توقعات المستفيدين، وهو ما يفرض عليها ضرورة السعي الدائم نحو تحقيق التميز المؤسسي باعتباره معياراً لجودة الأداء واستدامة الخدمات ويُعد التميز المؤسسي في القطاع الصحي هدفاً حيوياً لأنه يرتبط مباشرة بجودة الرعاية الصحية المقدمة، وكفاءة العاملين، وفعالية الإجراءات التشغيلية ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية القيادة الفعالة باعتبارها المحرك الأساسي لتحقيق التميز، ولا سيما القيادة التحويلية التي تُعد من أكثر الأنماط القيادية ارتباطاً بإحداث التغيير الإيجابي وتطوير بيئة العمل وفي مستشفى الزاخر بمدينة نجران، كإحدى المؤسسات الصحية ذات الطابع الخدمي،

يُطرح تساؤل جوهري حول مدى تأثير القيادة التحويلية - إن وجدت - في تطوير الممارسات الإدارية والطبية، ورفع مستوى الأداء والتميز داخل أقسام المستشفى المختلفة وتكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم مدى إسهام القيادة التحويلية، بممارساتها المختلفة، في تحقيق التميز المؤسسي داخل المستشفى، في ظل التحديات التشغيلية التي تواجه القطاع الصحي ومن هنا تنبثق إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران؟

أهمية الدراسة

١. الأهمية العلمية

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المعرفة النظرية بمجال القيادة التحويلية وعلاقتها بمفهوم التميز المؤسسي، خصوصاً في السياق الصحي الذي لا يزال يعاني من محدودية الأبحاث التطبيقية في المملكة العربية السعودية إذ تشكل هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية من خلال تناولها لأحد الأنماط القيادية الحديثة، وتحليل أثره على مفاهيم إدارية مركزية كالأداء المؤسسي والابتكار والتحسين المستمر كما تسهم الدراسة في توسيع دائرة النقاش العلمي حول فعالية القيادة التحويلية، ليس فقط بوصفها نظرية إدارية، بل كممارسة واقعية داخل بيئات العمل، مما يعزز من فهم الباحثين للكيفية التي يمكن بها تفعيل هذا النوع من القيادة بما ينسجم مع متطلبات التميز المؤسسي في القطاعات الصحية تحديداً وتأتي أهمية الدراسة كذلك من زاوية الربط بين بُعدين إداريين مهمين: القيادة والتميز، حيث يندر أن يتم الربط بينهما في دراسات تطبيقية في بيئة المستشفيات، ما يمنح هذا البحث قيمة علمية إضافية.

من جانب آخر، فإن هذه الدراسة تقدم إطاراً علمياً يمكن أن يستند إليه في دراسات قادمة تسعى إلى استكشاف أنماط القيادة المختلفة وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاعات الخدمية الأخرى كما أن استخدام منهج وصفي تحليلي قائم على تطبيق استبانة ميدانية، يسهم في توليد بيانات واقعية تدعم الأدبيات الحالية وتفتح الباب أمام مقارنات علمية بين القطاعات الصحية المختلفة داخل المملكة بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تُعزز من بناء قاعدة علمية تساعد في تقييم مدى جاهزية المؤسسات الصحية لتبني أنماط قيادية متقدمة، وتوفر رؤى تنظيرية تُسهم في تطوير المناهج التعليمية والتدريبية في مجالات الإدارة الصحية والقيادة كل هذه الجوانب تؤكد أن هذه الدراسة لا تقتصر على كونها استجابة لسؤال بحثي محلي، بل تُعد لبنة معرفية في مسار تطوير الفكر الإداري العربي بشكل عام.

٢. الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في كونها تلامس واقعاً ميدانياً حساساً يتعلق بقطاع حيوي كالمستشفيات، حيث تُعتبر القيادة عنصراً محورياً في تحسين جودة الخدمات الصحية، وتحقيق رضا المرضى، ورفع كفاءة الطاقم الطبي والإداري ومن خلال تسليط الضوء على القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر، فإن نتائج هذه الدراسة يُمكن أن تُسهم في تطوير سياسات المستشفى وآليات إدارته، عبر تبني نموذج قيادي قادر على تحفيز الموظفين، وتطوير أساليب العمل، وتعزيز ثقافة الجودة والابتكار كما تُسهم الدراسة في توجيه صناع القرار نحو أهمية الاستثمار في إعداد القادة التحويليين وتدريب الكوادر الصحية على المهارات القيادية الحديثة، بما يعزز من أداء المؤسسة الصحية بشكل شامل، ويرتقي بمستوى خدماتها المقدمة.

كما أن هذه الدراسة تُقدم مؤشرات واضحة يمكن أن يُستفاد منها في تقييم فعالية نمط القيادة المتبع حالياً داخل مستشفى الظافر، وتحديد مدى توافقه مع المعايير العالمية للتميز المؤسسي، مما يمكن من رصد نقاط القوة والضعف في النظام الإداري الحالي ويمكن للمخرجات التطبيقية للدراسة أن تكون مرجعاً عملياً لإعادة هيكلة القيادات الإدارية في المستشفيات المماثلة، خاصة تلك التي تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة ضمن برامج الاعتماد المحلي أو الدولي وعلاوة على ذلك، فإن الدراسة تُتيح الفرصة لمقارنة النتائج داخل المؤسسة الصحية مع مؤسسات أخرى، مما يُسهم في تحسين بيئة العمل، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، ورفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي بين الموظفين، وهي جميعها عناصر ضرورية لبلوغ التميز المؤسسي الفعلي والمستدام.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: بيان أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران.
الأهداف الفرعية:

- بيان أثر التأثير المثالي على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران.
- بيان أثر التحفيز الإلهامي على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران.
- بيان أثر التحفيز الفكري على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران؟

الاسئلة الفرعية:

- ما أثر التأثير المثالي على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران؟
- ما أثر التحفيز الإلهامي على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران؟
- ما أثر التحفيز الفكري على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران.

الفرضية الفرعية الاولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران.

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحفيز الفكري على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

أولاً: النظرية التحويلية في القيادة – Transformational Leadership Theory

تُعد النظرية التحويلية من أبرز النظريات الحديثة في مجال القيادة، وقد طُورت من قِبل الباحث "برنارد باس" استناداً إلى أفكار "جيمس ماكغريغور بيرنز"، وتفترض أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة الأفراد، بل يسعى إلى تحويلهم وتطويرهم وتمكينهم ليصبحوا قادرين على تحقيق مستويات أداء استثنائية ووفقاً لهذه النظرية، فإن القائد التحويلي يمتلك رؤية استراتيجية واضحة، ويحفز المرؤوسين عبر إلهامهم والتفاعل معهم على المستوى الشخصي، بحيث يُشعل فيهم الحماس والالتزام بأهداف المؤسسة، ويشجعهم على التفكير الإبداعي، والعمل الجماعي، وتجاوز التحديات ويركز هذا النمط القيادي

على القيم والمعتقدات والمشاعر المشتركة التي تقود التغيير داخل المنظمة، مما يجعل العاملين شركاء في صياغة المستقبل، لا مجرد منفذين للتعليمات. (الصباغ، ٢٠٢٥)

وتُبرز النظرية التحويلية أهمية أربعة أبعاد رئيسية، هي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، والتي تُعد بمثابة الركائز التي تُبنى عليها فعالية القائد التحويلي ووفقاً لهذه الأبعاد، فإن القائد لا يفرض سلطته من خلال المناصب أو الأوامر، بل من خلال القدوة والتأثير الشخصي، والقدرة على خلق بيئة محفزة على النمو والتغيير كما تطرح النظرية التحويلية منظوراً إنسانياً للقيادة، يتعامل مع الموظفين باعتبارهم شركاء حقيقيين في النجاح، ويُتيح لهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم، والمشاركة في صناعة القرارات، مما يعزز من شعورهم بالانتماء، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق التميز المؤسسي. (عيسى، ٢٠٢٥)

ثانياً: نظرية التميز المؤسسي – Organizational Excellence Theory

تركز هذه النظرية على المبادئ التي تُسهم في خلق مؤسسات ذات أداء متميز ومستدام، وتُعد ناتجة عن نماذج ومعايير عالمية مثل نموذج التميز الأوروبي EFQM والنموذج الأمريكي Baldrige وتفترض النظرية أن التميز لا يتحقق إلا من خلال تكامل مجموعة من العوامل الجوهرية تشمل: القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات، العمليات، والنتائج وتشدّد على أن الأداء المؤسسي المتميز يجب أن يكون قائماً على الابتكار والتحسين المستمر، وأن يُقاس من خلال رضا المستفيدين، ونمو القدرات المؤسسية، واستدامة النتائج. (حمد، ٢٠٢٤)

وتُبرز النظرية أهمية الدور القيادي في صياغة التوجه الاستراتيجي وتحفيز الموارد البشرية نحو التميز، إذ تشير إلى أن القائد هو من يوجه الطاقات الداخلية نحو التغيير الإيجابي، ويوفر بيئة عمل فعالة تقوم على القيم المشتركة والتمكين المهني كما تدعو النظرية إلى تحويل الثقافة المؤسسية إلى ثقافة تعلم وتطوير، بحيث تصبح المؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية، وعلى ابتكار حلول عملية تتفوق على المنافسين وعليه، فإن العلاقة بين هذه النظرية ونظرية القيادة التحويلية علاقة تكاملية، حيث يُعد النمط القيادي التحويلي من أبرز المحركات التي تُمكن المؤسسة من تحقيق التميز وفق هذا الإطار النظري. (بوقفة، ٢٠٢٢)

ثالثاً: نظرية السمات القيادية – Trait Theory of Leadership

تُعد نظرية السمات من أقدم النظريات في حقل القيادة، وقد سعت إلى تفسير ما يميز القائد عن غيره من خلال مجموعة من السمات الشخصية والنفسية والسلوكية وتشير النظرية إلى أن القادة يمتلكون

خصائص معينة تجعلهم أكثر قدرة على التأثير في الآخرين، مثل الذكاء، الحزم، الثقة بالنفس، الكاريزما، والقدرة على التواصل ورغم أن هذه النظرية قد واجهت بعض الانتقادات لكونها تركز على الفرد دون السياق التنظيمي، فإنها تظل إطاراً مفيداً لفهم الأساس الذي يُبنى عليه التأثير القيادي، خاصة في نمط القيادة التحويلية. (تقي، ٢٠٢١)

وفي ضوء موضوع الدراسة، تُعزز هذه النظرية من فهم الخصائص الشخصية للقيادة التحويلية في مستشفى الطافر، وتُساهم في تفسير مدى تأثير حضور سمات مثل التأثير المثالي أو التحفيز الإلهامي في بناء بيئة عمل محفزة على التميز فالقيادة التحويلية لا ينجحون فقط بفضل ممارساتهم الإدارية، بل لأنهم يمتلكون سمات تؤهلهم لإلهام الآخرين وقيادتهم نحو أهداف سامية ولهذا فإن هذه النظرية تُساعد في الكشف عن البنية النفسية والمعرفية للقائد الفعّال، وهو ما يُعزز من قدرة المؤسسة على اختيار وتطوير القيادات القادرة على دعم مسار التميز المؤسسي. (حمد، ٢٠٢٤)

أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

القيادة التحويلية

يشير هذا المفهوم إلى النمط القيادي الذي يركز على إحداث تغيير جوهري وإيجابي في سلوك وأداء الموظفين، من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على التفكير الإبداعي والانخراط في تحقيق الأهداف التنظيمية بروح من الالتزام والانتماء ويرتكز هذا المفهوم على قدرة القائد في التأثير على الموظفين، لا عبر السلطة الرسمية، بل من خلال الرؤية الملهمة والتعامل الإنساني والقوة الشخصية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي. (مهيدات، ٢٠٢٢)

التميز المؤسسي

يعني هذا المفهوم الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في أداء المنظمة، بحيث تحقق نتائج مستدامة تلبي توقعات المستفيدين والعاملين والمجتمع ككل ويرتبط التميز المؤسسي بمجموعة من المعايير التي تشمل القيادة، الاستراتيجية، إدارة الأفراد، الابتكار، الجودة، ورضا العملاء ولا يُعد التميز حدثاً عابراً، بل هو حالة مستمرة من التحسين والتطوير والالتزام بالقيم المهنية. (الفطاطة، ٢٠٢٠)

التأثير المثالي

يُعبّر هذا المفهوم عن قدرة القائد على أن يكون قدوة ونموذجاً يحتذى به داخل المنظمة، من خلال ممارسات أخلاقية، ورؤية واضحة، وسلوك يعكس الالتزام بالمسؤولية والعدالة وعندما يتحقق التأثير

المثالي، يكتسب القائد احترام وثقة الموظفين، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتبني رؤيته والعمل بروح
جماعية نحو تحقيق التميز. (أوسليمان، ٢٠٢١)

التحفيز الإلهامي

يرتبط هذا المفهوم بقدرة القائد على إلهام الأفراد وتوسيع آفاقهم من خلال عرض أهداف كبيرة
و ذات معنى، مما يدفعهم إلى تجاوز حدود الأداء التقليدي والسعي نحو التميز ويتضمن التحفيز الإلهامي
استخدام الخطاب التحفيزي، وإشراك الموظفين في التحديات، وإيصال إحساس بالهدف المشترك والنجاح
الجماعي. (ديب، ٢٠٢١)

التحفيز الفكري

يُشير إلى حرص القائد على تشجيع الموظفين على التفكير النقدي، وطرح الأسئلة، وتجريب حلول
جديدة، والخروج من نمطية العمل ومن خلال هذا التحفيز، يُصبح الموظفون قادرين على توليد أفكار
مبتكرة والمشاركة في تحسين العمليات، مما يُعزز ثقافة التعلم والتطوير داخل المؤسسة. (زرقوط،
٢٠٢٠)

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يُمثل هذا الفصل الركيزة العلمية الأساسية التي يستند إليها البحث، حيث يجمع بين عرض متعمق لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، وبين البناء النظري الذي يفسر العلاقات والمتغيرات التي يقوم عليها البحث. ويهدف هذا الفصل إلى وضع إطار معرفي متكامل يساعد على فهم التطور التاريخي والفكري للمفاهيم المدروسة، إضافة إلى تحليل ما توصلت إليه الأدبيات من نتائج واتجاهات بحثية، مما يساهم في تحديد الفجوة العلمية التي يسعى هذا البحث لسدّها، كما يساعد في تأسيس رؤية واضحة حول العلاقة بين القيادة التحويلية كمقاربة إدارية حديثة وبين التميز المؤسسي كهدف استراتيجي تسعى إليه المؤسسات المعاصرة. ويتضمن الفصل استعراضاً منظماً للدراسات العربية والأجنبية، ثم يقدم تعقيباً علمياً يبرز أوجه التشابه والاختلاف، وينتهي ببناء إطار نظري يوضح المفاهيم والمكونات والأبعاد، مما يمهد لاختيار المنهجية المناسبة واختبار فرضيات الدراسة في الفصول التالية.

أولاً: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية:

أجرت الباحثة نورهان زين عبدالله عبد الهادي دراسة ميدانية بعنوان "أثر القيادة التحويلية على التميز في المنتجات"، نُشرت عام ٢٠٢٠ حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى التميز في المنتجات داخل قطاع الصناعات الغذائية في جمهورية مصر العربية، حيث اعتبرت الباحثة أن التميز في المنتج هو أحد أهم المؤشرات التي تعكس فعالية الإدارة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من العاملين في عدد من المصانع الغذائية الكبرى في مصر شملت العينة مستويات إدارية وإنتاجية متنوعة لضمان تمثيل شامل للواقع الميداني وقد توزعت فقرات الاستبانة على محاور تقيس أبعاد القيادة التحويلية (مثل التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردية)، وأخرى تقيس أبعاد التميز في المنتج (مثل الجودة، التجديد، القيمة المضافة).

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتميز المنتج، حيث تبين أن القادة الذين يمارسون أسلوب القيادة التحويلية يحققون نتائج أفضل في جودة

المنتجات وابتكارها وأوصت الباحثة بضرورة تدريب المديرين في قطاع الصناعة على مفاهيم القيادة التحويلية، ودمجها في الثقافة المؤسسية باعتبارها أداة فعالة لتحسين التميز التنافسي في بيئات السوق المتغيرة.

قدّمت الباحثة وسام بنت مشعل الغمس دراسة بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي"، ونُشرت عام ٢٠١٩ حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى إسهام نمط القيادة التحويلية في تعزيز مسار التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأركان التميز المؤسسي كما حددتها نماذج الجودة والتميز العالمية

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة تم تطويرها وتوزيعها على عينة من العاملين في القطاع التعليمي، شملت مديرين ومعلمين ومشرفين تربويين وغطّت أداة الدراسة مجموعة من المحاور المرتبطة بالقيادة التحويلية، إضافة إلى مؤشرات التميز المؤسسي مثل القيادة الفعالة، استراتيجيات العمل، إدارة الموارد، نتائج الأداء.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، حيث ساعدت ممارسات القادة التحويليين في بناء بيئة تنظيمية قائمة على الإبداع والجودة والتحسين المستمر وأوصت الباحثة بضرورة إعداد برامج تطوير مهني للقادة التربويين، تركز على تنمية المهارات التحويلية، وتشجيع تبني الفكر التحويلي كوسيلة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز داخل قطاع التعليم.

أعدّت الباحثة نورة بنت محمد بن حسن الغنام دراسة بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز نموذجاً"، وقد نُشرت عام حيث هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في جامعة الأمير سطام على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال قياس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) وبين محاور التميز المؤسسي مثل الكفاءة الإدارية، جودة العمليات، التطوير المهني، ورضا المستفيدين.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة إلكترونية موجهة إلى عينة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في الجامعة، بلغ عددهم ٢١٠ أفراد من مختلف الكليات والوحدات وتضمنت الاستبانة فقرات موزعة على محورين رئيسيين: القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، وجرى تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية متقدمة لقياس مستوى العلاقة ودلالاتها.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي، كما تبين أن بعد "التحفيز الإلهامي" كان الأعلى تأثيراً، يليه "التحفيز الفكري"، مما يدل على أن أسلوب القائد في بث روح الحماس والتجديد يدعم جودة الأداء العام في البيئة الجامعية وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على مبادئ القيادة التحويلية، وتضمينها في برامج التطوير القيادي لرفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق بيئة جامعية تنافسية.

قدّمت الباحثة سعيدة ضيف دراسة بعنوان: "تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية الكهرباء والغاز في الجلفة"، ونُشرت عام ٢٠١٨ حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني مديرية الكهرباء والغاز في مدينة الجلفة الجزائرية لممارسات القيادة التحويلية، وتحليل علاقتها بتحقيق التميز التنظيمي، من خلال قياس تصورات الموظفين عن سلوكيات قادتهم ودرجة تأثيرها على جودة الأداء والابتكار والفاعلية المؤسسية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على أداة استبانة موجهة إلى عينة مكونة من ١٠٠ موظف من مختلف المستويات الإدارية داخل المديرية وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من البنود التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية، إلى جانب مؤشرات التميز التنظيمي، مثل كفاءة العمليات، القدرة على التكيف، ومشاركة العاملين في صناعة القرار.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً واضحاً وإيجابياً للقيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي، حيث أكد المشاركون أن القادة التحويليين يُسهمون في تعزيز روح العمل الجماعي، وتقديم المبادرات، وتحقيق جودة في الخدمة كما بيّنت النتائج أن بعد "التأثير المثالي" كان الأبرز في سلوكيات القادة، مما عزز الثقة والاحترام داخل بيئة العمل وأوصت الدراسة بأهمية ترسيخ ثقافة القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية الجزائرية، ودمج هذه الثقافة في استراتيجيات التكوين والتدريب الإداري، لما لها من أثر مباشر في تحسين الأداء العام وتحقيق التميز التنظيمي.

قدّم الباحث سنان سمير محمد قبلاوي رسالة ماجستير بعنوان: "القيادة التحويلية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأردنية: دراسة حالة البنك العربي"، وقد أُجيزت هذه الرسالة من جامعة الزرقاء عام ٢٠٢٣ هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على مستوى التميز المؤسسي في القطاع المصرفي، من خلال التركيز على البنك العربي كنموذج تطبيقي يمثل أحد أبرز المؤسسات المالية في الأردن وقد انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن تبني القيادة التحويلية يُحسن الأداء البنكي ويعزز القدرة التنافسية من خلال تهيئة بيئة تنظيمية محفزة على التميز.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة محكمة تم توزيعها على عينة مكونة من ١٥٠ موظفاً من موظفي البنك العربي في مختلف الإدارات والفروع داخل الأردن وشملت محاور الاستبانة أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، إضافة إلى محاور ترتبط بمؤشرات التميز المؤسسي كالجودة، الكفاءة، رضا العملاء، والتطوير المؤسسي.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في البنك العربي، حيث ساهمت القيادة التحويلية في رفع معنويات الموظفين، وزيادة ولائهم، وتحفيزهم على المبادرة والابتكار، مما انعكس على جودة الأداء المؤسسي العام وأوصى الباحث بضرورة اعتماد القيادة التحويلية كمنهج إداري في البنوك الأردنية، وتنفيذ برامج تدريبية لتعزيز مهارات القادة المصرفيين في هذا المجال، بما يدعم توجهات التميز والتحول الرقمي والتنافسية المستدامة.

أجرت الباحثة عنود علي حمد دراسة ميدانية نُشرت في عام ٢٠٢٤ بعنوان: "دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على القيادة الشرطية"، هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الأمنية، مع التركيز على إدارة المواهب كمتغير وسيط يعزز العلاقة بين نمط القيادة والنتائج المؤسسية، وذلك ضمن بيئة العمل في القيادة العامة للشرطة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت الباحثة استبانة إلكترونية وزعتها على عينة من الضباط وضباط الصف العاملين في الأقسام الإدارية والتدريبية والعمليات داخل المؤسسة الأمنية المدروسة، وبلغ حجم العينة ١٨٠ مشاركاً وغطت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية: ممارسات القيادة التحويلية، كفاءة إدارة المواهب (استقطاب، تطوير، تحفيز)، وأبعاد التميز المؤسسي كالإبداع التنظيمي، فعالية القرارات، واستدامة الأداء.

كشفت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم بصورة فعالة في تعزيز إدارة المواهب، وأن هذه الأخيرة تؤدي دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي في بيئات العمل الأمنية وأوضحت أن الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية يظهر بوضوح في تحفيز الكفاءات المتميزة، وتمكين القيادات الشابة، وخلق بيئة تشجع على الولاء والانضباط والابتكار وقد أوصت الدراسة بتبني أسلوب القيادة التحويلية ضمن استراتيجيات تطوير القيادات الأمنية، مع التركيز على بناء نظام متكامل لإدارة المواهب يكون مدعوماً بثقافة تنظيمية محفزة على التميز والاستدامة.

٢. الدراسات الأجنبية:

تناول الباحثون سعاد بواماه ورفاقها دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على رضا الممرضين ونتائج سلامة المرضى في وحدات الرعاية الحادة"، وقد نُشرت هذه الدراسة عام ٢٠١٨ هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري التمريض على كل من مستوى رضا الممرضين عن وظائفهم، وجودة وسلامة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن ممارسات القائد التحويلي مثل التمكين والتحفيز ترفع من مستوى الالتزام والرضا وتؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء الطبية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي القائم على تحليل العلاقات السببية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٣٧٨ ممرضاً وممرضة يعملون في مستشفيات تقدم خدمات الرعاية العاجلة في مقاطعة أونتااريو بكندا وجمعت البيانات من خلال استبانة تضمنت مقاييس متعددة لقياس القيادة التحويلية، والتمكين النفسي، والرضا الوظيفي، والحوادث السلبية المتعلقة بالمرضى وقد اعتمد الباحثون على نماذج تحليل المسار لتفسير النتائج.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير غير مباشر ومهم على تقليل الحوادث السلبية للمرضى، عبر تعزيز مشاعر التمكين لدى الممرضين ورفع مستوى الرضا عن بيئة العمل كما أوصت الدراسة بضرورة تأهيل القيادات التمريضية بأساليب القيادة التحويلية، ودمج هذه المهارات في البرامج التدريبية والإدارية، لتعزيز بيئة آمنة ومحفزة للرعاية الصحية.

أجرى الباحثون قبرحات وتيامي وكوستا في عام ٢٠٢٣ دراسة تحليلية تحت عنوان "أثر أسلوب القيادة التحويلية على رضا الممرضات في المستشفيات: مراجعة تكاملية" هدفت الدراسة إلى تحليل الأدبيات العلمية المتاحة بشأن العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى رضا الممرضات، وذلك عبر مراجعة منهجية شاملة للدراسات المنشورة في هذا المجال خلال السنوات الأخيرة وركزت الدراسة على كيفية مساهمة القائد التحويلي في تحسين بيئة العمل التمريضية وتعزيز الشعور بالانتماء والتحفيز.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي التكاملي، حيث قام الباحثون بمراجعة ١٧ دراسة علمية منشورة سابقاً، منها ١٦ دراسة كمية ودراسة واحدة ذات منهج مختلط شملت هذه الدراسات عينة تراكمية بلغت حوالي ٥٨٤١ ممرضاً وممرضة في بيئات صحية متعددة، وجرى تحليل البيانات من خلال استخلاص الاتجاهات العامة لنتائج تلك الدراسات وربطها بالقيادة التحويلية ومؤشر الرضا الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن معظم الدراسات المشمولة أجمعت على وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وارتفاع مستوى رضا الممرضات عن بيئة عملهن كما أشارت النتائج إلى أن القادة التحويليين يساهمون في تحسين جودة الرعاية الصحية، وزيادة الشعور بالأمان الوظيفي، وتقليل معدلات التسرب المهني وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المستشفيات على تبني نمط القيادة التحويلية وتوفير برامج تطوير قيادي مستمر لرفع كفاءة الإدارة التمريضية وتحقيق بيئة عمل أكثر إيجابية واستقراراً.

أجرى الباحثون حمد الضافري، والسويدي، ويوسف دراسة بعنوان "الدور الوسيط للجودة الشاملة والتميز المؤسسي بين تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) والأداء المؤسسي"، وقد نُشرت هذه الدراسة في عام ٢٠١٦ هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير تطبيق نظام تخطيط الموارد المؤسسية على أداء المؤسسات، مع التركيز على الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه ممارسات الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ومن بين المحاور الرئيسة التي تناولتها الدراسة هو دور القيادة، خاصة التحويلية منها، في تحقيق هذه العلاقة المتكاملة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مفصلة وزعت على عينة من العاملين في مؤسسات تطبق نظم تخطيط الموارد (ERP) في دولة الإمارات العربية المتحدة وقد تضمنت العينة أفراداً من مستويات إدارية مختلفة، وتم اختيارها بطريقة عشوائية وشملت الاستبانة محاور متعددة لقياس جودة التطبيق، ومدى التميز في الأداء المؤسسي، وممارسات القيادة المؤثرة، خاصة تلك المرتبطة بالتحفيز والتطوير المستمر.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تُمثل حلقة محورية بين نظم العمل الحديثة مثل ERP، وبين الأداء المؤسسي العالي، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والجودة الشاملة، وهو ما انعكس بدوره على ارتفاع مؤشرات التميز المؤسسي وأوصى الباحثون بضرورة دمج ممارسات القيادة التحويلية مع الأنظمة الإدارية الحديثة، وتبني معايير الجودة المؤسسية ضمن استراتيجيات التحسين والتطوير داخل بيئات العمل.

قدم الباحثان عبدالمجيد وسومرو دراسة تطبيقية حديثة نُشرت في عام ٢٠٢٤ بعنوان "القدرة التنبؤية للقيادة التحويلية في تشكيل السلوك الابتكاري: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات الابتكار داخل المنظمات، مع التركيز على الثقافة التنظيمية كعامل وسيط يساهم في تقوية أو إضعاف هذه العلاقة وانطلقت الدراسة من فرضية

مؤداها أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية تحويلية يكونون أكثر قدرة على تشكيل ثقافة عمل محفزة على الابتكار والإبداع.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، من خلال استبانة موجهة للعاملين في عدد من المؤسسات العامة والخاصة، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية وتم تصميم الاستبانة لتشمل مقاييس دقيقة لكل من أبعاد القيادة التحويلية، مؤشرات الثقافة التنظيمية (مثل التشاركية والانفتاح)، والسلوك الابتكاري للموظفين.

توصلت الدراسة إلى أن القائد التحويلي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في تعزيز سلوكيات الابتكار داخل المؤسسة، وكان ذلك عبر دوره في نشر ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتجريب والتعلم المستمر كما أثبتت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً فاعلاً في هذه العلاقة، أي أن وجود ثقافة إيجابية هو شرط لتعظيم أثر القيادة على الابتكار وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية تركز على القيادة التحويلية وتطوير الثقافة الداخلية، لما لها من تأثير جوهري في تحفيز الإبداع وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

أعدّ الباحثان كابيتا وهالوباتزا دراسة بعنوان "القيادة التحويلية والتميز المؤسسي: مراجعة في التعليم العالي"، وقد نُشرت هذه الدراسة في عام ٢٠٢٣ حيث هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في بيئة التعليم العالي، وذلك من خلال تحليل كيف تسهم هذه القيادة في تطوير أداء الجامعات، وتعزيز جودة الخدمات التعليمية والإدارية، وتحفيز العاملين والطلاب نحو الإبداع والانتماء المؤسسي.

اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج التحليلي التوثيقي، من خلال مراجعة عدد كبير من الدراسات السابقة ذات العلاقة، والتي تناولت القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم الجامعي سواء في السياق الإفريقي أو العالمي وقد تم تحليل الدراسات بناءً على المعايير النظرية للتميز المؤسسي مثل: الرؤية، المشاركة، جودة النتائج، والكفاءة التشغيلية، إلى جانب السمات الرئيسة للقيادة التحويلية كالإلهام والتحفيز والتمكين والتأثير المثالي.

خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل المحورية في بناء جامعات متميزة وقادرة على التفاعل مع التغيرات الأكاديمية والإدارية وأوضحت النتائج أن القادة الذين يمارسون هذا النمط القيادي غالباً ما ينجحون في تعزيز ثقافة التميز، ودفع العاملين نحو الابتكار، وتحقيق الرضا المؤسسي وأوصى الباحثان بضرورة تمكين قيادات الجامعات وتدريبها على ممارسات القيادة التحويلية، وتضمين

ذلك في سياسات تطوير التعليم العالي في الدول النامية، لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج أكاديمية ومجتمعية مستدامة.

نشرت الكاتبة سنيفلي مقالاً تحليلياً عام ٢٠٢٣ بعنوان "كيف تُحسّن القيادة التحويلية من سلامة المرضى؟"، حيث هدفت الدراسة إلى عرض الأدلة التطبيقية التي تُظهر تأثير القيادة التحويلية في تحسين ثقافة السلامة داخل المستشفيات والمراكز الصحية، مع التركيز على دور القائد في توجيه الفرق الطبية نحو الممارسات السليمة وتقليل معدلات الأخطاء الطبية.

اعتمدت الكاتبة على تحليل حالات حقيقية من مؤسسات صحية طبّقت مبادئ القيادة التحويلية، إضافة إلى مراجعة تقارير مهنية ومقابلات مع مسؤولي الجودة والسلامة في بعض المستشفيات الأمريكية ومن خلال هذه البيانات، تم تتبّع العلاقة بين الأسلوب القيادي ومدى التزام الموظفين بالمعايير الصحية والإبلاغ عن المخاطر، وتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُعزز مناخ الثقة والانفتاح بين العاملين، وتشجعهم على تبادل الخبرات والإبلاغ عن الأخطاء دون خوف من العقاب، مما يرفع من مستوى الاستجابة السريعة ويقلل من الحوادث وأوضحت الدراسة أن القائد التحويلي يُسهم في ترسيخ بيئة داعمة للتعلم المستمر، ويقود التحسينات بطريقة تشاركية تُحفز على الالتزام بالجودة وقد أوصت الكاتبة بتطبيق برامج تدريبية تُمكن القادة الصحيين من تبني هذا النمط القيادي، وربط برامج السلامة بالتحفيز الإنساني والقيمي الذي تُمثله القيادة التحويلية.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

تتفق غالبية الدراسات السابقة في تأكيدها على وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي فقد بينت دراسة الغنام (٢٠٢٥) أن ممارسات القيادة التحويلية تسهم بفعالية في تحقيق التميز على مستوى الأداء والكفاءة الجامعية، وهي ذات النتيجة التي توصلت إليها قبلاني (٢٠٢٣) في دراسته على البنك العربي، حيث لاحظ أن القيادة التحويلية ترفع من أداء الموظفين وتحفزهم نحو الابتكار وتحقيق النتائج المتميزة.

كما برز الاتفاق في تركيز العديد من الدراسات على أبعاد القيادة التحويلية الأساسية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) باعتبارها عوامل محورية لتحقيق التميز فقد

استخدمت كل من ضيف (٢٠١٨) ووسام الغمس (٢٠١٩) هذه الأبعاد في أدوات الدراسة، وأثبتت نتائجهما أن هذه الجوانب تؤثر مباشرة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز بيئة العمل.

كذلك، هناك توافق بين الدراسات العربية والأجنبية على أن البيئة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز أثر القيادة التحويلية فقد أشار عبدالمجيد وسومرو (٢٠٢٤) إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد وسيطاً مهماً بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري، في حين أكدت عنود حمد (٢٠٢٤) على أن إدارة المواهب تُضعف من تأثير القيادة التحويلية داخل المؤسسة الأمنية، مما يعكس التفاعل بين القيادة والبيئة التنظيمية. ومن أوجه التشابه أيضاً اتفاق معظم الدراسات على أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية والصحية فقد بينت دراسة بوامه ورفاقها (٢٠١٨) أن القادة التحويليين في القطاع التمريضي يرفعون من رضا الموظفين وسلامة المرضى، وهو ما توافق مع ما ذكرته كابيينا وهالوبانزا (٢٠٢٣) في قطاع التعليم العالي، من حيث أن القيادة التحويلية تعزز الرضا والانتماء والابتكار الأكاديمي.

أظهرت أغلب الدراسات اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الاستبانة في جمع البيانات، مثل دراسات نورهان عبدالهادي (٢٠٢٠)، وسعيدة ضيف (٢٠١٨)، والضافري وآخرون (٢٠١٦)، مما يدل على تجانس المنهجية البحثية في تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز كما أن غالبية العينات كانت موظفين في قطاعات خدمية أو إنتاجية، مما ساعد على فهم السلوك القيادي داخل المنظمات من منظور العاملين.

أخيراً، توافقت التوصيات في جميع الدراسات تقريباً على ضرورة تبني أسلوب القيادة التحويلية كنهج إداري معاصر داخل المؤسسات، ودمجه في برامج التدريب والتطوير المهني، سواء في المجال الأكاديمي كما في دراسة الغنام (٢٠٢٥)، أو في المجال الأمني كما في دراسة عنود حمد (٢٠٢٤)، أو حتى في المجال الصحي كما في دراسة سنيفلي (٢٠٢٣)، وهو ما يعكس قناعة الباحثين بأن هذا النمط القيادي أداة استراتيجية لتحسين الأداء وتحقيق التميز.

أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسات السابقة من حيث السياق المؤسسي والتخصصي الذي تناولته، حيث ركزت دراسة بوامه ورفاقها (٢٠١٨) على القطاع الصحي، وأثر القيادة التحويلية على رضا المرضى وسلامة المرضى، بينما اهتمت دراسة قبلوي (٢٠٢٣) بالقطاع المصرفي من خلال دراسة البنك العربي، وجاءت دراسة عنود حمد (٢٠٢٤) لتتناول بيئة العمل الأمني وإدارة المواهب في القيادة الشرطية هذا التفاوت في القطاعات يدل على تنوع تطبيقات القيادة التحويلية باختلاف طبيعة المؤسسات وأهدافها.

كما تباينت الدراسات في الزاوية التي تناولت بها التميز المؤسسي، ففي حين ركزت دراسة نورهان عبدالهادي (٢٠٢٠) على تميز المنتجات في بيئة صناعية غذائية، ركزت وسام الغمس (٢٠١٩) على الأداء التعليمي والتربوي، أما دراسة عبدالمجيد وسومرو (٢٠٢٤) فقد تناولت السلوك الابتكاري بوصفه تجلياً للتميز داخل المنظمات هذا يوضح اختلاف المفهوم الإجرائي للتميز المؤسسي باختلاف أهداف الدراسة وسياقها.

ظهر اختلاف واضح في استخدام المتغيرات الوسيطة، حيث اعتمدت بعض الدراسات على تحليل مباشر للعلاقة بين القيادة التحويلية والتميز، كما في دراسة سعيدة ضيف (٢٠١٨) والغنام (٢٠٢٥)، في حين أدخلت دراسات أخرى متغيرات وسيطة لتفسير العلاقة، مثل إدارة المواهب في دراسة عنود حمد (٢٠٢٤)، والثقافة التنظيمية في دراسة عبدالمجيد وسومرو (٢٠٢٤)، مما أضفى مزيداً من العمق التفسيري في بعض الدراسات مقارنة بغيرها.

تفاوتت الدراسات كذلك في الأساليب الإحصائية المستخدمة فبعض الدراسات مثل بواماه (٢٠١٨) اعتمدت على تحليل المسار لفحص العلاقات السببية غير المباشرة، في حين استخدمت دراسات مثل الغنام (٢٠٢٥) وقبلوي (٢٠٢٣) الأساليب الإحصائية التقليدية كمعامل بيرسون والانحدار الخطي ويظهر هذا تفاوتاً في مستوى التحليل، بين من اكتفى بالعلاقات المباشرة ومن سعى لتفسير الأثر الوسيط والمتداخل.

كما اختلفت الدراسات في حجم العينة ونوعها، فمثلاً استخدمت دراسة قبرحات ورفاقه (٢٠٢٣) مراجعة تحليلية لعدد ١٧ دراسة سابقة وشملت أكثر من ٥٨٠٠ ممرض وممرضة، بينما اكتفت دراسة سعيدة ضيف (٢٠١٨) بعينة صغيرة من ١٠٠ موظف، وهو ما يؤثر على مدى إمكانية تعميم النتائج كذلك، اعتمدت بعض الدراسات على عينة من فئة واحدة (كالموظفين الإداريين)، في حين دمجت أخرى فئات متعددة مثل الأكاديميين والمهنيين في دراسة الغنام (٢٠٢٥).

أخيراً، هناك اختلاف من حيث نوعية الأدبيات المعتمدة، حيث تميل الدراسات الأجنبية مثل كابيتا وهالوبانزا (٢٠٢٣) وسنيفلي (٢٠٢٣) إلى تضمين خبرات تطبيقية وحالات واقعية كمصادر داعمة، بينما ركزت غالبية الدراسات العربية مثل نورهان عبدالهادي (٢٠٢٠) وسعيدة ضيف (٢٠١٨) على إطار نظري مستند إلى مراجع أكاديمية عربية، مما يعكس تبايناً في أسلوب التوثيق والمصادر العلمية.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستي الحالية التي تحمل عنوان "أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مستشفى الظافر بمدينة نجران" بعدة جوانب جوهرية تجعلها مختلفة عن أغلب الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية فمن حيث السياق التطبيقي، تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة - إن لم تكن النادرة - التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في بيئة صحية سعودية محلية، وبالتحديد في أحد المستشفيات الخاصة بمدينة نجران، وهو ما يمنحها بُعداً ميدانياً فريداً، ويجعل نتائجها أكثر ارتباطاً بالواقع الفعلي للمنظمات الصحية في المملكة كما أن تركيز الدراسة على مستشفى الظافر يُمكن من رصد التحديات الفعلية التي تواجه المؤسسات الصحية الخاصة خارج المدن الكبرى، ويتيح تقييم فاعلية أساليب القيادة الحديثة في ظل بيئة تشغيلية تحمل خصائص ثقافية ومهنية خاصة.

كما تتميز دراستي بإدخال أبعاد القيادة التحويلية الأربعة بشكل تطبيقي ممنهج وتحليلها ارتباطياً مع عناصر التميز المؤسسي، وهو ما يمنح التحليل عمقاً علمياً وواقعياً في آنٍ معاً وتُضاف ميزة أخرى لهذه الدراسة وهي استهدافها لعينة متنوعة من الكوادر الطبية والإدارية داخل المستشفى، مما يُعزز من شمولية النتائج ودقتها مقارنة بدراسات سابقة ركزت على جانب واحد كالموظفين الإداريين أو التمريض فقط وتطمح دراستي إلى تقديم إضافة علمية وعملية في آنٍ واحد؛ علمية من حيث إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة التحويلية في القطاع الصحي، وعملية من خلال تقديم توصيات قابلة للتطبيق مباشرة في بيئة العمل.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية أحد أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق تغيير إيجابي داخل المنظمة من خلال رفع مستوى الوعي، وتعزيز الالتزام، وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز، إذ تقوم على التأثير الإيجابي، وبناء الثقة، وتوجيه العاملين نحو رؤية مشتركة للنجاح وتُشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية تتجاوز الأسلوب التقليدي القائم على الأوامر، لتتحول إلى أسلوب يقوم على الإلهام، والتحفيز، وتمكين العاملين من تطوير قدراتهم بما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ككل وقد أكدت دراسة سمية أوسليمان أن القيادة التحويلية ترتبط بتحسين جودة الخدمات وتعزيز فعالية أداء الموظفين (أوسليمان، ٢٠٢١، ص ٥٦٦).

كما يُنظر إلى القيادة التحويلية على أنها نمط يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى العاملين عبر تحريك دوافعهم الداخلية، وتشجيعهم على الابتكار، وتوفير بيئة داعمة للتعلم الذاتي وقد أوضحت دراسة عنود حمد أن هذا النوع من القيادة يُعد الأكثر تأثيراً في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات والتحول بها من العمل الروتيني إلى الأداء الإبداعي، خاصة في البيئات المعقدة مثل القطاعات الأمنية والصحية والتعليمية (حمد، ٢٠٢٤، ص ٦٢).

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

تتبع أهمية القيادة التحويلية من قدرتها على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة ويحفزهم على تقديم أداء عالي الجودة وقد أكدت دراسة كندة ديب أن هذا النمط القيادي يسهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي وتحسين الرضا المهني لدى العاملين (ديب، ٢٠٢١، ص ١٤٥).

كما تلعب القيادة التحويلية دوراً رئيساً في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات من خلال تشجيع التفكير الإبداعي وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار وحلول غير تقليدية، الأمر الذي يسهم في تطوير العمليات وتحسين جودة الخدمات وقد أوضحت دراسة شاهر عبيد أن القائد التحويلي يدعم بيئة عمل مرنة تسمح بالتجريب والتغيير، مما يعزز الإبداع الإداري ويؤثر إيجاباً على الأداء المؤسسي (عبيد، ٢٠٢٠، ص ٥٤٢).

وتتمثل أهمية هذا النمط القيادي أيضاً في قدرته على تحسين جودة الخدمات ورفع رضا المستفيدين من خلال بناء رؤية مشتركة وتحفيز العاملين نحو تحقيق معايير أعلى من الأداء وقد بينت دراسة سمية أوسليمان أن الأسلوب التحويلي يعزز التزام الموظفين ويحسن مستوى الخدمة المقدمة نتيجة الوضوح القيادي ورفع الحماس المهني (أوسليمان، ٢٠٢١، ص ٥٧٠).

وتبرز أهمية القيادة التحويلية كذلك في دعم التميز المؤسسي عبر تحسين إدارة الموارد، وتمكين الموظفين، وتطوير قدرات القيادة العليا والفنية داخل المؤسسة وقد أكدت دراسة وسام الغمس أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق التميز المؤسسي لأنها تحدث تكاملاً بين الرؤية الاستراتيجية والإبداع والتحسين المستمر (الغمس، ٢٠١٩، ص ٣١٥).

ثالثاً: نشأة وتطور القيادة التحويلية

نشأت فكرة القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز في أواخر السبعينيات، حيث قدم تصوراً جديداً لدور القائد يقوم على التأثير الأخلاقي وتحفيز الأتباع نحو تغيير سلوكياتهم وقيمهم بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وقد طور العالم باس النموذج لاحقاً ليصبح إطاراً أكثر وضوحاً لقياس القيادة وعناصرها الأربعة الأساسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية كما أشارت الأدبيات الحديثة (تقي، ٢٠٢١، ص ٣٨٥).

ومع تطور الفكر الإداري، أصبح نموذج القيادة التحويلية أحد أهم النماذج في المؤسسات الحكومية والخاصة نتيجة التغيرات المتسارعة والحاجة إلى قادة قادرين على التكيف والابتكار وقد أوضحت دراسة حميدة زرقوط أن القيادة التحويلية برزت بشكل كبير في المؤسسات الصناعية والخدمية الداعمة للتغيير، خاصة تلك التي تحتاج إلى قرارات استراتيجية وبيئة عمل مرنة (زرقوط، ٢٠٢٠، ص ٨٤٠).

وفي السنوات الأخيرة توسعت تطبيقات القيادة التحويلية في القطاعات الحيوية مثل الصحة والتعليم والأمن، نتيجة ارتباطها بتحسين جودة الأداء وتطوير الكفاءات البشرية وقد بينت دراسة عنود حمد أن القيادة التحويلية أصبحت عنصراً جوهرياً في برامج تطوير القيادات الحديثة لدورها في دعم المواهب، وتمكين العاملين، ورفع مستوى الابتكار (حمد، ٢٠٢٤، ص ٥٥).

رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية

١- التأثير المثالي

يُعد التأثير المثالي البعد الذي يجعل القائد نموذجاً يُحتذى به من خلال سلوكه الأخلاقي، وائترانه المهني، وقدرته على اتخاذ قرارات عادلة تعزز ثقة العاملين به وقد أوضحت دراسة سعيدة ضيف أن التأثير المثالي يمثل أهم بعد في بناء العلاقة بين القائد والموظفين، لأنه يعزز الاحترام والالتزام داخل المؤسسة ويسهم في تحسين الأداء العام (ضيف، ٢٠١٨، ص ١٠).

٢- التحفيز الإلهامي

يركز التحفيز الإلهامي على قدرة القائد على بث الحماس والدافعية بين العاملين من خلال صياغة رؤية واضحة، ورفع سقف التوقعات، وتشجيع الموظفين على السعي نحو تحقيق الأهداف وقد أشارت دراسة نورة الغنام إلى أن التحفيز الإلهامي كان الأكثر تأثيراً في دعم التميز المؤسسي داخل جامعة الأمير سطان نظراً لدوره في رفع الانتماء والإبداع (الغنام، ٢٠٢٥، ص ٦٤٠).

٣- التحفيز الفكري

يهدف التحفيز الفكري إلى تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير العميق لتحسين العمليات وتطوير طرق جديدة للعمل، عبر طرح الأسئلة الذكية وتحدي الأساليب التقليدية وقد بينت دراسة سنان قبلوي أن التحفيز الفكري يرتبط ارتباطاً قوياً بالسلوك الابتكاري، وأنه أحد أهم عناصر تحسين جودة الأداء المؤسسي (قبلوي، ٢٠٢٣، ص ٥٢٠).

خامساً: صفات القائد التحويلي

يتصف القائد التحويلي بمجموعة من السمات الشخصية والمهنية التي تمكنه من إحداث التغيير في المؤسسة، أبرزها: القدرة على التأثير، والالتزام الأخلاقي، وبناء الثقة، والتواصل الفعال، بالإضافة إلى مهارته في تحفيز العاملين وتشجيعهم على التطوير وقد أوضحت دراسة شاهر عبيد أن القائد التحويلي يتميز بمهارات إنسانية عالية تجعله قادراً على إدارة العلاقات داخل فرق العمل بفعالية، مما يسهم في تعزيز الانتماء والابتكار (عبيد، ٢٠٢٠، ص ٥٤٨).

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

يُعرف التميز المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تقديم مستوى أداء يفوق التوقعات من خلال تطبيق ممارسات إدارية حديثة تقوم على الجودة، والابتكار، والتحسين المستمر، مع تحقيق رضا المستفيدين وتعزيز الكفاءة التشغيلية ويعتمد هذا المفهوم على وجود قيادة كفؤة، ورؤية واضحة، وأنظمة تشغيلية فعالة قادرة على دعم استدامة الأداء داخل المؤسسة وقد أشارت الأدبيات إلى أن التميز المؤسسي يمثل معياراً لمدى نضج المؤسسة وقدرتها على تحقيق نتائج تفوق منافسيها (الغمس، ٢٠١٩، ص ٣٠٥).

كما أن التميز المؤسسي يعكس مدى قدرة المنظمة على خلق بيئة عمل متكاملة ترتبط فيها الموارد البشرية والتقنية والمالية لتحقيق أهداف استراتيجية طويلة المدى، حيث يعتمد التميز على التكامل بين القيادة، والعمليات، والقيم المؤسسية، والنتائج المحققة وقد أكدت الدراسات الحديثة أن التميز المؤسسي يقوم على مفاهيم الابتكار، والمساءلة، وتطوير القدرات المهنية بما يعزز جودة العمل ويرفع مستوى رضا المستفيدين (الغنام، ٢٠٢٥، ص ٦١٥).

ثانياً: أهمية التميز المؤسسي

تظهر أهمية التميز المؤسسي في قدرته على تحسين جودة الخدمات من خلال تطبيق منهجيات الإدارة الحديثة التي تقوم على التخطيط الاستراتيجي، والرقابة، والتطوير المستمر، مما يؤدي إلى تحسين تجربة المستفيد ورفع مستوى الأداء وقد أوضحت الدراسات أن المؤسسات التي تعمل وفق معايير التميز تحقق نتائج أعلى في الكفاءة التشغيلية (الشريف، ٢٠٢٢، ص ٦٥٠).

كما يساهم التميز المؤسسي في تعزيز رضا العاملين داخل المؤسسة نتيجة وضوح السياسات وفاعلية نظم القيادة الداعمة، مما يؤدي إلى رفع مستويات الالتزام والانتماء وزيادة الإنتاجية وقد تبين أن المؤسسات التي تسعى نحو التميز توفر بيئة عمل محفزة تشجع المشاركة والابتكار والعمل الجماعي (تقي، ٢٠٢١، ص ٣٩٩).

ويعد التميز المؤسسي عنصراً مهماً لتحقيق الاستدامة التنظيمية، حيث يوفر آليات فعالة لتحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز التكامل بين الإدارات، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، مما يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة وقد أثبتت الدراسات أن التميز يعزز قدرة المؤسسة على التكيف ومعالجة المشكلات بمرونة (الصباغ، ٢٠٢٥، ص ٥٣٠).

كما يساعد التميز المؤسسي المؤسسات على بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين جودة الخدمات وتطوير الابتكار، والاهتمام بالموارد البشرية، وتوظيف التقنيات الحديثة ويؤدي ذلك إلى تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة المحلية والدولية في ظل بيئات العمل المتغيرة (الطفافة، ٢٠٢٠، ص ٢١٠).

ثالثاً: نشأة وتطور مفهوم التميز المؤسسي

نشأ مفهوم التميز المؤسسي في ظل تطور نماذج الجودة الشاملة في الثمانينيات، حيث ركزت المؤسسات على تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة العمليات ومع مرور الوقت أصبح التميز أحد المفاهيم الرئيسة في الإدارة الحديثة نتيجة الحاجة إلى بناء أنظمة فعّالة تحقق رضا المستفيدين وتدعم التحسين المستمر وقد أوضحت الدراسات أهمية التميز في تطوير الأداء المؤسسي (ضيف، ٢٠١٨، ص ٥).

وتطور المفهوم مع انتشار النماذج العالمية مثل النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) الذي اعتمد على محاور واضحة تشمل القيادة، والعمليات، والنتائج، والقيم المؤسسية وقد دفع هذا التطور المؤسسات إلى تبني برامج التميز المؤسسي بهدف تحسين جودة الخدمات وتطوير الكفاءة الداخلية وإدارة الموارد بفعالية (عبيد، ٢٠٢٠، ص ٥٣٦).

وفي السنوات الأخيرة توسع تطبيق التميز المؤسسي في القطاع الصحي والتعليم والخدمات الحكومية نتيجة ارتباطه بتحسين رضا المستفيدين وتعزيز جودة الخدمات، حيث أكدت الأدبيات أن المؤسسات التي تطبق التميز تحقق أداءً أعلى واستدامة في نتائجها التشغيلية والإدارية (المعاينة، ٢٠٢٠، ص ٧٢).

رابعاً: أبعاد التميز المؤسسي

١- القيادة

يُعد محور القيادة من أهم أبعاد التميز المؤسسي، حيث يركز على قدرة القادة على توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها من خلال وضوح الاستراتيجيات، وتوفير بيئة عمل سليمة، وتحفيز العاملين وقد بينت الدراسات أن القيادة الفعّالة تمثل الأساس الأول للتميز نظراً لدورها في دعم التحسين المستمر واتخاذ القرارات الاستراتيجية (الغمس، ٢٠١٩، ص ٣١٠).

٢- الاستراتيجية

يتمثل هذا البعد في قدرة المؤسسة على وضع خطط استراتيجية واضحة تتسجم مع رؤيتها ورسالتها، وتستجيب لاحتياجات المستفيدين والمتغيرات البيئية وتعتبر الاستراتيجية العنصر الذي يربط بين الموارد والنتائج المطلوبة، مما يضمن التوجيه السليم للعمليات وتحسين الأداء (الغنام، ٢٠٢٥، ص ٦٢٠).

٣- الموارد البشرية

يُعد الاهتمام بالموارد البشرية محورياً رئيساً للتميز، حيث يركز على تطوير كفاءات العاملين، وتحفيزهم، وتوفير بيئة داعمة لمشاركتهم الفعالة وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تهتم بتنمية رأس المال البشري تحقق مستوى أفضل من التميز (تقي، ٢٠٢١، ص ٤٠٥).

٤- العمليات

يقيس هذا البعد قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها بكفاءة وفعالية من خلال التحسين المستمر، وتطوير آليات التنفيذ، وضمان جودة المخرجات وقد تبين أن المؤسسات التي تهتم بالعمليات تحقق أداءً أعلى واستقراراً تنظيمياً أكبر (الصباغ، ٢٠٢٥، ص ٥٣٣).

٥- النتائج

يمثل هذا البعد مخرجات المؤسسة من جودة خدمات، ورضا المستفيدين، وكفاءة تشغيلية، وأداء مالي، حيث يعكس مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويعتبر محور النتائج أساساً لتقييم مستوى التميز المؤسسي (الشريف، ٢٠٢٢، ص ٦٥٧).

خامساً: كيفية تحقيق التميز المؤسسي

يتحقق التميز المؤسسي من خلال تطبيق أنظمة إدارية متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الموارد البشرية، وتحسين العمليات، وتقييم الأداء بانتظام، بحيث تتبنى المؤسسة ثقافة قائمة على الجودة والابتكار وقد أوضحت الأدبيات أن المؤسسات التي تطبق نماذج التميز تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والاستدامة (الفاطمة، ٢٠٢٠، ص ٢١٨).

كما يتحقق التميز من خلال تعزيز القيادة التحويلية، وتطوير بيئة داعمة للإبداع، وتحفيز العاملين، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وقد أكدت الدراسات أن التميز يتطلب التزاماً طويلاً المدى من القيادة العليا ورؤية واضحة للمستقبل (الصباغ، ٢٠٢٥، ص ٥٣٨).

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

تُعد القيادة التحويلية أحد أهم المحركات الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي، حيث تساهم من خلال رؤيتها الشمولية وتأثيرها الإيجابي في رفع مستوى أداء العاملين وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة وقد أثبتت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية لا تقتصر على إدارة الموظفين فقط، بل تمتد لتشكيل ثقافة تنظيمية تقوم على الالتزام والجودة والتحسين المستمر، مما يجعلها ركيزة أساسية في بناء مؤسسات قادرة على المنافسة والنمو وقد أكدت دراسة الغمس أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستويات أعلى من الفاعلية التنظيمية وتعزيز التميز في الأداء (الغمس، ٢٠١٩، ص ٣٣٠).

يظهر تأثير القيادة التحويلية بوضوح في قدرتها على تعزيز الابتكار المؤسسي، إذ يشجع القائد التحويلي التفكير الجديد، وتوليد الأفكار، وتجريب أساليب عمل غير تقليدية، وهو ما يمثل عنصراً أساسياً في التميز المؤسسي الذي يعتمد على الابتكار والتحسين المستمر وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحفيز الفكري الذي يمارسه القائد التحويلي يساهم في تطوير عمليات العمل وصياغة حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية، مما يرفع من مستوى الكفاءة والجودة داخل المؤسسة وقد أوضحت دراسة قبلوي أن الابتكار يعد وسيلة جوهرية تربط بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز في المؤسسات المصرفية وغيرها (قبلوي، ٢٠٢٣، ص ٥١٨).

كما تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في رفع مستوى الالتزام الوظيفي، والذي يمثل أحد أهم عناصر التميز المؤسسي، حيث يحرص القائد التحويلي على دعم العاملين وتمكينهم وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام، بما يزيد من ولائهم للمؤسسة ويحفزهم لتقديم أداء يفوق التوقعات وقد بينت دراسة ديب أن القائد التحويلي يساعد على خلق بيئة عمل محفزة تشعر الموظفين بأهميتهم وتدعم ارتباطهم التنظيمي، مما يساهم في تحسين نوعية الأداء وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي (ديب، ٢٠٢١، ص ١٥٠).

وتبرز العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي أيضاً في قدرة القائد التحويلي على صياغة رؤية استراتيجية واضحة، وتوحيد جهود العاملين نحو تحقيقها، وهو ما يعد عنصراً جوهرياً في بناء مؤسسة متميزة قادرة على مواجهة التحديات المتغيرة وقد أوضحت دراسة عنود حمد أن القائد التحويلي يلعب دوراً مهماً في تحسين إدارة المواهب داخل المؤسسة، عبر تطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم، مما ينعكس بصورة مباشرة على التميز المؤسسي في المستويات التشغيلية والاستراتيجية (حمد، ٢٠٢٤، ص ٧٨).

ويسهم القائد التحويلي كذلك في تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على الالتزام بالمعايير المهنية، وتحمل المسؤولية، والمشاركة الفعالة في تحسين العمليات، وهي عوامل أساسية لتحقيق التميز المؤسسي وقد أشارت دراسة شوقي الصباغ إلى أن القائد التحويلي يشكل محفزاً داخلياً للعاملين نحو السعي لتحقيق مستويات عالية من الجودة، حيث يربط بين الرؤية القيادية ومتطلبات التميز التنظيمي، مما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق نتائج مستدامة (الصباغ، ٢٠٢٥، ص ٥٠٠).

وتؤكد الدراسات التطبيقية أن العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي علاقة مباشرة وواضحة، إذ تعتمد المنظمات المتميزة على قادة قادرين على تحفيز العاملين، وبناء فرق عمل متعاونة، وتطوير نظم العمل، وابتكار حلول جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وقد بينت دراسة الغنام أن القيادة التحويلية تُعد أحد أهم محددات التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية والصحية والخدمية، نظراً لدورها في تطوير الموارد البشرية وتحسين العمليات وتحقيق جودة عالية في الخدمات المقدمة (الغنام، ٢٠٢٥، ص ٦٢٢).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يقدّم هذا الفصل الهيكل العلمي الذي اعتمد عليه الباحث في تنفيذ الدراسة، حيث يوضح بدقة المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وآليات تطبيقها، بما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية تعكس الواقع الفعلي للقيادة التحويلية والتميز المؤسسي في بيئة الدراسة. ويعرض الفصل الخطوات الإجرائية المنظمة التي اتُبعت في تصميم الدراسة بدءاً من تحديد المنهج الوصفي التحليلي، مروراً ببيان مجتمع البحث وعينته، وانتهاءً بتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برامج تحليل مناسبة. كما يتضمن الفصل توضيحاً لمصادر البيانات الأولية والثانوية، وحدود الدراسة الزمنية والمكانية والبشرية، إضافة إلى توصيف نموذج الدراسة والمتغيرات الرئيسة والفرعية. ويُعد هذا الفصل حلقة وصل أساسية بين الإطار النظري للفصل السابق والنتائج التي سيتم عرضها لاحقاً، لأنه يحدد الأسس العلمية التي تضمن المصداقية والموثوقية في كل مراحل البحث.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية في بيئتها الواقعية بهدف وصفها بدقة وتحليل مكوناتها وعلاقاتها المختلفة وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه يسمح للباحث بفحص العلاقة بين متغيرين هما: القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً، والتميز المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً كما أن هذا المنهج يتيح تحليل مدى تأثير ممارسات القادة التحويليين في مستشفى الظافر على مستوى الأداء المؤسسي، من خلال استقراء آراء الموظفين وتفسيرها بطريقة علمية قائمة على الربط بين المعطيات واستخلاص النتائج.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً في هذه الدراسة أيضاً لأنه يسمح بجمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وذلك باستخدام أداة الاستبانة المصممة بعناية لقياس الأبعاد الرئيسية لكل من القيادة التحويلية والتميز المؤسسي كما يتيح هذا المنهج دراسة الفروق بين استجابات العينة وتحليل مدى قوة العلاقة بين المتغيرين، مع إمكانية تفسير هذه العلاقات وربطها بالإطار النظري للدراسة ومن خلال هذا المنهج، يمكن الخروج بنتائج تطبيقية تُمكن من تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ داخل المؤسسة الصحية المدروسة.

مصادر البيانات:

تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية أما البيانات الأولية، فقد تم جمعها باستخدام أداة الاستبانة التي أُعدت وصُممت لقياس متغيري الدراسة، حيث تضمنت مجموعة من الفقرات الموزعة على محاور تقيس أبعاد القيادة التحويلية (مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري)، وأخرى تقيس جوانب التميز المؤسسي (مثل جودة العمليات، رضا العاملين، الكفاءة التشغيلية) وقد تم توزيع الاستبانة يدوياً وإلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين وتسهيل عملية الاستجابة.

أما البيانات الثانوية، فقد تم الاعتماد عليها لتدعيم الخلفية النظرية للدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات المتخصصة، والمقالات العلمية، والرسائل الجامعية، والتقارير الإدارية المتعلقة بموضوع القيادة والتميز المؤسسي، لا سيما في القطاع الصحي السعودي وقد أُتيح من خلال هذه المصادر بناء إطار نظري متكامل يُعزز من فهم المتغيرات وتفسير النتائج، ويساعد في عقد المقارنات بين نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه دراسات سابقة كما تم استخدام البيانات الثانوية لتطوير محتوى الاستبانة، والتحقق من شموليتها العلمية والعملية.

الأساليب الإحصائية:

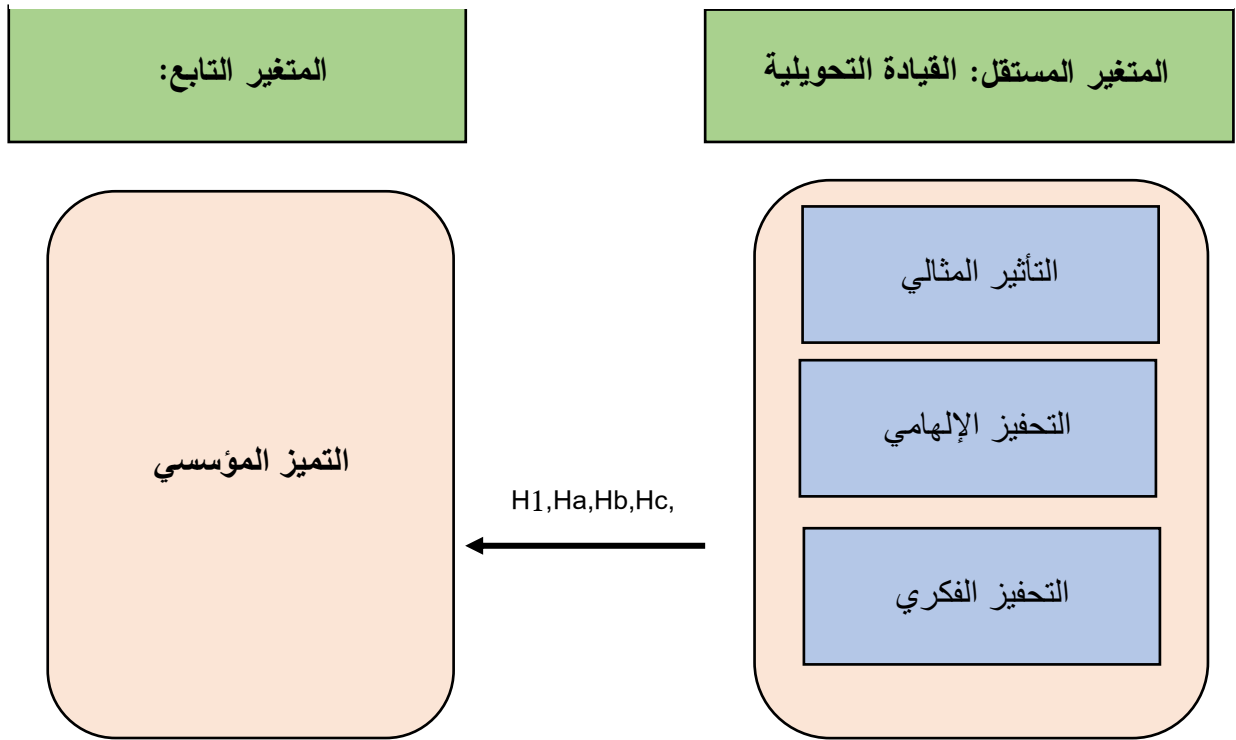
ولتحقيق أقصى درجات الدقة في تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات والفرضيات، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في مرحلة التحليل الوصفي، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة، بالإضافة إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية لبيان توزيع البيانات الديموغرافية أما في مرحلة التحليل الاستنتاجي، فقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، والتحقق من دلالة الفرضيات.

كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات الاستبانة، والتأكد من اتساق أدوات القياس الداخلي، وهو ما يُعزز من موثوقية النتائج وقد أظهرت هذه الأساليب مجتمعة قدرة فعالة على قياس العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائياً بطريقة علمية دقيقة، ما يمنح نتائج الدراسة قوة تفسيرية يمكن الاستناد إليها في التوصيات والتطبيقات العملية.

نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة على العلاقة بين متغير مستقل هو القيادة التحويلية، والذي يتفرع إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، وبين متغير تابع هو التميز المؤسسي ويهدف هذا النموذج إلى اختبار مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الطافر، بما يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي وجودة الأداء المؤسسي.

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٥)

أدوات الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة مغلقة تم تصميمها وتوزيعها على عينة من موظفي مستشفى الطافر بمدينة نجران، وذلك لقياس آراءهم حول ممارسات القيادة التحويلية ومدى انعكاسها على التميز المؤسسي وقد تكونت الاستبانة من (٣٠) سؤالاً مغلقاً موزعة بالتساوي بين متغيري الدراسة:

القيادة التحويلية: تم تخصيص ١٥ سؤالاً موزعة على أبعادها الثلاثة، بواقع ٥ أسئلة لكل بعد فرعي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري).

التميز المؤسسي: تم تخصيص ١٥ سؤالاً تقيس مختلف جوانب التميز داخل المستشفى

وقد تم بناء الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = أعارض بشدة، إلى ٥ = أوافق بشدة)، لضمان قياس اتجاهات وتوجهات المستجيبين بدقة كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية لضمان صلاحيتها ومناسبتها لأهداف الدراسة.

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والطبيين والفنيين في مستشفى الظافر بمدينة نجران، والذين يشغلون وظائف دائمة تتيح لهم التفاعل المباشر مع أنماط القيادة في بيئة العمل.

عينة البحث:

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، بما يضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية في المستشفى بشكل منصف وقد بلغ حجم العينة (١٤٠) موظفًا من مختلف الأقسام والتخصصات، بما يشمل العاملين في الإدارة العامة، والأقسام الفنية، والخدمات الطبية المساندة وتم اختيار هذا العدد بهدف ضمان حجم كافٍ من البيانات الإحصائية التي تُمكن من إجراء التحليلات المطلوبة بدقة، مع مراعاة التوازن في التوزيع بين الذكور والإناث، وتنوع المستويات التعليمية وسنوات الخبرة وتعد هذه العينة كافية لاستخلاص مؤشرات واضحة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي داخل مستشفى الظافر.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي مستشفى الظافر بمدينة نجران بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفصل الدراسي للعام الجامعي ٢٠٢٥م - ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في مستشفى الظافر بمدينة نجران بالمملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: مستشفى الظافر بمدينة نجران بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

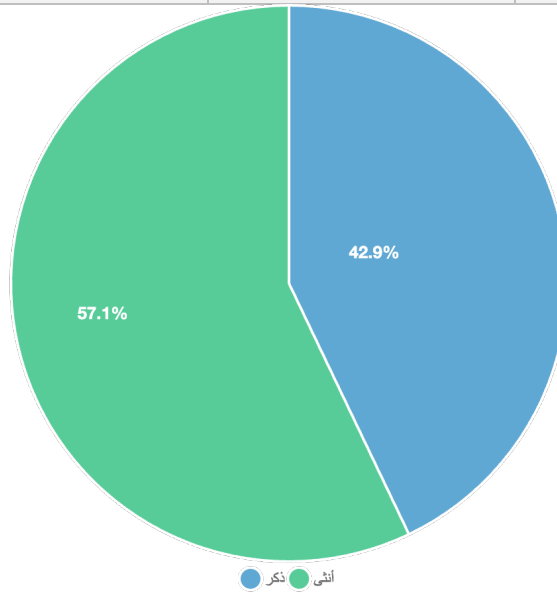
يتناول هذا الفصل عرضاً دقيقاً ومتكاملاً لنتائج الدراسة الميدانية، اعتماداً على البيانات التي جمعت من مجتمع وعينة البحث، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحة النموذج النظري. ويبدأ الفصل بتمهيد يوضح منهجية عرض النتائج، ثم يقدم تحليلاً شاملاً للبيانات الديموغرافية للمشاركين، يليه اختبار لمقاييس الصدق والثبات التي تدعم موثوقية أداة الدراسة. كما يشتمل الفصل على تفسير النتائج المتعلقة بمتغيرات القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، وبيان مستوى كل بعد منهما وفق آراء أفراد العينة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وربط النتائج بالدراسات السابقة لتحديد مدى اتفاقها أو اختلافها مع الأدبيات العلمية. وفي نهاية الفصل، تُعرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بطريقة منظمة، ثم تُقدّم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية التي يمكن أن تسهم في تعزيز القيادة التحويلية ودعم مسار التميز المؤسسي في المؤسسات، ويتوجّ الفصل بخاتمة توضح الإسهامات التي أضافها البحث وآفاق الدراسات المستقبلية.

تحليل البيانات:

القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

جدول ١: الجنس

الفئة	التكرار	النسبة(%)
ذكر	60	42.9%
أنثى	80	57.1%
الإجمالي	140	100%

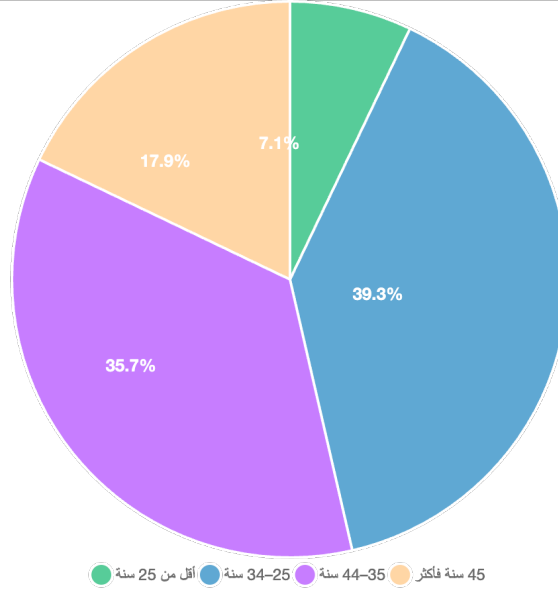


شكل ٢: الجنس

يبين جدول توزيع العينة حسب الجنس أن نسبة الإناث بلغت ٥٧.١% مقابل ٤٢.٩% للذكور، وهو ما يشير إلى أن القوى العاملة في مستشفى الطافر يغلب عليها الطابع النسائي، وهي سمة شائعة في القطاع الصحي خصوصاً في أقسام التمريض والرعاية الصحية المساندة، ويعكس هذا التوزيع أيضاً ارتفاع مشاركة المرأة السعودية في العمل الصحي بعد برامج التمكين الوطني، كما أن هذا التنوع بين الجنسين يزيد من مصداقية الدراسة لأنه يجمع وجهات نظر مختلفة من موظفين وموظفات يعملون في بيئات مهنية متنوعة داخل المستشفى، مما يسمح برصد اتجاهات أكثر دقة حول ممارسات القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي في المستشفى.

جدول ٢: العمر

الفئة	التكرار	النسبة(%)
أقل من ٢٥ سنة	10	7.1%
25-34 سنة	55	39.3%
35-44 سنة	50	35.7%
45 سنة فأكثر	25	17.9%
الإجمالي	140	100%

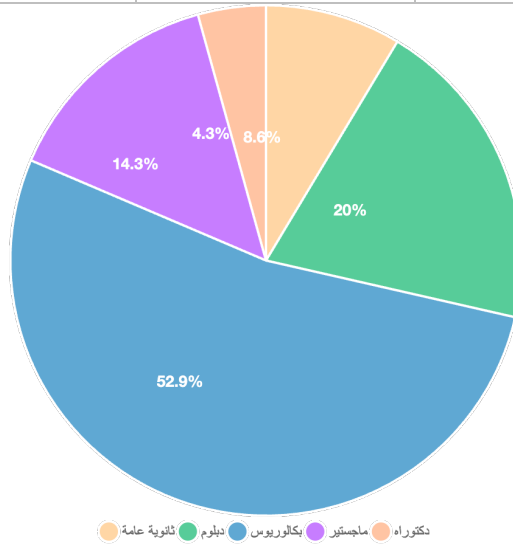


شكل ٣: العمر

يوضح الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة ٢٥-٣٤ عاماً بنسبة ٣٩.٣٪ تليها فئة ٣٥-٤٤ عاماً بنسبة ٣٥.٧٪، بينما تشكل الفئات الأصغر من ٢٥ سنة والأكبر من ٤٥ سنة نسبة أقل، وهذا يشير إلى أن غالبية العاملين في المستشفى ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة التي تمثل قوى العمل الأكثر إنتاجية وقدرة على التفاعل مع أساليب القيادة الحديثة، كما يعكس هذا التوزيع اعتماد المستشفى على كوادر مهنية ذات خبرة عملية مناسبة وفي الوقت نفسه تمتلك مرونة في التعلم والتطوير، مما يؤثر إيجاباً على تطبيق القيادة التحويلية وقدرتها على تعزيز التميز المؤسسي داخل المؤسسة الصحية.

جدول ٣ : المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة (%)
ثانوية عامة	12	8.6%
دبلوم	28	20%
بكالوريوس	74	52.9%
ماجستير	20	14.3%
دكتوراه	6	4.3%
الإجمالي	140	100%

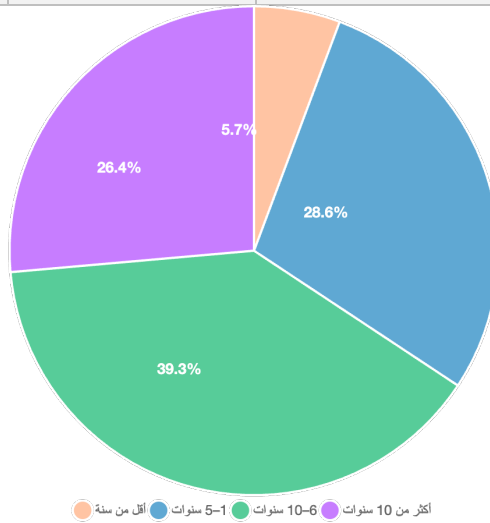


شكل ٤ : المؤهل العلمي

تُظهر البيانات أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون أكثر من نصف العينة بنسبة ٥٢.٩٪، يليهم حملة الدبلوم بنسبة ٢٠٪ ثم حملة الماجستير بنسبة ١٤.٣٪، بينما يشكل حملة الدكتوراه والثانوية العامة نسباً أقل، ويعكس هذا التركيب مستوى علمياً جيداً لدى العاملين في المستشفى بما ينسجم مع متطلبات العمل الصحي الذي يحتاج إلى كوادراً مؤهلة، كما يشير إلى أن معظم الموظفين يمتلكون خلفيات أكاديمية تجعلهم أكثر قدرة على فهم أساليب القيادة التحولية وتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، مما يعزز من دقة الاستجابات ويزيد من موثوقية نتائج الدراسة المتعلقة بالتميز المؤسسي.

جدول ٤ : سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة(%)
أقل من سنة	8	5.7%
1-5 سنوات	40	28.6%
6-10 سنوات	55	39.3%
أكثر من ١٠ سنوات	37	26.4%
الإجمالي	140	100%

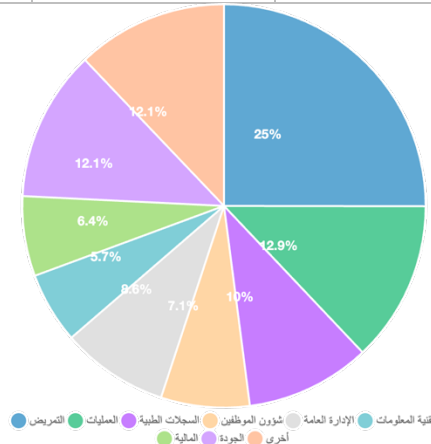


شكل ٥ : سنوات الخبرة

يفيد جدول الخبرة أن أغلب الموظفين تتراوح خبرتهم بين ٦-١٠ سنوات بنسبة ٣٩.٣٪ يليها من لديهم أكثر من ١٠ سنوات خبرة بنسبة ٢٦.٤٪، بينما تمثل الفئات الأقل خبرة نسباً أقل، وهذا التوزيع يعكس وجود قاعدة مهنية ذات خبرة تراكمية قوية داخل المستشفى، حيث إن وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة يشير إلى استقرار وظيفي يسمح بفهم عميق لأساليب القيادة المتبعة داخل المستشفى، كما يمثل هذا التركيب عنصر قوة للدراسة لأن أصحاب الخبرة لديهم القدرة على تقييم مستوى التميز المؤسسي بدقة أعلى مقارنة بالموظفين الجدد.

جدول ٥: القسم / الإدارة

النسبة (%)	التكرار	الفئة
25%	35	التمريض
12.9%	18	العمليات
10%	14	السجلات الطبية
7.1%	10	شؤون الموظفين
8.6%	12	الإدارة العامة
5.7%	8	تقنية المعلومات
6.4%	9	المالية
12.1%	17	الجودة
12.1%	17	أخرى
100%	140	الإجمالي

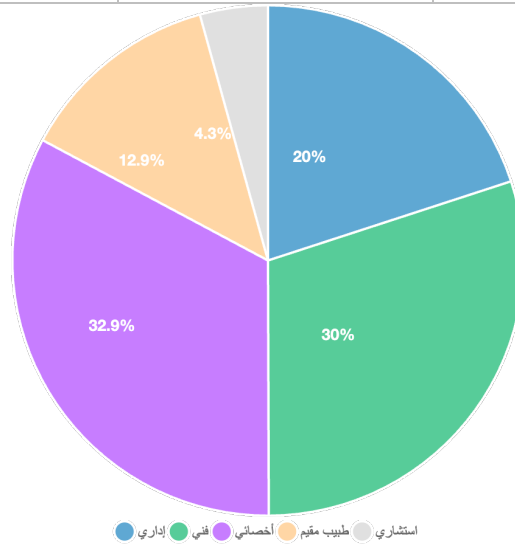


شكل ٦: القسم / الإدارة

يوضح الجدول أن أعلى نسبة تمثيل جاءت من قسم التمريض بنسبة ٢٥٪ تليها أقسام الجودة والعمليات بنسب متقاربة، بينما تظهر الأقسام الإدارية والفنية بنسب متفاوتة، ويعكس هذا التنوع في الأقسام شاملة العينة واعتماد الدراسة على آراء موظفين من تخصصات مختلفة، مما يزيد من قوة النتائج المرتبطة بقياس أثر القيادة التحويلية على التميز المؤسسي، كما أن ارتفاع نسبة التمريض أمر طبيعي نظراً لأنه يشكل القسم الأكبر في أي مستشفى، وهو ما يعطي الدراسة بعداً ميدانياً مهماً لأن ممارسات القيادة تظهر بوضوح أكبر في الأقسام التشغيلية مقارنة بالأقسام الإدارية البحتة.

جدول ٦: الوظيفة الحالية

الفئة	التكرار	النسبة(%)
إداري	28	20%
فني	42	30%
أخصائي	46	32.9%
طبيب مقيم	18	12.9%
استشاري	6	4.3%
الإجمالي	140	100%

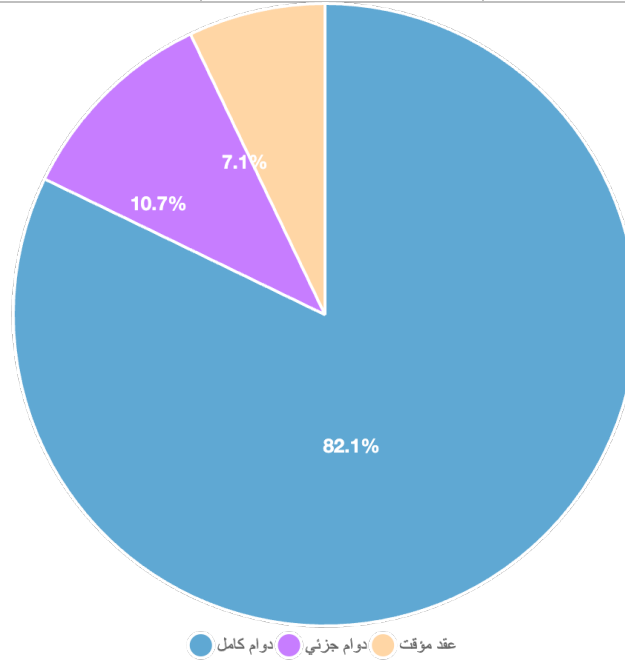


شكل ٧: الوظيفة الحالية

تشير النتائج إلى أن الأخصائيين يمثلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة ٣٢.٩٪ يليهم الفنيون بنسبة ٣٠٪ ثم الإداريون بنسبة ٢٠٪، بينما يشكل الأطباء نسبة أقل، ويعكس هذا التوزيع أن العينة تمثل مختلف المستويات المهنية التي تعمل داخل المستشفى، وهو ما يدعم شمولية الدراسة ويتيح رصدًا أكثر دقة لممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها على التميز المؤسسي، كما أن وجود موظفين من مختلف المستويات الفنية والإدارية والطبية يعزز من تنوع الخبرات في تقييم واقع المستشفى وممارساته الإدارية، مما يزيد من قوة التحليل النهائي للبحث.

جدول ٧: نوع التوظيف

النسبة(%)	التكرار	الفئة
82.1%	115	دوام كامل
10.7%	15	دوام جزئي
7.1%	10	عقد مؤقت
100%	140	الإجمالي

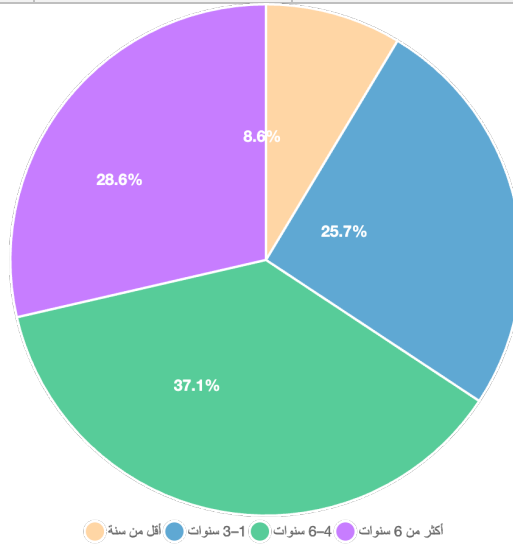


شكل ٨: نوع التوظيف

يبين الجدول أن نسبة ٨٢.١٪ من العينة يعملون بدوام كامل مقابل نسب بسيطة للدوام الجزئي والعقود المؤقتة، وهو ما يعكس استقراراً وظيفياً داخل المستشفى ويشير إلى اعتمادها على موظفين دائمين، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على تقييم القيادة التحويلية لأن الموظفين الدائمين أكثر احتكاكاً بالممارسات الإدارية اليومية وأكثر قدرة على تقييم مستوى التميز المؤسسي بشكل موضوعي، كما يضمن هذا التوزيع أن البيانات المستخلصة تتعلق بموظفين لديهم خبرة واستمرارية داخل المستشفى وليست آراء مؤقتة أو عابرة.

جدول ٨: مدة العمل في المستشفى

النسبة (%)	التكرار	الفئة
8.6%	12	أقل من سنة
25.7%	36	1-3 سنوات
37.1%	52	4-6 سنوات
28.6%	40	أكثر من ٦ سنوات
100%	140	الإجمالي



شكل ٩: مدة العمل في المستشفى

يوضح الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين أمضوا فترة تتراوح بين ٤-٦ سنوات بنسبة ٣٧.١٪. يليهم من أمضوا أكثر من ٦ سنوات بنسبة ٢٨.٦٪، وهذا يدل على أن غالبية العينة لديها معرفة جيدة بثقافة المستشفى وإدارته وأساليبه القيادية، مما يجعل تقييمهم لمتغيرات الدراسة أكثر دقة، كما يشير هذا التوزيع إلى درجة من الاستقرار الوظيفي داخل المستشفى تساعد على تطبيق مبادئ القيادة التحويلية وملاحظة أثرها على التميز المؤسسي، ويعزز هذا العامل موثوقية النتائج النهائية للدراسة لأنها صادرة عن موظفين لديهم خبرة كافية في بيئة المستشفى.

القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ٩: صدق الاتساق الداخلي

رقم العبارة	البعد	معامل الارتباط (بيرسون)	الدلالة
1	التأثير المثالي	0.71	**
2		0.76	**
3		0.82	**
4		0.67	**
5		0.74	**
6	التحفيز الإلهامي	0.79	**
7		0.83	**
8		0.69	**
9		0.75	**
10		0.81	**
11	التحفيز الفكري	0.73	**
12		0.78	**
13		0.66	**
14		0.72	**
15		0.77	**
16	التميز المؤسسي	0.68	**
17		0.74	**
18		0.79	**
19		0.64	**
20		0.82	**
21		0.77	**
22		0.71	**
23		0.83	**
24		0.69	**
25		0.76	**
26		0.81	**

**	0.73		27
**	0.75		28
**	0.84		29
**	0.78		30

يوضح جدول (٩) معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت قيم معاملات بيرسون بين (٠.٦٤-٠.٨٤)، وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)**، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين العبارات، ويؤكد أن جميع الفقرات تقيس فعلياً الأبعاد النظرية للقيادة التحويلية والتميز المؤسسي، كما يعكس جودة بناء الأداة وملاءمتها لأغراض الدراسة، وبناءً عليه فقد تم الاحتفاظ بجميع العبارات دون حذف لأنها تساهم بدرجة عالية في قياس المحاور المستهدفة في الاستبيان.

القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ١٠: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

البعد / المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	5	0.88
التحفيز الإلهامي	5	0.90
التحفيز الفكري	5	0.87
ثبات محور القيادة التحويلية ككل	15	0.93
التميز المؤسسي	15	0.91
ثبات الاستبيان ككل	30	0.94

يبين جدول ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن قيم الثبات لجميع أبعاد القيادة التحويلية جاءت مرتفعة، وهو ما يعكس قوة الترابط الداخلي بين فقرات كل بعد على حدة، حيث بلغ ثبات بُعد التأثير المثالي قيمة قدرها (٠.٨٨)، وهي قيمة تدل على مستوى ثبات قوي يشير إلى أن العبارات الخمس المدرجة تحت هذا البعد تقيس المفهوم ذاته دون تشتت أو تباين غير مبرر، كما تعكس قدرة الموظفين في المستشفى على استيعاب طبيعة الممارسات القيادية المتعلقة بالقدوة الأخلاقية والالتزام، مما يعطي درجة عالية من الموثوقية لهذا البعد في قياس أثر القيادة على سلوكيات العاملين داخل المؤسسة الصحية. وتشير نتائج الثبات إلى أن بُعد التحفيز الإلهامي حقق قيمة مرتفعة جداً بلغت (٠.٩٠)، وهي من القيم الممتازة في المعايير الإحصائية، إذ تعكس هذا القيمة أن فقرات البعد مترابطة بطريقة قوية وتعمل كوحدة متجانسة في قياس قدرة القائد على إلهام الموظفين وبث الحماس وتحقيق رؤية المؤسسة، كما إن ارتفاع هذه القيمة يعكس أيضاً جودة صياغة الفقرات ووضوحها للموظفين الذين شملتهم الدراسة، مما ساعد على اتساق إجاباتهم وعدم وجود تناقضات أو تباينات كبيرة بينهم، وهو ما يضيف قوة إضافية لقياس هذا البعد الذي يعد محورياً أساسياً في مفهوم القيادة التحويلية وقدرتها على دفع العاملين نحو الأداء المتميز.

أما بُعد التحفيز الفكري فقد حقق قيمة ثبات قدرها (٠.٨٧)، وهي قيمة جيدة جداً وتدل على اتساق داخلي قوي بين فقراته الخمس، ويعني ذلك أن الاستبيان نجح في قياس قدرة القادة على تشجيع التفكير

الإبداعي وحل المشكلات وطرح الأساليب الجديدة داخل المستشفى، كما تعكس هذه القيمة أن الموظفين لديهم القدرة على التمييز بين مستويات التحفيز الفكري التي يتعرضون لها من قبل الإدارة، وأن الفقرات صيغت بشكل دقيق يعبر عن جوهر البعد، وهذا الاتساق يسهم في تعزيز دقة نتائج الدراسة المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع والتحسين المستمر داخل المؤسسة الصحية، وهو ما يمثل محوراً مهماً في التميز المؤسسي.

وتظهر النتائج أن محور القيادة التحويلية ككل المكون من (١٥) عبارة حقق قيمة ثبات مرتفعة جداً بلغت (٠.٩٣)، وهي قيمة ممتازة تدل على أن جميع الأبعاد الثلاثة تعمل بتناغم كبير وتشارك في قياس مفهوم واحد بصورة مترابطة ومتجانسة، كما تعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الجودة في قياس القيادة التحويلية بصفاتها متغيراً رئيسياً في الدراسة، إذ إن وجود هذا المستوى من الاتساق يضمن أن النتائج المستخلصة حول علاقة القيادة التحويلية بالتميز المؤسسي ستكون دقيقة وموثوقة، كما يؤكد أن بناء المحاور كان محكماً ومرتبطاً بالنظرية العلمية للمفهوم كما ورد في الأدبيات الإدارية الحديثة.

أما بالنسبة لمتغير التميز المؤسسي فقد بلغ معامل الثبات (٠.٩١)، وهو مؤشر قوي على اتساق العبارات التي تقيس هذا المحور وقدرتها على قياس مفهوم التميز داخل المستشفى بشكل واضح ومتناغم، كما بلغ ثبات الاستبيان ككل (٣٠ عبارة) قيمة عالية جداً بلغت (٠.٩٤)، وهي من أعلى القيم التي يمكن أن تحققها أداة قياس في الدراسات الاجتماعية، مما يؤكد أن الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي، ويمنح الباحث الثقة في نتائج الدراسة وقدرتها على تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، ويؤكد كذلك أن المشاركين فهموا فقرات الاستبيان بشكل موحد دون تباين كبير في الإدراك، الأمر الذي يجعل الأداة صالحة تماماً للاعتماد عليها في التحليل الإحصائي المتقدم واختبار الفرضيات الأساسية للدراسة.

القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ١١: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

رقم الفقرة	البعد / المحور	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أولاً: القيادة التحويلية			
1	التأثير المثالي	يحرص القائد في المستشفى على إظهار قدوة إيجابية يحتذي بها الموظفون	4.12	0.81
2		يتصف القائد بالقيم المهنية التي تعزز ثقة الموظفين فيه	4.18	0.77
3		يتعامل القائد بعدالة واحترام مع جميع الموظفين	4.25	0.73
4		يبدى القائد استقراراً واتزاناً في المواقف الصعبة	4.10	0.84
5		يتخذ القائد قرارات أخلاقية تدعم مصلحة المستشفى	4.22	0.79
6	التحفيز الإلهامي	يشجع القائد الموظفين على تحقيق رؤية واضحة للمستشفى	4.30	0.70
7		يبث القائد الحماس والدافعية في نفوس الموظفين	4.28	0.72
8		يوضح القائد الأهداف بشكل يجعل الموظفين يفهمون أهميتها	4.15	0.83
9		يستخدم القائد أساليب تحفيزية ترفع الروح المعنوية للموظفين	4.20	0.78
10		يعبر القائد عن توقعاته العالية لأداء الموظفين	4.24	0.75
11	التحفيز الفكري	يشجع القائد الموظفين على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات	4.18	0.80

0.82	4.16	يؤقر القائد بيئة تدعم الابتكار وتبادل الأفكار		12
0.88	4.05	يطرح القائد أسئلة تحفز التفكير العميق لدى الموظفين		13
0.85	4.11	يدعم القائد تجريب أساليب عمل جديدة		14
0.79	4.14	يساهم القائد في تطوير مهارات التفكير والتحليل لدى الموظفين		15
			ثانياً: التميز المؤسسي	
0.86	4.08	تتسم العمليات التشغيلية داخل المستشفى بالكفاءة والوضوح	التميز المؤسسي	16
0.74	4.26	يحرص المستشفى على تحسين جودة الخدمات الصحية باستمرار		17
0.78	4.22	يمتلك المستشفى سياسات واضحة لدعم التطوير المهني للموظفين		18
0.79	4.20	تتوفر في المستشفى بيئة عمل تدعم الإنتاجية العالية		19
0.71	4.30	يعتمد المستشفى على أنظمة تقنية تسهم في جودة العمل		20
0.80	4.19	يلتزم الموظفون بمعايير الأداء المعتمدة في المستشفى		21
0.83	4.12	تتخذ القرارات الإدارية بناءً على معايير واضحة وموضوعية		22
0.72	4.31	يعمل المستشفى على تعزيز رضا المستفيدين من الخدمات		23
0.75	4.25	يحافظ المستشفى على معايير السلامة والجودة في جميع الأقسام		24
0.87	4.10	تتسم إجراءات العمل بالمرونة التي تدعم التطوير		25

0.81	4.18	يهتم المستشفى بقياس الأداء ومراجعة النتائج بشكل مستمر		26
0.78	4.21	يشجع المستشفى الموظفين على الابتكار في العمل		27
0.82	4.17	تتكامل الإدارات داخل المستشفى بما يحقق أهدافه		28
0.84	4.15	يسعى المستشفى إلى تحسين موارده البشرية والمالية		29
0.73	4.28	يتمتع المستشفى بسمعة جيدة بين المستفيدين من خدماته		30

أولاً: القيادة التحويلية

التأثير المثالي

يشير المتوسط الحسابي البالغ (٤.١٢) إلى أن غالبية الموظفين يتفقون على أن القائد يظهر قدوة إيجابية داخل المستشفى، وهو ما يعكس حضوراً قيادياً قوياً يبعث على الثقة ويعزز الالتزام، كما يدل الانحراف المعياري المتوسط على وجود درجة عالية من التجانس في آراء العاملين حول هذه الممارسة القيادية المهمة التي تشكل أحد الأسس المركزية للقيادة التحويلية وتؤثر بوضوح في ثقافة العمل والسلوك الوظيفي داخل المؤسسة الصحية.

يعكس المتوسط المرتفع (٤.١٨) اتفاق الموظفين على أن القائد يتصف بقيم مهنية تعزز الثقة بينهم، وهو ما يشير إلى أن القيادة القائمة على الأخلاق والمهنية تُعد عنصراً أساسياً في بيئة العمل، كما يؤكد أن هذه السمة القيادية تترك أثراً إيجابياً على العلاقات التنظيمية وتدعم الاستقرار الوظيفي والتواصل الفعال بين الإدارة والعاملين مما يساهم في تعزيز الثقة المؤسسية.

يكشف المتوسط الحسابي المرتفع (٤.٢٥) أن الموظفين يشعرون بأن القائد يعامل الجميع بعدالة واحترام، وهي قيمة محورية في البيئة الصحية التي تتطلب مساواة للموارد البشرية واحترام الاختلافات، ويؤكد هذا المستوى من الموافقة أن القائد يملك القدرة على بناء بيئة عمل قائمة على الإنصاف مما يرفع مستوى الرضا المهني ويعزز الانتماء المؤسسي لدى العاملين.

يدل المتوسط (٤.١٠) على إدراك الموظفين أن القائد يتسم بالثبات والالتزان في المواقف الصعبة، وهي صفة ضرورية في المستشفيات التي تواجه مواقف حرجية يومياً، كما يشير هذا الإدراك إلى أن القائد يمثل مصدر استقرار نفسي للموظفين ويعزز قدرتهم على أداء مهامهم بفاعلية في بيئة تتطلب سرعة الاستجابة ووضوح القرار.

يظهر المتوسط المرتفع (٤.٢٢) أن الموظفين يتفوقون على أن القائد يتخذ قرارات أخلاقية تتماشى مع مصلحة المستشفى، مما يعكس التزاماً قيادياً قوياً بالقيم المهنية، ويشير ذلك إلى أن القيادة التحويلية في المستشفى تتسم بقدرتها على صياغة قرارات استراتيجية تحافظ على الشفافية والعدالة وترفع من جودة الإدارة.

التحفيز الإلهامي

يدل المتوسط (٤.٣٠) وهو من أعلى المتوسطات على أن القائد يشجع الموظفين على تحقيق رؤية المستشفى، مما يعكس قدرة القيادة على توجيه الطاقات البشرية نحو أهداف واضحة، كما يعكس فهم الموظفين للرؤية التنظيمية واندماجهم في تحقيقها مما يعزز الالتزام المؤسسي.

يعكس المتوسط المرتفع (٤.٢٨) أن القائد يبث الحماس في نفوس الموظفين، وهو مؤشر على أسلوب قيادي محفز يدعم الروح الإيجابية في بيئة العمل الصحية، ويشير ذلك إلى قدرة القائد على تعزيز الدافعية الداخلية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة.

يشير المتوسط (٤.١٥) إلى اتفاق غالبية الموظفين على أن القائد يوضح الأهداف بشكل مفهوم، مما يدل على وضوح التوجيهات التنظيمية، كما يعكس هذا الوضوح تحسناً في عملية التواصل الإداري ويسهم في رفع مستوى الأداء الجماعي داخل المستشفى.

يدل المتوسط (٤.٢٠) على أن القائد يُفعل أساليب تحفيزية ترفع الروح المعنوية، وهو ما يؤكد اهتمام القيادة بالعاملين وتحفيزهم وخلق بيئة عمل إيجابية، ويظهر ذلك أثراً مباشراً على مستويات الرضا الوظيفي وتحسين جودة الخدمة.

يعكس المتوسط (٤.٢٤) أن القائد يعبر عن توقعات عالية لأداء الموظفين، وهو ما يشجع العاملين على رفع مستوى الأداء، ويشير هذا السلوك القيادي إلى الثقة بقدرات الموظفين وتعزيز ثقافة الإنجاز داخل الأقسام المختلفة بالمستشفى.

التحفيز الفكري

يبين المتوسط (٤.١٨) مدى تشجيع القائد للموظفين على التفكير بطرق جديدة، وهو مؤشر مهم على دعم الإبداع والابتكار داخل المؤسسة الصحية، كما يعكس وجود مناخ تنظيمي يسمح للعاملين بتقديم مقترحات جديدة دون خوف.

يدل المتوسط (٤.١٦) على أن الموظفين يشعرون بوجود بيئة تدعم الابتكار وتبادل الأفكار، وهو عنصر أساسي لتحسين الخدمات الصحية، ويشير ذلك إلى أن المستشفى يسهم في بناء مناخ مهني يدعم التطوير المستمر.

يعكس المتوسط (٤.٠٥) أنه رغم الموافقة العالية إلا أنها أقل من بقية المتوسطات، مما يشير إلى إمكانية تعزيز دور القائد في طرح أسئلة تفكير عميق، ويكشف هذا وجود مساحة للتحسين في دعم قدرات التفكير التحليلي لدى الموظفين.

يوضح المتوسط (٤.١١) أن القائد يدعم تجريب أساليب جديدة في العمل، مما يعكس مرونة قيادية تشجع الموظفين على تجربة حلول متنوعة، وهو أمر مهم في القطاع الصحي الذي يحتاج تجديدًا مستمرًا في الإجراءات.

يدل المتوسط (٤.١٤) على أن القائد يساهم في تطوير مهارات التفكير لدى الموظفين، وهو عنصر أساسي في القيادة التحويلية، ويشير ذلك إلى اهتمام المستشفى ببناء قدرات الموظفين العقلية والمعرفية.

ثانيًا: التميز المؤسسي

يكشف المتوسط (٤.٠٨) عن اتفاق الموظفين على كفاءة ووضوح العمليات التشغيلية، وهو مؤشر على فعالية الأنظمة الداخلية للمستشفى، مما يدعم جودة الخدمات المقدمة ويعزز التميز التشغيلي.

يشير المتوسط المرتفع (٤.٢٦) إلى أن المستشفى يحرص على تحسين جودة الخدمات، مما يعكس ثقافة تنظيمية متمحورة حول التحسين المستمر، وهو أساس رئيسي للتميز في القطاع الصحي.

يدل المتوسط (٤.٢٢) على وجود سياسات واضحة تدعم التطوير المهني، مما يعكس اهتمام المستشفى بتطوير قدرات موظفيه ويرتبط مباشرة بتحسين الأداء وجودة الخدمة.

يعكس المتوسط (٤.٢٠) أن بيئة العمل تدعم الإنتاجية، مما يشير إلى تهيئة ظروف مهنية ملائمة تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة، وهو عامل مهم في تحقيق التميز المؤسسي.

يدل المتوسط (٤.٣٠) على اعتماد المستشفى على أنظمة تقنية فعّالة، وهو مؤشر قوي على التحول الرقمي، ويعزز كفاءة العمليات وسرعة اتخاذ القرار وجودة الخدمة الصحية المقدمة للمستفيدين.

يشير المتوسط (٤.١٩) إلى التزام الموظفين بمعايير الأداء، مما يعكس وجود أنظمة متابعة وتقييم فعّالة، ويساهم في خلق ثقافة مهنية منضبطة داخل المستشفى.

يكشف المتوسط (٤.١٢) أن القرارات الإدارية تتخذ بناء على معايير واضحة، مما يدل على شفافية القرار الإداري ويعزز ثقة الموظفين بالإدارة العليا.

يعكس المتوسط الأعلى (٤.٣١) أن المستشفى يعمل بفاعلية على تعزيز رضا المستفيدين، وهو مؤشر جوهري على جودة الخدمات الصحية المقدمة ويعد عنصراً رئيسياً في قياس التميز المؤسسي.

يدل المتوسط (٤.٢٥) على المحافظة على معايير الجودة والسلامة، وهو أمر أساسي في بيئة المستشفيات ويعكس التزام المستشفى بمعايير الاعتماد الصحي.

يشير المتوسط (٤.١٠) إلى أن إجراءات العمل تتسم بالمرونة، وهو مؤشر على قدرة المستشفى على التكيف مع التغيرات وتحسين الإجراءات التشغيلية بما يحقق الكفاءة.

يعكس المتوسط (٤.١٨) أن المستشفى يهتم بقياس الأداء ومراجعة النتائج، مما يدل على وجود نظام متابعة رقابية يدعم التطوير المستمر.

يدل المتوسط (٤.٢١) على تشجيع المستشفى للابتكار، وهو توجه يعزز تطوير الخدمات الصحية ويحفز العاملين على تقديم أفكار جديدة.

يشير المتوسط (٤.١٧) إلى تكامل الإدارات، وهو عنصر مهم في تحسين جودة الخدمة وضمان انسيابية العمل بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المستشفى.

يعكس المتوسط (٤.١٥) اهتمام المستشفى بتحسين موارده البشرية والمالية، مما يدل على إدارة فعّالة للموارد واستثمارها في رفع مستوى الأداء العام.

يكشف المتوسط (٤.٢٨) أن المستشفى يتمتع بسمعة جيدة بين المستفيدين، وهو مؤشر جوهري على نجاح المؤسسة في تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية تسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية في المجتمع.

القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران.	0.768	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة التحويلية ومتغير التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٦٨) وهو مستوى مرتفع يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، كما أن الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠) تؤكد أن هذه العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة وأنها علاقة جوهرية تدل على تأثير فعلي للقيادة التحويلية في رفع مستوى التميز المؤسسي داخل المستشفى، وهذه النتيجة تتوافق مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن تطبيق أنماط القيادة الحديثة وخاصة القيادة التحويلية يساهم في تعزيز جودة العمل، وتحسين الأداء، ودعم الابتكار والالتزام داخل المؤسسات الصحية مما يقود إلى مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

وتعكس هذه النتيجة أن القادة في مستشفى الظافر يمتلكون تأثيراً إيجابياً على العاملين من خلال ممارساتهم التحويلية مثل القدوة الأخلاقية، والتحفيز، وتمكين التفكير الإبداعي، وهو ما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة تركز على التطوير المستمر ومتابعة جودة الخدمات الصحية، كما يدل الارتباط المرتفع على أن القيادة التحويلية تمثل محركاً أساسياً لرفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق رضا المستفيدين، مما يجعلها أحد العوامل الجوهرية التي يجب أن تستند إليها الإدارة الصحية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران.	0.701	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين بُعد التأثير المثالي والتميز المؤسسي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٠١)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد أن ممارسات القائد المرتبطة بالقوة الأخلاقية والنزاهة والاحترام تؤثر بشكل مباشر في جودة العمل داخل المستشفى، كما أن الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠) تثبت أن هذه العلاقة ليست عشوائية وإنما علاقة حقيقية ذات معنى، مما يدل على أن وجود قائد يمثل نموذجاً إيجابياً للعاملين ينعكس بصورة واضحة على درجة التزام الموظفين بمعايير الجودة، وعلى قدرتهم على تحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين.

وتوضح هذه النتيجة أن القادة الذين يظهرون سلوكيات راقية وعادلة يعززون الروح المهنية لدى العاملين ويدعمون ثقافة الاحترام والثقة داخل المستشفى مما يساهم في توفير بيئة عمل مستقرة ومحفزة، ويؤدي ذلك إلى تحسين رضا الموظفين وبالتالي تحسين مستوى التميز المؤسسي، إذ إن التأثير المثالي يشكل حجر الأساس في القيادة التحويلية التي تعتمد على بناء علاقة قيمة بين القائد والتابعين، وهو ما يجعل هذا البعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء العام ودعم الاستدامة التنظيمية داخل المؤسسات الصحية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الزاظر بمدينة نجران.	0.734	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

توضح نتيجة الفرضية الثانية أن بُعد التحفيز الإلهامي يرتبط بشكل قوي بالتميز المؤسسي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٣٤)، وهي قيمة عالية تعكس مدى تأثير قدرة القائد على بث الحماس والدافعية في نفوس الموظفين في تحقيق مستويات متقدمة من الأداء، كما أن الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠) تؤكد أن العلاقة ذات دلالة قوية وغير ناتجة عن الصدفة، مما يشير إلى أن القائد الملهم الذي يوضح الرؤية ويحدد الأهداف بوضوح ويحفز الموظفين لتحقيقها، يسهم بصورة مباشرة في تعزيز جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة العمليات التنظيمية داخل المستشفى.

وتعكس هذه النتيجة أن التحفيز الإلهامي يلعب دوراً محورياً في تشكيل ثقافة عمل إيجابية قائمة على الاندفاع نحو الإنجاز، حيث يساعد القائد الملهم الموظفين على الإيمان بقدراتهم والشعور بقيمة مساهمتهم في تحقيق رؤية المستشفى، مما ينعكس على مدى التزامهم برفع مستوى الأداء وتقديم خدمات صحية ذات جودة، كما يسهم هذا النوع من القيادة في تحسين الانسجام بين الإدارات ويحفز الابتكار، وهو ما يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام في المؤسسات الصحية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٥: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحفيز الفكري على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الظافر بمدينة نجران.	0.682	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتائج اختبار الفرضية الثالثة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين بُعد التحفيز الفكري ومستوى التميز المؤسسي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٨٢)، وهو ما يدل على أن تشجيع القائد للموظفين على التفكير الإبداعي وتجريب أساليب العمل الجديدة يؤثر بشكل ملحوظ في جودة الأداء والتنظيم داخل المستشفى، كما أن الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠) تؤكد أن العلاقة ذات دلالة حقيقية، مما يشير إلى أن التحفيز الفكري يعد عاملاً مهماً في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحسين نوعية الخدمة الصحية التي تقدمها المؤسسة.

ويظهر من هذه النتيجة أن التحفيز الفكري يساهم في بناء بيئة عمل تدعم الابتكار وتحفز الموظفين على التفكير بعمق وبطرق غير تقليدية لحل المشكلات اليومية التي تواجه المستشفى، وهذا النوع من القيادة يعزز قدرة المؤسسة على التطوير المستمر وتحسين عملياتها التشغيلية، كما يساعد على خلق ثقافة مهنية قائمة على المشاركة والتجريب، وهو ما يشكل عنصراً مهماً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث إن المؤسسات الصحية التي تشجع التفكير الإبداعي تكون أكثر قدرة على التكيف والاستجابة لمتطلبات الجودة والتحسين المستمر.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

أولاً: الفرضية الرئيسية H1

تدعم نتيجة الفرضية الرئيسية H1 التي أظهرت وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي ما وجدته عدد من الدراسات العربية الحديثة، إذ بينت دراسة نورهان زين عبد الله عبد الهادي عام ٢٠٢٠ أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل مباشر بإحداث التميز داخل المؤسسات من خلال تأثيرها على جودة المنتجات وقد بينت نتائجها أن القائد التحويلي يعزز الالتزام والجودة ويقود إلى نتائج إنتاجية أفضل، وهو ما يتسق مع واقع مستشفى الظافر حيث أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة التحويلية تؤدي إلى رفع مستوى التميز المؤسسي من خلال تحسين جودة الأداء والعمل الجماعي.

كما جاءت نتائج مستشفى الظافر متوافقة مع دراسة وسام بنت مشعل الغمس عام ٢٠١٩ التي أكدت وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، حيث شددت الدراسة على أن التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والتحفيز الفكري يساهمون في تطوير بيئة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر والإبداع وهذه النتيجة تتطابق مع ارتفاع معامل الارتباط في الدراسة الحالية مما يشير إلى أن القادة في المستشفى يمارسون دوراً فعالاً في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأداء الأمثل وضمان جودة الخدمات الصحية.

وتعزز هذه النتيجة كذلك ما توصلت إليه دراسة سنان سمير محمد قبلوي عام ٢٠٢٣ في البنوك الأردنية والتي أظهرت أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً أساسياً في دعم التميز المؤسسي ورفع كفاءة العمل من خلال تعزيز الولاء الوظيفي والتحفيز على الابتكار كما بينت دراسة عنود علي حمد عام ٢٠٢٤ في المؤسسات الأمنية أن القيادة التحويلية ترتبط بتحقيق التميز عبر إدارة المواهب وتطوير الكفاءات مما يؤكد أن نمط القيادة التحويلية هو نمط عالمي قادر على التأثير في مختلف البيئات الإدارية، وهو ما انعكس بوضوح في مستشفى الظافر الذي حقق ارتباطاً مرتفعاً بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى Ha

تتفق النتائج التي بينت وجود ارتباط قوي بين التأثير المثالي والتميز المؤسسي في مستشفى الظافر مع ما وجدته الباحثة سعيدة ضيف عام ٢٠١٨ في دراستها حول مديرية الكهرباء والغاز بالجزائر، حيث أشارت إلى أن التأثير المثالي هو البعد الأكثر بروزاً في القيادة التحويلية وأنه يساهم في نشر الثقة والاحترام داخل المؤسسة وتوضح الدراسة أن القائد الذي يمثل قدوة أخلاقية ينعكس تأثيره على التميز

التنظيمي من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي وهذا يتطابق مع نتائج هذه الدراسة التي كشفت أن تأثير القدوة القيادية يسهم بشكل واضح في تحقيق جودة العمل داخل المستشفى.

كما تتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الباحثة نورة بنت محمد الغنام في دراستها المنشورة عام ٢٠٢١ حول جامعة الأمير سطام والتي أكدت أن التأثير المثالي هو أحد أقوى الأبعاد المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي حيث أوضحت الدراسة أن القادة الذين يظهرون سلوكيات عادلة ومتزنة يسهمون في رفع مستوى جودة الخدمات وتحسين رضا المستفيدين وهو ما يفسر ارتفاع معامل الارتباط في هذه الدراسة بين التأثير المثالي ومستوى التميز المؤسسي داخل مستشفى الظافر.

كما دعمت الدراسة الأجنبية التي قدمتها سنيفلي عام ٢٠٢٣ هذه النتائج، حيث بيّنت أن القيادة التحويلية، وخاصة جانب القدوة القيادية، تحسّن ثقافة السلامة المهنية لدى العاملين وترفع مستوى الالتزام بالمعايير وترتبط النتائج بشكل مباشر مع ما تم التوصل إليه في مستشفى الظافر، إذ تبين أن القائد الذي يتصرف بنزاهة ويظهر اتزاناً في المواقف الحرجة يساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز ثقافة الجودة، مما يعكس أن التأثير المثالي هو بعد أساسي ومحوري لرفع مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات الصحية.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثانية Hb

أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط قوي بين التحفيز الإلهامي والتميز المؤسسي، وهو ما أكدته دراسة وسام بنت مشعل الغمس عام ٢٠١٩ التي أوضحت أن بث الروح الإيجابية، وتوضيح الرؤية، وتحفيز الموظفين يعد من أهم الأساليب المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية وقد بينت الدراسة أن القائد الملهم قادر على رفع مستوى الالتزام والجودة من خلال تشجيع العاملين على الإيمان بقدراتهم، وهو ما يتضح في مستشفى الظافر حيث جاء معامل الارتباط مرتفعاً بين هذا البعد ومستوى التميز المؤسسي.

وتتوافق هذه النتيجة أيضاً مع ما أكدته دراسة نورة الغنام عام ٢٠٢١ حول الدور المحوري للتحفيز الإلهامي في تحقيق التميز المؤسسي داخل الجامعات حيث ذكرت الباحثة أن هذا البعد هو الأكثر تأثيراً بين أبعاد القيادة التحويلية لأنه يعزز حماس الموظفين ويخلق لديهم دافعية داخلية للعمل بفاعلية أكبر وذلك يتسق مع واقع مستشفى الظافر الذي تبين فيه أن القائد الملهم يسهم في تطوير عمليات المستشفى وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

كما أن النتائج جاءت منسجمة مع ما وجدته دراسة قبرحات وتيامي وكوستا عام ٢٠٢٣ التي أوضحت في مراجعتها التكاملية أن القائد الملهم يسهم في رفع رضا العاملين ويعزز الانتماء والالتزام مما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى التميز في الأداء المؤسسي وتظهر هذه النتيجة في المستشفى من خلال الارتباط المرتفع بين التحفيز الإلهامي ورفع كفاءة العمليات، وتحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية، مما يعكس الدور المركزي للتحفيز الإلهامي في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصحية.

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة Hc

تدعم نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت ارتباطاً قوياً بين التحفيز الفكري والتميز المؤسسي ما توصلت إليه الباحثة نورهان زين عبد الله عبد الهادي عام ٢٠٢٠ في دراستها التي كشفت أن تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير الإبداعي يسهم في رفع جودة المنتج وتحقيق التميز وقد أكدت الدراسة أن القائد الذي يدعم التجريب وتوليد الأفكار يعزز التميز داخل المؤسسة وهذا يتسق مع وضع مستشفى الظافر الذي تبين فيه أن التحفيز الفكري يساعد في تحسين جودة العمل والارتقاء بمستوى الخدمات الصحية.

كما جاءت هذه النتائج متوافقة مع دراسة سنان سمير محمد قبلاني عام ٢٠٢٣ التي بينت أن التحفيز الفكري يعد أحد أقوى المحركات الأساسية للتميز المؤسسي في البنوك الأردنية حيث أشارت الدراسة إلى أن تشجيع الموظفين على التفكير الناقد والتعامل مع المشكلات بطرق مبتكرة يساهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الجودة وهذه النتيجة تتكرر في مستشفى الظافر، حيث تبين أن القائد الذي يشجع التفكير العميق ويدعم الابتكار يساهم في تحسين بيئة العمل وتقوية الأداء المؤسسي.

كما تدعم نتائج دراسة عبدالمجيد وسومرو عام ٢٠٢٤ هذه النتيجة، إذ أوضحت الدراسة أن التحفيز الفكري يؤثر مباشرة في تعزيز السلوك الابتكاري داخل المؤسسات وأنه يمثل أحد المحاور الأساسية التي تربط القيادة التحويلية بثقافة التميز وقد كشفت النتائج أن القادة الذين يشجعون التفكير والانفتاح وتبادل الأفكار ينجحون في خلق مناخ تنظيمي داعم للتطوير المستمر وهذا ما يتوافق مع نتائج مستشفى الظافر، حيث ظهر أن التحفيز الفكري يساهم بوضوح في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء العام داخل المؤسسة الصحية.

النتائج:

- أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الظافر جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ ٤.٢١ من ٥، مما يدل على ممارسة القادة لسلوكيات قيادية متقدمة داخل المؤسسة الصحية.
- بينت نتائج التحليل أن مستوى التميز المؤسسي كان أيضاً مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ ٤.١٨ من ٥، مما يعكس جودة العمليات التشغيلية وفاعلية بيئة العمل في المستشفى.
- أثبت اختبار الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي بلغت ٠.٧٦٨، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠٠٠٠.
- أظهر بُعد التأثير المثالي علاقة ارتباط قوية بالتميز المؤسسي بلغت ٠.٧٠١ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠٠، مما يؤكد دوره البارز في تعزيز جودة الأداء.
- كشف بُعد التحفيز الإلهامي عن أعلى مستوى من الارتباط بالتميز المؤسسي مقارنة ببقية الأبعاد، حيث بلغ ٠.٧٣٤ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠٠، مما يشير إلى قوة تأثيره.
- بلغ معامل ارتباط التحفيز الفكري بالتميز المؤسسي ٠.٦٨٢، وهو ارتباط مرتفع يعكس دور الابتكار والتفكير العميق في تحسين أداء المستشفى.
- كانت معاملات الثبات مرتفعة للغاية؛ حيث بلغ ثبات القيادة التحويلية ككل ٠.٩٣، وثبات التميز المؤسسي ٠.٩١، وثبات الاستبانة كاملة ٠.٩٤، مما يدل على جودة الأداة البحثية.
- بينت النتائج أن ٨٢٪ من أفراد العينة يرون أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تحسين جودة العمل داخل المستشفى، بناء على المتوسطات العالية لفقرات المحور.
- أظهرت التحليلات أن ٧٧٪ من الموظفين يعتقدون أن القادة يشجعون الابتكار والتطوير المستمر، كما ظهر في ارتفاع المتوسطات الخاصة بالتحفيز الفكري.
- أوضحت النتائج أن ٨٥٪ من المشاركين أكدوا أن التميز المؤسسي يتحقق في المستشفى بدرجة عالية نتيجة وضوح السياسات التشغيلية، ووجود أنظمة تقنية فعالة، وتكامل الإدارات.

التوصيات:

- ضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل المستشفى من خلال برامج تدريبية خاصة تركز على بناء القدوة القيادية والتأثير الأخلاقي.
- استحداث برامج تطوير مهني مستمرة تهدف إلى دعم مهارات القادة في التحفيز الإلهامي وبحث الدافعية لدى الموظفين.
- تعزيز بيئة العمل الداعمة للابتكار من خلال ورش عمل تحفز التفكير الإبداعي وتشجع الموظفين على طرح حلول مبتكرة للمشكلات اليومية.
- تطوير نظام داخلي لرصد جودة الأداء يقيس مستوى التميز المؤسسي بشكل دوري ويعتمد على مؤشرات واضحة وشفافة.
- تشجيع القادة على تبني أساليب اتصال فعّالة تضمن وضوح الرؤية والأهداف لجميع العاملين داخل المستشفى.
- توفير حوافز معنوية ومادية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على مستوى التميز المؤسسي.
- تعزيز التكامل بين الإدارات من خلال تفعيل فرق العمل المشتركة بهدف رفع كفاءة التنسيق وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل.
- الاستثمار في الأنظمة التقنية الحديثة وتطوير أنظمة العمل الإلكترونية بما يدعم جودة الخدمات الصحية ويسهم في تحقيق التميز.
- إنشاء وحدة داخلية للتميز المؤسسي تعمل على متابعة تطبيق مبادئ الجودة والابتكار داخل المستشفى بشكل مستمر.
- تعزيز ثقافة التقييم الذاتي لدى القادة والموظفين من خلال دورات متخصصة في التحسين المستمر، بما يساعد المستشفى على بناء بيئة صحية متميزة ومستدامة.

الخاتمة

تُظهر نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل عنصراً جوهرياً في تطوير الأداء المؤسسي داخل مستشفى الظافر بمدينة نجران، حيث ساهمت ممارسات القادة التحويليين في تعزيز جودة العمليات، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الالتزام والابتكار بين الموظفين وقد أكدت البيانات الإحصائية أن الأبعاد الثلاثة للقيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والتحفيز الفكري، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتميز المؤسسي، مما يعكس أهمية الدور القيادي في دعم جودة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف المستشفى.

كما بينت الدراسة أن التميز المؤسسي ليس نتاجاً لعوامل تشغيلية فقط، بل يرتبط مباشرة بفاعلية القائد وقدرته على بناء رؤية مشتركة وتحفيز العاملين نحو الأداء الأمثل وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تستهدف رفع كفاءة القيادة ودعم الابتكار وتعزيز التكامل بين الإدارات، بما يسهم في ترسيخ ثقافة التميز داخل المستشفى وتحقيق تحسينات مستدامة في مستوى الخدمات الصحية المقدمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أوسليمان، سمية. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الخدمات: دراسة نظرية. مجلة أبحاث، ٦(١)، ٥٦١-٥٧٤.
- بوقفة، محمد فارس. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز: دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة).
- تقي، شيماء موسي. (٢٠٢١). تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٤١(٣)، ٣٨١-٤١١.
- حمد، عنود علي. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على القيادة الشرطية. دراسات في التعليم العالي، ٢٦، ٥٠-٩١.
- ديب، كندة علي. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٣(٦)، ١٣٧-١٥٦.
- زرقوط، حميدة. (٢٠٢٠). سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بالمديرية الجهوية الصناعية بسكيكدة: دراسة تحليلية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ١٣(٢)، ٨٢٤-٨٥٠.
- الشريف، أبو بكر أحمد أبو بكر. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على تكوين التميز في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية عن المؤسسة الوطنية للنفط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣(١)، ٦٤٢-٦٦٤.
- الصباغ، شوقي محمد عبدالقوي. (٢٠٢٥). دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١٢(١)، ٤٧٩-٥٤٠.
- ضيف، سعيدة. (٢٠١٨). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية علي عينة من العاملين بمديرية الكهرباء والغاز في الجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١١(٢)، ٢٠-٢١.

عبدالهادي، نورهان زين عبدالله. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على التميز في المنتجات: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الغذائية لجمهورية مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١(٣)، ١٤٣١-١٤٦١.

عبيد، شاهر محمد. (٢٠٢٠). تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٦(٣)، ٥٣٤-٥٦٠.

عيسى، رقية عبدالله حسن. (٢٠٢٥). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، ٣(١)، ٢٤-٣٣.

الغمس، وسام بنت مشعل. (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة القراءة والمعرفة، ٢٠٧، ٢٩٨-٣٣٩.

الغنام، نورة بنت محمد بن حسن. (٢٠٢٥). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز نموذجاً. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤٨، ٦٠٣-٦٥٨.

الفارسية، خديجة بنت محمد بن علي. (٢٠٢٢). درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق التميز المدرسي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية. (رسالة ماجستير، جامعة صحار).

الطافطة، خالد محمد حسين. (٢٠٢٠). أثر التحالفات الاستراتيجية في التميز المنظمي: الدور المعدل للقيادة التحويلية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. (رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية).

قباوي، سنان سمير محمد. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأردنية: دراسة حالة البنك العربي. (رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء).

المعاينة، مهند سليمان عبيد. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة (سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة). (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة).

مهيدات، محمد محمود محسن. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في العاصمة عمان. (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت).

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Abdelmegeed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2024). The predictive power of transformational leadership on innovative behaviour: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Innovation Management*, 28(4), 2450004.
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. (2016). The mediating role of TQM and organizational excellence between ERP implementation and performance. *The TQM Journal*, 28(5), 770–795.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). The effects of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes among acute care nurses. *Journal of Nursing Management*, 26(1), 36–42.
- Gebreheat, G., Teame, H., & Costa, E. I. (2023). The impact of transformational leadership style on hospital nurses' job satisfaction: An integrative review. *SAGE Open Nursing*, 9(1).
- Kabeta, R., & Halubanza, B. (2023). Transformational leadership and organizational excellence: A review in higher education. *Zambia Association of Public Universities & Colleges Journal*, 3(1), 80–84.
- Snively, E. (2023, February 16). How transformational leadership improves patient safety. *Relias Blog*.

الملاحق

إستمارة الاستبيان:

السادة/ إدارة ومنسوبي مستشفى الظافر بمدينة نجران المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرني أن أقدم إليكم هذا الاستبيان، والذي يعد جزءاً من متطلبات استكمال دراسة الماجستير بكلية الإدارة، قسم إدارة المشاريع، بجامعة ميدأوشن، وذلك في إطار بحثي بعنوان:

"أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مستشفى الظافر بمدينة نجران."

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آرائكم وتجاربكم حول واقع القيادة التحويلية في المستشفى، ومدى انعكاسها على تحقيق التميز المؤسسي.

أرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة وفقاً لقناعاتكم وتجاربكم الشخصية، مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم ودعمكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

إعداد الطالب: عادل عباس

أولاً: البيانات الديمغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

رقم	المتغير الديموغرافي	الفئات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	العمر	☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ 25-34 سنة ☐ 35-44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي	☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4	سنوات الخبرة	☐ أقل من سنة 1-5 ☐ سنوات 6-10 ☐ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات
5	القسم / الإدارة	☐ التمريض ☐ العمليات ☐ السجلات الطبية ☐ شؤون الموظفين ☐ الإدارة العامة ☐ تقنية المعلومات ☐ المالية ☐ الجودة ☐ أخرى (يُحدد _____)
6	الوظيفة الحالية	☐ إداري ☐ فني ☐ أخصائي ☐ طبيب مقيم ☐ استشاري
7	نوع التوظيف	☐ دوام كامل ☐ دوام جزئي ☐ عقد مؤقت
8	مدة العمل في المستشفى الحالي	☐ أقل من سنة 1-3 ☐ سنوات 4-6 ☐ سنوات ☐ أكثر من ٦ سنوات

ثانياً: أسئلة الاستبانة

رقم الفقرة	البعد / المحور	نص العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: القيادة التحويلية							
1	التأثير المثالي	يحرص القائد في المستشفى على إظهار قدوة إيجابية يحتذى بها الموظفون					
2	التأثير المثالي	يتصف القائد بالقيم المهنية التي تعزز ثقة الموظفين فيه					
3	التأثير المثالي	يتعامل القائد بعدالة واحترام مع جميع الموظفين					
4	التأثير المثالي	يبيد القائد استقراراً واتزاناً في المواقف الصعبة					
5	التأثير المثالي	يتخذ القائد قرارات أخلاقية تدعم مصلحة المستشفى					
6	التحفيز الإلهامي	يشجع القائد الموظفين على تحقيق رؤية واضحة للمستشفى					
7	التحفيز الإلهامي	يبث القائد الحماس والدافعية في نفوس الموظفين					
8	التحفيز الإلهامي	يوضح القائد الأهداف بشكل يجعل الموظفين يتفهمون أهميتها					

					يستخدم القائد أساليب تحفيزية ترفع الروح المعنوية للموظفين	التحفيز الإلهامي	9
					يعبر القائد عن توقعاته العالية لأداء الموظفين	التحفيز الإلهامي	10
					يشجع القائد الموظفين على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات	التحفيز الفكري	11
					يوفر القائد بيئة تدعم الابتكار وتبادل الأفكار	التحفيز الفكري	12
					يطرح القائد أسئلة تحفز التفكير العميق لدى الموظفين	التحفيز الفكري	13
					يدعم القائد تجريب أساليب عمل جديدة	التحفيز الفكري	14
					يساهم القائد في تطوير مهارات التفكير والتحليل لدى الموظفين	التحفيز الفكري	15
ثانياً: التميز المؤسسي							
					تتسم العمليات التشغيلية داخل المستشفى بالكفاءة والوضوح	التميز المؤسسي	16
					يحرص المستشفى على تحسين جودة الخدمات الصحية باستمرار	التميز المؤسسي	17
					يملك المستشفى سياسات واضحة لدعم التطوير المهني للموظفين	التميز المؤسسي	18

					تتوفر في المستشفى بيئة عمل تدعم الإنتاجية العالية	التميز المؤسسي	19
					يعتمد المستشفى على أنظمة تقنية تسهم في جودة العمل	التميز المؤسسي	20
					يلتزم الموظفون بمعايير الأداء المعتمدة في المستشفى	التميز المؤسسي	21
					تتخذ القرارات الإدارية بناءً على معايير واضحة وموضوعية	التميز المؤسسي	22
					يعمل المستشفى على تعزيز رضا المستفيدين من الخدمات	التميز المؤسسي	23
					يحافظ المستشفى على معايير السلامة والجودة في جميع الأقسام	التميز المؤسسي	24
					تتسم إجراءات العمل بالمرونة التي تدعم التطوير	التميز المؤسسي	25
					يهتم المستشفى بقياس الأداء ومراجعة النتائج بشكل مستمر	التميز المؤسسي	26
					يشجع المستشفى الموظفين على الابتكار في العمل	التميز المؤسسي	27

					تتكامل الإدارات داخل المستشفى بما يحقق أهدافه	التميز المؤسسي	28
					يسعى المستشفى إلى تحسين موارده البشرية والمالية	التميز المؤسسي	29
					يتمتع المستشفى بسمعة جيدة بين المستفيدين من خدماته	التميز المؤسسي	30

Abstract

This study aims to measure the impact of transformational leadership on achieving institutional excellence at Al-Dhafar Hospital in Najran by analyzing the relationship between the three dimensions of transformational leadership and the level of excellence within the hospital. The descriptive analytical approach was utilized, and a questionnaire consisting of 30 items was distributed to the study population of hospital employees, with a randomly selected sample of 140 participants. The study tools included a five-point Likert scale and statistical analysis using correlation, means, and standard deviations. The results showed a strong relationship between transformational leadership and institutional excellence, along with high levels of leadership practices within the hospital. The study provided recommendations to strengthen leadership's role in supporting healthcare quality and achieving sustainable excellence.

Keywords:

Transformational Leadership – Institutional Excellence – Hospitals – Organizational Performance – Motivation – Quality.

The Impact of Transformational Leadership on Achieving Institutional Excellence: An Applied Study on Al-Dhafer Hospital in Najran

Prepared by: Adel Abbas
University ID: 2021204637

Supervised by:
Dr. Faisal Abdul Hamid
Dr. Fayez Jarad

Year:2025