

## العنوان

أثر الانماط القيادية على أداء العاملين  
بالمنظمات الصحية دراسة تطبيقية بمستشفى  
عسير المركزي في المملكة لسنة 2023

مقرر دراسات نقدية<sup>3</sup> (التكليف الرابع)

Prepared by Ahmed Alshakhs



## اهداف المحاضرة

محاضرة

01

تهدف المحاضرة الى تقييم البحث من خلال النقاط التالية:-

- ☐ مقدمة
- ☐ موجز للنتائج البحثية
- ☐ وضوح النتائج وعلاقتها بالفرضيات
- ☐ مدى ارتباط النتائج بالاهداف البحثية
- ☐ تفسير الباحث لنتائج
- ☐ مقارنة النتائج بالدراسات السابقة
- ☐ مقترحات مستقبلية

## موجز النتائج البحثية

Chapter  
01

□ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ووزع استبيان على 305 موظفا من مستشفى عسير لقياس العلاقة بين ثلاثة أنماط قيادية تحويلية، تبادلية، الخادمة وبين أداء العاملين النتائج اظهرت ان جميع الأنماط الثلاثة تمارس بدرجة عالية من قبل القادة وأن لها تأثير ايجابي على أداء العاملين بدرجات متفاوتة نتائج التحليل اوضحت أن القيادة التحويلية كانت النمط الأكثر تأثيرا في تحسين اداء العاملين إذ بلغ معامل الارتباط  $r = 0.701$ ، مما يعكس قوة العلاقة بين هذا النمط وبين مستوى الأداء العام. وجاءت القيادة الخادمة في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل ارتباط  $r = 0.700$ ، وهو ما يدل على تقارب كبير بينها وبين القيادة التحويلية في التأثير الإيجابي على الاداء خاصة من خلال تعزيز الجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين اما القيادة التبادلية فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط  $r = 0.650$ ، مما يشير الى أن تأثيرها على الاداء موجود لكنه اقل نسبيا من القيادات الاخرى لاعتمادها على مبدأ العقاب أكثر من التحفيز المعنوي

## تحليل وتقييم النتائج والفرضيات البحثية

Chapter  
01

□ الفرضية الأولى:

□ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.701 بمستوى دلالة أقل من 0.05. يشير هذا إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير في تحسين أداء العاملين، لكونها تركز على تحفيز العاملين، وإشراكهم في الرؤية التنظيمية، وتعزيز روح الفريق والإبداع.

□ القيادة التحويلية تحدث تحولا في الثقافة التنظيمية من خلال بناء الثقة والاحترام المتبادل وهذا يؤدي إلى التزام وظيفي مرتفع وأداء متفوق. وهذا يتفق مع ما ورد في الدراسات المقارنة مثل دراسة Mulenga (2018) و Deaton (2019) التي أكدت أن هذا النمط من القيادة يسهم في رفع جودة الخدمة الصحية وتحقيق رضا العاملين

## تابع-تحليل وتقييم النتائج والفرضيات البحثية

Chapter  
01

□ الفرضية الثانية

□ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وأداء العاملين.

تم قبول الفرضية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.650 بمستوى دلالة أقل من 0.05 إلا أن هذا النمط جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير ما يدل على أن أثره محدود نسبياً مقارنة بالقيادة التحويلية والخدمة تعتمد القيادة التبادلية على العقاب أي أنها ترفع الأداء الوظيفي في المدى القصير من خلال الالتزام والانضباط، لكنها لا تخلق دافعية داخلية طويلة الأمد.

وبالتالي، يمكن القول إن هذا النمط ينجح في ضبط السلوك الوظيفي، لكنه لا يطور الإبداع تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Matilda 2018) التي أوضحت أن التحفيز القائم على المكافأة قد يرفع الأداء اللحظي لكنه أقل فاعلية في تعزيز الابتكار المستدام

## تابع-تحليل وتقييم النتائج والفرضيات البحثية

Chapter  
01

□ الفرضية الثالثة:

□ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وأداء العاملين. تم قبول الفرضية بلغت قيمة معامل الارتباط 0.700 بمستوى دلالة أقل من 0.05 ويعني وجود علاقة قوية بين القيادة الخادمة وأداء العاملين وهذا النمط تأثيره من خلال الجانب الإنساني والعاطفي في القيادة لانه يعزز الانتماء والثقة والرضا الوظيفي وهذا ينعكس ايجابيا على الأداء العام. أثره قريب من القيادة التحويلية، إلا أن تركيزه على خدمة العاملين أكثر من توجيههم نحو الاهداف المؤسسية جعله يحتل المرتبة الثانية من حيث التأثير. تتوافق هذه النتيجة مع دراسات Sigrun (2018) و Tim (2012) اللتين وضحا أن القيادة الخادمة ترفع أداء العاملين عبر تعزيز العدالة والاحترام المتبادل داخل المؤسسات الصحية.

## وضوح النتائج وعلاقتها بالفرضيات

Chapter  
01

□ أثبتت النتائج وجود علاقات ارتباط قوية بين أنماط القيادة المختلفة وأداء العاملين في مستشفى عسير المركزي وهذا يشير إلى أن الاداء الوظيفي يتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة المتبع داخل المؤسسة الصحية وهنالك ترابط بين الفرضيات النظرية التي صاغها الباحث وبين النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها ف نتائج الدراسة أثبتت اتساق الفرضيات الثلاث مع الواقع الميداني وأكدت أن الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية لا يعتمد فقط على كفاءة العاملين، بل يتأثر بعمق بطبيعة القائد وأسلوبه في التحفيز والإدارة. كما تاكد النتائج أن القيادة التحويلية تمثل الأساس الأكثر فاعلية لتحسين الأداء في حين تعتبر القيادة الخادمة داعما قويا لرفع الرضا والانتماء و القيادة التبادلية فتعمل بشكل تنظيمي يضبط السلوك لا الابداع

## مدى ارتباط النتائج بالاهداف

### Chapter 01

□ ارتباط النتائج والاهداف التي وضعها الباحث في بداية العمل واضح جدا فقد سعى الباحث إلى قياس أثر الأنماط القيادية الثلاث (التحويلية، التبادلية، والخادمة) على أداء العاملين في المنظمات الصحية وجاءت النتائج محققة لهذا الهدف بشكل مباشر وكمي واضح كما أظهرت التحليلات الإحصائية أن جميع الأنماط القيادية ترتبط بالأداء الوظيفي وأن الفروق في درجة التأثير بين هذه الأنماط تدعم الهدف الرئيس للدراسة والمتمثل في تحديد أي الأنماط القيادية أكثر فاعلية في بيئة العمل الصحي

## تفسير النتائج

Chapter  
01

□ البيانات الإحصائية عرضت بشكل دقيق وواضح لآكن لم يتطرق الباحث في تفسير الأسباب أو المبررات العلمية وراء هذه النتائج فقد اكتفى باظهار العلاقات العددية بين الانماط القيادية وأداء العاملين ون تحليل لآلية هذا التأثير في ضوء النظريات الإدارية والسلوكية الحديثة فالأداء المؤسسي هو محصلة للتفاعل بين التحفيز القيادي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ف كلما كان النمط القيادي أكثر تركيزا على الإنسان كالقيادة التحويلية أو الخادمة كان أثره على الاداء المؤسسي أقوى بينما الأنماط التي تركز على المكافأة والعقاب القيادة التبادلية تحقق نتائج محدوده لأنها لا تسهم في بناء ارتباط وجداني أو ثقافة عمل مستدامة

## مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

### Chapter 01

□ تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراستان لـ (Mulenga (2018 و(Deaton (2019، حيث أشارتا إلى أن القيادة التحويلية هي أكثر الأنماط تأثير في تحسين أداء العاملين، وذلك لدورها في تعزيز الإبداع وبناء الثقة التنظيمية وتحفيز الموظفين نحو التميز إضافة الى ذلك تتوافق هذه النتائج مع ما أوضحه كل من (Sigrun (2018 و(Tim (2012، حيث أشارا إلى أن القيادة الخادمة تسهم في رفع مستويات الأداء المؤسسي من خلال تحقيق العدالة التنظيمية وتمكين العاملين وتقديم الدعم النفسي لهم، خصوصا في البيئات المهنية ذات الطابع الإنساني مثل المستشفيات

Chapter  
01

الدراسة الحالية بينت أن جميع الأنماط القيادية تؤثر ايجابيا على الاداء لكن لم توضح الآلية النفسية والسلوكية التي تنتقل عبرها هذه التأثيرات لذلك، يقترح أن تتناول الدراسة الجديدة العلاقة السببية بين القيادة والاداء من خلال إدخال متغيرات وسيطة مثل:

□ **الثقة التنظيمية:** لأنها اساس العلاقة الادارية الناجحة في الدراسات الحديثة في القيادة التحويلية

اوضحت أن القائد لا يمكنه التأثير على الاداء بشكل مباشر الا عندما يشعر العاملون بالثقة في نواياه وعدالته وقدرته على اتخاذ قرارات منصفة

□ **الرضا الوظيفي:** حتى نستكشف الانعكاس النفسي المباشر لـ اسلوب القيادة ف القائد التبادلي الذي يركز على المكافأة والعقاب قد يرفع الانضباط لكنه لا يولد شعور بالرضا الداخلي.

كيف ولماذا تؤثر القيادة التحويلية أو الخادمة على أداء العاملين، وليس فقط هل هناك تأثير.

ف للقيادة الصحية الفعالة يمكن اعتمادها في تدريب القادة الإداريين في المستشفيات فذلك يعزز التكامل بين الجانب الكمي (الإحصائي) والجانب الكيفي (السلوكي) لفهم واقع القيادة في بيئة العمل الصحي هذا المقترح سيخدم تحويل العلاقات الارتباطية إلى نموذج سببي يوضح المسارات النفسية والتنظيمية التي تفسر أثر القيادة على الأداء. كما سيساعد في وضع أسس علمية لبرامج إعداد القيادات الصحية القادرة

على الدمج بين التحفيز الإنساني والفعالية الإدارية.

- Al-Shahrani, N. A. (2023). *The impact of leadership styles on employees' performance in health organizations: An applied study at Asir Central Hospital. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(4), 81–99.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.N021023>



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

