



**جامعة ميد أوشن  
كلية الإدارة**

**مشروع التخرج 1 (MGM496)**

**أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين  
في القطاع الصحي السعودي**

**2026 – 2025**

**إعداد الطالبة: مزون ظافر علي الشهراني**

**الرقم الجامعي: 232001658**

**رقم الهوية: 1118405669**

إشراف: د. عبد الرحيم نادر



## الفهرس

| ص  | الموضوع                                       | م  |
|----|-----------------------------------------------|----|
| 3  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             | 1  |
| 4  | المقدمة                                       | 2  |
| 5  | مشكلة الدراسة                                 | 3  |
| 6  | الفجوة النظرية                                | 4  |
| 6  | الفجوة التطبيقية                              | 5  |
| 7  | أهمية الدراسة                                 | 6  |
| 7  | الأهمية النظرية                               | 7  |
| 7  | الأهمية التطبيقية                             | 8  |
| 8  | أسئلة الدراسة                                 | 9  |
| 8  | أهداف الدراسة                                 | 10 |
| 9  | فرضيات الدراسة                                | 11 |
| 9  | نموذج الدراسة                                 | 12 |
| 10 | مكان التطبيق المقترح للدراسة                  | 13 |
| 10 | الهيكل المقترح للمشروع                        | 14 |
| 12 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة | 15 |
| 12 | مفهوم القيادة                                 | 16 |
| 13 | القيادة التحويلية: الظهور والمفهوم            | 17 |
| 14 | أهمية القيادة التحويلية                       | 18 |
| 15 | مبادئ القيادة التحويلية                       | 19 |
| 16 | مكونات القيادة التحويلية ومتطلباتها           | 20 |
| 16 | مكونات القيادة التحويلية                      | 21 |
| 16 | التأثير المثالي                               | 22 |
| 17 | التحفيز الإلهامي                              | 23 |
| 17 | الاستشارة الفكرية                             | 24 |
| 18 | الاعتبار الفردي                               | 25 |
| 18 | متطلبات القيادة التحويلية                     | 26 |
| 19 | أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين       | 27 |
| 20 | الدراسات السابقة                              | 28 |

|    |                                       |    |
|----|---------------------------------------|----|
|    |                                       |    |
| 29 | الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها | 23 |
| 30 | منهج الدراسة                          | 23 |
| 31 | مجتمع الدراسة                         | 23 |
| 32 | عينة الدراسة                          | 23 |
| 33 | أداة الدراسة                          | 23 |
| 34 | أساليب المعالجة الإحصائية             | 24 |
| 35 | عرض النتائج ومناقشتها                 | 24 |
| 36 | الإجابة عن أسئلة الدراسة              | 33 |
| 37 | التوصيات                              | 35 |
| 38 | قائمة المراجع                         | 37 |

بسم الله الرحمن الرحيم ... الحمد لله والصلاة والسلام على  
هادي البشر - محمد - صلى الله عليه وسلم - وعلى آله وأصحابه  
أجمعين .. أما بعد

تُعد القيادة من أهم العناصر الإدارية التي تسهم في تحقيق أهداف  
المنظمات ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها، حيث تؤدي دوراً محورياً في  
توجيه العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد شهدت بيئة  
الأعمال خلال السنوات الأخيرة العديد من التغيرات والتحديات المتسارعة  
الناجمة عن التطورات التقنية والتنظيمية والمنافسة المتزايدة، الأمر الذي  
فرض على المنظمات ضرورة تبني أساليب قيادية حديثة قادرة على  
التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق التميز المؤسسي ( Robbins & Judge, 2022).

وتُعتبر القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي  
حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظراً لما تتميز به من قدرة  
على إحداث تغييرات إيجابية داخل المنظمات من خلال إلهام العاملين  
وتحفيزهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع. ويعمل القائد التحويلي على  
بناء رؤية واضحة ومشاركة بين العاملين، كما يسعى إلى تطوير قدراتهم  
ومهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، مما يساهم في رفع مستوى التزامهم  
تجاه المنظمة وتحقيق مستويات أداء مرتفعة (Bass & Avolio, 1994).

كما تبرز أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على خلق بيئة عمل  
إيجابية قائمة على التعاون والثقة والاحترام المتبادل بين القادة  
والموظفين، الأمر الذي يساعد على تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة  
الرضا الوظيفي لدى العاملين. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تبني هذا  
النمط القيادي ينعكس بصورة إيجابية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم،  
ويؤدي إلى تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات  
(Yukl, 2013).

ومن جهة أخرى، يُعد أداء الموظفين من أهم العوامل التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها والمحافظة على استمراريته، حيث يمثل المؤشر الأساسي لقياس مدى نجاح المنظمة في استثمار مواردها البشرية بكفاءة وفعالية. ويشمل الأداء الوظيفي قدرة الموظف على إنجاز المهام المطلوبة منه وفق المعايير المحددة، بالإضافة إلى مستوى الجودة والإنتاجية والالتزام الذي يقدمه أثناء أداء عمله (Robbins & Judge, 2022).

ويكتسب أداء الموظفين في القطاع الصحي أهمية خاصة نظراً لارتباطه المباشر بجودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين وسلامة المرضى ورضاهم عن الخدمات المقدمة. كما أن طبيعة العمل في المؤسسات الصحية تتطلب وجود قيادات قادرة على تحفيز العاملين وتشجيعهم على تقديم أفضل مستويات الأداء في ظل الضغوط والتحديات التي يشهدها هذا القطاع الحيوي.

وفي المملكة العربية السعودية يشهد القطاع الصحي تطورات متسارعة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تهدف إلى رفع جودة الخدمات الصحية وتحسين كفاءة المؤسسات الصحية وتعزيز تجربة المستفيدين. ولتحقيق هذه الأهداف، تبرز الحاجة إلى تبني أنماط قيادية فعالة تسهم في تطوير أداء العاملين وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

وانطلاقاً من أهمية القيادة التحويلية وأثرها المحتمل على أداء الموظفين، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في القطاع الصحي السعودي، وذلك بهدف الإسهام في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسات الصحية، وتقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في دعم متخذي القرار وتعزيز فعالية المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

يُعد القطاع الصحي من القطاعات الحيوية التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية. ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أصبحت الحاجة إلى وجود قيادات فعالة قادرة على تحسين أداء الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم أكثر أهمية من أي وقت مضى.

وتُعتبر القيادة التحويلية من الأساليب القيادية الحديثة التي تهدف إلى تحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (Bass & Avolio, 1994). وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بهذا النمط القيادي، إلا أن نتائج الدراسات السابقة أشارت إلى تفاوت مستويات تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين باختلاف القطاعات والبيئات التنظيمية، الأمر الذي يستدعي إجراء المزيد من الدراسات لفهم هذه العلاقة بصورة أكثر دقة (Judge & Piccolo, 2004).

## **1.2. 1 الفجوة النظرية**

تتمثل الفجوة النظرية في الحاجة إلى إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، حيث ركزت العديد من الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة مثل القطاع الصناعي والتعليمي والخدمي، في حين لا تزال الحاجة قائمة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول هذه العلاقة في القطاع الصحي، وخاصة في البيئة السعودية. كما أن بعض الدراسات تناولت القيادة التحويلية بصورة عامة دون التركيز على أثرها المباشر في أداء الموظفين (Yukl, 2013).

## **1.2. 2 الفجوة التطبيقية**

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل المشكلة في حاجة المؤسسات الصحية إلى فهم أفضل لكيفية توظيف ممارسات القيادة التحويلية لتحسين أداء الموظفين ورفع مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة. كما أن

نجاح المؤسسات الصحية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القيادات الإدارية على تحفيز العاملين وتعزيز التزامهم الوظيفي، مما يستدعي دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في القطاع الصحي السعودي بشكل أكثر عمقاً (Robbins & Judge, 2022).

الفجوة النظرية

## **1.2.1 الفجوة النظرية**

الفجوة التطبيقية

## **1.2.2 الفجوة التطبيقية**

أهمية الدراسة

## **1.3 أهمية الدراسة**

الأهمية النظرية

### **1.3.1 الأهمية النظرية**

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية وأداء الموظفين، من خلال دراسة العلاقة بينهما في القطاع الصحي السعودي. كما تسهم الدراسة في توسيع المعرفة العلمية المرتبطة بالقيادة التحويلية بوصفها أحد الأساليب القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية المعاصرة (Bass & Avolio, 1994).

الأهمية التطبيقية

### **1.3.2 الأهمية التطبيقية**

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في المؤسسات الصحية على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية تسهم في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في القطاع الصحي على تطوير السياسات والإجراءات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، بما ينعكس بصورة إيجابية على أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسات الصحية بكفاءة وفعالية ( Robbins & Judge, 2022).

أسئلة الدراسة

#### 1.4 أسئلة الدراسة

من خلال ما تقدم فإن السؤال الرئيس في البحث هو: ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية السابقة

- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على أداء الموظفين في القطاع الصحي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على مستوى أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
3. قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي على أداء الموظفين في القطاع الصحي.
4. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

5. التعرف على مدى وجود فروق في تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين تبعًا للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

6. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية وتحسين أداء الموظفين في المؤسسات الصحية السعودية

فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

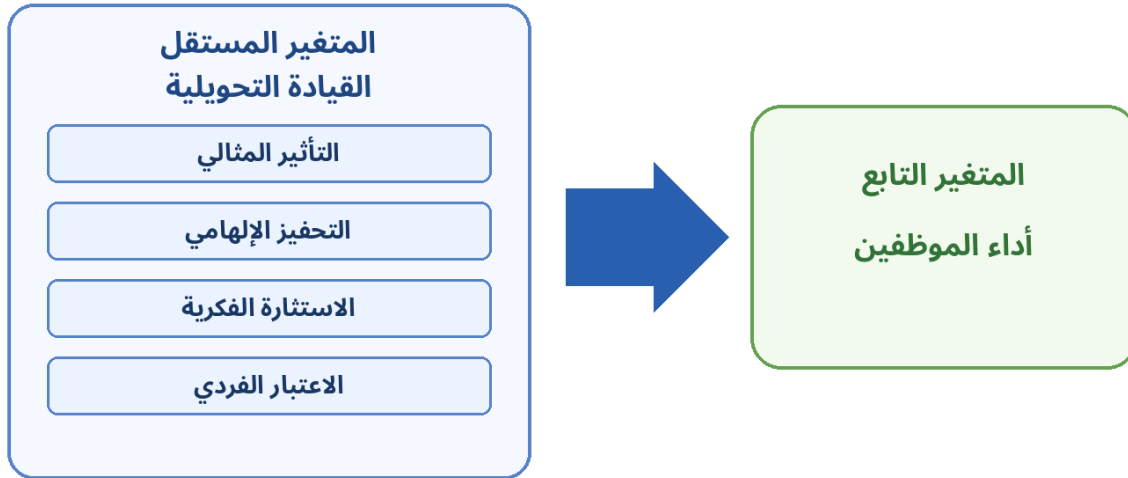
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لأثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

نموذج الدراسة

تعتمد الدراسة على نموذج يوضح العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والمتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين، وذلك على النحو الآتي:

## نموذج الدراسة المقترح



يفترض النموذج أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في القطاع الصحي السعودي.

وتقوم الدراسة على افتراض أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة يسهم في تحسين مستوى أداء الموظفين في القطاع الصحي السعودي.

مكان التطبيق المقترح للدراسة

يقترح تطبيق الدراسة على العاملين في القطاع الصحي بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، ويشمل مجتمع الدراسة عددًا من الفئات العاملة في الكادر الطبي، مثل الأطباء، والتمريض، والفنيين، والصيدلة، والفئات الطبية المساعدة.

وقد تم اختيار القطاع الصحي باعتباره من القطاعات الحيوية التي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الموارد البشرية وفاعلية الممارسات القيادية، كما أن دراسة القيادة التحويلية في هذه البيئة تسهم في التعرف على مدى دور الممارسات القيادية الحديثة في تحسين أداء الموظفين والارتقاء بمستوى الخدمات الصحية المقدمة.

الهيكل المقترح للمشروع

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسة بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتضمن مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، والفجوة النظرية والتطبيقية، وأهمية الدراسة، وأسئلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة، ونموذج الدراسة، ومكان التطبيق المقترح، والهيكل المقترح للمشروع.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول مفهوم القيادة، ومفهوم القيادة التحويلية، وأهميتها، ومبادئها، ومكوناتها ومتطلبات بنائها، وأثر القيادة التحويلية على أداء

الموظفين، بالإضافة إلى عرض وتحليل عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها، ويتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، ثم عرض النتائج ومناقشتها، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وصولاً إلى التوصيات.

## 2.1 مفهوم القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض من العلماء والباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم. فقد عرفها بيش (beach) : " بأنها عملية تأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة ، من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة مرتبطة بالدور والنشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في الغير وذلك لتحقيق الأهداف.

وعرفها جيمس جريبين (james gribbin) بأنها " عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة". 2.

وكذا عرفت من قبل اودونل كونتز (koontz O'donnel) بأنها: "الفن" أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة" ، ويتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة عبارة عن فن يقوم على تأثير القائد الايجابي على المقتردين حيث يمثلون لأوامره مما يجعلهم بمحض إرادتهم يوجهون جهودهم لتحقيق أهداف المصلحة العامة.

كما عرفت كذلك على أنها : " القدرة على إقناع الآخرين لانجاز شئ ما ". كذلك . التأثير في الأفراد من خلال إقناعهم لانجاز أي شئ. نستنتج أن القيادة هي قدرة القائد على قوة

من خلال هذه التعاريف نلاحظ مدى اختلاف الباحثين على وضع تعريف ثابت للقيادة، فمنهم من اعتبر أن القيادة هي القدرة على التأثير في الجماعة وذلك لتحقيق الأهداف، والبعض الآخر ركز إن القيادة هي الاهتمام بالمشاعر المعنوية، بينما اعتبر آخرون أن القيادة هي صفات وسمات معينة تتوفر في القائد، وعليه فان عملية القيادة تقوم إلا بوجود من يقود (القائد)،

ومن يقادون وهم (المرؤوسين أو التابعين، وهدف مشترك بينهم مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين. وعلى ضوء هذا فيمكن أن نعرف القيادة على إنها "القدرة على تأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الغاية والأهداف المنشودة".

القيادة التحويلية: الظهور والمفهوم

## 2.2 القيادة التحويلية الظهور والمفهوم

يشهد العالم اليوم تطورات متسارعة في كافة المجالات المتنوعة، تستوجب على المنظمات بمختلف أشكالها مواكبة هذه التغيرات وذلك من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ونتيجة لذلك، ظهر مفهوم القيادة التحويلية في محاولة تجاوز أساليب القيادة التقليدية في إدارة المنظمات وخاصة الصحية منها (Raoush, 2023). وتعتبر القيادة التحويلية من المداخل الحديثة في الدراسات الإدارية والتي تعمل على إلهام القادة والتابعين ومنحهم الثقة بالنفس في تقديم ما يتجاوز قدراتهم وبشكل كفؤ للموارد. برز هذا المفهوم من قبل المؤرخ والعالم الأمريكي جيمس ماكجريجور بارنز في عام 1978 في كتابه "القيادة" والذي سلط الضوء فيه على أن القادة الملهمون يحفزون أتباعهم على تحقيق أعلى درجات مستويات الأداء وتجاوز مصالحهم الشخصية وتغليب المصلحة التنظيمية والجماعية (Burns, 1978). وتعاقب بعد ذلك العديد من المفاهيم التي عرفت القيادة التحويلية، فقد عرف (Bass 1995) القائد التحويلي بذلك القائد الذي يدفع المرؤوس الي بذل وتقديم المزيد ما هو أكثر من أدائهم المتوقع (جنه ونافع، 2022). كما عرفها عربيات (2024) بأنها العملية التي يُشارك فيها القائد مع الأفراد العملية القيادية والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي بحيث يستشعرون بأنهم أعضاء فاعلين في المنظمة وعنصرا لا يتجزأ منها. كما عرفت القيادة التحويلية من قبل منصور (2023) بأنها ذلك الأسلوب القيادي الذي يبنى على الثقة المتبادلة ما بين القائد ومرؤوسيه وبالشكل الذي يساعده في توضيح رؤية المنظمة لهم وإقناعهم بها. وأشارت قوال (2021) بأن القيادة التحويلية هي ذلك النوع من القيادات التي تتسم بمستوى اعلى من السلوك الأخلاقي والقيم

النبيلة خلال التعريفات السابقة، نجد أن مفهوم القيادة التحويلية يركز على الاهتمام في تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عبر تبني فكرة المسؤولية الأخلاقية والتحفيز المستمر ماديا ومعنويا لدى الأتباع من أجل رفع اهتماماتهم حول حاجات المنظمة ذات الأولوية وأخيرا رفع مستوى الوعي لديهم بأهمية الأهداف والعمل على تحقيقها.

حازت القيادة التحويلية اهتماما متزايد من قبل الباحثين لما تحمله من تأثير على النواتج التنظيمية والفردية، فقد أوجدت الدراسات السابقة بأن القيادة التحويلية تعمل على زيادة مستوى الرضا التنظيمية في المنظمات عبد العزيز والقحطاني (2025)، زيادة معدلات الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي (Northhouse,2021)، سلوك المواطنة التنظيمية الشركسي والعجيلي (2023)، الريادة المؤسسية (كمال، 2024). وبناء على ما سبق، فإنه يمكننا القول بأن القيادة التحويلية تلعب دورا حاسما في الرفع من أداء المنظمات وتعزيز التغيرات الإيجابية الأخرى على مستوى المنظمات والأفراد.

أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية.

يمكن تلخيصها في أربعة عوامل وهي :

- القيادة التحويلية لا تستأثر بقوة بشكل حصري بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء العاملين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة يمكن أن تحسن فعالية المدربين، ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور السيد الهواري حيث قال: "لقد أظهرت

مشاهدتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال انه يمكن تحسين فعالية المدربين من أعلى مستويات إلى المستويات الاستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيدا، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛

- تحمل القيادة التحويلية "فكرة" المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز العامل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛
- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة لتطبيق في المنظمة الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي (Koehler & pankowski) ( كما يلي :

- 1- النظر للمنظمة كنظام باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظام إداري فعال وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة عن التحويل؛
- 2- إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل إلى جميع المعنيين؛
- 3- تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة؛

4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وهي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية؛

5- تمكين الأفراد وفرق العمل بمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد؛

6 - تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة؛

7- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة؛

8- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

مكونات القيادة التحويلية ومتطلباتها

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق على مختلف مكونات أو عناصر القيادة التحويلية، ثم نتطرق إلى متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية.

مكونات القيادة التحويلية

التأثير المثالي

## **2.3.1 . مكونات القيادة التحويلية**

في العام 1993 قدم (bass) بالاشتراك مع ( Avilio ) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي :

#### 1- التأثير المثالي ( الكاريزما ) Influence Idéalisée

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، فهو يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة وقد سماها ( Gellis ) الكاريزما، وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل إتياعه، إذ أن القيادة الكاريزمية هي من سمات القيادة التحويلية، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة ، وبدون هذه الثقة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتياعهم، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتياعهم لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً ربيعاً وثقة بالذات وعزيمة وبعد النظر.

التحفيز الإلهامي

#### 2 - الدافعية الملهمة ( التحفيز الإلهامي Motivation inspirationnelle ) -

الغرض منها هو تحديد القائد لمعنى العمل الذي يؤديه المرؤوسين والتحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل المنظمة. والدافع الملهم يتضمن إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية رائعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي بينهم، إلى جانب بناء العلاقات القوية وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة.

الاستشارة الفكرية

#### 3- الاستشارة الفكرية ( التشجيع الإبداعي ) Stimulation intellectuelle

يقوم القادة بتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يضعوا الطريق التي يؤدون بها العمليات المتميزة بالتساؤلات، مما يجعل الإبداع والابتكار في طليعة

إستراتيجية تطوير المنظمة، وذلك بممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول . ويدعو القائد مرؤوسيه أن يتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، فالقادة التحويليين يحفزون أتباعهم على المبادرات والابتكارات والإبداعات من خلال تشجيعهم وتحفيز على التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليهم من زوايا عديدة. وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة ، وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات.

الاعتبار الفردي

4- النظرة الفردية ( الاعتبار الفردي أو الاهتمام الفردي ) ( Considération individualisée

يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه، وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب واهتماماته، لأن حاجات المرؤوسين تتسم بالخصوصية وليست واحدة وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة، ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور.

متطلبات القيادة التحويلية

## 2.3 . 2 متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه وتتمثل هذه المتطلبات في :

- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة؛
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة؛
- استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم؛

- تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين؛
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية. ومن تلك المهارات التي ذكرها هكورس وبوسنز :
- القدرة على الابتكار والإختراع؛
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري؛
- القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة؛
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق؛
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين

## **2 . 4 أثر القيادة على الأداء**

حاز مصطلح التمكين النفسي على اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي كأحد المفاهيم المتعلقة في أحد أهم عناصر المنظمة الموارد البشرية)، حيث يعد التمكين النفسي من أحد الطرق الحديثة والمساعدة لتحقيق النجاح التنظيمي وتشجيع الموظفين على الالتزام وتحمل المسؤولية وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على أداءهم ونتاجيتهم الوظيفية. كما تكمن أهمية التمكين النفسي للأفراد من خلال خلق الإدراك الإيجابي ومن هذا المنطلق، تُعني الكثير من المنظمات بالاهتمام في الجوانب النفسية لمنسوبيها والذي يعد التمكين النفسي أحد أشكال الاهتمام التنظيمي عطية ونافع (2025). عرفت الدراسات السابقة التمكين النفسي بأنه قناعة الفرد بقدراته ومعرفته الأساسية التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية بشكل فعال، مما يؤثر إيجاباً على أداء المنظمة (Spreitzer, 1995). وأشار الى أن للتمكين النفسي عدة ابعاد هما المعنى (Meaning) وتعني أن الفرد يستشعر أهمية العمل لأهمية العمل بالنسبة له وللآخرين وأن هناك توافق بين معتقداته وقيمه الشخصية ومتطلبات العمل

الكفاءة (Competence) وتعني أيمان الفرد بقدرته على تأدية أنشطة العمل بكل قدرة واتقان، الاستقلالية (Self-Determination) وتعني ان يكون لدى الفرد شعور في السيطرة والتحكم في أداء العمل، الأثر (Impact) وهي مدى إدراك الفرد بأن ما يقدمه يؤثر على المخرجات الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة الخطيب وموسى 2024. كما ينظر الى التمكين النفسي على أنه قدرة الشخص في توظيف وتنمية ما يملكه من قدرات ومهارات تساعده في التحكم في العمل وكذلك قدرته في اتخاذ القرارات في جميع 2024 (Nwanzu & ) ويعرفه (Saif & Saleh, 2013) المواقف التي يتعرض لها في بيئة العمل Babalola بأنه الاعتقاد الذي يمتلكه الفرد في مدى تأثيره على بيئة العمل وقدرته واستقلاليته في وظيفته. وقد اثبتت الدراسات السابقة، بأن الموظفين الممكّنين نفسياً يكون لديهم القدرة في الاحساس بالكفاءة الذاتية والمقدرة على حل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل وإظهار أداء أكثر تميزاً كما يلعب أيضاً دور في إحداث تأثير إيجابي على مواقف ، (Towsen, Stander & Vaart, 2020) العمل الإيجابية (Bharadwaja and Tripathi, 2021) ، والحد من الاحتراق الوظيفي بين أفراد التنظيم الشوريجي وآخرون، (2022) ، كما ارتبط التمكين النفسي مع السلوك الإبداعي ، مما يعني أن الافراد المتمكّنين نفسياً أكثر ابداعاً وابتكاراً (الصيدان، 2020).

الدراسات السابقة

### 1. دراسة عبد الرحمان رزق الله ، طيبي حمزة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية الجزائرية، وتوضيح مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية، فاستخدم المنهج الوصفي والتحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي، وتم تطوير استبيان لقياس القيادة التحويلية والتي تتكون من أربعة أبعاد التأثير المثالي والاعتبار الفردي والتشجيع الفكري والدافع الإلهامي، وتم التأكد من صدق ثبات أداة الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال مديرية التربية الصحية بالأغواط لإجراء المعالجة

spss ، فتحصلو على 41 استبيان صالح لدراسة، حيث تم الاستعانة ببرنامج الإحصائية واختبار الفرضيات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

- تطبق مديرية التربية الصحية بالأغواط القيادة التحويلية عند مستوى دلالة 0.05
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ومتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05
- هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس والسن عند مستوى دلالة 0.05

## **2. دراسة التجاني دوح، حسين شنيني 1:**

تناولت الدراسة موضوع سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات الصحية، وهذا بهدف تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات التي تعتبر البنية التحتية للدولة. طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف بلدية الطيبات ولاية ورقلة. كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد قام الباحثان بالاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المختلفة، باستخدام برنامج SPSS، توصل الباحثان في الأخير إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع؛
- أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا أيضا؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين على مستوى بلدية الطيبات.

## **3. دراسة عبد الله مرزق ، دروم أحمد ، دروم علي:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على إبداع القيادة الإدارية من النمط التحويلي ودورها في إدارة عملية التغيير داخل المؤسسة، من أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة حيث تم تطوير استبانته تتكون من 30 عبارة، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 69 عامل من مجموع 198 عامل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها :

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين محور وكذا أبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي، التحفيز الملهم، مراعاة الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية ومحور إدارة التغيير بالمؤسسة المبحوثة؛

وجود ارتباط موجب وقوي بين محور وأبعاد القيادة التحويلية ومحور عملية إدارة التغيير، هذا يعني أن نمط القيادة التحويلية له قدرة عالية على إدارة التغيير .

## الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة

#### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والذي من أبرز المنهجيات البحثية في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، وذلك من أجل العلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والوسيلة والمستقلة القيادة التحويلية، التمكين النفسي، والاحتراق الوظيفي من خلال أدوات كمية تساعد الباحث في اختبار فرضيات الدراسة والوصول الى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

### مجتمع الدراسة

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالكادر الطبي ، كما ورد في تقرير الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة الصحة لعام 2023 ، حيث بلغ إجمالي عدد العاملين 17365 مفردة من الفئات المستهدفة أطباء، تمريض، فنيين صيادلة، وفئات طبية مساعدة بالكادر الطبي بمنطقة القصيم.

### عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة تطبيق المسح الشامل، فقد تم الاعتماد على الأسلوب العشوائي الطبقي في اختيار العينة، حيث تم تحديد حجم العينة بـ 684 مفردة، بنسبة تقارب 4% من إجمالي المجتمع. وتمثل هذه النسبة الحد المقبول إحصائيا في الدراسات الميدانية التي تهدف إلى التعميم على المجتمع الأصلي. وقد روعي عند اختيار العينة تحقيق التمثيل المناسب للفئات الطبية المختلفة، والجنس، لضمان عدالة النتائج ودقتها. ويُعزز هذا الاختيار من مصداقية نتائج البحث، خاصة في ضوء الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

### أداة الدراسة

## أدوات الدراسة:

عمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية في عملية جمع البيانات، حيث صممت الاستبانة استناداً على مقاييس الدراسات السابقة، مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب مع خصوصية بيئة العمل السعودية، وبشكل خاص في القطاع الصحي. تم قياس متغير القيادة التحويلية من خلال مقياس (1995) Bass & Avolio ، الذي يُعد من أشهر أدوات قياس هذا النمط القيادي، ويشمل أربعة أبعاد هي: التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية. أما أثره على العاملين فقد تم قياسه باستخدام المقياس الذي طوره (1995) Spreitzer ، والذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية تمثل شعور الفرد بالمعنى والكفاءة وتقرير المصير والقدرة على التأثير في بيئة العمل.

أساليب المعالجة الإحصائية

## أساليب المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وهذه الأساليب هي:

1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛

2 مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

3 معامل الارتباط بيرسون" لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

4. تحليل التباين الأحادي (One wayanova) اختبار T للفروق بين أكثر من متوسطين؛

5 اختبار F لتحليل التباين من أجل معرفة الفروق.

عرض النتائج ومناقشتها

## عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

(أ) أبعاد القيادة التحويلية.

البعد الأول: التأثير المثالي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التأثير المثالي ثم تحليلها

| م | العبارة                                                     | المتوسط<br>ط<br>الحسابي | الانحراف<br>ف<br>المعياري | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------|
| 1 | رئيسي المباشر عضو فعال في المؤسسة.                          | 2.73                    | 0.63                      | 2       |
| 2 | يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل.         | 2.53                    | 0.73                      | 4       |
| 3 | أشعر باحترام الكل الرئيسي المباشر في العمل.                 | 2.53                    | 0.57                      | 4       |
| 4 | يملك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس.               | 2.76                    | 0.50                      | 1       |
| 5 | يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة المؤسسة.                  | 2.50                    | 0.68                      | 5       |
| 6 | يملك رئيسي المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة.          | 2.64                    | 0.73                      | 6       |
| 7 | يملك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.              | 2.53                    | 0.62                      | 4       |
| 8 | رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية | 2.63                    | 0.55                      | 3       |
| — | المتوسط العام لبعد التأثير المثالي                          | 2.58                    | 0.45                      | —       |

يتضح من خلال الجدول السابق أن بعد التأثير المثالي متواجد لدى الرؤساء المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (2.58)

وبانحراف معياري (0.45) ، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة " يمتلك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس " بمتوسط حسابي (2.76)، ثم تليها عبارة " رئيسي المباشر عضو فعال في المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.73)، ثم تليها عبارة " رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوي بمتوسط حسابي (2.73)، ثم تليها العبارات التالية " يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل "، " أشعر باحترام الكل لرئيسي المباشر في العمل "، " يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.43)، ثم تأتي العبارة " يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.50) وفي الأخير عبارة يمتلك رئيسي المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة " بمتوسط حسابي (2.46). نستنتج مما سبق أن الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة يمتلكون مهارات وكفاءات عالية جعلت من مرؤوسين يشعرون وبها ويعتبرونهم كقدوة لهم.

البعد الثاني: الحافز الالهامي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الحافز الإلهامي ثم تحليلها.

| م  | العبارة                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 9  | أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر.       | 2.63            | 0.71              | 2       |
| 10 | يعتبر رئيسي المباشر قدوة لي في عملي.                       | 2.66            | 0.66              | 1       |
| 11 | رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لمهام عملي. | 2.53            | 0.73              | 3       |
| 12 | يرفع رئيسي المباشر من التزامي وانضباطي في العمل.           | 2.53            | 0.81              | 3       |

|   |      |      |                                    |
|---|------|------|------------------------------------|
| — | 0.45 | 2.59 | المتوسط العام لبعء الحافز الإلهامي |
|---|------|------|------------------------------------|

يبين الجدول أن بعء الحافز الإلهامي متواجد لدى الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.62) ، كما يتضح من الجدول أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة "يعتبر رئيسي المباشر قدوة لي في عملي بمتوسط حسابي (2.66)، ثم تليها عبارة " أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر" بمتوسط حسابي (2.63)، وأضعف متوسط حسابي كان للعبارتين رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لمهام عملي "، "يرفع رئيسي المباشر من التزامي وانضباطي في العمل " بمتوسط حسابي (2.53). نستنتج مما سبق أن الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة على تحفيز العمال وجعلهم يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية.

#### البعء الثالث: الاستشارة الفكرية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعء الاستشارة الفكرية ثم تحليلها.

| م  | العبارة                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 13 | يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاره بحرية.   | 2.46            | 0.68              | 3       |
| 14 | يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلول لمشكلات العمل.  | 2.66            | 0.54              | 1       |
| 15 | يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاره إلى حقيقة. | 2.33            | 0.75              | 4       |
| 16 | يساعدني رئيسي المباشر على                         | 2.53            | 0.57              | 2       |

|   |      |      |                                      |
|---|------|------|--------------------------------------|
|   |      |      | التعامل مع المواقف الغامضة           |
| — | 0.49 | 2.50 | المتوسط العام لبعد الاستشارة الفكرية |

نلاحظ من الجدول أن بعد الاستشارة الفكرية متواجد لدى رؤساء المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.50) وانحراف معياري (0.49) كما نلاحظ أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلول لمشكلات العمل بمتوسط حسابي (2.66)، ثم تليها عبارة "يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة" بمتوسط حسابي (2.53) ثم عبارة يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاري بحرية" بمتوسط حسابي (2.46) وفي الأخير عبارة يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاري إلى حقيقة" بمتوسط حسابي (2.53). ونستنتج مما سبق أن رؤساء المؤسسة محل الدراسة لديهم أساليب وطرق تساعد العمال على توليد أفكار ابتكارية تساعد في أداء العاملين، أو في حل المشاكل.

#### البعد الرابع: الاعتبار الفردي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الاعتبار الفردي ثم تحليلها.

| م  | العبارة                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 17 | يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين. | 2.53            | 0.68              | 1       |
| 18 | يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكلي الخاصة.                  | 2.33            | 0.75              | 3       |

|    |                                                                   |      |      |   |
|----|-------------------------------------------------------------------|------|------|---|
| 19 | يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها.             | 2.33 | 0.71 | 3 |
| 20 | يحترم رئيسي المباشر ظروفه التي أمر بها في العمل.                  | 2.26 | 0.78 | 4 |
| 21 | يقبل رئيسي المباشر أعذاره في حالة الغياب المبرر.                  | 2.40 | 0.77 | 2 |
| 22 | يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم. | 2.26 | 0.78 | 4 |
|    | المتوسط العام لبعد الاعتبار الفردي                                | 2.35 | 0.48 | — |

يوضح لنا الجدول أن بعد الاعتبار الفردي متواجد لدى رؤساء المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.35) وبانحراف معياري (0.48) كما نلاحظ أكثر العبارات أهمية هي العبارة " يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.53) ثم تليها عبارة "يقبل رئيسي المباشر أعذاره في حالة الغياب المبرر بمتوسط حسابي (2.40)، ثم عبارتين يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكله الخاصة"، " يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها " بمتوسط حسابي (2.33) وتأتي بعدها عبارتين يحترم رئيسي المباشر ظروفه التي أمر بها في العمل"، "يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم بمتوسط حسابي (2.26). نستنتج مما سبق أن المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة يتم منحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

### عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

(ب) أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين.

| م  | العبارة                                                                                  | المتوسط<br>ط<br>الحساب<br>ي | الانحراف<br>ف<br>المعياري | الترتيب |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------|
| 23 | أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي.                                                              | 2.86                        | 0.43                      | 1       |
| 24 | تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة.                                     | 2.80                        | 0.48                      | 3       |
| 25 | ابذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.                                         | 2.76                        | 0.43                      | 4       |
| 26 | أتصرف بحرية في أداء عملي.                                                                | 2.30                        | 0.59                      | 11      |
| 27 | لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى                                                       | 2.73                        | 0.44                      | 5       |
| 28 | لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل مناسب.                    | 2.73                        | 0.44                      | 5       |
| 29 | ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.                                        | 2.66                        | 0.60                      | 7       |
| 30 | تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال. | 2.70                        | 0.59                      | 6       |
| 31 | لدي القدرة على تحمل المسؤولية.                                                           | 2.86                        | 0.34                      | 1       |
| 32 | أستفيد من رصيد ما تعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق الإبداع في أدائي العملي.              | 2.83                        | 0.37                      | 2       |
| 33 | تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.                            | 2.43                        | 0.81                      | 10      |
| 34 | حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي                                 | 2.70                        | 0.46                      | 6       |

|    |                                                                       |      |           |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------|------|-----------|---|
|    |                                                                       |      | بشكل جيد. |   |
| 35 | أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي                                        | 2.73 | 0.44      | 5 |
| 36 | برامج التدريب في المؤسسة تساعدني على تجنب الخطأ في العمل.             | 2.60 | 0.56      | 8 |
| 37 | تشجع إدارة المؤسسة على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.                 | 2.53 | 0.62      | 9 |
| 38 | حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهداً أكبر في عملي.            | 2.70 | 0.46      | 6 |
| 39 | ألتزم بعادات وقيم العمل اللباس الخاص بالعمل ...)                      | 2.80 | 0.48      | 3 |
| 40 | لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية.                          | 2.76 | 0.43      | 4 |
| 41 | قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي                                 | 2.83 | 0.37      | 2 |
| 42 | لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل.                                  | 2.80 | 0.40      | 3 |
| 43 | تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائي الوظيفي | 2.53 | 0.50      | 9 |
|    | المتوسط العام للأداء العاملين العام                                   | 2.35 | 0.16      | — |

يبين الجدول أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور أداء العاملين بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.16)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي" وعبارة "لدي القدرة على تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (2.86)، تليها عبارة " أستفيد من رصيد ما تعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق الإبداع في أدائي لعملي" وعبارة قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي بمتوسط حسابي (2.83)، ثم عبارة تقوم إدارة

المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة" والعبارة "الترزم بعادات وقيم العمل اللباس الخاص بالعمل (...)" والعبارة "لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل بمتوسط حسابي (2.80)" ، ثم تأتي العبارتين أبذل الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد " و "لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية " بمتوسط حسابي (2.76) ، ثم العبارات لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى " ، "لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل مناسب " ، "أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي" بمتوسط حسابي (2.73)، وبعدها العبارات تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال " ، "حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد " ، "حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهداً أكبر في عملي " بمتوسط حسابي (2.70)، ثم تأتي العبارة ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال " بمتوسط حسابي (2.66)، وبعدها العبارة "برامج التدريب في المؤسسة تساعدني على تجنب الخطأ في العمل" بمتوسط حسابي (2.60)، ومن ثم العبارتين تشجع إدارة المؤسسة على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل " ، "تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.53)، ثم العبارة تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء " بمتوسط حسابي (2.43) وفي الأخير العبارة أتصرف بحرية في أداء عملي" بمتوسط حسابي (2.30). ومنه نستنتج مما سبق أن عمال المؤسسة محل الدراسة يتميزون بكفاءة وفعالية في أداء مهامهم.

### **الإجابة عن السؤال الرئيس: ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟**

تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات الصحية، حيث تعتمد على تحفيز العاملين وإلهامهم وتطوير قدراتهم بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وفي

القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، برزت أهمية القيادة التحويلية في ظل برامج التحول الصحي التي تهدف إلى رفع جودة الخدمات الصحية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وفق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويظهر أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين من خلال تعزيز الدافعية نحو العمل، وزيادة مستوى الالتزام الوظيفي، وتنمية روح المبادرة والإبداع لدى العاملين. فعندما يتبنى القادة أساليب قيادية تحويلية قائمة على التواصل الفعّال وتوضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، يزداد شعور الموظفين بأهمية أدوارهم ومسؤولياتهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

كما تسهم القيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء الوظيفي من خلال تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطرق إبداعية. ويؤدي ذلك إلى تطوير الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وتقليل الأخطاء المهنية، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية داخل المنشآت الصحية.

ومن جهة أخرى، تساعد القيادة التحويلية على بناء بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والموظفين، الأمر الذي يعزز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل. كما أن اهتمام القادة التحويليين بتطوير الموظفين وتلبية احتياجاتهم المهنية يساهم في رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء الفردي والجماعي.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن للقيادة التحويلية أثراً إيجابياً وذا دلالة على أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، حيث تساهم في رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة، وتعزيز الالتزام والرضا الوظيفي، وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يدعم تحقيق أهداف المؤسسات الصحية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال الرئيس: ما أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية تأثيرًا في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات الصحية، حيث تعتمد على تحفيز العاملين وإلهامهم وتطوير قدراتهم بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وفي القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، برزت أهمية القيادة التحويلية في ظل برامج التحول الصحي التي تهدف إلى رفع جودة الخدمات الصحية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وفق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويظهر أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين من خلال تعزيز الدافعية نحو العمل، وزيادة مستوى الالتزام الوظيفي، وتنمية روح المبادرة والإبداع لدى العاملين. فعندما يتبنى القادة أساليب قيادية تحويلية قائمة على التواصل الفعّال وتوضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، يزداد شعور الموظفين بأهمية أدوارهم ومسؤولياتهم، مما ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

كما تسهم القيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء الوظيفي من خلال تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطرق إبداعية. ويؤدي ذلك إلى تطوير الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وتقليل الأخطاء المهنية، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية داخل المنشآت الصحية.

ومن جهة أخرى، تساعد القيادة التحويلية على بناء بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والموظفين، الأمر الذي يعزز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل. كما أن اهتمام القادة التحويليين بتطوير الموظفين وتلبية احتياجاتهم المهنية يسهم في رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء الفردي والجماعي.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن للقيادة التحويلية أثرًا إيجابيًا وذا دلالة على أداء الموظفين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، حيث

تسهم في رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة، وتعزيز الالتزام والرضا الوظيفي، وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يدعم تحقيق أهداف المؤسسات الصحية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

#### التوصيات

1. تعزيز تطبيق أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية لما لها من أثر إيجابي في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية.
2. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية في القطاع الصحي لتنمية مهارات القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي).
3. تشجيع القيادات الصحية على تبني ثقافة الابتكار والإبداع وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية.
4. توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة تساعد الموظفين على تطوير قدراتهم المهنية وتعزيز رضاهم الوظيفي وانتمائهم للمؤسسة.
5. تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت وربطها بمستويات الأداء والإنجاز، بما يشجع العاملين على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والتميز.
6. تعزيز قنوات التواصل الفعّال بين القيادات الإدارية والموظفين لضمان وضوح الرؤية والأهداف وتحقيق التعاون بين مختلف المستويات التنظيمية.
7. الاهتمام بقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي بشكل دوري من خلال استبانات ومؤشرات أداء تساعد في اتخاذ القرارات التطويرية المناسبة.
8. دعم برامج التحول الصحي من خلال إعداد قيادات قادرة على إدارة التغيير والتعامل مع التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

9. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر القيادة التحويلية على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإبداع الوظيفي، وجودة الخدمات الصحية.
10. الاستفادة من نتائج الدراسات العلمية في تطوير السياسات الإدارية والاستراتيجيات القيادية داخل المؤسسات الصحية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## قائمة المراجع

Alrowwad, A. A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Harlow, England: Pearson Education

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education