

عنوان البحث

دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة ميدانية علي القطاع
الصحي

إعداد الطالب

فيصل بن خالد المطيري

الرقم الجامعي

251002350

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026-2025

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل

الصلاة واتم التسليم

تشهد بيئة الأعمال في العصر الحديث تحولات متسارعة وغير مسبقة بفعل العولمة، والتطورات

التكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، ما فرض تحديات كبيرة أمام المؤسسات بمختلف قطاعاتها،

وجعل من التميز المؤسسي ضرورة استراتيجية لا يمكن التغاضي عنها. فالمؤسسات لم تعد تُقاس فقط بقدرتها

على تقديم الخدمات، بل بمدى قدرتها على التطوير المستمر، والابتكار، وتحقيق الاستدامة الشاملة في

الأداء التنظيمي، وفق معايير معترف بها دوليًا. (EFQM, 2020)

وفي ظل هذا السياق، برزت القيادة التحويلية كأحد أهم أنماط القيادة المعاصرة التي تمتاز بقدرتها

على إحداث تغيير جوهري في ثقافة المؤسسة وأدائها. فهي قيادة تعتمد على التأثير الإيجابي والإلهام،

وتعزيز روح الانتماء، والتمكين، وتحفيز التفكير الإبداعي، وهي عوامل تشكّل أساسًا لتحقيق التميز

المؤسسي. (Bass & Avolio, 1994) ويؤكد (Albrecht et al. (2018 أن المؤسسات التي تطبق

أنماط القيادة التحويلية أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة عالية.

لقد شهدت العقود الأخيرة تطوراً لافتاً في الأدبيات الإدارية التي تربط بين القيادة والتميز، حيث اتجهت العديد من الدراسات إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة الفعالة ونجاح المؤسسات في تحقيق التميز. ومن هنا، تكتسب القيادة التحويلية أهمية خاصة، لكونها لا تقتصر على الإدارة التشغيلية، بل تهتم بتطوير الأفراد والمؤسسة في آنٍ واحد، وتسهم في بناء ثقافة تنظيمية تتبنى التغيير المستمر والتمكين المؤسسي (Northouse, 2021).

وفي قطاع الصحة تحديداً، تتعاضد أهمية القيادة التحويلية، نظراً لطبيعة هذا القطاع الحيوية والمعقدة. فالأنظمة الصحية تواجه تحديات كبرى تتعلق بارتفاع التكاليف، وضغوط الجودة، وتزايد الطلب على الخدمات، ونقص الكوادر المؤهلة، وكلها عوامل تتطلب نماذج قيادية قادرة على تحقيق التميز في الأداء والتخطيط والتفاعل مع المتغيرات بكفاءة. (Al-Swidi, Nawawi, & Al-Hosam, 2021) وتُشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية يرتبط بشكل وثيق بتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العاملين، وتعزيز الابتكار التنظيمي (Kaiser, 2017).

من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي في القطاع الصحي، وذلك من خلال استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والتمكين الفردي) وأبعاد التميز المؤسسي كما تقيسها النماذج العالمية. وتتبع

أهمية هذا البحث من ندرة الدراسات الميدانية العربية في هذا السياق، رغم الحاجة المتزايدة لتفعيل هذه المفاهيم في الواقع العملي، لا سيما في ظل التوجهات الوطنية نحو الجودة والتميز في الخدمات الصحية.

مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية - كسائر مؤسسات الخدمة العامة - تحديات متعددة تتعلق بتحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي، في ظل بيئة عمل تتسم بالديناميكية والضغط المستمر على الموارد، وتزايد توقعات المستفيدين من الخدمات الصحية. ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافر عوامل قيادية فعالة قادرة على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو الابتكار والجودة والاستدامة. ومن هنا، برزت القيادة التحويلية كنموذج قيادي حديث يُعول عليه في إحداث تحول حقيقي في أداء المنظمات وثقافتها الداخلية (Northouse, 2021).

ورغم اهتمام الأدبيات الحديثة بتسليط الضوء على العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية الأداء التنظيمي، إلا أن الربط المباشر بين هذا النمط القيادي ومفاهيم التميز المؤسسي ما يزال محدودًا، خاصة في البيئة العربية والسعودية على وجه التحديد. كما أن العديد من مؤسسات القطاع الصحي لم تعتمد بعد نماذج

قياس ممنهجة لتقييم دور القيادات في تحقيق معايير التميز، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية القيادة التحويلية في تعزيز هذا التوجه الاستراتيجي داخل المؤسسات الصحية.

ومن هنا، تنبثق مشكلة الدراسة في محاولة لفهم وتحليل مدى إسهام القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الصحي، من خلال دراسة العلاقة بين خصائص القائد التحويلي (مثل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتمكين الفردي، والتحفيز الفكري) وأبعاد التميز المؤسسي (مثل القيادة، الاستراتيجية، إدارة الموارد، رضا المستفيدين، والنتائج المؤسسية).

وتتمثل إشكالية البحث الأساسية في السؤال التالي:

ما دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الصحي في المملكة

العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الجمع بين مفهومين استراتيجيين في علم الإدارة المعاصرة، وهما: القيادة

التحويلية والتميز المؤسسي، في سياق حيوي وديناميكي كقطاع الخدمات الصحية، الذي يُعد من أكثر

القطاعات ارتباطاً بجودة الحياة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وفي ضوء المتغيرات المتسارعة التي

تشهدها بيئة العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى أنماط قيادية تمتلك القدرة على إحداث التغيير الإيجابي، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، والتطوير المستمر، والتركيز على النتائج.

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري المتعلق بموضوع القيادة التحويلية من خلال تسليط الضوء على تأثيرها في دعم ممارسات التميز المؤسسي في بيئة عربية، وتحديدًا في المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولات استراتيجية في نظامها الصحي وفق مستهدفات رؤية 2030. وبذلك تسدّ الدراسة فجوة معرفية قائمة في الأدبيات الإدارية، إذ إن معظم الدراسات السابقة تناولت أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي العام أو رضا العاملين، دون التطرق بوضوح إلى علاقتها بأبعاد التميز المؤسسي وفق النماذج المعتمدة (مثل EFQM أو النموذج الوطني السعودي للتميز & Northouse, 2021; Bass, 2004).

كما تقدم الدراسة نموذجًا مقترحًا يمكن الاستفادة منه في الأبحاث المستقبلية، يجمع بين عناصر من نظريات القيادة الحديثة ونماذج إدارة الجودة والتميز المؤسسي، مما يفتح آفاقًا بحثية لمزيد من الدراسات التطبيقية والمقارنة بين القطاعات المختلفة.

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية):

أما من الناحية العملية، فتكمن أهمية هذه الدراسة في طبيعة السياق الذي تُطبق فيه، وهو القطاع الصحي السعودي، والذي يواجه تحديات كبيرة تتعلق بإدارة الموارد، وتحقيق الجودة، ورفع كفاءة الخدمات، وسط توقعات متزايدة من المستفيدين. ومن هنا، يمكن لنتائج الدراسة أن تقدم دليلًا علميًا لصناع القرار، والقيادات الصحية، ومديري الموارد البشرية، حول كيفية توظيف القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز نتائج الأداء.

ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في:

- توجيه القيادات الصحية نحو تبني ممارسات قيادية تحويلية تركز على التحفيز والتمكين والتطوير المستمر.
- تحسين نظم التقييم القيادي داخل المؤسسات الصحية، من خلال ربط السلوك القيادي بمؤشرات ومعايير التميز المؤسسي.
- تقديم توصيات عملية تسهم في بناء برامج تدريبية وتطويرية تستهدف القيادات الصحية المستقبلية، بما يدعم جهود التحول الوطني نحو الجودة والتميز.

- إثراء الممارسات المؤسسية القائمة من خلال إبراز العلاقة بين القيادة الفاعلة والنتائج التنظيمية المستدامة.

وفي المجمل، فإن الدراسة تقدم نموذجًا تطبيقيًا يمكن الاستفادة منه على نطاق أوسع في قطاعات أخرى داخل المملكة، أو في البيئات العربية المشابهة، مما يعزز من قيمتها العلمية والمهنية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الصحي، من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق معايير وأبعاد التميز التنظيمي.

ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية قيد الدراسة، كما يدركها العاملون.
- قياس درجة التميز المؤسسي في تلك المؤسسات بناءً على الأبعاد المعتمدة في نماذج التميز (مثل

EFQM أو النموذج الوطني).

- تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) وأبعاد التميز المؤسسي.
- استكشاف الفروق في إدراك العاملين لممارسات القيادة التحويلية والتميز المؤسسي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- تقديم توصيات عملية لصانعي القرار في القطاع الصحي لتعزيز ممارسات القيادة التحويلية كوسيلة لتحقيق التميز المؤسسي.

تساؤلات الدراسة:

ينطلق هذا البحث من تساؤل رئيس يتمثل في:

ما دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الصحي في المملكة

العربية السعودية؟

ويتفرّع عن هذا التساؤل العام عدد من التساؤلات الفرعية، كما يلي:

- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية كما يدركها العاملون؟
- ما مستوى التميز المؤسسي في تلك المؤسسات بناءً على الأبعاد المعتمدة؟

- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار

الفردى) وأبعاد التميز المؤسسي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمستوى القيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات

الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي تعزى إلى تلك المتغيرات؟

- ما أبرز التوصيات التي يمكن الخروج بها لتعزيز ممارسات القيادة التحويلية بما يحقق التميز المؤسسي

في القطاع الصحي؟

فرضيات الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تُصاغ الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية

والتميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الصحي:

❖ أولًا: الفرضية الرئيسية:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي في

مؤسسات القطاع الصحي.

❖ ثانيًا: الفرضيات الفرعية المرتبطة بأبعاد القيادة التحويلية:

H1-1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والتميز المؤسسي في مؤسسات القطاع

الصحي.

H1-2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والتميز المؤسسي في مؤسسات القطاع

الصحي.

H1-3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري والتميز المؤسسي في مؤسسات القطاع

الصحي.

H1-4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي (التمكين الفردي) والتميز المؤسسي في

مؤسسات القطاع الصحي.

❖ ثالثًا: الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية:

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمستوى القيادة التحويلية تعزى إلى متغير (الجنس،

المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمستوى التميز المؤسسي تعزى إلى نفس المتغيرات

الديموغرافية.

نموذج البحث (Theoretical Framework):

يعتمد هذا البحث على الربط بين نظرية القيادة التحويلية كما طوّرها (Bass & Avolio 1994) ، ومفاهيم

التميز المؤسسي كما وردت في نماذج الجودة العالمية مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2020) .

المتغير المستقل (Independent Variable) : القيادة التحويلية وتتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

التأثير المثالي (Idealized Influence) : تمثل سلوكيات القائد كنموذج يُحتذى به.

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) : قدرة القائد على تحفيز الأفراد بالرؤية المستقبلية.

التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation) : تشجيع الإبداع والتفكير النقدي لدى الموظفين.

الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) : تقديم الدعم والتقدير لكل موظف حسب خصائصه

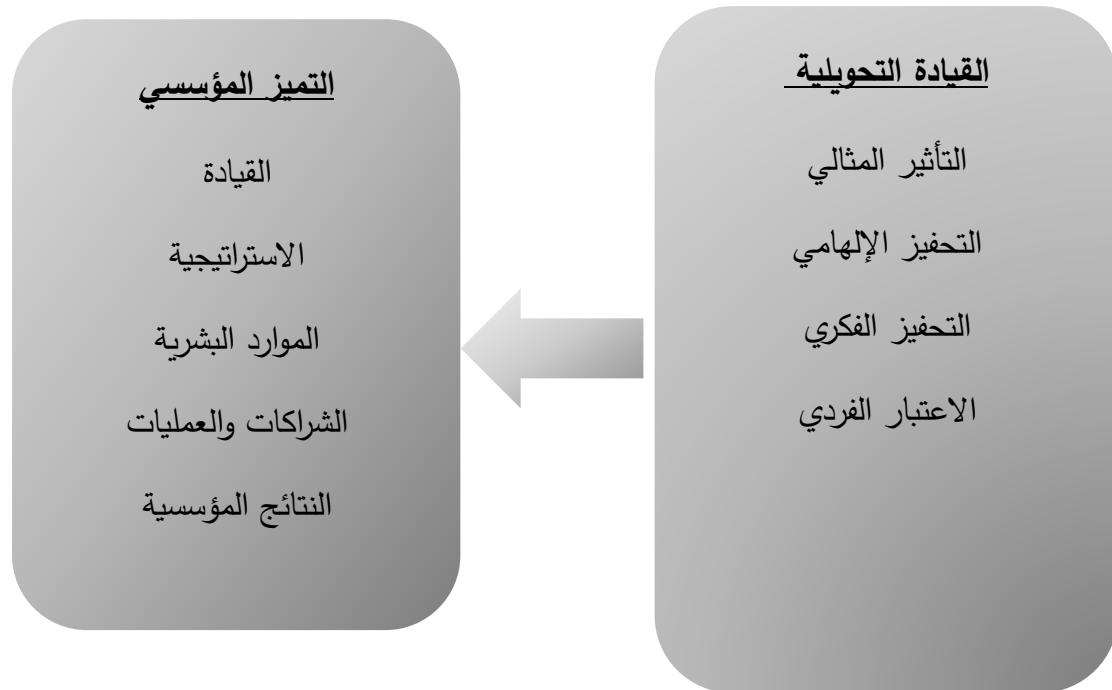
واحتياجاته.

المتغير التابع (Dependent Variable) : التميز المؤسسي ويُقاس من خلال أبعاده حسب نموذج

EFQM أو النماذج المحلية، مثل:

القيادة - الاستراتيجية - الموارد البشرية - الشراكات والموارد - العمليات والخدمات - نتائج العملاء - نتائج

العاملين - نتائج المجتمع - النتائج المؤسسية الأساسية



شكل رقم (1) يوضح متغيرات الدراسة

الدراسات السابقة

1. دراسة (Gebreheat, Costa & Teame 2023)

The impact of transformational leadership style on nurses' job satisfaction: An integrative review

أجرت هذه الدراسة مراجعة شاملة (Integrative Review) لـ 17 دراسة منشورة بين عامي 2012

و2023، بهدف تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الممرضين واستمراريتهم في العمل وجودة الرعاية

الصحية. وقد شملت الدراسات المراجعة بيانات عمل ترميزية في مستشفيات ومراكز رعاية صحية متنوعة

جغرافيًا.

توصل الباحثون إلى أن القيادة التحويلية تُعد أحد العوامل الجوهرية في تعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام

المؤسسي، وتحسين جودة الأداء في المؤسسات الصحية. حيث أظهرت نتائج المراجعة أن القادة الذين

يمارسون السلوكيات التحويلية (مثل التحفيز الفكري والاعتبار الفردي) يساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية،

تُقلل من الإرهاق المهني، وتزيد من الولاء التنظيمي.

أبرز النتائج:

- وجود علاقة إيجابية واضحة بين القيادة التحويلية ورضا الممرضين.

- تحسين جودة الرعاية الصحية نتيجة زيادة ارتباط الموظفين وانخفاض معدلات دورانهم.

- التأكيد على ضرورة تدريب القيادات الصحية على مفاهيم التحفيز الإلهامي والتمكين.

تدعم هذه الدراسة الفرضية الأساسية في بحثك الحالي، إذ تؤكد على أهمية القيادة التحويلية كعامل مؤثر في

تحقيق التميز المؤسسي عبر بوابة الرضا والاستقرار الوظيفي. كما تُعد مرجعاً نظرياً قوياً يُمكن توظيف

نتائجه في بناء الإطار التطبيقي وتحليل النتائج لاحقاً.

2. دراسة (Hamdan et al. 2024)

The Association of Transformational Leadership on Safety Practices Among Nurses: The Mediating Role of Patient Safety Culture

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسات السلامة لدى الممرضين، مع دراسة

أثر ثقافة السلامة كمتغير وسيط. أُجريت الدراسة في أحد المستشفيات الكبرى بالمملكة العربية السعودية،

وشارك فيها 276 ممرضاً وممرضة.

اعتمد الباحثون على استبيان مبني على مقياس القيادة التحويلية (MLQ) إلى جانب مقاييس ثقافة السلامة،

وتم تحليل البيانات باستخدام النمذجة الهيكلية (SEM).

أبرز النتائج:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوكيات السلامة لدى طاقم التمريض.
 - ثقافة السلامة تلعب دوراً وسيطاً مهماً بين القيادة التحويلية وسلوكيات الممارسات الآمنة.
 - كلما زادت ممارسات القادة للتحفيز والتمكين، زادت استجابات الموظفين لثقافة السلامة التنظيمية.
- تُظهر هذه الدراسة أن القيادة التحويلية لا تقتصر على التأثير في الجوانب الإدارية أو المعنوية، بل تمتد آثارها إلى الممارسات المهنية المرتبطة بجودة الرعاية وسلامة المرضى، وهو ما يعزز مفهوم التميز المؤسسي من حيث الفعالية التشغيلية والمسؤولية المجتمعية.
- كما أن استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يعد أداة نظرية مهمة يمكن الاستفادة منها في دراسات مستقبلية.

3. دراسة (Atalla et al. (2025

The relationship between transformational leadership, work motivation, and engagement among nurses in Jordanian governmental hospitals

أجريت هذه الدراسة في مستشفيات حكومية في الأردن، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز الداخلي والارتباط الوظيفي لدى الممرضات. شارك في الدراسة 423 ممرضة من مختلف الأقسام، واستخدم الباحثون أدوات قياس معتمدة مثل استبيان القيادة التحويلية (MLQ) واستبيانات التحفيز الوظيفي. توصف هذه الدراسة بأنها كَمّية تفسيرية (explanatory quantitative study) ، واستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات.

أبرز النتائج:

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى التحفيز الوظيفي.
- أظهرت القيادة التحويلية تأثيراً مباشراً وغير مباشر على الارتباط الوظيفي (Job Engagement) .
- لعب التحفيز دوراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي.

تبرز أهمية الدراسة في إظهار الدور العميق للقيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل النفسية والإدارية، خصوصاً في قطاعات الرعاية الصحية العامة التي تعاني من الضغوط ونقص الكوادر.

كما أنها توضح كيف تسهم القيادة التحويلية في تحقيق الاستقرار المؤسسي والتميز في الأداء عبر تمكين العاملين وتحفيزهم، وهو ما يدعم أهداف بحثك المتعلقة بالتميز المؤسسي.

Transformational leadership practices among nurse managers in Qatar: A cross-sectional descriptive study

أجريت هذه الدراسة في مستشفيات تابعة لمؤسسة حمد الطبية في دولة قطر، وهدفت إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري التمريض، وتقييم الفروق في هذه الممارسات بناءً على الجنس والمسمى الوظيفي والخبرة.

شارك في الدراسة 236 من الممرضين والممرضات، وأُجري تحليل البيانات باستخدام استبيان القيادة التحويلية (MLQ-5X) بنسخته القصيرة، وهو أداة قياس معتمدة عالميًا.

أبرز النتائج:

- أظهرت الدراسة أن مستوى القيادة التحويلية كان "مرتفعًا بدرجة متوسطة" بين مديري التمريض.
- أعلى الأبعاد ممارسة كان التحفيز الإلهامي، وأقلها كان التحفيز الفكري.
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجنس، بينما ظهرت فروق حسب الوظيفة الإدارية وسنوات الخبرة.
- أوصت الدراسة بأهمية توفير برامج تدريبية وتطوير مهني مستمر لتعزيز مهارات القيادة التحويلية.

تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة كمية دقيقة عن واقع القيادة التحويلية في إحدى أبرز المؤسسات الصحية الخليجية.

كما أنها تدعم بحثك من حيث إثبات تطبيق القيادة التحويلية فعليًا في بيئة عربية خليجية، وتبرر أهمية اختبار العلاقة بين هذه الممارسات ومخرجات التميز المؤسسي، لا سيما في بيئات العمل الصحية.

5. دراسة (Alkhateri et al. 2016)

The impact of transformational leadership style on job satisfaction: The mediating role of employee empowerment

أجريت هذه الدراسة في القطاع الصحي بماليزيا، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، مع اختبار التمكين الوظيفي كمتغير وسيط.

شارك في الدراسة 302 موظفًا صحيًا من مختلف الإدارات في مؤسسات رعاية صحية، وتم استخدام مقياس

MLQ لمقياس القيادة التحويلية، بالإضافة إلى مقاييس لتمكين الموظفين ورضاهم.

اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات.

أبرز النتائج:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
 - يلعب التمكين دورًا وسيطًا فعالاً، حيث تسهم القيادة التحويلية في تعزيز التمكين، والذي بدوره يؤدي إلى رفع مستويات الرضا.
 - أوصت الدراسة بأن تبني المستشفيات لنهج القيادة التحويلية يُسهم في تحسين بيئة العمل، ويعزز الأداء الوظيفي والاستقرار المؤسسي.
- تبرز أهمية هذه الدراسة في توضيح الآليات النفسية والتنظيمية التي تربط بين القيادة التحويلية ونتائج العمل، مما يُثري الإطار النظري لبحثك ويتيح إمكانية استكشاف الأثر غير المباشر للقيادة عبر متغيرات وسيطة مثل التمكين.
- كما يمكن الاستفادة منها في اقتراح نماذج تفسيرية للعلاقة بين القيادة والتميز المؤسسي في البيئة الصحية العربية.

6. دراسة (Al-Harbi, Flynn & Mazhar (2021)

Clinical nurse managers' transformational leadership practices in three Saudi hospitals: A cross-sectional study

أجريت هذه الدراسة على عينة من ثلاث مستشفيات في المملكة العربية السعودية، وهدفت إلى قياس مستوى ممارسات القيادة التحويلية لدى مدراء التمريض، وذلك من خلال مقارنة التقييم الذاتي لهؤلاء القادة بتقييمات الممرضين والممرضات العاملين تحت إشرافهم.

تكوّنت العينة من 29 مديراً للتمريض قاموا بتقييم أنفسهم، و318 ممرضاً وممرضة قاموا بتقييم قاداتهم

باستخدام النسخة القصيرة من مقياس (MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire .

كشفت النتائج عن وجود فجوة ملحوظة بين تقييم القادة لأنفسهم وتقييم الموظفين لهم، حيث أظهر القادة مستويات مرتفعة من القيادة التحويلية، بينما أظهر الموظفون تقييماً أقل، خاصة في بعد "الاعتبار الفردي".

كما أبرزت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة تبعاً لبعض الخصائص الديموغرافية، مثل الجنسية وسنوات الخبرة. وقد أظهر الموظفون غير السعوديين رضا أعلى عن ممارسات قاداتهم مقارنة بالموظفين السعوديين، كما كانت القيادة التحويلية أكثر حضوراً لدى القادة أصحاب الخبرة الأطول.

أبرز نتائج الدراسة:

- أظهر مدراء التمريض مستوى مرتفعاً من ممارسات القيادة التحويلية عند تقييمهم لأنفسهم.

- أظهر الموظفون التابعون تقييمات أقل لتلك الممارسات، خصوصًا في بعد "الاعتبار الفردي".

- وُجدت فجوة إدراكية واضحة بين تصورات القادة وتصورات الموظفين حول أسلوب القيادة.

- ظهرت فروق دالة إحصائية في ممارسات القيادة التحويلية ترتبط ب:

الجنسية: التقييم الأعلى جاء من غير السعوديين.

سنوات الخبرة: القادة الأكثر خبرة مارسوا القيادة التحويلية بدرجة أعلى.

أوصت الدراسة بتكثيف برامج التدريب القيادي لتعزيز الوعي والتمكين وتقليل فجوة التقييم.

7. دراسة (Al-Saadi & Al-Amer (2023)

The influence of transformational leadership on nursing care quality: A cross-sectional study in Riyadh, Saudi Arabia

أجريت هذه الدراسة الميدانية في إطار مشروع الرياض الصحي الثاني التابع لوزارة الصحة السعودية، وهدفت

إلى فحص العلاقة بين نمط القيادة التحويلية الذي يمارسه مدراء التمريض، وجودة الرعاية التمريضية المقدمة

في المستشفيات الحكومية.

شملت الدراسة عينة مكونة من 350 ممرضة، تم اختيارهن من مختلف الأقسام الطبية والتمريضية.

اعتمد الباحثان على مقياسين رئيسيين:

- مقياس MLQ لقياس أبعاد القيادة التحويلية.

- مقياس جودة الرعاية التمريضية (Nursing Care Quality Scale) .

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي قوية بين مستوى القيادة التحويلية التي يمارسها المديرون وبين

جودة التمريض كما يُدركها الممرضون أنفسهم. وقد كانت أعلى درجات التأثير مرتبطة ببُعدي التحفيز

الإلهامي والاعتبار الفردي.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في بناء القدرات القيادية لدى مسؤولي التمريض كوسيلة فعالة

لتحسين جودة الرعاية الصحية، وتعزيز بيئة العمل، وتحقيق أهداف التميز المؤسسي في القطاع الصحي

السعودي.

أبرز نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة التمريض.

- ارتفاع تقييم جودة التمريض لدى الممرضات اللاتي يعملن تحت إشراف قادة يمارسون "التحفيز

الإلهامي" و"التمكين الفردي".

- أكدت الدراسة أن تعزيز نمط القيادة التحويلية في المستشفيات يسهم في تحقيق بيئة صحية محفزة، ويُعد من العوامل الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي.
- أوصت بوضع برامج تدريبية ممنهجة لتطوير المهارات القيادية في مجال التمريض، بما يتسق مع رؤية 2030.

8. دراسة (Alsufyani et al. (2022)

Nursing leadership in Saudi Arabia: A systematic review of leadership styles and outcomes

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية شاملة للدراسات التي تناولت أنماط القيادة التمريضية في المملكة العربية السعودية، وتحليل علاقتها بمخرجات مختلفة، من بينها: الرضا الوظيفي، الالتزام المهني، النية للبقاء، ومستوى الأداء.

تضمنت المراجعة تحليلًا لـ 21 دراسة منشورة بين عامي 2010 و2021، باستخدام منهجية PRISMA المعتمدة في مراجعات الأدبيات العلمية.

ركزت الدراسة بشكل خاص على نمط القيادة التحويلية، لكونه الأكثر تكرارًا وارتباطًا إيجابيًا بنتائج العمل في الدراسات السعودية.

وأظهرت النتائج أن الممرضين الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يتمتعون بدرجات أعلى من الالتزام

التنظيمي، الرضا، والانخراط الوظيفي، مما يؤثر بشكل مباشر في رفع جودة الرعاية التمريضية.

إلا أن الباحثين أشاروا إلى فجوة بحثية واضحة، تتعلق بعدم وجود دراسات سعودية كافية تربط بين أنماط

القيادة ومفاهيم التميز المؤسسي بشكل مباشر. ومن هنا، أوصت الدراسة بضرورة تطوير أبحاث ميدانية

مستقبلية تستند إلى مقاييس علمية دقيقة لتقييم تأثير القيادة على الأداء والتميز المؤسسي.

أبرز نتائج الدراسة:

- القيادة التحويلية هي النمط القيادي الأكثر تأثيرًا إيجابيًا على رضا الممرضين في البيئة السعودية.
- العلاقة قوية بين القيادة التحويلية ومخرجات العمل التمريضي مثل الالتزام المهني والنية للاستمرار في الوظيفة.
- لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل كافٍ إلى الربط المباشر بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.
- توصي الدراسة بتصميم أبحاث كمية وتجريبية مستقبلية لقياس أثر القيادة التحويلية على أبعاد التميز

المؤسسي في المؤسسات الصحية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

مفهوم القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من أبرز نظريات القيادة الحديثة التي تركز على تحفيز الأفراد وتطوير إمكاناتهم، وتعزيز الولاء والالتزام التنظيمي. ظهر هذا المفهوم في أعمال James MacGregor Burns عام 1978،

ثم طوّره لاحقًا الباحث Bernard Bass ، الذي قدّم نموذجًا رباعي الأبعاد يشمل:

التأثير المثالي (Idealized Influence) : حيث يُعد القائد قدوة يحتذى بها.

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) : يخلق القائد رؤية مشتركة ويحفز الفريق نحوها.

التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation) : يشجع القائد التفكير النقدي والابتكار.

الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) : يُظهر القائد اهتمامًا فرديًا بكل عضو في الفريق.

وقد أكدت دراسات حديثة أن هذا النمط من القيادة يرتبط إيجابيًا بمستويات عالية من الأداء، والرضا

الوظيفي، والجودة في الخدمات، خصوصًا في بيئات العمل الصحية (Bass & Avolio, 1994;

Alkhateri et al., 2016).

مفهوم التميز المؤسسي

التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق التوقعات من خلال الأداء الفعّال والمستدام،

ويشمل: القيادة، والموارد البشرية، والشراكات، والابتكار، ورضا العملاء.

ويُعد نموذج التميز الأوروبي EFQM من أكثر النماذج استخدامًا في تقييم هذا المفهوم، حيث يقوم على عدة

معايير أساسية تشمل:

القيادة - الاستراتيجية - الأفراد - الشراكات والموارد - العمليات

نتائج الأداء: (العملاء، الأفراد، المجتمع، النتائج الرئيسية)

ووفقًا لهذا النموذج، فإن القيادة الفعّالة هي نقطة البداية لتحقيق التميز، حيث إنها تضع الرؤية وتوجه

السياسات وتدعم التحسين المستمر. (EFQM, 2020)

العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

أن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل الحاسمة في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال:

- تعزيز الانتماء والالتزام لدى العاملين.

- دعم ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.

- بناء بيئة محفزة قائمة على التقدير والثقة.

- رفع جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين.

وقد أثبتت دراسات تطبيقية في القطاع الصحي أن القيادة التحويلية تُسهم بشكل مباشر وغير مباشر في رفع

مؤشرات الأداء المؤسسي مثل جودة التمريض، ورضا المرضى، والانخراط الوظيفي (Al-Saadi & Al-

Amer, 2023; Al-Harbi et al., 2021).

المنهجية وطرق البحث

منهج الدراسة

استندت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لتحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة

التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، ودرجة

التميز المؤسسي في المؤسسات الصحية الحكومية.

وقد تم تطبيق المنهج التحليلي ضمن الإطار النظري لتفسير العلاقة بين المتغيرين، وفي الجانب التطبيقي

من خلال تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها وفق الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة

تدعم إصدار الأحكام العلمية والعملية.

مصادر البيانات

❖ المصادر الثانوية

تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، مثل:

الكتب والدوريات العلمية المحكمة.

الأبحاث السابقة المنشورة باللغة العربية والإنجليزية.

التقارير والمقالات الرسمية والدراسات الصادرة عن الهيئات الصحية الدولية والمحلية.

المواقع الأكاديمية وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة.

❖ المصدر الأولي

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتم بناؤها بهدف قياس أثر

أبعاد القيادة التحويلية على محاور التميز المؤسسي في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية

السعودية.

أدوات الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، واحتوت على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

القسم الثاني: فقرات لقياس متغيرات الدراسة موزعة على المحورين:

- القيادة التحويلية: وفق أبعاد (1994) Bass & Avolio .

- التميز المؤسسي: مستنداً إلى نموذج EFQM الأوروبي للتميز 2020، مع مواءمة للمجال الصحي.

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لضمان صدق الأداة الظاهري والمحتوى، كما تم التأكد من

ثباتها من خلال معامل كرونباخ ألفا.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS ، من خلال الأساليب الآتية:

❖ التحليل الإحصائي الوصفي:

التكرارات والنسب المئوية.

المتوسطات الحسابية.

الانحرافات المعيارية.

❖ التحليل الإحصائي الاستنتاجي:

معامل الثبات (كرونباخ ألفا).

اختبار "ت" للفروق بين متوسطين.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) .

معامل الارتباط بيرسون.

تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس تأثير القيادة التحويلية على التميز المؤسسي.

اختبار كولموغوروف-سميرنوف للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتمثل في دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية (بأبعادها الأربعة) وتأثيرها على

التميز المؤسسي وفق أبعاده المستمدة من نموذج (EFQM) .

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في إحدى مناطق

المملكة العربية السعودية (مثلاً: الرياض، المدينة، مكة...).

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال النصف الثاني من عام 2025م.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في القطاع الصحي الحكومي من قادة إداريين وموظفين

إداريين وتمريضيين ممن يتعاملون مباشرة مع نمط القيادة في مؤسساتهم.

Al-Harbi, M. F., Flynn, M., & Mazhar, F. B. (2021). Clinical nurse managers' transformational leadership practices in three Saudi hospitals: A cross-sectional study. *Nursing Reports*, 11(3), 681–690 .

Al-Saadi, H. Y., & Al-Amer, R. (2023). The influence of transformational leadership on nursing care quality: A cross-sectional study in Riyadh, Saudi Arabia. *BMC Nursing*, 22, Article 158.

Alsufyani, A., FitzGerald, G., & While, A. E. (2022). Nursing leadership in Saudi Arabia: A systematic review of leadership styles and outcomes. *Journal of Nursing Management*, 30(2), 300–311.

Alkhateri, A. S., Abuelhassan, A. E., Khalifa, G. S. A., Nusari, M., Ameen, A., & Miralam, M. S. (2016). The impact of transformational leadership on innovation: A study of UAE SMEs. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 11(11), 2470–2475.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. SAGE Publications.

European Foundation for Quality Management (EFQM). (2020). EFQM Model 2020. EFQM Publications .

Gebreheat, G., Costa, P., & Teame, H. (2023). A systematic review of transformational leadership and nurses' job satisfaction: Implications for practice. *Nursing Open*, 10, 2398–2412.

[BMC Nursing]. (2025). Transformational leadership styles and their effect on job satisfaction among nurses in Jordan. *BMC Nursing*.

[Human Resources for Health]. (2024). Transformational leadership and job satisfaction: The mediating role of empowerment among Malaysian nurses. *Human Resources for Health*.