

## مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في مستشفى الأصابعة العام دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين

د. فرج خليفة سالم المقطف

أستاذ مساعد

قسم الإدارة - مدرسة العلوم الإدارية والمالية - الأكاديمية الليبية طرابلس - ليبيا

[faraj.almogatef@academy.edu.ly](mailto:faraj.almogatef@academy.edu.ly)

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى قياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية في مستشفى الاصابعة للعام من وجهة نظر العاملين فيه، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام أداة من أدوات جمع البيانات وهي (الاستبانة) وقد تم توزيعها على عينة قوامها (104) موظفاً في مستشفى الاصابعة العام، وتم تحليل الاستبانة بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS) وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط في تطبيق القيادة التحويلية بشكل عام في مستشفى الاصابعة العام، وكذلك بالنسبة لإبعاد القيادة التحويلية التي تم دراستها، اتضح من خلال المتوسط العام لجميع ابعاد القيادة التحويلية ان تطبيقها كان متوسط بدرجات متفاوتة ورتبت كالآتي: التحفيز الإلهامي الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي) وكذلك وجود اثر ذو دلالة إحصائية لجميع ابعاد القيادة التحويلية في تطبيق القيادة التحويلية في المستشفى وبناء عليه اوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً، وكذلك حثهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات داخل المستشفى وإتباع نظام اللامركزية، وإتاحة الفرصة لهم في حل المشاكل التي تواجه المستشفى، وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم .

**الكلمات المفتاحية:** ابعاد القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

## **The Level of Application of Transformational Leadership Dimensions at Al-Asabaa General Hospital: An Analytical Study from the Employees' Perspective**

**Dr. Faraj Khalifa Salem Al-Mogatef**

Assistant Professor

Department of Management / School of Administrative and Financial  
Sciences - Libyan Academy, Tripoli - Libya

[faraj.almogatef@academy.edu.ly](mailto:faraj.almogatef@academy.edu.ly)

### **Abstract:**

This study aimed to measure the level of application of transformational leadership at Al-Asabaa General Hospital for the year, from the point of view of its employees. The study relied on the descriptive and analytical approach, and one of the data collection tools was used, namely the questionnaire, which was distributed to a sample of (104) employees at Al-Asabaa General Hospital. The questionnaire was analyzed using the statistical program (SPSS). The results of the study showed the presence of a moderate level in the application of transformational leadership in general at Al-Asabaa General Hospital, as well as for the dimensions of transformational leadership that were studied. It was also found, through the overall mean of all dimensions of transformational leadership, that their application was moderate with varying degrees, ranked as follows: inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation, and idealized influence. The study also showed the presence of a statistically significant effect for all dimensions of transformational leadership on the application of transformational leadership in the hospital. Accordingly, the study recommended the necessity for the hospital administration to pay attention to motivating employees financially and morally, as well as encouraging them to participate in making and taking decisions within the hospital, adopting a decentralization system, and giving them the opportunity to solve the problems facing the hospital, and achieving a translation of their needs and desires without increase or decrease.

**Keywords:** Dimensions of transformational leadership, ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration.

### المقدمة:

تعتبر القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة التي أحدثت نقلة نوعية في الفكر الإداري المعاصر اذا لم تعد القيادة تقاس بقدرة القائد علي إصدارات الأوامر والضبط العاملين، سبل بقدرة على تحفيز العقول والهام النفوس وتحويل الافراد الي تابعين الي شركاء في الرؤية والمسؤولية، انها قيادة تعيد تعريف العلاقة بين القائد والمرؤوسين، من علاقة سلطة الي العلاقة تأثير وتبادل ثقة ،وهذا التحول في الفهم قاده الي اهتمام واسع بدراسة مستوى واثر هذا التحول علي احداث التغير الإيجابي في قيم واتجاهات الافراد العاملين بحيث يتحول اهتمامهم من المصالح الشخصية الي الاهتمام بالمصلحة العامة للمنظمة، وأيضاً يؤثر بالتالي علي أدائهم والذي هو المعيار الاوضح لمدى نجاح القيادة في توجيه الطاقات البشرية نحو الأهداف التنظيمية، حيث تزداد الحاجة الي هذا النوع من القيادة حيث انها اكثر أنواع القيادة تأثير في السلوك التنظيمي الإيجابي داخل المنظمات، اذ تمثل الأداة المحورية توجه السلوك الإنساني نحو تحقيق اهداف المنظمة بوصفها نموذجاً حديثاً يتجاوز حدود الإدارة التقليدية القائمة علي الأوامر والمراقبة، الي أسلوب ويركز على الإلهام والتحفيز، وبناء الثقة، وتطوير القدرات الفردية والجماعية، فالقيادة التحويلية لا تدير الافراد فحسب بل تُحدث فيهم تحولاً فكرياً وسلوكياً يجعلهم شركاء فاعلين في صنع نجاح المنظمة، كما ان القيادة التحويلية تساهم في تحسين العلاقات التنظيمية، وتعزيز العمل الجماعي مما ينعكس ايجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

### مشكلة الدراسة :

بالرغم من الجهود المبذولة من الدولة لتطوير أداء المؤسسات الصحية، إلا ان هذه المؤسسات لا تزال تواجه تحديات كبيرة في مجالات عديدة منها: الفاعلية، الإنتاجية، وتحفيز الموارد البشرية، وذلك من خلال تدني ملحوظ نتيجة غياب القيادة الفاعلة والملمهة

القادرة علي التعامل مع تعقيدات البيئة المعاصرة، مما يستوجب التحول نحو أنماط أكثر تأثيراً، مثل القيادة التحويلية .

وفي الواقع العملي المعاش ومع تدني جودة الإدارة والخدمات الصحية في مستشفى الاصابة العام (محل الدراسة) وضعف الالتزام التنظيمي، غياب روح المبادرة، وتراجع مستويات الأداء، وهو ما يعد مؤشراً على وجود فجوة بين القيادة الفعلية والقيادة المطلوبة لتحسين نتائج العمل، ومن هنا تظهر إشكالية حقيقية حول وعي ومستوى تطبيق القادة الإداريين والعاملين لمفهوم القيادة التحويلية، ومدى تطبيقهم لممارستها الجوهرية، مثل التحفيز الالهامي، والاعتبار الفردي، والقيادة بالرؤية، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مستوى تطبيق أبعاده القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام من وجهة نظر العاملين فيه ؟

#### اهداف الدراسة :

بناءً على ما ورد في مشكلة الدراسة صيغت الأهداف على محورين :

- المحور الأول : ويمثله الهدف الأول فهو يعالج الجانب الوصفي المتعلق بقياس مستوى تطبيق ابعاد القيادة التحويلية.
- المحور الثاني : والذي يعكسه الهدف الثاني فيدرس تحليل اثر ابعاد القيادة التحويلية على المستوى العام لتطبيق القيادة التحويلية .
- الهدف الأول: التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية وأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي في مستشفى الاصابة العام وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية بشكل عام في مستشفى الاصابة العام .
- 2- قياس مستوى تطبيق التأثير المثالي كبعد من ابعاد القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام .

3- استقصاء مستوى تطبيق التحفيز الالهامي كبعد من ابعاد القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام.

4- تحديد مستوى تطبيق الاستثارة الفكرية كبعد من ابعاد القيادة التعرف على التحويلية في مستشفى الاصابة العام .

5- التعرف على مستوى تطبيق الاعتبار الفردي كبعد من ابعاد القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام .

الهدف الثاني: تحليل اثر كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، على مستوى القيادة التحويلية ككل وينتج عنه الأهداف التالية :

1- تحليل اثر بعد التأثير المثالي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام .

2- تحليل اثر بعد التحفيز الالهامي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام .

3- تحليل اثر بعد الاستثارة الفكرية على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام .

4- تحليل اثر بعد الاعتبار الفردي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام .

#### تساؤلات الدراسة:

1- ما مستوى تطبيق القيادة التحويلة بشكل عام في مستشفى الاصابة العام من وجهة نظر العاملين فيه؟

2- ماهي درجة الالتزام بتطبيق بعد التأثير المثالي في مستشفى الاصابة العام من وجهة نظر العاملين فيه ؟

3- ما مدى تطبيق بعد التحفيز الالهامي في مستشفى الاصابة العام من وجه نظر العاملين فيه ؟

4- ما مدى تحقيق بعد الاستثارة الفكرية في مستشفى الاصابة العام من وجهه نظر العاملين فيه؟

5- ما درجة التزام اداره المستشفى ببعد الاعتبار الفردي من وجهة نظر العاملين ؟

#### فرضيات الدراسة :

بناء على المشكلة وأهدافها وتساؤلاتها تم صياغة الفرضيات التالية :

1- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام .

2- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الالهامي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام .

3- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام .

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبار الفردي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام .

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في عدة جوانب يمكن عرضها على النحو التالي :

**أولاً من الناحية العلمية:** ستسهم هذه الدراسة من خلال النتائج في إثراء الادبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية في المستشفيات في البيئة الليبية التي لازالت الدراسات قليلة فيها فيما يتعلق بالقيادة التحويلية ومستوى تطبيقها في المؤسسات الصحية .

**ثانياً من الناحية التطبيقية:** تقدم الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات التي من الممكن الاستفادة منها من قبل صانعو القرار في المستشفى محل الدراسة وغيرها من المؤسسات لخلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة .

**ثالثاً على مستوى العملية الإدارية:** فإنه يأمل في ان تعزز نتائج الدراسة في دعم جهود الإصلاح الإداري داخل المستشفى قيد الدراسة من خلال تسليط الضوء على هذه النوع من القيادة (القيادة التحويلية) ودورها في فرص تحسين الأداء بالمستشفى.

#### الاطار النظري للدراسة:

#### مفهوم القيادة التحويلية:

تعد القيادة إحدى الركائز الأساسية في الفكر الإداري الحديث، إذ ترتبط بقدرة القائد على توجيه سلوك الافراد داخل المؤسسة وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة غير ان التطورات المتسارعة التي شهدتها العالم في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فرضت أنماطاً قيادية جديدة أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات، وإحداث التغير المطلوب ومن هذه الأنماط برزت القيادة التحويلية كإحدى الاتجاهات الحديثة التي ركزت على تغيير الافراد وتحفيزهم للارتقاء فوق مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العامة للمنظمة والمجتمع (عبد الغفار ، 2019).

وذلك استجابة للتحديات التي واجهتها المنظمات في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث اتضح أن أنماط القيادة التقليدية لم تعد قادرة على تحفيز الافراد لإحداث التغيير المطلوب ويعزى الفضل في صياغة هذا المفهوم الى (جيمس ماكجر جور بيرنز، 1978) الذي أوضح أن القيادة تنقسم الى نوعين، القيادة التبادلية القائمة على علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يحصل الموظفون على المكافأة نظير إنجازاتهم، والقيادة التحويلية التي تقوم على أحداث تغيير جذري في وعي ودوافع الافراد، حيث يصبحون أكثر التزاماً بالقيم العليا للمنظمة وأهدافها، وقد عرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون الى الارتقاء لمستويات بعضهم البعض في الدافعية والأخلاق" وهي بذلك تتجاوز مجرد تبادل المنافع الى أحداث تحول عميق في شخصية الافراد وقيمهم، أما برنارد باس، فقد أعاد صياغة المفهوم وأضاف اليه ابعاداً جديدة، حيث اعتبر القيادة التحويلية عملية يسعى القائد من خلالها الى تحفيز الافراد لتحقيق مستويات أداء اعلى مما

هو متوقع، وذلك عبر التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي (باس، 1985). وعرف Avo Lio & Bass القيادة التحويلية "بأنها قدرة القائد على تعزيز الالتزام بالمؤسسة من خلال تطوير رؤية واضحة، وإلهام الموظفين لتحقيقها، وتشجيعهم على التفكير بطريقة مبتكرة، وتقديم الدعم الفردي لهم" (Avo Lio & Bass، 1991).

بينما يرى Eagly وآخرون أنها نمط قيادي يتميز بقدرته على بناء علاقة ثقة متبادلة مع المرؤوسين، ويحدث فيهم التغيير من خلال القيم المشتركة والالتزام الأخلاقي (Eagly 2003) وقد عرف (العساف) القيادة التحويلية بأنها "قدرة القائد على إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الموظفين واتجاهاتهم من خلال الرؤية والإلهام والتحضير، بما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة العامة" (العساف، 2021) كما أوضح (بدر وحמיד) أن القيادة التحويلية تمثل مدخلاً مهماً لتعزيز الكفاءة الوظيفية في البلديات العربية، حيث تحول القيادات العليا القيم والرؤى إلى ممارسات عملية تنعكس على جودة الأداء (بدر ، حميد، 2024).

وبناء على ما ذكر في التعريفات السابقة فإننا نلاحظ أن جميع تعريفات القيادة التحويلية تتسم بعدة خصائص أساسية وهي :

- 1- أنها تركز على القيم والدوافع الداخلية أكثر من اعتمادها على الحوافز المادية.
- 2- أنها تسعى إلى إحداث تحول ثقافي تنظيمي داخل المنظمة.
- 3- أن القيادة التحويلية تقوم على العلاقة الإنسانية والتأثير الأخلاقي بين القائد والمرؤوسين
- 4- أن القيادة التحويلية تهدف إلى أداء يفوق التوقعات غير الإلهام ومن ثم يمكن القول أن القيادة التحويلية ليست مجرد نمط إداري، بل هي فلسفة قيادية شاملة تعيد صياغة العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أساس الثقة والإلهام، وتوجه الجهود نحو تحقيق أهداف استراتيجية أوسع تتجاوز المصلحة الفردية إلى المصلحة العامة للمنظمة والمجتمع، وبناء عليه فإن الدراسة الحالية تهتم بدراسة مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في مستشفى الإصابعة العام من وجهة العاملين.



### أبعاد القيادة التحويلية :

1- التأثير المثالي : بعد التأثير المثالي البعد الأكثر مركزية في أبعاد القيادة التحويلية، حيث يعتبر هذا البعد على قدرة القائد على ان يكون قدوة حسنة ونموذجاً يحتذى به من قبل العاملين، من خلال النزاهة والالتزام الأخلاقي، والالتزان الانفعالي، فالقائد الذي يتمتع بالمصداقية والعدالة يكسب ثقة العاملين، مما يعزز استعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة . وقد اكدت دراسة السويلم ان القائد الذي يتحلى بالقيم والالتزام الأخلاقي يسهم في رفع معنويات العاملين ويولد لديهم شعوراً ايجابياً بالاحترام والانتماء (البقعاوي، 2019) . وبينت العديد من الدراسات ان التأثير المثالي يسهم في رفع معنويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في دراسة حديثة اجراها Nguyen بين ان القادة الذي يتمتعون بتأثير مثالي قادرين على ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، مما انعكس على الأداء المؤسسي بشكل إيجابي (Nguyen2023).

وفي السياق نفسه أكد احمد في دراستها بالقطاع العام الماليزي ان التأثير المثالي يعد العامل الأكثر ارتباطاً بتحقيق الكفاءة الوظيفية، حيث ارتبطت بزيادة الانضباط وتحسين جودة الخدمات (احمد، 2020)

2- التحفيز الإلهامي : يرتبط هذا البعد بقدرة القائد على بث روح الحماس والتفاؤل بين أعضاء الفريق من خلال تقديم رؤية واضحة للمستقبل، وتحويل الأهداف التنظيمية الى رسالة ذات معنى، هذا النمط من التحفيز يجعل العاملين اكثر انخراطاً في العمل. وأوضح البقعاوي (2019) أن القيادة التحويلية في البيئة التعليمية استطاعت تحفيز المعلمات من خلال المشاركة في الرؤية وتوضيح الأهداف المشتركة، مما انعكس ايجابياً على مستوى الأداء الاكاديمية. (السويلم، 2015) بينما أوضحت دراسة Alharafshah وآخرون في القطاع العام الأردني ان التحفيز الالهامي ساعد على التحقيق من اثار الضغوط المرتبطة بجائحة كورونا كوفيد - 19، من خلال تعزيز الانتماء الوظيفي والروح الإيجابية لدى الموظفين ( Alharafshah2023 ) ،

3- **الاستشارة الفكرية** : يركز هذا البعد على تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والنقدي، وكسر الروتين الإداري في حل المشكلات، فالقائد التحويلي لا يفرض حلولاً جاهزة، بل يتيح للعاملين مساحة للتجريب والابتكار وهو ما يؤدي إلى تطوير الأداء وتحديث أساليب العمل. وأشارت دراسة السبيعي إلى أن التحفيز الفكري في بيئة الجامعات السعودية ساهم في تعزيز ثقافة الجودة والبحث العلمي بين أعضاء هيئة التدريس (السبيعي، 2013)، كما أشارت دراسة Mekonnen حول أثر القيادة التحويلية والتبادلية على جاهزية التغيير، تبين أن الإثارة الفكرية كانت من أقوى المتغيرات التي عززت استعداد المنظمات العامة لأحداث المتحولات التنظيمية (Mekonnen، 2023)

4- **الاعتبار الفردي** : يمثل هذا البعد الجانب الإنساني في القيادة التحويلية حيث يظهر القائد اهتماماً حقيقياً باحتياجات كل موظف، ويقدم له الدعم والتوجيه المناسب، هذا الأسلوب ينمي الثقة ويخلق بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل، مما يرفع الأداء ويقلل من التوتر الوظيفي (السبيعي، 2013).

وبناءً على ما سبق نستطيع القول والجزم أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتفاعل بشكل تكاملي لتحديث تحولاً في بيئة العمل، يجعل الموظفين أكثر التزاماً وإبداعاً وقدرة على الإنجاز ومن ثم، فإن القائد التحويلي الناجح هو الذي يجمع بين الرؤية والإنسانية، وبين الإلهام والتمكين لتحقيق توازن بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين .

#### **التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات العامة :-**

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الرضا الوظيفي، إلا أن تطبيقها في المنظمات العامة يواجه عدداً من التحديات التي قد تحد من فعاليتها ومن أبرزها البيئة البيروقراطية الصارمة، وغالباً ما تتسم المنظمات العامة بالجمود الإداري وكثرة الإجراءات الروتينية وهو ما يقلل من قدرة القائد التحويلي على إحداث التغيير السريع والفعال (عبد الغفار، 2019) :

- 1- **مقاومة التغيير:** قد يواجه القائد التحويلي رفضاً او مقاومة من بعض الموظفين الذين يفضلون أنماط القيادة التقليدية القائمة على الاستقرار والوضوح، مما يعيق تبني الممارسات الإبداعية والابتكارية . (Bass، 2006) .
- 2- **ضعف الموارد الامكانية:** في كثير من الأحيان، تعاني المنظمات العامة من قيود مالية او نقص من الكفاءات البشرية، وهو ما يجعل القائد عاجزاً على تنفيذ رؤيته التحويلية على ارض الواقع . ( بدر، حميد، 2023)
- 3- **الاعتبارات الثقافية والاجتماعية:** تختلف فعالية القيادة التحويلي باختلاف السياق الثقافي، ففي بعض البيئات قد ينظر الموظفون الى التحفيز والإلهام باعتبارهما تدخلاً في الخصوصية او مبالغة في الطموح، وهو ما يستدعي ملائمة الأسلوب القيادي مع الخصوصية الثقافية للمنظمة (العساف، 2021).

#### الدراسات السابقة :-

1. **دراسة الحاج (2024)** وهدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي في المراكز الصحية بمدينة الزاوية، وأتبعت الدراسة المنهج الوصف التحليلي حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (140) موظف من العاملين بالمراكز الصحية الخاصة، وتم تحليل الاستبيان بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ومن أهم هذه النتائج: ان مستوى ابعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثر المثالي، التحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) من المراكز الصحية بمدينة الزاوية كان متوسطاً وأن مستوى الابداع التنظيمي كان متوسطاً، وكذلك يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين جميع ابعاد القيادة التمويلية ومستوى الابداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمراكز الصحية قيد الدراسة.
- 2- **دراسة التومي (2019)** وسعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر أنماط القيادة الإدارية المختلفة، وعلى رأسها القيادة التحويلية، على الأداء الوظيفي لموظفي ديوان وزارة التعليم

بالحكومة الليبية المؤقتة . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وُزعت على عينة بلغت 150 موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل النمط الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الأداء، مقارنة بالأنماط الأخرى كالتبادلية والتساهلية. وقد بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكل من الرضا الوظيفي، الالتزام، وتحقيق الأهداف التنظيمية. أوصى الباحث بضرورة تبني هذا النمط القيادي في المستويات الإدارية الوسطى والعليا، لما له من أثر مباشر على تحسين الأداء المؤسسي.

**3- دراسة الطشاني (2020)** وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري لدى مديري الإدارات بجامعة طرابلس، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الكمي، من خلال تطوير أداة قياس وزعت على 120 مديراً وموظفاً إدارياً. أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، تمارس بشكل متفاوت، لكن كان لها أثر إيجابي ملحوظ على عناصر الأداء الإداري مثل: التخطيط، التنظيم، واتخاذ القرار . كما أشارت الدراسة إلى أن التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي هما أكثر الأبعاد ارتباطاً بالأداء. أوصت الدراسة بتكثيف برامج تطوير المهارات القيادية في الجامعات الليبية، مع التركيز على تعزيز المفاهيم التحويلية في بيئة العمل الأكاديمي.

**4- دراسة الزناتي (2021)** تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وفعالية إدارة التغيير التنظيمي في شركة لبريد والاتصالات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على استبانة طُبقت على عينة مكونة من 102 موظفاً من مستويات إدارية مختلفة. بينت النتائج أن القادة الذين يمارسون نمط القيادة التحويلية يحققون نتائج أفضل في قيادة التغيير، ويسهمون في خفض المقاومة وتحسين التفاعل الوظيفي. كما تبين أن بُعد التحفيز الفكري يلعب دوراً محورياً في دعم الموظفين أثناء مراحل التغيير. أوصى الباحث بترسيخ مفهوم القيادة التحويلية ضمن الخطط الاستراتيجية للشركة، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية التي تتطلب مرونة إدارية عالية.

5. دراسة عبد الكريم (2018) وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في بيئة العمل الصحي الأردنية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة بلغ عددها 220 موظفاً من العاملين في مستشفيات حكومية وخاصة. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد القيادة التحويلية مثل: التأثير المثالي والتحفيز، الإلهامي، ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني هذا النمط القيادي من خلال برامج تدريبية متخصصة تستهدف الكوادر الإدارية في القطاع الصحي.

6- دراسة البقعاوي (2019) "القيادة التحويلية وتطوير الأداء الوظيفي في ضوء رؤية 2030"، أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، واستهدفت تحليل أثر القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة، انسجاماً مع أهداف الرؤية الوطنية 2030 استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة استبيان طُبق على عينة من مديرات ومعلمات المدارس الحكومية حيث : أكدت أن القيادة التحويلية تُعدّ من أهم عوامل الارتقاء بالأداء، حيث ساهمت في رفع الحماس الوظيفي وتحسين العلاقات الإنسانية في العمل، كما أثبتت أن بُعد التحفيز الإلهامي كان الأكثر تأثيراً في الأداء، يليه الاعتبار الفردي، الذي عزز روح الثقة والانتماء بين القائدة والمعلمات، وأوصت الدراسة بضرورة إدماج مفاهيم القيادة التحويلية ضمن برامج تأهيل القيادات التعليمية لضمان استدامة الأداء العالي.

7- دراسة السبيعي (2013): هدفت إلى تحليل العلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية ومستوى جودة الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات السعودية الجديدة اعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي، واستخدمت استبانة شاملة لعينة من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين ممارسة القيادة التحويلية وارتفاع جودة الأداء الأكاديمي. فالقادة الذين شجّعوا التفكير الإبداعي وشاركوا أعضاء الهيئة في اتخاذ القرار حققوا نتائج تعليمية وبحثية أفضل. كما خلصت الدراسة إلى أن بيئة العمل التي تسودها العدالة والتواصل الإيجابي تُحفّز الانتماء المؤسسي وتعزّز الدافعية الذاتية للتعطاء.

**8- دراسة السويلم (2015)** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، ومدى انعكاس ذلك على أداء المعلمات، اعتمدت المنهج الوصفي الميداني، واستخدمت أداة استبيان لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية. وأظهرت أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية كان متوسطاً بشكل عام، مع تفوق بعد "التحفيز الإلهامي" وضعف نسبي في "التحفيز الفكري" كما بينت أن الممارسات التحويلية تسهم في خفض الصراعات داخل بيئة العمل وتزيد من الالتزام والانضباط، وهو ما انعكس على تحسن أداء المعلمات المهني والتربوي.

**9- دراسة باكير (2011):** أجريت هذه الدراسة في قطاع الاتصالات بالسودان، واستهدفت تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري وتحسين الأداء المؤسسي أظهرت النتائج أن القائد التحويلي يعزز قدرة العاملين على الابتكار من خلال التشجيع على التفكير الحر، والسماح بالمخاطرة المحسوبة، كما أكدت أن البيئة التي تُطبق فيها القيادة التحويلية تتميز بمستوى أداء أعلى، ونزاهة تنظيمية أقوى، وانخفاض في معدلات الدوران الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذا النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق تنافسية واستدامة أكبر.

**10- دراسة القحطاني (2016):** تناولت الدراسة تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي بمدينة أبها، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي: أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة ومستوى أداء المعلمين، خاصة بعدي التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي. وأوضحت أن القائد التحويلي الذي يُظهر دعماً نفسياً ومعنوياً للعاملين يُسهم في تقليل التوتر المهني وزيادة الولاء المؤسسي، كما أوصت الدراسة بإدخال برامج تطوير قيادي تستهدف رفع وعي المديرين بأساليب القيادة الحديثة.

**11. دراسة المغربي (2017):** أجريت في دولة الإمارات، واستهدفت التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس وعلاقتها بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات. وأوضحت النتائج أن القيادة التحويلية تُسهم في تعزيز روح الفريق والتعاون

والانضباط المهني، وأشارت إلى أن بُعد "التحفيز الفكري" كان الأكثر تأثيراً في رفع الأداء، لأنه يُشجع المعلمات على التفكير النقدي والإبداع في حل المشكلات. كما بيّنت أن "الاعتبار الفردي" ساعد في تحسين بيئة العمل من خلال إشعار العاملات بأهميتهن ودورهن الحيوي في تحقيق الأهداف المدرسية،

**12- دراسة حسن (2013):** سعت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة من مديري المدارس والمعلمين. وكشفت النتائج أن القيادة التحويلية تحسّن العلاقات التنظيمية وتزيد من الانضباط الإداري، وأن التحفيز الإلهامي والقوة الأخلاقية للقائد من أهم العوامل التي ترفع كفاءة الأداء وتُعزز الرضا المهني. وأوصت بتضمين مهارات القيادة التحويلية في برامج إعداد القيادات التربوية.

**13. دراسة الروسان (2008):** تناولت هذه الدراسة المفهوم النظري للقيادة التحويلية وأبعاده وتأثيره في تطوير الأداء داخل المدارس. وأوضحت النتائج أن القائد التحويلي الناجح لا يعتمد على الأوامر، بل على الإلهام والإقناع والمشاركة في اتخاذ القرار. وأكدت أن القيادة التحويلية ترفع من كفاءة الأداء المهني لأنها تُحوّل العاملين من مجرد منفذين إلى شركاء في النجاح، من خلال تحفيزهم على تحمل المسؤولية وتبني قيم المؤسسة.

#### - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بناءً على ما ورد في الدراسات السابقة، يتضح بأن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في متغير القيادة التحويلية، وتختلف مع بعض الدراسات السابقة في متغيرات أخرى لها علاقة بالقيادة التحويلية، بالإضافة إلى أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة عن بعضها، ومن جانب آخر فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في توفير قاعدة معرفية هامة للمفهوم القيادة التحويلية وابعادها، كما انعكست الاستفادة من الدراسات السابقة في دعم المنهجية البحثية وساعد في بناء مقاييس الدراسة الحالية وصياغة فقراتها مع الأخذ في الاعتبار التعديلات اللازمة لتناسب سياق الدراسة الحالية، علاوة على ذلك فإن الدراسات السابقة دعمت ووجهت مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الحالية بما يعزز مستوى

تطبيق القيادة التحويلية في ضوء نتائج مماثلة طبقت في بيئات مختلفة، وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة مثلت دعامة أساسية لبناء الدراسة الحالية من الناحيتين العلمية والمنهجية ، وأسهمت في تحقيق التكامل بين أساسها النظري والتطبيقي .

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة :** بما أن الدراسة تهدف الى وصف الواقع الحالي للمستشفى محل الدراسة وهي وصف درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام، فان المنهج الذي تم تطبيقه في الدراسة هو المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الموضوع، والذي من خلاله يتم فهم أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وتشخيص مدى تطبيقها في المستشفى.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مستشفى الاصابة العام وعددهم (110) ونظراً لصغر حجم المجتمع، فقد تم استخدام أسلوب العينة الشاملة لتحديد حجم العينة ، عليه فإن حجم العينة (110) موزعاً ، فقد تم استبعاد عدد (6) استمارات استبيان غير صالحة لتحليل الاحصائي لعدم استكمال الإجابات بها ، فإن العدد المتبقي 104 استمارة والذي يمثل حجم العينة الفعلي والجدول رقم -1- يوضح ذلك .

الجدول رقم (1) الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المستردة والفاقد والغير صالحة

للتحليل الاحصائي .

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الغير الصالحة لتحليل الاحصائي	نسبة الاستمارات الغير الصالحة لتحليل الاحصائي	عدد الاستمارات الصالحة لتحليل الاحصائي	نسبة عدد الاستمارات الصالحة لتحليل الاحصائي
110	6	5.45%	104	94.55%

#### أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات عن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام المتمثلة في: التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وتم تطوير أداة الدراسة بعد مراجعة ادبيات الدراسات السابقة، ذات



الصلة بموضوع القيادة التحويلية، والتي ساعدت في بناء أداة الدراسة الحالية وبما يتناسب مع اهداف الدراسة ومن الدراسات التي تم الاستفادة منها في بناء مقاييس الدراسة الحالية: دراسة بالحاج (2024)، ودراسة المايل والشريف (2021) ، ودراسة (الزناتي 2021) ، ودراسة الطشاني (2020)، ودراسة التومي (2019) ، ودراسة Mekonnen2023 ، ودراسة (Alharafsaheh، 2023) ودراسة احمد (2020) ودراسة بدر وحמיד (2023) ودراسة العساف (2021) ودراسة البقعاوي (2019) ودراسة Nguyen،(2023) بالإضافة الى ما ورد في الادبيات النظرية لأبعاد القيادة التحويلية، والجدول رقم (2) يوضح ابعاد القيادة التحويلية وعدد الأسئلة التي تقيس كلاً منها .

الجدول رقم (2) يوضح ابعاد القيادة التحويلية وعدد الأسئلة

م	ابعاد القيادة التحويلية	الفقرات ( المقياس الخاص بعد )	عدد الأسئلة
1	التأثير المثالي	من السؤال رقم (1) الى السؤال رقم (5)	5
2	التحفيز الالهامي	من السؤال رقم (6) الى السؤال رقم (10)	5
3	الاستشارة الفكرية	من السؤال رقم (11) الى السؤال رقم (15)	5
4	الاعتبار الفردي	من السؤال رقم (16) الى السؤال رقم (20)	5
	اجمالي أسئلة الاستبيان		20

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابات المبحوثين لما يتميز به من حرية الإجابة ودقة التعبير عن درجة الموافقة للمبحوث حول فقرات الاستبيان، وقسم المقياس الى خمس درجات من الموافقة كما يلي: (1) غير موافق تماماً (2) غير موافق (3) محايد (4) موافق (5) موافق تماماً. حيث يعتبر رقم (1) على ادنى درجات الموافقة، والرقم (5) فيعبر على أعلى درجات الموافقة. ولتفسير المتوسطات الحسابية المتحصل عليها من نتائج تحليل الاستبيان، فقد اعتمد على القيم الموضحة في الجدول (3)

الجدول رقم (3) : مقياس تفسير المتوسطات الحسابية لمستوى الموافقة

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
1.00 اقل من 1.79	منخفض جداً
1.80 اقل من 2.59	منخفض
2.60 اقل من 3.39	متوسط
3.40 اقل من 4.19	مرتفع
4.20 – 5.00	مرتفع جداً

### صدق وثبات الأداة:

**صدق الأداة:** يعكس صدق الأداء قدرتها على قياس الظاهرة المدروسة بدقة وفاعلية، حيث انه يجيب على سؤال مفاده (هل انا اقيس ما نويت قياسه؟)، وفي هذه الدراسة أستخدم الباحث استبيانته مستندة الى أدوات تم توظيفها في دراسات عديدة سابقة تناولت موضوع القيادة التحويلية من جميع جوانبها، وعمل على اجراء بعض التعديلات عليها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، للتوافق مع طبيعة البيئة، والسياق الخاص بمستشفى الاصابة العام ، وللتحقق من صدقة الأداة تم اعتماد نوعين من الصدق:

**الصدق الظاهري وصدق المحتوى:** حيث تم عرض استبيان بصيغتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم، وكذلك مدى توافق الاستبيان مع اهداف وفرضيات الدراسة، وتم اجراء بعض التعديلات وفقا لملاحظاتهم للتأكد من شمولية ودقة الأداء.

**الصدق البنائي:** تم التحقق من الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية وهي: (التأثر المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، وبين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية. وقد اظهرت النتائج ان معاملات الارتباط كانت دالة احصائياً واوضحت ارتباطاً قوياً مما يفسر ويدل على ان الاستبانة تتمتع بصدق بنائي جيد، كما في الجدول رقم (4)

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للأداة

ابعاد القيادة التحويلية	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	الدالة الاحصائية	درجة الارتباط
التأثير المثالي	0.70	دالة عند 0.01	ارتباط جيد
التحفيز الإلهامي	0.77	دالة عند 0.01	ارتباط جيد جدا
الاستثارة الفكرية	0.78	دالة عند 0.01	ارتباط جيد جدا
الاعتبار الفردي	0.86	دالة عند 0.01	ارتباط قوية جدا

**ثبات الأداة :** لقياس ثبات الاستبانة ومدى الاتساق الداخلي لفقراتها، عمل الباحث على احتساب معامل كرونباخ الفا للأداة، حيث أظهرت النتائج لتحليل اعداد كرونباخ الفا ان الاستبانة تتمتع بمستوى موثوقية عالية .بلغت قيمة الاتساق الداخلي لجميع فقراتها (0.95)

وهذا يعد مؤشراً قوياً على صدق الاداة، في حيث تراوحت قيم ثبات ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) بين (0.69، 0.89) حيث حققت ابعاد (الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) مستوى موثوقية ممتازة (0.89)، 0.88 على التوالي، اما بعد (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي) فقد حققا مستوى موثوقية بلغ (0.69، 0.70) على التوالي، وهو يعتبر مستوى جيد مقبول، حيث ان المستوى المقبول من ثبات المقياس هو من (0.60) فما فوق (جمعه، النجار الزغبى، 2009). ووفقاً (Dennick2011 & Tavakol) ، فان قيمة كرونباخ الفا المقبولة تختلف بحسب السياق ولدى الفقرات، ويمكن اعتبار القيم التي تقل قليلا عن 0.70 مقبولة، حيث ان قصر عدد الأسئلة للبعد (5اسئلة) في كل بعد لهذه الدراسة قد تعد من العوامل المؤثرة على قيمة معامل الفا كرونباخ، نتيجة لانخفاض الترابط بين البنود وقصر المقياس كما في الجدول رقم (5)

جدول رقم (5) قيم معامل كرونباخ الفا لأبعاد القيادة التحويلية

رقم البعد	اسم البعد	عدد الأسئلة	قيمة كرونباخ الفا	التقييم
1	التأثير المثالي	5	0.69	جيد
2	التحفيز الالهامي	5	0.70	جيد
3	الاستثارة الفكرية	5	0.88	ممتاز
4	الاعتبار الفردي	5	0.89	ممتاز
5	القيادة التحويلية	20	0.93	ممتاز

#### التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة :

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجات بيانات الدراسية المتحصل عليها من خلال قائمة الاستبانة، وتمت المعالجة الإحصائية كالآتي :
- 1- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس درجة الموافقة على كل عبارة او بعد من ابعاد القيادة التحويلية ،وتحديد مستوى تطبيقها .
  - 2- التكرار ونسب المئوية :وذلك للتعرف على توزيع إجابات المشاركين في الدراسة على كل فقره من فقرات الاستبانة .

3- حساب الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية :بهدف ترتيب تطبيق كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية .

4-حساب معامل الفا كرونباخ ( CCRONOACH S AL PHA ) لحساب الاتساق الداخلي لجميع محاور الدراسة و الإدارة ككل، والذي يشير الي مدى ترابط الفقرات التي تقيس كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية .

5 - تحليل الانحدار الخطي البسيط :لاختيار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير كل بعد ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على المستوى الكلي للقيادة التحويلية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وتم تحليل تأثير كل بعد على حدة وبين مستوى القيادة التحويلية .

عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

نتائج الاسئلة البحثية :

الاجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق ابعاد القيادة التحويلية بشكل عام في مستشفى الاصابة العام من وجهة نظر العاملين فيه ؟

جدول رقم (6) يبين درجة تطبيق ابعاد القيادة التحويلية بشكل عام

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
التأثير المثالي	5	2.828	0.334	متوسط
التحفيز الإلهامي	5	3.14	0.599	متوسط
الاستثارة الفكرية	5	2.892	0.591	متوسط
الاعتبار الفردي	5	2.956	0.497	متوسط
القيادة التحويلية	20	3.31	0.417	متوسط

من خلال الجدول رقم (6) اظهرت نتائج الدراسة ان درجة تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام كانت بشكل عام متوسطة، بمتوسط حسابي كلي (3.31) وانحراف

معياري (0.417)، وهكذا يعكس انطباع ايجابي متوسط لدى العاملين في مستشفى الاصابة العام حول مستوى ابعاد القيادة التحويلية ككل.

ومن جهة اخرى اظهرت النتائج التفصيلية لمستوى تطبيق ابعاد القيادة التحويلية انها تتراوح ما بين المتوسط بدرجات متفاوتة؛ حيث جاء في المرتبة الاولى بعد التحفيز الالهامي بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.5.99)، ثم بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.956) وانحراف معياري (0.497)، تليه في المرتبة الثالثة بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (2.892) وانحراف معياري (0.491)، ثم في المرتبة الرابعة بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (2.828) وانحراف معياري (0.334) .

**الاجابة عن التساؤل الثاني:** ما هي درجة الالتزام بتطبيق بعد التأثير المثالي في مستشفى الاصابة العلم وجهة نظر العاملين فيه ؟

من خلال جدول (7) والذي يبين درجة الالتزام بتطبيق بعد التأثير المثالي) فقد اوضحت نتائج الدراسة من خلال تحليل فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد التأثير المثالي ان المتوسط العام لبعد التأثير المثالي ذو متوسط تطبيق (متوسط) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.21 - 2.886) وهو مؤشر لمستوى تطبيق (متوسط) لبعد التأثير المثالي في مستشفى الاصابة العام من وجهة نظر العاملين فيه .

جدول رقم (7) يبين درجة تطبيق بعد التأثير المثالي

ر.م	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تمتلك اداة المستشفى خبرة تساعد في مواجهة المواقف الصعبة	3.11	0.642	متوسط
2	تتمتع اداة المستشفى في مستوى عالي من السلوك الاخلاقي	2.920	0.490	متوسط
3	تشجع اداة المستشفى العاملين والطاقم الطبي والتمريضي وتزيد حماسهم في العمل	2.886	0.481	متوسط
4	تعمل اداة المستشفى على الاهتمام بمرتبات وحاجات العاملين بجميع مستوياتهم	3.14	0.671	متوسط
5	تعمل اداة المستشفى على تحقيق المصلحة العامة للعاملين دون التركيز على المصالح الذاتية	3.21	0.661	متوسط
	اجمالي محور التأثير المثالي	3.29	0.520	متوسط

لقد جاءت العبارة رقم (5) (تعمل اداة المستشفى على تحقيق المصلحة العامة للعاملين دون التركيز على المصالح الذاتية) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري (0.661) وهو ما يدل على مستوى متوسط من التطبيق لهذا العنصر من قبل ادارة المستشفى، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (4) (تعمل ادارة المستشفى على الاهتمام بمرتبات وحاجات العاملين بجميع مستوياتهم) بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وانحراف معياري (0.671) وفي المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم (1) (تمتلك ادارة المستشفى خبرة تساعدهم في مواجهة المواقف الصعبة) بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري (0.642)، في حين تحمل العبارة رقم (2) على المرتبة الرابعة (تتمتع ادارة المستشفى بمستوى عالي من السلوك الاخلاقي) بمتوسط حسابي بلغ (2.920) وبانحراف معياري (0.490) اما العبارة رقم (3) فقد جاءت من المرتبة الخامسة (تشجع ادارة المستشفى العاملين والطاقم الطبي والتمريضي وتزيد حماسهم في العمل) بمتوسط حسابي بلغ (2.886) وبانحراف معياري (0.481)، وهذا يدل من خلال تحليل درجة تطبيق البعد المثالي بأنه متوسط التطبيق من قبل ادارة المستشفى حسب وجهة نظر العاملين .

**الاجابة على التساؤل الثالث: (ما مدى تطبيق بعد التحفيز الالهامي في مستشفى الاصابة العام من وجهة نظر العاملين فيه) ؟**

**جدول رقم (8) درجة تطبيق بعد التحفيز الإلهام**

د.م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تهتم ادارة المستشفى بتحفيز العاملين ماديا لتحقيق اهدافها	3.14	0.641	متوسط
2	تحت ادارة المستشفى العاملين للعمل بروح الفريق	2.899	0.488	متوسط
3	تهتم ادارة المستشفى بتحفيز العاملين معنويا لتحقيق اهدافها	3.19	0.660	متوسط
4	تتمتع ادارة المستشفى بقدرة عالية في تحويل الرؤية الى واقع من خلال النشاطات المتعددة التي تقوم بها	2.664	0.470	متوسط
5	تتمتع ادارة المستشفى بشخصية تفانلية عن المستقبل المنشود للمستشفى	2.246	0.413	متوسط
	اجمالي محور التحفيز الالهامي	3.28	0.519	متوسط

من خلال استعراض الجدول رقم (8) يتضح ان درجة تطبيق بعد (التحفيز الالهامي) جاءت متوسطة لجميع فقرات الاستبانة والخاصة بدرجة الموافقة عليها لبعد التحفيز الإلهامي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.246 - 3.19) وهذا يعكس مستوى متوسط عن الموافقة على البعد . وقد جاءت العبارة رقم (3): (تهتم ادارة المستشفى بتحفيز العاملين معنوياً لتحقيق اهدافها) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري (0.660)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (1): (تهتم ادارة المستشفى بتحفيز العاملين مادياً لتحقيق اهدافها) بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبانحراف معياري (0.641) وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) (تحت ادارة المستشفى العاملين للعمل بروح الفريق) بمتوسط حسابي (2.899) وبانحراف معياري (0.488) اما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) (تتمتع ادارة المستشفى بقدرة عالية في تحويل الرؤية الى واقع من خلال النشاطات المتعددة التي تقوم بها) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.664) وبانحراف معياري (0.470) وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5): (تتمتع ادارة المستشفى بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمستشفى) بمتوسط حسابي بلغ (2.246) وبانحراف معياري (0.470) وبناء على ذلك يمكن القول بان بعد التحفيز الالهامي يعتبر متوسط التطبيق في المستشفى قيد الدراسة حسب وجهة نظر العاملين .

**الاجابة على التساؤل الرابع:** (ما مدى تحقيق بعد الاستثارة الفكرية في مستشفى الاصابة العام من وجهة نظر العاملين فيه) ؟

**جدول رقم (9) يوضح درجة تطبيق لبعد الاستثارة الفكرية**

د.م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تعمل ادارة المستشفى على اتاحة الفرصة لجميع العاملين للتفكير الابداعي في حل المشاكل التي تواجه المستشفى	2.60	0.443	متوسط
2	تعطي ادارة المستشفى رؤيتها عما يجب عمله وتترك التفاصيل للعاملين للقيام بها	2.990	0.501	متوسط
3	تقدم ادارة المستشفى بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار	3.17	0.723	متوسط
4	تصنف ادارة المستشفى المشاكل التي تواجهها على انها معوقات يمكن حلها	3.24	0.516	متوسط
5	تتجنب ادارة المستشفى النقد العلني في حالة حدوث الاخطاء	3.26	0.518	متوسط
	اجمالي محور الاستثارة الفكرية	3.11	0.639	متوسط

من خلال الجدول رقم (9): يتضح ان نتائج الدراسة اظهرت ان درجة تطبيق بعد (الاستشارة الفكرية) تراوحت ما بين ( 2.60 - 3.26 ) وهذا مؤشر يعكس ان تطبيق بعد الاستشارة الفكرية كان متوسط التطبيق في مستشفى الاصابة العام وقد جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (تتجنب ادارة المستشفى النقد العلني في حالة وجود الاخطاء) بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبانحراف معياري ( 0.518 ) في المرتبة الاولى، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على (تصنف ادارة المستشفى المشاكل التي تواجهها على انها معوقات يمكن حلها) بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وبانحراف معياري (0.516)، في حين ان العبارة (3) : جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وبانحراف معياري (0.723) وهي الاخرى ايضا اظهرت مستوى متوسط من التقييم خاصة فيما يتعلق بتشجيع العاملين في صنع القرار داخل المستشفى، اما العبارة رقم (2) والتي تنص على (تعطي ادارة المستشفى رؤيتها عمى يجب عمله وتترك التفاصيل للعاملين للقيام بها) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.990) وبانحراف معياري (0.501) اما في المرتبة الخامسة فقد جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (تعمل ادارة المستشفى على اتاحة الفرصة لجميع العاملين للتفكير الابداعي لحل المشاكل التي تواجه المستشفى) بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وبانحراف معياري (0.413) .

**الإجابة عن التساؤل الخامس :** (ما مستوى تطبيق بعد الاعتبار الفردي في مستشفى الاصابة العام من وجهة نظر العاملين فيه) ؟

**جدول رقم (10) يوضح درجة تطبيق بعد الاعتبار الفردي**

م.ر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تلتزم ادارة المستشفى بالشفافية في التعامل مع العاملين في جميع المستويات الادارية	3.16	0.720	متوسط
2	تهتم ادارة المستشفى باشباع الحاجات الشخصية للعاملين بشكل دائم	3.22	0.511	متوسط
3	تتعامل ادارة المستشفى مع كل فرد عامل بطريقة مناسبة	3.26	0.518	متوسط
4	تحترم ادارة المستشفى فئات العاملين وتأخذها بعين الاعتبار	3.13	0.669	متوسط
5	تتفهم ادارة المستشفى احساس ومشاعر العاملين	3.30	0.725	متوسط
	اجمالي محور الاعتبار الفردي	3.20	0.502	متوسط



يتضح من الجدول رقم (10) ان درجة تطبيق بعد الاعتبار الفردي جاءت بدرجة متوسطة لجميع الفقرات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.13 - 3.30) وهذا يعكس مستوى متوسط على الموافقة على تطبيق البعد .

وقد جاءت العبارة رقم (5) (تتفهم ادارة المستشفى احاسيس ومشاعر العاملين) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.30) بانحراف معياري (0.725)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (3) (تتعامل ادارة المستشفى مع كل فرد عامل بطريقة مناسبة) بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبانحراف معياري (0.518)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (2) (تهتم ادارة المستشفى بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين بشكل دائم بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وبانحراف معياري (0.511)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (4) (تتكرم ادارة المستشفى قناعات العاملين وتأخذها بعين الاعتبار) بمتوسط حسابي (3.13) وبانحراف معياري (0.669)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (1): (تلتزم ادارة المستشفى بالشفافية في التعامل مع العاملين في جميع المستويات الادارية) بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وبانحراف معياري (0.720) .

#### اختبار الفرضيات :

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بما يلي : تحليل اثر ابعاد القيادة التحويلية (وذلك بتحليل الانحدار الخطي البسيط) .

#### 1-درجة العلاقة التفسيرية بين ابعاد القيادة التحويلية وتطبيقها :

في هذا الجانب عمل الباحث على عرض نتائج ابعاد القيادة التحويلية على مستوى تطبيق كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام، باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، والذي تعرض نتائجه في الجدول رقم (12) متمثلة في معاملات الارتباط، ومعاملات التحديد، وقيم معاملات الانحدار، ومعاملات التأثير (beta) كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية، وسيتم فيما يلي مناقشة نتائج الفرضيات بناء على هذه القيم الواردة في الجدول رقم 12:

جدول رقم ( 12 ) معاملات الارتباط والانحدار لكل بعد من ابعاد القيادة التحويلية

البعد	R	R2	B	Beta	Sig
التأثير المثالي	0.721	0.521	0.711	0.721	0.000
التحفيز الالهامي	0.712	0.519	0.799	0.712	0.000
الاستثارة الفكرية	0.811	0.699	0.580	0.811	0.000
الاعتبار الفردي	0.822	0.715	0.592	0.822	0.000

**الفرضية الاولى :** يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد التأثير المثالي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام . من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط ان بعد (التأثير المثالي) يؤثر ايجابياً في مستوى تطبيق القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.712$ )، مما يدل على وجود ارتباط قوي نسبياً بين بعد التأثير المثالي ومستوى تطبيق القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.521$ ) مما يؤشر الى ان بعد التأثير المثالي يفسر ما نسبته (52.2%) من التباين في مستوى تطبيق القيادة التحويلية .

**الفرضية الثانية :** يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد الاستثارة الفكرية على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام . من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط ان بعد (التحفيز الالهامي) يؤثر بشكل ايجابي في مستوى تطبيق القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.712$ )، مما يدل على وجود ارتباط قوي نسبياً بين بعد التحفيز الالهامي ومستوى تطبيق القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة التحديد ( $R^2 = 0.519$ ) مما يؤشر الى ان بعد التحفيز الالهامي يفسر ما نسبته (51.9%) من التباين في مستوى تطبيق القيادة التحويلية .

**الفرضية الثالثة :** يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد الاستثارة الفكرية على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام . اظهرت نتائج نموذج الانحدار البسيط ان بعد (الاستثارة الفكرية) له تأثير ايجابي على مستوى تطبيق القيادة التحويلية، فقد بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.811$ ) وهذا يعد مؤشراً على وجود ارتباط قوي نسبياً بين بعد الاستثارة الفكرية ومستوى تطبيق القيادة التحويلية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.699$ )

(R) مما يعكس مقدار تفسير بعد الاستثارة الفكرية في مستوى تطبيق القيادة التحويلية نسبة (69.9 %).

الفرضية الرابعة : يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد الاعتبار الفردي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام . اظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط ان قيمة معامل الارتباط تساوي ( $R^2 = 0.822$ ) مما يدل على علاقة قوية بين بعد الاعتبار الفردي ومستوى تطبيق القيادة التحويلية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.715$ ) وهذا يدل على ان بعد الاعتبار الفردي يفسر ما نسبته 71.5 % من التباين في مستوى تطبيق القيادة التحويلية .

2- اثر كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية على مستوى تطبيق القيادة التحويلية من خلال الجدول رقم (12) يتضح ان جميع ابعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً وذات دلالة إحصائية على مستوى تطبيق القيادة التحويلية . فقد جاءت معاملات الانحدار غير المعيارية (B) وكذلك معاملات التأثير (BETA) دالة احصائياً عند مستوى دلالة اقل من (0.05) حيث كان لبعد (الاعتبار الفردي) اكثر تأثير في تفسير مستوى تطبيق القيادة التحويلية ( $BETA=0.822$ )، ثم تلاه بعد (الاستثارة الفكرية) ( $BETA=0.811$ )، ثم بعد (التأثير المثالي) وأخيراً بعد (التحفيز الالهامي) ( $BETA=0.712$ ).

### مناقشة نتائج الدراسة :

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق أسلوب القيادة التحويلية بشكل عام في مستشفى الاصابة العام من وجهة نظر العاملين فيه ؟  
من خلال النتائج الإحصائية التي تم اجرائها لتحقيق من ان مستوى تطبيق القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام كان متوسطاً، وهو يتوافق مع دراسة (الحاج (2024) التي أظهرت أيضاً ان مستوى القيادة التحويلية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية من وجهة نظر العاملين في هذه المراكز كانت متوسطة، مما يظهر ان هناك وعياً متوسطاً بأهمية هذا النوع من القيادة، كما اتفقت أيضاً مع دراسة السويلم (2015) التي أظهرت الي

ان مستوى تطبيق القيادة التحويلية كان متوسطاً بشكل عام لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بمملكة العربية السعودية .

**مناقشة نتائج تساؤل الدراسة الثاني:** ماهي درجة الالتزام بتطبيق بعد التأثير المثالي كأحد ابعاد القيادة التحويلية في مستشفى الاصابة العام من وجهة نظر العاملين فيه ؟ أظهرت نتائج الدراسة ان درجة الالتزام بتطبيق بعد التأثير المثالي في مستشفى الاصابة العام كان متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.21-3.886) الامر الذي يعكس وجود معرفة بأهمية هذا البعد، غير انه لا توجد أسس وقواعد واضحة للالتزام بتطبيقية من جانب إدارة المستشفى بشكل جيد، وهذا ما يتفق مع دراسة الحاج (2024) ودراسة السويلم (2015)، ودراسة الخراشبة، المعاني (2016) بينما اختلفت مع دراسة المايل والشريف (2021) وكذلك دراسة الأخضر (2018) ودراسة الراشدي (2018) . هذا فيما يتعلق ببعد التأثير المثالي .

**مناقشة نتائج تساؤل الدراسة الثالث:** ما مدى تطبيق بعد التحفيز الالهامي في مستشفى الاصابة العام من وجهة نظر العاملين فيه؟

من خلال نتائج الدراسة والتي أظهرت ان مستوى تطبيق بعد تحفيز الالهامي كان متوسطاً، وبمتوسط عام قدره (3.28) حيث تراوحت المتوسطات بجميع فقراته بين (2.246-3.19) وجميعها بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود تطبيق فعلي والذي لا يرتقي بان يكون له تأثير كبير بالنسبة لتحقيق اهداف المستشفى اذا ما طبق بشكل عالي وهذا ما يتفق مع دراسة (الحاج، 2024) وكذلك دراسة (السويلم، 2015) دراسة الأخضر (2018) ودراسة الخراشبة، المعاني (2016) بينما اختلفت مع الدراسة الراشدي (2018) ودراسة المايل، والشريف (2021)، هذا فيما يتعلق ببعد التحفيز الإلهامي .

**مناقشة نتائج تساؤل الدراسة الرابع:** ما مدى تحقيق بعد الاستثارة الفكرية في مستشفى الاصابة العام من وجهة نظر العاملين فيه: أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسط للتطبيق بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط بلغ (3.11)، حيث تراوحت متوسطات الفقرات الخاصة بالبعد ما بين (2.60-3.26) وهذا يدل على وجود تطبيق بدرجة متوسطة تعكس مستوى

التطبيق الفعلي الذي لا يرتقي بأهمية هذا البعد من جانب المسؤولين بالمستشفى وحسب وجهة نظر الباحث فانه قد يكون ناتج من بعض الممارسات المركزية التي تتبع في أداة المستشفى بشكل عام كالمشاركة في اتخاذ القرارات .

وهذا ما يتفق مع دراسة المائل الشريف (2021) ودراسة الحاج، (2024)، ودراسة السوليم (2015) ودراسة الخرايشة، المعاني (2016) واختلفت مع دراسة الأخضر (2018)، ودراسة الراشدي (2018) هذا فيما يتعلق ببُعد الاستشارة الفكرية .

**مناقشة نتائج تساؤل الدراسة الخامس:** ما هي درجة التزام إدارة مستشفى الاصابة العام ببعد الاعتبار الفردي من وجهة نظر العاملين فيه ؟

أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى تطبيق بعد الاعتبار الفردي في مستشفى الاصابة العام كان متوسطاً، حيث تراوحت متوسطات الفقرات التي تقيسه ما بين (3.13 - 3.30)، ومن وجهة نظر الباحث ان هذا المستوى من التطبيق ناتج عن ضعف الجانب السلوكي، فيما يتعلق بالحاجات التي تتعلق بالعاملين مثل: احترام القناعات للعاملين والشفافية في التعامل معهم وفهم رغباتهم واحتياجاتهم، ويتفق هذا البعد مع دراسة السوليم (2015) دراسة، الخرايشة (2016) ودراسة بلحاج (2024) حيث كانت نتائجها فيما يتعلق ببعد الاختبار الفردي متوسطة كما تختلف نتائج الدراسة مع دراسة الأخضر (2018) ودراسة الرشيد (2018) التي أظهرت نتائج مرتفعة بالنسبة للبعد الاعتباري الفردي .

### النتائج والتوصيات :

على ضوء اهداف الدراسة ومحاورها الأساسية تم التوصيل الى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع تطبيق القيادة التحويلية في المستشفى الاصابة العام، ومن اهم هذه النتائج :

1 - إشارات نتائج الدراسة الى ان درجة تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في المستشفى كانت جميعها بدرجة تطبيق متوسطة .

2 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي حيث انه يؤثر إيجابياً في مستوى تطبيق القيادة التحويلية بدرجة مقبولة في المستشفى قيد الدراسة .

3 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المستشفى ولها تأثير إيجابي حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0.72$  مما يدل على وجود ارتباط بين بعد التحفيز الالهامي ومستوى تطبيق القيادة التحويلية بالمستشفى .

4 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المستشفى ولها تأثير إيجابي بلغ معامل الارتباط  $R=0.81$  مما يدل على وجود ارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية ومستوى تطبيق القيادة التحويلية بالمستشفى .

5 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبار الفردي على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المستشفى قيد الدراسة وله تأثير إيجابي حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0.82$  مما يدل على علاقة قوية بين بعد الاختبار الفردي ومستوى تطبيق القيادة التحويلية بالمستشفى .

#### التوصيات :

بناءً على نتائج الدراسة يقترح الباحث جملة من التوصيات :

- 1- العمل على ترسيخ مفهوم القيادة التحويلية بشكل عملي من خلال أدواتها المختلفة من خلال عقد ندوات ومحاضرات لشرح أهمية تطبيق هذا النمط القيادي الحديث للمدراء المسؤولين والعاملين بالمستشفى
- 2- العمل على تحقيق رغبات واحتياجات العاملين بالمستشفى .
- 3- إتاحة الفرصة للعاملين بالمستشفى في المشاركة في وضع القرار وحل المشاكل التي تواجه المستشفى، ذلك يزيد عن شعورهم بالانتماء لعملهم، وبالتالي يزيد من فرص نجاحهم في تقديم الخدمات بشكل جيد .
- 4- ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً .
- 5- الابتعاد على الأنماط القيادية التقليدية وإنتاج أنماط جديدة من الإدارة، كالمشاركة في اتخاذ القرارات واللامركزية

6- ضرورة احداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الأهداف التي تسعى المستشفى الى تحقيقها .

#### المراجع :

#### أولا المراجع العربية :

1. أحمد، أ. (2020). أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في القطاع العام الماليزي .مجلة الإدارة العامة، العدد 12.
2. البقاعوي، ع. م. ص. (2019). دور القيادة التحويلية في تقويم الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030 .مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 106.(106)
3. التومي، ع. م. (2019). أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي ديوان وزارة التعليم بالحكومة الليبية المؤقتة. جامعة بنغازي.
4. الطشاني، خ. ج. (2020). أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على مديري الإدارات في جامعة طرابلس. جامعة طرابلس.
5. الخرايشة، ع.، المعاني، أ. (2016). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، عمان - الأردن.
6. الرشدي، ع. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية - بمدينة الرياض .المجلة العربية للدراسات الأمنية، 33(71)، 40-03.
7. الروسان، م. (2008). القيادة التحويلية .مجلة رسالة المعلم، العدد 42.
8. السبيعي، ع. (2013). القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة في بيئة العمل الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة .مجلة البحوث التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 42.

9. السويلم، ه. ب. ع. (2015). واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
10. القطحاني، ف. ب. م. (2016). تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة أبها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
11. المايل، ع. . الشريف، م. (2021). مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب. مجلة آفاق اقتصادية، 7(14).
12. المغيرة، ع. ع. ا. (2017). ممارسات القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس في إمارة الشارقة من وجهة نظر المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
13. الزنتاني، ع. م. (2021). دور القيادة التحويلية في إدارة التغير التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات. جامعة مصراتة.
14. العساف، غ. س. (2021). أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الجامعات السعودية . مجلة علم النفس، 12(3).
15. باس، ب. م. (1985). القيادة والأداء بما يتجاوز التوقعات. نيويورك: دار فري برس.
16. باكير، ك. د. ح. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان .مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة مصر .
17. بدر، د. م. أ. حميد، م. خ. أ. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة.مجلة أبحاث الإدارة العامة، العدد 9.



18. بالحاج، إ. أ. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: الدراسة الميدانية في المراكز الصحية الخاصة في مدينة الزاوية. جامعة الزاوية، ليبيا.
19. حسن، م. م. ص. (2013) دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 32.
20. صباحي، أ. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
21. عبد الغفار، م. ع. أ. (2019). أساليب القيادة الإدارية الحديثة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

#### ثانياً المراجع الإنجليزية :-

- 1- Nguyen, n.p. (2023), 'poes transformational ladership influence organizational culture and orgnisational performance . International journal of organizational analysis', vol.31 .
- 2- Alharafsheh, m.et al. (2023), 'relationship between transformational leadership and public sector employees job satisfaction during covid-19 revista de Ciencia sociales', vol-29
- 3- Deng, c.(2023), 'transformational leadership effectiveness: An.eviaenle – based primer. Human resource development International', (2) Vol.26 .
- 4- Bass-B-M, & riggiior-E-(2006) . transformational leadership (2<sup>nd</sup> ed.). psychology press , new York. P.103 .
- 5- Eagly, A-H-, sohannesen – Schmidt.M.C., & ven Engen, M.L (2003). Transformational, and- laissez – faire leadership styles : A meta – analysis – psychological Bulletin, vol-129 (4), P.571

تم النشر في : 2026/01/26

تم القبول في: 2026/01/24

تم الاستلام في : 2026/01/10

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

- 6- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1991) the full range of leadership development, Binghamton : Bass center for . leadership studies, P.73 .
- 7- Bass, B.M. & Riggio, R-E- (2006). Transformational leadership (2<sup>nd</sup> ed.). psychology press, new York. P-110 .
- 8- Mekonnen, A. (2023). The Effect of Transformational And Transactional Leadership styles on 142 organizational readiness for Change. public management Review