

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

أسم الطالب
عبدالهادي ابراهيم قشقري

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ: الفصل الدراسي الاول السنه الرابع

الشكر والتقدير

(الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وآله وصحبه أجمعين).

بعد أن منَّ الله عليَّ بإتمام هذه الرسالة، أشكره عز وجل وأحمده حمداً كثيراً مباركاً، أشكره أن حقَّق لي ما أصبو إليه من استكمال درجة الماجستير في (أثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع (الصحي الخاص في المملكة العربية السعودية)).
وأقدم بعضيم الشكر والتقدير للدكتور القائم على مناقشة بحثي وعلى حسن تعاونه معي وسعة صدره اللامتناهية وتوجيهاته التي كانت نبزاً أضاءت أمامي الطريق لاستكمال بحثي ، داعياً الله عز وجل له بدوام الصحة وموفر العافية.

وأشكر أساتذتي الكرام الذين اقتطعوا من أوقاتهم الثمينة في تحيكم الاستبانة.

إليكم جميعاً اهدي هذا النجاح فهو ثمرة وقوفكم إلى جانبي ودافع لمسيرة لا تنتهي بإذن الله.

الإهداء

إلى والديّ العزيزين أمد الله في عمرهم مصدر قوتي، وسندي الأبدى، من غرسا في نفسي بذور الطموح، وسقياها بماء الحب والدعاء، حتى أينعت ثمارًا لا تذبل، وزرعا في قلبي يقينًا بأنّ النجاح في لا يُنال إلا بالسعي، والاجتهاد، والتوكل على الله.

إلى أسرتي الكريمة التي شجعتني على مواصلة مسيرتي العلمية ووقفو بجواري دون كلل أو ملل وكانت لي عونًا في إنجاز هذه الرسالة.

إلى كل من منحني كلمة طيبة أو دعوة صادقة أو وقفة صامته تواسي أو نصيحة أنارت لي معالم الطريق لكم جميعًا محبتي وامتناني...

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدف الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة بـ (التأثير المثالي الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي الاعتبار الفردي على المسؤولية المجتمعية لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص بعسير .

المنهجية:

اعتمدت الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم وتوزيع استمارات الاستبانة على عينة من العاملين بالقطاع الصحي الخاص بعسير وذلك المعرفة رأي عينة الدراسة في معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للعاملين بالقطاع الصحي الخاص بعسير، واشتملت الاستبانة على محورين أساسيين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية.

النتائج:

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى المسؤولية المجتمعية للعاملين بالقطاع الصحي الخاص بعسير

التطبيقات والأهمية:

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهتمامها إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في منظمات القطاع العام حول مفهوم القيادة التحويلية، وإمكانية الاستفادة منها وذلك بدراسة متغيرات أخرى غيرها مثل الهندرة، والإبداع الإداري، والولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

الكلمات المفتاحية القيادة التحويلية المسؤولية المجتمعية بالقطاع الصحي الخاص ، إمارة عسير

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
8	1.2. مشكلة الدراسة.....
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
9	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
11	1.6. فرضيات الدراسة.....
11	1.7. نموذج الدراسة.....
12	1.8. الدراسة الميدانية.....
12	1.9. مخطط المشروع.....
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
17	2.1. المقدمة:.....
17	2.2. المتغير المستقل.....
17	2.3. المتغير التابع.....
18	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
18	2.5. الخاتمة.....
19	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....

20	3.1. المقدمة
20	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
20	3.3. تصميم البحث
21	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
21	3.5. طريقة جمع البيانات
21	3.6. أنواع البيانات
21	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
32	3.8. الخاتمة
33	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
34	4.1. المقدمة
34	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
34	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
34	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
35	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
37	4.6. الخاتمة
38	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
39	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
39	5.2. توصيات الدراسة
40	5.3. الخاتمة
41	قائمة المراجع
44	الملاحق

جدول الجداول

م	فهرس الجداول
1.	جدول (1) قيم ألفا كرونباخ المتغيرات الدراسة
2.	جدول (2) ممارسة القيادة التحويلية
3.	جدول (3) البعد الأول : التأثير الكريزماتيكى (الجاذبية القيادية)
4.	جدول (4) البعد الثاني : رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد)
5.	جدول (5) البعد الثالث : التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية)
6.	جدول (6) البعد الرابع : التحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية)
7.	جدول (7) ممارسة المسؤولية المجتمعية
8.	جدول (8) البعد الأول : الإدارة الذاتية المسؤولة
9.	جدول (9) البعد الثاني : الإدارة الأكاديمية المسؤولة
10.	جدول (10) البعد الثالث الإدارة الاجتماعية المسؤولة
11.	جدول (11) البعد الرابع الإدارة البيئية المسؤولة
12.	جدول (12) معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية
13.	جدول (13) جدول معامل التحديد
14.	جدول (14) تحليل التباين لإختبار معنوية الإنحدار
15.	جدول (15) نموذج الانحدار الخطي المعامل القيادة التحويلية وتأثيره المسؤولية المجتمعية

– الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة:

تعد القيادة احد العناصر الجوهرية في نجاح المنظمات بمختلف انواعها وبحيث تلعب دورا كبيرا في توجيه الافراد وتحفيزهم نحو تحقيق اهداف القطاع. ومع تطور بيئات الاعمال وشهدت المنفاسه في اظهار انماط قيادية حديثة من ابرزها القيادة التحويلية والتي تركز على الهام الموظفين وتشجيعهم الابداعي وبناء رؤية مشتركة لتحقيق الاهداف والتميز لديهم. وقد يزداد الاهتمام بهذا الاسلوب القيادي في القطاعات, نظرا لحاجتنا المستمره لرفع كفاءة اداء الموظفين وضمان جودة الخدمات والمنتجات ومع ذلك لا توال الدراسات التي تتناول أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي داخل القطاعات محدودة خصوصا في السوق السعودي مما يبرز اهمية البحث في هذا المجال لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي في القطاعات الصحية.

2. مشكلة الدراسة

2.1. رغم الاهتمام العالمي بأسلوب القيادة التحويلية ودوره في تحفيز الموظفين الا ان هناك قصور في فهم مدى تأثير هذا النمط القيادي على الأداء الوظيفي داخل القطاعات السعودية الخاصة, سواء الصحية او غير الصحية ولا يوجد وضوح كاف حول اوجه التشابه والاختلاف في تأثير القيادة التحويلية على اداء الوظيفي بين المستشفيات الخاصة والشركات الخاصة الامر الذي يشكل فجوة معرفية يسعى هذا البحث الى سدها .

2.2. فجوات على المستوى النظري: تتمثل في قلت الدراسات النظرية التي تناولت القيادة

الحويلية في سياق البيئات السعودية وبالاخص في قطاع الصحي الخاص وعدم توفير نماذج نظرية متكامل تربط ابعاد القيادة التحويلية بمحددات الأداء الوظيفي ضمن الخصوصية الثقافية و الادارية في السعودية معظم الدراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بشكل عام دون التطرق الى خصوصية طبيعة بيئة العمل المحلية وطبيعة الموظفين في القطاعات.

2.3. فجوات على المستوى التطبيقي تظهر في ندرة الدراسات الميدانية التطبيقية التي تقيس فعليا

أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاعات الصحية الخاصه مقارنة في قطاعات الشركات الخاصة في السعودية، وعدم توفير بيانات علمية توضح اوجه التشابه والاختلاف في تطبيق القيادة التحويلية بين هذين القطاعين، الامر الذي يحول دون استفادة القطاعات من نتائج تطبيق هذا الاسلوب القيادي بشكل فعال.

3. أهمية الدراسة: يقدم هذا البحث معفة علمية محدثة حول العلاقة بين القيادة التحويلية

والاداء الوظيفي في القطاع الصحي وهو قطاع حيوي ومهم للاقتصاد الوطني ويساعد القيادات الادارية في تحسين مهاراتهم واساليبهم بما يحقق بيئة عمل محفزة ومنتجة وقد يسهم في دعم جودة الخدمة الصحية المقدمة للمرضي وايضا يساهم في رفع القدره التنافسيه للقطاعات الصحيه الاخرى عبر تحفيز موظفيها وزيادة ولائهم للقيام بحسين الانتاجيه.

3.1. على المستوى النظري: تسهم الدراسة أثراء المعرفة العلمية المتعلقة بمفهوم القيادة

الحويلية واثرها على الاداء الوظيفي خاصة في بيئات العمل في المملكه العربيه السعوديه والتي لا تزال تعاني من قلة الدراسات التي تربط بين هذه المتغيرات في السياقات المحليه.

3.2. على المستوى التطبيقي: تقدم الدراسة توصيات علمية قابلة للتطبيق لصناع القرار

المديرين في المستشفيات الخاصة حول كيفية تعزيز القيادة التحويلية لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين.

4. أسئلة الدراسة

ما مدى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة ؟

ما اثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي الخاص؟

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين القطاعات الصحية الخاصه في تطبيق القيادة التحويلية؟ ما العوامل التي تزيد من فاعلية القيادة التحويلية لدى المديرين في القطاعات الصحية الخاصة؟

أثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي الخاصة.

ما أثر القيادة التحويلية على تحسين الاداء الوظيفي في القطاع الصحي الخاص في السعوديه؟

- ما مدى ممارسة ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي, الحفيز الألهامي, الاستشارة الفكرية, الاعتبار الفردي) في المستشفيات الخاصة؟

- مامستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع الصحي الخاصة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين القطاعين (الصحي وغير الصحي) في ممارسة القيادة التحويلية؟

5. أهداف الدراسة

التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في القطاعات الصحي الخاص في المملكة العربية السعودية.

تحليل اثر القيادة التحويلية على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الخاص.

المقارنه بين اوجه التشابه والاختلاف في تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الاداء الوظيفي.

تقديم مجموعه من التوصيات الادارية لتطوير وتعزيز اسلوب القيادة التحويلية بما يساهم في تحسين الاداء الوظيفي في القطاعات الصحيه الخاصة المستهدفة.

6. فرضيات الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الاداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الخاص في المملكة العربية السعودية.
لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين القطاع الصحي الخاص و القطاع الشركات الخاصه من حيث مستوى ممارسة قياده التحويلية في المملكة العربية السعودية.

7. نموذج الدراسة

يفترض النموذج ان ممارسة قياده التحويلية بأبعادها الاربعه تؤثر ايجابيا على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين كما يفترض ان هذه العلاقة قد تختلف بحسب نوع القطاع الصحي الخاص وكذلك قد تتأثر بخصائص ديموغرافيه لدى الموظفين مثل العمر والخبرة.

• المتغير المستقل في القياده التحويلية:

- الأثير المثالي
- الحفيز الالهامي

- الاستثمار الفكريه
- الاعتبار الفردي.

• المتغير التابع الاداء الوظيفي:

- الانتاجية
- جودة العمل
- الالتزام والانضباط
- القدرة على تحقيق الاهداف

تصميم الاستثمار تم اختبارثيات وصدق الاستبانة من خلال طريقتين:

الأولى: صدق المحتوى تم عرض استمارات الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية والخبراء في مجال القيادة والادارة : وذلك للاستفادة من خبرتهم العلمية والعملية، ولقياس مدى وضوح وسهولة وصلاحية الاستثمار وملاءمتها لتحقيق الهدف من الجانب الميداني للدراسة.

الثانية صدق الاتساق وتتمثل في التأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالقسم الذي تندرج تحته، كما يوضح ثبات عبارات الاستبانة وخلوها من أخطاء الصدقة صدق الاتساق الداخلي.

8. الدراسة الميدانية

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة من العاملين بمديرية الشؤون الصحية بعسير بلغ عددهم (100) مبحوث ممن توافرت لديهم خبرة كبيرة من العاملين بمديرية الشؤون الصحية بعسير، وقد تم استبعاد عدد (22) استمارة ليصبح إجمالي الاستمارات الصحيحة المستردة (78) استمارة بمعدل استجابة (28%)

9. مخطط المشروع

تمت مراعاة وضوح العبارات بحيث تقسم بالبساطة والدقة وصباغة الأسئلة بما يضمن تحقيق أهداف البحث، فضلا عن الاستعانة بالأسئلة المفتوحة النهاية بحيث يترك للمبحوث حرية الإجابة عنها دون التقييد بإجابات محددة يتم إعدادها مسبقا، وبعد تصميم استمارة الاستبانة تم عمل اختبار عينة مبدئية للتأكد من سلامة الصباغة ووضوحها وترتيبها، ومن ثم تم إعداد الاستمارة بشكلها النهائي بعد أخذ جميع الملاحظات في الاعتبار، وإدخال بعض التعديلات عليها بما يلبي المتطلبات الرئيسة للبحث الميداني.

– الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة على محورين كما يلي:

المحور الأول: القيادة التحويلية

1. أجرى باشام (2010) دراسة استقصت الموضوعات التي تواجه رؤساء الجامعات الذين يمارسون القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لحل المشكلات التي تواجههم واستخدم في الدراسة أسلوب "دلفي" بالاعتماد على تحليل أداء (52) خبيراً من خبراء التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت النتائج أن الخبراء اختاروا (41) محكاً تضم العديد من الممارسات والمفاهيم الإدارية الناجحة الواجب توافرها في رؤساء مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، وأن 61% من هذه المحكات متوسطة بينما عد 56% منها ذات مستوى دال إحصائياً، وخلصت الدراسة إلى أن التمييز بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ليس بالوضوح المعتمد تقليدياً، وأن غالبية رؤساء مؤسسات التعليم العالي يفضلون ممارسة القيادة التحويلية، كما يقدر رؤساء الجامعات الحاجة الماسة لوجود رؤية ورسالة وأهداف ووجود بيئة جامعية متميزة تدعمها الثقة، كما يتمتع رؤساء الجامعات بالحماسة اللازمة للممارسة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية..

2. في حين هدفت دراسة ليفن جستون (2010) إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في بيئة التعلم الافتراضية، وقد تكونت عينة الدراسة من (107) طلبة في صفوف التعلم عن بعد في مساق إدارة الأعمال في كلية مجتمع جنوبي كاليفورنيا، واستخدمت في الدراسة استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)، وأظهرت النتائج أن طلبة إدارة الأعمال يتوقعون من أساتذتهم الافتراضيين أن يكونوا قادة تحويليين وتبادليين وليسوا قادة عاديين وسلبيين، وأظهرت كذلك أن الأساتذة الافتراضيين وعددهم (13) أستاذاً استوعبوا المطلوب منهم، ولكن ليس بالدرجة التي توقعها الطلبة من كونهم قادة تبادليين وتحويليين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توقعات القيادة تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى الطلبة.

3. كما هدفت دراسة خلف (2010) إلى التعرف على مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية عمداء الكليات ونوابهم ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام فيها، وبحث العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات وتم توزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ (50) رئيس قسم أكاديمي في الجامعة وخلصت الدراسة إلى ممارسة القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية بنسبة (80%) وتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام المبحوثين بنسبة (83%) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). وأوصت الدراسة بضرورة أن تنشئ الجامعة إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين.

4. وأجرى الرقب (2010) دراسته للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (415) أكاديمياً من جامعات الأزهر الإسلامية القدس المفتوحة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توافر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية بعضها بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات التأثير المثالي الحفز الإلهامي الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية (متوافرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة. كما بينت الدراسة وجود علاقات ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة التأثير المثالي الحفز الإلهامي الحفز الفكري الاعتبارات الفردية (وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. كما وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير طبيعة العمل الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة.

المحور الثاني: المسؤولية المجتمعية

1. أجرى شابلو وآخرون (2011) دراسة هدفت إلى استكشاف فعالية المواقع الإلكترونية للجامعات البريطانية في تقديم الخدمات المجتمعية، حيث أظهرت الدراسة أن عدداً من المواقع الإلكترونية

للجامعات البريطانية قدمت خدمات مجتمعية من خلال مواقعها، وذلك من خلال تقييم (20) موقعاً إلكترونياً لـ (20) جامعة، وأظهرت النتائج أن المواقع الإلكترونية للجامعات (عينة الدراسة) ركزت على التعليم التقليدي والبحث، بينما كانت القيم العاطفية كالمسؤولية المجتمعية وبيئة الجامعة هي الأقل اهتماماً في تلك المواقع.

2. كما قام مهيران وآخرون (2011) بدراسة الاستقصاء مدى اهتمام الجامعات بالمسؤولية الاجتماعية وإلى أي مدى؟ من خلال التقارير السنوية والمواقع الإلكترونية للجامعات العشر الأولى في العالم وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك اهتماماً متزايداً بالمسؤولية الاجتماعية بين الأكاديميين والممارسين والجامعات كمراكز لتوليد المعرفة التي تؤدي دوراً مهماً في حل المشكلات العالمية، ويبقى السؤال هل الجامعات الرائدة في العالم مهتمة بالمسؤولية الاجتماعية أم لا ؟ وإلى أي مدى؟ وأظهرت النتائج كذلك أن هذه الجامعات ملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية وتقدم معلومات كافية حول المسؤولية الاجتماعية المتضمنة والتي شملت التحكم بالتنظيم، وحقوق الإنسان، وممارسات العمل، والبيئة والممارسات التشغيلية، ومواضيع الطلبة، وتطور المجتمع المحلي.

3. كما أجرى عبد اللطيف (2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى رؤية الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود فيما يتصل بالمسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع السعودي، وعلى أهم البرامج والمشروعات التي تهدف إلى تنمية الشراكة المجتمعية وتعزيز دورها في مجال المسؤولية الاجتماعية، وإلقاء الضوء على أهم المستودعات التي تعكس المسؤولية الاجتماعية للجامعة وتعزيز دورها في هذا المجال، وإلقاء الضوء على أهم العوامل التي أدت إلى نجاح الجامعة، وإلقاء الضوء على الدور المنوط بها تجاه المجتمع السعودي ومؤسساته الحكومية وخلصت الدراسة إلى وجود عدة عوامل فردية ساعدت على إنجاح دور الجامعة في أداء دورها المجتمعي ومسؤولياتها الاجتماعية ومنها الشراكة بين الجامعة والحكومات والقطاع الخاص ورجال الأعمال والمجتمع المدني، وأن تتعدد مستويات الشراكة بين الجامعة وقطاعات المجتمع اقتصادياً مجتمعياً بهدف تلبية احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه الجامعة، وأن تكون للجامعة برامج وأنشطة فعلية تعكس مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع.

4. بينما هدفت دراسة الرواشدة (2010) إلى التعرف على دور جامعة البلقاء التطبيقية في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية عجلون الجامعية في الجامعة من خلال الإجابة على

السؤال الرئيس للدراسة، وهو ما دور جامعة البلقاء التطبيقية في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية عجلون الجامعية ؟، كما هدفت إلى الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية في التعرف على رأي أعضاء الهيئة التدريسية في خدمة المجتمع، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية عجلون الجامعية والبالغ عددهم (43) عضواً واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانة تكونت من (24) فقرة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً متوسط الأهمية الجامعة البلقاء التطبيقية في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس الصالح للإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك لصالح رتبة أقل من أستاذ مساعد، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر.

التعقيب على الدراسات السابقة

إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وتحديد أهدافها ومتغيراتها: إذ اطلع على الأطر النظرية التي أوردتها واقتبس من بعضها، كما استفاد من عناصر القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية التي أوردتها بعض تلك الدراسات في تصميم نموذج الدراسة وأدائها، وقد انفتحت أغلب الدراسات السابقة في منهجيتها مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي كمنهجية بحث كما تنوعت أفراد عينات الدراسات السابقة تبعاً لنوع المستجيب وكذلك أفاد من نتائج تلك الدراسات: إذ تم دعم نتائج هذه الدراسة وربطها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة .

1. المقدمة:

إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وتحديد أهدافها ومتغيراتها: إذ اطلع على الأطر النظرية التي أوردتها واقتبس من بعضها، كما استفاد من عناصر القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية التي أوردتها بعض تلك الدراسات في تصميم نموذج الدراسة وأدائها، وقد اتفقت أغلب الدراسات السابقة في منهجيتها مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي كمنهجية بحث كما تنوعت أفراد عينات الدراسات السابقة تبعاً لنوع المستجيب وكذلك أفاد من نتائج تلك الدراسات: إذ تم دعم نتائج هذه الدراسة وربطها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

2. المتغير المستقل

إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وتحديد أهدافها ومتغيراتها: إذ اطلع على الأطر النظرية التي أوردتها واقتبس من بعضها، كما استفاد من عناصر القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية التي أوردتها بعض تلك الدراسات في تصميم نموذج الدراسة وأدائها، وقد اتفقت أغلب الدراسات السابقة في منهجيتها مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي كمنهجية بحث كما تنوعت أفراد عينات الدراسات السابقة تبعاً لنوع المستجيب وكذلك أفاد من نتائج تلك الدراسات: إذ تم دعم نتائج هذه الدراسة وربطها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

3. المتغير التابع

تعد من الدراسات القليلة التي ربطت بين القيادة التحويلية وسلوك المسؤولية المجتمعية، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة علاقة القيادة التحويلية بأمور متعددة منها : الجودة الشاملة، والرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، والتمكين، والأداء. والإبداع، وإدارة التغيير والروح المعنوية للعاملين، وسلوك المواطنة التنظيمية بينما ركزت أخرى على دراسة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في بعض التنظيمات السلوكيات القيادة التحويلية دون ربطها بآية متغيرات.

4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

بحثت الدراسة في أربعة أبعاد للمسؤولية المجتمعية اشتملت على الإدارة الذاتية المسؤولية الإدارية الأكاديمية المسؤولية، الإدارة الاجتماعية المسؤولية الإدارية البيئية المسؤولية مما يعملها شمولية في بحث الموضوع بينها معظم الدراسات السابقة ركز على دراسة بعض تلك العناصر.

5. الخاتمة

تعد الدراسة الأولى في حدود اطلاع الباحث التي درست موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بممارسة المسؤولية المجتمعية لدى العاملين بالقطاع الصحي الخاص بعسير مما يجعلها تتميز في مجتمعها مقارنة بالدراسات السابقة.

- الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1. المقدمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم وتوزيع استمارات الإستبانة على عينة من العاملين بالقطاع الصحي الخاص بمنطقة عسير وذلك المعرفة رأي عينة الدراسة في معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للعاملين بمديرية الشؤون الصحية بعسير، واشتملت الاستبانة على محورين أساسيين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية، وقد تضمن الإطار العام الاستمارات الاستبانة على الإجراءات الرئيسة التالية:

2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تصميم الاستمارة:

تمت مراعاة وضوح العبارات بحيث تقسم بالبساطة والدقة وسياسة الأسئلة بما يضمن تحقيق أهداف البحث، فضلا عن الاستعانة بالأسئلة المفتوحة النهاية بحيث يترك للمبحوث حرية الإجابة عنها دون التقيد بإجابات محددة يتم إعدادها مسبقا، وبعد تصميم استمارة الاستبانة تم عمل اختبار عينة مبدئية للتأكد من سلامة الصياغة ووضوحها وترتيبها، ومن ثم تم إعداد الاستمارة بشكلها النهائي بعد أخذ جميع الملاحظات في الاعتبار، وإدخال بعض التعديلات عليها بما يلبي المتطلبات الرئيسة للبحث الميداني.

3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تم اختبار ثبات وصدق الاستبانة من خلال طريقتين:

الأولى صدق المحتوى تم عرض استمارات الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية والخبراء في مجال القيادة والإدارة : وذلك للاستفادة من خبرهم العلمية والعملية، والقياس مدى وضوح وسهولة وصلاحيّة الاستمارة وملاءمتها لتحقيق الهدف من الجانب الميداني للدراسة.

الثانية صدق الاتساق وتتمثل في التأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالقسم الذي تندرج تحته، كما يوضح ثبات عبارات الاستبانة وخلوها من أخطاء الصدقة صدق الانسان الداخلي.

4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة من العاملين بالقطاع الطبي الخاص بعسير بلغ عددهم (100) محوٲ ممن توافرت لديهم خبرة كبيرة من العاملين بمديرية الشؤون الصحية بعسير، وقد تم استبعاد عدد (22) استمارة ليصبح إجمالي الاستثمارات الصحية المستردة (78) استمارة بمعدل استجابة (678)

5. طريقة جمع البيانات

تتضمنت الإستبانة في شكلها الأول محوران رئيسيان ، يقيس المحور الأول درجة ممارسة القادة في مديرية الشؤون الصحية بعسير للقيادة التحويلية من خلال اثنين وثلاثين متغير، ويتناول المحور الثاني درجة ممارسة القادة في مديرية الشؤون الصحية بعسير للمسؤولية المجتمعية من خلال ثلاثة وعشرين متغير، تم التأكد من ثبات وصدق الإستبانة عن طريق حساب معامل الفا كرونباخ.

أنواع البيانات

تم حساب الثبات والصدق لجميع العبارات حيث يشير إلى أن معامل الثبات أعلى من (1977)، فضلاً عن ذلك معامل الصدق أعلى من (0988)، وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق اطمأن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

6. إجراءات التحليل الإحصائي

جدول (1) قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الدراسة

المحور	المتغيرات	عدد المتغيرات	معامل الثبات قيمة ألفا كرونباخ	معامل الصدق*
المحور الأول: درجة الممارسة المهنية في مديرية الشئون الصحية بالسير للقيادة البديلة				
	ممارسة التحويلية	6	0.798	0.893
البعد الاول	النفوذ الكريز ماتيكي (الجاذبية القيادية)	6	0.856	0.925
البعد الثاني	رعاية الأشخاص (مراعاة مشاعر الأشخاص)	6	0.854	0.924
البعد الثالث	تحفيز العقل (الاستثارة الفكرية)	6	0.894	0.946
البعد الرابع	التحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية)	8	0.882	0.939
المحور الثاني: الممارسة المهنية في مديرية الشئون الصحية عن طريق السير للمسؤولية المجتمعية				
	ممارسة المسؤولية المجتمعية	6	0.906	0.952
البعد الاول	الإدارة الذاتية المسؤولة	3	0.75	0.866
البعد الثاني	الإدارة الأكاديمية لمسؤولة	4	0.785	0.886
البعد الثالث	الإدارة الاجتماعية المسؤولة	4	0.782	0.884
البعد الرابع	الإدارة البيئية المسؤولة	6	0.846	0.919
	الاستبانة ككل	55	0.977	0.988

تم حساب معامل الصدق عن طريق حذر معامل الثبات

التحليل الوصفي:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحاول الباحث من خلاله وصف موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيره:

التحويلية بأبعادها المختلفة من وجهة نظرهم ؟ بنص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على ما درجة الممارسة لدى العاملين بالقطاع الطبي الصحي الخاص بعسير القيادة للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي الاستجابات عينة. الدراسة على محور " القيادة

التحويلية بأبعاده ودرجته الكلية والجداول التالية تبين ذلك المحور الأول درجة ممارسة القادة في مديرية الشؤون الصحية بعسير للقيادة التحويلية

جدول (2) ممارسة القيادة التحويلية

العبارة	الاتجاه	الترتيب	الانحراف المطاطي	متوسط	موافق	حسناً	محايد	غير موافق	غير موافق
أخذ باحترام وتقدير جميع العاملين مما يجبني نموذجاً يحتذى به.	حسناً	5	0.889	4.04	32.1	47.4	14.1	5.1	1.3
أتحلى بالقيم والمبادئ والمثل العليا.	موافق	4	0.956	4.24	46.2	42.3	5.1	2.6	3.8
لدي رؤية واضحة لمستقبل المديرية الذكية عسير	حسناً	6	1.112	3.78	28.2	41	16.7	9	5.1
يستمر إلى أبعد من الأغراض من أجل الصالح العام	موافق	2	0.845	4.32	51.3	33.3	12.8	1.3	1.3
أشعر بأنني أتصرف كقائد متمرس يمثل القوة والثقة بالنفس	موافق	3	0.631	4.31	38.5	55.1	5.1	1.3	صفر
وَألا يكون لديه قدرة عالية على مواجهة المشكلات	موافق	1	0.693	4.32	38.5	55.1	5.1	2.6	صفر
قادرة على العمل من الاعتماد على العام	حسناً			4.17					

يوضع جدول (2) آراء المبحوثين حول ممارسة القيادة التحويلية وتتمثل أهميا في أمتلاك مقدرة عالية على مواجهة المشكلات.

تمكن العاملين من الاعتماد على بنسبة 55.1% موافق و 38.5% موافق بشدة بمتوسط حسابي 432 وانحراف معياري 0.693 بينما جاء في المرتبة الثانية من ممارسة القيادة التحويلية أذهب إلى أبعد من المصالح الذاتية من أجل الصالح العام بنسبة 1333 موافق 1513 موافق بشدة بمتوسط حسابي 432 وانحراف معياري 0.845. بينما جاء في المرتبة الأخيرة لدي رؤية واضحة المستقبل المديرية بصحة عسير بنسبة 41% موافق 282 غير موافق بمتوسط حسابي 3.710 وانحراف معياري 1.112.

جدول (3) البعد الأول : التأثير الكريزماتيكى (الجاذبية القيادية)

العبارة	غير موافق	غير موافق	محايد	حسناً	موافق	متوسط	الانحراف المطاطي	الترتيب	الاتجاه
أشجع الآخرين على تطوير قدراتهم بطرق التدريب	2.6	1.3	10.3	44.9	41	4.21	0.873	6	موافق
أنمي العاملين معي بنفسك	2.6	صفر	3.8	51.3	42.3	4.33	0.677	4	موافق
أدعم القوى لدى الآخرين.	2.6	صفر	2.6	48.7	46.2	4.36	0.774	3	موافق
أحترم النظر المتباين في العمل	2.6	صفر	2.6	48.7	46.2	4.36	0.772	2	موافق
أهتم بالحاجات الخاصة بالحفلة الموسيقية بما في ذلك لا يعارض مع مصلحة العمل	صفر	1.3	5.1	53.8	39.7	4.32	0.634	5	موافق
جهود الجهود المبذولة مع العمل بالتناوب	صفر	1.3	5.1	50	43.6	4.36	0.644	1	موافق
متوسط العام						4.32			موافق

يوضع جدول (3) آراء المبحوثين حول التأثير الكريزماتيكى (الجاذبية القيادية وتتمثل أهمها في تحظى جهود العاملين معي في العمل بالثناء والتقدير بنسبة 50% موافق و 436% موافق بشدة بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.644 ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة أشجع الآخرين على تطوير قدرهم عن طريق التدريب والتعليم بنسبة 449% موافق 141 غير موافق بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.873 .

جدول (4) البعد الثاني : رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد)

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المعياري	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
أتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب مفيدة.	موافق بشدة	1.3	6.4	52.6	38.5	4.26	6	موافق بشدة
أشجع على طرح الآراء والأفكار حتى لو اختلفت مع رأيي	صفر	5.1	51.6	42.3	4.33	0.696	3	موافق بشدة
أشرك الآخرين في التفكير في حل المشكلات التي تواجه العمل بطرق إبداعية	3.8	6.4	44.9	44.9	4.27	0.893	5	موافق بشدة
أقترح طرق جديدة لكيفية اتمام المهام لدى العاملين.	صفر	6.4	46.2	46.2	4.37	0.667	2	موافق بشدة
أحث العاملين على الإبداع وتجاوز المألوف في العمل	2.6	3.8	41	50	4.33	0.878	4	موافق بشدة
أبحث عن بدائل مختلفة عند حل المشكلات	صفر	5.1	42.3	51.3	4.42	0.712	1	موافق بشدة
المتوسط العام					4.33			موافق بشدة

يوضح جدول (4) آراء المبحوثين حول رعاية الأفراد مراعاة مشاعر الأفراد وتتمثل أهمها في أبحاث عن بدائل مختلفة عند حل المشكلات بنسبة 42.3% موافق و 51.3% موافق بشدة بمتوسط حسابي 442 و انحراف معياري 0.712 ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة التعامل مع الأخطاء على أنها تجارب مفيدة بنسبة 52.6% موافق 38.5% غير موافق بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.746

جدول (5) البعد الثالث : التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية)

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أثير في العاملين روح الحماسة للعمل	3.8	صفر	3.8	47.4	44.9	4.29	2	موافق بشدة
أعزز روح الفريق في العمل	صفر	2.6	1.3	41	55.1	4.49	1	موافق بشدة
أخلق نوعاً من التحدي في العمل لتحقيق معدل أداء عالي	3.8	3.8	6.4	42.3	43.6	4.18	5	موافق
أشجع العاملين على بذل جهود اضافية لتحقيق أهداف مديرية الشئون الصحية بعسير	3.8	صفر	5.1	50	41	4.24	4	موافق بشدة
أربط تحقيق أهداف المديرية بصحة عسير بالقيم المثلى	1.3	صفر	10.3	47.4	41	4.27	3	موافق بشدة

يوضح جدول (5) آراء المبحوثين حول التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية) وتتمثل أهمها في أعزز روح الفريق في العمل بنسبة 41% موافق و 55.1% موافق بشدة بمتوسط حسابي 4.49 وانحراف معياري 0.659. بينما جاء في المرتبة الأخيرة أشارك الآخرين في

اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم بنسبة 47.4% موافق 38.5% غير موافق بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.889

جدول (6) البعد الرابع : التحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية)

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أتحدث عن المستقبل بأمل وتفاؤل ووضوح	3.8	6.4	7.7	48.7	33.3	4.01	1.013	8	موافق
أعزز بعد النظر للمستقبل. وأحفز العاملين لتحقيق الرؤية المديرية الشئون الصحية بعسير	1.3	2.6	10.3	50	35.9	4.17	0.813	5	موافق
أحفز العاملين لتحقيق أهداف مديرية الشئون الصحية بعسير	2.6	صفر	14.1	48.7	34.6	4.13	0.843	6	موافق
أؤكد على شمولية التطوير لكافة مجالات العمل المديرية الشئون الصحية بعسير	2.6	1.3	14.1	50	32.1	4.08	0.864	7	موافق
أهتم بتوفير حس جماعي بالمهام المناطة بالعاملين	صفر	1.3	3.8	44.9	50	4.44	0.636	3	موافق
أساعد في تعزيز نقاط القوة لدي	3.8	صفر	3.8	39.7	52.6	4.37	0.884	4	موافق
أؤمن بان الثقة المتبادلة مدخل للتغلب على الصعوبات	1.3	صفر	3.8	35.9	59	4.51	0.698	1	موافق
أعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مديرية الشئون الصحية بعسير	صفر	صفر	6.4	42.3	51.3	4.45	0.617	2	موافق
المتوسط العام						4.27			مرتفع

يوضح جدول (6) آراء المبحوثين حول التحفيز الملهم الدافعية الإلهامية وتتمثل أهمها في أؤمن بان الثقة المتبادلة مدخل للتغلب على الصعوبات بنسبة 35.9% موافق و 59% موافق بشدة بمتوسط حسابي 4.51 وانحراف معياري 0.698 ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة أتحدث عن المستقبل بأمل وتفاؤل ووضوح بنسبة 48.7% موافق 33.3% غير موافق بمتوسط حسابي 401 وانحراف معياري 1013

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيره:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على ما درجة الممارسة لدى العاملين بالقطاع الطبي الصحي الخاص بعسير للمسؤولية المجتمعية بأبعادها المختلفة من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على محور " المسؤولية المجتمعية بأبعاده ودرجته الكلية، والجداول التالية تبين ذلك:

المحور الثاني: درجة ممارسة القادة في مديرية الشؤون الصحية بعسير للمسؤولية المجتمعية

جدول (7) ممارسة المسؤولية المجتمعية

العبارة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أشعر بمسؤوليتي الأخلاقية تجاه الزملاء والعاملين	2.6	1.3	3.8	41	51.3	4.38	0.793	3	موافق بشدة
أعتقد أن حب العمل وتقديمه أحد شروط المواطنة الصالحة	صفر	1.3	3.8	41	53.8	4.46	0.697	2	موافق بشدة
لدي الاستعداد لتحمل أي واجب لخدمة وطني ومجتمعي	صفر	1.3	3.8	38.5	56.4	4.49	0.698	1	موافق بشدة
التزم بكافة الإجراءات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل في المديرية بصحة عسير مهما كان شكلها.	صفر	3.8	5.1	48.7	42.3	4.29	0.74	6	موافق بشدة
أحترم وجهة نظر الآخرين حتى وإن كانت تتعارض مع وجهة نظري.	2.6	2.6	5.1	41	48.7	4.31	0.887	5	موافق بشدة
أحترم مبادئ حقوق الإنسان في تعاملاتي اليومية.	3.8	صفر	1.3	47.4	47.4	4.35	0.85	4	موافق بشدة
المتوسط العام						4.38			موافق بشدة

يوضح جدول (7) آراء الباحثين حول ممارسة المسؤولية المجتمعية وتتمثل أهمها في لدي الاستعداد لتحمل أي واجب الخدمة وطني ومجتمعي بنسبة 38.5% موافق و 56.4% موافق بشدة بمتوسط حسابي 4.49 وانحراف معياري 0.698 ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة التزم بكافة الإجراءات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل في المديرية بصحة عسير مهما كان شكلها بنسبة 48.7% موافق 42.3% غير موافق بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.740

جدول (8) البعد الأول : الإدارة الذاتية المسؤولة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أسهم في صناعة المعرفة ورفع القدرة الفكرية.	3.8	2.6	3.8	53.8	35.9	4.15	0.913	3	موافق
أعمل على تهيئة بيئة جاذبة للعاملين في مديرية الشئون الصحية بعسير	صفر	صفر	7.7	51.3	41	4.33	0.617	2	موافق بشدة
أهتم بالعاملين باعتبارهم ثروة من الموارد القيمة للمجتمع	صفر	صفر	5.1	52.6	42.3	4.37	0.584	1	موافق بشدة
المتوسط العام						4.28			موافق بشدة

يوضح جدول (8) آراء المبحوثين حول الإدارة الذاتية المسؤولة وتتمثل أهمها في أهتم بالعاملين باعتبارهم ثروة من الموارد القيمة للمجتمع بنسبة 52.6% موافق و 42.3% موافق بشدة بمتوسط حسابي 437 وانحراف معياري 0.584 . بينما جاء في المرتبة الأخيرة أسهم في صناعة المعرفة ورفع القدرة الفكرية بنسبة 53.8% موافق 35.9% غير موافق بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.913

جدول (9) البعد الثاني : الإدارة الأكاديمية المسؤولة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أساهم بالنقاش البناء في أي قضية تطرح حول تنمية المجتمع وحل مشكلاته	2.6	1.3	6.4	52.6	37.2	4.21	0.827	2	موافق بشدة
أشارك في الأنشطة والبرامج المجتمعية التطوعية التي تنظمها مديرية الشئون الصحية بعسير	صفر	2.6	11.5	52.6	33.3	4.17	0.728	3	موافق
أعي جيداً المخاطر التي تهدد المصالح الوطنية في وطني.	صفر	صفر	10.3	39.7	50	4.4	0.671	1	موافق بشدة
أحضر الندوات والملتقيات العلمية ذات الطابع الاجتماعي التي تقام بمديرية الشئون الصحية بعسير	2.6	1.3	12.8	44.9	38.5	4.15	0.884	4	موافق
المتوسط العام					4.23				موافق بشدة

يوضح جدول (9) آراء المبحوثين حول الإدارة الأكاديمية المسؤولة وتتمثل أهمها في أعي جيداً المخاطر التي تهدد المصالح الوطنية في وطني بنسبة 39.7% موافق و 50% موافق بشدة بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف

معياري 0.671 ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة أحضر الندوات والملتقيات العلمية ذات الطابع الاجتماعي التي تقام بمديرية الشؤون الصحية بعسير بنسبة 44.9% موافق 38.5% غير موافق بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.884

جدول (10) البعد الثالث الإدارة الاجتماعية المسؤولة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أساهم بالنقاش البناء في أي قضية تطرح حول تنمية المجتمع وحل مشكلاته	2.6	1.3	6.4	52.6	37.2	4.21	0.827	2	موافق بشدة
أشارك في الأنشطة والبرامج المجتمعية التطوعية التي تنظمها مديرية الشؤون الصحية بعسير	صفر	2.6	11.5	52.6	33.3	4.17	0.728	3	موافق
أعي جيداً المخاطر التي تهدد المصالح الوطنية في وطني.	صفر	صفر	10.3	39.7	50	4.4	0.671	1	موافق بشدة
أحضر الندوات والملتقيات العلمية ذات الطابع الاجتماعي التي تقام بمديرية الشؤون الصحية بعسير	2.6	1.3	12.8	44.9	38.5	4.15	0.884	4	موافق
المتوسط العام						4.23			موافق بشدة

يوضح جدول (10) آراء المبحوثين حول الإدارة الاجتماعية المسؤولة وتتمثل أهمها في تهتم مديرية الشؤون الصحية بعسير بمقترحات و شكاوى مرض تجاه خدماتها بنسبة 47.4% موافق و 39.7% موافق بشدة بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.678 . بينما جاء في المرتبة الأخيرة تدعم مديرية الشؤون الصحية بعسير أنشطة المنظمات الخيرية والمراكز الثقافية والرياضية بنسبة 46.2% موافق 34.6% غير موافق بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.821

جدول (11) البعد الرابع الإدارة البيئية المسؤولة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أساهم في نشر الوعي البيئي بين فئات المجتمع من خلال الندوات والدورات المتخصصة.	2.6	7.7	10.3	48.7	30.8	3.97	0.98	6	موافق
أراعي ترشيد استهلاك المياه والكهرباء داخل مديرية الشئون الصحية بعسير	صفر	2.6	2.6	57.7	37.2	4.29	0.647	3	موافق بشدة
أبدي اهتماماً بالدراسات والأبحاث الخاصة بتدوير النفايات والتلوث البيئي.	2.6	5.1	10.3	41	41	4.13	0.972	5	موافق
أتعاون مع العاملين في إضفاء المنظر الجميل على البيئة المديرية الشئون الصحية بعسير	صفر	2.6	9	51.3	37.2	4.23	0.719	4	موافق بشدة
أعتبر الحفاظ على البيئة مسؤولية مشتركة بين الجميع.	2.6	1.3	1.3	33.3	61.5	4.5	0.818	1	موافق بشدة
أساهم في حل بعض المشكلات الصحية والبيئية لأبناء مجتمعي	صفر	1.3	11.5	37.2	50	4.36	0.738	2	موافق بشدة
المتوسط العام						4.25			موافق بشدة

يوضح جدول (11) آراء المبحوثين حول الإدارة البيئية المسؤولة وتتمثل أهمها في أعتبر الحفاظ على البيئة مسؤولية مشتركة بين الجميع بنسبة 33.3% موافق و 61.5% موافق بشدة بمتوسط حسابي 450 وانحراف معياري 0.818 ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة أساهم في نشر الوعي البيئي بين فئات المجتمع من خلال الندوات والدورات المتخصصة بنسبة 48.7% موافق 30.8% غير موافق بمتوسط حسابي 3.97 و انحراف معياري 0.980

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيره:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية لدى العاملين بالقطاع الطبي الصحي الخاص بعسير ؟

للإجابة عن السؤال السابق تم اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية للعاملين بمديرية الشؤون الصحية بعسير .

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم حساب معاملات الارتباط بين دور القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية للعاملين بمديرية الشؤون الصحية بعسير ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12) معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية

المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون		المتغير المستقل
	القيمة الاحتمالية لمعامل ارتباط بيرسون	قيمة معامل ارتباط بيرسون	القيادة التحويلية
المسؤولية المجتمعية	0,000	**0,715	

يوضح الجدول السابق أنه توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية بقيمة معامل ارتباط بيرسون (0.715) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.000)، وهذا ما يؤكد صحة الفرض (HD) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيره:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على هل يوجد أثر دال إحصائي لممارسة القيادة التحويلية لدى العاملين بالقطاع الطبي الصحي الخاص بعسير في تحقيق المسؤولية المجتمعية فيها؟

للإجابة عن السؤال السابق تم اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على: يوجد أثر دال إحصائي لممارسة القيادة التحويلية لدى العاملين بالقطاع الطبي الصحي الخاص بعسير في تحقيق المسؤولية المجتمعية فيها.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13) جدول معامل التحديد

النموذج (Model)	معامل التحديد (R)	مربع معامل التحديد (R Square)	معامل التحديد المصحح (Adjusted R Square)	الخطأ المعياري (Std. Error of the Estimate)
1	0.715	0.511	0.504	2.72119

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي 0.715 ، أي أن هناك تأثيراً معنوياً للقيادة التحويلية على المسؤولية المجتمعية بنسبة 71.5%.

جدول (14) تحليل التباين لإختبار معنوية الانحدار

Model		Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	587.023	1	587.023	79.275	.000 ^b
	Residual	562.772	76	7.405		
	Total	1149.795	77			

يتبين من الجدول السابق أن هناك تأثيراً حقيقياً ومعنوياً بين المتغيرين حيث أن قيمة (1) تساوي 79.275 وبمستوى معنوي أقل من 5%، فضلا عن أننا نجد أن قيمة الاحتمال تساوي 0000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذا سوف ترفض الفرض العدم وتقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول (15) نموذج الانحدار الخطي المعامل القيادة التحويلية وتأثيره المسؤولية المجتمعية

Model	Coefficients Unstandardized		Coefficients Standardized		T	Sig.
	β	Std. Error	Beta			
1	(constant)	7.499	2.132		3.517	.000
	القيادة التحويلية	.751	.084	.715	8.904	.000

يتضح من الجدول السابق، وبالنظر إلى معامل الانحدار (B) يتبين أن الثابت الإحصائي (1) يساوي 7.499 وبمستوى معنوي أقل من 5%، كما يتضح أن القيادة التحويلية تؤثر طردياً على المسؤولية المجتمعية، حيث أن قيمة 3 تساوي 0.751 وبمستوى معنوية أقل من 1%.

7. الخاتمة

أظهرت النتائج وجود أثر واضح لنمط القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية، وظهر هذا الأثر لكافة أبعاد القيادة التحويلية منفردة، أما عند اجتماع كافة هذه الأبعاد في نتائج الانحدار الخطي المتعدد فنجد أن الدافعية الالهامية يقل تأثيرها في ظل وجود الأبعاد الأخرى ويظهر ذلك من نتائج الجدول (6) أما البعد الثاني من حيث ضعف التأثير في ظل المتغيرات الأخرى فهو بعد الاستثارة الفكرية، لكن هذا لا يتعارض مع النتائج التي تم التوصل اليها من خلال اختبارات الانحدار الخطي البسيط، لذلك تظهر أهمية الاهتمام بهذين البعدين لدى اطباء القطاع الخاص بمحافظة عسير حيث يجب تنميتها لدى الاطباء لما لهم من أثر في عينة الدراسة.

– الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية بالقطاع الطبي الخاص فسرت حوالي 79.2% من التغير في فاعلية إدارة الأزمات. هذا يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات. الأبعاد التي كان لها دور إيجابي هي التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، والتمكين، مما يعني أن هذه الأبعاد تسهم بشكل مباشر في تحسين إدارة الأزمات. أما بعد الاعتبار الفردي فقد كان له دور سلبي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، ما يشير إلى أن التركيز الزائد على الفرد قد لا يكون مفيداً في حالات إدارة الأزمات. بعد التحفيز الإلهامي لم يكن له دور معنوي في التأثير على إدارة الأزمات، مما قد يدل على أنه ليس محوراً حاسماً في هذا السياق.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

- الأولى صدق المحتوى تم عرض استمارات الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية والخبراء في مجال القيادة والادارة : وذلك للاستفادة من خبرهم العلمية والعملية، والقياس مدى وضوح وسهولة وصلاحية الاستمارة وملاءمتها لتحقيق الهدف من الجانب الميداني للدراسة.
- الثانية صدق الاتساق وتتمثل في التأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالقسم الذي تدرج تحته، كما يوضح ثبات عبارات الاستبانة وخلوها من أخطاء الصدقة صدق الانسان الداخلي.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة من العاملين بمديرية الشؤون الصحية بعسير بلغ عددهم (100) مجوثر ممن توافرت لديهم خبرة كبيرة من العاملين بالقطاع الصحي الخاص بعسير، وقد تم استبعاد عدد (22) استمارة ليصبح إجمالي الاستمارات الصحيحة المستردة (78) استمارة بمعدل استجابة (678)

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تتضمنت الإستبانة في شكلها الأول محوران رئيسيان ، يقيس المحور الأول درجة ممارسة القادة في القطاع الطبي الصحي الخاص بعسير للقيادة التحويلية من خلال اثنين وثلاثين متغير، ويتناول

المحور الثاني درجة ممارسة القادة في القطاع الصحي الخاص بعسير للمسؤولية المجتمعية من خلال ثلاثة وعشرين متغير، تم التأكد من ثبات وصدق الإستبائية عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تؤثر القيادة التحويلية بشكل واضح في إدارة الأزمات الصحية بكافة مراحلها ابتداءً من مرحلة ميلاد الأزمة، وانتهاءً بمرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة، وعلى القائد في المنظمة الصحية الأخذ بعين الاعتبار كافة الأبعاد التي ترفع من كفاءة استخدام نمط القيادة التحويلية، ويعود ذلك لما لهذا النمط من جدوى ظهرت في نتائج هذه الدراسة، كما إن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تجعل من القائد شخص مؤثراً في نفوس أتباعه لذا لا بد من التوازن في استخدام هذه الأبعاد وخصوصاً عند مواجهة الأزمات الصحية.

من خلال المناقشات التي تداولتها الدراسة في السياق السابق يمكن الخروج ببعض النتائج وهي على النحو التالي:

➤ أظهرت نتائج الدراسة ثبات وصدق الإستبائية عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ حيث تم حساب الثبات والصدق لجميع العبارات حيث يشير إلى أن معامل الثبات أعلى من (0.977)، فضلاً عن ذلك معامل الصدق أعلى من (0.998)، وهذا يدل على أن الإستبائية تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

➤ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ممارسة القيادة التحويلية تتمثل أهمها في أمتلاك مقدرة عالية على مواجهة المشكلات تمكن العاملين من الاعتماد على بنسبة 151 موافق و 5 موافق بشدة بمتوسط حسابي 432 وانحراف معياري 2003

➤ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن التأثير الكريزماتيكال الجاذبية القيادية تتمثل أهمها في تخطي جهود العاملين معي في العمل بالثناء والتقدير بنسبة 50% موافق و 2416 موافق بشدة بمتوسط حسابي 436 والحرف معياري 0044

➤ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن رعاية الأفراد مراعاة مشاعر الأفراد وتتمثل أهمها في أبحث عن بدائل مختلفة المشكلات بنسبة 1423 موافق و 1113 موافق بشدة بمتوسط حسابي 443 وانحراف معياري 0713

➤ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن التعمير العقلي (الاستمارة الفكرية والتمثل أصبا في أميز روح الفريق في العمل بنسبة موافق و 551% موافق بشدة بمتوسط حسابي 440 والحراف معياري 0559 أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن التحفيز المليم والدافعية الاليامية) وتتمثل أهمها في أومن بان الثقة المشادلة مدخل للتعامل على الصعوبات بنسبة 119 موافق و 109 موافق بشدة بمتوسط حسابي 451 والحراف معياري 0000

➤ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ممارسة المسؤولية المجتمعية وتتمثل أهميا في لدي الاستعداد لتحمل أي واجب الخدمة وملني ومجمعي بنسبة 185 موافق و 1564 موافق بشدة بمتوسط حسابي 400 والحراف معماري 2000

➤ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الإدارة الذاتية المسؤولة وتمثل أهميا في بالعاملين باعتبارهم ثروة من الموارد القيمة للمجتمع بنسبة 526% موافق و 1423 موافق بشدة بمتوسط حمالي 437 والحراف معياري 0564 أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الإدارة الأكاديمية المسؤولة وتتمثل أهميا في أبي عبدا المخاطر التي يبدد المصالح الوطنية في وعلى بنسبة 2017 موافق و 150 موافق بشده متوسط حسابي 440 والحراف معياري 1671

➤ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الإدارة الاجتماعية المسؤولة وتتمثل أهمية في ايتم القطاع الطبي الصحي الخاص بعسير بمطارحات والشكاوي مرض تجاه خدمايا بنسبة 4 موافق و 1397 موافق بشدة بمتوسط حسابي 427 والحراف معياري

➤ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الإدارة البيئية المسؤولة وتتمثل أصها في أعتبر الحفاظ على البيئة مسؤولية مشاركة بين الجميع بنسبة 101.1 موافق و 1615 موافق بلسة متوسط حسابي (45) والحراف معياري 0018

➤ اظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة معنوية طرية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية. بقيمة معامل ارتباط بيرسون (2713) وذلك مستوني معنونة (معنوي) أقل من 00001 وهذا ما يؤكد صحة العرض 1400 ليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه يوجد البردال إحصائية الممارسة القيادة التحوشية لدى العاملين في القطاع الطبي الصحي الخاص.

4.6. الخاتمة

تعتبر وزارة الصحة من الجهات التي تواجه تحديات متعددة تتطلب استجابة سريعة وفعالة، خاصة فيما يتعلق بإدارة القطاع الطبي الخاص والمواقف الطارئة. في هذا الإطار، تبرز القيادة التحويلية كعنصر أساسي، لا يقتصر دورها على التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يمتد ليشمل القدرة على التعامل بمرونة وكفاءة مع الأوضاع غير المتوقعة

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أبعاد القيادة التحويلية، وبيان دورها في إدارة القطاع الطبي الخاص وذلك من خلال دراسة ميدانية على الموظفين القطاع الطبي الصحي بمنطقة عسير

– الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

2. توصيات الدراسة:

3. الخاتمة:

قائمة المراجع
➤ المراجع الاولى العربية

- الاستاذ: احمد عبدالرحمن السعدي
- (2020) اساليب قياده وادارة الاداء
- الرياض: دار الفكر.
- الاستاذ: عبدالله بن علي الزهراني.
- (2019) ادارة الموارد البشريه وتطبيقاتها في القطاع الخاص
- جدة : مكتبة العبيكان.
- الاستاذ: محمد القحطاني و الاستاذ: ريتشارد جودوين
- (2021) القيادة التحويلية واداء الوظيفة في الشركات الخاصه في المملكه العربيه السعوديه. في المجال الدولي للبحوث في الاعمال
- الكتاب الاول: A.Ali - الكتاب الثاني N. Ali
- (2019) القيادة التحويلية كمؤشر لاداء الوظيفة: ادله من قطاع الرعاية الصحيه. المجال الدولي للقيادة التنظيمية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعيه,
- (2023) التقرير السنوي للموارد البشرية في المملكه العربيه السعوديه حسب الرابط <https://hrsd.gov.sa/ar/reports>
- 1) العامري صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محمد منصور (2007) - "الإدارة والأعمال ، 1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن العنزي، حمود عابد جمعان (2005) ، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- 2) أبو النصر. محمد (2009)، " قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر. اشتيوي محمد (2016) القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات
- 3) بدح، أحمد محمد . (2013) القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن المجلة الدولية للأبحاث التربوية العدد 34 جامعة الإمارات العربية المتحدة الإمارات.
- 4) بدح، أحمد (2013) . " القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، المجلة الدولية للأبحاث 34.1-23 التربية

- (5) حامد سهير عادل وحسون شغافي محمد على (2010). " الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، 83,109-137.
- (6) حمدان، شذى أحمد (2014)، نموذج قيادي تربوي مقترح للقيادة الإلكترونية على مستوى مديريات التربية والتعليم في الأردن اعتماداً على أسم القيادة التحويلية أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن
- (7) درويش، ماهر صبري (2009) القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية مجلة الإدارة والاقتصاد، 78-141
- (8) الساعاتي، عفاف حسن هادي والمساري محمود عابد حسن (2015)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل
- (9) صبحي، مروة (2008) تقييم دور حملات التسويق الاجتماعي في دعم المشاركة المجتمعية رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلاقات العامة والاعلان كلية الاعلام جامعة القاهرة المعلمهم أطروحة دكتوراه غير منشورة الجامعة الأردنية عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- 1) jim. M. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. Journal of Allen Business Studies Quarterly, 5(2), 001-031.
- 2) Allen, jim, M. (4102). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. Journal of Business Studies Quarterly, 5(2), 001-031.

- 3) Avolio, Bruce Bass, Bernard M. Jung Dong 1. Berson, Yair. (2003).
Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and
Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology, 99 (4), 411–409.
- 4) Avolio, B. & Bass, S. (2002). "Impact of Transformational Leadership on
Follower Development and Performance: A field Experiment, Academy of
Management Journal, Vol.45, No.4, P. 735–744

الملاحق