

**القيادة التحويلية ودورها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة
بجمهورية مصر العربية**

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

د.رحاب عبد المنعم أحمد محمود¹

d.rehab.aam@gmail.com

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى تبني المستشفيات العامة والخاصة نمط القيادة التحويلية، ومدى فاعلية سلوك العاملين فيها كما هدفت الدراسة الى قياس دور وأبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) في فاعلية سلوك العاملين (الكفاءة، توحيد الأهداف و، التطوير المستمر) في المستشفيات العامة والخاصة، وشمل مجتمع الدراسة على جميع المستشفيات 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 مجال الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (188) وبنسبة استرجاع بلغت (75.%) أظهرت النتائج أن تبني

(1) مدرس بمعهد السيوف للسياحة والفنادق

المستشفيات العامة والخاصة لنمط القيادة التحويلية مرتفعاً، وأن فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة 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 العامة والخاصة.

كما وجدت الدراسة أن مستوى تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة أكبر منه في المستشفيات العامة. هذا وأوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات العامة 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 العامة والخاصة تُعزى لمتغير الخبرة.

كلمات مفتاحية : القيادة التحويلية ، سلوك العاملين ، المستشفيات العامة والخاصة ، وضوح الدور.

ABSTRACT

This study aimed to identify the extent of adoption of the Egypt 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 hospitals. The population of the study covered all the 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).

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 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 hospitals due to the experience variable.

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

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيراً في ظروف المنافسة بين منظمات الأعمال، وقد أدى ذلك إلى تغير شكل التفاعل بين منظمات الأعمال والبيئة التي تعمل فيها بشقيها الداخلي والخارجي، لذا كان لا بد للقيادة الإدارية الفاعلة أن تبحث عن تلك البنية 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، 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) عام 1978 الذي قدم مفهوم القيادة الإجرائية (التنفيذية) والقيادة التحويلية عند معالجته للقيادة السياسية، وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي العملية التي تُغير الأفراد وتحولهم.

فهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية وإنه 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 للرقى بأداء العاملين في هذه المنظمات يعد 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 تُسهم 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 العامة والخاصة.

مشكلة الدراسة:

يعد موضوع السلوك التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص بالبحث والتحليل، لدوره الفاعل في دائمة 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 الأعمال بكفاءة وفاعلية نحو تفسير سلوك الناس الذين نعمل معهم وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقها 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 والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية"

ويعتقد البعض بأن القيادة التحويلية غير مطبقة بشكلٍ فاعل لدى القطاع الصحي، وبالتالي تستحق هذه المشكلة الدراسة والبحث بشكلٍ أكثر عمقاً، حيث تبحث المستشفيات بأنواعها المختلفة العامة 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 العامة والخاصة، حيث يعد 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، وتبرز أهمية هذه الدراسة بشكلٍ 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 هذه الدراسة من الناحية العملية في جذب انتباه الباحثين لاكتشاف المزيد عن أثر القيادة التحويلية 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 العامة والخاصة لتحقيق ميزة تنافسية عالية.

أسئلة الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى الإجابة عن السؤالين التاليين :

السؤال الأول: مامدى تبني المستشفيات العامة والخاصة نمط القيادة التحويلية ؟

السؤال الثاني: مامدى فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة؟

فروض الدراسة:

الفرض الأول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"، القدرة الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على فاعلية سلوك العاملين.

الفرض الثاني :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين المستشفيات العامة والخاصة في تبني نمط القيادة التحويلية.

الفرض الثالث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات العامة والخاصة تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة.

التعريفات الإجرائية:

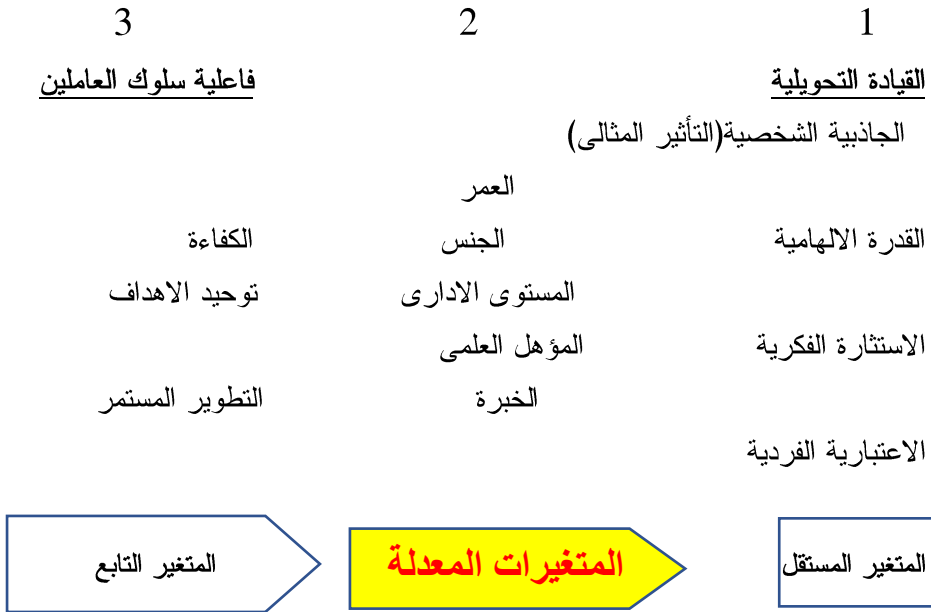
بعد الإطلاع على الكتب والمجلات العربية والإنجليزية، إضافة إلى المصادر المتاحة على المواقع الإلكترونية نتعرض لبعض التعريفات المذكورة مع موضوع الدراسة من حيث الطبيعة الإجرائية وهي كالاتي :

1. القيادة: Leadership هي عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.
2. القيادة التحويلية: 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 تمكن 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 .
3. الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي Idealized " Influnce : وهو البعد الذي يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، واعتباره المثل الأعلى بحيث يقوم الآخرون بتقليده والانصياع برغبة لكل مطالبه.
4. القدرة الإلهامية: Motivation Inspirational وهو البعد الذي يتضمن إلهام الأتباع واستثارة همهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل وإظهار النفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي في عمل الأتباع واستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية.

5. الاستثارة الفكرية Stimulation Intellectual وهو البعد الذي يبحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة.
6. الفاعلية: Effectiveness هي الغاية العليا لتيا تحتكم ليها الإدارة أو الحقيقة فالفاعلية تمثل الكفاءة مضافاً إليها ضمان توحيد الأهداف والتطوير المستمر
7. 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".
8. التطوير المستمر : Development Continuous تحديد وتوكيد الشروط الأساسية التي تضمن ازدهار المنظمة وبقائها واستمرارها في الحاضر والمستقبل، تتمثل هذه الشروط فيما نسميه بمثلث التطوير المستمر "المبادرة، الإبداع، الابتكار".
9. سلوك العاملين: Behavior Employees 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.

نموذج الدراسة:

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



الإطار النظري للدراسة:

يعد الاهتمام المستمر بالقيادة مؤشراً مهماً في زيادة المعرفة من خلال ربط فاعلية المنظمة بتحفيز الأفراد العاملين وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة.

تعريف القيادة:

ينظر 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 الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم 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 معانٍ عامة، نتيجة للمنصب أو الوظيفة التي يشغلها الفرد أو نتيجة لصفاته الشخصية، أو نتيجة لمجموعة من السلوكيات .

هذا وقد أكد مجموعة من الباحثين على أهمية ودور القاده في توجيه وإدارة الموظفين في أقسام نظم المعلومات المختلفة .

القيادة التحويلية :

على الرغم من مرور عشرات السنين على ما كتبه بيرنز (Burns1978) ، في كتابه القيادة (Leadership) ، إلا إنه يعد أساساً صالحاً ومناسباً لفهم القيادة التحويلية، وتحديد السلوك الذي يستخدمه القائد للتأثير على المرؤوسين أو الاجراءات المستخدمة لذلك.

فقد وصف بيرنز السلوك القيادي بأنه سلسلة تتضمن فئتين واسعتين 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).

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 يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية تمثلت في: الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، كما قدم كل من (باس وأفوليو Avolio & Bass 34, 1994) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية يتضمن سبعة عناصر، ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية. بالفعل تُعد 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 (العامري، 2002، 21).

قام كل من باس وأفوليو بعمل دراسة خلصت الى أن القيادة التحويلية تبنى على أربعة أبعاد :

1. الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي Idealized Influnce": حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، من خلال تقديم رؤية مهمة بالاعتداد 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 .

4. الاعتبارية الفردية Individualized Considratio:

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 الهواري في كتابة ما بعد المدير الفعال؟

القائد التحويلي :

نمط تفكير القائد التحويلي أنه صاحب رؤية واضحة يرى شيئاً بعيد برؤية جديدة يعدنفسه 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 جاذبية 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 يعد 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، وبما أن الفاعلية أمر مهم في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فاعلة، إلا أن موضوع الفاعلية يعد من المواضيع المعقدة بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات

حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها 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.

كما عرفت الفعالية بأنها "فاعلية القائد بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها) "

في حين عرفها بعضهم بأنها: "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها" 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 مغلوبة، وأنه في هذا السياق حاول أن يعطي هذا المفهوم دلالاته الموضوعية التي تنسجم 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 وأصحاب 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 بـ "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 جميع العاملين هو توفير المطلبين السابقين بفلسفة توحيد الأهداف، وتحقيق استراتيجية 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 يعد 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 التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة 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، حيث وزع (489) استبانة استرجع منها (434) كانت (422) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة في شركات التأمين كان مرتفعاً، هنالك تأثير إيجابي للقيادة التحويلية وأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار، كما أبرزت الدراسة أن بعد التأثير المثالي كان له نسبة التأثير الكبرى في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين.

الدراسات الأجنبية :

هدفت دراسة (2011) al et, Ghafoor،. للتعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة العاملين وأدائهم، وعلاقة أبعاد الملكية النفسية المتمثلة في الكفاءة الذاتية، الانتماء، الهوية الذاتية، والمساءلة مع أداء العاملين، وكانت

النتائج التجريبية لهذه الدراسة من البيانات التي جمعتها من خلال الاستبانات من عينة تمثلت في (270) من موظفي ومديري شركات الاتصالات في باكستان 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.

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 في القطاعين العام والخاص والبالغ عددها (106) مستشفى موزعة على النحو التالي: (61) مستشفى خاص، و (45) مستشفى عام ، وحيث أن وحدة التحليل التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المطلوبة تضم المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير عام، مدير إدارة أو ما يعادله، رئيس قسم أو ما يعادله) بواقع (3) استبانة لكل مستشفى فقط وذلك حسب طلب ادارة المستشفيات لضيق الوقت، فقد تم توزيع (249) استبانة على (48) مستشفى خاص و (35) مستشفى عام. تم استرجاع (188) استبانة من جميع المستشفيات بواقع (115) من المستشفيات الخاصة و(73) استبانة من المستشفيات العامة. وبذلك تكون نسبة الاستجابة (75) وهي نسبة مرتفعة في القطاع الصحي. وكانت جميع الاستبانة مكتملة وبالتالي صالحة للتحليل الاحصائي .

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 445, 1999, al et) وعلى متغيرات فاعلية سلوك العاملين المحددة من قبل عبد المعطي عساف (عساف، 2012) 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 إن 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 أبعاد وهي بعد الكفاءة وتضمن (3) فقرات، وبعد توحيد الأهداف وتضمن (3) فقرات، وبعد التطوير المستمر وتضمن (4) فقرات. هذا وقد صنفت جميع إجابات فقرات الاستبانة للمتغيرات المستقلة والتابعة وفقاً لمقياس (ليكرت الخماسي Likert) ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما بناءً على الأجوبة (المقاييس) تبدأ من (غير موافق بشدة - درجة واحدة، غير موافق - درجتان، محايد-3 درجات، موافق 4 - درجات، وموافق 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 المصرية 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: (الجابدية 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 (Kolmogorov-Smirnov) (K-S) Test اختبار 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.

كما تم استخدام اختبارات إحصائية متعددة باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package of Social Science (SPSS) المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع فقرات وأبعاد الدراسة وكذلك لوصف خصائص المبحوثين.

كذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد تأثير لاختبار Multiple (Regression Analysis) المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذلك اختبار بين الفروقات لإيجاد (Independent samples t-test) متوسطات آراء المبحوثين في تبني نمط القيادة التحويلية بين المستشفيات العامة والخاصة. كما تم استخدام الفروقات لإيجاد Independent sample t-test) اختبار في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات العامة والخاصة تُعزى إلى متغير الجنس، واختبار (ANOVA way-one-way) 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 الديموغرافية 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 فيما فوق	34	18.1%
	المجموع	188	100%
الجنس	ذكر	126	67%
	أنثى	62	33%
	المجموع	188	100%
المستوى الإداري	مدير عام	43	22.9%
	مدير إدارة أو مايعادله	49	26.1%
	رئيس قسم أو ما يعادله	96	51.1%
	المجموع	188	100%
المؤهل العلمي	دكتوراه	7	3.7%
	ماجستير	32	17.0%
	بكالوريوس	149	79.3%
	المجموع	188	100%
	أقل من خمس سنوات	14	7.4%

57	30.3%	من 5 - أقل من 10 سنوات	الخبرة
65	34.6%	من 10 - أقل من 15 سنوات	
52	27.7%	15 سنة فأكثر	
188	100%	المجموع	

حيث يتبين من النتائج الموجودة في الجدول (1) أن أغلب العاملين هم ممن تتراوح أعمارهم بين (30-40) عاماً حيث بلغت نسبتهم (3.46%) 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%).

تحليل نتائج الدراسة ومناقشة أسئلتها:

فيما يأتي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، وان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (3.68) فمافوق ، متوسط (2.34-3.67) ومنخفض (1-2.33) وتم اعتماد هذا المعيار استناداً على رأي العديد من ذوي الخبرة والاختصاص الذين تم سؤالهم 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 التقدير المرتفع وهي (3.68-5) وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفترات أكبر من (3.67) فيكون مستوى الموافقة مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفترات، 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 العامة والخاصة نمط القيادة التحويلية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفترات الاستبانة لفترات وأبعاد القيادة التحويلية، حيث إن الجدوال (2) يوضح ذلك وبشكل تفصيلي.

جدول (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد

الجاذبية الشخصية (التأثير المثالي)

م	فقرات الأستبيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الوسيط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
1	الجاذبية الشخصية تترك اثار لدى العاملين	4.30	0.683	5	عالي
2	التعامل مع المرؤسين يعلمنا باحتياجهم الشخصية	4.18	0.792	6	عالي
3	تقليد الرئيس النموذجي	4.09	0.886	7	عالي
4	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية للتطوير	4.46	0.719	1	عالي
5	امتلاك المهارات القيادية تدعم ثقة العاملين	4.37	0.738	2	عالي
6	اقناع العاملين يزيد حماسهم للعمل	4.35	0.720	3	عالي
7	امتلاك العاملين فهم مشترك لرسالة المنظمة	4.33	0.700	4	عالي
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعد الجاذبية	4.30	0.618		عالي

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 "تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية للتطوير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.719) بينما جاءت الفقرة "تقليد الرئيس النموذجي" في المرتبة السابعة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.886).

جدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده القدرة الألهامية

م	فقرات الأستبيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الوسيط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
8	تشجيع العاملين العمل بروح الفريق	4.53	0.727	1	عالي
9	استمرار اثاره روح التحدى بنفوس العاملين	4.18	0.787	5	عالي
10	مساعدة العاملين لحل المشاكل بطيقة فيها ابداع	4.22	0.702	2	عالي
11	تحفيز العاملين على التفوق فى الاداء	4.34	0.701	3	عالي
12	توفير المناخ المناسب للعاملين للعمل بجد	4.21	0.765	4	عالي
13	اعلام العاملين بمستوى ادائهم	4.14	0.879	6	عالي
14	اطلاع العاملين على المبدع منهم لتحفيزهم على العمل	3.96	0.916	7	عالي
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعده القدرة الألهامية	4.27	0.675		عالي

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 الإلهامية، كما يتضح أن جميع فقرات قياسه جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة " تشجيع العاملين العمل بروح الفريق " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.727) بينما جاءت الفقرة "اطلاع العاملين على المبدع منهم لتحفيزهم على العمل " في المرتبة السابعة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.916).

جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد

الاستئارة الفكرية

م	فقرات الأستبيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الوسيط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
15	الأستماع لوجهات نظر العاملين لحل مشاكل العمل	4.31	0.672	1	عالي
16	تشجيع العاملين لحل المشاكل الطارئة	4.18	0.685	4	عالي
17	اقتراح اساليب جديدة للقيام بمهام العمل	4.19	0.776	3	عالي
18	ترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين لمساعدتهم لاتخاذ القرار السليم	4.20	0.703	2	عالي
19	استئارة العاملين نحو الاهداف الجديدة للمنظمة	3.90	0.841	7	عالي
20	مشاركة العاملين فى اجتماعات وضع الخطط	4.01	0.881	6	عالي
21	تطوير العمل بافكار جديدة ناتجة عن العصف الذهنى للعاملين	4.12	0.751	5	عالي
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعد الاستئارة الفكرية	4.11	0.615		عالي

من خلال جدول (4) يتضح أنه تم قياس الاستئارة الفكرية بـ (7 فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاستئارة 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 " الأستماع لوجهات نظر العاملين لحل مشاكل العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.672) بينما جاءت الفقرة " استثارة العاملين نحو الاهداف الجديدة للمنظمة" في المرتبة السابعة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.841) .

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده

الأعتبرية الفردية

م	فقرات الأستبيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الوسيط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
22	الأهتمام الخاص بتلبية رغبات العاملين	4.01	0.856	5	عالي
23	تجنب معاتبة العاملين المخطئين عنأ	4.08	1.044	4	عالي
24	اعزاز العاملين بأنفسهم من خلال الأستماع لهم	4.16	0.743	1	عالي
25	المساواة بين العاملين فى التعامل لدعم الأنتماء	4.12	0.884	2	عالي
26	الأهتمام بالعاملين لزرع الثقة بهم	4.11	0.767	3	عالي
27	مراعاة الفروق الفردية بين العاملين ليشعرهم بالأهتمام	3.97	0.820	7	عالي
28	الشفافية فى التعامل مع العاملين	3.97	0.945	6	عالي
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعده الأعتبرية الفردية	4.09	0.714		عالي

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 "اعزاز العاملين بأنفسهم من خلال الأستماع لهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.743) بينما جاءت الفقرتان "مراعاة الفروق الفردية بين العاملين ليشعرهم بالأهتمام" " الشفافية في التعامل مع العاملين" في المرتبة الأخيرة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي واحد بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.820) ، (0.945) على التوالي .

كذلك فإن الجدول (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد القيادة التحويلية.

جدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
الجاذبية الشخصية (التأثير المثالي)	4.30	0.615	1	عالي
القدرة الألهامية	4.27	0.675	2	عالي
الأستشارة الفكرية	4.11	0.610	3	عالي
الأعتبارية الفكرية	4.09	0.714	4	عالي

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 العامة والخاصة، وجاء في المرتبة الثانية بعد القدرة الإلهامية بمتوسط حسابي بلغ (4.27) تلاه في المرتبة الثالثة بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (4.11) بينما جاء بعد الاعتبارية الفردية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.610) ، (0.714) على التوالي مما يدل على اجماع الباحث على هذه الدرجات المرتفعة .

السؤال الثاني: مامدى فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة (لفقرات وأبعاد فاعلية سلوك العاملين، وذلك من خلال الجداول التالية :

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الكفاءة

م	فقرات الأستبيان	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الترتيب الوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
29	اهمية تطوير رؤية مشتركة للعاملين في المنظمة	4.20	0.703	2	عالي
30	توفير الموارد لزيادة فعالية الجهود المبذولة من العاملين	4.16	0.709	3	عالي
31	دفع العاملين لسرعة الأستجابة للعملاء	4.38	0.775	1	عالي
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعد الكفاءة	4.25	0.609		عالي

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 " دفع العاملين لسرعة الاستجابة للعملاء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.775) بينما جاءت الفقرة " توفير الموارد لزيادة فعالية الجهود المبذولة من العاملين" في المرتبة الثالثة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.709).

جدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لبعدتوحيد الأهداف

م	فقرات الأستبيان	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الترتيب الوسيط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
32	توجيه جهود العاملين لتحقيق الاهداف بكفاءة	4.27	0.615	1	عالي
33	مشاركة العاملين في وضع الأهداف	4.23	0.730	2	عالي
34	تحديد أستراتيجية الأهداف للمنظمة بمشاركة العاملين	3.97	0.777	3	عالي
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعد توحيد الأهداف	4.13	0.610		عالي

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 "توجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف بكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.615) بينما جاءت الفقرة "تحديد استراتيجيات الأهداف للمنظمة بمشاركة العاملين" في المرتبة الثالثة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.777) .

جدول (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها التطوير المستمر

م	فقرات الأستبيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الوسيط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
35	بناء ثقافة مشتركة بين العاملين تتقبل التطوير	4.18	0.714	2	عالي
36	الحاجة الى طاقات ابداع العاملين لتفعيل السلوك للمنظمة	4.19	0.696	1	عالي
37	بحث العاملين عن الابداع لمكثهم من تحقيق الفاعلية	4.16	0.691	3	عالي
38	اخضاع الافكار الابداعية للبحث العلمي لأثبات المصدقية	3.73	0.898	4	عالي
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعده التطوير المستمر	4.19	0.617		عالي

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 "الحاجة إلى طاقات ابداع العاملين لتفعيل السلوك للمنظمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.696) بينما جاءت الفقرة "اخضاع الافكار الابداعية للبحث العلمي لأثبات المصدقية" في المرتبة الرابعة وبمستوى أهمية مرتفع أيضاً بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.898) . كذلك فإن الجدول (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد فاعلية سلوك العاملين.

جدول (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد فاعلية سلوك العاملين

المتغير	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الترتيب بالوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
الكفاءة	4.25	0.609	1	عالي
توحيد الأهداف	4.13	0.610	3	عالي
التطوير المستمر	4.19	0.617	2	عالي

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.

هذا ولمعرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد.

الفرض الأول: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (الجابذية الشخصية "التأثير المثالي"، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على فاعلية سلوك العاملين".

حيث تم إخضاع الفروع المنبثقة من الفرضية الأولى لتحليل الانحدار المتعدد وكانت كما في الجدول (11).

جدول (11)

نتائج اختبار فروع الفرض الأول على فاعلية سلوك العاملين

النتيجة	R2	R	SIG T	T المحسوبة	المتغيرات المستقلة
الرفض	0.238	0.488	0.000	7.630	الجابذية الشخصية"التأثير المثالي
الرفض	0.413	0.643	0.000	11.437	القدرة الإلهامية
الرفض	0.446	0.668	0.000	12.248	الاستثارة الفكرية
الرفض	0.212	0.460	0.000	7.075	الاعتبارية الفردية

تشير نتائج الجدول (11) إلى أن أثر المتغير المستقل الجابذية الشخصية"التأثير المثالي" على المتغير التابع (فاعلية سلوك العاملين) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة T المحسوبة (7.630) ، (SIG T =0.000) وهو أقل من

(0.05)، (أما معامل الارتباط $R = 0.488$) فيشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن r^2 قيمة معامل التحديد كانت (0.238) وهي تشير إلى أن (23.8%) من التغير في فاعلية سلوك العاملين يمكن تفسيره من خلال التغير 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، والاعتبارية الفردية) على المتغير التابع (فاعلية سلوك العاملين) هو أثر ذو دلالات إحصائية، مما نرفض معه الفرضيات الفرعية العدمية ونقبل الفرضيات البديلة.

جدول (12)

نتائج اختبار الفرض الأول

F المحسوبة	F الجدولية	SIG F	النتيجة	R	r 2
24.699	2.37	0.000	الرفض	0.592	0.351

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 الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية سلوك العاملين. وتعتبر العلاقة قوية كون $r = 0.592$ (59.2%) والمتغيرات المستقلة تفسر 35.1% من التغير في المتغير التابع.

الفرض الثاني: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات العامة والخاصة في تبني نمط القيادة التحويلية".

جدول (13)

نتائج اختبار الفروق بين المستشفيات العامة والخاصة

في تبني بعد القيادة التحويلية

P-value	قيمة T	قيمة الفرق	الأحرف المعياري	الوسط الحسابي	بعد القيادة التحويلية
0.005	2.846	0.1996	0.6104	4.0496	المستشفيات العامة
			0.3509	4.2492	المستشفيات الخاصة

يشير الجدول (13) إلى أن الفرق بين متوسطي تبني بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة 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 بعد القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة أكبر منه في المستشفيات العامة، فقد بلغ متوسط الإجابة للمستجيبين في المستشفيات الخاصة (4.2492) في حين بلغ في المستشفيات العامة (4.0496).

ولمعرفة دور العوامل الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة) في تأثير القيادة التحويلية على فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة فقد تم اختبار الفرض الثالث من خلال الفروع كما في الجداول التالية :

الفرضية الرئيسية الثالثة: H_03 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعْد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة والخاصة تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة) حيث تم إخضاع هذا الفرض لاختبار t -Independent sample (test) لاختبار الفروق التي تُعزى للجنس، في حين تم إخضاع باقي الفروق لاختبار (One-way ANOVA) .

جدول (14)

نتائج اختبار الفروق في بعْد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة

والخاصة لمتغير الجنس

بعْد القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	قيمة الفرق	قيمة T	P-value
الذكور	4.1473	0.46292	0.07403	0.999	0.319
الإناث	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 بعْد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة والخاصة لم تتأثر بعامل الجنس.

جدول (15)

نتائج اختبار الفروق في بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة
والخاصة لمتغير العمر

العمر	التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	P-Value
تبنى بعد 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 العامة والخاصة بغض النظر عن أعمارهم يرون وجود لتبني بعد القيادة التحويلية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.824) وبمستوى دلالة ($p\text{-value} = 0.144$) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني أن رأي العاملين في تبني بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة والخاصة لم تتأثر بعامل العمر.

جدول (16)

نتائج اختبار الفروق في بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة
والخاصة لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	P- Value
تبنى بعد القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.226	3	0.113	0.493	0.612
	داخل المجموعات	42.423	184	0.229		
	المجموع	42.649	187			

يبين الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة والخاصة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بقيمة بلغت ($p\text{-value} = 0.612$) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني أن رأي العاملين في تبني بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة والخاصة لم تتأثر بعامل المؤهل العلمي .

جدول (17)

نتائج اختبار الفروق في بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة
والخاصة لمتغير الخبرة

الخبرة	التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	P-Value
تبنى بعد القيادة التحويلية	بين المجموعات	2.506	3	0.835	3.829	0.011
	داخل المجموعات	40.143	184	0.218		
	المجموع	42.649	187			

يبين الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة والخاصة تُعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بقيمة بلغت (3.829) وبمستوى دلالة ($p\text{-value} = 0.011$) وهي أكبر من (0.05) ولتحديد مصدر الاختلاف في تبني بعد القيادة التحويلية، تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف وكما يلي:

جدول (18)

نتائج Scheffe للمقارنات بين المتوسطات الحسابية لتبني بعدالقيادة التحويلية

حسب متغير الخبرة

الفئة	المتوسط	أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة فأكثر
	4.1888	4.2625	4.0151	4.2635
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*

يظهر الجدول أن هناك اختلافاً نو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول تبني بعد القيادة التحويلية بين المجيبين من فئة الخبرة (من 10 - أقل من 15 سنة

سنة) والفئة (من 5 - 10 سنوات) بقيمة بلغت (0.24738) وذلك لصالح الفئة (من 5 - 10 سنوات) كما أظهر الجدول اختلافاً ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة بين المجيبين من الفئة (15 سنة فأكثر) والفئة (من 10 - أقل من 15 سنة) ولصالح الفئة (15 سنة فأكثر) في حين لم تكن الفروق الأخرى بين اتجاهات المديرين في العينة ذات دلالة إحصائية، وهذا يعود إلى أن زيادة سنوات الخبرة تجعل الفرد على دراية أكبر بطبيعة العمليات التي تتم في المستشفيات، ويدرك حجم العمل من الناحية الإدارية والتنشغيلية.

جدول (19)

نتائج اختبار الفروق في بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة
والخاصة لمتغير المستوى الإداري

المستوى الإداري	التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	P-Value
تبنى بعد القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.540	3	0.270	1.187	0.307
	داخل المجموعات	42.108	184	0.228		
	المجموع	42.649	187			

يبين الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة 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 يعنى أن رأي العاملين في تبني بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة والخاصة واحد ولم يتأثر بعامل المستوى الإداري.

النتائج والتوصيات : (نتائج الدراسة) :

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

1. أظهرت النتائج أن تبني المستشفيات العامة والخاصة لبعدها القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية (مرتفعاً، وأن بعد الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي" جاء في المرتبة الأولى، يليه بعد القدرة الإلهامية، ثم بعد الاستثارة الفكرية، وأخيراً بعد الاعتبارية الفردية.

2. كما أظهرت النتائج أن فاعلية سلوك العاملين بأبعادها الثلاث (الكفاءة، توحيد الأهداف، التطوير المستمر) في المستشفيات العامة والخاصة مرتفعاً، وأن بعد الكفاءة هو الأعلى، يليه بعد التطوير المستمر، ثم بعد توحيد الأهداف

3. أظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) أثراً في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة.

4. إن بعد الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي" هو البعد الأكثر استخداماً من أبعاد القيادة التحويلية في التأثير في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة

5. أشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد (الاستثارة الفكرية) من أبعاد القيادة التحويلية هو أكثر المتغيرات تأثيراً في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة، حيث فسر 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 بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة والخاصة، 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 بعد القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة أكبر منه في العامة، فقد بلغ متوسط الإجابة للمجيبين في المستشفيات الخاصة (4.2492) في حين بلغ في المستشفيات العامة (4.0496)

7. أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة والخاصة تُعزى إلى العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) 8.

8. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني بعد القيادة التحويلية في المستشفيات العامة والخاصة تُعزى للعامل

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

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي :

1. تعزيز الاعتماد على بعدالقيادة التحويلية في المستشفيات 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 الخاصة بزيادة الاهتمام بالكوادر الإدارية المؤهلة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص القائد التحويلي، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.
3. زيادة التركيز على ممارسة القيادة التحويلية من قبل المديرين ورؤساء الأقسام في المستشفيات العامة للوصول إلى نفس مستوى الممارسة الذي حظيت به المستشفيات الخاصة
4. ضرورة اهتمام إدارة المستشفيات العامة بتنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين فيها، وتحفيزهم نحو تقدم

أدائهم وتطويره، والعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً. حيث يمكن للقيادة التحويلية أن توجد في أية 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. تحقيق مستوى مقبول فيما يخص كافة الأبعاد المتعلقة بالقيادة التحويلية بهدف تحقيق التوازن المطلوب في عمل المستشفيات العامة والخاصة.

6. تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين في المستشفيات العامة والخاصة، من خلال التأكيد على تفعيل المشاركة والاستماع لآراء العاملين فيها.

7. عقد دورات تدريبية لجميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة، لإعطاء تصور واضح عن مفهوم القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين .

المراجع العربية:

1. أحمد ماهر، (2011) ، السلوك التنظيمي، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: دارالجامعة .
2. حافظ الغزالي (2012) ،أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن .
3. سعيد حسني كريم، محمد، وخلف، (2010) ،علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمين في الجامعة الإسلامية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. شعبان علي حسين السيبي (2011) ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الهناء للتجليد الفني.
5. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي (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 .
6. عبد المعطي ساف، (2012) ،نحو فلسفة عالمية للإدارة (فلسفة للتفوق) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العراق، بغداد.

7. مازن فارس رشيد (2012)، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية.
8. محمد أحمد درويش (2009)، نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة، جمهورية مصر العربية، القاهرة: عالم الكتب.
9. محمد عطوي (2010)، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

1. Avolio, B. J. (1994). The Natural: Some Antecedents to Transformational Leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9).
2. Barbuto, J., & Burbach, M. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1).
3. 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.
4. Dionne, S., Yamarino, F., Atwater, L., & Spangler, W. (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.
5. Gumusluoglu, L., & Iisev, A. (2009) Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62(4): 461-473.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6): 566-579