

عنوان البحث

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

إعداد الطالب: عادل عباس

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٣٧

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي الثاني:

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

## فهرس المحتويات

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| المقدمة:                         | ٣  |
| مشكلة الدراسة:                   | ٦  |
| أهمية الدراسة:                   | ٧  |
| ١. الأهمية العلمية               | ٧  |
| ٢. الأهمية العملية               | ٨  |
| أهداف الدراسة:                   | ٨  |
| تساؤلات الدراسة                  | ٩  |
| فروض الدراسة:                    | ٩  |
| الدراسات السابقة:                | ١٠ |
| ١. الدراسات العربية:             | ١٠ |
| ٢. الدراسات الأجنبية:            | ١٤ |
| التعقيب على الدراسات السابقة:    | ١٨ |
| المنطلقات النظرية للدراسة:       | ٢٢ |
| أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة: | ٢٤ |
| المنهجية وطرق البحث:             | ٢٥ |
| منهج الدراسة:                    | ٢٥ |
| مجتمع الدراسة:                   | ٢٦ |
| عينة الدراسة:                    | ٢٦ |
| طرق جمع البيانات:                | ٢٦ |
| الأساليب الإحصائية:              | ٢٧ |
| نموذج الدراسة:                   | ٢٧ |
| أدوات الدراسة:                   | ٢٨ |
| حدود الدراسة:                    | ٢٨ |
| المراجع:                         | ٢٩ |
| ١. المراجع العربية:              | ٢٩ |
| ٢. المراجع الأجنبية:             | ٣١ |

## 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 ويُعد 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، الاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي، وكلها عناصر تُسهم 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

يرتكز 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 تُسهم 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 تحدث 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)

تعد 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 فبدلاً من الإدارة التقليدية التي تركز على المهام والرقابة، تعمل القيادة التحويلية على استنهاض طاقات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأفضل دائماً هذا النوع من القيادة يسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام والتمكين، وهي بيئة تعد 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 وتُرحب 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 الظافر 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 الظافر 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 كأداء 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 يُستند 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 يمكن أن تسهم في تطوير سياسات المستشفى وآليات إدارته، عبر تبني نموذج قيادي قادر على تحفيز الموظفين، وتطوير أساليب العمل، وتعزيز ثقافة الجودة والابتكار كما تسهم 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 يسهم 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 الطافر بمدينة نجران.
- بيان أثر التحفيز الفكري على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الطافر بمدينة نجران.

## تساؤلات الدراسة

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

الاسئلة الفرعية:

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

## فروض الدراسة:

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

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

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

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

## 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 وغطت 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.

أعدت الباحثة نورة بنت محمد بن حسن الغنام دراسة بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز نموذجاً"، وقد نشرت عام ٢٠١٤م 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 يسهمون 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 قبلوي 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 كأنموذج تطبيقي يمثل أحد أبرز المؤسسات المالية في الأردن وقد انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن تبني القيادة**

التحويلية يُحسّن 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، وصمّمت الباحثة استبانة إلكترونية وزعتها على عينة من الضباط وضباط الصف العاملين في الأقسام الإدارية والتدريبية والعملياتية 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 أونتاريو 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 قبحرات 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 الرئيسية 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 تطبيق 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 تمثل 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 وهالوبانزا 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 تُسهم 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، وتضمن 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 تُحسن 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 طبقت مبادئ القيادة التحويلية، إضافة إلى مراجعة تقارير مهنية ومقابلات مع مسؤولي الجودة والسلامة في بعض المستشفيات الأمريكية ومن خلال هذه البيانات، تم تتبع 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.

#### 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 قبلوي (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 تُضاعف 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)، والضايفي 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 الممرضين وسلامة المرضى، بينما اهتمت دراسة قبلأوي (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) وقبلاوي (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 كاببيتا 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 الطافر 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 الطافر 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 ارتباطاً 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.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### أولاً: النظرية التحويلية في القيادة – Transformational Leadership Theory

تُعد النظرية التحويلية من أبرز النظريات الحديثة في مجال القيادة، وقد طُورت من قبل 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 وتشدد 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 للقادة التحويليين في مستشفى الطافر، وتسهم في تفسير مدى تأثير حضور سمات مثل التأثير المثالي أو التحفيز الإلهامي في بناء بيئة عمل محفزة على التميز فالقادة التحويليون 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 والقدوة 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. (القطافطة، 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 وذات 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)

## 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 الطافر 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.

## مجتمع الدراسة:

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 الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، بما يضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية في المستشفى بشكل منصف وقد بلغ حجم العينة (١٤٠) موظفاً 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 وتُعد هذه العينة كافية لاستخلاص مؤشرات واضحة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي داخل مستشفى الظافر.

## طرق جمع 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 يعزز 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.

## أدوات الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة مغلقة تم تصميمها وتوزيعها على عينة من موظفي مستشفى الظافر 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 (مثل الكفاءة، الابتكار، رضا العاملين، الجودة، التحسين المستمر).

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.

## حدود الدراسة:

**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 الثاني 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.

## المراجع:

### ١. المراجع العربية:

أوسليمان، سميرة. (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 عبد القوي. (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 على عينة من العاملين بمديرية الكهرباء والغاز في الجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١١(٢)، ٢٠-١.

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.

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

قبلاوي، 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).

## ٢. 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*.