

مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في مستشفى الأصابة العامة 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

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية في مستشفى الأصابة العامة 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 الأصابة العامة، وتم تحليل الاستبانة بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS) وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط في تطبيق القيادة التحويلية بشكل عام في مستشفى الأصابة العامة، وكذلك بالنسبة لإبعاد القيادة التحويلية التي تم دراستها، اتضح من خلال المتوسط العام لجميع أبعاد القيادة التحويلية ان تطبيقها كان متوسط بدرجات متقاومة ورتبت كالتالي: التحفيز الإلهامي الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي وكذلك وجود اثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد 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 الامركنزية، وإتاحة الفرصة لهم في حل المشاكل التي تواجه المستشفى، وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم .

الكلمات المفتاحية: أبعاد القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة 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

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 بقدرتها على تحفيز العقول والهام النفوس وتحويل الأفراد 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 واشر هذا التحول علي احداث التغير الإيجابي في قيم واتجاهات الأفراد العاملين بحيث يتتحول اهتمامهم من المصالح الشخصية الي الاهتمام بالمصلحة العامة للمنظمة، وأيضاً يؤثر وبالتالي علي أدائهم والذي هو المعيار الواضح 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 تثير الأفراد فحسب بل تحدث فيهم تحولاً فكريًّا 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 الجهد 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 والملمة

القادرة على 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 الاصابعة 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 حقيقة حول وعلى مستوى تطبيق القيادة الإداريين والعاملين لمفهوم القيادة التحويلية، ومدى تطبيقهم لممارستها الجوهرية، مثل التحفيز الالهامي، والاعتبار الفردي، والقيادة بالرؤيا، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **ما مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في مستشفى الاصابعة 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 الاصابعة العام وينبع عن الأهداف الفرعية التالية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

تساؤلات الدراسة:

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

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

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

4- ما مدى تحقيق بعد الاستشارة الفكرية في مستشفى الاصابعة العام من وجه 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 بعد التأثير المثالي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابعة العام .

2- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بعد التحفيز الالهي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابعة العام .

3- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بعد الاستشارة الفكرية على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابعة العام .

4- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بعد الاعتبار الفردي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابعة 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 اثراء الابحاث 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 أن تعزز نتائج الدراسة في دعم جهود الإصلاح الإداري داخل المستشفى قيد الدراسة من خلال تسلط 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 الأفراد داخل المؤسسة وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة غير ان التطورات المتتسارعة التي شهدتها العالم في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فرضت انماطاً قيادية جديدة اكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات، وإحداث التغيير المطلوب ومن هذه الأنماط برزت القيادة التحويلية كإحدى الاتجاهات الحديثة التي ركزت على تغيير الأفراد 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 الأفراد لإحداث التغيير المطلوب ويعزى الفضل في صياغة هذا المفهوم الى (جيمس ماكجر يجور بيرنز، 1978) الذي أوضح أن القيادة تقسم 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 جزئي في وعي ودوعاف الأفراد، 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 احداث تحول عميق في شخصية الأفراد وقيمهم، أما برنارد باس، فقد أعاد صياغة المفهوم وأضاف اليه ابعاداً جديدة، حيث اعتبر القيادة التحويلية عملية يسعى القائد من خلالها الى تحفيز الأفراد 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 "أنها قدرة القائد على تعزيز الالتزام بالمؤسسة من خلال تطوير رؤية واضحة، والهام 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 احداث 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 وحميد) أن القيادة التحويلية تمثل مدخلاً مهماً لتعزيز الكفاءة الوظيفية في البلديات العربية، حيث تحول القيادات العليا القيم والرؤى إلى ممارسات عملية تعكس 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 :

- انها ترتكز على القيم والدافع الداخلي اكثراً من اعتمادها على الحوافز المادية.
- انها تسعى إلى احداث تحول ثقافي تنظيمي داخل المنظمة.
- ان القيادة التحويلية تقوم على العلاقة الإنسانية والتأثير الأخلاقي بين القائد والمرؤوسين
- ان القيادة التمويلية 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 الجهد نحو تحقيق اهداف استراتيجية أوسع تتجاوز المصلحة الفردية إلى المصلحة العامة للمنظمة والمجتمع، وبناء عليه فإن الدراسة الحالية تهتم بدراسة مستوى تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في مستشفي الاصابة 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 أن يكون قدوة حسنة ونموذجًا يحتذى به من قبل العاملين، من خلال النزاهة والالتزام الأخلاقي، والاتزان الانفعالي، فالقائد الذي يتمتع بالصدقية والعدالة يكسب ثقة العاملين، مما يعزز استعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة . وقد أكدت دراسة السويم أن القائد الذي يتحلى بالقيم والالتزام الأخلاقي يسهم في رفع معنويات العاملين ويولد لديهم شعوراً إيجابياً بالاحترام والانتماء (البعاوي 2019) . وبيّنت العديد من الدراسات أن التأثير المثالي يسهم في رفع معنويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في دراسة حديثة اجرتها Nguyen بين ان القادة الذي يتمتعون بتأثير مثالي قادرون على ترسیخ 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 ارتبط 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 إلى رسالة ذات معنى، هذا النمط من التحفيز يجعل العاملين أكثر انخراطاً في العمل. وأوضح البعاوي (2019) أن القيادة التحويلية في البيئة التعليمية استطاعت تحفيز المعلمات من خلال المشاركة في الرؤية وتوضيح الأهداف المشتركة، مما انعكس إيجابياً على مستوى الأداء الأكademية. (السويم،2015) بينما أوضحت دراسة Alharafshah وأخرون في القطاع العام الأردني ان التحفيز الإلهامي ساعد على التحقيق من اثار الضغوط المرتبطة بجائحة كرونا كوفيد - 19، من خلال تعزيز الانتماء الوظيفي والروح الإيجابية لدى الموظفين (Alharafshah2023)

3- الاستثارة 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 بيئه الجامعات السعودية ساهم في تعزيز ثقافة الجودة والبحث العلمي بين أعضاء هيئة التدريس (السبعي، 2013)، كما اشارت دراسة Mekonnen حول اثر القيادة التحويلية والتبدالية على جاهزية التغيير، تبين ان الإثارة الفكرية كانت من اقوى 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 ينمّي الثقة ويلحق بيئه عمل قائمة على الاحترام المتبادل، مما يرفع الأداء ويقلل من التوتر الوظيفي (السبعي، 2013).

وبناءً على ما سبق نستطيع القول والجزم ان ابعاد القيادة التحويلية الأربع لا تعمل بمفرز عن بعضها، بل تتفاعل بشكل تكامل لتحدث تحولاً في بيئه 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 اهداف 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 ان تطبيقها في المنظمات العامة يواجه عدداً من التحديات التي قد تحد من فعاليتها ومن ابرزها البيئة البيروقراطية الصارمة، وغالباً ما تقسم المنظمات العامة بالجمود الإداري وكثرة الإجراءات الروتينية وهو ما يقلل من قدرة القائد التحويلي على احداث التغيير السريع والفعال (عبد الغفار ، 2019) :

1- **مقاومة التغيير:** قد يواجه القائد التحويلي رفضاً أو 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 أو نقص من الكفاءات البشرية، وهو ما يجعل القائد عاجزاً على تنفيذ رؤيته التحويلية على أرض الواقع . (بدر، حميد، 2023)

3- **الاعتبارات الثقافية والاجتماعية:** تختلف فعالية القيادة التحويلية باختلاف السياق الثقافي، ففي بعض البيئات قد ينظر الموظفون إلى التحفيز والإلهام باعتبارهما تدخلاً في الخصوصية أو 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 إلى مجموعة من النتائج ومن أهم هذه النتائج: ان مستوى ابعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالى، التحفيز 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 وزّعت على عينة بلغت 150 موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل النمط الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الأداء، مقارنة بالأنماط الأخرى كالتبادلية والتسلالية. 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 والعلية، 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 مديرًا وموظفاً إدارياً. أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية الأربع: 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 بتكييف 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 طُبّقت 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، ويُسهمون في خفض المقاومة وتحسين التفاعل الوظيفي. كما تبين أن بعد 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 مرنة 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 استبيانه 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 تربوية متخصصة تستهدف الكوادر الإدارية في القطاع الصحي.

6- دراسة البعاوي (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 مديريات المدارس المتوسطة، انسجاماً مع أهداف الرؤية الوطنية 2030 استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة استبيان طبق على عينة من مديريات ومعلمات المدارس الحكومية حيث : أكدت أن القيادة التحويلية تُعد 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 عَزَّز روح الثقة والانتماء بين القائدة والمعلمات، وأوصت الدراسة بضرورة إدماج مفاهيم القيادة التحويلية ضمن برامج تأهيل القيادات التعليمية لضمان استدامة الأداء العالي.

7- دراسة السبيسي (2013): هدفت إلى تحليل العلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية ومستوى جودة الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات السعودية الجديدة اعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي، واستخدمت استبيان شاملة لعينة من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين ممارسة القيادة التحويلية وارتفاع جودة الأداء الأكاديمي. فالقادة الذين شجعوا 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 تُعزز الانتماء المؤسسي وتعزز الدافعية الذاتية للعطاء.

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، واستُخدمت أداة استبيان لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية. وأظهرت أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية كان متوسطاً بشكل عام، مع تقوّق بعد "التحفيز الإلهامي" وضعف نسبي في "التحفيز الفكري" كما بيّنت أن الممارسات التحويلية تسهم في خفض الصراعات داخل بيئه العمل وتزيد من الالتزام والانضباط، وهو ما انعكس على تحسّن أداء المعلمات المهني والتربوي.

9- دراسة باكير (2011): أُجريت 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 بالمخاطر 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 المعلمات، خاصة بعد 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): أُجريت 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 تسهم 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 بأهميتها ودورهن الحيوي في تحقيق الأهداف المدرسية،

12 - دراسة حسن (2013): سعت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على تطوير أداء مديرى ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة من مديرى المدارس والمعلمين. وكشفت النتائج أن القيادة التحويلية تُحسن العلاقات التنظيمية وتزيد من الانضباط الإداري، وأن التحفيز الإلهامى والقدوة الأخلاقية للقائد من أهم العوامل التي ترفع كفاءة الأداء وتعزز الرضا المهني. وأوصت بتنمية 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 تحول العاملين من مجرد منفذي 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 بيئة مختلفة عن بعضها، ومن جانب أخرى فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في توفير قاعدة معرفية هامة لمفهوم القيادة التحويلية وابعادها، كما انعكست الاستفادة من الدراسات السابقة في دعم المنهجية البحثية وساعد في بناء مقاييس الدراسة الحالية وصياغة فقراتها مع الاخذ في الاعتبار التعديلات الازمة لتناسب سياق الدراسة الحالية، علاوة على ذلك فإن الدراسات السابقة دعمت وجهات 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 إلى وصف الواقع الحالي للمستشفى محل الدراسة وهي وصف درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في مستشفى الاصابعة العام، فان المنهج الذي تم تطبيقه في الدراسة هو المنهج الوصفي نظراً لملائمة طبيعة الموضوع، والذي من خلاله يتم فهم أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وتشخيص مدى تطبيقها في المستشفى.

مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مستشفى الاصابعة العام وعدهم (110) ونظراً لصغر حجم المجتمع، فقد تم استخدام أسلوب العينة الشاملة لتحديد حجم العينة ، عليه فأن حجم العينة (110) موظفاً ، فقد تم استبعاد عدد (6) استمرارات استبيان غير صالحة لتحليل الاحصائي لعدم استكمال الإجابات بها ، فأن العدد المتبقى 104 استماراة والذي يمثل حجم العينة الفعلي والجدول رقم 1- يوضح ذلك .

الجدول رقم (1) الاستمرارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترددة والفقاد والغير صالحة للتحليل الاحصائي .

نسبة عدد الاستمرارات الصالحة لتحليل الاحصائي	عدد الاستمرارات الصالحة لتحليل الاحصائي	نسبة الاستمرارات غير الصالحة لتحليل الاحصائي	عدد الاستمرارات غير الصالحة لتحليل الاحصائي	عدد الاستمرارات الموزعة
%94.55	104	%5.45	6	110

أداة الدراسة :

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

تم الاستلام في : 2026/01/10 تم النشر في : 2026/01/24 تم القبول في : 2026/01/26

www.doi.org/10.62341/HCSJ

الصلة بموضوع القيادة التحويلية، والتي ساعدت في بناء أداة الدراسة الحالية وبما يتاسب 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 العاسف 2023، Alharafsaheh (2023)، ودراسة احمد (2020) ودراسة بدر وحميد (2023) ودراسة العاسف (2021) ودراسة البعلوبي (2019) ودراسة Nguyen (2023) بالإضافة إلى ما ورد في الأدبيات النظرية لأبعاد القيادة التحويلية، والجدول رقم (2) يوضح أبعاد القيادة التحويلية وعدد الأسئلة التي تقيس كلًّا منها .

الجدول رقم (2) يوضح أبعاد القيادة التحويلية وعدد الأسئلة

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

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

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

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

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 استخدم الباحث استبيانه 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، للتواافق مع طبيعة البيئة، والسياق الخاص بمستشفى الاصابع العام ، وللحقيق من صدق 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 للاحظاتهم للتتأكد من شمولية ودقة الأداء.

الصدق البنائي: تم التحقق من الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية وهي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، وبين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية. وقد اظهرت النتائج ان معاملات الارتباط كانت دالة احصائيةً 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	الدلالة 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 الدالي لجميع فقراتها (0.95)

وهذا يعد مؤشراً قوياً على صدق الاداء، في حيث تراوحت قيم تبات ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الالاهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) بين (0.89، 0.69) حيث حققت ابعاد (الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) مستوى موثوقية ممتازة (0.89، 0.88) على التوالي، اما بعد (التأثير المثالي، التحفيز الالاهامي) فقد حققا مستوى موثوقية (0.88، 0.70) على التوالي، وهو يعتبر مستوى جيد مقبول، حيث ان المستوى المقبول من تبات المقياس هو من (0.60) فما فوق (جمعة، النجار الذهبي، 2009). ووفقاً (Dennick2011 & Tavakol) ، فان قيمة كرونباخ الفا المقبولة تختلف يحسب السياق ولدى الفقرات، ويمكن اعتبار القيم التي تقل قليلاً 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 الالاهامي	5	0.70	جيد
3	الاستشارة الفكرية	5	0.88	ممتاز
4	الاعتبار الفردي	5	0.89	ممتاز
5	القيادة التحويلية	20	0.93	ممتاز

التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة :

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجات بيانات

الدراسية المتحصل عليها من خلال قائمة الاستبانة، وتمت المعالجة الإحصائية كالتالي :

- 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 كرونياخ (CCRONOACH S AL PHA) لحساب الاتساق الداخلي لجميع محاور الدراسة و الإدارة كل، 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 الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على المستوى الكلى للقيادة التحويلية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وتم تحليل تأثير كل بعد على حدة وبين مستوى القيادة التحويلية .

عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

نتائج الأسئلة البحثية :

الاجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق ابعاد القيادة التحويلية بشكل عام في مستشفى الاصابعة 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 الالهامي	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 الاصابعة العام كانت بشكل عام متوسطة، بمتوسط حسابي كلي (3.31) وانحراف

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

ومن جهة اخرى اظهرت النتائج التفصيلية لمستوى تطبيق ابعاد القيادة التحويلية انها تتراوح ما بين المتوسط بدرجات مقاومة؛ حيث جاء في المرتبة الاولى بعد التحفيز الالاهامي 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 الاستئارة 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 الاصابعة العام 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 بعد التأثير المثالي ذو متوسط تطبيق (متوسط) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.21 – 2.886) وهو مؤشر لمستوى تطبيق (متوسط) بعد التأثير المثالي في مستشفى الاصابعة العام من وجهة نظر العاملين فيه .

جدول رقم (7) يبين درجة تطبيق بعد التأثير المثالي

ر.م	الخيارات	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	المستوى
1	تمتلك اداة المستشفى خبرة تساعدها 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 الاصابعة العام من وجهة نظر العاملين فيه) ؟

جدول رقم (8) درجة تطبيق بعد التحفيز الإلهامي

المرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تهتم ادارة المستشفى بتحفيز العاملين ماديا لتحقيق اهدافها	3.14	0.641	متوسط
2	تحث 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 الروحية الى واقع من خلال النشاطات المتعددة التي تقوم بها	2.664	0.470	متوسط
5	تتمتع ادارة المستشفى بشخصية تفانيه عن المستقبل المنشود للمستشفى	2.246	0.413	متوسط
	اجمالي مهور التحفيز الالهامي	3.28	0.519	متوسط

من خلال استعراض الجدول رقم (8) يتضح ان درجة تطبيق بعد (التحفيز الالهامي) جاءت متوسطة للجميع فقرات الاستبانة والخاصة بدرجة الموافقة عليها بعد التحفيز الإلهامي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.19 - 2.246) 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) (تحث 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 الاستشارة الفكرية في مستشفى الاصابعة العام من وجهة نظر العاملين فيه) ؟

جدول رقم (9) يوضح درجة تطبيق بعد الاستشارة الفكرية

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

من خلال الجدول رقم (9): يتضح ان نتائج الدراسة اظهرت ان درجة تطبيق بعد (الاستثارة الفكرية) تراوحت ما بين (2.60 - 3.26) وهذا مؤشر يعكس ان تطبيق بعد الاستثارة الفكرية كان متوسط التطبيق في مستشفى الاصابع العام وقد جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (تجنب 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 وترك 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 الاصابع العام من وجهة نظر العاملين فيه) ؟

جدول رقم (10) يوضح درجة تطبيق بعد الاعتبار الفردي

م.ر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تلزم ادارة المستشفى بالشفافية في التعامل مع العاملين في جميع المستويات الادارية	3.16	0.720	متوسط
2	تهتم ادارة المستشفى بابشاع الحاجات الشخصية للعاملين بشكل دائم	3.22	0.511	متوسط
3	تعامل ادارة المستشفى مع كل فرد عامل بطريقة مناسبة	3.26	0.518	متوسط
4	تحترم ادارة المستشفى قناعات 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 المواجهة على تطبيق البعد .

وقد جاءت العبارة رقم (5) (تفهم ادارة المستشفى احساس ومشاعر العاملين) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.30) بانحراف معياري (0.725)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (3) (تعامل 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) (تحترم 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 وتطبيقاتها :

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 الوردة في الجدول رقم 12:

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

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

الفرضية الأولى : يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد التأثير المثالي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابعه 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 الاصابعه 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 الاصابعه 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 بعد اعتبار الفردي على مستوى القيادة التحويلية في مستشفى الاصابعة العام . اظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط ان قيمة معامل الارتباط تساوي ($R^2 = 0.822$) مما يدل على علاقة قوية بين بعد اعتبار الفردي ومستوى تطبيق القيادة التحويلية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.715$) وهذا يدل على ان بعد اعتبار 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 ذات دلالة احصائية 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 بعد (الاعتبار الفردي) اكتر تأثير في تفسير مستوى تطبيق القيادة التحويلية ($BETA=0.822$)، ثم تلاه بعد (الاستثارة الفكرية) ($BETA=0.811$)، تم بعد (التأثير المثالي) وأخيراً بعد (التحفيز الالهي) ($BETA=0.712$) .

مناقشة نتائج الدراسة :

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق أسلوب القيادة التحويلية بشكل عام في مستشفى الاصابعة العام من وجهة نظر العاملين فيه ؟

من خلال النتائج الإحصائية التي تم اجرائها لتحقيق من ان مستوى تطبيق القيادة التحويلية في مستشفى الاصابعة 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 السويم (2015) التي أظهرت الى

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

مناقشة نتائج تساؤل الدراسة الثاني: ما هي درجة الالتزام بتطبيق بعد التأثير المثالي كأحد ابعاد القيادة التحويلية في مستشفى الاصابعة العام من وجهة نظر العاملين فيه ؟
أظهرت نتائج الدراسة ان درجة الالتزام بتطبيق بعد التأثير المثالي في مستشفى الاصابعة 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 بتطبيقه من جانب إدارة المستشفى بشكل جيد، وهذا ما يتفق مع دراسة الحاج (2024) ودراسة السويلم (2015)، ودراسة الخرابشة، 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 الاصابعة 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 (3.19-2.246) وجميعها بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود تطبيق الفعلي والذي لا يرتقي بان يكون له تأثير كبير بالنسبة لتحقيق اهداف المستشفى اذا ما طُبق بشكل عالي وهذا ما يتفق مع دراسة (الحاج ،2024) وكذلك دراسة(السويلم، (2015) دراسة الأخضر (2018) ودراسة الخرابشة، 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 الاستشارة الفكرية في مستشفى الاصابعة العام من وجهة نظر العاملين فيه: أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسط للتطبيق بعد الاستشارة الفكرية بمتوسط بلغ (3.11)، حيث تراوحت متوسطات الفقرات الخاصة بالبعد ما بين (3.26-2.60) وهذا يدل على وجود تطبيق بدرجة متوسطة تعكس مستوى

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

وهذا ما يتყق مع دراسة المائل الشريف (2021) ودراسة الحاج، (2024)، ودراسة السويم (2015) ودراسة الخرابشة، المعاني (2016) واختلفت مع دراسة الأخضر (2018)، ودراسة الراشدي (2018) هذا فيما يتعلق ببعد الاستثارة الفكرية .

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

أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى تطبيق بعد الاعتبار الفردي في مستشفى الاصابعة 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 السلوكى، فيما يتعلق بالحاجات التي تتعلق بالعاملين مثل: احترام الفناعات للعاملين والشفافية في التعامل معهم وفهم رغباتهم واحتياجاتهم، وتتفق هذا البعد مع دراسة السويم (2015) دراسة، الخرابشة (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 لبعد الاعتباري الفردي .

النتائج والتوصيات :

على ضوء اهداف الدراسة ومحاورها الأساسية تم التوصيل الى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع تطبيق القيادة التحويلية في المستشفى الاصابعة 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 بعد الاستشارة 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 الالهي ومستوى تطبيق القيادة التحويلية

بالمستشفى .

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

5 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بعد 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 .

الوصيات :

بناءً على نتائج الدراسة يقترح الباحث جملة من التوصيات :

1- العمل على ترسیخ مفهوم القيادة التحويلية بشكل عملي من خلال ادواتها المختلفة من خلال عقد ندوات ومحاضرات لشرح أهمية تطبيق هذا النمط القيادي الحديث للقراء المسؤولين والعاملين بالمستشفى

2- العمل على تحقيق رغبات واحتياجات العاملين بالمستشفى .

3- إتاحة الفرصة للعاملين بالمستشفى في المشاركة في صنع 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 :

أولاً المراجع العربية :

1. أحمد، أ. (2020). أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في القطاع العام الماليزي. *مجلة الإدارة العامة*، العدد 12.
2. البغawy، 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 تحسن الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على مديري الإدارات في جامعة طرابلس. *جامعة طرابلس*.
5. الخرابشة، ع.، المعاني، أ. (2016). أثر القيادة التحويلية على الإيداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، عمان - الأردن.
6. الرشيدى، ع. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإيداع 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. السبيعى، ع. (2013). القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة في بيئة العمل الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة. *مجلة البحث التربوي*، 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. القحطاني، 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 . الشريفي، م. (2021). مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المربك. مجلة آفاق اقتصادية، 14(7).
12. المغيري، ع. ع. ا. (2017). ممارسات القيادة التحويلية لدى مديريات 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 التغيير 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 فرى يرس.
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 البيضاء. 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 مديرى 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. ا. (2019). أساليب القيادة الإدارية الحديثة .الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

ثانياً المراجع الإنجليزية :-

- 1- Nguyen, n.p. (2023), poses transformational leadership influence organizational culture and organizational performance . International journal of organizational analysis, vol.31 .
- 2- Alharafsheh, m. et al. (2023), relationship between transformational 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, & riggior-E-(2006) . transformational leadership (2nd 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 الاستلام في : 2026/01/10 تم النشر في : 2026/01/24 تم القبول في : 2026/01/26

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 (2nd ed.), psychology press, new York. P-110 .
- 8- Mekonnen, A. (2023). The Effect of Transformational And Transactional Leadership styles on organizational readiness for Change. public management Review