

مدى تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس

د. هنادي عطية*

د. علا علوش**

مروى سمير إبراهيم***

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥/٩/١٦ - تاريخ النشر ٢٠٢٦/١/١٣)

□ ملخص □

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية) من وجهة نظر العاملين، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قامت الباحثة بتوزيع ٢٨٢ استبانة على أفراد العينة وهم العاملين في المستشفيات العامة: الهيئة العامة لمستشفى الأطفال_ الهيئة العامة لمستشفى الشهيد مجد عبدالله (التوليد) في مدينة طرطوس وتم استرداد ٢٣٣ استبانة صالحة للتحليل، وقامت الباحثة بتحليل الاستبيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS(25) وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق القيادة التحويلية في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس وبين المطلوب توافره، حيث كانت درجة التطبيق لمحاوَر الدراسة (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية) مرتفعة وكان ترتيب محاور الدراسة من حيث درجة التطبيق كالتالي: في المرتبة الأولى التأثير المثالي وفي المرتبة الثانية التحفيز والإلهام والمرتبة الثالثة الاعتبار الفردي والرابعة الاستثارة الفكرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، المستشفيات

*أستاذ مساعد- كلية الاقتصاد- قسم إدارة الأعمال- جامعة طرطوس- طرطوس- سورية

**أستاذ مساعد- كلية الاقتصاد- قسم إدارة الأعمال- جامعة طرطوس- طرطوس- سورية

***طالبة ماجستير- كلية الاقتصاد- قسم إدارة الأعمال- جامعة طرطوس- طرطوس- سورية

The extent of applying Transformational Leadership from the perspective of hospital employees: A field study on employees in public hospitals in the city of Tartous

Dr.Hanadi Attia*

Dr.Ola Alloush**

Marwa Samir Ibrahim***

(Received 16/9/2025.Accepted 13/1/2026)

□ABSTRACT □

This study aims to examine the extent of transformational leadership practices from the perspective of employees in public hospitals in Tartous, focusing on its four dimensions: idealized influence, individualized consideration, inspirational motivation, and intellectual stimulation. A descriptive research design was employed, and data were collected using a structured questionnaire. The researcher distributed 288 questionnaires to employees working in public hospitals (the Children's Hospital and the Maternity Hospital) in Tartous, of which 233 valid responses were retrieved and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, version 25). The findings revealed statistically significant differences between the actual level of transformational leadership implementation in public hospitals in Tartous and the expected level. Overall, the degree of application across the four dimensions was found to be high. The ranking of the dimensions, based on the degree of application, was as follows: idealized influence in first place, followed by inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation.

Keywords: transformational leadership, idealized influence, individual consideration, motivation and inspiration, intellectual stimulation, hospitals

*Assistant Professor - Faculty of Economics - Business Administration section - Tartous University - Tartous, Syria

** Assistant Professor - Faculty of Economics - Business Administration section - Tartous University - Tartous, Syria

***Master's Student - Faculty of Economic - Business Administration section - Tartous University - Tartous, Syria

أولاً: المقدمة:

نعيش اليوم في زمنٍ متسارعٍ ومتغيّرٍ دوماً في كل المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ويتّسم بأنه مليءٍ بالتحديات والتطورات، بالإضافة إلى تزايد المعارف والخبرات، والتقدّم السريع في التكنولوجيا والأدوات، وما رافقها من تنوّع كبير في أنواع ورغبات وحاجات المستهلكين، الأمر الذي فرض على المنظمات أن تسعى جاهدة لمواكبة هذا التقدّم والتكيف مع البيئة المحيطة ومواجهة التحديات بالشكل الذي يضمن بقاءها ونموّها وقدرتها على المنافسة. كذلك الأمر بالنسبة للقيادة وأساليبها فهي تتطوّر وتتجدّد مع التقدم بالزمن حيث تعتبر القيادة من المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً ونصيياً واسعاً من البحث والدراسة، فجاح أي عمل في المنظمة يرتبط بشكل كبير وأساسي بقدرة القادة على قيامهم بواجباتهم ووظائفهم من خلال المهارات والقدرات التي يمتلكونها والتي يمكن من خلالها التأثير على الآخرين، حيث تتبع أهمية دور القادة من اعتبارهم قوّة دفع وتأثير في الأفراد العاملين لتحفيزهم ودفعمهم وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. ونتيجة التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة كان يجب على القيادة الانتقال من الأساليب والأنماط التقليدية القديمة إلى الأنماط الحديثة لمواكبة هذه التغيرات وإحدى هذه الأنماط هي القيادة التحويلية التي نالت اهتماماً كبيراً وتم التركيز عليها في كثير من الأبحاث لما لها من دور كبير في إلهام وتحفيز الأفراد وخلق بيئة إيجابية للعمل وتعزيز الثقة والتعاون بين العاملين وخلق رؤية جديدة وملهمة وتوجيه الأفراد نحو تحقيقها بالإضافة إلى تعزيز التواصل المستمر بين القائد والمرؤوسين.

وفكرة القيادة التحويلية ظهرت على يد (Burns) في كتابه "Leadership" وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف تحفيزي مع مرؤوسيهم والقادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المصالح للحصول على مكاسب. (الزعيبي، ٢٠١٣) ويعدّ القطاع الصحي من أكثر القطاعات حيوية وأهمية، فهو يلعب دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني ويضمن سلامة وصحة الأفراد، ويعزز جودة الحياة، وبالتالي فإنّ المستشفيات التي تعتبر جزء هام من هذا القطاع الصحي لها دور هام في توفير سلامة الأفراد في المجتمع، وتعتبر المستشفيات بيئة مليئة بالتغيرات وتواجهها الكثير من التحديات والصعوبات التي تحتاج إلى قيادة فعّالة ومرنة كالقيادة التحويلية قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها بكفاءة للمجتمع. وقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس.

ثانياً: مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية: نمط قيادي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق رؤية مشتركة تتجاوز المصالح الشخصية، من خلال بناء الثقة وتعزيز الالتزام، وتشجيع الابتكار والتغيير الإيجابي داخل المنظمة، بهدف تحسين الأداء وتحقيق التطور المستدام. (عبد العزيز والقحطاني، ٢٠٢٥)

التأثير المثالي: قدرة القائد على أن يكون مثلاً يحتذى به من قبل الأتباع، وتمنّعه بسمعة مرموقة ومحترمة، واكتسابه ثقة واحترام الفريق من خلال سلوكه وأفعاله، وأن تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة في الظروف الصعبة. (صالح، ٢٠٢٤)

التحفيز والإلهام: يمثل هذا البعد مجموعة من السلوكيات والمهارات التي يمتلكها القائد والتي تعمل على إثارة التحفيز والتحمدي لدى المرؤوسين، يشتمل على القدرة على توضيح التوقعات وتحفيز الأفراد للالتزام بالأهداف التنظيمية وتعزيز روح الفريق من خلال الدعم والحماس. (Bass & Avolio, 2023)

الاعتبار الفردي: يعبر هذا البعد عن حرص القائد على مشاعر مرؤوسيه من خلال تشجيعهم والإنصات إليهم وتلبية احتياجاتهم مما يسهم في تعزيز شعورهم بالرضا والاهتمام كما يتضمن تبني استراتيجيات وطرق للتقدير والإطراء والعمل على التفاعل الإيجابي مع المرؤوسين. (Bass & Avolio, 2023)

الاستثارة الفكرية: قدرة القائد على تحفيز الأفراد ليكونوا مبتكرين ومجددين، كما يشجع القائد التفكير الإبداعي والابتكاري، ويحث على اعتماد مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل والتعامل مع التحديات، ويتحدى الأفكار التقليدية ويشجع على التفكير بطرق جديدة ومختلفة مما يسهم في تعزيز الابتكار والتجديد في المنظمة. (الرشدي، ٢٠٢٥)

المستشفى: عبارة عن نظام مفتوح ذو طبيعة اجتماعية يؤثر ويتأثر بالأوضاع السائدة، يقوم بضمان التكفل والرعاية الصحية للأفراد والجماعات من خلال قيامه بوظائف علاجية وقائية وتنقيفية وترقيتها بالتدريب العملي والبحث العلمي. (لمين، ٢٠٢٣)

ثالثاً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

١- دراسة (العتيبي والجهني، ٢٠٢٣) بعنوان: "واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة ووزعت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (٢٠٠) مديرة ووكيلة في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة (٤.١٩) وبوزن نسبي ٨٤% كما جاء مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من بعدي "الحفز الإلهامي" و"التأثير المثالي" كأحد أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة (٤.٢٣) وبوزن نسبي (٨٥%) لكل بُعد، كما اتضح أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من بعدي "الاستثارة الفكرية" و"الاعتبارات الفردية" كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة (٤.١٥) وبوزن نسبي (٨٣%) لكل بُعد، كما جاء مستوى تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في نظام المسارات بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام (٣.٧٨)، وبوزن نسبي ٧٦%

٢- دراسة (شقور وهوري، ٢٠٢٥) بعنوان: "مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في

تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى معرفة مستوى التميز المؤسسي والمتمثل في الأبعاد التالية (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، وفهم طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في جامعة الاستقلال. اعتمد الباحث المنهج الكمي في الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة

الدراسة على (٥٠) موظف وموظفة من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٦٠)، وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كانت عالية، وأن الدرجة الكلية لمستوى التميز المؤسسي كانت متوسطة، وتبين وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Kosidin et al, 2024) بعنوان:

"Model for improving the performance of hospital management information system services through transformational leadership"

"تموذج لتحسين أداء خدمات نظام معلومات إدارة المستشفيات من خلال القيادة التحويلية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر القيادة التحويلية على نجاح أنظمة معلومات إدارة المستشفيات، تم اعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى أنه يوجد تأثير كبير للقيادة التحويلية على المستخدمين وأداء الخدمة حيث يكون للقيادة التحويلية تأثير إيجابي على تحسين أداء خدمات نظام معلومات إدارة المستشفيات من خلال المستخدمين.

٢- دراسة (Notarnicola et al, 2024) بعنوان:

"Transformational leadership and its impact on job satisfaction and personal mastery for nursing leaders in Healthcare organizations"

"القيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي والإلتقان الشخصي لقادة التمريض في مؤسسات الرعاية

الصحية"

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة، مع التركيز على تأثيرها على الرضا الوظيفي والإلتقان الشخصي بين قادة التمريض في مؤسسات الرعاية الصحية، تم اعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تشير النتائج إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بالقيادة التحويلية مما يؤكد على أهمية استراتيجيات تطوير القيادة المصممة خصيصاً داخل مؤسسات الرعاية الصحية، وأن القادة التحويليون ضروريون لتعزيز الثقة وتحسين الرضا الوظيفي في بيئات الرعاية الصحية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي والجهني، ٢٠٢٣) ودراسة (شقور وهواري، ٢٠٢٥) من حيث الأبعاد التي أخذتها الدراسة وهي (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية)، وأيضاً اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وأداة الدراسة المستخدمة ماعدا دراسة (شقور وهواري، ٢٠٢٥) حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، أما بالنسبة لبيئة الدراسة فقد اختلفت هذه الدراسة التي يتم تطبيقها في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس مع الدراسات السابقة التي كانت في بيئات مختلفة منها المدارس والجامعات ومؤسسات الرعاية الصحية بشكل عام عدا دراسة (Kosidin, 2024) التي كانت أيضاً في المستشفيات.

رابعاً: مشكلة البحث:

إن بيئة الأعمال في العصر الحالي أصبحت أكثر تطوراً وتوسعاً فهي تشهد تغييرات كبيرة ومتنوعة في كافة المجالات، بالإضافة إلى التقدم التكنولوجي والمعرفي السريع وازدياد حدة المنافسة، الأمر الذي وضع المنظمات أمام صعوبات وتحديات كبيرة للتكيف مع هذه التغييرات والتي تتطلب من المنظمات أن يكون لديها قيادات إدارية قادرة على تحقيق التميز لهذه المنظمات والانتقال بها إلى وضع أفضل. إن نمط القيادة التحويلية يعدّ من الأنماط التي تحقق

التميز وتلبي الطموحات فالقائد التحويلي يسعى إلى جذب العاملين وكسب ثقتهم واحترامهم ومراعاة احتياجاتهم وتحفيز العاملين على مواجهة التحديات واقتراح الأفكار الجديدة والعمل بإبداع من خلال الاستشارة الفكرية لديهم وتحفيزهم وإلهامهم لتحقيق الرؤية والأهداف والأخذ بالاعتبارات الفردية كمراعاة الفروق الفردية ومراعاة احتياجات الأفراد ومتطلباتهم للعمل، فالقيادة التحويلية تمثل القوة التي تحرك وتدفع الفرد لتأدية العمل بالشكل الأفضل. ومن خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس (مستشفى الأطفال، مستشفى التوليد) بتاريخ ٢٠٢٥/٦/١٥ التمسّت الباحثة ضرورة وجود قيادات فعالة تقود المستشفى نحو الأفضل، حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع عينة من العاملين في الأقسام المختلفة في المستشفيات تم فيها طرح مجموعة من الأسئلة حول أنماط القيادة المتبعة في المستشفيات ومدى تطبيق القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز والإلهام، الاستشارة الفكرية) في هذه المستشفيات، وتبين للباحثة بأن نمط القيادة المتبع هو القيادة التحويلية ولكن هناك غياب لدور القائد في تشجيع العاملين وتحفيزهم لتقديم الأفضل، وعدم إتاحة الفرصة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والأهداف بالإضافة إلى قلة التواصل الفعال والمباشر بين القائد والمرؤوسين الأمر الذي يعيق عمليات التطوير والتغيير والتقدم في المستشفيات. لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس. ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق القيادة التحويلية في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

ما مدى تطبيق التأثير المثالي في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس؟

ما مدى تطبيق الاعتبار الفردي في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس؟

ما مدى تطبيق التحفيز والإلهام في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس؟

ما مدى تطبيق الاستشارة الفكرية في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس؟

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط إجابات أفراد

العينة حول مدى تطبيق القيادة التحويلية في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد (3)

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط

إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التأثير المثالي في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد

(3)

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط

إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق الاعتبار الفردي في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط

الحياد (3)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط

إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التحفيز والإلهام في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط

الحياد (3)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق الاستشارة الفكرية في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد (3)

سادساً: أهداف البحث:

- تحديد مدى تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس.
 - تحديد مدى تطبيق التأثير المثالي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس
 - تحديد مدى تطبيق الاعتبار الفردي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس
 - تحديد مدى تطبيق التحفيز والإلهام من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس
 - تحديد مدى تطبيق الاستشارة الفكرية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس
 - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن للقيادة الاعتماد عليها لتعزيز دورهم وتحقيق التميز للمستشفى.

سابعاً: أهمية البحث:

١- الأهمية النظرية: تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الأهمية الكبيرة للقيادة التحويلية التي نالت اهتماماً كبيراً ولا زالت فهي من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة في هذا العصر الذي يتميز بالتحوّلات المستمرة. بالإضافة إلى ذلك يقَدِّم هذا البحث أساس نظري بالاعتماد على الكتب والأبحاث العلمية والأطروحات حول مفهوم وأهمية وأبعاد القيادة التحويلية كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة الكثير من الباحثين في هذا المجال.
 ٢- الأهمية العملية: يمكن أن تسهم هذه الدراسة بما تتوصل إليه من نتائج ومقترحات وتوصيات بمساعدة أصحاب القرار والقائمين على إدارة المستشفيات (الهيئة العامة لمستشفى الأطفال_ الهيئة العامة لمستشفى التوليد) بما يحقق الاستفادة ويساهم في زيادة الوعي والمعرفة بأهمية القيادة التحويلية في المستشفيات العامة لتحقيق أهداف ومصالح هذه المستشفيات.

ثامناً: منهجية البحث:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظواهر والمشكلات كما هي موجودة في الواقع، وتم جمع البيانات الثانوية من عدّة مصادر كالكتب والرسائل العلمية والأبحاث بالإضافة إلى الإنترنت، أما بالنسبة للبيانات الأولية فتم جمعها عن طريق توزيع استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة وقامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

مجتمع البحث: العاملين في مستشفى الأطفال والعاملين في مستشفى التوليد

عينة البحث: عينة عشوائية بسيطة من العاملين شاغلي الوظائف التنفيذية في المستشفيات محل البحث. ولحساب حجم العينة تم تطبيق قانون ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{\{(N - 1)(d^2/z^2) + p(1 - p)\}}$$

حيث N حجم المجتمع، Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦

d نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥

p نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي ٠,٥٠

الجدول رقم (١): مجتمع البحث:

المستشفى	مجتمع البحث	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات القابلة للتحليل
الهيئة العامة لمستشفى الأطفال	٥٩٦	١٤١	١٢٣
الهيئة العامة لمستشفى الشهيد مجد عبدالله (التوليد)	٤٦٦	١٤١	١١٠
المجموع	١٠٦٢	٢٨٢	٢٣٣

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسة الاستطلاعية

أداة الدراسة: تم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة (العاملين في مستشفى الأطفال- مستشفى التوليد) والبالغ عددهم ٢٨٢ وتم استرداد ٢٣٣ استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت ٨٢,٦٢% وبعدها تم إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (25، تحتوي الاستبانة على أسئلة تمت صياغتها وفق مقياس Likert الخماسي والتي تتراوح بين ١-٥ درجات كما يلي:

الجدول رقم (٢): درجات الموافقة على عبارات الاستبانة وفق مقياس Likert الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

المصدر: من إعداد الباحثة

حدود البحث:

الحدود المكانية: المستشفيات العامة في مدينة طرطوس (الهيئة العامة لمستشفى الأطفال_ الهيئة العامة لمستشفى الشهيد مجد عبد الله (التوليد))
الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيان في شهر حزيران عام ٢٠٢٥
الحدود البشرية: العاملين في الوظائف التنفيذية في المستشفيات محل الدراسة.
الحدود الموضوعية: تتحصر بين أبعاد القيادة التحولية والتي تتمثل ب(التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية).

تاسعاً: الإطار النظري:

١- مفهوم القيادة التحولية: هناك اختلاف بين المتخصصين حول تعريف القيادة التحولية وذلك بسبب تكييف هذا المفهوم بحسب البيئة أو بحسب الظروف المحيطة، فنجد العالم Burns اتجه في مفهوم القيادة التحولية من منظور سياسي بحت كونه أحد رجالات السياسة في ذلك الوقت، في حين ذهب العالم Bass إلى القيادة التحولية من منظور إداري وطريقة تأثر المرؤوسين بالقائد داخل المنظمات والتغيير الذي يحدثه. (الخلاوي، ٢٠٢٤) وتستعرض الباحثة بعض من هذه التعاريف:

يعرّف Burns 1978 القيادة التحولية على أنها: القدرة الاستثنائية للقائد على تحويل انتباه التابعين من الاهتمامات الفردية الضيقة إلى التركيز على الأهداف الكبرى للمنظمة، وتمكينهم من تحقيق إنجازات استثنائية تتجاوز التوقعات التقليدية. وهذا التعريف يركز على عملية إعادة تشكيل المواقف والقناعات التنظيمية وبناء الالتزام الجمعي تجاه الرؤية المشتركة. (Ciulla & Burns, 2014). كما عرّفها (Budur, T, 2020) على أنها: قدرة مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على

إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تدبير مقصود. ويعرفها (Alkahtani, 2023) بأنها: نمط قيادي يركز على تحفيز وإلهام المرؤوسين لتجاوز المصالح الذاتية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتعرف أيضاً بأنها: نمط قيادي يركز على تطوير رؤية مستقبلية إلهامية تعزز الدوافع الداخلية للموظفين لتحقيق مستويات أداء عالية. (Zaid et al, 2023)

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: أسلوب قيادي يركز على تحويل وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة وتعزيز التغيير الإيجابي داخل المؤسسات. يتميز هذا النوع من القيادة بالقدرة على إلهام الأفراد وتعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي، مما يساعد على تحقيق نتائج متميزة. القادة التحويليون يعملون على تطوير رؤية مشتركة، ويهتمون بتعزيز الدافع الداخلي لدى الأفراد لتحقيق تلك الرؤية. (عيسى، ٢٠٢٥). وتعرف الباحثة القيادة التحويلية كالآتي: هي نمط قيادي ذو أهداف ورؤية واضحة ومحددة تلهم المرؤوسين وتحفزهم وتوحد جهودهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الشخصية، وتشجع على التفكير الإبداعي والتجديد والتطوير المستمر مما يساهم في تحقيق نتائج مميزة.

٢- أهمية القيادة التحويلية:

تكمُن أهمية القيادة التحويلية من الأدوار والمهام التي تمارسها في الميدان للتغلب على العقبات والصعوبات التي تواجهها، من خلال بثّ الروح الإيجابية بين القيادات والعاملين. وتوفير المناخ الإبداعي لهم لدفعهم إلى تطوير ذاتهم والقيام بأعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، كما أنها تستند على تنمية المهارات والقدرات مع الإسهام في زيادة المعرفة لدى العاملين (علي، ٢٠١٧)، كما تعمل القيادة التحويلية على زيادة الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين، لرفع مستوى الانتماء والولاء والثقة بالمؤسسة، وبث الدافعية لتحقيق التميز في الأداء، واستخدام الموارد والإمكانيات المتوفرة بالطريقة الأمثل لتحقيق المطلوب (عباس، ٢٠١٥)، ويمكن القول إن أهمية القيادة التحويلية تكمن من خلال العمل على تطوير مهارات العاملين والارتقاء بمستوياتهم المهنية، وإحداث التغيير وتعزيز الأهداف المراد تحقيقها وفق الإمكانيات المتاحة، بالإضافة لمواكبة التطورات التقنية والمهنية وتدريب العاملين عليها، وتفويض العاملين بالأعمال والمهام، وتمكينهم من ممارسة الأدوار القيادية، وإعدادهم ليكونوا قادة المستقبل (الروسان، ٢٠١٥)

٣- أبعاد القيادة التحويلية:

اتفقت معظم الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد القيادة التحويلية، حيث اعتمدت على أربعة أبعاد رئيسية وهي (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) وفقاً لدراسة (التقفي، ٢٠٢٠) ويمكن تناولها على النحو التالي:

-التأثير المثالي: ويشير إلى قدرة القائد الاستثنائية على التأثير في مرؤوسيه، مما يجعله قدوة يحتذى بها من قبلهم. فهو يقوم بوضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويعزز الشعور بالرسالة المشتركة، ويعزز من ثقة الأفراد بأنفسهم. كما يكتسب احترام وثقة وإعجاب من حوله، مما يدفع المرؤوسين إلى محاكاة سلوكه. ويضع القائد التحويلي مصالح الآخرين فوق مصالحه الشخصية، ويشاركهم في مواجهة التحديات والمخاطر، مظهراً سلوكاً أخلاقياً يجعله يتجنب استخدام سلطاته لتحقيق مكاسب شخصية، مما يعكس روح القيادة النبيلة والملتزمة (الزومان، ٢٠٢١) ويتبنى القادة في هذا السياق سلوكيات تجعلهم نماذج يحتذى بها من قبل الآخرين مع مرور الوقت، مما يضمن لهم الاحترام والإعجاب والثقة. من السمات التي يتميز بها القادة المثاليون هي أنهم يضعون احتياجات الآخرين قبل احتياجاتهم الشخصية، ويكونون مستعدين للتضحية بمكاسبهم الخاصة لصالح الآخرين. كما يشاركون في المخاطر التي قد يواجهها الأتباع ويظهرون التعاون بدلاً من التسلط في تصرفاتهم. يتمسكون بالمعايير الأخلاقية، ويتجنبون استخدام السلطة لتحقيق

مصالح شخصية، بل يستخدمون قوتهم لتحفيز الأفراد والجماعات على تحقيق رسالتهم ورؤيتهم. وعندما تتوفر هذه الصفات المثالية بمرور الوقت، يبدأ الأتباع في محاكاة هذه السلوكيات، مما يجعل أهدافهم أكثر وضوحاً ومعنى، فيعملون بكل طاقتهم لتحقيقها. (عشوش، ٢٠٢٣)

-الاعتبار الفردي: يولي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً بحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو، من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع. يعامل كل شخص بشكل مستقل ويقدم الدعم في حل مشكلاته، ويقف إلى جانبه في مختلف الظروف. كما يعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويسعى لتأسيس نظام فعال للتواصل بينه وبين الأفراد. القائد المعرفي يستمع جيداً لكل من يتحدث إليه، ويمارس أسلوب "الإدارة بالتواجد"، أي أنه يكون قريباً من العاملين ويتيح لهم سهولة الوصول إليه عند الحاجة. كما يقوم بتفويض بعض مهامه إليهم لتعزيز مهاراتهم، ويتابع هذه المهام المفوضّة ليقدم المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع الحرص على عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة المستمرة (البهلول، ٢٠٢٠).

-الحافز الإلهامي: يسعى القائد التحويلي إلى إلهام المرؤوسين وتحفيزهم على حب التحدي والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، حيث يعزز فيهم الحماس وروح الفريق ويشركهم في رسم الرؤية المستقبلية. من خلال ذلك، يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه جهودهم ويحدد توقعاته العالية منهم. يتصرف القائد المعرفي وفقاً لهذا البعد بأسلوب يحفز الأفراد من حوله، ويعطي معاني وتحديات لعملهم، مما يساهم في تغليب روح الجماعة ويشجعهم على التفكير في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة. كما يحفزهم على دراسة البدائل المختلفة والمرغوبة، ويتيح لهم الفرصة للمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المشتركة (عادل، ٢٠٢٣) ويتجسد الحافز الإلهامي في قدرة القائد على إشعال روح الحماس لدى العاملين، من خلال تقديم التحديات التي تعزز عزيمة الأفراد وتحديد التوقعات التي يتعين عليهم تحقيقها بما يخدم مصلحة المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها. هنا، يشير الإلهام إلى القدرة على تحفيز الحركة والوعي والطموح لدى الأفراد. القائد الملهم هو من يستطيع تحويل الأهداف التي قد تبدو صعبة إلى أهداف قابلة للتحقيق. كما أن القائد الملهم يمتلك قدرة على فهم محيطه وقدرات واحتياجات وتطلعات الآخرين، ويستخدم هذا الفهم لإثارة النشاط والعمل والتحدي الإيجابي بين فريقه (دكار، ٢٠٢١)

-الاستشارة الفكرية: يعزز القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه من خلال تشجيعهم على التفكير الإبداعي والتجديد واستخدام العقلانية، كما يشجع الأفكار الجديدة والمبتكرة في حل المشكلات وتقديم حلول جديدة للتعامل مع الأوضاع التقليدية. ويعزز القائد روح الابتكار عن طريق تجنب توجيه النقد العلني في حال حدوث إخفاق، وكذلك بقبوله للأفكار المبتكرة حتى وإن كانت تتعارض مع آرائه الشخصية (رزق، ٢٠٢٤). حيث أن هذا البعد يعكس نمط التفكير المتجدد والمبتكر الذي يتبناه القائد، حيث يسعى لتحفيز وتشجيع وتنمية قدرات الأفراد من أجل توليد أفكار ومبادرات مبتكرة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة وتغيير الأعمال التقليدية. كما يعمل القائد من خلال هذا الجانب على تحفيز النماذج الفكرية لدى المرؤوسين، مع التركيز على معتقداتهم وتوجهاتهم في تطبيق التغيير والتجديد (مساوي، ٢٠٢١)

٣- الفرق بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى:

تعتبر القيادة التحويلية واحدة من عدة أنماط قيادية، ولكل نمط خصائصه وميزاته، أحد أهم الفروق بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى هو التركيز على التغيير والتحفيز، بينما تركز القيادة التحويلية على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، تركز القيادة التقليدية، مثل القيادة التبادلية على المكافآت والعقوبات

لتحقيق الأداء المطلوب. علاوة على ذلك، تهدف القيادة التحويلية إلى خلق بيئة من الابتكار والإبداع بينما قد تفضل الأنماط الأخرى، مثل القيادة الأوتوقراطية، التحكم الصارم وتوجيه الأوامر. في القيادة الأوتوقراطية، يتخذ القرار بشكل مركزي، مما يقلل من مشاركة الأفراد في العملية، بينما في القيادة التحويلية، يتم تشجيع المشاركين على تبادل الأفكار والمساهمة في اتخاذ القرارات. كما أن القادة التحويليين يتمتعون بقدرة فائقة على التواصل وبناء علاقات قائمة على الثقة مع أفراد الفريق مما يسهل التعاون ويعزز من روح الفريق. وعلى النقيض، قد لا تعطي الأنماط الأخرى نفس القدر من الأهمية للتفاعل العاطفي والاتصال الفعال. (عيسى، ٢٠٢٥)

عاشراً: الدراسة العملية:

١- صدق وثبات أداة الدراسة: يتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، فإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط مساوية أو أقل من 0.05 تعتبر الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (٣): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية لجميع هذه الأبعاد:

المحور	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التأثير المثالي	0.862	0.000
الاعتبار الفردي	0.932	0.000
التحفيز والإلهام	0.891	0.000
الاستشارة الفكرية	0.894	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من هذا الجدول أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون عالية وجميع قيم Sig أقل من 0.05 وبالتالي فإن أداة الدراسة تحقق الأهداف التي صممت لأجلها.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (٤): قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	0.876
الاعتبار الفردي	0.860
التحفيز والإلهام	0.862
الاستشارة الفكرية	0.861
محاور الاستبانة	0.953

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة تتراوح بين (0.876-0.953) وهي قيم مرتفعة ويلاحظ من الجدول أيضاً أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة أكبر من معامل ألفا كرونباخ لكل محور، وبالتالي فإن معاملات الثبات عالية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.60

٢- الإحصاءات الوصفية لمحاوير الدراسة:

الجدول رقم (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاوير الدراسة:

الترتيب	درجة التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
7	مرتفعة	73.4%	1.01	3.67	يفضل القائد المصلحة العامة على المصلحة الشخصية
4	مرتفعة	78.6%	0.86	3.93	يتعامل القائد بصدق مع العاملين
1	مرتفعة	84.6%	0.69	4.23	يحظى القائد بالاحترام والتقدير من قبل العاملين
6	مرتفعة	77.4%	0.91	3.87	يكون نموذجاً يسعى العاملون لتقليده
2	مرتفعة	81.6%	0.80	4.08	يتمتع بقوة شخصية وثقة عالية بالنفس
4	مرتفعة	78.6%	0.94	3.93	يملك الخبرة الكافية التي تساعد على مواجهة المواقف الصعبة
5	مرتفعة	78.2%	0.91	3.91	تتسجم أقوال القائد مع أفعاله
3	مرتفعة	80.6%	0.75	4.03	يعمل بشكل جاد ولديه طاقة كبيرة للعمل
4	مرتفعة	78.6%	0.98	3.93	يتعامل مع المشكلات والتحديات بذكاء وسرعة
	مرتفعة	79%	0.62	3.95	التأثير المثالي
6	مرتفعة	70.4%	1.12	3.52	يشجع القائد على طرح الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره
5	مرتفعة	72.4%	1.06	3.62	يعتمد على التواصل المفتوح والاتصال المباشر مع مختلف العاملين
3	مرتفعة	75.6%	1.01	3.78	يحترم قناعات العاملين ويهتم بمتطلباتهم ورغباتهم
4	مرتفعة	73.2%	0.99	3.66	يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين
1	مرتفعة	77%	0.92	3.85	يهتم بتطوير مهارات وقدرات العاملين
2	مرتفعة	76.4%	1.01	3.82	يقدر المجهود الذي يبذله كل فرد
7	مرتفعة	68.6%	1.20	3.43	يهتم بالجميع دون تحيز أو استثناء
	مرتفعة	73.2%	0.77	3.66	الاعتبار الفردي
3	مرتفعة	77.8%	0.82	3.89	يقوم القائد بإثارة روح التحدي والحماس بين العاملين لتحقيق رؤية المؤسسة
5	مرتفعة	77%	0.89	3.85	يعمل على تنمية روح الفريق الواحد
1	مرتفعة	78.8%	0.83	3.94	يقدم النصح والمشورة للعاملين
6	متوسطة	62.8%	1.25	3.14	يقوم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف
2	مرتفعة	78%	0.84	3.90	يشعر العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به
4	مرتفعة	77.2%	1.00	3.86	يبث القائد روح التفاؤل في نفوس العاملين
1	مرتفعة	78.8%	0.77	3.94	يشجع العاملين على الالتزام بأهداف المؤسسة
1	مرتفعة	78.8%	0.83	3.94	يملك القدرة على الإقناع
	مرتفعة	76%	0.65	3.80	التحفيز والإلهام
3	مرتفعة	74.2%	1.00	3.71	يستمع القائد إلى أفكار ومقترحات العاملين
2	مرتفعة	75%	0.96	3.75	يشجع العاملين على اقتراح أفكار جديدة لإنجاز العمل
1	مرتفعة	76%	0.94	3.80	يعمل على خلق بيئة عمل تشجع العاملين على الإبداع
4	مرتفعة	72.2%	1.05	3.61	يقوم بتنمية قدرات ومهارات التفكير لدى العاملين لمواجهة التحديات
6	متوسطة	65.5%	1.12	3.29	يعتمد على أسلوب النقد البناء

5	متوسطة	67.8%	1.17	3.39	يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة
7	متوسطة	64.8%	1.18	3.24	تتعرف القيادة باستمرار على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية
	مرتفعة	70.8%	0.78	3.54	الاستثارة الفكرية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss

نتائج الإحصاءات الوصفية:

الجدول رقم (٦): درجات الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي

الترج	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80	من 10% إلى أقل من 36%
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	من 36% إلى أقل من 52%
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	من 52% إلى أقل من 68%
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	من 68% إلى أقل من 84%
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5	من 84% إلى 100%

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من جدول الإحصاءات الوصفية لمحاو الاستبيان أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تقيس محور التأثير المثالي حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.62) ومتوسط حسابي نسبي قدره (79%) وكانت درجة التطبيق لهذا المحور مرتفعة وترتيبه من حيث التطبيق (1)

يتضح أيضاً من الجدول أن أفراد عينة الدراسة قد أبدوا موافقتهم على العبارات التي تقيس محور الاعتبار الفردي حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (3.66) وبانحراف معياري قدره (0.77) ومتوسط حسابي نسبي قدره (73.2%) وكانت درجة التطبيق لهذا المحور مرتفعة وترتيبه من حيث التطبيق (3)

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة قد أبدوا موافقتهم في الإجابة على عبارات محور التحفيز والإلهام حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.65) ومتوسط حسابي نسبي قدره (76%) وكانت درجة التطبيق لهذا المحور مرتفعة وترتيبه من حيث التطبيق (2)

يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تقيس محور الاستثارة الفكرية حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (3.54) وبانحراف معياري قدره (0.78) ومتوسط حسابي نسبي قدره (70.8%) وكانت درجة التطبيق لهذا المحور مرتفعة وترتيبه من حيث التطبيق (4)

٣- اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (٧): اختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف - سميرونوف لمحاو الدراسة

المحور	قيمة مستوى الدلالة لاختبار كولمجراف-سميرونوف
التأثير المثالي	0.000
الاعتبار الفردي	0.000
التحفيز والإلهام	0.000
الاستثارة الفكرية	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss

على الرغم من أن حجم العينة كبير في هذه الدراسة (233)، إلا أن نتائج اختبار كولمغروف-سميرنوف أشارت إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي كما أظهرت الرسوم البيانية وجود انحراف عن الشكل الطبيعي الأمر الذي قد يؤثر في دقة تطبيق الاختبارات المعلمية، لذلك تم اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية بوصفها أنسب للتحليلات الإحصائية في هذه الحالة، وهو ما أشارت إليه عدد من الدراسات المنهجية التي توصي باستخدام الاختبارات اللامعلمية عند عدم تحقق افتراض الطبيعة بغض النظر عن حجم العينة.

٤- اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التأثير المثالي في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد (3) لكي نتأكد من توافق محور التأثير المثالي الموجود في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس مع محور التأثير المثالي المطلوب توافره تم استخدام اختبار Wilcoxon لعينة واحدة وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (٨): اختبار Wilcoxon لمحور التأثير المثالي

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of equals 3.00. التأثير المثالي	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة وهي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مدى تطبيق التأثير المثالي في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد 3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق الاعتبار الفردي في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد (3) لكي نتأكد من توافق محور الاعتبار الفردي الموجود في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس مع محور الاعتبار الفردي المطلوب توافره تم استخدام اختبار Wilcoxon لعينة واحدة وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (٩): اختبار Wilcoxon لمحور الاعتبار الفردي

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of equals 3.00. الاعتبار الفردي	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة وهي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مدى تطبيق الاعتبار الفردي في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد 3

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التحفيز والإلهام في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد (3) لكي نتأكد من توافق محور التحفيز والإلهام الموجود في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس مع محور التحفيز والإلهام المطلوب توافره تم استخدام اختبار Wilcoxon لعينة واحدة وكانت النتائج كالتالي:
الجدول رقم (١٠): اختبار Wilcoxon لمحور التحفيز والإلهام

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of التحفيز والإلهام equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مدى تطبيق التحفيز والإلهام في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد 3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق الاستشارة الفكرية في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد (3) لكي نتأكد من توافق محور الاستشارة الفكرية الموجود في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس مع محور الاستشارة الفكرية المطلوب توافره تم استخدام اختبار Wilcoxon لعينة واحدة وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (١١): اختبار Wilcoxon لمحور الاستشارة الفكرية

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of الاستشارة الفكرية equals 3.00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مدى تطبيق الاستشارة الفكرية في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد 3 اختبار الفرضية الرئيسية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق القيادة التحويلية في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد (3) لكي نتأكد من توافق مدى تطبيق القيادة التحويلية في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس مع تطبيق القيادة التحويلية المطلوب توافرها تم استخدام اختبار Wilcoxon لعينة واحدة وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (١٢): اختبار Wilcoxon لمدى تطبيق القيادة التحويلية في المستشفيات العامة

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of القيادة التحويلية	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis

--	--	--	--	--

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مدى تطبيق القيادة التحويلية في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد 3

النتائج:

- توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراستي (العنبي والجهني، ٢٠٢٣) ودراسة (شكور وهوري، ٢٠٢٥) حيث أن مدى تطبيق القيادة التحويلية في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاتجاهات أفراد العينة 3.75 وهذا يشير إلى تمتع القادة في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس بصفات قيادية تحويلية كبيرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مدى تطبيق القيادة التحويلية من خلال بُعد التأثير المثالي في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد 3 حيث كانت درجة التطبيق مرتفعة وهذا يعني أن القادة في المستشفيات العامة يتمتعون بالخبرة والمعرفة الكافية لمواجهة وحل المشكلات ويمتلكون الصفات الجذابة والقدرة على التأثير في العاملين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مدى تطبيق القيادة التحويلية من خلال بُعد الاعتبار الفردي في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد 3 حيث كانت درجة التطبيق مرتفعة وهذا يعني أن القادة في المستشفيات العامة لديهم القدرة على التعامل مع جميع العاملين باختلاف قدراتهم ومهاراتهم بشكل عادل وتوزيع المهمم والواجبات حسب قدرة كل فرد.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مدى تطبيق القيادة التحويلية من خلال بُعد التحفيز والإلهام في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد 3 حيث كانت درجة التطبيق مرتفعة وهذا يعني أن القادة يحثون العاملين على العمل بروح الفريق الواحد ويقومون بإعداد العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتقديم النصح والمشورة لهم عند الحاجة.

-- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مدى تطبيق القيادة التحويلية من خلال بُعد الاستثارة الفكرية في المستشفيات العامة في مدينة طرطوس ومتوسط الحياد 3 حيث كانت درجة التطبيق مرتفعة وهذا يعني أن القادة يعملون على تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين وخلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار في العمل.

التوصيات:

- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة حول القيادة التحويلية ونشر الوعي وثقافة الأنماط القيادية بين العاملين وتحديد القيادة التحويلية.

- حث القادة في المستشفيات العامة لوضع معايير ثابتة وواضحة لممارسة القيادة التحويلية وتدريب القادة على اتباع المزيد من السلوكيات التي تجعلهم نماذج يحتذى بها

-تشكيل لجان مختصة لتعزيز التفكير الإبداعي والوعي والطموح لدى الأفراد العاملين ومواكبة كل ما هو جديد والتحفيز لتقديم الأفضل وإتاحة الفرصة باستمرار لعرض الأفكار الجديدة وإبداء الآراء.

-المحافظة على مستوى التدريب والتطوير لقدرات العاملين ومهاراتهم التي تساعدهم على اكتشاف المشكلات وتزويدهم بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات وحلها وبث روح الحماس والتفاؤل لديهم وتعزيز التواصل المستمر مع الأفراد.

-ضرورة الاهتمام بشكل مستمر بالعنصر البشري والوقوف على احتياجاته الوظيفية والشخصية والبقاء على تواصل دائم مع مختلف العاملين ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين.

المراجع:

المراجع العربية:

- عبد العزيز، محمود عبد العزيز أحمد؛ القحطاني، نايف سعد عبد الله. (٢٠٢٥). " أثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية". مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مجلد ٤، العدد ١٣، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة، مصر.
- الرشيدى، عبد العزيز غانم مشلح. (٢٠٢٥). " الدور الوسيط لمشاركة المعرفة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي في وزارة الداخلية الكويتية". مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مجلد ٤، العدد ١٤، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة، مصر.
- صالح، محمد عبد الله حسين. (٢٠٢٤). "أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية". مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، العدد ١٣.
- الجربراني، نصر صالح عبده حسن؛ السوداني، مبروك صالح؛ الجبراني، راجح دحان. (٢٠٢٥). "تأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية". مجلة جامعة البيضاء، جامعة عمران، اليمن، المجلد ٧، العدد ١.
- العتيبي، أميرة عائض؛ الجهني، أريج مكي. (٢٠٢٣). "مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً". المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلد ٧، العدد ٣٧، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- شفور، ساري؛ هوارى، بن شيخ. (٢٠٢٥). "واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض". مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مجلد ١، العدد ١٣، كلية علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر.
- الخلاوي، محمد بن فهد. (٢٠٢٤). "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن". مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، العدد ٤، المجلد ٤، كلية التربية، جامعة دمنهور، السعودية.
- فرج، محمد صالح؛ بشير، عبد الواحد محمد. (٢٠٢٥). " القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على المصارف التجارية بمدينة ترهونة". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٤، العدد ٣، جامعة الزيتونة، ليبيا.

- عيسى، رقية عبد الله حسن. (٢٠٢٥). " القيادة التحولية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي". مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، المجلد ٣، العدد ١، قسم الإدارة والتنظيم، المعهد العالي للعلوم والتقنية، ليبيا.
- الثقي، عتيق علي. (٢٠٢٠). " إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحولية والتمكين الإداري دراسة حالة غرف الطائف التجارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية والقانونية، ٤(٧)، المركز القومي للبحوث، غزة.
- الزومان، موزي بنت محمد. (٢٠٢١). " أثر القيادة التحولية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٤٧(١٨١)، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.
- عيشوش، هشام. (٢٠٢٣). " مساهمة القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة"، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٦(١)، الجزائر.
- البهلول، علي منير. (٢٠٢٠). " دور القيادة التنظيمية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة دراسة ميدانية في جامعة تشرين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٢(٢)، سوريا.
- عادل، قنيفي. (٢٠٢٣). " أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين"، مجلة دفاتر المخبر، ١٨(١)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- دكار، جنات. (٢٠٢١). " دور القيادة التحولية في تبني متطلبات إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". مجلة دراسات اقتصادية، ١٥(٣)، جامعة زيان عاشور بالجفلة، الجزائر.
- رزق، مريانة رزق. (٢٠٢٤). " تأثير القيادة التحولية على مشاركة المعرفة: دراسة تطبيقية على موظفي حي غرب المنصورة بمحافظة الدقهلية-مصر"، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر.
- الزعبي، خلود فواز. (٢٠١٣). " درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، رسالة قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- مساوي، حسين. (٢٠٢١). " نماذج القيادة الحديثة ودورها في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: عرض مجموعة تجارب بعض المنظمات"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، ١٦(٢)، جامعة على لونيبي البلدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- عباس، على. (٢٠١٥). " تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠.
- الروسان، إخلاص محمد نهار. (٢٠١٥). " الأثر الاستراتيجي للقيادة التحولية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي-بالتطبيق على قائدات التربية والتعليم في محافظة إربد"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.

-علي، عزة. (٢٠١٧). " نموذج مستقبلي لمنهج التربية في المدرسة الثانوية ". دار إيتراك للنشر والتوزيع،

القاهرة، مصر .

-Bass, B. M, & Avolio, B.J. (2023). "*Transformational leadership and organizational culture*". Public Administration Quarterly, 17(1).

-Duressa, Z, Asfaw, M. (2014). "*Transformational Leadership and its Applications in the public service organizations of Ethiopia*". International institute for science, Technology and education, vol 23, Ethiopian civil service, Ethiopia.

-Kosidin, Munir, Dirgantari. P, Wahyudin, A. (2024). "*Model for improving the performance of hospital management information system services through transformational leadership*". Eduvest-journal of universal studies, 4(10), Indonesia.

-Ciulla, J. B., Burns, J. M. (2014). "*Ethics, the heart of leadership* (3rd ed), Praeger.

-Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2023). "*The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study*". Journal of cleaner production.

-Alkahtani, A. H. (2023). "*The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence*", Leadership and organization development journal, 44(1).

-Budur, T. (2020). "*Effectiveness of transformational leadership among different cultures*", International journal of social sciences & educational studies, 7(3)