

The impact of leadership styles on the performance of workers in health organizations, An applied study in Asir Central Hospital during 2021

Mr. Nabil Ali Saeed Alshahrani

Health Affairs Asir Region | Ministry of Health | KSA

Received:

14/11/2022

Revised:

25/11/2022

Accepted:

11/12/2022

Published:

30/04/2023

* Corresponding author:

awad202099@hotmail.com

Citation: Alshahrani, N. A. (2023). The impact of leadership styles on the performance of workers in health organizations, An applied study in Asir Central Hospital during 2021. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(4), 81 – 99.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R141122>

2023 © AJSRP • National Research Center, Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The study aimed to identify the impact of leadership styles on the performance of workers, and therefore the study aimed to study the relationship between the three leadership styles (transformational leadership, transactional leadership, and servant leadership) on the performance of workers in Aseer Central Hospital during the year 2021. To achieve the objectives of the study, the researcher used The analytical descriptive approach, and the questionnaire for data collection, consist of two parts: the first section is general data, and the second section consists of four axes depending on the variables of the study. The study was applied to a sample of (305) hospital employees. It was extracted and analyzed on the SPSS statistical package program. One of the most important results of the study is that the three leadership styles affect the performance of employees to close degrees. It was also found that the reality of the managers' use of the leadership styles (transformational, mutual, and servant) is done to a high degree and to a close degree for each style, as it was found that the style of transformational leadership is the most used and influential style on the performance of employees with a correlation coefficient of (0.701). The fact that managers use the transactional leadership style is less used and comes in the third rank in terms of impact on the performance of employees with a correlation coefficient of (0.650). The effect of the servant leadership style is in the second rank in terms of the impact on the performance of employees with a correlation coefficient of (0.700). The study recommended the need for the hospital to choose its leadership with sufficient competence and experience by relying on several leadership styles and how to employ each style in the hospital. The study also recommended the need for managers to use the leadership style that suits their subordinates. departments in order to increase their leadership skills.

Keywords: leadership styles, employee performance, health organizations, Asir Hospital.

أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال 2021م

أ. نabil علي سعيد الشهراني

الشؤون الصحية بمنطقة عسير | وزارة الصحة | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، وبالتالي فإن الدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة). على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي خلال عام 2021. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون من قسمين: القسم الأول البيانات العامة، والقسم الثاني عبارة عن أربعة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المستشفى بلغت (305) موظف. تم تفرغها وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية SPSS. ومن أهم نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين بدرجات متقاربة. كما تبين أن واقع استخدام المديرين للأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) يتم بدرجة عالية وبدرجة متقاربة لكل نمط، حيث تبين أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط استخداماً وتأثيراً على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,701). أن واقع استخدام المديرين لنمط القيادة التبادلية أقل استخداماً ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,650). أن تأثير نمط القيادة الخادمة هو في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,700). أوصت الدراسة بضرورة قيام المستشفى باختيار قيادات ذات كفاءة وخبرات كافية باعتمادها على العديد من الأنماط القيادية وكيفية توظيف كل نمط منها في المستشفى، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يستخدم المديرين النمط القيادي الذي يتناسب مع مرسومهم، كذلك أوصت بضرورة أن توفر إدارة المستشفى برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية. **الكلمات المفتاحية:** الأنماط القيادية، أداء العاملين، منظمات صحية، مستشفى عسير.

1- مقدمة:

تمثل المبادئ الأساسية للقيادة في السمات الشخصية التي يتصف بها القائد، وهذه السمات هي عبارة عن الأساليب التي يستخدمها القائد انطلاقاً من المهارات والمعرفة التي يمتلكها بهدف تحفيز مرؤوسيه على العمل وفقاً لما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة (شعيب، 2014م، ص 89).

لذا فالقيادة تركز على تحديد كيفية أداء العمل بصفة عامة أو بصورة إجمالية، ولا تنطرق إلى التفاصيل الدقيقة لأداء هذا العمل، بل يكون التركيز على الشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وعلى عكس ذلك فإن الإدارة تركز على الأساليب والطرق التي يتم بها أداء مهام العمل بناءً على عمليات الإدارة المتعارف عليها مثل مدى التزام العاملين بالأنظمة المتبعة واللوائح الإدارية ومعايير أداء المهام الوظيفية، وكيف يتم التعامل مع المشكلات التي تطرأ في العمل، والكيفية التي تستخدم بها الإدارة السلطة الممنوحة لها، وبالتالي يمكن القول أن الإدارة تهتم بالتفاصيل الجزئية، بينما القيادة يكون تركيزها على المحصلة النهائية (الضمور، 2020).

والقيادة تعتبر من الوظائف الإدارية الهامة والمؤثرة على فعاليات المنظمات، وتزداد أهمية القيادة في ضوء الظروف البيئية المحيطة والتي تتسم بالتعقيد الشديد والتغير المستمر، وهو ما يتطلب أنماطاً قيادية قادرة على التعامل مع تلك التغيرات بوعي شديد، وليس قوالب إدارية جامدة تتوقف عند حدود الماضي وتمسك بالأساليب والطرق الإدارية التقليدية التي قد تكون غير مناسبة للواقع الحالي، وعلى الرغم من الفروق الجوهرية بين مفهومي القيادة والرئاسة، إلا أن التطبيقات الحديثة في الإدارة تعمل على التقريب بين هذين المفهومين بحيث يتحول الرئيس إلى قائد يسعى إلى تحقيق التعاون بين الأفراد، ويبث روح التنافس الشريف بينهم، وجعل الانسجام واضحاً في تنفيذ الأعمال والسياسات (غنيم، 2012).

والقيادة من المنظور الإداري تعني المهارة التي تتوفر لدى المديرين في كيفية التعامل مع الأفراد باستخدام هذه المهارات المتوفرة لديهم في تحفيز مرؤوسهم على أداء مهام وظائفهم بأفضل مستويات الأداء وأن يكون الدافع لديهم ذاتياً من تلقاء أنفسهم، وليس نتيجة لخوفهم من سلطة القيادة في توقيع الجزاءات عليهم في حالة التقاعس في أداء العمل، ويتعاملون مع تحقيق أهداف المنظمة باعتبارها أهدافهم هم شخصياً (شعيب، 2014).

ومن التعاريف السابق للقيادة يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على تأثير القائد في مرؤوسيه للعمل على تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن القائد لابد أن يتمتع بسلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد، وفعالية هذا القائد وتأثيره تتضح من خلال القدرة على تنسيق وإبراز جهود مرؤوسيه، وتحفيزهم على العمل المنظم الهادف. ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على الأنماط القيادية وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى من وجهة نظر العاملين بمستشفى عسير المركزي.

2-1 مشكلة الدراسة:

أكدت دراسة (برهان وأحمد، 2017) على أهمية أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالقطاع الطبي الخاص، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكوادر البشرية لتحسين أدائهم، كذلك دراسة (المجالي، 2022) التي أكدت على أهمية نمط القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين، ونظراً لأن بيئة عمل المستشفيات تتكون من العديد من الأفراد في مستويات إدارية مختلفة، وهذا الأمر ينطبق على غالبية المنظمات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها، لكن المستشفيات تختلف عن أي منظمة أخرى باعتبارها بيئة عمل صعبة حيث تتصل مباشرة بحياة الإنسان وصحته، ومن ثم فإن وظيفة القيادة في المستشفى لم تعد مقصورة على الأعمال والواجبات الروتينية، بل أصبحت وظيفة القيادة في المستشفيات عملاً إبداعياً يحتاج إلى الخبرة والاطلاع الدائم على ما يجري في حقل عمله والنمو المهني المستمر، لذا فهو بحاجة إلى مهارات قيادية إدارية، تسهم في تطوير قدرته القيادية وزيادة تأثيره في

مرؤوسيه. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي؟

3-1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من مساعدتها للقائمين على العمل الإداري والقيادي في مستشفى عسير المركزي في معرفة الأنماط القيادية المتبعة فيها، وكذلك مدى تأثير تلك الأنماط على أداء العاملين. كما أن هذه الدراسة قد تفيد القادة والإداريين في مستشفى عسير المركزي من خلال تقديم بعض النتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع البحث.

4-1 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. عرض وتحليل أثر نمط القيادة التحويلية على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي.
2. عرض وتحليل أثر نمط القيادة التبادلية على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي.
3. عرض وتحليل أثر نمط القيادة الخادمة على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي.

5-1 فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% بين نمط القيادة التحويلية وأداء العاملين بمستشفى عسير المركزي.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% بين نمط القيادة التبادلية وأداء العاملين بمستشفى عسير المركزي.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% بين نمط القيادة الخادم وأداء العاملين بمستشفى عسير المركزي.

6-1 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في مستشفى عسير المركزي.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في العام 1442هـ / 2021م.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين بمستشفى عسير المركزي.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

1-2 الإطار النظري:

1-1-2 الأنماط القيادية:

النمط القيادي هو عبارة عن أسلوب أو منهجية يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه وتنفيذ الخطط الموضوعية، وتحفيز العاملين، وبالتالي فإن النمط القيادي هو عبارة عن الإجراءات سواء الصريحة أو الضمنية التي يقوم بها القائد، ويختلف أسلوب التعامل من قائد إلى قائد آخر حيث يتعامل القادة مع موظفيهم بطرق مختلفة، إلا أن القادة الإيجابيون يستخدمون أساليب مثل التعليم والتدريب والمنح المرؤوسين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات كما يكثر هذا النوع من القادة تفويض مرؤوسيه ببعض الصلاحيات، بينما القادة السلبيون عادة يعتمدون على أسلوب العقوبات، ويعتقدون أنها الطريقة الوحيدة لإنجاز الأمور، ويعتقدون أنه كلما زادت سلطتهم عن طريق

تخويف الجميع للوصول إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية، إلا أنه عادة ما يؤدي هذا الأسلوب إلى انخفاض الروح المعنوية مما ينعكس على انخفاض الإنتاجية، والأشخاص الذين يستخدمون الأسلوب السلبي في القيادة هم مجرد مديرين أو رؤساء في العمل، بينما الأشخاص الذين يستخدمون الأسلوب الإيجابي يمكن أن يطلق عليهم قادة. وفي الجزء التالي سوف يتم تناول الأنماط القيادية الثلاثة التي ركزت عليها الدراسة الحالية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة.

1. النمط القيادي: هي عبارة عن المهارات المتوفرة لدى القائد لإحداث التأثير الإيجابي في مرؤوسيه وتحفيزهم وزيادة إقبالهم على العمل بالجدية والكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة. (النمروآخرون، 2011: 370)
 2. نمط القيادة التحويلية: هي عبارة عن "نمط قيادي يتميز عن غيرهم من الأنماط القيادية بأنه لديه رؤية مستقبلية وأهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، ويدرك أهمية دور مرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف، من خلال تحفيزهم على المشاركة والإقدام على العمل بكل حماس، وتكون له علاقات جيدة مع مرؤوسيه، ويركز على استخدام أسلوب العمل الجماعي كبديل للعمل الفردي (الهوري، 1999، 20)
 3. نمط القيادة التبادلية: هي سلوك قيادي يركز فيه المدير على وضع أسس للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه تقوم على أساس فكرة الثواب والعقاب، أي إعطاء المكافآت بكافة أشكالها سواء المادية أو المعنوية للموظف الذي يقوم بأداء عمله بالمستوى المطلوب منه، وعلى العكس من ذلك في حالة الموظف المتقاعس أو المهمل في عمله يتم مجازاته، وتقاعس الموظف هنا يقصد به أشكال عديدة من بينها الإنتاجية المنخفضة، أو عدم الالتزام بالتواجد في مكان العمل،،، وغيرها (Hernon, 2007: 117)
 4. نمط القيادة الخادمة: ويقصد بها أن القادة يقومون بتقديم خدماتهم المجانية، لكسب ثقة الأتباع والمجتمعات، لذلك فإن القيادة الخادمة تختلف عن الأنماط الأخرى من القيادة لأنها تركز على الأمانة الشخصية والعلاقات طويلة الأمد مع الأتباع (Greenleaf, 2015).
- ويعرف الباحث الأنماط القيادية إجرائياً بأنها الأسلوب أو الطريقة التي يتبعها المدير لتسيير الأعمال باختلاف الطرق الممكنة وتنعكس على ممارساته وسلوكياته مع المرؤوسين وهو يمثل استراتيجية شبيهة دائمة لسلوكه معهم.

2-1-2 أداء العاملين:

يعرف أداء العاملين بأنه "درجة إتمام المهام الوظيفية المتعلقة بوظيفة الفرد، والأسلوب الذي من خلالها يحقق الفرد مهام وظيفته"، والاهتمام الموجه في أي منظمة لأداء العاملين يرجع إلى أن هذا الأداء هو عبارة عن المنتج النهائي لجميع الأنشطة الذي تقدمه المنظمة لعملائها سواء كان هذا المنتج هو منتجات أو خدمات، كما يُعد أداء العاملين من أهم العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حالة الاستقرار والبقاء في المنظمة، فحينما يكون أداء العاملين يتميز بالأداء الجيد والمستوى المرتفع، كما أن اهتمام القيادة في أي منظمة بمستوى الأداء عادة يستحوذ على الاهتمام الأكبر مقارنة باهتمامات أخرى عديدة، وبالتالي فإن أي أداء على مستوى أي قسم داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يُعد انعكاساً لقدرات واتجاهات المرؤوسين فحسب بل هو أيضاً انعكاس لقدرات ودوافع القيادة الإدارية أيضاً (حسن، 2010، ص220)

1-2-1-2 عناصر أداء العاملين:

يقصد بعناصر أداء العاملين ما يلي: (عبد الوهاب، 2004، ص256)

1. المهام الوظيفية لكل فرد ومدى فهمه وإدراكه لهذه المهام وكيفية أداء هذه المهام بناء على الأساليب والطرق التي سبق تحديدها من قبل إدارة المنظمة.

2. مدى التزام الفرد بتحقيق المطلوب منه فيما يتعلق الكمية والنوع والزمن ومدى قيامه بإنجاز مهام وظيفته في الزمن السابق تحديده، ولا يتوقف الأمر على الزمن فقط، لكن لا بد من أن يتوافق ذلك مع جودة المنتج النهائي الناتج عن أداء هذا الفرد.
3. سلوك الفرد أثناء أداء مهام وظيفته ومنها على سبيل المثال مدى استخدامه الرشيد للأدوات أو المعدات التي يستعين بها على أداء مهام وظيفته، أيضاً إلى أي مدى نسبة الهدر في المواد أو الخامات في حدود النسب المتعارف عليها والمقبولة. أم أن هذه النسبة تتخطى النسب المتعارف عليها وتزيد مما يتسبب في خسائر على المدى البعيد للمنظمة.
4. السلوكيات الشخصية للفرد حين تعامله سواء مع زملائه في العمل، أو مع رؤسائه، أو مع العملاء إذا كانت طبيعة عمله تتطلب التعامل مباشرة مع عملاء المنظمة، أيضاً إلى أي مدى يحرص الفرد على المشاركة في فرق عمل جماعي ومدى التزامه بتوجيهات وتعليمات رؤسائه.
5. درجة التزام الفرد وانتمائه إلى المنظمة التي يعمل بها، ومدى توفر الرغبة لديه لأداء مهام وظيفته بالدفاعية والحرص على إنجاز مهام وظيفته بالدقة والكفاءة المطلوبة.
6. مدى حرص الفرد على الاهتمام بتطوير قدراته ومهاراته سواء كان ذلك بالحرص على متابعة كل جديد فيما يخص طبيعة عمله، أو في الحرص على تزويد نفسه بالمعرفة والتدريب الكافي بما يسهم في تحسين أداء.

2-1-3 أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين:

الأداء هو عبارة السلوكيات التي يمكن أن تحدث فرقا في تحقيق أهداف المنظمة، وعادة يكون لهذه السلوكيات آثار إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المنظمة، وتتفاوت هذه السلوكيات من سلوكيات إيجابية بدرجة كبيرة، أو بدرجة أقل، وعلى هذا الأساس يكون تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة، ونفس الأمر للسلوكيات السلبية وإلى أي مدى تكون عائقاً في تحقيق أهداف المنظمة. وهنا تتضح أهمية ودور القيادة وتأثيرها على أداء العاملين والذي لا بد أن تكون للقائد القدرة على تحديد هذه السلوكيات وإلى أي مدى تعد سلوكيات إيجابية أو سلوكيات سلبية، وذلك على النحو التالي: (Stephan, and Harrison, 2012)

1. إتقان مهمة خاصة بالوظيفة: بمعنى قياس القائد إلى أي مدى يمكن لشخص ما أداء المهام التي تشكل المتطلبات الفنية الأساسية للوظيفة والتي تميز وظيفة عن أخرى.
2. اتقان المهام غير المتعلقة بالوظيفة: أي مدى جودة أداء شخص ما للمهام التي لا تقتصر على الوظيفة، ولكنها مطلوبة في معظم أو كل الوظائف في المنظمة.
3. الاتصالات الكتابية والشفوية: أي ما مدى قدرة شخص ما على الكتابة أو التحدث إلى جمهور من أي حجم.
4. إظهار الجهد: مقدار التزام شخص ما بمهام وكيفية ومدى إصراره وشدة عمل شخص ما في مهام الوظيفة.
5. الحفاظ على الانضباط الشخصي: إلى أي مدى يتجنب الشخص السلوك السلبي مثل خرق القواعد، أو كثرة التغيب عن العمل.
6. تسهيل عمل الفريق والزملاء: إلى أي مدى يدعم شخص ما زملائه ويساعدهم ويطورهم ويساعد المجموعة على العمل كوحدة فعالة.
7. الإشراف: مدى تأثير شخص ما على المرؤوسين من خلال التفاعل وجهاً لوجه.
8. الإدارة: وتعني مدى جودة أداء شخص ما لوظائف الإدارة الأخرى غير الإشرافية، مثل تحديد الأهداف التنظيمية، وتنظيم الأفراد، والموارد، ومراقبة التقدم، والتحكم في النفقات وإيجاد موارد إضافية.

2-2 الدراسات السابقة:

لقد تناولت العديد من الدراسات أنماط القيادة حيث تناولت دراسة (المجالي، 2022) القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، حيث تناولت الدراسة المفاهيم الخاصة في القيادة التحويلية وإبراز عناصرها وخصائصها، بالإضافة إلى تناول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصرها ودورها في تحسين جودة الخدمة، كما تناولت الدراسة دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين في البلديات في الأردن وإبراز أهمية القيادة التحويلية كأحد مرتكزات تفعيل العمل في مؤسسة البلديات. حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على تحليل الظاهرة الاجتماعية من خلال بيان خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها، من خلال وصف وتحليل القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في ظل التطورات السريعة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات حيث أكدت الدراسة ان القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسية في إدارة أداء البلديات بحيث ترتبط بجودة الخدمة وبحسن الأداء الوظيفي للموظفين، وأوصت الدراسة بأن على القائمين في إدارة البلديات والأخذ بتفعيل مفهوم القيادة التحويلية في إدارة أداء البلديات لدورها الواضح في رفع جودة الخدمة وحسن الأداء للموظفين.

كذلك تناولت دراسة (حسن وآخرون، 2021) أثر بعض انماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم، حيث أن تفعيل دور الأنماط القيادية أصبح من الضروريات لما له من تأثير إيجابي يؤدي إلى الارتقاء بقدرات العاملين ومستويات الأداء وخلق بيئة تنظيمية ثرية ومبدعة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستمارة إستقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمحافظات القاهرة الكبرى، حيث طبقت الدراسة على عشرة فنادق بنسبة 30,3% من إجمالي مجتمع الدراسة (33 فندق لما ورد بدليل الفنادق المصرية) بلغ عدد الاستمارات الموزعة على العاملين 500 إستمارة كان من بينها 406 إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 81,2%. وقد أوضحت النتائج أن هناك تباين في آراء العاملين ما نحو مدى توفر الأنماط القيادية بالفنادق عينة الدراسة، وبالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الحرّة - الديمقراطي - الموقفي - التحويلي - الإبداعي - الجوال) ومستوى الأداء الوظيفي. وأيضاً وجود علاقة غير دالة إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

كما وهدفت دراسة (Keaton, et al, 2019) إلى قياس أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين، ومعرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت أسلوب المقابلة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن نمط القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين يتحقق من خلال قدرة نمط القيادة التحويلية على التعبير عن رؤية مشتركة وتشجيع العاملين على العمل وفق هذه الرؤية، وأنه بالإمكان بأن يكون هناك عدد كاف من أطباء الأطفال على استعداد لتحمل عب القيادة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومن أهمها: يجب أن يكون أطباء الأطفال والمتخصصون في طب الأطفال قادرين على الاستفادة من نقاط قوتهم الشخصية للمشاركة بفعالية في سلوكيات القيادة التحويلية والمعاملات حسب ما يقتضيه الموقف وأيضاً يجب على قادة الأطباء الانخراط في مجموعات محددة من السلوكيات مثل: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري أي أن يكونوا قدوة يحتذى بها لفرقهم. وأن يتمتعوا بمكانة فريدة لتحفيز زملائهم ومرؤوسهم.

وهدف دراسة (Mulenga, et al, 2018) إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في منظمات الرعاية الصحية، وأجريت الدراسة في مستشفيات مختارة من المستوى الأول في مدينة لوساكا، وتمت الإشارة إلى القيادة على أنها ممارسات إيجابية وسلبية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تأثير لنمط القيادة التحويلية على التزام الموظفين وتحفيزهم ورضاهم وكفاءتهم وهذا بدوره يؤثر على الأداء بشكل مباشر أو غير

مباشر على رعاية المرضى، وأن القيادة الشائعة والمفضلة في مستشفيات المستوى الأول في مقاطعة لوساكا هي النمط التحويلي، ويليه النمط التبادلي، وقد أدى ذلك إلى نجاح المستشفى في تقديم الخدمات الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام المديرين لأساليب القيادة التي تعزز الممارسة الجيدة للعاملين. وأيضاً أوصت بأنه يجب على صانعي السياسات في المنظمة الصحية الاهتمام ببرامج التدريب على القيادة والإدارة.

كما أجريت دراسة (برهان وأحمد، 2017) للتعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالقطاع الطبي الخاص: بالتطبيق على مجموعة صحة للرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية، حيث تم تسليط الضوء على مفهوم التمكين وماهية علاقته بالأداء لتحقيق تميز ونجاح المنظمات، والتعرف على مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصحية بالقطاع الخاص، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام المنهج التاريخي، وأثبتت الدراسة بأن القادة والعاملون يعملون معاً بروح الفريق الواحد في مجموعة صحة وذلك بنسبة بلغت 83.2%، أثبتت الدراسة أن تمكين العاملين في القطاع الطبي الخاص موضع الدراسة يتأثر إيجاباً بالقيادة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب، وتمكين العاملين بالمجموعة على القيادة الإدارية بغرض خلق قادة جدد، والحد من الأزمات التي تواجه ندرة القيادة بهذا الحقل الطبي، كما أوصت بضرورة الاهتمام بالكوادر الإدارية، والطبية بالمستشفيات، وتحسين أوضاعهم تلافياً لتسربهم عن العمل، وهجرتهم لخارج المملكة.

كما أجرى (علي، محمد إبراهيم عيد، 2016) دراسة وهدفت إلى مقارنة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية وسلوكيات الانضباط الإداري في العمل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: عدم وجود ارتباط معنوي بين نمط القيادة التبادلية وسلوكيات الانضباط الإداري من حيث الخصوصية والتوقيت المناسب والاتساق، بينما كان هناك ارتباط معنوي إيجابي بين نمط القيادة التحويلية وسلوك الانضباط الإداري من حيث التوضيح والاستماع، وأنه ليس هناك اختلاف في إدراك العاملين لجميع سلوكيات رؤسائهم للانضباط الإداري وفقاً للنوع ما عدا سلوك التوضيح والاستماع، وعدم وجود اختلاف وفقاً للحالة الاجتماعية، وأن هناك اختلاف وفقاً للمرحلة العمرية وسنوات الخبرة ووفقاً للمؤهل. وأوصت الدراسة باختيار القادة الذين يتسمون بسلوكيات القيادة التحويلية والاعتماد عليهم لغرس تلك السلوكيات في نفوس مرؤوسهم.

أيضاً في دراسة (Shelly, 2016)، التي هدفت إلى تسليط الضوء على القيادة التحويلية وأهميتها في تحسين أداء العاملين في الرعاية الصحية، واستخدمت الدراسة منهج تحليل المضمون، واعتمدت في جمع البيانات على مناقشة وتحليل الأدبيات الموجودة حول القيادة التحويلية بهدف تحليل مفهوم القيادة التحويلية بشكل فعال وتأثيرها على قطاع التمريض. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير إيجابي على موظفي التمريض في تحسين رعاية المرضى، حيث أن هذا النوع من القيادة قد أثر على الثقافة التنظيمية في استراتيجيات تنفيذ الإصلاح في الرعاية الصحية، وبالتالي كان أثره واضح على نتائج المرضى. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على الآليات المحددة التي تؤثر من خلال القيادة التحويلية على أداء العاملين. واعتبار القيادة التحويلية جزءاً أساسياً في تحسين الأداء وسلامة المرضى، وأوصت أيضاً بتعزيز المراجع التجريبية عن طريق تحسين التعريف التشغيلي.

3-2 الفجوة البحثية:

تناولت الدراسات السابقة أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين في بيئات مختلفة ومنظمات مختلفة الأنشطة، بهدف استكشاف إلى أي مدى تؤثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، إلا أنه لا توجد دراسة محلية -في حدود علم الباحث- تناولت أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين في المنظمات الصحية السعودية، والتي تختلف في بيئتها عن البيئات الأخرى ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي يرغب الباحث في سدها من خلال تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية وهو تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين من خلال دراسة تسليط الضوء على أثر

الأنماط القيادية على أداء العاملين في المنظمات الصحية بالتطبيق الميداني على أحد المستشفيات بالمملكة العربية السعودية.

3- الجانب العملي:

1-3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ويقصد به "صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً تمهيداً لاختبار الفروض حولها (الأشعري، 1428هـ، ص118)

2-3 مصادر جمع البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة من خلال مصدرين:

أولاً: الدراسة النظرية: وذلك بالرجوع إلى الكتب والدراسات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من أجل صياغة أدبيات الدراسة والإطار النظري.

ثانياً: الدراسة التطبيقية: من خلال استخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي المستشفى، وتم صياغة عبارات الاستبيان بطريقة مقياس ليكرت الخماسي ذي العبارات المغلقة، ومراعاة صياغة العبارات المناسبة التي يمكن من خلالها قياس متغيرات الدراسة.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

مل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مستشفى عسير المركزي والبالغ عددهم (1500) موظفاً من الجنسين. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع، حجمها (305) موظفاً.

4-3 أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وقام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان بناء على اطلاعه على الدراسات السابقة، وتم إعدادها من قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية للمشاركين في الاستبيان مثل (الجنس، الجنسية، مسعى الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وتم تقسيمه إلى أربعة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

• المحور الأول: نمط القيادة التحويلية.

• المحور الثاني: نمط القيادة التبادلية.

• المحور الثالث: نمط القيادة الخادمة.

• المحور الرابع: أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي.

واشتمل كل محور على عدد ثمان عبارات والتي يمكن من خلالها قياس المتغير المراد قياسه، وتم صياغة العبارات المناسبة لكل محور والتي من خلالها يمكن اختبار فرضيات الدراسة، وكانت العبارات المصاغة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أوافق تماماً، أوافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

5-3 صدق وثبات الاستبانة:

1-5-3 صدق الاستبانة:

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة ظاهرياً بعرضها على مجموعة من المحكمين لتدقيق فقرات

الاستبيان، وأيضاً قام بعرض الأداة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الخدمات الصحية في جامعة الملك عبد العزيز لإبداء ملاحظاتهم حيالها وفقاً للنقاط التالية:

- مدى وضوح عبارات الاستبيان بما يمكن فهمها من المستجوب بسهولة.
 - توفر الصياغة الصحيحة للعبارة بحيث تكون متناسبة مع المحور الخاص بها. وبما يساعد على قياس المحور كاملاً
 - مدى تناسب تسمية المحور وتدرج العبارات الخاصة به بما يمكن من قياسه بشكل صحيح.
 - بعد ذلك قام الباحث بمراجعة الملاحظة التي وردت في تحكيم الاستبيان وقام بعمل الملاحظات التي أبدتها المحكمين وتم أخذها بعين الاعتبار والاستجابة لهذه الملاحظات وتعديل ما تم الإشارة إليه.
- بالإضافة إلى ذلك تم استخدام التحليل العاملي للتأكد من مصداقية الأداة، ومدى الصدق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال استخدام عينة استطلاعية قدرها (20) وذلك لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة

م	الفقرة	معامل الارتباط
المحور الأول: نمط القيادة التحويلية في مستشفى عسير المركزي		
1	يحوز المدير على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.	**0,866
2	المدير صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية.	**0,877
3	يعتبر المدير الأخطاء تجارب عملية مفيدة يستفاد منها.	**0,870
4	يُشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	**0,940
5	يعمل المدير على دعم روح الفريق الواحد.	**0,916
6	يراعي المدير الفروق الفردية بين المرؤوسين	**0,890
7	ينثق المدير في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	**0,854
8	يستثير المدير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد	**0,919
المحور الثاني: نمط القيادة التبادلية في مستشفى عسير المركزي		
9	يكافئ المدير الموظف ذو الأداء الفعال في تحقيق أهداف المستشفى.	**0,834
10	يتحدث المدير بجديّة عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف المستشفى.	**0,794
11	يضع المدير أمام أعين الموظفين فكرة العقوبة المشروطة.	**0,699
12	ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من إنجاز ما هو مطلوب منه.	**0,620
13	يحذر المدير الموظف مسبقاً في حال لم يصحح انحرافاته التي تعيق تحقيق أهداف المستشفى	**0,888
14	يستبعد المدير الموظف صاحب الأداء الضعيف عن دائرة صنع القرار.	**0,740
15	يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة.	**0,851
16	يرفع المدير العقوبة عن الموظف عندما يصحح خطأه من أجل تحقيق أهداف المستشفى.	**0,821
المحور الثالث: نمط القيادة الخادمة في مستشفى عسير المركزي		
17	خدمة العاملين لدى المدير مسئولية إنسانية ينبغي الالتزام بها.	**0,881
18	يعتقد المدير أن خدمة العاملين هي أساس للقيادة.	**0,876
19	يشجع المدير العاملين على التعاون فيما بينهم.	**0,878
20	يعتذر المدير إذا صدر منه أي خطأ تجاه الموظفين.	**0,902
21	يأخذ المدير في الاعتبار الرأي الشخصي للعاملين.	**0,921
22	يدافع المدير عن الموظفين.	**0,933
23	يتعامل المدير بمصداقية مع الموظفين.	**0,927

م	الفقرة	معامل الارتباط
24	يوفر المدير الراحة النفسية للموظفين.	**0,943
المحور الرابع: أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي		
25	نادراً ما أتغيب عن العمل.	**0,824
26	ألتزم بالحضور إلى عملي في الوقت المحدد.	**0,847
27	أنجز ما يسند إليّ من مهام بكفاءة.	**0,849
28	أشرك المريض في الخطة العلاجية لتجنب الأخطاء الطبية.	**0,755
29	هناك عدالة تربط علاقة القيادة الإدارية بالعاملين.	**0,717
30	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم.	**0,843
31	العمل ضمن فريق عمل يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء.	**0,866
32	أراعي الجوانب الانسانية للمرضى عند تقديم الخدمة الطبية.	**0,787

** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة هي قيم عالية، وموجبة وتزيد قيمتها عن (0.270) وهو الحد الأدنى لقبول العبارة، حيث يتراوح معامل ارتباط "بيرسون" بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح دل ذلك على علاقة قوية وإيجابية، والعكس كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الصفر دل ذلك على علاقة ارتباط ضعيفة مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من صدق فقرات الاستبيان.

2-3-5 اختبار الثبات لأداة الدراسة:

كما أجريت خطوات التأكد من ثبات أداة الدراسة على نفس العينة الاستطلاعية باستخدام معامل "التجزئة النصفية" ويوضح الجدول التالي معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (2) معامل التجزئة النصفية لقياس ثبات محاور الدراسة

التجزئة النصفية			محاور الدراسة
معامل ألفا	ارتباط الجزئين	سييرمان براون	
0,931	0,909	0,951	المحور الأول: نمط القيادة التحويلية في مستشفى عسير المركزي.
0,804	0,842	0,914	المحور الثاني: نمط القيادة التبادلية في مستشفى عسير المركزي.
0,933	0,890	0,942	المحور الثالث: نمط القيادة الخادمة في مستشفى عسير المركزي.
0,869	0,843	0,915	أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي.
0,964	0,878	0,935	معامل الثبات العام لجميع محاور الدراسة

من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات المحسوبة بطريقة (التجزئة النصفية) يعتبر مرتفعاً إحصائياً لأنه كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد صحيح كان الثبات مرتفعاً، والعكس كلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً ويتبين أن معامل الثبات لجميع محاور الدراسة قيماً عالية في معامل ارتباط الجزئين ومعامل سييرمان براون وهذا يشير إلى أن الاستبيان المستخدم كانت عباراته واضحة ومفهومة من قبل أفراد عينة الدراسة، ويدعم ذلك قيمة معامل الثبات العام لجميع محاور الاستبانة حيث بلغت قيمة معامل ألفا (0,964) وارتباط الجزئين (0,878) ومعامل سييرمان براون (0,935).

3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي والتي تمثلت في:

- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل التجزئة النصفية.
- الانحراف المعياري.
- اختبار كا²

4- مناقشة النتائج:

1-4 التحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة الشخصية المتضمنة الجنس، الجنسية، مسمى الوظيفة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة. ولمعرفة خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ويظهر الجدول التالي الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول (3) التحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة

الجنس	العدد	%
ذكر	211	69,2
أنثى	94	30,8
المجموع	305	%100
الجنسية	العدد	%
سعودي	235	77,0
غير سعودي	70	23,0
المجموع	305	%100
مسمى الوظيفة	العدد	%
طبيب	55	18,0
تمريض	88	28,9
فنيين صحيين	92	30,2
إداريين	70	23,0
المجموع	305	%100
المؤهل العلمي	العدد	%
دبلوم فني	37	12,1
كلية صحية	31	10,2
بكالوريوس	171	56,1
ماجستير	47	15,4
دكتوراه	19	6,2
المجموع	305	%100
سنوات الخبرة	العدد	%
من 5 سنوات وأقل	37	12,1
أكثر من 5 إلى 10 سنوات	111	36,4
أكثر من 10 إلى 15 سنة	82	26,9
أكثر من 15 إلى 20 سنة	51	16,7
أكثر من 20 سنة	24	7,9

الجنس	العدد	%
المجموع	305	%100

من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من فئة الذكور وبلغ عددهم (211) بنسبة 69,2% والنسبة الأقل كانت لفئة الإناث وبلغ عددهم (94) بنسبة 30,8%. كما يتبين من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت لفئة السعوديين وبلغ عددهم (235) بنسبة 77,0% والنسبة الأقل كانت لغير السعوديين وبلغ عددهم (70) بنسبة 23,0%.

كما يتبين من الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمسمى الوظيفة فكانت النسبة الأكبر لمسمى وظيفة فنيين صحيين وبلغ عددهم (92) بنسبة 30,2% يليها مسمى وظيفة تمريض وبلغ عددهم (88) بنسبة 28,9% يليها مسمى وظيفة إداريين وبلغ عددهم (70) بنسبة 23,0% وأقل نسبة كانت لوظيفة طبيب وبلغ عددهم (55) بنسبة 18,0%.

أيضاً كانت النسبة الأكبر تبعاً للمؤهل العلمي لمؤهل بكالوريوس وبلغ عددهم (171) بنسبة 56,1% يليها ماجستير وبلغ عددهم (47) بنسبة 15,4% يليها دبلوم فني وبلغ عددهم (37) بنسبة 12,1% يليها مؤهل كلية صحية وبلغ عددهم (31) بنسبة 10,2% وأقل نسبة كانت لمؤهل دكتوراه وبلغ عددهم (19) بنسبة 6,2%. ووفقاً لسنوات الخبرة كانت النسبة الأكبر لسنوات الخبرة أكثر من 5 إلى 10 سنوات وبلغ عددهم (111) بنسبة 36,4% يليها سنوات الخبرة أكثر من 10 إلى 15 سنة وبلغ عددهم (82) بنسبة 26,9% يليها سنوات الخبرة أكثر من 15 إلى 20 سنة وبلغ عددهم (51) بنسبة 16,7% يليها سنوات الخبرة من 5 سنوات وأقل وبلغ عددهم (37) بنسبة 12,1% وأقل نسبة كانت لسنوات الخبرة أكثر من 20 سنة وبلغ عددهم (24) بنسبة 7,9%.

2-4 التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على متغيرات الدراسة:

المحور الأول: نمط القيادة التحويلية في مستشفى عسير المركزي

للتعرف على مدى وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية وأداء العاملين في مستشفى عسير المركزي تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة على عبارات المحور باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومربع كاي، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (4) التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (نمط القيادة التحويلية في مستشفى عسير

المركزي)

م	المحددات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الدلالة الإحصائية
5	يعمل المدير على دعم روح الفريق الواحد.	3.78	1.286	112,29	0,023
1	يحوز المدير على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.	3.76	1.183	147,31	0,031
7	يثق المدير في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	3.71	1.122	166,09	0,035
3	يعتبر المدير الأخطاء تجارب عملية مفيدة يستفاد منها.	3.70	1.136	123,44	0,026
2	المدير صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية.	3.65	1.158	134,75	0,028
4	يُشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	3.65	1.221	78,45	0,016
6	يراعي المدير الفروق الفردية بين المرؤوسين	3.55	1.227	113,96	0,023
8	يستثير المدير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد	3.54	1.166	143,73	0,030
المتوسط العام لجميع عبارات المحور الأول		3,66			

من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (نمط القيادة التحويلية في مستشفى عسير المركزي)، يتبين أن المتوسط العام لجميع العبارات (3,66) وهذه القيمة وفقاً لمعيار الوزن النسبي تشير إلى درجة موافقة عالية مما يعني موافقة عالية من قبل غالبية أفراد عينة الدراسة على المحددات المتعلقة بنمط القيادة التحويلية، حيث كانت هناك موافقة بدرجة عالية على جميع العبارات، ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في درجات موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3,54، و3,78) مما يوضح التفاوت في آراء أفراد عينة الدراسة نحو نمط القيادة التحويلية. كما يتضح من قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار كا² أن مستوى الدلالة الإحصائية لجميع العبارات أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (العدمية) ونقبل بالفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وأداء العاملين في مستشفى عسير المركزي، وهذه العلاقة هي في درجة عالية كما يشير بذلك المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الأول.

المحور الثاني: نمط القيادة التبادلية في مستشفى عسير المركزي

للتعرف على مدى وجود علاقة بين نمط القيادة التبادلية وأداء العاملين في مستشفى عسير المركزي تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة على عبارات المحور باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومربع كاي ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5) التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني (نمط القيادة التبادلية في مستشفى عسير

المركزي)

م	المحددات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	الدلالة الإحصائية
10	يتحدث المدير بجدية عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف المستشفى.	3.93	1.080	187,90	0,039
13	يحذر المدير الموظف مسبقاً في حال لم يصحح انحرافاته التي تعيق تحقيق أهداف المستشفى	3.67	1.216	137,47	0,029
12	ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من إنجاز ما هو مطلوب منه.	3.63	1.031	146,65	0,030
11	يضع المدير أمام أعين الموظفين فكرة العقوبة المشروطة.	3.61	1.034	131,41	0,027
16	يرفع المدير العقوبة عن الموظف عندما يصحح خطأه من أجل تحقيق أهداف المستشفى.	3.54	1.197	129,34	0,027
14	يستبعد المدير الموظف صاحب الأداء الضعيف عن دائرة صنع القرار.	3.53	1.233	96,98	0,020
9	يكافئ المدير الموظف ذو الأداء الفعال في تحقيق أهداف المستشفى.	3.39	1.324	126,23	0,026
15	يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة.	3.36	1.299	67,44	0,014
المتوسط العام لجميع عبارات المحور الثاني		3,58			

من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني (نمط القيادة التحويلية في مستشفى عسير المركزي)، يتبين أن المتوسط العام لجميع العبارات (3,58) وهذه القيمة وفقاً لمعيار الوزن النسبي تشير إلى درجة موافقة عالية مما يعني موافقة عالية من قبل غالبية أفراد عينة الدراسة على المحددات المتعلقة بنمط القيادة التبادلية، حيث كانت هناك موافقة بدرجة عالية على ست عبارات، وموافقة بدرجة متوسطة على عبارتين، ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في درجات موافقة أفراد عينة

الدراسة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3,36، و3,93) مما يوضح التفاوت في آراء أفراد عينة الدراسة نحو نمط القيادة التبادلية.

كما يتضح من قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار كا2 أن مستوى الدلالة الإحصائية لجميع العبارات أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (العدمية) ونقبل بالفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية وأداء العاملين في مستشفى عسير المركزي، وهذه العلاقة هي في درجة عالية كما يشير بذلك المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الثاني.

المحور الثالث: نمط القيادة الخادمة في مستشفى عسير المركزي

للتعرف على مدى وجود علاقة بين نمط القيادة الخادمة وأداء العاملين في مستشفى عسير المركزي تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة على عبارات المحور باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومربع كاي ، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (6) التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث (نمط القيادة الخادمة في مستشفى عسير المركزي)

م	المحددات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الدلالة الإحصائية
17	خدمة العاملين لدى المدير مسئولية إنسانية ينبغي الالتزام بها.	3.77	1.184	118,98	0,025
19	يشجع المدير العاملين على التعاون فيما بينهم.	3.72	1.203	136,82	0,028
23	يتعامل المدير بمصداقية مع الموظفين.	3.66	1.280	89,90	0,018
20	يعتذر المدير إذا صدر منه أي خطأ تجاه الموظفين.	3.57	1.301	82,45	0,017
18	يعتقد المدير أن خدمة العاملين هي أساس للقيادة.	3.54	1.224	74,85	0,015
22	يدافع المدير عن الموظفين.	3.50	1.345	54,78	0,011
21	يأخذ المدير في الاعتبار الرأي الشخصي للعاملين.	3.44	1.299	68,06	0,014
24	يوفر المدير الراحة النفسية للموظفين.	3.44	1.394	58,75	0,012
المتوسط العام لجميع عبارات المحور الثالث		3,58			

من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث (نمط القيادة الخادمة في مستشفى عسير المركزي)، يتبين أن المتوسط العام لجميع العبارات (3,58) وهذه القيمة وفقاً لمعيار الوزن النسبي تشير إلى درجة موافقة عالية مما يعني موافقة عالية من قبل غالبية أفراد عينة الدراسة على المحددات المتعلقة بنمط القيادة الخادمة، حيث كانت هناك موافقة بدرجات عالية على جميع العبارات، ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في درجات موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3,44، و3,77) مما يوضح التفاوت في آراء أفراد عينة الدراسة نحو نمط القيادة الخادمة.

كما يتضح من قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار كا2 أن مستوى الدلالة الإحصائية لجميع العبارات أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (العدمية) ونقبل بالفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وأداء العاملين في مستشفى عسير المركزي، وهذه العلاقة هي في درجة عالية كما يشير بذلك المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الثالث.

المحور الرابع: أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي

للتعرف على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة على عبارات المحور باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومربع كاي ، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (7) التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع (أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي)

م	المحددات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الدلالة الإحصائية
32	أراعي الجوانب الانسانية للمرضى عند تقديم الخدمة الطبية.	4.38	0.913	156,00	0,033
27	أنجز ما يسند إليّ من مهام بكفاءة.	4.27	0.867	104,91	0,021
26	ألتزم بالحضور إلى عملي في الوقت المحدد.	4.15	0.941	81,54	0,016
25	نادراً ما أتغيب عن العمل.	4.13	1.048	97,77	0,018
31	العمل ضمن فريق عمل يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء.	4.11	1.084	110,52	0,024
30	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم.	4.04	1.163	102,59	0,021
28	أشرك المريض في الخطة العلاجية لتجنب الأخطاء الطبية.	3.96	1.041	152,09	0,032
29	هناك عدالة تربط علاقة القيادة الإدارية بالعاملين.	3.58	1.291	70,98	0,014
المتوسط العام لجميع عبارات المحور الرابع		4,07			

من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع (أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي). يتبين أن المتوسط العام لجميع العبارات (4,07) وهذه القيمة وفقاً لمعيار الوزن النسبي تشير إلى درجة موافقة عالية مما يعني موافقة عالية من قبل غالبية أفراد عينة الدراسة على المحددات المتعلقة بأداء العاملين، حيث كانت هناك موافقة بدرجة عالية جداً على عبارتين، وموافقة بدرجة عالية على ست عبارات، ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في درجات موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3,58، و4,38) مما يوضح التفاوت في آراء أفراد عينة الدراسة نحو أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي.

كما يتضح من قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار كا2 أن مستوى الدلالة الإحصائية لجميع العبارات أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (العدمية) ونقبل بالفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وأداء العاملين في مستشفى عسير المركزي، وهذه العلاقة هي في درجة عالية كما يشير بذلك المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الرابع.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة:

للتعرف على أثر المتغير المستقل (الأنماط القيادية) على المتغير التابع (أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي) تم استخدام تحليل كا2 وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول (8) نتائج اختبار كا تربيع للعلاقة بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير التابع أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي

المتغير التابع (أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي)					المتغير المستقل (الأنماط القيادية)
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	المتوسط العام	درجة الحرية	قيمة كا تربيع	
0,701	0,023	3,66	528	914,597	نمط القيادة التحويلية.
0,650	0,024	3,58	572	983,856	نمط القيادة التبادلية.
0,700	0,027	3,58	594	1042,970	نمط القيادة الخادمة

من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار كا تربيع للعلاقة بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي) وكانت النتائج على النحو التالي:

الفرضية الأولى: أثر نمط القيادة التحويلية على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي: يتبين أن قيمة اختبار كا تربيع (914,597) بدرجة حرية (528) ويتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية (0,023) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة مما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي وتشير قيمة معامل الارتباط البالغة (0,701) إلى قوة هذا التأثير.

الفرضية الثانية: أثر نمط القيادة التبادلية على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي: يتبين أن قيمة اختبار كا تربيع (983,856) بدرجة حرية (572) ويتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية (0,024) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة مما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة التبادلية على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي وتشير قيمة معامل الارتباط البالغة (0,650) إلى قوة هذا التأثير.

الفرضية الثالثة: أثر نمط القيادة الخادمة على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي: يتبين أن قيمة اختبار كا تربيع (1042,970) بدرجة حرية (594) ويتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية (0,027) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة مما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الخادمة على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي وتشير قيمة معامل الارتباط البالغة (0,700) إلى قوة هذا التأثير.

من خلال النتائج السابقة يتبين أنه توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية وأداء العاملين بمستشفى عسير المركزي ويشير معامل الارتباط لقوة هذه العلاقة، حيث تشير قيمة معامل الارتباط للمحور الأول (نمط القيادة التحويلية) أنه أكثر الأنماط تأثيراً حسب قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0,701) يليها (نمط القيادة الخادمة) بمعامل ارتباط (0,700) وأقل الأنماط تأثيراً نمط القيادة التبادلية حيث بلغ معامل الارتباط (0,650)

4-4 تفسير وترتيب قوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

لتحديد أي الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي تم ترتيب محاور أنماط القيادة بحسب معامل الارتباط وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول (9) ترتيب قوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الترتيب	مربع كاي	معامل الارتباط	المتوسط العام	المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية)
الأول	914,597	0,701	3,66	نمط القيادة التحويلية
الثاني	1042,970	0,700	3,58	نمط القيادة الخادمة
الثالث	983,856	0,650	3,58	نمط القيادة التبادلية

من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتغير المستقل (نمط القيادة التحويلية) هو أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي)، حيث يبلغ الوسط الحسابي 3,66، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0,701)

ويأتي المتغير المستقل (نمط القيادة الخادمة) في المرتبة الثانية للتأثير على المتغير التابع (أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي)، حيث بلغ الوسط الحسابي 3,58، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0,700) ويأتي المتغير المستقل (نمط القيادة التبادلية) في المرتبة الثالثة للتأثير على المتغير التابع (أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي)، حيث بلغ الوسط الحسابي 3,58، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0,650)

1. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنه توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة التحويلية وأداء العاملين بمستشفى عسير المركزي، وأن نمط القيادة التحويلية كان أكثر الأنماط تأثيراً على أداء العاملين وجاء في المرتبة الأولى وفقاً لقيمة معامل الارتباط التي بلغت (0,701).

ويعزو الباحث هذه النتيجة لارتباط نمط القيادة التحويلية بصورة مباشرة بأداء العاملين وهو ما يتضح من العبارات التي جاءت في أعلى درجة موافقة كما في العبارة رقم (5) يعمل المدير على دعم روح الفريق الواحد، والعبارة رقم (1) التي تشير إلى مدى شعور العاملين بالاحترام والثقة في المدير، والعبارة رقم (7) التي تشير إلى ثقة المديرين في مرؤوسهم والعبارة رقم (3) التي تشير فلسفة المدير في الإدارة باعتبار أن الأخطاء تجارب مفيدة يمكن الاستفادة منها. والعبارة رقم (8) التي تشير إلى حرص المدير على تنمية روح الإبداع والتجديد لدى مرؤوسيه.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Deaton, 2019) التي توصلت إلى أن نمط القيادة التحويلية يؤثر على أداء العاملين من خلال وجود رؤية مشتركة وتشجيع العاملين على العمل وفق هذه الرؤية مما يسهم في تحسين أداءهم. أيضاً تتفق مع دراسة (Mulenga, 2018) التي توصلت إلى أن نمط القيادة التحويلية يؤثر على أداء العاملين من خلال تحفيزهم والعمل على تحقيق رضاهم عن العمل. أيضاً تتفق مع دراسة (Shelly, 2016) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي لنمط القيادة التحويلية على أداء موظفي التمريض.

2. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنه توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة التبادلية وأداء العاملين بمستشفى عسير المركزي، وأن نمط القيادة التبادلية من حيث التأثير على أداء العاملين وجاء في المرتبة الثالثة وفقاً لقيمة معامل الارتباط التي بلغت (0,650).

ويعزو الباحث هذه النتيجة لارتباط نمط القيادة التبادلية بصورة غير مباشرة بأداء العاملين وهو ما يتضح من العبارات التي جاءت في أعلى درجة موافقة كما في العبارة رقم (10) التي تشير إلى فقط جدية حديث المدير عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف المستشفى، والعبارة رقم (13) المتعلقة باستخدام المدير للتحذير للموظف صاحب الأداء المنخفض، والعبارة رقم (12) المتعلقة بالعقوبة التي ينفذها المدير على الموظف الذي يقصر في عمله، والعبارة رقم (11) المتعلقة بفكرة العقوبة المشروطة والعبارة رقم (14) التي تشير إلى استبعاد المدير الموظف صاحب الأداء الضعيف عن دائرة صنع القرار، وكل هذه الأمور السابقة وإن كانت تؤثر على أداء العاملين لكن تأثيرها في تحسين أداءهم يكون بدرجة أقل عن أسلوب القيادة التحويلية التي موجهة بدرجة واضحة لتحسين أداء العاملين وبالتالي فنمط القيادة التبادلية هو الأقل تأثيراً.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Matilda, 2018) التي أظهرت أن قدرة المديرين على تحفيز العاملين على تحسين الأداء قد تتعارض أحياناً بالقواعد واللوائح بالمؤسسة. كما تتفق جزئياً مع دراسة (Barbara, 2017) التي توصلت إلى أن استخدام إطار القيادة التبادلية يؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين.

بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية عما توصلت إليه دراسة (Zakaria, 2018) التي أظهرت أن نمط القيادة التبادلية يخلق بيئة مواتية للفعالية الجماعية ويسهم في حل المشكلات بطريقة إبداعية. أيضاً تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (Raza, 2016) التي أظهرت أن سمات القيادة التبادلية كانت أكثر ملاءمة في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات مقارنة بأسلوب القيادة التحويلية.

3. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنه توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الخادمة وأداء العاملين بمستشفى عسير المركزي، وأن نمط القيادة الخادمة من حيث التأثير على أداء العاملين وجاء في المرتبة الثانية وفقاً لقيمة معامل الارتباط التي بلغت (0,700).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نمط القيادة الخادمة يؤثر على أداء العاملين بطريقة غير مباشرة كما في نمط القيادة التحويلية حيث التركيز في هذا النمط القيادية (القيادة الخادمة) يتم خلال مراعاة جوانب إنسانية،

ونفسية للعاملين، وهو ما يتضح من العبارات التي جاءت في أعلى درجة موافقة كما في العبارة رقم (17) خدمة العاملين لدى المدير مسئولية إنسانية يجب الالتزام بها، والعبارة رقم (19) المتعلقة باكتفاء المدير بتشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم. والعبارة رقم (18) التي الخاصة باعتقاد المدير أن خدمة العاملين هي أساس للقيادة، والعبارة رقم (24) والمتعلقة باهتمام المدير بتوفير الراحة النفسية للموظفين، وكل هذه الأمور السابقة وإن كانت تؤثر على أداء العاملين لكن تأثيرها في تحسين أداءهم يكون بدرجة أقل عن أسلوب القيادة التحويلية التي موجهة بدرجة واضحة لتحسين أداء العاملين وبالتالي فنمط القيادة الخادمة هو في درجة متوسطة من التأثير على أداء العاملين نظراً لمراعاته الجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Sigrun, 2018) التي أظهرت أن أسلوب القيادة الخادمة نجح في تحسين الأداء من خلال تعزيز التواضع والمساواة بين القيادة والعاملين. أيضاً تتفق جزئياً مع دراسة (Tim, 2012) التي توصلت إلى أن أسلوب القيادة الخادمة أدى إلى تحسن كبير في أداء العاملين بالمركز الصحي. بينما تختلف مع دراسة (Joseph, 2015) التي أظهرت أن أسلوب القيادة الخادمة كان عاملاً حاسماً في تحسين أداء العاملين.

5- النتائج والتوصيات:

1-5 النتائج:

- من خلال التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة توصلت الدراسة للاستنتاجات التالية:
1. أن واقع استخدام المديرين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الخادمة) يتم بدرجة عالية وبدرجة متقاربة لكل نمط.
 2. أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين وبدرجات متقاربة.
 3. أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط استخداماً وتأثيراً على أداء العاملين ويتبين ذلك من حرص المدير على دعم روح الفريق الواحد، ويثق في قدرات مرؤوسيه، ويتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية يمكن الاستفادة منها، ويشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة، ويستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد.
 4. أن واقع استخدام المديرين لنمط القيادة التبادلية أقل استخداماً ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أداء العاملين، ومن أهم مؤشرات استخدامه أسلوب الثواب والعقاب مع العاملين. والتعامل بعدالة مع الموظفين سواء في الثواب أو العقاب.
 5. أن تأثير نمط القيادة الخادمة على أداء العاملين هو في المرتبة الثانية وبفارق بسيط عن نمط القيادة التحويلية، وأن تأثير نمط القيادة الخادمة يتمحور حول العلاقات الإنسانية بالعاملين وهو يعتبر العامل الأساسي في التأثير على أداء العاملين من خلال اعتباره خدمة العاملين هي مسئولية إنسانية ينبغي الالتزام بها، والعمل على توفير الراحة النفسية للموظفين.

2-5 التوصيات:

- في ضوء النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة فإن الباحث يرى أن يقترح بعض التوصيات التالية:
- ضرورة ان تحرص إدارة المستشفى باختيار مديرين لديهم خبرات كافية بعدد من الأنماط القيادية وكيفية توظيفها التوظيف الجيد والمؤثر على تحسين أداء العاملين.
 - ضرورة ان يعتمد المديرين عدد من النماط القيادية التي تتناسب مع طبيعة المرؤوسين وطبيعة الموقف، ويمكن المزج بين أكثر من نمط واحد حتى يتوفر النجاح للنمط القيادي الذي يستخدمه المدير بما يؤثر إيجاباً على أداء العاملين.

- أن تحرص إدارة المستشفى على توفير برنامج تدريبي يشتمل على عدد الدورات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية.
- أن تولي إدارة المستشفى المزيد من الاهتمام ببيئة العمل التي تساعد على تحسين العلاقة بين المديرين والمرؤوسين بإتاحة المجال للموظفين بإبداء آرائهم في الأساليب القيادية التي يتبعها رؤسائهم، ومناقشة هذه الآراء بما يساهم في تحقيق أهداف القيادة.

المراجع:

- الأشعري، أحمد بن داود المزجاني، (1428هـ). الوجيز في طرق البحث العلمي، الطبعة الأولى، جدة: خوارزم العلمية.
- برهان، عمار وأحمد، آدم. (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالقطاع الطبي الخاص: بالتطبيق على مجموعة صحة للرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية. جامعة ام درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات، السودان.
- حسن، أحمد وأحمد، محمد، وزهران، يحيى، (2021). اثربعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، 5(5)، ص 263-298.
- حسن، راوية، (2010). إدارة الموارد البشرية، ط2، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- شعيب، محمد عبد المنعم (2014م) إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة، المدير المعاصر، جدة: المنهل للنشر والتوزيع.
- صالح، ماهر محمد، (2014). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- الضمور، ابتسام علي، (2020). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2.
- عبد الوهاب، محمد، (2004). إدارة الأفراد منهج تحليلي، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- علي، محمد إبراهيم عيد، (2016). علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية، بحث منشورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج40، ع2.
- المجالي، محمد، (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(8)، ص 468-492.
- المراد، حسين، (2005م) تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.
- المطيري، عبد العزيز، (2011). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

المراجع الأجنبية:

- Keaton A Felcher, Alan Friedman, and Giovanni Piedimonte (2019) Transformational and Transactional Leadership in Healthcare Seen Through the Lens of Pediatrics, The Journal of Pediatrics, Volume 204, Pages 7-9
- Mulenga RM, Nzala S, Mutale W. (2018) Establishing common leadership practices and their influence on providers and service delivery in selected hospitals in Lusaka province, Zambia, Journal of Public Health in Africa, 21 Dec 2018, 9(3):823
- Shelly A. Fischer, (2016). Transformational leadership in nursing: a concept analysis, Journal of Clinical Nursing, Volume 72, Issue 11.
- Stephan J. Motowidlo and Harrison J. Kell, (2012). Job Performance, Handbook of Psychology, Vol.12.