

2025

دراسات نقدية - ٣

Prepared by

عايد الرشيدى



مهمة (٥)

المهمة (٥)

اختيار رسالة دكتوراه في مجال تخصصك، تحليل
إبداء الملاحظات والتوصيات لتطوير الدراسة
المختارة والاقتراحات لبحوث مستقبلية

رسالة الدكتوراة المختارة

Title	The impact of Transformational and Transactional Leadership styles on Organizational learning in health care context تأثير أنماط القيادة التحويلية والتفاعلية على التعلم المؤسسي في سياق الرعاية الصحية رسالة الدكتوراة : باللغة الانجليزية
Citation	Al Jaberi, Nadia Mutref Saeed, "The impact of Transformational and Transactional Leadership styles on Organizational learning in health care context" (2018). <i>Dissertations</i>. 76.
Available at	https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_dissertations/76

United Arab Emirates University
Scholarworks@UAEU

Dissertations

Electronic Theses and Dissertations

4-2018

The impact of Transformational and Transactional Leadership styles on Organizational learning in health care context

Nadia Mutref Saeed Al Jaberi

viii

Title and Abstract (in Arabic)

دور القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على التعلم المؤسسي في سياق الرعاية الصحية

المخلص

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_dissertations

Part of the [Business Commons](#)

Recommended Citation

Al Jaberi, Nadia Mutref Saeed, "The impact of Transformational and Transactional Leadership styles on Organizational learning in health care context" (2018). *Dissertations*. 76.
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_dissertations/76

This Dissertation is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Dissertations by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact faul.musa@uaeu.ac.ae.

رسالة الدكتوراة المختارة (يتبع)

United Arab Emirates University
Scholarworks@UAEU

Dissertations

Electronic Theses and Dissertations

4-2018

The impact of Transformational and Transactional Leadership styles on Organizational learning in health care context

Nadia Mutref Saeed Al Jaber

viii

Title and Abstract (in Arabic)

دور القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على التعلم المؤسسي في سياق الرعاية الصحية

الملخص

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_dissertations

Part of the [Business Commons](#)

Recommended Citation

Al Jaber, Nadia Mutref Saeed, "The impact of Transformational and Transactional Leadership styles on Organizational learning in health care context" (2018). Dissertations. 76.

https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_dissertations/76

This Dissertation is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Dissertations by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact full.musa@uaeu.ac.ae.

- رسالة دكتوراة - مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الإمارات العربية المتحدة
- تتناول مفاهيم إدارية حديثة في مجال الإدارة الصحية وهو (القيادة التحويلية والتفاعلية – التعلم المؤسسي) في القطاع الصحي بأبو ظبي
- ترتبط بمجال التخصص وهي الإدارة الصحية وخاصة انها تتعلق بالقيادة وتأثيرها على التعلم المؤسسي في القطاع الصحي
- متاحة وسهل الوصول اليها بالموقع الالكتروني للجامعة ومتوفرة بنسخة (PDF) سهلة التحميل والتعامل .

متغيرات الدراسة كما تتضح من العنوان

- المتغير (المستقل) عدد (٢) (Independent variables) القيادة التحويلية والتفاعلية
- المتغير (التابع) (Dependent variable) التعلم المؤسسي

تحليل ابداء الملاحظات والمقترحات المستقبلية للدراسة الحالية

يُقصد به تحليل الملاحظات والمقترحات / المساهمات والتوصيات المستقبلية للدراسة بحيث تُجيب عن الأسئلة التالية



- هل يمكن تطبيق التوصيات بسلسلة
- هل أثرت التوصيات تخصص البحث العلمي
- هل ارتبطت التوصيات بمشكلة الدراسة بصورة مباشرة
- هل المقترحات مُجدية ويمكن تنفيذها من جانب الباحثين الآخرين
- هل اوصت بدراسات مستقبلية بناء على فجوات مازالت في الدراسة ويمكن ان تشكل احتياجا مستقبليا لباحثين اخرين
- هل تم الاستعانة بالاستشاريين لمزيد من الأبحاث في هذا المجال

موقع توصيات الرسالة في الملخص

vii

Abstract

The aim of this research is to examine the impact of leadership styles on organizational learning in health care context at Abu Dhabi Health Services Company (SEHA) in Al Ain region. The study uses a quantitative methodology to answer the research questions. The findings suggest that both transactional and transformational leadership styles are associated with organizational learning. The transformational leadership is linked with organizational learning through learning goal orientation and trust in leaders whereas transactional leadership style is linked with organizational learning through performance goal orientation. The research findings can help senior executives to put strategic plans for their organizational learning development. Also, the research is expected to provide a baseline for health care policy makers on how they can initiate and create a context of organizational learning through enhancements of the leadership role.

Keywords: organization learning, transformational leadership, transactional leadership, health care context, Abu Dhabi Health Services Company (SEHA).

- يتضح من مراجعة ملخص الدراسة بأن الباحث أشار الى مساهمات الدراسة الحالية من بالنسبة لصناع القرار والقادة كما أشار لدراسات مستقبلية كالتالي :
- (يمكن أن تساعد نتائج البحث كبار المديرين التنفيذيين في وضع خطط استراتيجية لتطوير التعلم التنظيمي لديهم).
- كما من المتوقع أن يوفر البحث أساساً لصانعي السياسات في مجال الرعاية الصحية حول كيفية بدء وإنشاء سياق للتعلم التنظيمي من خلال تعزيز دور القيادة).

موقع توصيات الرسالة في قائمة المحتويات

Chapter 5: Discussion and Conclusion	119
--	-----

	xiii
5.1 Discussion of the Results.....	119
5.2 Reasons for Non-Significant Findings	127
5.3 Theoretical Implications.....	132
5.4 Managerial Implications.....	133
5.5 Limitations and Future Directions.....	137
5.6 Summary	139
References	140

- يتضح من مراجعة قائمة المحتويات بأن توصيات ومقترحات الدراسة يأتي موقعها في الفصل الخامس من المحتويات بعد المقدمة ومراجعة الادبيات والإطار النظري والمنهجية والنتائج وهو الموقع الصحيح لها في الدراسة.
- وفق الباحث في ترقيم العناوين بأرقام رئيسية ثم فرعية للتسهيل على القارئ
- وفق الباحث في تصنيف التأثيرات أو التطبيقات إلى نظرية وإدارية مع عنوان منفصل للمقترحات والتوجهات المستقبلية
- وفق الباحث في وضع (Summary) ملخص في نهاية الفصل.

Organizational learning concept has been frequently criticized as different conceptualizations not been integrated rather they are scattered across different fields and contexts (Belle, 2016 & Gorli et al., 2015). This research identified three literatures gaps, the first gap is that previous studies emphasized on individual learning rather than the learning of organizations (Sung & Choi, 2014). Due to the inconsistency and variations in identifying organizational learning measurements, the second gap is that there is a need to increase the number of empirical studies to

133

validate the model of organizational learning (Allen et al., 2015; Easterby-Smith & Cunliffe, 2017). Relatively, the third gap is that lack of the identifications of the underlying mechanisms or processes that describes how individual learning can turn into organizational learning (Gorli et al., 2015 & Bui et al., 2016).

The current study findings had filled the aforementioned literatures' gaps through providing one of the few models which incorporates both individual and organizational level factors in a single model. The second contribution is that; this study examined the relationship between the selected leadership styles and organizational learning in U.A.E health care organizations. Third one is that; it explored the mediating effects of trust in the leader and goal orientation between the selected types of leadership and organizational learning.

التأثيرات او المساهمات النظرية Theoretical Implications

- وفق الباحث في وضع ملاحظات لهذه الدراسة التي حدد فيها ثلاث فجوات في التعلم التنظيمي في الادبيات السابقة وهي :
- الفجوة الأولى هي أن الدراسات السابقة ركزت على التعلم الفردي بدلاً من تعلم المنظمات
- الفجوة الثانية هي أن هناك حاجة إلى زيادة عدد الدراسات التجريبية للتحقق من صحة نموذج التعلم التنظيمي بسبب التناقض والاختلافات في تحديد مقاييس التعلم التنظيمي،
- أما الفجوة الثالثة فهي عدم وجود تحديدات للآليات أو العمليات الأساسية التي تصف كيف يمكن أن يتحول التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي

Organizational learning concept has been frequently criticized as different conceptualizations not been integrated rather they are scattered across different fields and contexts (Belle, 2016 & Gorli et al., 2015). This research identified three literatures gaps, the first gap is that previous studies emphasized on individual learning rather than the learning of organizations (Sung & Choi, 2014). Due to the inconsistency and variations in identifying organizational learning measurements, the second gap is that there is a need to increase the number of empirical studies to

133

validate the model of organizational learning (Allen et al., 2015; Easterby-Smith & Cunliffe, 2017). Relatively, the third gap is that lack of the identifications of the underlying mechanisms or processes that describes how individual learning can turn into organizational learning (Gorli et al., 2015 & Bui et al., 2016).

The current study findings had filled the aforementioned literatures' gaps through providing one of the few models which incorporates both individual and organizational level factors in a single model. The second contribution is that; this study examined the relationship between the selected leadership styles and organizational learning in U.A.E health care organizations. Third one is that; it explored the mediating effects of trust in the leader and goal orientation between the selected types of leadership and organizational learning.

التأثيرات او المساهمات النظرية (يتبع) Theoretical Implications

المساهمات النظرية للرسالة الحالية :

نجد ان الدراسة الحالية سدت نتائج فجوات الأدبيات السابقة المذكورة أعلاه من خلال :

- توفير أحد النماذج القليلة التي تتضمن عوامل على المستوى الفردي والتنظيمي في نموذج واحد.
- هذه الدراسة فحصت العلاقة بين أنماط القيادة المختارة والتعلم التنظيمي في منظمات الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- استكشفت هذه الرسالة التأثيرات الوسيطة للثقة في القائد والتوجه نحو الهدف بين أنواع القيادة المختارة والتعلم التنظيمي.

التأثيرات او المساهمات الادارية Managerial Implications

5.4 Managerial Implications

The present findings introduces several implications for practitioners.

Previous studies showed segregation of individual learning and organizational learning (Yukl, 2006; Lipshitz et al., 2002; Sung & Choi, 2014) . Due to the unique nature and specifications of this study context and lack of empirical investigations in health care field (Edmondson et al., 2016), this study analysis provides a single model of organizational learning that incorporates individual processes with organizational level in the UAE health care context. From a practical and managerial point view, to enhance organizational learning, further attention should be given to the organizational culture, leaders and managers skills and competencies, and individual differences.

وفق الباحث في عرض مساهمات الدراسة الإدارية باظهار

الفجوات البحثية في الدراسات السابقة كالتالى :

- تقدم نتائج الدراسة الحالية العديد من التأثيرات على المدراء والممارسين.
- حيث أظهرت الدراسات السابقة فصل التعلم الفردي عن التعلم التنظيمي الا ان تحليل الدراسة الحالية يوفر نموذجًا موحدًا للتعلم التنظيمي يدمج العمليات الفردية مع المستوى التنظيمي في سياق الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة. مع إيلاء المزيد من الاهتمام لثقافة المنظمة ومهارات وكفاءات القادة والمديرين والاختلافات الفردية.

psychological safety climate with an effective communication channels to enhance trust relation too.

To enhance the role of transformational leadership (individualized consideration); the leaders should consider their employees differences and needs in which to build a relation of trust that promotes organizational learning; for example; career development plan. Also; to motivate the individuals to improve their competences; policy makers needs to support the individuals to get higher qualifications through study leaves and financial support; in order to strengthen the mediating impact of learning goal orientation between transformational leadership and organizational learning. Moreover; to enhance the role of transformational leadership (intellectual stimulation) through learning goal orientation, leaders are recommended to remove some controls, allow for further autonomy, but retain accountability. Allowing individuals to participate in decision-making processes would inspire the employees to think in new ways in which it strengthens the transformational leadership role through learning goal orientation. In addition; inspiring individuals about the future directions with sharing the past achievements and challenges would enhance the role of transformational leadership (Charismatic leader) through direct the individuals toward learning goal orientation.

The present study analysis demonstrates that transactional leaders can encourage their employees toward learning activities through promoting them toward performance goal orientation directions. Individuals with goal orientation can outperform and increases their learning gains through working with a transactional leader who shapes a culture of competitiveness aligned with recognition and reward system (McCleskey, 2014). Leaders and managers should review their follower's

التأثيرات او المساهمات الادارية (يتبع) Managerial Implications

وفق الباحث بوضع مجموعة كبيرة من التوصيات المقترحة والقابلة للتطبيق على كل المستويات كالتالى :

القيادة التحويلية : على سبيل المثال لا الحصر : تعزيز علاقة الثقة مع المرؤوسين من خلال الشفافية وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار وإبقائهم على اطلاع دائم بالوضع الحالي والاتجاه المستقبلي.

عقد اجتماعات منتظمة مع الأفراد والاستماع إلى مخاوفهم والنظر في اختلافاتهم من شأنه أن يعزز علاقة الثقة بينهم ويحفزهم على تجاوز التوقعات.

القيادة التفاعلية : على سبيل المثال لا الحصر : الانخراط مع أفرادهم في تنفيذ المهام، والريادة في تطبيق استراتيجيات ومهام جديدة وتوجيههم نحو القيم والأهداف المشتركة، من أجل تعزيز اتجاه هدف التعلم لديهم.

line with that; rewarding individual performance and team based performance are recommended to enhance organizational learning. Policy makers are recommended to initiate "team member's policy" for any project/initiative task force, to ensure knowledge sharing between the team members and strengthen the transactional leader role through the impact of performance goal orientation. Moreover; to increase the competition between the employees in which it promotes goal orientated individuals to outperform, policy makers and HR are recommended to initiate a policy for "employees recognition system" that indicates the organizational and departmental objectives; the eligibility conditions and the process rewarding through this system. This type of policy will motivate individuals to be within the eligible terms in order to be recognized through the higher level of the management. Moreover; this policy and system will enhance the role of performance goal

التأثيرات او المساهمات الادارية (يتبع) Managerial Implications

توصيات لصناع السياسات : على سبيل المثال لا الحصر يُنصح صناع السياسات ببدء

سياسة واضحة لحماية حقوق الموظفين، والتي من شأنها توفير مناخ من الأمان النفسي.

وتقديم ملاحظات متكررة ودقيقة ومحددة وفي الوقت المناسب لجميع الموظفين لبيان النتيجة الإجمالية

توصيات لإدارة الموارد البشرية والإدارة العليا :

- **بدء سياسة "نظام تقدير الموظفين" التي تشير إلى الأهداف التنظيمية والإدارية؛ وشروط الأهلية وعملية المكافأة من خلال هذا النظام.**

- **بترتيب برامج تدريبية لقادتهم ومديريهم من أجل تحسين كفاءاتهم للحفاظ على الصفات المطلوبة ليكونوا قادة تحويليين وتفاعليين بناءً على الموقف.**

137

orientated employees and transactional leadership on organizational learning. From another point; the leadership is recommended to allow a space for their individuals to put their performance objectives based on their capabilities and preference aligned with some kind of nominal rewards for meeting expectations and in the reverse case the reward would be higher; in this way; the individuals would be more encouraged to accomplish their objectives as well as might outperform to gain the higher reward. Finally; HR and senior management are recommended to arrange training programs for their leaders and managers in order to improve their competencies to maintain the required qualities of being transformational and transactional leader based on the situation.

عرض التوصيات المستقبلية

5.5 Limitations and Future Directions

The study in general is one of the few examples of relevant research in the UAE. It introduces one of only a few or perhaps the first empirical framework that examines the relationship between transformational and transactional leadership styles and organisational learning. **This research can be taken as the baseline for future research to validate this framework on other industries in UAE context and also add other factors and antecedents of organizational learning that have not been examined in this study.**

Moreover, a customized study is recommended for each sector, which takes account of their organizational culture. For instance, a study might target private sector employees alone or those who are working in the financial, medical or educational sectors, since these are the major sectors targeted by the UAE government.

- عرض الباحث في هذا الفصل مميزات الدراسة الحالية مع توضيح ان هذه المميزات تجعل من الدراسة مجالا لمزيد من الأبحاث المستقبلية موضحا الأسباب كالتالى :
- تعتبر الدراسة بشكل عام أحد الأمثلة القليلة للبحوث ذات الصلة في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- وهي تقدم أحد الأطر التجريبية القليلة أو ربما الأولى التي تدرس العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتفاعلية والتعلم التنظيمي.
- ويمكن اعتبار هذا البحث بمثابة الأساس للبحوث المستقبلية للتحقق من صحة هذا الإطار على الصناعات الأخرى في سياق دولة الإمارات العربية المتحدة وإضافة عوامل أخرى ومقدمات للتعلم التنظيمي لم يتم فحصها في هذه الدراسة.

Although a number of antecedents are defined by organizational learning theories and models, each culture is unique and hence many of the defined antecedents may have different implications in the context of different cultures; this means that examining the identified antecedents of this study in context of other cultures is to be recommended. Further analysis would also be useful for comparing cultures, in order to examine the impact of leadership styles differences on each culture.

Cross sectional and self-reporting is the major limitation of the present study, similar to other studies in the field (Chen et al., 2014 & Bradley et al., 2012). The questions developed to measure the leadership impact on organisational learning were from the employees' perspectives. This might be subjected to personal views and not reflecting the reality. In addition, the study was applied in a health care context; thus, the results cannot be generalised. Future studies over diverse contexts are recommended for cross-validation purposes.

The conclusion of this study cannot be circulated to overall health care entities, as this is not a longitudinal study over time (Boerner et al., 2007). Therefore, the causal effect between the constructs and organisational learning might provide different effects during time passage and organizational changes. On the other hand, other health care entities at other regions/Emirates like Abu Dhabi or Dubai might be an option for future research. Future longitudinal studies combining quantitative with qualitative methodologies would strengthen the outcomes of this study (Higgins et al., 2012). Adding to that, the cross-sectional method of this study would not allow generalising the outcomes causality relationships. Hence, a longitudinal study over an extended time would be more suggestive regarding the effect of independent

عرض التوصيات المستقبلية (يتبع)

- ومن أهم ما تناوله الباحث في هذا الفصل هو التوصية بمزيد من الدراسات المستقبلية مع توضيح الأسباب والفجوات في هذه الدراسة والتي تشكل احتياجا مستقبليا يمكن لباحثون اخرون العمل عليها كالتالى :
- يوصى بإجراء دراسة مخصصة لكل قطاع حيث ان هذه الدراسة استهدفت القطاع الصحي مع مراعاة ثقافته التنظيمية.
- يوصي بإجراء دراسات مستقبلية على سياقات متنوعة لأغراض التحقق المتبادل. حيث ان هذه الدراسة كانت من وجهات نظر الموظفين. قد تخضع هذه لآراء شخصية ولا تعكس الواقع

عرض التوصيات المستقبلية (يتبع)

139

variables as well as the mediator's impact on the dependent variable (Boerner et al., 2007).

Finally, although the present research has used instruments/measures that have been employed in different cultures, researchers commonly complain about the lack of generally acceptable instruments (Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2001, 2002). For instance organizational learning and leadership styles may have different implications in the context of the UAE culture. While the current study may be considered an early step in the research on the selected leadership styles and organizational learning in non-Western nations, as far as we understand, no UAE-based defined scale for any of the selected constructs has been developed for the purposes of measurement and evaluation in the UAE culture.

- ويوصي بدراسات مستقبلية يمكن من خلالها تعميم النتائج حيث ان الدراسة الحالية لا يمكن تعميم نتائجها على كيانات الرعاية الصحية بشكل عام، حيث إنها ليست دراسة طويلة ومع مرور الوقت قد يتسبب اجراءها في سياقات أخرى او كيانات أخرى في اختلاف النتائج فإن الدراسة الطولية على مدى فترة زمنية ممتدة ستكون أكثر إحياءً فيما يتعلق بتأثير العوامل المستقلة.
- وبينما يمكن اعتبار الدراسة الحالية خطوة مبكرة في البحث حول أنماط القيادة المختارة والتعلم التنظيمي في الدول غير العربية، بقدر ما نفهم، لم يتم تطوير مقياس محدد قائم على دولة الإمارات العربية المتحدة لأي من البنيات المختارة لأغراض القياس والتقييم في ثقافة الإمارات العربية المتحدة.

تقييم عام لملاحظات ومقترحات التطوير والدراسات المستقبلية للدراسة الحالية

- نجح الباحث في عرض مسهب لإسهامات الدراسة الحالية النظرية او الإدارية القابلة للتطبيق وفي سياق موضوع وحل لمشكلة الدراسة.
- أبدى الباحث ملاحظات حول مجموعة من الفجوات البحثية للدراسة الحالية والتي تشكل مشكلات بحثية لباحثين اخرين وتحتاج لمزيد من الدراسة
- كما أوصى الباحث بالدراسات المستقبلية مبررا ذلك بمجموعة من الأسباب التي تشكل افاق جديدة لبحوث مستقبلية
- نجح الباحث في وضع توصيات تخص القادة والموظفين والمدراء وصناع القرار والسياسات .
- الا انه لم يتناول ذكر (الاستعانة بالاستشاريين لمزيد من الأبحاث في مجال الدراسة) .



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

