

The impact of transformational leadership on the effectiveness of decision-making: an applied study on General Hospital

Mr. Yousef Dwaihi Al-Barakani

Ministry of Health | KSA

Received:
27/09/2023

Revised:
08/10/2023

Accepted:
15/12/2023

Published:
30/01/2024

* Corresponding author:
ysef6787@gmail.com

Citation: Al-Barakani, Y. D. (2024). The impact of transformational leadership on the effectiveness of decision-making: an applied study on General Hospital. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(15), 64 – 88. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K270923>

2023 © AISRP • Arab
Institute of Sciences &
Research Publishing
(AISRP), Palestine, all
rights reserved.

• Open Access



This article is an open
access article distributed
under the terms and
conditions of the Creative
Commons Attribution (CC
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the impact of transformational leadership on the effectiveness of decision-making, an applied study on the general hospital. The problem of the study was to measure the impact of transformational leadership dimensions on the effectiveness of decision-making in the general hospital. The importance of the study is due to the fact that this study may add to scientific research centers, libraries, relevant institutions and those interested in this field a scientific addition that illustrates the importance of transformational leadership in decision-making in the health sector in the Kingdom of Saudi Arabia. This study may also help highlight the importance of transformational leadership in decision-making, as the extent to which the leader's transformational leadership exists and the nature of the impact of this leadership on the decision-making process are measured, and highlights the importance of having a transformational leader who works to spread an organizational culture that is dominated by positive feelings and emotions that improve the performance of the organization, which reflects positively on the decision-making process in the organization. The hypotheses of the study were that there is a statistically significant effect at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) of transformational leadership on the effectiveness of decision-making in the general hospital. There are statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between the average scores of the study sample members on transformational leadership and decision-making effectiveness in the general hospital attributed to (gender, age, educational qualification, years of experience). To achieve the objective of the study, the researcher used the descriptive approach, and the study tool was a questionnaire that was applied to a sample consisting of (152) individual workers in the general hospital, Among the most prominent results of the study: There is an impact of the dimensions of transformational leadership (ideal effect, inspirational motivation, individual considerations, and intellectual arousal) on the effectiveness of decision-making in the hospital.

Keywords: Transformational leadership, Effective decision-making General Hospital..

أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام

أ. يوسف ضويحي البركاني

وزارة الصحة | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المستشفى العام. وتمثلت مشكلة الدراسة في قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. وترجع أهمية الدراسة إلى قد تضيف هذه الدراسة إلى مراكز البحث العلمي والمكتبات والمؤسسات ذات العلاقة والمهتمين بهذا المجال إضافة علمية توضح أهمية القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. كما قد تساعد هذه الدراسة في إبراز أهمية القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات، إذ يتم قياس مدى وجود القيادة التحويلية لدى القائد وطبيعة تأثير هذه القيادة على عملية اتخاذ القرار، وتبرز أهمية وجود قائد تحويلي يعمل على نشر الثقافة التنظيمية التي تسودها المشاعر والانفعالات الإيجابية التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة؛ مما ينعكس إيجاباً على عملية صنع القرار في المنظمة. وتمثلت فرضيات الدراسة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى إلى (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (152) مفردة من العاملين في المستشفى العام، ومن أبرز نتائج الدراسة: يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستئارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، فاعلية اتخاذ القرارات، المستشفى العام.

متن البحث:

المقدمة:

إن التقدم الهائل في أحدث الوسائل التكنولوجية وطرق الإنتاج عمل على فرض النهوض السريع على جميع المنظمات على اختلاف حجمها وأنشطتها، من أجل تقديم خدمات جديدة وخلق طرق جديدة في الإنتاج، وابتكار العديد من المنتجات والخدمات، مع الحرص على تطوير الخدمات والمنتجات الموجودة من أجل كسب رضا العملاء مع استقطاب عملاء جدد، من أجل الحفاظ على مكانة المؤسسة وتعزيز الموقع التنافسي، في سبيل ضمان الاستمرارية والنمو للمؤسسة والمحافظة على منزلتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، وبالتالي تعمل هذه المؤسسات على تعديل الأنظمة والاستراتيجيات الخاصة بها من أجل التأقلم مع المتغيرات البيئية، وهذا ما يوجب على الشركات ابتكار وسائل عصرية حديثة تتسم بالكفاءة والمرونة للقيادة تتناسب مع التطورات، مع الابتعاد عن الطرق والوسائل التقليدية .

وتعيش كافة المؤسسات في العصر الحالي ضمن عالم يتسم بالتغيير، ومع عصر التنافس الشديد وأحدث التقنيات الهائلة التي فرضتها التطورات، فإن على المؤسسات أن تواكب هذه التطورات باستمرار، فالرغبة بالنمو والبقاء تحتاج من المؤسسات أن تتقن التعامل مع التغيرات والتحديات عن طريق البحث والسعي للوصول إلى مصادر التأقلم معها، وأصبح هذا يتوقف على ما تتميز المؤسسات به من قيادة لديها قدرات عالية ابتكارية تستطيع من خلالها مواجهة جميع التغيرات، وتشكل علاقة أفضل مع المرؤوسين لكسب الثقة والاحترام، وتعتبر القيادة التحويلية ذات دور أساسي وفاعل في نجاح وتطور المؤسسة، وتسهم في الوصول إلى الريادة والتميز للمؤسسة عن طريق التأثير في سلوكيات المرؤوسين والعمل على تشجيعهم لتحقيق الأداء العالي، مع الأخذ بعين الاعتبار أخلاقهم وقيمهم وحرية الابتكار والإبداع والتحفيز الذاتي.

ويعتبر القرار جوهر وخالصة العملية الإدارية، وتمثل عمليات اتخاذ القرارات تحدياً لجميع القادة، لأنها من أبرز العمليات التي يقومون بها، ولها أثر واضح على وجود المؤسسات وبقائها، إذ يعد القرار نقطة بداية لكافة الإجراءات ووجوه التصرفات والأنشطة، فالقرارات لها تأثيرات إيجابية، وربما سلبية خطيرة على المؤسسات ومستقبلها، وبشكل خاص لأن هذه المؤسسات تتعامل مع البيئة الخارجية التي تعد نظاماً مفتوحاً، إذ ليس من السهولة أن تتحكم المؤسسة بها.

والقيادة التحويلية لها أثر في تطور وتقدم فاعلية المؤسسات في اتخاذ القرارات، فهي عمل جماعي يعتمد على المشاركة، تبادل واحترام الآراء، وتقدير جهود الموظفين، وتنظر القيادة التحويلية للعمل الإداري على أنه مزيج من العقل والعلم، وتعتمد هذه القيادة على مقدرة القائد على إحداث تأثير في دافعية الأفراد مع القدرة على نقل أفكارهم ليكونوا أكثر قدرة على فهم مخرجات الأعمال التي يقومون بها، ويعمل على تفعيل انتمائهم للمؤسسة للرقى بأفكارهم ليصبحوا فوق ميولهم ونزعاتهم الشخصية لرفع منزلة المؤسسة.

وفي عام 2007 عمل صاحب السمو الملكي الأمير عبد العزيز بن ماجد أمير منطقة المدينة المنورة آنذاك على افتتاح مستشفى الحناكية العام الذي يتسع لمئة سرير، ويخدم محافظة الحناكية البالغ عدد سكانها آنذاك 67 ألف نسمة، وكان من المشاريع التنموية التي شهدتها محافظات المنطقة، وشمل هذا المستشفى أقسام النساء والتوليد، الأطفال، الجراحة العامة، الباطنة، الأطفال، المسالك البولية، العيون، الأنف والأذن والحنجرة، وغيرها من الأقسام الطبية، وكان هذا من ضمن تنفيذ توجهات خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين، والاهتمام البالغ من حكومة خادم الحرمين الشريفين في تقديم الخدمات للمناطق النائية، وكان هذا المستشفى مجهزاً بأفضل الكوادر والأجهزة الطبية لخدمة أهل المنطقة على أفضل وجه.

ونظراً لأهمية هذا المستشفى وخدماتها، ستسلط هذه الدراسة الضوء على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في هذا المستشفى.

1.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة المحرك الرئيس للعمل في منظمات الأعمال، لما لها من أهمية ودور في ضمان استمرار عمل المنظمة في وظائفها المعروفة بدءاً بالتخطيط والتنظيم، مروراً بالتوجيه والرقابة وكذلك القيادة. ولأن اتخاذ القرارات يعتبر جوهر العمليات الإدارية، وتعد القلب النابض للعمل الإداري كما عرفها (Simon 1998)، إذ تدور كافة وظائف التنظيم حول اتخاذ القرارات، كما تعتمد كفاءة المدير في ممارسة الوظائف الإدارية على القرارات الناجحة التي يتخذها تجاه مختلف المواقف، لأن العلاقات التي تسود المنظمة تتطلب معالجات هادفة تبعاً لمنظور قادر على إدراك تطورات واستيعاب المستقبل .

ومن منطلق أهمية مستشفى الحناكية العام وضمن رؤية صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز ولي العهد 2030، الذي اهتم بإعادة هيكلة القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، ليكون نظاماً صحياً فعالاً وشاملاً ومتكاملاً، يهدف

إلى رعاية صحة الفرد والمجتمع، بمن فيهم المقيم والمواطن والزائر، ويرتكز على مبدأ الرعاية التي تضمن الاستدامة المالية والشفافية عن طريق تعزيز الصحة العامة والحماية من الأمراض، وتطوير الوصول إلى الخدمات الصحية عن طريق التوزيع الجغرافي والتغطية المثلى، وتوسعة تقديم خدمات الحلول الرقمية والصحة الإلكترونية، والتركيز على رضا المستفيدين، واتباع أفضل المعايير الدولية، وتمكين أنظمة الرعاية الصحية الشاملة التي تغطي كافة أنحاء المملكة. فإن هذه الدراسة ستلقي بظلالها على واحدة من أبرز المؤسسات في القطاع الصحي وهو مستشفى الحناكية العام، ومن هذا المنطلق تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس من الدراسة، والذي ينص على:

"ما أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام؟"

1.2 أسئلة الدراسة :

يثير التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المحوئين للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة)؟

1.3 أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
2. التعرف على الفروق الجوهرية بين متوسطات آراء المحوئين لأثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام لدى عينة من الموظفين تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
3. الخروج بتوصيات تساعد إدارة المستشفى العام على أن تساهم في سد الثغرات المتعلقة بالقيادة التحويلية والتي تعيق فاعلية اتخاذ القرارات.

1.4 أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى علمية وعملية كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية :

قد تضيف هذه الدراسة إلى مراكز البحث العلمي والمكتبات والمؤسسات ذات العلاقة والمهتمين بهذا المجال إضافة علمية توضح أهمية القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهمية العملية :

قد تساعد هذه الدراسة في إبراز أهمية القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات، إذ يتم قياس مدى وجود القيادة التحويلية لدى القائد وطبيعة تأثير هذه القيادة على عملية اتخاذ القرار، وتبرز أهمية وجود قائد تحويلي يعمل على نشر الثقافة التنظيمية التي تسودها المشاعر والانفعالات الإيجابية التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة؛ مما ينعكس إيجاباً على عملية صنع القرار في المنظمة.

1.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
5. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى إلى (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1.6 حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات.
- الحد البشري: ستطبق الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مستشفى عام 50 سرير.
- الحد المكاني: مستشفى عام 50 سرير.
- الحد الزمني: عام 1444هـ/2023

1.7 مصطلحات الدراسة:

مفهوم القيادة التحويلية

عرفت دراسة (زروقي، 2016) القيادة التحويلية بأنها "القيادة المرتبطة بسلوكيات، طموحات، وأخلاقيات الإنسان، سواء كانت متعلقة بالمرؤوسين أو القادة في سبيل الانتقال إلى ممارستها" (5).
التعريف الاجرائي:

نوع من القيادة التي يتم فيها بناء علاقات التبادل وفقاً للعمل، ويشجع القائد مرؤوسيه في هذه العلاقة على التوحد والاتفاق مع المنظمة، بتقديم مكافآت بالاعتماد على دافعية المرؤوسين الحقيقية.

مفهوم عملية اتخاذ القرار:

عرفته دراسة (بطرس، 2009) بأنها "سلوك يتمحور على الانتقاء بين المتاح من البدائل وتقييمها تبعاً للبيانات والمعلومات في بيئة العمل التي تتعلق بالمشكلة من أجل البحث عن البديل الملائم الذي يسعى لتحقيق الهدف المطلوب" (24).

التعريف الاجرائي:

جملة من الخطوات الشاملة والمتسلسلة التي تهدف إلى خلق حلول لمشكلة معينة في النهاية، أو لمواجهة مواقف معينة أو حالات طارئة محتملة الوقوع، أو للوصول إلى أهداف مخطط لها.

2. الاطار النظري و الدراسات السابقة :

2.1 الدراسات العربية:

دراسة (سيار، 2023) بعنوان القيادة التحويلية في الأندية الرياضية: دراسة تحليلية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء العاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين. والتي هدفت إلى التعرف على متطلبات وأبعاد ووظائف القيادة التحويلية في الأندية الرياضية، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الكمي، طبقت على أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء العاملين في الأندية الرياضية، بلغت عينة الدراسة (250) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أبعاد القيادة التحويلية تمثلت حسب الترتيب من وجهة نظر عينة الدراسة كالتالي: التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية، وحول أهم متطلبات القيادة التحويلية تمثلت في القدرة على صياغة الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة وتعاون القائد والعاملين على تحقيقها، وأهمية ادراك القيادة والعاملين على التغيير وتعبئة الالتزام من قبل القادة والعاملين في الأندية الرياضية نحو ذلك من خلال الثقافة التنظيمية، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها أهمية تبني المنظمات الرياضية بأبعاد القيادة التحويلية كإطار لاختيار وانتقاء وتعيين القيادات والعاملين فيها.

دراسة (أبو قاعد والربايعة، 2022) بعنوان خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن. والتي هدفت إلى التعرف إلى مدى توافر خصائص القيادة التحويلية ومستوى فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن وتحديد أثر توافر خصائص القيادة التحويلية في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، طبقت على المدراء ورؤساء الأقسام في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن، بلغت عينة الدراسة (150) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المتوسط العام حول توافر خصائص القيادة التحويلية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام حول مستوى ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات جاء متوسطاً، كما أن هناك تأثيراً لمدى توافر خصائص القيادة التحويلية مجتمعة في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات كاملة، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بخصائص التأثير المثالي والجدابية

القيادية من خلال حزمة برامجية تدريبية، والعمل على توفير كامل ودقيق لمتطلبات خصائص القيادة التحولية والعوامل المساعدة على نجاحها من أجل تمكين تلك القيادات، وكذلك تأهيل قيادة ذات رؤية.

دراسة (الأعجم، 2022) بعنوان دور القيادة التحولية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط. والتي هدفت إلى التعرف لتحديد الدور الوسيط الذي يمكن أن تؤديه الإدارة الإلكترونية في العلاقة بين القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والإبداع الإداري في القطاع المصرفي الإسلامي اليمني، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، طُبقت على الموظفين العاملين في البنوك الإسلامية اليمنية، بلغت عينة الدراسة (312) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور معنوي للقيادة التحولية على كل من الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري ووجود دور معنوي للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري ووجود وسيط للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين القيادة التحولية والإبداع الإداري، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها إعطاء المزيد من الاهتمام بالقيادة التحولية والإدارة الإلكترونية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الإبداع الإداري.

دراسة (عايض والقحفة، 2022) بعنوان أثر القيادة التحولية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. والتي هدفت إلى قياس أثر القيادة التحولية في فاعلية القرارات الإدارية، وإلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحولية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات المنظمة المتمثلة في: عمر الشركة، وحجم الشركة، وملكية الشركة، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، طُبقت على الموظفين في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، بلغت عينة الدراسة (273) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود اهتمام في الشركات محل الدراسة بفاعلية القرارات الإدارية بكافة أبعادها، حيث كان متوسط مستوى التحقق عاليًا، بينما لم يرق مستوى ممارسة القيادة التحولية إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات، حيث كان مستوى هذه الممارسة متوسطًا، كذلك يوجد تباين في مستوى أثر أبعاد القيادة التحولية في فاعلية القرارات الإدارية، فقد كان أكثرها أثر الاعتبار الفردي، وأقلها أثر الحفز الإلهامي، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز ممارسة القيادة التحولية في الشركات؛ لما لذلك من أثر في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

دراسة (تيقاوي وبوعلاق، 2021) بعنوان إسهام القيادة التحولية في إنجاح التغيير في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية. والتي هدفت إلى التعرف على القيادة التحولية في المنظمات البنكية ودورها في دعم سياسة التغيير البنكية، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، طُبقت على مدراء الفروع والوكالات ومدراء المصالح ورؤساء الأقسام، بلغت عينة الدراسة (40) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود اختلافات بين آراء العينة المبحوثة حول أهمية القيادة التحولية والتغيير التنظيمي ومداخله، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي ومباشر ومعنوي بين القيادة التحولية وبين أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة سعي القيادات المصرفية إلى تفعيل دور المشاركة المعرفية مع جميع الموظفين للمساهمة في تشكيل ورسم رؤية مستقبلية للخدمات المصرفية والتأقلم مع المتغيرات المصرفية.

دراسة (الجرابدة والوعون، 2021) بعنوان أثر الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية: دور القيادة التحولية كمتغير وسيط. والتي هدفت إلى التعرف على أثر الابتكار الاستراتيجي بأبعاده (المحاذاة الاستراتيجية، استبصار الصناعة، الاستعداد التنظيمي) في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية: دور القيادة التحولية كمتغير وسيط بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفهمية)، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، طُبقت على الموظفين العاملين في الشركات الريادية في الأردن، بلغت عينة الدراسة (120) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، وأن القيادة التحولية تتوسط جزئياً العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها مواصلة استخدام وتطوير الابتكار الاستراتيجي لمواكبة التغيرات البيئية والتحديات في الشركات الريادية.

دراسة (الزعيبي وآخرون، 2021) بعنوان أثر القيادة التحولية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحولية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، طُبقت على القيادات العليا والوسطى من رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، بلغت عينة الدراسة (324) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تصورات العاملين في الجامعات محل الدراسة لمستوى تطبيق نمط القيادة التحولية والنجاح الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحولية في تحقيق النجاح

الاستراتيجي، وأنها تفسر ما مقداره (67%) من التباين في النجاح الاستراتيجي، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تشجيع القادة في الجامعات بالاستمرار في ممارسة تطبيق نمط القيادة التحويلية لما لها من مزايا وتأثير في فعالية الجامعات من خلال تبني السياسات والأنظمة التي تعمل على التحسين المتجدد والمستمر، وزيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين بحيث تكون محفزة لهم وتحقق رضاهم.

2.2 لدراسات الأجنبية:

دراسة (Rachmah & others, 2022) بعنوان أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دور الوسيط لضغوط العمل والرضا الوظيفي. والتي هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي من خلال ضغوط العمل والرضا الوظيفي في شركات خدمات البناء، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الكمي، طُبقت على العاملين في الشركات الإنشائية، بلغت عينة الدراسة (344) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القيادة التحويلية يمكن أن تزيد من الالتزام التنظيمي، وتتحكم في ضغوط العمل، وتزيد من الرضا الوظيفي، والتوسط في الاجتهاد الوظيفي والرضا الوظيفي كان وساطة جزئية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها أن قادة الشركات يحتاجون إلى تحسين القيادة التحويلية.

دراسة (Amalina & others, 2022) بعنوان أثر القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية تجاه أداء الموظف بوساطة الرضا الوظيفي. والتي هدفت إلى فحص القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية على أداء الموظف مع دور الرضا الوظيفي كوسيط. وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، طُبقت على ضباط الشرطة الإندونيسية المتواجدين في بوليس بليتار بجاوة الشرقية بإندونيسيا، بلغت عينة الدراسة (176) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تأثير إيجابي وهام بين القيادة التحويلية على أداء الموظف، وهناك تأثير إيجابي وهام بين القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، وهناك تأثير إيجابي بين العدالة التنظيمية على أداء الموظف، وهناك تأثير إيجابي بين الرضا الوظيفي على أداء الموظف، وهناك تأثير إيجابي بين العدالة التنظيمية نحو الرضا الوظيفي، هناك تأثير إيجابي بين الرضا الوظيفي على أداء الموظف، هناك تأثير إيجابي بين القيادة التحويلية على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي، لا يوجد تأثير إيجابي ولا معنوي بين العدالة التنظيمية على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها أن منظمة الشرطة يجب أن تولي اهتماما دقيقا للقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وإجراء البحوث المستقبلية في المناطق التي لديها مساحة أوسع وعدد كبير من السكان.

دراسة (Dacpano, 2022) بعنوان تأثير القيادة التحويلية لرؤساء المدارس على أداء المدارس. والتي هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (نمذجة الطريق، تمكين الآخرين للعمل، الهام ورؤية مشتركة، تحدي العملية، تشجيع القلب) لرؤساء المدارس والأداء المدرسي، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، طُبقت على المعلمين في المدارس الابتدائية العامة في مدينة سان فرناندو، لا يونيون، بلغت عينة الدراسة (443) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أظهرت الخصائص الاحترافية لرؤساء المدارس أن الغالبية منهم ما زالوا يأخذون درجة الدكتوراه وخدم معظمهم لمدة 10 سنوات فما فوق كرؤساء مدارس، وهم يديرون مدارس غير مركزية ومتوسطة الحجم، وتعتبر ممارسة القيادة التحويلية بين رؤساء المدارس عالية بشكل عام، كما أن تصنيفات رؤساء المدارس عبر جميع أبعاد القيادة التحويلية متسقة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء المدارس وتقييمات المعلمين للقائد التحويلي السابق باستثناء المجالات "تمكين الآخرين من التصرف" وتشجيع القلب" وأن نوع المدرسة كان له علاقة كبيرة مع فعل الرئيسي "تمكين القلب" على وجه التحديد، وحصل أولئك الذين يديرون المدارس الغير مركزية على درجات أقل بكثير في تشجيع القلب مقارنة بمن يديرون المدارس المركزية، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها تفعيل دور القيادة التحويلية تحسين المدرسة والأداء الذي يتميز بالتقديم والعملية المستمرة لمشاركة أصحاب المصلحة ونتائج التعلم الهامة للطلاب. من اللافت للنظر أن الممارسة العليا للقيادة التحويلية بين رؤساء المدارس تؤدي إلى تحقيق أداء مدرسي أعلى، خاصةً إلى جانب إلهام رؤية مشتركة وتشجيع القلب. وبالتالي، فإن القيادة التحويلية هي نهج قيادي فعال في إدارة المدارس: لأنها تؤدي إلى تغييرات مهمة في تطوير المدارس وأصحاب المصلحة فيها.

دراسة (Mydin, 2022) بعنوان تأثير القيادة التحويلية من قبل المدير على الكفاءة الذاتية للمعلمين في روضة أطفال خاصة. والتي هدفت إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم، الكفاءة الذاتية) للمدير بين مديري رياض الأطفال على الكفاءة الذاتية للمعلم، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان والملاحظة وفق المنهج الكمي النوعي، طُبقت على المعلمين في رياض الأطفال في بينانغ، بلغت عينة الدراسة (150) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة الذاتية للمعلم، ويؤثر بعد التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، والدافع الملهم

بشكل إيجابي على الكفاءة الذاتية للمعلمين، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها تأثير القيادة التحويلية للمدير على الكفاءة الذاتية للمعلمين أمر مهم، لأنه يمكن أن يؤثر على تحصيل الطلاب وحماستهم ومثابرتهم في العمل الطلابي، وأداء الطلاب في النهاية.

2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناول الباحث 11 من الدراسات السابقة مقسمة إلى الدراسات العربية المحلية والدراسات العربية على الصعيد الدول المجاورة في مجالات مختلفة منها ما هو عن القيادة التحويلية ويتضح أن أغلب الدراسات السابقة تناولت أبعاد القيادة التحويلية بمختلف أبعادها، وركزت في توصياتها على حث الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات في أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات في المستشفيات بمختلف مجالاتها.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية. واختلفت معها في المتغير التابع. اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة سواء التي اتفقت معها في المتغير المستقل أو المتغير التابع في استخدام المنهج الوصفي، وكذلك في استخدام أداة جمع المعلومات الاستبانة.

2.3.1 أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

1. تصميم أداة الدراسة المناسبة.
2. اختيار المنهج المناسب للدراسة.
3. استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
4. تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
5. الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

2.3.2 تحديد الفجوات في الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لتلك الدراسات السابقة التي سعت للربط بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في نوعية عناصر وأبعاد القيادة التحويلية حيث أن أبعاد القيادة التحويلية مختلفة ومتباينة بحسب النظريات وقد اخترنا في هذه الدراسة أقربها إلينا وهي التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية.

2.3.3 تقديم مقترحات لسد الفجوات:

عدم وجود دراسات سابقة على حد علم الباحث تجمع بين متغيرات الدراسة معاً في المملكة العربية السعودية بصورة عامة، كما لم يتم بحث هذا العنوان من قبل في الجامعة بحسب إفادة مركز مصادر التعلم. الأهمية المتحصلة من تطبيق الدراسة كونها تتحدث عن القيادة التحويلية لما لها من تأثير كبير على اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات وذلك بالتطبيق على المستشفى العام موضع الدراسة. يميز هذا البحث هو الحديث عن القيادة التحويلية بشكل أكثر دقة وتفصيل إضافة إلى محاولة الربط وبشكل علمي ودقيق ما بين التحليل النفسي والتحليل الوظيفي في فاعلية اتخاذ القرارات، والذي سيقودنا في آخر المطاف إلى منظمات أعمال منسجمة ومتوافقة مع قدرات وإمكانات العنصر البشري لديها.

1.2 الإطار النظري:

2.2.1 أهمية القيادة التحويلية

حازت القيادة التحويلية على اهتمام بالغ من الباحثين منذ ثمانينات القرن العشرين، وأضحى من أكثر النظريات القيادية انتشاراً وشهرة تبعاً لمداخل القيادة الحديثة، ويمكن تلخيص العوامل التي جعلتها أكثر أهمية وقوة بما يلي (الغامدي، 2011، 35):

1. لا تتأثر القيادة التحويلية بالقوة بصورة حصرية، بل تحاول تفويض سلطات مهمة، ومنح الأفراد التمكين والقدرة على تطوير مهاراتهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتقوم بخلق فرق وجماعات عمل تعتمد على نفسها.

2. يمكن أن تتطور سمات القيادة التحويلية من خلال التدريب، الذي يعمل على ترك أثرهما على أداء والتزامات وتصورات التابعين في مستويات المنظمة المختلفة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب التي يتم تصميمها وتنفيذها بشكل جيد يمكن أن تعمل على تنمية فعالية المديرين، فيشير Bass أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية، ولا بد أن تكون القيادة التحويلية من خلال تدريبهم للوصول إلى الجاذبية الخاصة. وهذا الاتجاه يؤكد أيضاً الدكتور سيد الهواري، إذ يقول بأن مشاهدتهم قد أظهرت وعن طريق تقديم برامج المدير الفعال أنه من الممكن تنمية فاعلية المديرين من المستويات العالية إلى المستويات الإشرافية عن طريق البرامج التدريبية التي يتم تصميمها وتنفيذها بشكل جيد وهي خطوة على سبيل إنشاء القائد التحويلي.
3. تتبنى القيادة التحويلية المسؤولية الأخلاقية التي تشكل أحد العناصر الفاعلة في تشجيع الأتباع للعمل إلى الدرجة التي تفوق حدود المصالح الشخصية من أجل مصلحة المنظمة أو الجماعة، وهذه الفكرة تسهل كسب السلوك التعاوني في المنظمة.
4. يمكن للقيادة التحويلية أن تتواجد في أية منظمة وفي المستويات المختلفة، وتصلح هي بصورة عامة لمواجهة كافة الحالات، فممارستها تصلح للتطبيق في المؤسسات الناجحة والمؤسسات التي تحتاج إلى تغييرات جذرية.

2.2.2 أبعاد القيادة التحويلية

يمكن تقسيم أبعاد القيادة التحويلية كما يلي (زروقي، 2016، 43؛ الغزالي، 2012، 14):

1. التأثير المثالي
وهي قدرة القائد على نيل إعجاب وثقة وتقدير واحترام التابعين، وامتلاك المثل العليا، إذ يقوم التابعون بالانصياع لجميع مطالب القائد برغبة وتقليده، ويصف هذا البعد أيضاً سلوك القائد الذي يتلقى الاحترام والتقدير والإعجاب من التابعين، ويحتاج المشاركة في المخاطر من القائد، وجعل احتياجات التابعين مقدمة على احتياجات القائد الشخصية، وعمل تصرفات بطابع أخلاقي، ما يعني أن يتمتع القائد بصفات كاريزمية تجعل منه محط إعجاب وتقدير الآخرين، مما يدفعهم إلى الاقتداء به من جهة، والاستجابة لتوجيهاته من جهة أخرى.
2. الحفز الإلهامي
وهي العملية التي يتم فيها التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد التي تخلق حب التحدي لدى التابعين، وأن تلك التصرفات والسلوكيات تقوم بتوضيح التوقعات للتابعين وتنمية روح الفريق في الالتزام والعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتعمل هذه السلوكيات على صياغة توقعات واضحة وعالية عن أداء التابعين، وتصف عملية التزام التابعين بالأهداف التنظيمية، وتثير روح الفريق عن طريق الحوافز المميزة في الكم والنوع.
3. الاستثارة الفكرية
يقوم القائد التحويلي من خلالها بالبحث عن الجديد من الأفكار وتحفيز حل المشكلات بصورة إبداعية من العاملين، ويشجعهم على تجريب استراتيجيات وأساليب جديدة وقت إنجاز المهام الموكلة إليهم. ومن خلال الاستثارة الفكرية يمكن إثارة العاملين ليكنوا أكثر دراية بالمشاكل التي تقف في طريق تحقيق الأداء السليم الذي يتجاوز التوقعات، ويتم ذلك عن طريق التعاطف مع الآخرين، والإنصات لمقترحاتهم وأفكارهم ومشاركهم في مشاعرهم وأحاسيسهم.
4. الاعتبارات الفردية
وتعني قيام القائد بمنح الاهتمام لمتطلبات العاملين معه والتي تتصف بالخصوصية، بالإضافة إلى غرس الثقة والتعرف على مواطن الضعف والقوة في أداء العاملين. ويتجلى هذا البعد من أسلوب القائد المنصت بلطف، والذي يعطي اهتماماً خاصاً بمتطلبات التابعين وإنجازاتهم عن طريق تبني استراتيجيات الإطراء والتقدير، وبذلك تؤمن القيادة التحويلية بالفروق الفردية وتعني بها.

2.2.3 خصائص القائد التحويلي

- تتسم القيادات بأن لها طموحات وتوقعات عالية من خلال قدرتها على تعزيز فاعلية الموظفين الذاتية وتحفيز الموظفين لإنشاء المبادرة الفردية في سبيل تحقيق الهدف، ويمكن إجمال سمات القائد التحويلي كما يلي (Bass & Riggio, 2006, p82):
1. القدرة على الانتباه والتركيز
يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الانتباه والإصغاء لما يقول الآخرون، والقدرة على التركيز بصورة كبيرة على الأمور الضرورية في المواقف التي يتعرض لها عن طريق معرفة الأولويات التي عليه القيام بها، وليس هذا فقط بل يساعد الآخرين على تبنيها، ويمثل هذا الفرد في مجال التغيير الداعية الأول للتغيير وأحد أشهر رموزه، إذ يعمل توضيح أهدافه وشرح غاياته، في سبيل إقناع الآخرين بضرورة الأخذ به، ويمتلك القائد التحويلي المقدرة على معاملة المواقف الغامضة والتي من الصعب التنبؤ بها.

2. تحمل المخاطرة

يتصف القائد التحويلي بتحمل المخاطرة والشجاعة، والتي لا تعني الغباء والبلهة كما يتبادر للذهن، إذ إن الشجاعة تعني هنا أن يكون للفرد موقف بارز يتحمل المخاطرة المحسوبة من أجله، ويعمل على رفض الوضع القائم الذي لا يلائمه، ويواجه الحقيقة وإن كانت مؤلمة، ويعمل على كشف الحقيقة وإظهارها للآخرين وإن لم يرغبوا بسماعها، ولا يحاول حماية النفس من الإخفاق، فالإخفاق عملية تعليمية بالنسبة له، يسعى للاستفادة منها في المستقبل.

3. الثقة بالنفس والثقة بالآخرين

يتصف القائد التحويلي بثقته بالآخرين، كما أن الآخرين يثقون به بالبعد عن الدكتاتورية والتسلط. فالسعي للثقة للقائد تجاه تحقيق الأهداف المؤمن بها لا يجعله ناسياً للإحساس بالآخرين، والقيام بتمكينهم من خلال تفويض صلاحيات معينة لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويعمل القائد التحويلي أو من يسعى بقائد التغيير على وضع مجموعة لنفسه من المبادئ التي يستدل بها في أعماله، ويتعامل من خلال الأخلاق العالية في المعاملة والعقوبات والحوافز والمثل العليا مع الجانب العاطفي.

4. احترام الذات

يمتلك القائد التحويلي جملة من المثل والقيم الأساسية التي في ظلها تتكون تصرفاته وأقواله. ويؤمن بصورة دائمة بأن الأفعال أبلغ من الأقوال، ويدرك أن توافم الأقوال مع الأفعال يعمل على توليد الاحترام والولاء والتقدير والثقة لدى الآخرين، وهذا ما يحتاج القائد حين يريد أن يقوم بالتغيير، فالكثير من جهود التغيير تصبح ضائعة نظراً لعدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

5. القدرة على التواصل

يتسم القائد التحويلي بقدرته على التصور والتخيل لما يجب أن تكون الأمور عليه، ويقوم بترجمة التصورات الخاصة به إلى واقع، ويتمتع بذلك بقدرة على التواصل وإيصال المغزى إلى الآخرين بالاستناد في ذلك على الرؤية البارزة لما يود أن يفعله.

6. الإحساس بالآخرين

يحاول القائد التحويلي جعل أعمال الموظفين لديه أكثر معنى وقيمة عن طريق العمل على الرقي بمستويات فعاليتهم وكفاءتهم في تأدية أعمالهم. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يقوم بخلق مستوى عالٍ من التعاون والانسجام بين الجماعة والأفراد وتنمية الروح المعنوية بين الأعضاء.

2.2.4 وظائف القائد التحويلي

غالباً ما يتم البحث عن القادة التحويليين في المنظمات التي تمر بتغيير أو تحول كبير. قد تشمل بعض المسؤوليات الوظيفية الرئيسية للقائد التحويلي ما يلي:

- إدراك الحاجة إلى التغيير: يجب أن يكون القائد التحويلي قادراً على تحديد الحاجة إلى التغيير وإيصال ذلك إلى الآخرين في المنظمة. قد يشمل ذلك تحليل البيانات وإجراء البحوث ورصد الاتجاهات لتحديد المجالات التي يكون التغيير فيها ضرورياً.
- تقديم الرؤية المستقبلية: بمجرد تحديد الحاجة إلى التغيير، يجب أن يكون القائد التحويلي قادراً على صياغة رؤية للمستقبل من شأنها أن تلهم وتحفز الآخرين. يجب أن تتماشى هذه الرؤية مع رسالة المنظمة وقيمتها، ويجب توصيلها بوضوح وثبات.
- اختبار نموذج التغيير: يجب أن يكون القائد التحويلي أيضاً قادراً على تطوير وتنفيذ نموذج التغيير الذي سيوجه المنظمة خلال عملية التحول. قد يشمل ذلك تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، ووضع خطة للتواصل والمشاركة، وإنشاء مقاييس لقياس التقدم (Cummings & Worley, 2014, p 25)

تجدر الإشارة إلى أن دور القائد التحويلي يمكن أن يختلف على نطاق واسع اعتماداً على المنظمة والسياسات المحددين. قد يتم إحضار بعض القادة التحويليين على وجه التحديد لقيادة مبادرة التغيير، بينما قد يكون آخرون مسؤولين عن الابتكار المستمر والتحول داخل المنظمة.

2.2.5 أهمية اتخاذ القرارات

تبرز أهمية عملية اتخاذ القرارات من ارتباطها الوثيق بالحياة اليومية للأفراد، الجماعات، والمؤسسات الإدارية الصغيرة الدولية والمحلية، بالإضافة إلى أن اتخاذ القرارات يتمتع بأهمية خاصة من المجالين العلمي والعملي (ياغي، 2010):

1. أهمية عملية اتخاذ القرار على المستوى الفردي

تتجلى من خلال الكثير من القرارات التي يعمل الفرد على اتخاذها في الحياة اليومية التي تؤثر فيه وتؤثر في الآخرين، فالمدير التنفيذي تتصف وظيفته على سبيل المثال باتخاذ أو عدم اتخاذ أو تأجيل القرارات، فهو يعمل على اتخاذ القرار لدى قيامه بتوقيع

خطاب، أو الإجابة عن سؤال أحد الموظفين، أو قيامه بطلب أداء عمل أو مهمة من الموظفين، أو تأليف لجنة من أجل بحث مشكلة معينة، أو تعيين رئيس لقسم، أو الموافقة على إجازة موظف، وغيرها

2. أهمية عملية اتخاذ القرار على المستوى الجماعي الصغير

تحظى عملية اتخاذ القرار هنا بأهمية كبيرة لأنها تظهر من تأثير سلوكيات الأشخاص، أعضاء المجموعة الصغيرة، بتصرفات الأشخاص أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينتمي إليها، وربما تكون تجارب العلاقات الإنسانية في مجال الصناعة أفضل إثبات على ضرورة الجماعات الإنسانية في المؤسسات الإدارية، وإن الجماعة الإنسانية تعد خلية لمؤسسة لها مناخ العمل والبيئة التي تكون سلوكيات الأشخاص فيها من ناحية المعايير والتوقعات والقيم، وهذه جميعها لها تأثير في السياسات والقرارات التنظيمية العامة في المؤسسات الإدارية، ومن الأمثلة على الجماعات الصغيرة (المجالس كمجلس الإدارة، اللجان، النقابات، النوادي، الجمعيات، مجلس مركز البحوث، الجمعيات المهنية، والتجمعات الخيرية).

3. أهمية عملية اتخاذ القرار على مستوى المنظمات

إن عملية صنع القرارات تزيد أهميتها بزيادة مستوى تعقيدها، كنتيجة لتضخم حجم المؤسسات وانفتاحها على مختلف البيئات، وسرعة التغيرات التي أضحت تتميز الحركة العامة بها، ويعود السبب في أهمية صنع القرارات التنظيمية إلى كونها تؤثر وتتأثر بالجماعات والأفراد داخل وخارج التنظيم، مما يجعل اتخاذ القرارات يؤثر في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ككل.

4. أهمية عملية اتخاذ القرار على المستويين العملي والعلمي

لعملية اتخاذ القرار تأثير كبير في حياة المؤسسات، إذ يرتبط موضوع صنع القرارات بمكونات العملية الإدارية من تنظيم وتخطيط واتصالات وقيادة وغيرها من الأنشطة الإدارية الإضافية، ويتعلق بالسلوك التنظيمي، إذ يتناول صنع القرارات المجالات السلوكية لصنع القرارات والعلاقات التنظيمية والشخصية التي تؤثر في القرار، وقد منحت ممارسة صنع القرارات التركيز لأهمية النظرية وإلى أهمية الدراسات والبحوث المرتبطة بصنع القرارات في العلوم السلوكية، فهناك العديد من المساهمات من علماء النفس ومن يهتمون بعمليات المعرفة، والتي تتسم باختيار البدائل ومعالجة المعلومات على حدود وقدرات العنصر البشري، وهناك شعور متزايد جديد تجاه أهمية التأثيرات التنظيمية والاجتماعية المؤثرة على الخيارات، التي لا تقل أهميتها عن أهمية سمات أو صفات الفرد صانع القرار.

2.2.6 خصائص عملية اتخاذ القرارات

يشير الفضل (2010، 64) إلى خصائص عملية اتخاذ القرار:

1. الشرعية: التوافق مع اللوائح والأنظمة والقوانين.
2. الدقة: وتعني الارتكاز على معلومات دقيقة، ودراسة المشكلة بجميع أبعادها، وبشكل جودة القرار.
3. المشاركة: ويكون ذلك عن طريق أخذ أفكار الأشخاص المختصين والمهنيين وآرائهم، بالصورة التي تسهل قبول القرار.
4. صياغة القرار الواضحة: إذ لا ينتج عنه احتمال أو غموض أو لبس سوء التفسير.
5. الاتصال: انتقاء طريقة الاتصال الملائمة لإبلاغ القرار للأفراد المعنيين.
6. التوقيت: ويعني ذلك انتقاء الوقت الملائم للقرار قبل الأوان (دون تسرع).
7. الكفاية: من أجل الوصول إلى أفضل النتائج بالتكاليف القليلة.
8. الفاعلية: الوصول إلى الهدف وكذلك معالجة المشكلة.
9. الواقعية: يقصد بذلك القدرة على التنفيذ على الصعيد العملي، والتلاؤم مع الإمكانيات والقدرات المتاحة للعاملين.
10. الموضوعية: وتعني الابتعاد عن التحيزات والأهواء، وعدم التأثر بالمصالح الخاصة والضغط الشخصية.

2.2.7 معوقات اتخاذ القرارات الإدارية

تنوع وتتعدد المشكلات والمعوقات الإدارية التي تعترض عملية اتخاذ القرارات، ومن أبرز تلك المشكلات (الشوابكة، 2011، ص244، وطعمة، 2010، ص299، Spalter، 2011، P 34):

1. البيروقراطية: والبيروقراطية اصطلاح يوصف به الجهاز الإداري الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الذين تحد سلطتهم وصلاحياتهم حرية الأفراد العاملين في المؤسسة وهذا بدوره يقتل الجماعية وعنصر المشاركة في صنع القرار والاستفادة من خبرات الآخرين.
2. صعوبة إدراك المشكلة: وتحديد بدورها بدقة، فقد يلقي القائد في إدارته صعوبة في تحديد أبعاد المشكلة، وقد تنصب قراراته على حل المشاكل، دون التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

3. الإخفاق في تحديد الأهداف: إن إخفاق متخذ القرار في تحديد أهدافه أو تجاهله لتحديد الأهداف بدقة وعناية سيؤدي إلى افتقار العملية بمجملها إلى التركيز، مما يجعل عملية الوصول إلى نتيجة مرضية أمر صعب لأن متخذ القرار نفسه لا يعرف الهدف الذي يرمي الوصول إليه من خلال قراراته.
4. الإخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب: في حال لم يتوقف متخذ القرار عند كل خيار (بديل) وقفة متأنية ومدروسة بشكل عميق ومعرفة نتائج كل خيار ومزاياه ومخاطبه فسيكون القرار متسرعاً والنتيجة تختلف عن الهدف المرسوم.
5. شخصية متخذ القرار وميوله واتجاهاته وقوة تأثيره على الآخرين والقدرة على التوقع والمبادأة والابتكار.
6. ضعف الثقة المتبادلة وعدم الوفاء بين المديرين والمؤوسين فضعف الثقة وقلة الوفاء تسلب فاعلية القرارات.
7. التردد وعدم الحزم والخوف من المستقبل والخطأ.
8. ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية المتخذة، وبناء على ذلك قد تُنفذ هذه القرارات بشكل خاطئ بقصد أم بدون إدراك مما يفقد المؤسسة المصدقية عند اتخاذ قرارات أخرى لاحقة.
9. تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية السائدة على موضوعية القرار وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة.

3. الدراسة الميدانية واجراءاتها ومنهجيتها:

3.1 منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، ويعني هذا المنهج بوصف الظاهرة موضع الدراسة وتفسيرها، ويعتمد بشكل رئيس على جمع الحقائق، والمعلومات، والبيانات، والملاحظات عنها وتصنيفها، كما يهتم بوصف الظروف الخاصة، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، وتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الظاهرة التي تتناولها الدراسة في ضوء معايير محددة، واقتراح الطرائق، أو الأساليب المناسبة التي يمكن أن تتبع للوصول إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها الظاهرة في ضوء هذه المعايير" (طعيمة، 2004).

3.2 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في المستشفى العام والبالغ عددهم (250) مفردة. وقام الباحث بتحديد عينة الدراسة من العاملين في المستشفى العام؛ حيث تم ذلك من خلال اختيار عدد من المستجيبين الذي يستطيع الباحث العثور عليهم في مدة زمنية محددة، وكانوا على رأس العمل حيث بلغ عددهم (152) مفردة، وتم الاعتماد بناء على (معادلة ريتشارد جيجر) والتي معادلتها التالية (بشمان، 2014):

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث إن:

n: حجم العينة المطلوبة = 152

N: حجم المجتمع ككل. = 250

z: الدرجة الكلية المقابلة لمستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96.

d: نسبة الخطأ = 0.05

3.3 أدوات الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام، وهي من إعداد الباحث حيث تعد "الاستبانة عبارة عن أداة جمع البيانات الميدانية تتضمن مؤثرات حسية ولفظية واستجاباتها الموصولة بواقع العمل وبمواقفه نحو الذات أو نحو التغيير (حي أو جماد)" (العساف، 2006)، وتم إعدادها وفقاً للخطوات الإجرائية التالية:

أ. تحديد الهدف من أداة الدراسة
تمثل الهدف الرئيس من أداة الدراسة في التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام، ومعرفة الفروق الجوهرية بين متوسطات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ب. بناء الأداة

قام الباحث بمراجعة بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات، وتم بناء الاستبانة وتوزيعها إلكترونياً في صورتها النهائية والمكونة من (30) عبارة موزعة على محورين أساسيين، وذلك على النحو التالي:

➤ **المحور الأول:** تناول القيادة التحويلية، وتضمن هذا المحور (20) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد هي:

- **البُعد الأول:** التأثير المثالي، واشتمل هذا البُعد على (5) عبارات.
 - **البُعد الثاني:** الحفز الإلهامي، واشتمل هذا البُعد على (5) عبارات.
 - **البُعد الثالث:** الاعتبارات الفردية، واشتمل هذا البُعد على (5) عبارات.
 - **البُعد الرابع:** الاستثارة الفكرية، واشتمل هذا البُعد على (5) عبارات.
- **المحور الثاني:** تناول فاعلية اتخاذ القرارات، وتضمن هذا المحور (10) عبارات.

ج. تحديد نوع القياس في الأداة

قام الباحث باختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتوزيع استجابات عينة الدراسة، وقد جاء اختيار الباحث لهذه الطريقة للأسباب التالية (حافظ وآخرون، 2000):

- تسمح باختيار عدد أكبر من العبارات في القياس، حتى لو لم تُظهر بشكل يؤكد علاقتها الظاهرية بالموضوع الذي تقيسه طالما كان معامل ارتباط العبارة بالمقياس عالياً.
- زيادة عدد العبارات يعطي فرصة لبلورة، وتحديد جوانب الموضوع، وتمثلها في المقياس.
- وجود مدى لاستجابة المفحوص عن كل عبارة يزيد من درجة ثبات المقياس.

د. تحديد طريقة تصحيح الأداة

قام الباحث باختيار مقياس ليكرت الخماسي لتوزيع استجابات عينة الدراسة، بحيث يقابل كل عبارة خمس استجابات تحدد درجة الاستخدام أو الموافقة، وذلك على النحو التالي:

جدول (1-3) درجات القيمة الوزنية، ودرجات الاستجابة على العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	حدود الفئة	الدرجة	درجة الموافقة
عالية جداً	5	4.21	5
عالية	4.20	3.41	4
متوسطة	3.40	2.61	3
قليلة	2.60	1.81	2
معدومة	1.80	1	1

هـ. صدق الأداة وثباتها:

صدق أداة الدراسة:

يعد الصدق أهم خاصية يجب أن تتوفر في الاختبارات النفسية تتضح هذه الأهمية من كونه شاملاً لمفهوم الثبات، ورغم هذا يبقى مفهوم الصدق من أكثر المفاهيم في القياس النفسي إثارة للجدل، حيث يقصد بالصدق بشكل عام بأنه "مدى صلاحية الاختبار وصحته في قياس ما يعلن أنه يقيسه، فيدلنا صدق الاختبار إذن عن أمرين أساسيين هما: ما الذي يقيسه الاختبار؟ وكيف ينجح في قياسه؟ وليس لذلك علاقة باسم الاختبار، بل بمضمونه". (عبد الخالق، 2000) وهو مقسم إلى:

أولاً: الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق الظاهري الشكل العام للأداة من حيث نوع العبارات المتضمنة فيها، وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، وما تتمتع به من موضوعية في تناولها، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه" (الخولي، 1998).

وللتحقق من صدق أداة الدراسة: قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين في تخصصات مختلفة؛ وذلك للحكم على شكلها ومضمونها، وصلاحيتها للتطبيق وقد أجمع المحكمون على أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق بعد

إجراء التعديلات اللازمة، وقد تم إجراء هذه التعديلات في الصورة النهائية للأداة، وبذلك يكون الباحث قد تحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

ثانياً: الصدق العاملي (صدق الاتساق الداخلي):

يقصد بالصدق العاملي "إن كل عبارة تهدف إلى قياس الوظيفة نفسها التي تقيسها العبارات الأخرى في المقياس، ويستخدم في استبعاد العبارات غير الصالحة"، ويعتمد هذا النوع من الصدق على قياس الارتباط الداخلي بين أبعاد الأداة، واستخراج مصفوفات معاملات الارتباط بين هذه المحاور؛ لبيان مدى اتساق بعضها مع البعض الآخر، وكلما كانت نسبة الاتساق عالية كلما كان معامل الصدق عالياً، وكان المقياس صادقاً" (سلامة، 2002).

ولتحديد الاتساق الداخلي لعبارة الأداة تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد المنتميه إليه في كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانة وبعضها البعض، وبينها وبين الدرجة الكلية في كل محور من محاور الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: القيادة التحويلية

أولاً: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد المنتميه إليه، وكانت النتائج كما هي موضحة في

الجدول التالي:

جدول رقم (2-3): قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للبعد المنتميه إليه

الأبعاد	م	العبارة	معامل ارتباطها بالبعد المنتميه إليه	الدالة الإحصائية
التأثير المثالي	1	أتجاوز المصالح الذاتية من أجل تحقيق المصالح العامة.	**0.765	دالة عند 0.01
	2	أتصرف بصورة نموذجية يحاول الآخرون تقليدها.	**0.812	دالة عند 0.01
	3	أتصرف من خلال أسلوب أتلقى من خلاله احترام وثقة الآخرين.	**0.643	دالة عند 0.01
	4	لدي القدرة على إقناع الزملاء وزيادة حماسهم في العمل.	**0.842	دالة عند 0.01
	5	أمنح الأولوية لإنشاء مجموعة من القيم المشتركة بين الزملاء العاملين.	**0.665	دالة عند 0.01
الحفز الإلهامي	1	أوجه الزملاء للعمل بروح الفريق.	**0.828	دالة عند 0.01
	2	أهتم بالعمل على تحفيز الزملاء لتحقيق رؤية وأهداف المستشفى.	**0.831	دالة عند 0.01
	3	أهتم بإثارة روح الحماس للعمل لدى الزملاء.	**0.862	دالة عند 0.01
	4	أشجع الزملاء لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.	**0.769	دالة عند 0.01
	5	أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم.	**0.767	دالة عند 0.01
الاعتبارات الفردية	1	أظهر اهتماماً شخصياً بالزملاء الذين لا يجدون اهتماماً من زملائهم.	**0.789	دالة عند 0.01
	2	أحتفظ بخصوصية الزملاء المتعلقة بالأمور الشخصية.	**0.705	دالة عند 0.01
	3	أعامل مع كل زميل بطريقة ملائمة له.	**0.851	دالة عند 0.01
	4	أستمع لآراء زملائي باهتمام.	**0.785	دالة عند 0.01
	5	أعطي الانتباه للزملاء الذين لديهم قدرات مميزة.	**0.734	دالة عند 0.01
الاستثارة الفكرية	1	أشارك الزملاء أفكارهم وأستمع لوجهات نظرهم في حل مشاكل العمل.	**0.751	دالة عند 0.01
	2	أشجع الزملاء لتقديم آرائهم حول المشكلات التي تواجه المستشفى لتقديم حلول مثالية.	**0.817	دالة عند 0.01
	3	أقوم باقتراح طرق جديدة من أجل إنجاز مهام العمل.	**0.837	دالة عند 0.01
	4	أقبل أي تغيير يقترحه الزملاء إذا كان ملائماً.	**0.824	دالة عند 0.01

الأبعاد	م	العبارة	معامل ارتباطها بالبُعد المنتمية إليه	الدلالة الإحصائية
	5	أشجع الزملاء على الاجتهاد الشخصي في حل المشكلات.	**0.805	دالة عند 0.01

**دال عند 0.01. المصدر مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا بأن معاملات الارتباط بين معدل كل عبارة من عبارات المحور الأول (القيادة التحويلية) مع المعدل الكلي مع البُعد المنتمية إليه، حيث كانت تتراوح بين (0.643-0.862) وأن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا المحور وبين المجموع الكلي للبُعد المنتمية إليه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيها للتطبيق الميداني.

ثانياً: تم حساب معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المحور الأول الأربعة وبين الدرجة الكلية للمحور الأول، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): معامل الارتباط بين معدل كل درجة بُعد من درجات أبعاد المحور الأول مع المعدل الكلي لفقرات المحور الأول

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	البُعد الأول: التأثير المثالي	**0.855	دالة عند 0.01
2	البُعد الثاني: الحفز الإلهامي	**0.917	دالة عند 0.01
3	البُعد الثالث: الاعتبارات الفردية	**0.859	دالة عند 0.01
4	البُعد الرابع: الاستثارة الفكرية	**0.906	دالة عند 0.01

**دال عند 0.01. المصدر مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا بأن معاملات الارتباط بين معدل كل بُعد من أبعاد المحور الأول (القيادة التحويلية) مع المعدل الكلي مع المحور، حيث كانت تتراوح بين (0.855-0.917) وأن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة لهذا المحور وبين المجموع الكلي للمحور نفسه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ مما يشير إلى أن أبعاد هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيها للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرارات

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-3): قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

م	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يساعد على اتخاذ القرار الصحيح.	**0.589	دالة عند 0.01
2	تقوم إدارة المستشفى بتحديد الأسباب التي تؤدي الى وجود المشكلة.	**0.857	دالة عند 0.01
3	تراعي إدارة المستشفى العوامل الإنسانية للعاملين.	**0.881	دالة عند 0.01
4	تستعين إدارة المستشفى بالمختصين لوضع أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلة.	**0.883	دالة عند 0.01
5	يتم مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في وضع البدائل والحلول المقترحة واختيار أفضلها.	**0.862	دالة عند 0.01
6	يُراعى عند تحديد واختيار البدائل والحلول المقترحة موافقتها لسياسة المستشفى.	**0.873	دالة عند 0.01
7	تختار إدارة المستشفى الوقت المناسب لإعلان القرار بعد اتخاذه.	**0.837	دالة عند 0.01
8	تقوم إدارة المستشفى بتوفير الاحتياجات والمتطلبات لتنفيذ القرارات المتخذة.	**0.919	دالة عند 0.01
9	تتابع إدارة المستشفى بدقة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة لذلك.	**0.923	دالة عند 0.01
10	تقوم إدارة المستشفى بتقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها.	**0.904	دالة عند 0.01

**دال عند 0.01. المصدر مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا بأن معاملات الارتباط بين معدل كل عبارة من عبارات المحور الثاني (فاعلية اتخاذ القرارات) مع المعدل الكلي مع المحور، حيث كانت تتراوح بين (0.589-0.923) وأن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا المحور وبين المجموع الكلي للمحور نفسه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (القمش، 2000). وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، وكانت النتائج كما في الجدول (5-3).

جدول رقم (5-3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحاور والأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا	النسبة
1	البُعد الأول: التأثير المثالي	5	0.801	%80.1
	البُعد الثاني: الحفز الإلهامي	5	0.871	%87.1
	البُعد الثالث: الاعتبارات الفردية	5	0.828	%82.8
	البُعد الرابع: الاستثارة الفكرية	5	0.860	%86.0
	المحور الأول: القيادة التحويلية	20	0.941	%94.1
	المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرارات	10	0.960	%96.0
	الدرجة الكلية للاستبانة	30	0.951	%95.1

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (5-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول تتراوح بين (80.1%- 87.1%) أي أنها مرتفعة في المحور الأول، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات المحور الأول (94.1%) كانت عالية جداً، وقيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (96.0%)، وكانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (95.1%) كانت عالية جداً، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع مما يمكننا من استخدام الاستبانة بطمأنينة. وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً (SPSS) وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق أداة الدراسة، وذلك بإيجاد العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.
2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
3. التكرارات والنسب المئوية (Frequency & Percent) للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية والاجتماعية لأفراد المجتمع وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الأبعاد الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
4. استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) للتأكد من فرضيات الدراسة.
5. اختبار العينة الواحدة المستقلة (ت) (Two independent sample t-test) للكشف عن الفروق لمتوسط متغيرات الدراسة التي تعزى لمتغير (النوع).
6. تحليل اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن مستوى الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

نتائج الدراسة وتوصياتها:

التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول (2-4)، (3-4)، (4-4) يبين ذلك.

جدول (2-4) ملخص النموذج لأثر التأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح ل R ²	قيمة الخطأ الي
0.454	0.206	0.201	0.761

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (0.454) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ضعيف بين التأثير المثالي وفاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، كما بلغ معامل التحديد (0.206) وهو يدل على أن التأثير المثالي تفسر 20.6% من التغيرات الحاصلة في فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (3-4) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	22.582	1	22.582	38.959	0.000
البواقي	86.946	150	0.580		
المجموع	109.528	151			

يتضح من خلال الجدول أنه بلغ مستوى الدلالة لأثر التأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

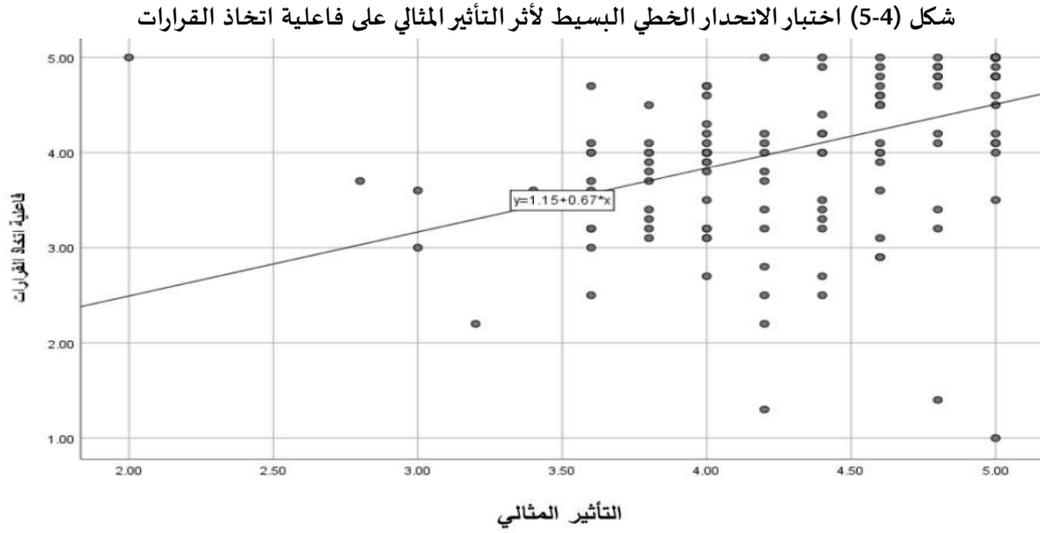
جدول (4-4) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات

المعاملات	قيمة β	الخطأ الي	الوسط الحسابي ل β	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت (β_0)	1.148	0.476	0.454	2.409	0.017
معامل الانحدار (β_1)	0.672	0.108		6.242	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ($a=1.148$)، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ($b=0.672$)، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين التأثير المثالي وفاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:

$$\hat{y} = 1.148 + 0.672 x$$

والشكل البياني (5-4) يوضح ذلك.



يتبين من خلال الشكل رقم (5-4) أنه يوجد أثر للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تم التحقق من صحة الفرضية الأولى الفرعية.

التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول (5-4)، (6-4).

(7-4) يبين ذلك.

جدول (5-4) ملخص النموذج لأثر الحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح ل R ²	قيمة الخطأ الي
0.459	0.210	0.205	0.759

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (0.459) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ضعيفة بين الحفز الإلهامي وفاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، كما بلغ معامل التحديد (0.210) وهو يدل على أن الحفز الإلهامي تفسر 21.0% من التغيرات الحاصلة في فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرفق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (6-4) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	23.037	1	23.037	39.954	0.000
البواقي	86.491	150	0.577		
المجموع	109.528	151			

يتضح من خلال الجدول أنه بلغ مستوى الدلالة لأثر الحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7-4) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات

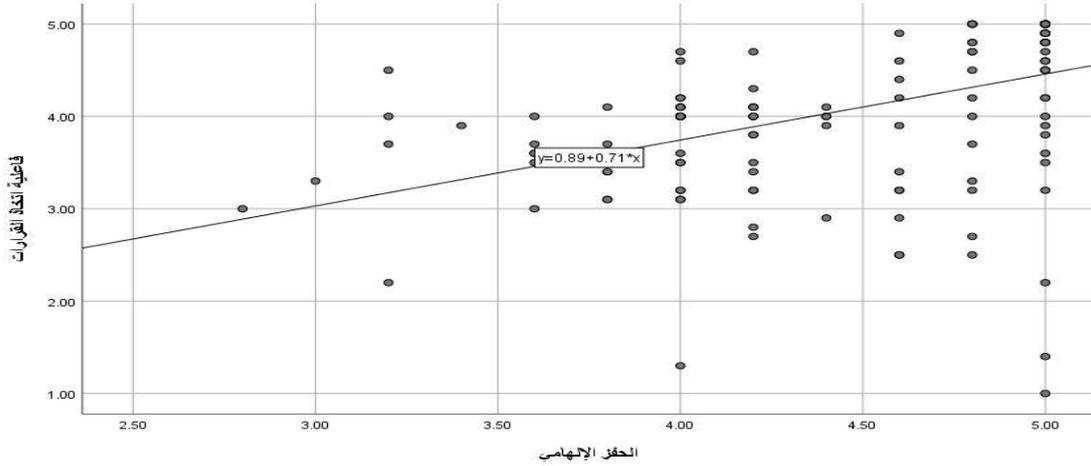
المعاملات	قيمة β	الخطأ الي	الوسط الحسابي ل β	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت (β_0)	0.889	0.511	0.459	1.738	0.084
معامل الانحدار (β_1)	0.714	0.113		6.321	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ($a=0.889$)، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ($b=0.714$)، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين الحفز الإلهامي وفاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:

$$\hat{y} = 0.889 + 0.714 x$$

والشكل البياني (6-4) يوضح ذلك.

شكل (6-4) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات



يتبين من خلال الشكل رقم (6-4) أنه يوجد أثر للحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تم التحقق من صحة الفرضية الثانية الفرعية.

التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاختبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام. لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول (8-4)، (9-4)، (10-4) يبين ذلك.

جدول (8-4) ملخص النموذج لأثر الاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح ل R ²	قيمة الخطأ الي
0.378	0.143	0.137	0.791

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (0.378) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ضعيفة بين الاعتبارات الفردية وفاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، كما بلغ معامل التحديد (0.143) وهو يدل على أن الاعتبارات الفردية تفسر 14.3% من التغيرات الحاصلة في فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرفق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (9-4) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	15.611	1	15.611	24.993	0.000
البواقي	93.917	150	0.626		
المجموع	109.528	151			

يتضح من خلال الجدول أنه بلغ مستوى الدلالة لأثر الاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10-4) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات

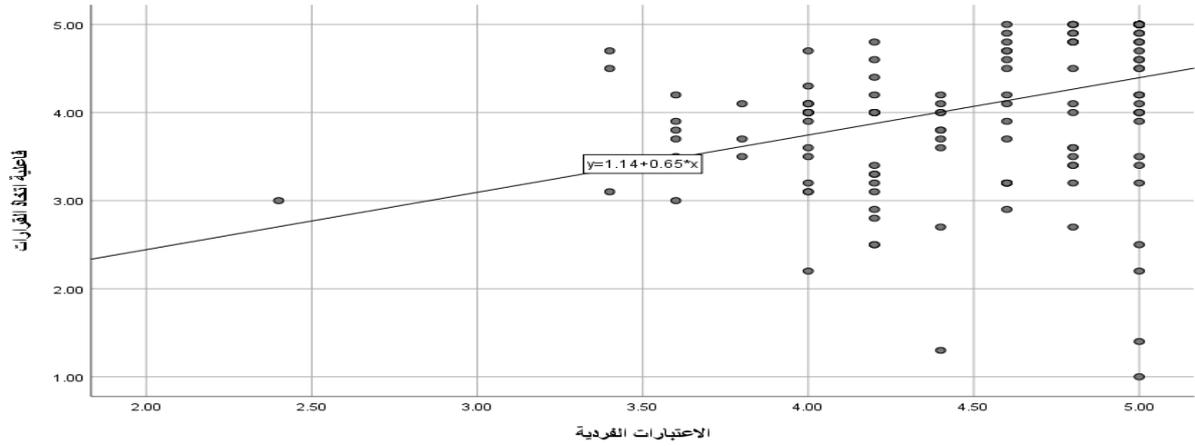
المعاملات	قيمة β	الخطأ الي	الوسط الحسابي ل β	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت (β_0)	1.142	0.595	0.378	1.918	0.057
معامل الانحدار (β_1)	0.651	0.130		4.993	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ($a=1.142$)، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ($b=0.651$)، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين الاعتبارات الفردية وفاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:

$$\hat{y} = 1.142 + 0.651 x$$

والشكل البياني (7-4) يوضح ذلك.

شكل (7-4) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات



يتبين من خلال الشكل رقم (7-4) أنه يوجد أثر للاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تم التحقق من صحة الفرضية الثالثة الفرعية.

التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول (11-4)، (4-12)، (13-4) يبين ذلك.

جدول (11-4) ملخص النموذج لأثر الاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح ل R ²	قيمة الخطأ الي
0.442	0.196	0.190	0.766

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (0.442) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ضعيفة بين الاستثارة الفكرية وفاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، كما بلغ معامل التحديد (0.196) وهو يدل على أن الاستثارة الفكرية تفسر 19.6% من التغيرات الحاصلة في فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (12-4) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	21.423	1	21.423	36.473	0.000
البواقي	88.105	150	0.587		
المجموع	109.528	151			

يتضح من خلال الجدول أنه بلغ مستوى الدلالة لأثر الاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13-4) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات

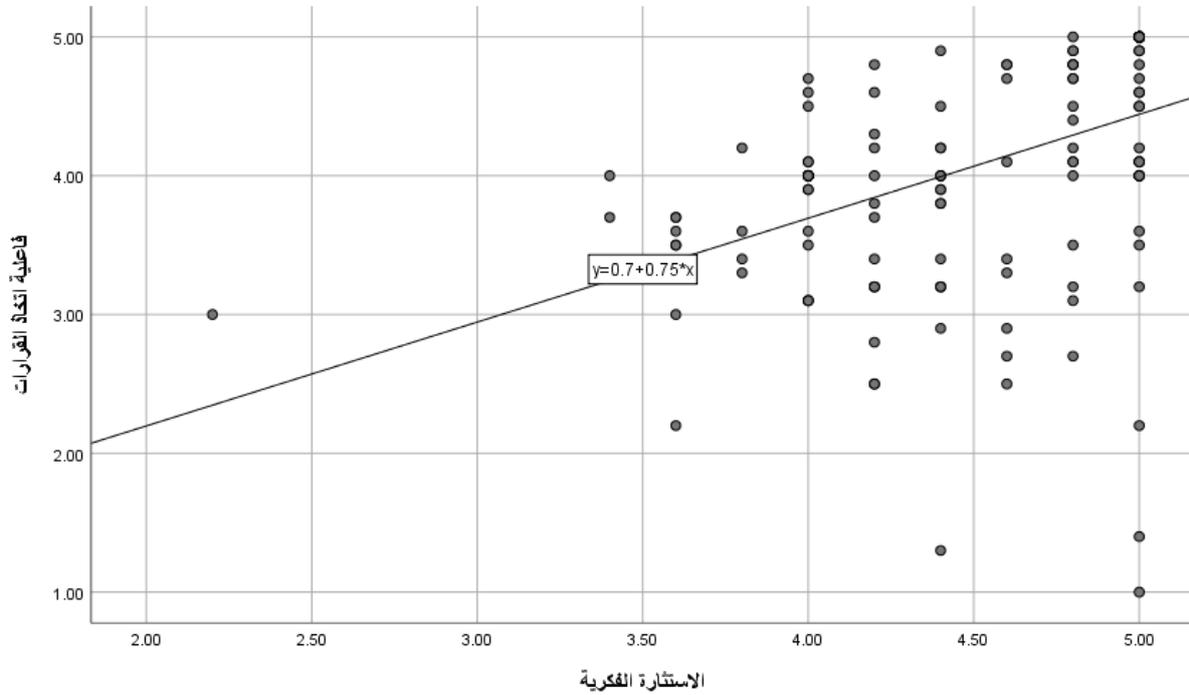
المعاملات	قيمة β	الخطأ الي	الوسط الحسابي ل β	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت (β_0)	0.701	0.566	0.442	3.239	0.001
معامل الانحدار (β_1)	0.748	0.124		6.039	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ($a=0.701$)، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ($b=0.748$)، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين الاستثارة الفكرية وفاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:

$$\hat{y} = 0.701 + 0.748 x$$

والشكل البياني (8-4) يوضح ذلك.

شكل (8-4) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات



يتبين من خلال الشكل رقم (8-4) أنه يوجد أثر للاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تم التحقق من صحة الفرضية الرابعة الفرعية.

التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول (14-4)، (4-15)، (16-4) يبين ذلك.

جدول (14-4) ملخص النموذج لأثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح ل R ²	قيمة الخطأ الي
0.492	0.242	0.237	0.744

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (0.492) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة)

ضعيفة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، كما بلغ معامل التحديد (0.242) وهو يدل على أن القيادة التحويلية تفسر 24.2% من التغيرات الحاصلة في فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (15-4) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	26.472	1	26.472	47.809	0.000
البواقي	83.056	150	0.554		
المجموع	109.528	151			

يتضح من خلال الجدول أنه بلغ مستوى الدلالة لأثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16-4) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات

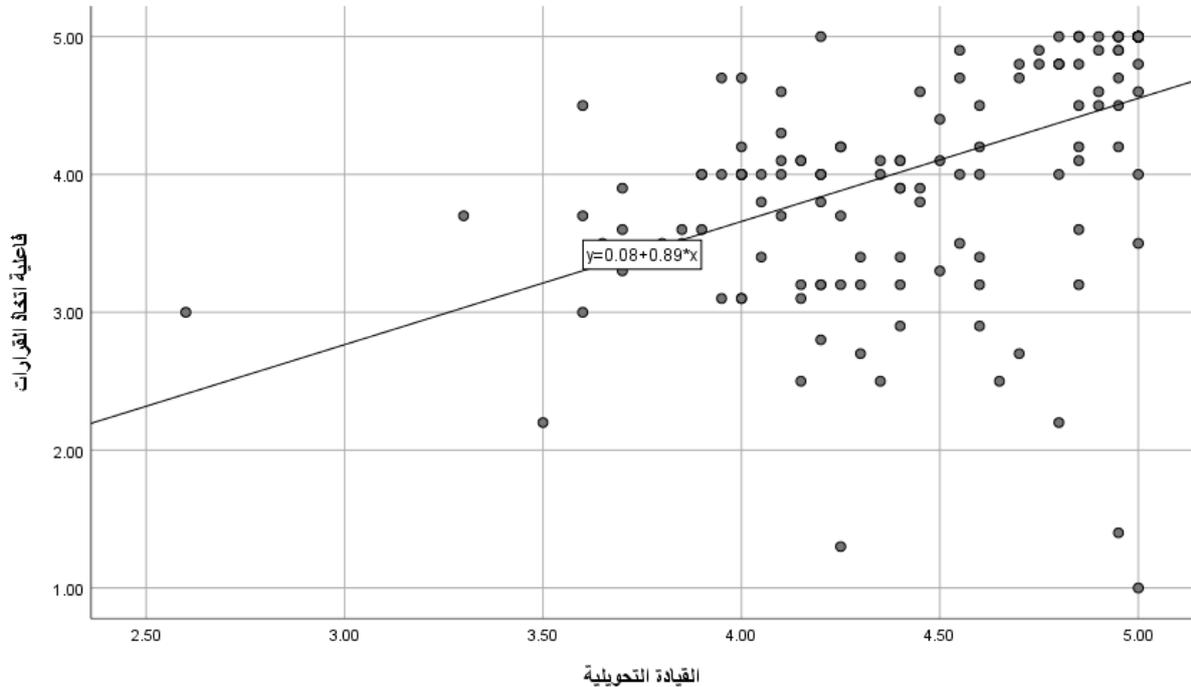
المعاملات	قيمة β	الخطأ الي	الوسط الحسابي ل β	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت (β_0)	0.084	0.583	0.492	0.144	0.886
معامل الانحدار (β_1)	0.894	0.129		6.914	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار (a=0.084)، وقيمة الميل في معادلة الانحدار (b=0.894)، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:

$$\hat{y} = 0.084 + 0.894 x$$

والشكل البياني (9-4) يوضح ذلك.

شكل (9-4) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات



يتبين من خلال الشكل رقم (9-4) أنه يوجد أثر للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام، أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أولاً: الفروق بالنسبة لمتغير النوع:

للإجابة على هذا السؤال والتحقق من فرضيته تم استخدام اختبار (Two independent sample t-test). لعينتين مستقلتين للكشف عن مستوى دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (النوع)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-17) اختبار (T-test) للفروق التي تعزى لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة T	أنتى		ذكر		المحاور
		العدد=31	الانحراف الي	العدد=121	المتوسط الحسابي	
0.318	1.003	0.472		4.509		المحور الثاني: القيادة التحويلية
		0.456		4.415		
0.384	0.873	0.852		4.127		المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرارات
		0.855		3.977		

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات القيادة التحويلية لدى عينة من العاملين في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير النوع (0.318) وهو أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة التحويلية لدى عينة من العاملين في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير النوع.
2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير النوع (0.384) وهو أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير النوع.

ثانياً: الفروق بالنسبة لمتغير العمر:

للإجابة على هذا السؤال والتحقق من فرضيته قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لأكثر من عينتين مستقلتين للكشف عن مستوى دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير العمر، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-18) اختبار (ANOVA) للفروق التي تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	مصدر التباين	المحاور
0.095	2.165	0.464	3	1.393	بين المجموعات	المحور الأول: القيادة التحويلية
		0.215	148	31.749	داخل المجموعات	
			151	33.142	المجموع	
0.222	1.481	1.064	3	3.192	بين المجموعات	المحور الثالث: فاعلية اتخاذ القرارات
		0.718	148	106.336	داخل المجموعات	
			151	109.528	المجموع	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات القيادة التحويلية لدى عينة من العاملين في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير العمر (0.095) وهو أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة التحويلية لدى عينة من العاملين في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير العمر.

2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير العمر (0.222) وهو أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير العمر.

ثالثاً: الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

للإجابة على هذا السؤال والتحقق من فرضيته قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-19) اختبار (ANOVA) للفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المحور الأول: القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.842	3	0.281	1.285	0.282
	داخل المجموعات	32.300	148	0.218		
	المجموع	33.142	151			
المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.998	3	0.999	1.388	0.249
	داخل المجموعات	106.530	148	0.720		
	المجموع	109.528	151			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات القيادة التحويلية لدى عينة من العاملين في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (0.282) وهو أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة التحويلية لدى عينة من العاملين في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
 2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (0.249) وهو أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- رابعاً: الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:
- للإجابة على هذا السؤال والتحقق من فرضيته قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-20) اختبار (ANOVA) للفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المحور الأول: القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.095	2	0.047	0.214	0.808
	داخل المجموعات	33.047	149	0.222		
	المجموع	33.142	151			
المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.476	2	1.238	1.723	0.182
	داخل المجموعات	107.052	149	0.718		
	المجموع	109.528	151			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات القيادة التحويلية لدى عينة من العاملين في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (0.808) وهو أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة التحويلية لدى عينة من العاملين في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى

متغير سنوات الخبرة (0.182) وهو أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات فاعلية اتخاذ القرارات في مستشفى الحناكية العام والتي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ملخص النتائج:

في ضوء ما سبق الاطلاع عليه من التحليل الوصفي للبيانات التي اظهرتها الدراسة فقد تم التوصل إلى عدة نتائج تمكننا من الاجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة من خلال تحليل أبعاد الأسئلة للدراسة وأجوبتها كالتالي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى إلى (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

التوصيات:

1. تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المستشفى وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في المستشفى؛ من أجل الارتقاء بالعمل الطبي على كافة المستويات.
2. ضرورة اهتمام مستشفى الحناكية العام بأبعاد القيادة التحويلية لما لها من أهمية في فاعلية اتخاذ القرارات.
3. عقد البرامج التدريبية بشكل مستمر للعاملين في المستشفى العام وتوعيتهم بأهداف وغايات المستشفى العام من أجل تقديم أفضل ما لديهم.
4. المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع فرق العمل مع خلق نوع من الاستثارة الفكرية والإبداع في المستشفى.
5. تعزيز الاهتمام بالمرؤوسين في المستشفى؛ وذلك باستشارتهم عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو قاعود، غازي رسعي عايد، والربابعة، فاطمة علي محمد. (2022). خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن. مؤتمة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 37، ع 2، 103 - 148.
- الأعجم، علي صالح علي. (2022). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط. أبحاث، مج 9، ع 4، 559 - 610.
- بشماني، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصبغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم 1 الاقتصادية والقانونية، العدد 36، العدد 5، 2014، ص 90-91.
- بطرس، سليم (2009). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع.
- بلال، سامي (2015): فعالية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 31، العدد (2)، ص 8-23.
- التويجري، هيلة منديل محمد (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(3): 611-647.
- تيقاوي، العربي، وبوعلاق، نوال. (2021). إسهام القيادة التحويلية في إنجاح التغيير في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية. مجلة رؤى اقتصادية، مج 11، ع 1، 361 - 378.
- ثعلب، سيد صابر (2011): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الفكر- الأردن.
- الجرايدة، إسلام حسن سالم، والعون، سالم سفاح. (2021). أثر الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية: دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- حافظ، نبيل وآخران. (2000). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- الخولي، محمد. (1998). الاختبارات التحصيلية. (إعدادها وإجرائها وتحليلها). الأردن: دار الفلاح.
- زروقي، سميرة (2016). أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز-أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.

- الزعبي، خالد يوسف محمد، الشرايري، معتصم عبد الله، والخصاونة، معن يوسف. (2021). أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج 5، ع 21، 1 - 21.
- الزيد، خالد عبد الوهاب (2013). أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 13(1): 95-110.
- الشوابكة، عدنان. (2011). دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة اليازوري- الأردن.
- طعيمة، رشدي أحمد. (2004). تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية: مفهومه- أسسه- واستخداماته. القاهرة، دار الفكر العربي.
- عايش، عبد اللطيف مصلح محمد، والقحفة، عبد الكريم صالح حسين. (2020). أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج 26، ع 1، 1 - 30.
- عبد الخالق، أحمد. (2000). استخبارات الشخصية. الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر.
- العساف، صالح بن حمد. (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة (4)، الرياض مكتبة العبيكان.
- العلق، بشير (2008). مبادئ الإدارة (الطبعة الأولى). عمان: دار اليازوري العلمية.
- الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله 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، السعودية.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفضل، مؤيد (2010). الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة (الطبعة الأولى). عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- القمش، مصطفى وآخرون. (2000). القياس والتقييم في التربية الخاصة. دار الفكر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- كنعان، رؤيا (2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (2010). اتخاذ القرارات التنظيمية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Amin Mydin, 2022. "The Influence of Transformational Leadership by the Principal on Teachers' Self-Efficacy in a Private Preschool," GATR Journals jmmr298, Global Academy of Training and Research (GATR) Enterprise.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Burnes, B. (2009). *Managing change: A strategic approach to Organizational dynamics*. Pearson Education.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Dacpano, E. B. (2022). The Influence of School Heads' Transformational Leadership on Schools' Performance: The Case of City Schools Division of San Fernando, La Union. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 3(9), 1717-1736.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Marshall, Eliane Sorensen (2011). *Transformational Leadership in Nursing*. NEW YORK: Springer Publishing Company.
- Nori Nur Amalina & Armanu & Christin Susilowati, 2022. "The effect of transformational leadership and organizational justice toward employee performance mediated by job satisfaction: A study of Bitar, Indonesia police," *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), Center for the Strategic Studies in Business and Finance, vol. 11(4), pages 95-105, June.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage publications.inc
- Rachmah & others. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment: Mediating role of job stress and job satisfaction, *International Journal of Research in Business and Social Science*; 11(8):102-112.
- Simon, H.A. and Thompson, B.M. (1998). Strategic determinants: the context of management decision-making, *Journal of Managerial Psychology*, 13(2).
- Spalter, Amanda. (2011). *Data Based Decision-Making and Team Leadership for English Language Learners*. (Unpublished Master thesis). University of Wisconsin. Madison.