

القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة

نوال حسين جميل السيادية¹، رائد (محمد تيسير) مساعده²، زعبي محمد الزعبي³

ملخص

تهدف هذه الدراسة التعرف الى مدى تبني المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة نمط القيادة التحويلية، ومدى فاعلية سلوك العاملين فيها. كما هدفت الدراسة الى قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية (الجانبيه الشخصية "التأثير المثالي"، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) في فاعلية سلوك العاملين (الكفاءة، توحيد الأهداف، والتطوير المستمر) في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. وشمل مجتمع الدراسة على جميع المستشفيات الأردنية في القطاعين العام والخاص. هذا وقد تم توزيع (249) استبانة على جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير عام، مدير دائرة أو ما يعادله، رئيس قسم أو ما يعادله) في المستشفيات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (188) وبنسبة استرجاع بلغت (75%). أظهرت النتائج أن تبني المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة لنمط القيادة التحويلية مرتفعاً، وأن فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة مرتفعاً أيضاً. ووجدت الدراسة أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر على فاعلية سلوك العاملين، وأن الاستثارة الفكرية هو البعد الأكثر تأثيراً في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. كما وجدت الدراسة أن مستوى تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة أكبر منه في المستشفيات الحكومية. هذا وأوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى إلى العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري)، في حين كان هنالك وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى لمتغير الخبرة.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، فاعلية سلوك العاملين، المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.

المقدمة

المناسبة لقيادة عمليات التغيير والابتكار، وتوظيف كل ما من شأنه الارتقاء بمستويات الأداء، وبأساليب إدارية لقيادة مغايرة للنهج التقليدي في القيادة والأساليب البيروقراطية المعروفة في السابق (Bass, 1997, 18). ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة على يد العالم الأمريكي جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) عام 1978 الذي قدم مفهوم القيادة الإجرائية (التنفيذية) والقيادة التحويلية عند معالجته للقيادة السياسية (درويش، 2009، 234). ويُعد موضوع القيادة التحويلية من أكثر المواضيع التي عُنت بها الأوساط الإدارية حديثاً لما لها من أثر فاعل على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي العملية التي تُغيّر الأفراد وتحولهم،

يشهد العالم اليوم تغييراً في ظروف المنافسة بين منظمات الأعمال، وقد أدى ذلك إلى تغيير شكل التفاعل بين منظمات الأعمال والبيئة التي تعمل فيها بشقيها الداخلي والخارجي، لذا كان لا بد للقيادة الإدارية الفاعلة أن تبحث عن تلك البنية

¹ رئيس قسم الموارد البشرية، الصندوق الوطني لدعم الحركة الشبابية والرياضية، عمان/الأردن، (nwal@ysf.gov.jo)

² رئيس قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن، (r.masadeh@ju.edu.jo)

³ عميد كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن، (z.alzubi@ju.edu.jo)

تاريخ استلام البحث 2014/4/13 وتاريخ قبوله 2014/9/18.

الأعمال بكفاءة وفاعلية (عبد الباقي، 2005، 109). يقول (أحمد ماهر): "نحن نحتاج إلى تفسير سلوك الناس الذين نعمل معهم وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضاً السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزعماء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية" (ماهر، 2011، 447). ويعتقد البعض بأن القيادة التحويلية غير مطبقة بشكل فاعل لدى القطاع الصحي، وبالتالي تستحق هذه المشكلة الدراسة والبحث بشكل معمق، حيث تبحث المستشفيات بأنواعها المختلفة كالحكومية والخاصة عن آليات جديدة للتأثير على فاعلية سلوك العاملين فيها لضمان المنافسة والبقاء في ظل التحديات المحلية والإقليمية والدولية التي تواجهها.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعمل على إيضاح مفهوم نمط القيادة التحويلية وأهميته كأسلوب قيادي له تأثير على فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث يُعدّ العنصر البشري في منظمات الأعمال أحد العوامل الرئيسية المحددة لكفاءة الإدارة، وهو المحرك الرئيس للعوامل الأخرى المتضافرة معها في المنظمات من أجل بلوغ الأهداف المنشودة، ولكي تتجح الإدارة في ذلك لا بد لها من الغوص في أعماق النفس البشرية ومحاولة التعرف والتفهم لسلوك العاملين، بحيث تعمل على معرفة دوافعهم ونزعاتهم ودراسة ميولهم وطرق تجمعهم، والأسلوب الأنسب لقيادتهم (عباس، 2011، 13)، كما وتبرز أهمية هذه الدراسة بشكل أكثر تحديداً في تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار للأسس والأساليب الجديدة لإنجاز الأعمال والمواجهة والتصدي للتحديات التي تفرزها المتغيرات والتطورات العلمية، في كل من القطاعين الخاص والعام. هذا وتكمن أهمية هذا البحث من الناحية العملية في جذب انتباه الباحثين لاكتشاف المزيد عن أثر القيادة التحويلية

فهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية (House, 1971, 187). وتؤكد نظرية القيادة التحويلية على أن سلوكيات القائد المحددة يمكن أن تستحث التابعين إلى مستوى عالٍ من التفكير، فمن خلال الإيحاء للتابعين بالقيم والمثل يعزز القائد التحويلي الالتزام برؤية كبيرة، ويوحي للتابعين بتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات (Piccolo & Colquitt, 2006, 340)، كما أشارت دراسات (Bono & Judge, 2004, 4) إلى إنه يمكن تفسير آثار القيادة التحويلية من خلال كيفية شعور التابعين حول أنفسهم وحول مجموعاتهم فيما يتعلق بفاعليتهم وفاعلية مجموعاتهم.

لذلك كان الاهتمام بالطرق الحديثة والفاعلة للرفق بأداء العاملين في هذه المنظمات يُعد من أهم ما يتوجب التركيز عليه لضمان التقدم المنشود، والذي يتوقف على الدور القيادي الذي يقوم به القائد والنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، ونظراً لأهمية هذا الدور كان الاهتمام بالدراسات التي تسهم في تطوير أداء القيادات لتحقيق أهداف المنظمات ورسالتها التي قامت على أساسها. وبناءً على ما سبق، فقد كان هذا الدافع الحقيقي الذي جذب الباحثين للتعرف على دور القيادة التحويلية في فاعلية سلوك العاملين، من خلال إجراء دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.

مشكلة الدراسة

يُعدّ موضوع السلوك التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص بالبحث والتحليل، لدوره الفاعل في ديمومة المنظمة ونجاحها واستمرارها، ولما كانت القيادة تستمد أهميتها من العنصر البشري، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من هذا العنصر لتحقيق أهدافها ومن ثم ضمان استمراريتها، كان يجب عليها توفير قيادات إدارية فاعلة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء

في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.
الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) بين المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في تبني نمط القيادة التحويلية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H03.1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى إلى متغير العمر.

H03.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى إلى متغير الجنس.

H03.3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى إلى متغير المستوى الإداري.

H03.4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

H03.5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى إلى متغير الخبرة.

التعريفات الإجرائية

بعد الإطلاع على الكتب والمجلات العربية والإنجليزية، إضافة إلى المصادر المتاحة على المواقع الإلكترونية، قام

بأبعادها المختلفة على فاعلية سلوك العاملين والقيمة المضافة من ذلك للمعرفة الإنسانية، ومن الناحية العملية في مساعدة المديرين في التعرف الى أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة لتحقيق ميزة تنافسية عالية. كما تم الاهتمام بدراسة كامل مجتمع المستشفيات الأردنية من غير أخذ نوع معين دون غيره من المستشفيات، وبالتالي القدرة على تعميم نتائجها، وبالتالي زيادة الأصالة العلمية لهذه الدراسة وإعطائها أهمية أكبر.

أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة عن السؤالين التاليين:
السؤال الأول: ما مدى تبني المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة نمط القيادة التحويلية؟
السؤال الثاني: ما مدى فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"، القدرة الإلهامية، الاستنارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على فاعلية سلوك العاملين. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للجاذبية الشخصية "التأثير المثالي" على فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للقدرة الإلهامية على فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للاستنارة الفكرية على فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للاعتبارية الفردية على فاعلية سلوك العاملين

التابعين، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء (Avolio, 1994, 13).

الفاعلية Effectiveness: هي الغاية العليا التي نحتكم إليها الإدارة أو الحقيقة الجوهرية لها فالفاعلية تمثل الكفاءة مضافاً إليها ضمان توحيد الأهداف والتطوير المستمر (عساف، 2012، 204).

الكفاءة Efficiency: وهي عملية توحيد وانسجام "فلسفة الإدارة" التي أصبحت تقوم على غاية عليا جديدة هي تحقيق "الكفاءة في الأداء"، مع فلسفة "سلطة المنظمة" التي تقوم باستمرار على تحقيق "الكفاءة الإنتاجية" (عساف، 2013، 123).

توحيد الأهداف Common Goals: وهي الاعتراف بمصالح وأهداف جميع الأطراف الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، وتحكم حياتها وعلاقاتها، وهي سلطة المنظمة أو أصحاب العمل الذين تتمحور أهدافهم حول تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الربح والعاملين الذين تتمحور أهدافهم حول تحقيق السعادة، والمجتمع الذي تتمحور أهدافه حول تحقيق التنمية الحضارية المتوازنة (عساف، 2012، 190).

التطوير المستمر Continuous Development: تحديد وتوكيد الشروط الأساسية التي تضمن ازدهار المنظمة وبقائها واستمرارها في الحاضر والمستقبل، تتمثل هذه الشروط فيما نسميه بـ"ثلاث التطوير المستمر" المبادرة، الإبداع، الابتكار (عساف، 2012، 200).

سلوك العاملين Employees Behavior: أسلوب تفكير العاملين وإدراكهم لشخصياتهم ودوافعهم للعمل، ورضاهم الوظيفي، واتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارستهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في الوقت نفسه (عبد الباقي، 2005، 109).

نموذج الدراسة

يبين الشكل (1) نموذج الدراسة الذي يبين أبعاد القيادة التحولية وأبعاد فاعلية سلوك العاملين التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية.

الباحثون باختيار ما يتناسب من التعريفات المذكورة مع موضوع الدراسة من حيث الطبيعة الإجرائية وهي كالتالي:

القيادة Leadership: هي عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة (العميان، 2010، 257).

القيادة التحولية Transformational

Leadership: هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل، وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكّن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها (محمد، 2006، 20).

الجدائية الشخصية "التأثير المثالي" Idealized

Influence: وهو البعد الذي يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، واعتباره المثل الأعلى بحيث يقوم الآخرون بتقليده والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbuto & Burbach, 2006, 56).

القدرة الإلهامية Inspirational Motivation: وهو

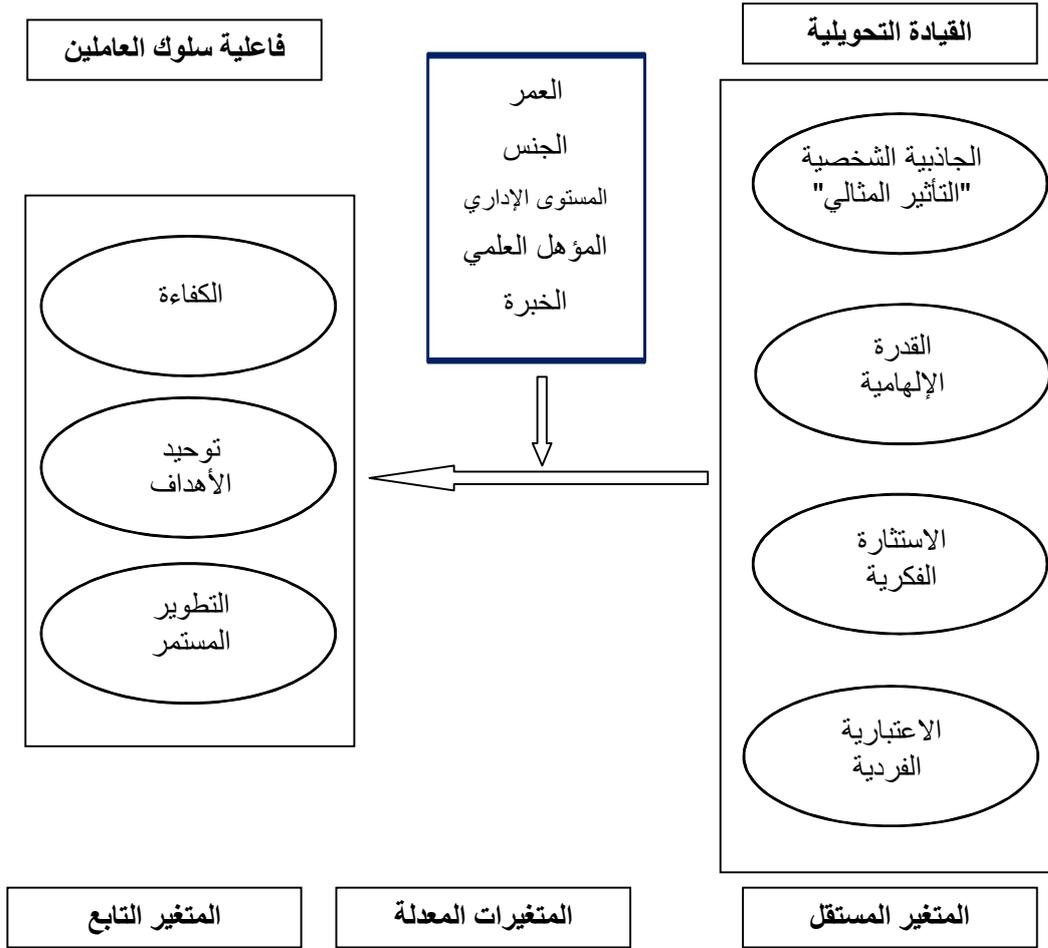
البعد الذي يتضمن إلهام الأتباع واستثارة همهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي في عمل الأتباع واستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد، 2003، 475).

الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation: وهو

البعد الذي يبحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل (Avolio, et al., 1999, 456).

الاعتبارية الفردية Individualized

Considration: وهو البعد الذي يظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات



شكل (1):

نموذج الدراسة *

*المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على متغيرات القيادة التحويلية المحددة من قبل بيرنارد باس وزملائه (Avolio, et al, 1999, 445)، وعلى متغيرات فاعلية سلوك العاملين المحددة من قبل عبد المعطي عساف (عساف، 2012، 206) وجيرث جونز (Jones, 2009, 38).

الرصد المستمر والدراسة والمناقشة (عبوي، 2008، 25). وينظر بعض القياديين إلى طبيعة القيادة على أساس أنها مزيج من العلم والفن، القيادة كعلم له نظريات ومبادئ وأصول تحتاج إلى دراسة خاصة وبحث عميق في جميع نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان وعلم النفس والاجتماع، أما القيادة كفن تتمثل في فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من

الإطار النظري للدراسة

يُعد الاهتمام المستمر بالقيادة مؤشراً مهماً في زيادة المعرفة من خلال ربط فاعلية المنظمة بتحفيز الأفراد العاملين وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة. كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء أكانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي

يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية تمثلت في: الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، كما قدم كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994, 34) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر، ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية. بالفعل تُعدّ القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية التي تحتاجها المنظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة (العالمي، 2002، 21).

قام كل من باس وأفوليو بعمل دراسة خلصت إلى أن القيادة التحويلية تبنى على أربعة أبعاد (Avolio, et al., 1999, 445):

1. الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي" (Idealized)

Influence): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، من خلال تقديم رؤية مهمة بلاعتداد بالنفس للحصول على الاحترام والثقة، وذلك يتطلب ان تكون تصرفات القائد ذات طابع أخلاقي، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد كما لا بد من مشاركته في المخاطر.

2. القدرة الإلهامية (Inspirational)

Motivation): إن هذا البعد يثير حب التحدي في التابعين من خلال التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد، بحيث تعمل هذه السلوكيات على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسية والمثالية.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual)

Stimulation): يشجع القائد التحويلي حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين عن طريق حثهم على البحث عن الأفكار الجديدة ودعم النماذج الخلاقة لأداء العمل.

الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (العجمي، 2008، 62). ولعل موضوع القيادة من أكثر المواضيع إثارة في علم الإدارة، والتي لم يستطع المفكرون الوصول إلى اتفاق عام بشأن تعريفها، فمنهم من اعتبر القيادة جزءاً من الإدارة ومنهم من اعتبرها شيئاً مختلفاً تماماً عن الإدارة، ومنهم من أخذها بنظرة شمولية ودرسها على أساس أنها تحدث في كل الظروف، وفي كل زمان ومكان. كما أن القيادة تظهر في المؤلفات على ثلاث صور أو معان عامة، نتيجة للمنصب أو الوظيفة التي يشغلها الفرد أو نتيجة لصفاته الشخصية، أو نتيجة لمجموعة من السلوكيات (المعاينة، 2007، 32). هذا وقد أكد مجموعة من الباحثين (Masa'deh and Shannak, 2012) على أهمية ودور القادة في توجيه وإدارة الموظفين في أقسام نظم المعلومات المختلفة.

القيادة التحويلية

على الرغم من مرور عشرات السنين على ما كتبه بيرنز (Burns, 1978) في كتابه القيادة (Leadership)، إلا إنه يُعد أساساً صالحاً ومناسباً لفهم القيادة التحويلية، وتحديد السلوك الذي يستخدمه القائد للتحفيز أو التأثير على المرؤوسين أو الإجراءات المستخدمة لذلك. فقد وصف بيرنز السلوك القيادي بأنه سلسلة تتضمن فئتين واسعيتين من التأثير: الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية، وبني هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية، والفئة الأخرى تدعى القيادة التبادلية وتقوم على قاعدة الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع كالراتب والإجازات، لذلك يمكن القول إن جوهر القيادة التحويلية يتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية (الغامدي، 2011، 25). كما شهدت نظرية القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال أسهامات باس (Bass) في وضع نظريه منهجية للقيادة التحويلية، حيث قام بوضع نماذج ومقاييس لهذه المنهجية من أجل قياس عوامل السلوك القيادي وهو ما

فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فاعلة، إلا أن موضوع الفاعلية يُعد من المواضيع المعقدة بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشرات وقياسها، وربما يعود هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما ويرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة في تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية؛ لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة (Jackson, et al., 1986). وعلى الرغم من أهمية الفاعلية في حياة المنظمات، إلا أنه لم يتحقق إجماع حول تعريفها، فهناك من يعرف الفاعلية بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة" (Steers, 302, 1991). كما عرفت الفاعلية بأنها "فاعلية القائد بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها" (العمرى، 1992، 174). أما عالية أخو ارشيد فتعرفها على أنها "الحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات، وإن تعريفها أمر نسبي يختلف باختلاف تصور المقيّم لها" (أخو ارشيد، 2006، 79). في حين عرفها بعضهم بأنها: "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها" (نور الدين، 2008، 10).

ويشير عبد المعطي عساف في كتابه نظرية (I) للتفوق الإداري إلى أن فلسفة الإدارة أو إدارة الجودة الشاملة أو إدارة التفوق أصبحت هي فلسفة الفاعلية، وأن نموذج إدارة التفوق هو "نموذج الفاعلية"، وأن تحقيق ذلك له اشتراطاته التي تفترض تغييراً فعلياً في الفلسفة العامة على المستوى الحضاري العام، وأن معظم باحثي الإدارة وكتابها قد استخدموا مفهوم الفاعلية، وقد برز وتم تداوله في معظم أدبيات الإدارة وغيرها، إلا أنه ظل في تقديره مشوباً بالغموض، وعدم الفهم والتحديد إلى حد كبير، وغالباً ما تم تناوله بصورة مشوشة وربما مغلوطة، وأنه في هذا السياق

4. الاعتبارية الفردية (Individualized)

(Considration): وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

وقد وصف الهوارى في كتابه (ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي) نمط تفكير القائد التحويلي أنه: صاحب رؤية واضحة يرى شيئاً بعيد برؤية جديدة يُعدُّ نفسه صاحبها، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه، ذو مستوى عال من التعبير الإنفعالي، ذو ثقة عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جانبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يستخدم كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة (كريم وخلف، 2010، 29).

فاعلية سلوك العاملين

يعد العنصر البشري هو العنصر الفاعل في نجاح المنظمات، وفاعلية هذا العنصر يُعد السر وراء تقدم الأمم ونجاح المنظمات على اختلاف أنواعها، وبالتالي لا يتوقف فقط على ما يتوافر لديها من مواد طبيعية، بل إلى سرعة التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمات سواء داخلياً أم خارجياً وما تحدثه هذه التغيرات من آثار على سلوك الفرد سواء بصفة عامة أم سلوكه داخل المنظمات التي يعملون بها (السيسي، 2009، 7). وعليه أصبح من الضروري فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات كمحاولة للتنبؤ والتحكم فيه لصالح الأداء، فإذا كانت الإدارة - في أبسط معانيها - تعنى بفن تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين فإن فهم الآخرين والتنبؤ بسلوكهم وتوجيه هذا السلوك يعد أحد التوجهات التنظيمية المعاصرة لكافة المنظمات.

وبما أن الفاعلية أمر مهم في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار،

جميع العاملين هو توفير المطلبين السابقين بفلسفة توحيد الأهداف، وتحقيق استراتيجيات توحيد الأهداف بصورة واقعية وأكيدة، حيث سيؤدي هذا تلقائياً إلى خلق الاستعدادات النفسية والحماسة من أجل تحقيقها، مما يحقق دفعا قويا وتلقائياً لطاقة المبادرة والتي تمثل أهم الشروط التي تضمن إطلاق الطاقة الأدائية والإنتاجية التي تحقق الارتقاء بالحاضر وتحركه نحو المستقبل. أما الإبداع، فهو التعبير عن الطاقة العقلية لدى الأفراد، وتمثل النشاطات الإبداعية أو الإبداعات، التعبيرات عن خصائص البشر، ولا يُعدّ الإبداع حكراً لبعض الأفراد دون غيرهم، ولا حكراً لمجتمع دون آخر، أو عرق دون آخر، بل هو طاقة كامنة لدى كل إنسان. وفيما يخص الابتكار فهو تعبير عن الطاقة الفنية لدى الأفراد، وهو بذلك يختلف عن الإبداع إلا أنه مرتبط به ربطاً توحدياً، حيث لا يمكن أن يكون هناك حديث عن الابتكار إلا إذا سبق ذلك تعبيرات إبداعية تستحق الاهتمام، وتفترض التعبير عنها في صورة تطبيقية، وهنا تتدخل "الطاقة الفنية" التي تصبح قابلة للتفجر والانطلاق لتعمل على بناء الأدوات والمعدات والأساليب والنماذج القادرة على وضع الإبداعات ضمن وظيفتها الحضارية، فالابتكار هو التوصل المادي إلى ما هو جديد عن طريق التطوير المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

هدفت دراسة (الغزالي، 2012) إلى الكشف عن أثر القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستتارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (39) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، حيث وزع (489) استبانة استرجع منها (434) كانت (422) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر القيادة التحولية بأبعادها الخمسة في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، هنالك تأثير إيجابي للقيادة التحولية وأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ

حاول أن يعطي هذا المفهوم دلالاته الموضوعية التي تتسجم مع دلالاته اللغوية وذلك بغض النظر عن أية مضامين أخرى، فيصبح مفهوماً كلياً بحيث يمكن تمثيله في المعادلة التالية: الفعالية = الكفاءة + مثلث توحيد الأهداف + مثلث التطوير المستمر (عساف، 2013، 160).

إن أهم ما يميز مفهوم الكفاءة هنا أنه أدى إلى توحيد وانسجام "فلسفة الإدارة" التي أصبحت تقوم على غاية عليا جديدة هي غاية تحقيق "الكفاءة في الأداء" مع "فلسفة سلطة المنظمة" التي تقوم باستمرار على تحقيق "الكفاءة في الإنتاج"، أو الكفاءة الإنتاجية. فإذا كانت الكفاءة الإنتاجية تعني تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة بأفضل جودة أو نوعية وبأقل تكلفة وبأقصر وقت، فإن "كفاءة الأداء" بدورها أصبحت تعني أن على الإدارة أن تحرص على جعل العاملين يقومون بأفضل أداء ممكن بحيث يعملون على تحقيق أهداف سلطة المنظمة بأفضل شروط الأداء الممكنة (أعلى كمية، وأفضل نوعية، وأقل تكلفة، وأقصر وقت) واعتبار أن ما تحدده سلطة المنظمة من أهداف يمثل الحد الأدنى الذي يجب الانطلاق منه وعدم الهبوط دونه مع إعطاء العاملين الحرية الكافية في "المبادرة" بما يمكنهم من تحقيق تحسينات في شروط الأداء المحددة، والارتقاء بمستويات الإنتاجية. أما فيما يتعلق بتوحيد الأهداف فيجب أن يتضمن ما يأتي: الاعتراف بمصالح وأهداف جميع الأطراف الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، وتحكم حياتها وعلاقاتها، وهي سلطة المنظمة أو أصحاب العمل الذين تتمحور أهدافهم حول تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الربح، والعاملين الذين تتمحور أهدافهم حول تحقيق السعادة، والمجتمع الذي تتمحور أهدافه حول تحقيق التنمية الحضارية المتوازنة.

أما فيما يخص التطوير المستمر فإنه لا بد من تحديد الشروط الأساسية التي تضمن ازدهار المنظمة وارتقاءها وبقائها واستمرارها في الحاضر وفي المستقبل. وتتمثل هذه الشروط فيما نسميه بمثلث "التطوير المستمر: المبادرة، الإبداع، الابتكار". فالمبادرة، هي التعبير عن الطاقة النفسية للأفراد في علاقتهم بالآخر، ويعتقد بأن أهم ما يساعد على إطلاق روح المبادرة وتجسيدها بصورة دائمة ومستمرة لدى

البلاستيك للصناعات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (56) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (135) فرداً من موظفي المستويات الوسطى والدنيا، وكان أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها أن مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً، وأن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطاً، والى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة على مستوى الأداء في شركة البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

كما ركزت دراسة (ابو رومي، 2010) على معرفة مدى توفر عناصر القيادة التحويلية بين قادة منظمات المجتمع المدني في الأردن. كما هدفت التعرف إلى أهم المهارات المقترحة لبناء القيادات التحويلية في منظمات المجتمع المدني وتنميتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر عناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن بدرجة عالية، كما أن غالبيتها تتمحور حول رفع قيمة العمل وتعميق احترام ثقافة التجديد والتغيير لمساعدة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة. في حين تطرقت دراسة (الضمور، 2009)، إلى قياس أثر القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد كمتغير تابع، وقد تمثلت القيادتان التبادلية والتحويلية في سبعة أبعاد هي: الإدارة بالاستثناء، المكافأة الموقفية والتأثير المثالي (السلوك)، والتأثير المثالي (الخصائص)، واهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، وتمثلت مهارات التفكير الناقد في التفسير والتحليل والتقييم والاستنتاج، والشرح، وتنظيم الذات. أما الاستعدادات فقد تمثلت في حب المعرفة، والانفتاح العقلي والميل إلى التحليل، والميل إلى التنظيم، والنضج المعرفي، والبحث عن الحقيقة، والثقة بالنفس بالقدرة على التفكير الناقد. كما هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إكساب

القرار، كما أبرزت الدراسة أن بعد التأثير المثالي كان له نسبة التأثير الكبرى في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. في حين هدفت دراسة (الحنيطي، 2010) إلى تحديد أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، بالإضافة إلى تحديد كل من الأنماط القيادية السائدة ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن والبالغ عددهم (335) مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم إجراء حصر شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة وعليه تكونت عينة الدراسة من (335) مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (التحويلية، والأوتوقراطية، والديمقراطية) لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، ولم تجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (التبادلية، الفوضوي) لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

أما دراسة (الغالي ومحمد، 2010)، فقد كان هدفها الكشف عن أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية وهي (Zain, Orange, Umniah and Express). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، حيث تكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في هذه الشركات من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (120)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية متوسطة في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، وأن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية كانت بمستوى مرتفع، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على الإبداع التنظيمي بمتغيراته (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. وفيما يخص دراسة (العطوي، 2010)، فقامت على عملية الربط بين مفهوم القيادة التحويلية وإدارة المعرفة لتوضيح أثرهما على أداء شركات

العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي. كما أبرزت هذه الدراسة تمتع المؤسسات العامة بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Ghafoor, et al., 2011) للتعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة العاملين وأدائهم، وعلاقة أبعاد الملكية النفسية المتمثلة في الكفاءة الذاتية، الانتماء، الهوية الذاتية، والمساعدة مع أداء العاملين، وكانت النتائج التجريبية لهذه الدراسة من البيانات التي جمعتها من خلال الاستبانة من عينة تمثلت في (270) من موظفي ومديري شركات الاتصالات في الباكستان تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية ومشاركة العاملين وأدائهم، يعد عامل المشاركة عاملاً محفزاً في جعل العاملين مسؤولين عن الأعمال التي يؤديونها كما يعزز شعورهم بالانتماء التنظيمي، تؤدي ممارسة مشاركة العاملين في إطار القيادة التحويلية إلى تطوير الإيجابية في سلوك العاملين ينتج عنه الثقة والارتياح وتعزيز الشعور بالانتماء، إن الملكية النفسية وأبعادها وما يحمل العاملون من تصورات ومعتقدات إيجابية لها انعكاساتها على السلوك التنظيمي، يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من التنظيم الذاتي الذي يزيد من تعاونهم وزيادة فاعلية أدائهم. وهدفت دراسة (Bushra, et al., 2011) إلى التحقق من العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي (لاهور، الباكستان)، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من ثلاثة بنوك وزعت عليهم ما مجموعه (200) استبانة مكونة من (35) سؤالاً مقسمة إلى أربع فقرات، وكان عدد الاستبانة المسترجعة (133) استبانة، وخلصت النتائج إلى أن للقيادة التحويلية آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي، تساعد القيادة التحويلية العاملين على أن يصبحوا أكثر إبداعاً وابتكاراً من خلال طرح الأفكار الجديدة التي تساعد القطاع المصرفي على التنافس والتكيف مع البيئة الخارجية، واعتماد المديرين نمط القيادة التحويلية سيمكّنهم من الحصول على التزام تنظيمي وأداء أفضل من قبل العاملين.

مهارات التفكير الناقد والاستعدادات تُعزى إلى الخصائص الفردية للمديرين وهي: الجنس والمؤهل العلمي، والتدريب، والتخصص، ومدة الخدمة المدنية، ومدة الخدمة في الموقع الحالي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياسين: مقياس القيادة متعدد العوامل نموذج القائد الذي أعده الباحثان (Bass & Avolio, 1994, 1999) ومقياس تقدير الحكم المهني الذي صممه (Facione, 1998). وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تدل على وجود أثر إيجابي قوي دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد والاستعدادات، وأثر ظاهري لأبعاد القيادة التبادلية، وأثر سلبي لأبعاد الثقافة التنظيمية وهما غير دالين إحصائياً، كما أظهرت نتائج التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إكساب مهارات التفكير الناقد يعزى إلى خبره العامة.

وأما دراسة (ملك، 2007)، فهذه للتعرف إلى أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي في دولة الكويت حيث تكون مجتمع الدراسة من (ديوان الخدمة المدنية، الهيئة العامة للاستثمار، الصندوق الوطني الكويتي للتنمية، ووزارة التخطيط)، وتم توزيع (540) استبانة، استرجع منها (525) صالحة للتحليل الإحصائي، ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج انه يوجد علاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت، ولدى المديرين دور كبير في دعم جهود المرؤوسين في أداء المهمة بشكل فاعل، ويُعد النمط الديمقراطي من أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت. وفيما يتعلق بدراسة (بني عيسى، 2006)، فقد هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن وتمثل المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية، بينما شكل الأداء المتغير التابع في هذه الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تطوير استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (450) عاملاً، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة تتمثل في وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، كذلك لا توجد فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية في الأداء تعزى إلى متغيرات الجنس،

(300) موظف يعملون في منظمات مختلفة، حيث تم جمع البيانات عن المتغيرات الثلاثة: دافعية العاملين بنسبة (a=.89) وفعالية القيادة بنسبة (a=.88) وإدارة الوقت بنسبة (a=.90)، وكشفت النتائج أن المتغيرات المستقلة الثلاثة (دافعية العمل، فاعلية القيادة، وإدارة الوقت) تمثل التباين التالي في أداء الموظفين 27.2%، أما من حيث حجم مساهمة هذه المتغيرات فكانت مساهمة فاعلية القيادة تشكل أكبر حجم وأقوى تأثير على أداء الموظفين (B=.521, t=7.11, p≤.05) ويتبعها مباشرة دافعية العمل (B=.289, t=5.42, p≤.05) أما إدارة الوقت فشكلت أقل حجم مساهمة وتأثير على أداء العاملين (B=.190, t=2.43, p≤.05). أما دراسة (May-Chiun, et al., 2009)، فهدفت للتعرف إلى أثر أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال اختيار نمطي القيادة التحويلية والتبادلية للتحقق من آثارهما على الالتزام التنظيمي للعاملين، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الماليزية، حيث تم توزيع (165) استبانة على المديرين التنفيذيين في هذه الشركات، وخلصت الدراسة إلى انه توجد علاقة إيجابية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية مع الالتزام التنظيمي للعاملين، يلعب نمط القيادة التبادلية دوراً مهماً في نجاح إدارة الموظفين وتحسين الإنتاجية وإنجازات المنظمة، كما إن للالتزام التنظيمي آثاراً مهمة على أداء العاملين والمنظمات أثبتت من خلال العديد من الأبحاث والدراسات السابقة.

وقامت دراسة (Gumusluoglu & Isev, 2009) باقتراح نموذج تبين فيه أثر القيادة التحويلية على كل من الإبداع على المستوى الفردي والابتكار على المستوى التنظيمي، وتم اختيار عينة عشوائية من (163) موظفاً ومديراً من مديرية البحث والتطوير في (43) شركة تركية لتطوير البرمجيات ذات الحجم الصغير، وكشفت نتائج تحليل الانحدار أن هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين من خلال تمكين هؤلاء الأفراد العاملين، كما أن للقيادة التحويلية أثرها الإيجابي على الابتكار التنظيمي من خلال التوجهات السوقية وخصوصاً في الصناعات الجديدة في البلدان النامية. وكان الهدف من دراسة (Xenikou &

أما دراسة (Shelash, et at., 2011)، فقد هدفت للتعرف إلى العلاقة بين التحول في القيادة والرضا الوظيفي من الممرضات المسجلات في المستشفيات الخاصة الأردنية، حيث تألف مجتمع الدراسة من الممرضين المسجلين في المستشفيات الخاصة الواقعة في العاصمة عمان، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم (200) استبانة أرسلت بالبريد المسجل إلى الممرضات، وقد استرجع (168) استبانة قابلة للاستخدام مع معدل استجابة بنسبة 83%. بشأن القيادة التحويلية، وتم تعديل الاستطلاع من استبيان القيادة المتعددة العوامل (MLQ) إلى استبيان مينيسوتا (MSQ) التي وضعتها فايس (1967) لقياس عاملي الرضا الوظيفي (الداخلي والخارجي). وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية الخمسة والرضا الوظيفي، وشكل بُعد التحفيز والاستثارة الفكرية من أبعاد القيادة التحويلية أعلى نسبة إيجابية في العلاقة مع الرضا الوظيفي الداخلي.

وتشير دراسة (Riaz & Haider, 2010)، إلى أن القيادة الفعالة تلعب دوراً مهماً في نمو أداء أفضل للمنظمة، حيث أجريت هذه الدراسة لتحديد أثر القيادة التحويلية والأنماط القيادية الأخرى على نجاح العمل والرضا الوظيفي باستخدام المسح الميداني لمختلف مقاييس الاستبيان (TLI) لجمع البيانات حيث وزعت (240) استبانة على هذه المنظمات المبحوثة، وأظهرت النتائج الاتجاهات الإيجابية لجميع المتغيرات الى وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية ونجاح العمل، وجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية والنجاح الوظيفي، وتبين أن المشرفين في القطاع الخاص أكثر ميلاً لاستخدام الأنماط القيادية الأخرى مقارنة مع القيادة التحويلية من خلال علاقة التبادل التي يمارسونها مع موظفيهم، وذلك عبر ممارسة نمط القيادة التبادلية التي تقوم على أن العاملين يقدمون عملاً وينجزون والمنظمة تقدم حوافز مثل المكافآت والعلوات ومن لا ينجز يعاقب.

في حين هدفت دراسة (Oluseyi & Ayo, 2009)، إلى التحقق من تأثير إدارة الوقت وفاعلية القيادة ودافعية العمل على أداء العاملين في بعض الدول الصناعية في إيبادان في نيجيريا، وتم اختيار عينه عشوائية طبقية من

البشرية هي الموارد القيمة للنتائج التنظيمية والميزة التنافسية، وجود علاقة إيجابية للقيادة التحويلية مع فاعلية الأداء التنظيمي، كما يلعب الرئيس التنفيذي دوراً مهماً في نجاح الشركة، ويكون أساس القيادة التحويلية وسر نجاحها من خلال التحفيز والتشجيع الإبداعي للعاملين في المنظمة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت نمط القيادة التحويلية، نجد أن العديد من هذه الدراسات قامت بتناول المواضيع ذات العلاقة بالقيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين، وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة، وتعريف المتغيرات، وتحديد مشكلة الدراسة، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، أما أوجه الشبه فمنها أن هذه الدراسة انفتحت مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء العاملين مثل دراسة (الحنيطي، 2010)، ودراسة (ملك، 2007)، ودراسة (بني عيسى، 2006)، ودراسة (Oluseyi & Ayo, 2009)، ودراسة (Dionne, et al., 2004)، بالإضافة إلى تشابه بعض النتائج التي توصلت إليها دراسة (بني عيسى، 2006) مع الدراسة الحالية والمتمثلة في أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). أما أوجه الاختلاف التي جعلت هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات الأخرى فيمكن إيجازها على النحو الآتي. أولاً: سعت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة، في حين أن الدراسات السابقة تنوعت في اتجاهاتها البحثية لقياس أثر القيادة التحويلية على متغيرات أخرى كفاعلية اتخاذ القرار دراسة (الغزالي، 2012) والإبداع التنظيمي دراسة (الغالبى ومحمد، 2010)، والرضى الوظيفي دراسة (Riaz & Mubarak, 2010)، والإبداع والابتكار التنظيمي (Gumusluoglu & Isev, 2009)، والالتزام التنظيمي للعاملين دراسة (May-Chiun, et al., 2009). ثانياً: بيئة تطبيق الدراسة، إذ تم تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات

(Simosi, 2006) اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وأثر ذلك على الأداء التنظيمي، حيث تم اختيار عينة عشوائية من (300) موظف في شركة كبيرة في اليونان واستخدام الاستبانة كوحدة قياس، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال تحليل المسار: أن الانجازات والتكيف مع الثقافة التنظيمية له أثر مباشر على أداء العاملين، كما أن للقيادة التحويلية علاقة إيجابية على أداء العاملين، إلا أنه كانت هنالك بعض القيود في هذه الدراسة حيث وجدت صعوبة في تحديد المعايير والتنبؤات التي تؤثر على أداء العاملين لصعوبة قياس الأداء السابق للمديرين وتحديد ثقافتهم التنظيمية.

وتشير دراسة (Dionne, et al., 2004) إلى أنه على الرغم من تمتع نظرية القيادة التحويلية بالنجاح أكثر من غيرها من نظريات القيادة إلا أنه هنالك عدد من العلماء حاولوا التحقق من مدى ارتباط القيادة التحويلية بأداء العاملين من خلال الدراسة التي أجريت على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) باستخدام المنهج الوصفي المتمثل بأسلوب دراسة الحالة التي تمثلت نتائجها في أنه لا بد من وجود رؤية واضحة يتشارك العاملون في وضعها، والتزام التابعين بها التكيف مع البيئة، والعمل بروح الفريق، مما تترتب عليه نتائج إيجابية من اتصال العاملين، وإدارة الصراع، والتطوير والتحسين المستمر ورفع كفاءة العاملين من خلال تدريبهم وإعادة هيكلتهم، وكان من أهم التوصيات التي أشارت إليها الدراسة أنه قد تكون هنالك بعض المحددات والتوجهات التي لا بد من مناقشتها مستقبلاً فيما يتعلق بأثر القيادة التحويلية على أداء العاملين. وفيما يتعلق بدراسة (Zhu, et al., 2005)، فقد قامت باستخدام المسح الميداني عن طريق جمع بيانات عن (170) شركة في سنغافورة لاختبار نموذج متكامل يربط العلاقة بين القيادة التحويلية والرئيس التنفيذي مع رأس المال الفكري من أجل تعزيز إدارة الموارد البشرية، حيث قامت الدراسة بتقييم الأداء التنظيمي، وقياس تغيب العاملين عن العمل بالإضافة إلى معدل مبيعات هذه الشركات. وكانت نتائج التحليلات الإحصائية تشير إلى أن القيادة التحويلية وإدارة الموارد

وهي نسبة مرتفعة في القطاع الصحي. كما كانت جميع الاستبانات مكتملة وبالتالي صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة لجمع المعلومات بعد الأخذ بالشروط العلمية اللازمة لتصميمها ومراجعة الدراسات السابقة. حيث اعتمدت الدراسة على متغيرات القيادة التحويلية المحددة من قبل بيرنارد باس وزملائه (Avolio, et al, 1999, 445)، وعلى متغيرات فاعلية سلوك العاملين المحددة من قبل عبد المعطي عساف (عساف، 2012، 206) وجيرث جونز (Jones, 2009, 38). كما تضمنت الاستبانة رسالة مخاطبة لأفراد العينة تهدف إلى حثهم على تقديم إجابات موضوعية، وقد شملت الاستبانة على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (العمر، الجنس، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، والخبرة).

الجزء الثاني: واشتمل على متغيرين رئيسيين: القيادة التحويلية وفاعلية سلوك العاملين من خلال (38) فقرة تم توزيعها على سبعة أبعاد. حيث أن القيادة التحويلية تضمنت (4) أبعاد شملت (28) فقرة وهي الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي" وتضمن (7) فقرات، القدرة الإلهامية وتضمن (7) فقرات، الاستثارة الفكرية وتضمن (7) فقرات، والاعتبارية الفردية وتضمن (7) فقرات. وتم قياس فاعلية سلوك العاملين من خلال (10) فقرات تم توزيعها على ثلاثة الأبعاد وهي بعد الكفاءة وتضمن (3) فقرات، بعد توحيد الأهداف وتضمن (3) فقرات، وبعد التطوير المستمر وتضمن (4) فقرات.

هذا وقد صنفنا جميع إجابات فقرات الاستبانة للمتغيرات المستقلة والتابعة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وهو أسلوب يستخدم لقياس السلوكيات والتفضيلات في الاستبيانات وبخاصة في مجال دراسة سلوك المستهلك (Likert, 1932). ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما بناءً على الأجوبة (المقاييس) تبدأ من (غير موافق بشدة - درجة

الأردنية العامة والخاصة من خلال إجراء عملية مقارنة بينهما، في حين أن أغلب الدراسات السابقة اكتفت بتطبيق دراساتها على قطاع عام أو خاص دون إجراء هذه المقارنة. ثالثاً: سعت هذه الدراسة إلى توضيح نمط القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادية المتبعة في وقتنا الحاضر، ودوره في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.

منهجية الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الوصفي الكمي التحليلي من خلال الارتكاز على المصادر الأولية والثانوية. حيث تم مراجعة الكتب والبحوث والدراسات والدوريات والأدبيات المنشورة وذلك بهدف إعداد الإطار النظري، ومن ثم جمع المعلومات بشكل ميداني من خلال إعداد وتطوير استبانة متخصصة تم توزيعها على عينة الدراسة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الأردنية في القطاعين العام والخاص والبالغ عددها (106) مستشفى موزعة على النحو التالي: (61) مستشفى خاص، و (45) مستشفى حكومي بواقع (31) مستشفى حكومي، (12) مستشفى عسكري، و(2) مستشفى جامعي. وقد تم زيارة جميع هذه المستشفيات بعد الحصول على موافقة وزارة الصحة (لجنة أخلاقيات البحث العلمي) لتوزيع الاستبانة بإستثناء المستشفيات العسكرية والجامعية والتي اعتذرت عن الموافقة لأسباب أمنية وبعضاً من المستشفيات الحكومية والخاصة. وحيث أن وحدة التحليل التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المطلوبة تضم المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير عام، مدير دائرة أو ما يعادله، رئيس قسم أو ما يعادله) بواقع (3) استبانات لكل مستشفى فقط وذلك حسب طلب إدارة المستشفيات لضيق الوقت، فقد تم توزيع (249) استبانة على (48) مستشفى خاص و (35) مستشفى حكومي. تم استرجاع (188) استبانة من جميع المستشفيات بواقع (115) من المستشفيات الخاصة و (73) استبانة من المستشفيات الحكومية. وبذلك تكون نسبة الاستجابة (75%)

واحدة، غير موافق - درجتان، محايد-3 درجات، موافق- 4 درجات، و موافق بشدة - 5 درجات).

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في المجال الأكاديمي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، ومن ثم تعديلها بعد الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم. ومن ثم قام الباحثون بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 24 مفردة تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة لتحديد مدى التجانس الداخلي للاستبانة، وكانت معاملات الصدق الداخلي دالة احصائياً عند مستوى (0.01) وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.68) في حدها الأعلى، و (0.49) في حدها الأدنى. وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج معامل (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث بلغت القيم لمتغيرات الدراسة كما يأتي: (الجادبية الشخصية "التأثير المثالي" 77.39%، القدرة الإلهامية 86.42%، الاستثارة الفكرية 86.63%، الاعتبارية الفكرية 84.62%، و فاعلية سلوك العاملين 87.40%)، وهي قيم تعكس اتساقاً مناسباً وكافياً لإجراء هذه الدراسة. وكذلك استخدم الباحثون اختبار (K-S) (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من مدى تبعية بيانات متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي حيث ان الفرضية العدمية لهذا الاختبار تقول أن التوزيع طبيعي، بمعنى أن زيادة قيمة المعنوية الناتجة من هذا الاختبار لمتغير ما عن (0.05) تشير الى أن بيانات هذا المتغير تكون موزعة طبيعياً وبحال كانت القيمة أقل من

(0.05) فيدل على رفض الفرضية العدمية وبالتالي عدم توافر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المتغير. عند تنفيذ اختبار (K-S) فقد بلغت قيمة المعنوية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من (0.05) وبالتالي تبعت التوزيع الطبيعي. وعليه اعتمدت الدراسة الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

كما تم استخدام اختبارات إحصائية متعددة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package of Social Science (SPSS) كإستخراج قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع فقرات وأبعاد الدراسة وكذلك لوصف خصائص المبحوثين. كذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذلك اختبار (Independent samples t-test) لإيجاد الفروقات بين متوسطات آراء المبحوثين في تبني نمط القيادة التحولية بين المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. كما تم استخدام اختبار (Independent sample t-test) لإيجاد الفروقات في تبني نمط القيادة التحولية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى إلى متغير الجنس، واختبار (One-way ANOVA) تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الأخرى (العمر، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، والخبرة) وذلك عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$).

خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً لخصائص عينة الدراسة. هذا ويوضح الجدول (1) خصائص المبحوثين حسب المتغيرات الديمغرافية.

جدول (1)
الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	20	10.6%
	من 30 - أقل من 40 سنة	87	46.3%
	من 40 - أقل من 50 سنة	47	25.0%
	50 سنة فما فوق	34	18.1%
	المجموع	188	100%
الجنس	ذكر	126	67%
	انثى	62	33%
	المجموع	188	100%
المستوى الإداري	مدير	43	22.9%
	مدير دائرة أو ما يعادله	49	26.1%
	رئيس قسم أو ما يعادله	96	51.1%
	المجموع	188	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	149	79.3%
	ماجستير	32	17.0%
	دكتوراه	7	3.7%
	المجموع	188	100%
الخبرة	أقل من خمس سنوات	14	7.4%
	من 5 - أقل من 10 سنوات	57	30.3%
	من 10 - أقل من 15 سنة	65	34.6%
	15 سنة فأكثر	52	27.7%
	المجموع	188	100%

تحليل نتائج الدراسة ومناقشة أسئلتها

فيما يأتي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة. إن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (3.68) فما فوق)، متوسط (2.34 - 3.67) ومنخفض (1 - 2.33)، وتم اعتماد هذا المعيار استناداً على رأي العديد من ذوي الخبرة

حيث يتبين من النتائج الموجودة في الجدول (1) أن أغلب العاملين هم ممن تتراوح أعمارهم بين (30-40) عاماً حيث بلغت نسبتهم (46.3%)، وإن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث وبلغت نسبتهم (67%)، وقد كان أكثر أعضاء العينة من رؤساء الأقسام حيث بلغت نسبتهم (51.1%)، أما المستوى التعليمي فقد كان أغلبهم من حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (79.3%)، وإن أغلب الخبرات تراوحت ما بين (10-15) سنة حيث بلغت نسبتهم (34.6%).

التقدير المرتفع وهي (3.68-5). وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.67) فيكون مستوى الموافقة مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.33-3.67) فإن مستوى الموافقة متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى الموافقة منخفضاً. وفيما يأتي الإجابة عن أسئلة الدراسة.

السؤال الأول: ما مدى تبني المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة نمط القيادة التحولية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لفقرات وأبعاد القيادة التحولية، حيث إن الجدول (2-5) توضح ذلك وبشكل تفصيلي.

والاختصاص الذين تم سؤالهم، وكذلك لإعتماد هذا المعيار في العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الفرق بين التقديرات} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) / 3 = 5 - 1.33 = 3 / 1$$

حيث 3: هي عدد التقديرات (مرتفع، متوسط و منخفض)، أكبر قيمة : وهي (5) موافق بشدة، أقل قيمة : وهي (1) معترض بشدة.

وبعد ذلك تم تقسيم المسافة بين الأقل قيمة وهي (1) (معترض بشدة) والأكبر قيمة (5) (موافق بشدة) إلى ثلاث مسافات (فترات) متساوية. والفترة الأولى تدل على التقدير المنخفض وهي (1-2.33)، والفترة الثانية تدل على التقدير المتوسط وهي (2.34-3.67)، والفترة الثالثة تدل على

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الجاذبية الشخصية "التأثير والمثالي"

#	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
1	أرى أنّ الجاذبية الشخصية تترك أثراً لدى الأفراد العاملين.	4.30	0.683	5	مرتفع
2	إنّ التعايش مع المرؤوسين يمكن من معرفة احتياجاتهم الشخصية.	4.18	0.792	6	مرتفع
3	التصرف بشكل نموذجي يدفع غالبية العاملين لتقليده.	4.09	0.886	7	مرتفع
4	لا بد من تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية لتطوير العمل.	4.46	0.719	1	مرتفع
5	امتلاك المهارات القيادية تعزز من ثقة العاملين.	4.37	0.738	2	مرتفع
6	امتلاك القدرة على إقناع العاملين يزيد من حماسهم للعمل.	4.35	0.720	3	مرتفع
7	أرى أنّ من الأهمية التركيز على أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لرسالة المنظمة.	4.33	0.700	4	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للجاذبية الشخصية "التأثير المثالي".	4.30	0.618		مرتفع

"لا بد من تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية لتطوير العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.719)، بينما جاءت الفقرة "التصرف بشكل نموذجي يدفع غالبية العاملين لمحاكاته" في المرتبة السابعة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.886).

من خلال جدول (2) يتضح أنه تم قياس الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي" بـ (7)، فقرات وتشير نتائج الجدول إلى أن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للجاذبية الشخصية "التأثير المثالي" بلغا على التوالي (4.30)، (0.618)، وهذا يعني ارتفاع مستوى الأهمية للجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"، كما يتضح أن جميع فقرات قياسه جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القدرة الإلهامية

#	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
8	أعمل على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق.	4.53	0.727	1	مرتفع
9	أحاول إثارة روح التحدي في نفوس العاملين وباستمرار.	4.18	0.787	5	مرتفع
10	أعتقد أن من الأهمية المساهمة في تحفيز العاملين على التفوق في الأداء.	4.34	0.701	2	مرتفع
11	لا بد من العمل على مساعدة العاملين على حل المشكلات بطريقة إبداعية.	4.22	0.702	3	مرتفع
12	إن توفير المناخ المناسب للتفكير للعاملين يدفعهم إلى العمل بجد.	4.21	0.765	4	مرتفع
13	إن الحرص على إطلاع العاملين على مستوى أدائهم يشعروهم بارتياح.	4.14	0.879	6	مرتفع
14	أرى أن إطلاع العاملين على إنجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم يحفزهم على العمل.	3.96	0.916	7	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للقدرة الإلهامية.	4.27	0.675		مرتفع

الإلهامية، كما يتضح أن جميع فقرات قياسه جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "أعمل على تشجيع العاملين العمل بروح الفريق" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.727)، بينما جاءت الفقرة

من خلال جدول (3) يتضح أنه تم قياس القدرة الإلهامية بـ (7) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للقدرة الإلهامية بلغا على التوالي (4.27) (0.675)، وهذا يعني ارتفاع مستوى الأهمية للقدرة

"أرى أن إطلاع العاملين على إنجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم يحفزهم على العمل" في المرتبة السابعة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.916).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاستثارة الفكرية

#	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
15	أرى أن الاستماع لوجهات نظر العاملين يساعد في حل مشاكل العمل.	4.31	0.672	1	مرتفع
16	إن من الضروري تشجيع العاملين للنظر إلى المشاكل الطارئة بوصفها مشاكل تحتاج إلى حلول.	4.18	0.685	4	مرتفع
17	أسعى دوماً إلى اقتراح أساليب جديدة في القيام بمهام العمل.	4.19	0.776	3	مرتفع
18	إن ترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين يساعد في صناعة القرارات السليمة.	4.20	0.703	2	مرتفع
19	تتم استئارة بعض العاملين حول الأهداف الجديدة للمنظمة.	3.90	0.841	7	مرتفع
20	يتم العمل على مشاركة بعض العاملين في الاجتماعات لوضع مختلف الخطط.	4.01	0.881	6	مرتفع
21	يتم تطوير العمل من خلال الأفكار الجديدة الناتجة عن العصف الذهني للعاملين.	4.12	0.751	5	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاستثارة الفكرية.	4.11	0.615		مرتفع

الاستماع لوجهات نظر العاملين يساعد في حل مشاكل العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.672)، بينما جاءت الفقرة "تتم استئارة بعض العاملين حول الأهداف الجديدة للمنظمة" في المرتبة السابعة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.841).

من خلال جدول (4) يتضح أنه تم قياس الاستثارة الفكرية بـ (7) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاستثارة الفكرية بلغا على التوالي (4.11)، (0.615)، وهذا يعني ارتفاع مستوى الأهمية للاستثارة الفكرية، كما يتضح أن جميع فقرات قياسه جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "أرى أن"

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاعتبارية الفردية

#	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
22	من الأهمية بمكان الاهتمام الخاص بتلبية رغبات العاملين.	4.01	0.856	5	مرتفع
23	أتجنب النقد العلني في حالة وقوع الموظف في الخطأ	4.03	1.044	4	مرتفع
24	إن الإصغاء باهتمام لآراء العاملين يعزز احترامهم لأنفسهم.	4.16	0.743	1	مرتفع
25	أرى أن التعامل مع جميع العاملين وفق مبدأ المساواة بينهم يعزز الانتماء للمنظمة.	4.12	0.884	2	مرتفع
26	إن الاهتمام بالعاملين الذين قد لا يحظون بمثل هذا الاهتمام لدى زملائهم في العمل يعزز ثقتهم بأنفسهم.	4.11	0.767	3	مرتفع
27	إن مراعاة الفروق الفردية بين العاملين يشعرهم بالاهتمام.	3.97	0.820	7	مرتفع
28	أحرص على الالتزام بالشفافية في التعامل مع العاملين.	3.97	0.945	6	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاعتبارية الفردية.	4.09	0.714		مرتفع

من خلال جدول (5) يتضح أنه تم قياس الاعتبارية الفردية بـ (7) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاعتبارية الفردية بلغا على التوالي (4.09) (0.714)، وهذا يعني ارتفاع مستوى الأهمية للاعتبارية الفردية، كما يتضح أن جميع فقرات قياسه جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "إن الإصغاء باهتمام لآراء العاملين يعزز احترامهم لأنفسهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.743)، بينما جاءت الفقرتان "أحرص على الالتزام بالشفافية في التعامل مع العاملين" و "إن مراعاة الفروق الفردية بين العاملين يشعرهم بالاهتمام" في المرتبة الأخيرة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي واحد بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.820).

كذلك فإن الجدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد القيادة التحويلية.

من خلال جدول (5) يتضح أنه تم قياس الاعتبارية الفردية بـ (7) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاعتبارية الفردية بلغا على التوالي (4.09) (0.714)، وهذا يعني ارتفاع مستوى الأهمية للاعتبارية الفردية، كما يتضح أن جميع فقرات قياسه جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "إن الإصغاء باهتمام لآراء العاملين يعزز احترامهم لأنفسهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.743)، بينما جاءت الفقرتان "أحرص على الالتزام بالشفافية في التعامل مع العاملين" و "إن مراعاة الفروق الفردية بين العاملين يشعرهم بالاهتمام" في المرتبة الأخيرة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي واحد بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.820).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحولية

المتغير	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"	4.30	80.61	1	مرتفع
القدرة الإلهامية	4.27	0.675	2	مرتفع
الاستنارة الفكرية	4.11	50.61	3	مرتفع
الاعتبارية الفردية	4.09	0.714	4	مرتفع

القيادة التحولية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً. كذلك وجدت دراسة (ابو رومي، 2010) توفر عناصر القيادة التحولية في منظمات المجتمع المدني في الأردن بدرجة عالية، كما أن غالبيتها تتمحور حول رفع قيمة العمل وتعميق احترام ثقافة التجديد والتغيير لمساعدة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة. في حين وجدت دراسة (الغالي ومحمد، 2010) أن جميع سلوكيات القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستنارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية كان متوسطاً، وكذلك وجدت دراسة (بني عيسى، 2006) تمتع المؤسسات العامة في الأردن بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحولية.

السؤال الثاني: ما مدى فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لفقرات وأبعاد فاعلية سلوك العاملين، حيث إن الجدول (7-9) توضح ذلك وبشكل تفصيلي.

يتضح من الجدول (6) أن بعد الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي" جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.30) مما يعكس درجة عالية من الموافقة وإجماع عينة الدراسة على ذلك كما يشير الانحراف المعياري (0.615)، وبذلك يكون هذا البعد هو الأكثر استخداماً في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. وجاء في المرتبة الثانية بعد نمط القدرة الإلهامية بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، تلاه في المرتبة الثالثة بعد الاستنارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، بينما جاء بعد الاعتبارية الفردية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.714)، دال على اجماع المبحوثين على هذه الدرجات المرتفعة.

وتتسجم نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الغزالي، 2012) التي توصلت الى أن مستوى توافر القيادة التحولية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستنارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، وأن بعد التأثير المثالي كان له نسبة التأثير الكبرى في فاعلية عملية اتخاذ القرار. وكذلك وجدت دراسة (Shelash, et at., 2011) من الممرضات المسجلات في المستشفيات الخاصة الأردنية أن بعد الاستنارة الفكرية من أبعاد القيادة التحولية هو الأعلى، ووجدت دراسة (الخطوي، 2010) أن مستوى توافر سلوك

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الكفاءة

#	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
29	أرى أنّ هناك أهمية خاصة لتطوير رؤية مشتركة للعاملين في المنظمة.	4.20	0.703	2	مرتفع
30	أسعى إلى توفير الموارد اللازمة لزيادة فعالية الجهود التي يبذلها العاملون.	4.16	0.709	3	مرتفع
31	أرى أنه من الضروري دفع العاملين على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.	4.38	0.775	1	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للكفاءة.	4.25	0.609		مرتفع

سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.775)، بينما جاءت الفقرة " أسعى إلى توفير الموارد اللازمة لزيادة فعالية الجهود التي يبذلها العاملون " في المرتبة الثالثة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.709).

من خلال جدول (7) يتضح أنه تم قياس الكفاءة بـ (3) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للكفاءة بلغا على التوالي (4.25)، (0.609)، وهذا يعني ارتفاع مستوى الأهمية للكفاءة، كما يتضح أن جميع فقرات قياسه جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "أرى أنه من الضروري دفع العاملين على

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده توحيد الأهداف

#	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
32	هناك ضرورة لتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة بدرجة مناسبة من الكفاءة.	4.27	0.615	1	مرتفع
33	أرى أنه من المهم منح العاملين فرصة المشاركة في وضع الأهداف.	4.23	0.730	2	مرتفع
34	يتم تحديد استراتيجية توحيد أهداف المنظمة بالتشارك مع العاملين.	3.97	0.777	3	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتوحيد الأهداف.	4.13	0.610		مرتفع

لتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة بدرجة مناسبة من الكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.615)، بينما جاءت الفقرة "يتم تحديد استراتيجية توحيد أهداف المنظمة بالتشارك مع العاملين" في المرتبة الثالثة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.777).

من خلال جدول (8) يتضح أنه تم قياس توحيد الأهداف بـ (3) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتوحيد الأهداف بلغا على التوالي (4.13) (0.610)، وهذا يعني ارتفاع مستوى الأهمية لتوحيد الأهداف، كما يتضح أن جميع فقرات قياسه جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "هنالك ضرورة

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التطوير المستمر

#	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
35	أرى أنه لا بد من بناء ثقافة مشتركة بين العاملين لتقبل التطوير.	4.18	0.714	2	مرتفع
36	يجب إدراك الحاجة لجميع الطاقات الإبداعية من أجل تفعيل سلوك العاملين في المنظمة.	4.19	0.696	1	مرتفع
37	أرى أنه من المهم تشجيع العاملين على البحث عن الفرص الإبداعية التي تمكنهم من تحقيق الفاعلية.	4.16	0.691	3	مرتفع
38	يتم إخضاع الأفكار الإبداعية إلى بحث علمي يثبت مصداقيتها.	3.73	0.898	4	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتطوير المستمر.	4.19	0.617		مرتفع

(4.19) وانحراف معياري (0.696)، بينما جاءت الفقرة "يتم إخضاع الأفكار الإبداعية إلى بحث علمي يثبت مصداقيتها" في المرتبة الرابعة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.898).

كذلك فإن الجدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد فاعلية سلوك العاملين.

من خلال جدول (9) يتضح أنه تم قياس التطوير المستمر بـ (4) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتطوير المستمر بلغا على التوالي (4.19)، (0.617)، وهذا يعني ارتفاع مستوى الأهمية للتطوير المستمر، كما يتضح أن جميع فقرات قياسه جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "يجب إدراك الحاجة لجميع الطاقات الإبداعية من أجل تفعيل سلوك العاملين في المنظمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد فاعلية سلوك العاملين

المتغير	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
الكفاءة	4.25	0.609	1	مرتفع
توحيد الأهداف	4.13	0.610	3	مرتفع
التطوير المستمر	4.19	0.617	2	مرتفع

استخدام اختبار الانحدار المتعدد، حيث أن الجدولين (11) و (12) توضح ذلك. حيث ستقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05، وترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من أو يساوي من (0.05).

الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على فاعلية سلوك العاملين. حيث تم إخضاع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول (11).

يتضح من الجدول (10) أن جميع أبعاد فاعلية سلوك العاملين جاءت مرتفعة، وأن بعد الكفاءة هو الأعلى، وهذا يشير إلى إن ارتفاع كفاءة العاملين يؤدي إلى تحقيق فاعلية سلوك العاملين، يليه بعد التطوير المستمر ثم بعد توحيد الأهداف.

بالفعل فقد أيدت نتائج هذه الدراسة استنتاجات دراسة (عساف، 2013) إلى أن فلسفة الإدارة أو إدارة الجودة الشاملة أو إدارة التفوق أصبحت هي فلسفة فاعلية سلوك العاملين، والتي تتمحور في المعادلة التالية: الفعالية = الكفاءة + مثلث توحيد الأهداف + مثلث التطوير المستمر (عساف، 2013، 160). وهناك علاقة لنتائج هذه الدراسة مع دراسة (Bushra, et al., 2011) التي خلصت إلى أهمية فعالية سلوك العاملين وأن يصبحوا أكثر إبداعاً وابتكاراً من خلال طرح الأفكار الجديدة التي تساعد القطاع المصرفي على التنافس والتكيف مع البيئة الخارجية.

هذا ولمعرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة فقد تم

جدول (11)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية على فاعلية سلوك العاملين

المتغيرات المستقلة	T المحسوبة	SIG T	r	r ²	نتيجة الفرضية العدمية
الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"	7.630	0.000	0.488	0.238	رفض
القدرة الإلهامية	11.437	0.000	0.643	0.413	رفض
الاستثارة الفكرية	12.248	0.000	0.668	0.446	رفض
الاعتبارية الفردية	7.075	0.000	0.460	0.212	رفض

من خلال التغيير في الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة. وعليه نرفض الفرضية الفرعية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. كما أن أثر المتغيرات المستقلة الأخرى (القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، و الاعتبارية الفردية) على المتغير التابع (فاعلية سلوك العاملين) هو أثر ذو دلالات إحصائية، مما نرفض الفرضيات الفرعية العدمية ونقبل الفرضيات البديلة.

تشير نتائج الجدول (11) إلى أن أثر المتغير المستقل (الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي") على المتغير التابع (فاعلية سلوك العاملين) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة T المحسوبة هي (7.630)، وبمستوى دلالة (SIG T = 0.000) وهو أقل من (0.05)، أما معامل الارتباط ($R = 0.488$) فيشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت ($R^2 = 0.238$) وهي تشير إلى أن (23.8%) من التغيير في فاعلية سلوك العاملين يمكن تفسيره

جدول (12)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

r ²	r	نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F الجدولية	F المحسوبة
0.351	0.592	رفض	0.000	2.37	24.699

والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي (لاهور، الباكستان). وكذلك وجدت دراسة (الغالي ومحمد، 2010) أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على الإبداع التنظيمي بمتغيراته (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية. ووجدت دراسة (الخطوي، 2010) أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة على مستوى الأداء في شركة البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية. كما وجدت دراسة (الضمور، 2009) أثر إيجابي قوي دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد والاستعدادات (كالتفسير والتحليل والتقييم والاستنتاج، والشرح، وتنظيم الذات، وحب المعرفة، والانفتاح العقلي والميل إلى التحليل، والميل إلى التنظيم، والنضج المعرفي، والبحث عن الحقيقة، والنقطة بالنفس بالقدرة على التفكير الناقد). أما دراسة (May-Chiun, et al., 2009) فوجدت علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية مع الالتزام التنظيمي للعاملين، وكذلك دراسة (Gumusluoglu, et al., 2009) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية

حيث تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = 24.699) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (H1) وهذا يعني يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية سلوك العاملين. وتعتبر العلاقة قوية كون $r = 0.592$ و 59.2% والمتغيرات المستقلة تفسر 35.1% من التغيير من المتغير التابع.

ولعل نتائج الدراسة الحالية تشير إلى أهمية القيادة التحويلية ودورها في زيادة فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، وتتصل هذه النتيجة بنتائج دراسة (الغزالي، 2012) التي وجدت تأثير إيجابي للقيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. كما أكدت نتائج هذه الدراسة استنتاجات دراسة (Ghafoor, et al., 2011) التي وجدت علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية ومشاركة العاملين وأدائهم، و دراسة (Bushra, et al., 2011) التي وجدت علاقة قوية بين القيادة التحويلية

ولمعرفة الفروق بين المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في تبني نمط القيادة التحويلية فقد تم استخدام اختبار (Independent samples t-test)، وذلك بهدف تحديد فيما إذا كانت تلك الفروق هي فروق ذات دلالة إحصائية. حيث أن الفرضية الرئيسية الثانية: H_{02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في تبني نمط القيادة التحويلية.

بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين في عدة شركات تركية. وكذلك وجدت دراسة (ملك، 2007) علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية والإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت. كما أن دراسة (Xenikou & Simosi, 2006) وجدت علاقة إيجابية للقيادة التحويلية على أداء العاملين في شركة كبيرة في اليونان. كما وجدت دراسة (بني عيسى، 2006) أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن.

جدول (13)

نتائج اختبار الفروق بين المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في تبني نمط القيادة التحويلية

p-value	قيمة t	قيمة الفرق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تبني نمط القيادة التحويلية
0.005	2.846	0.1996	0.6104	4.0496	المستشفيات الحكومية
			0.3509	4.2492	المستشفيات الخاصة

ولمعرفة دور العوامل الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة) في تأثير القيادة التحويلية على فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال الفرضيات الفرعية كما في الجداول (14-19).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة).

تم إخضاع هذه الفرضية لاختبار Independent sample t-test) لاختبار الفروق التي تُعزى للجنس، في حين تم إخضاع بقية الفروق لاختبار (One-way ANOVA).

يشير الجدول (13) إلى أن الفرق بين متوسطي تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة هو فرق ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (2.846) وبمستوى دلالة (0.005) وهي أقل من (0.05)، وقد أشارت قيمة الفرق (0.1996) إلى أن مستوى تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة أكبر منه في المستشفيات الحكومية، فقد بلغ متوسط الإجابة للمستجيبين في المستشفيات الخاصة (4.2492) في حين بلغ في المستشفيات الحكومية (4.0496).

إن نتائج الدراسة الحالية تشير إلى أهمية تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة، وربما تتصل هذه النتيجة بنتائج بعض الدراسات كدراسة (Shelash, et al., 2011)، التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية المختلفة والرضا الوظيفي في المستشفيات الخاصة الأردنية.

جدول (14)

نتائج اختبار الفروق في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى لمتغير الجنس

تبني نمط القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفرق	قيمة t	p-value
ذكور	4.1473	0.46292	0.07403	0.999	0.319
إناث	4.2213	0.50626			

يبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حيث كانت قيمة (t = 0.999) وبمستوى دلالة (p-value = 0.319) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي العاملين في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة لم تتأثر بعامل الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بني عيسى، 2006) التي لم تجد فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية في الأداء في المؤسسات العامة في الأردن تُعزى إلى متغير الجنس.

جدول (15)

نتائج اختبار الفروق في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى لمتغير العمر

العمر	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	p-value
تبني نمط القيادة التحويلية	بين المجموعات	1.232	3	0.411	1.824	0.144
	داخل المجموعات	41.417	184	0.225		
	المجموع	42.649	187			

يبين الجدول (15) أن العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة بغض النظر عن أعمارهم يرون وجود لتبني نمط القيادة التحويلية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة (p ≤ 0.05) بقيمة بلغت (1.824) وبمستوى دلالة (p-value = 0.144) وهي أكبر

من (0.05)، وهذا يعني أن رأي العاملين في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة لم تتأثر بعامل العمر. وكذلك تؤيد هذه النتيجة دراسة (بني عيسى، 2006) التي لم تجد فروق في اتجاهات المبحوثين نحو أثر القيادة التحويلية في الأداء في المؤسسات العامة في الأردن تُعزى إلى متغيرات العمر.

جدول (16)

نتائج اختبار الفروق في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	p-value
تبني نمط القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.226	3	0.113	0.493	0.612
	داخل المجموعات	42.423	184	0.229		
	المجموع	42.649	187			

العاملين في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة لم تتأثر بعامل المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بني عيسى، 2006) التي لم تجد فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية في الأداء في المؤسسات العامة في الأردن تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

يبين الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.493) وبمستوى دلالة (p-value = 0.612) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي

جدول (17)

نتائج اختبار الفروق في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	p-value
تبني نمط القيادة التحويلية	بين المجموعات	2.506	3	0.835	3.829	0.011
	داخل المجموعات	40.143	184	0.218		
	المجموع	42.649	187			

من (0.05). ولتحديد مصدر الاختلاف في تبني نمط القيادة التحويلية، تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف. وكما هو موضح بالجدول (18).

يبين الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بقيمة بلغت (3.829) وبمستوى دلالة (p-value = 0.011) وهي أكبر

جدول (18)

نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتبني نمط القيادة التحويلية حسب متغير الخبرة

الفئة	المتوسط	أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من خمس سنوات	4.1888				
من 5 - أقل من 10 سنوات	4.2625	-0.7371			
من 10 - أقل من 15 سنة	4.0151	0.17367	0.24738*		
15 سنة فأكثر	4.2635	-0.07471	-0.00101	0.24838*	

من 15 سنة) ولصالح الفئة (15 سنة فأكثر). في حين لم تكن الفروق الأخرى بين اتجاهات المديرين في العينة ذات دلالة إحصائية. وهذا قد يعود إلى أن زيادة سنوات الخبرة تجعل الفرد على دراية أكبر بطبيعة العمليات التي تتم في المستشفيات، ويدرك حجم العمل من الناحية الإدارية والتشغيلية، مما يؤثر على الرأي بتبني نمط القيادة التحويلية لكون المعارف التي اكتسبها تختلف بمرور سنوات الخبرة.

يظهر الجدول أن هنالك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول تبني نمط القيادة التحويلية بين المستجيبين من فئة الخبرة (من 10 - أقل من 15 سنة) والفئة (من 5 - 10 سنوات) بقيمة بلغت (0.24738) وذلك لصالح الفئة (من 5 - 10 سنوات). كما أظهر الجدول اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة بين المستجيبين من الفئة (15 سنة فأكثر) والفئة (من 10 - أقل

جدول (19)

نتائج اختبار الفروق في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تعزى لمتغير المستوى الإداري

المستوى الإداري	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	p-value
تبني نمط القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.540	3	0.270	1.187	0.307
	داخل المجموعات	42.108	184	0.228		
	المجموع	42.649	187			

- (الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) أثراً في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.
4. إن بُعد الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي" هو البعد الأكثر استخداماً من أبعاد القيادة التحويلية في التأثير في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.
5. أشارت نتائج الدراسة إلى أن بُعد (الاستثارة الفكرية) من أبعاد القيادة التحويلية هو أكثر المتغيرات تأثيراً في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث فسّر ما نسبته (66.8%) من التباين الكلي الحاصل في فاعلية سلوك العاملين، وقد زادت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في فاعلية سلوك العاملين إلى ما نسبته (70.0%)، وذلك عند إضافة متغير (القدرة الإلهامية) إلى (الاستثارة الفكرية).
6. هنالك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين متوسطي تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (2.846) وبمستوى دلالة (0.005) وهي أقل من (0.05)، وقد أشارت قيمة الفرق (0.1996) إلى أن مستوى تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة أكبر منه في المستشفيات الحكومية، فقد بلغ متوسط الإجابة للمستجيبين في المستشفيات الخاصة (4.2492) في حين بلغ في المستشفيات الحكومية (4.0496).
7. أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى إلى العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).
8. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى

يبين الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تُعزى لمتغير المستوى الإداري، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.187) وبمستوى دلالة ($p\text{-value} = 0.307$) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي العاملين في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة واحد ولم يتأثر بعامل المستوى الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بني عيسى، 2006) التي لم تجد فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية في الأداء في المؤسسات العامة في الأردن تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة التي هدفت إلى قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.

نتائج الدراسة

في ضوء نتائج إجابات أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن تبني المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة لنمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) مرتفعاً، وأن بُعد الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي" جاء في المرتبة الأولى، يليه بُعد القدرة الإلهامية، ثم بُعد الاستثارة الفكرية، وأخيراً بُعد الاعتبارات الفردية.
2. كما أظهرت النتائج أن فاعلية سلوك العاملين بأبعادها الثلاث (الكفاءة، توحيد الأهداف، التطوير المستمر) في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة مرتفعاً، وأن بُعد الكفاءة هو الأعلى، يليه بُعد التطوير المستمر، ثم بعد توحيد الأهداف.
3. أظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية بأبعادها

منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

5. لا بد من تعزيز الاهتمام ببعدي الاستثارة الفكرية والقدرة الإلهامية من أبعاد القيادة التحويلية لما لهما من أثر كبير في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.
6. التركيز على جوانب النجاح في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة وتجسيدها بالشكل العلمي الصحيح وذلك بهدف دفع العاملين لمزيد من الإنجاز في المجالات المختلفة.
7. تحقيق مستوى مقبول فيما يخص كافة الأبعاد المتعلقة بالقيادة التحويلية بهدف تحقيق التوازن المطلوب في عمل المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.
8. تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، من خلال التأكيد على تفعيل المشاركة والاستماع لآراء العاملين فيها.
9. عقد دورات تدريبية لجميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، لإعطاء تصور واضح عن مفهوم القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين.

دراسات مستقبلية

في ضوء ما سبق توصي الدراسة الحالية بما يأتي:

1. إجراء دراسات ميدانية مشابهة على مجتمعات أخرى للتحقق من وجود الفرق بين القطاع العام والخاص نحو القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين.
2. إجراء دراسات وصفية، لتحديد فيما إذا كانت هنالك أبعاد أخرى للقيادة التحويلية تؤثر في فاعلية سلوك العاملين كالتشجيع الإبداعي.

للعامل الديمغرافي (الخبرة)، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بقيمة بلغت (3.829) وبمستوى دلالة (p-value = 0.011) وهي أكبر من (0.05).

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة الحالية بما يأتي:

1. تعزيز الاعتماد على نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الخاصة، وذلك لما له من أثر في فاعلية سلوك العاملين في هذه المستشفيات، وذلك من خلال الاهتمام بتحديد قدرات القادة التحويلين وتطويرها بشكل مستمر، والتفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز والإرتقاء إلى أعلى المستويات، واستخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ليرفع من الرؤى والتطلعات، ومن ثم النهوض بالتابعين.
2. أن تقوم الجهات المسؤولة العليا في المستشفيات الأردنية الخاصة بزيادة الاهتمام بالكوادر الإدارية المؤهلة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص القائد التحويلي، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم. كما يمكن أن تتطور صفات القادة التحويلين وتحسن عن طريق التدريب، الذي يترك تأثيراً مهماً على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المستشفى.
3. زيادة التركيز على ممارسة القيادة التحويلية من قبل المديرين ورؤساء الأقسام في المستشفيات الأردنية الحكومية للوصول إلى نفس مستوى الممارسة الذي حظيت به المستشفيات الأردنية الخاصة.
4. ضرورة اهتمام إدارة المستشفيات الأردنية الحكومية بتنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين فيها، وتحفيزهم نحو تقدم أدائهم وتطوره، والعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً. حيث يمكن للقيادة التحويلية أن توجد في أية

المراجع

المراجع العربية

- ابو رومي، رهام (2010). القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني: دراسة ميدانية لمحافظة معان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، اخو ارشيد، عالية بنت خلف (2006). *المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية*. الأردن، عمان: دار مكتبة الحامد.
- الحنيطي، آيات عبد الوهاب (2010). أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- السيسي، شعبان علي حسين (2009). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق*، جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الهناء للتجليد الفني.
- الضمور، ابتسام (2009). أثر القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العامري، أحمد بن سالم (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 9(1)، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- العجمي، محمد حسنين (2008). *القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العطوي، محمد (2010). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العمرى، خالد (1992). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بيقظة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين. *مجلة أبحاث البرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (8)، الأردن، عمان.
- العميان، محمود (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط5)، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- الغالبى، طاهر ومحمد وائل (2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية)، *دراسات إدارية* 3(6)، 150-185 الأردن، عمان.
- الغامدي، عبد المحسن بن عبدالله بن علي (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الغزالي، حافظ (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المعاينة، سالم فالح (2007). *الوجيز في القيادة الإدارية*، الأردن، عمان: مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع.
- بني عيسى، احمد (2006). أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الاردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- درويش، محمد أحمد (2009). *نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحوان على القوة*، جمهورية مصر العربية، القاهرة: عالم الكتب.
- رشيد، مازن فارس (2003). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، *مجلة البحوث التجارية*، 25(1-2) جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، الزقازيق الشرقية.
- عباس، أنس عبد الباسط (2011). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عبد الباقي، صلاح (2005). *مبادئ السلوك التنظيمي*، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- عبوي، زيد منير (2008). *القيادة ودورها في العملية الإدارية*، الأردن، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- عساف، عبد المعطي (2013). *نظرية (I) للتفوق الإداري - نظرية الإدارة بالقيم (ط2)*، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- عساف، عبد المعطي (2012). نحو فلسفة عالمية للإدارة (فلسفة (I) للتفوق)، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* (30)، العراق، بغداد.
- كريم، محمد، وخلف، سعيد حسني (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية الإسلامية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ماهر، أحمد، (2011). *السلوك التنظيمي*، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: دارالجامعة.
- محمد، عبدالمقصود محمد (2006). *القيادة الإدارية*، الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- ملك، طارق أحمد (2007). أثر الأنماط القيادية على الإبداع

الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن. نور الدين، إيمان موسى، (2008، نوفمبر). الكفاءة، الفاعلية، أخلاقيات المؤسسة: وجهة نظر أصحاب المصلحة، *الملتقى*

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abaoi, Z. (2008). *Leadership and its Role in the Management Process*. Jordan, Amman: Dar Albidayeh Publishers & Distributors.
- Abbas, A. (2011). *Organizational Behavior in Business Organizations*. Jordan, Amman: Dar Almserah for Publication, Distribution and Printing.
- Abdulbaqi, S. (2005). *Principles of Organizational Behavior*. Egypt: Aldar Aljam'iah for Printing and Publishing.
- Abu Rumi, R. (2010). *Transformational Leadership in Civil Society Organizations in the Jordanian Society: An Empirical Study of the Province of Ma'an*. Unpublished MSc. Thesis, The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Akhorshaideh, A. (2006). *Accountability and Efficiency in Educational Administration*. Jordan, Amman: Dar Al-Hamed Library.
- Alajami, M. (2008). *Administrative Leadership and Human Development*. Jordan, Amman: Dar Almserah for Publication, Distribution and Printing.
- Alameri, A. (2002). Transformational Leadership Behavior and Organizational Citizenship Behavior in Saudi Arabian Government Agencies. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 9(1), The Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh.
- Alatawi, M. (2010). *The Role of Transformational Leadership Style in the Activation of Knowledge Management and their Impact on the Organization's Performance: An Empirical Study on the Plastic Companies of Jordanian Industries*. Unpublished MSc. Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Aldmour, I. (2009). *The Impact of Reciprocity and Transformational Leadership to Instill Workers Critical Thinking Skills in Hospitals in Jordan*. Unpublished PhD. Thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Alghalibi, T., & Wael, M. (2010). Transformational Leadership Behaviors and their Impact on Organizational Creativity (An Empirical Study in the Jordanian Telecom Sector). *Administrative Studies*, 3(6): 150-185, Jordan, Amman.
- Alghamdi, A. (2011). *Transformational Leadership and its Relationship to Organizational Loyalty Levels among Field Officers of Border Guards in Mecca*. Unpublished MSc. Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, The Kingdom of Saudi Arabia.
- Alghazali, H. (2012). *The Effect of Transformational Leadership on the Effectiveness of the Decision-Making Process in the Jordanian Insurance Companies*. Unpublished MSc. Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Alhunaiti, A. (2010). *The Impact of Leadership Styles of Managers on Job Performance in Government Agencies in Jordan*. Unpublished MSc. Thesis, The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Almaaytah, S. (2007). *Alwajeez in the Administrative Leadership*. Jordan, Amman: Albalsam Publishing and Distribution Corporation.
- Alomari, K. (1992). Leadership Behavior to the Director of the School and its Relationship with the Trust of Teacher to Director and Director Effectiveness from the Point of View of Teachers. *Yarmouk Research Journal: A Series of Humanities and Social Sciences*, 8, Jordan, Amman.
- Alomyan, M. (2010). *Organizational Behavior in Business*

- Organizations*, 5th ed. Jordan, Amman: Dar Wael Publishing.
- Alsisi, S. (2009). *Organizational Behavior between Theory and Practice*. Egypt, Cairo: Dar Al-Hana for Technical Binding.
- Assaf, A. (2013). *Theory (I) for Management Excellence - Management Theory by Values*, 2nd ed. Jordan, Amman: Dar Wael Publishing.
- Assaf, A. (2012). Towards a Global Philosophy of Management (Philosophy (I) for Excellence). *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, 30, Iraq, Baghdad.
- Bani Issa, A. (2006). *The Effect of Transformational Leadership on Performance in Public Institutions in Jordan: An Empirical Study*. Unpublished MSc. Thesis, The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Darwiesh, M. (2009). *Theories of Leadership and Strategies for the Acquisition of Power*. Egypt, Cairo: Alam Alkutub Publishing.
- Karim, M., & Khalaf, S. (2010). *The Relationship between Transformational Leadership and Creativity of the Department Heads of Academics in the Islamic University in Gaza*. Unpublished MSc. Thesis, World Islamic Sciences University, Gaza, Palestine.
- Maher, A. (2011). *Organizational Behavior*. Egypt, Alexandria: Dar Al-Jamiah.
- Malak, T. (2007). *The Impact of Leadership Styles on Job Creativity in Government Institutions in Kuwait*. Unpublished MSc. Thesis, Balqa Applied University, Amman, Jordan.
- Mohammed, A. (2006). *Administrative Leadership*. Jordan, Amman: Arab Community Library.
- Noureldien, I. (2008). Efficiency, Effectiveness, Ethics in Institution: The Perspective of the Stakeholders. *The Third International Forum on Managing Institutions*, Faculty of Economic Sciences and Management, University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria.
- Rashid, M. (2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Business Research Journal*, 25 (1-2), Zagazig University, Egypt, Eastern Zagazig.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. CA: Sage, Thousand Oaks.
- Bono, J., & Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 901-910.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18): 261-267.

المراجع الأجنبية

- Avolio, B. J. (1994). The Natural: Some Antecedents to Transformational Leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9).
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4): 441-462.
- Barbuto, J., & Burbach, M. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1).
- Bass, B. M. (1997). Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2): 130-139.

- Dionne, S., Yamarino, F., Atwater, L., & Spangler, W. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2): 177-193.
- Ghafoor, A., Qureshi, T., Khan, M., & Hijazi, S. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17): 7391-7403.
- Gumusluoglu, L., & Iisev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62(4): 461-473.
- Jackson, J. H., Morgan, C.P., & Paolillo, J.G. (1986). *Organization Theory: A Macro Perspective for Management*. NJ: Prentice Hall.
- House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, (16)3.
- Jones, G. (2009). *Organizational Theory, Design, and Change*, 6th ed. Prentice Hall.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140: 1-55.
- Masa'deh, R., & Shannak, R. (2012). Intermediary Effects of Knowledge Management Strategy and Learning Orientation on Strategic Alignment and Firm Performance. *Research Journal of International Studies*, 24: 112-128.
- May-Chiun, L., Ramayah, T., & Hii, W. M. (2009). Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6): 133-139.
- Oluseyi, S., & Ayo, H. (2009). Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16: 7-17.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2): 327-340.
- Riaz, A., & Haider, M. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership with Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1): 1-10.
- Shelash, M., AL-Zeaud, H., & Batayneh, A. (2011). The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals. *Business & Economic Horizons*, 5(2): 35-46.
- Steers, R.M. (1991). *Introduction to Organizational Behavior*. 4th ed. New York: Harper, Collins Publisher.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6): 566-579.
- Zhu, W., Chew, I., & Spangler, W. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16(1): 39-52.

Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals

Nawal Hussien Jamil AL-Syaidh¹, Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh², Zu'bi Al-zu'bi³

ABSTRACT

This study aimed to identify the extent of adoption of the Jordanian public and private hospitals transformational leadership style, and the effectiveness of the behavior of its employees. Also, the study aimed at studying the impact of the transformational leadership variables (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) on the effectiveness of employees' behavior in the public and private Jordanian hospitals. The population of the study covered all the Jordanian public and private hospitals, in which a sample consists of (249) surveys were distributed to all levels of the upper and middle management (general director, director of a department or its equivalent, head of a department or its equivalent), and the number of the returned surveys were (188) which considered for statistical analysis, covering (75%) response rate. The results showed that the adoption of the Jordanian public and private hospitals transformational leadership style is high, and the effectiveness of the behavior of its employees also high. In addition, the study found that all of the transformational leadership variables impacted the effectiveness of employees' behavior, and the intellectual stimulation variable was the most influencing variable. The study also found that the degree of adopting transformational leadership was higher in the private hospitals comparing with the public ones. Also, there was no statistical significant in adopting transformational leadership pattern in the public and private Jordanian hospitals due to the demographic variables (gender, age, qualification, and managerial level); whereas the study found a statistical significant in adopting transformational leadership pattern in the public and private Jordanian hospitals due to the experience variable.

KEYWORDS: Transformational leadership, effectiveness of employees' behavior, public and private Jordanian hospitals.

¹ Head of Human Resource, Youth & Sport National Fund Support, Amman, Jordan, nwal@ysf.gov.jo

² Head of Management Information Systems Department, The School of Business, The University of Jordan, r.masadeh@ju.edu.jo

³ Dean of The School of Business, The University of Jordan, z.alzubi@ju.edu.jo

Received on 13/4/2014 and Accepted for Publication on 18/9/2014.