

## أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات

### The impact of transformational leadership on the effectiveness of decision-making

إعداد الباحث/ يوسف ضويحي سلمي البركاني

ماجستير إدارة خدمات صحية، وزارة الصحة، المملكة العربية السعودية

Email: [ysef6787@gmail.com](mailto:ysef6787@gmail.com)

#### ملخص

يهدف البحث إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المستشفى العام، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بجمع البيانات الكافية والدقيقة عن موضوع الدراسة والوصول إلى المعرفة الواضحة لمشكلة الدراسة، وقام الباحث بجمع البيانات اللازمة من استبانة قام بإعدادها للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفى العام حيث بلغ حجم عينة الدراسة (152) مفردة، ومن أبرز نتائج الدراسة: يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى، بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى إلى (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بتعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المستشفى وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في المستشفى؛ من أجل الارتقاء بالعمل الطبي على كافة المستويات، وضرورة اهتمام مستشفى العام بأبعاد القيادة التحويلية لما لها من أهمية في فاعلية اتخاذ القرارات، وعقد البرامج التدريبية بشكل مستمر للعاملين في المستشفى العام وتوعيتهم بأهداف وغايات المستشفى من أجل تقديم أفضل ما لديهم، والمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع فرق العمل مع خلق نوع من الاستشارة الفكرية والإبداع في المستشفى، وتعزيز الاهتمام بالمرؤوسين في المستشفى؛ وذلك باستشارتهم عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها.

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

## The impact of transformational leadership on the effectiveness of decision-making

### Abstract

The research aims to identify the impact of transformational leadership on the effectiveness of decision-making, an applied study on General Hospital, and to achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive analytical approach that collects sufficient and accurate data on the subject of the study and access to clear knowledge of the study problem, and the researcher collected the necessary data from a questionnaire he prepared to answer the questions and hypotheses of the study, and the study population consisted of workers at General Hospital, where the size of the study sample was (152) single, and the most prominent results of the study: There is an effect of the dimensions of transformational leadership (the perfect effect, inspirational motivation, individual considerations, and intellectual arousal) on the effectiveness of decision-making in the hospital, in addition to the absence of statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) for the average scores of the study sample members estimating transformational leadership and the effectiveness of decision-making in General Hospital attributed to (gender, age, academic qualification, years of experience).

Based on the results of the study, the researcher recommended strengthening the reliance on the transformational leadership style in the management of the hospital in order to increase the effectiveness of the decision-making process in the hospital, in order to improve medical work at all levels, and the need for attention to the dimensions of transformational leadership because of its importance in the effectiveness of decision-making, and holding training programs continuously for employees at General Hospital and educating them about the goals and objectives of General Hospital in order to provide their best, participate in decision-making and encourage Work teams while creating a kind of intellectual excitement and creativity in the hospital, and enhancing the interest in subordinates in the hospital, by consulting them when making decisions, which increases their effectiveness.

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

**1. المقدمة:**

تعيش 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 التغييرات 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 التغييرات، 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 (زروقي، 2016).

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 (التويجري، 2017).

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 للرفي بأفكارهم ليصبحوا فوق ميولهم ونزعاتهم الشخصية لرفع منزلة المؤسسة (التويجري، 2017).

**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 (الغزالي، 2012).

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؟"

**2.1. 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 المبحوثين للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة)؟

**3.1. أهداف الدراسة:**

1. التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
2. التعرف على الفروق الجوهرية بين متوسطات آراء المبحوثين 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.

**4.1. 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.

**5.1. فرضيات الدراسة:**

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

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

➤ **الفرضية الرئيسية الثانية:** 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).

## 6.1. 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

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

يقسم الإطار النظري إلى محورين يمثلان موضوع الدراسة، يتناول المحور الأول القيادة التحويلية، بينما يتناول المحور الثاني عملية اتخاذ القرارات،

### 1.2. القيادة التحويلية

يتناول هذا المحور مفهوم القيادة التحويلية، أهمية القيادة التحويلية، أبعاد القيادة التحويلية، وخصائص القائد التحويلي.

#### 1.1.2. مفهوم القيادة التحويلية

القيادة هي عملية تأثير الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، حيث تتميز القيادة بالقدرة على إدارة الناس والموارد بطريقة فعالة وإيجاد الحلول للمشكلات والتحديات المختلفة. وتباين الأنماط القيادية بين القيادة التقليدية التي تركز على الأوامر والنهج الجزئي، والقيادة الحديثة التي تشجع على التعاون والتفاعل بين الأعضاء.

ومن بين هذه الأنماط القيادية الحديثة، نجد القيادة التحويلية التي تركز على تحويل الناس وتغيير الثقافة والبيئة التنظيمية من خلال الإيجابية والتحفيز والتأثير على الموظفين بشكل عميق. وتعتبر القيادة التحويلية أحد الأنماط الأكثر فاعلية ونجاحاً في إدارة المنظمات وتطويرها، حيث تشجع على الإبداع والتفاني والعمل الجماعي وتحفيز الأفراد للعمل بجدية وإصرار.

وتعتمد القيادة التحويلية على الإدراك العميق للموظفين ومتطلباتهم والعمل على تلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية. كما تشجع على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات وتوفير الدعم اللازم للفريق وتعزيز الثقة والانضباط والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء، ويتطلب النجاح في القيادة التحويلية توفر عدد من المهارات والخصائص الأساسية مثل الذكاء العاطفي والتواصل الفعال والإدارة الفعالة للموارد والإدراك العميق لاحتياجات الموظفين والتفاعل الإيجابي معهم. وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها في العمل، وتحليل مكوناتها وعوامل نجاحها واعتمادها كإحدى الأساليب الحديثة في القيادة. سيتم استخدام العديد من المصادر والمراجع العلمية الموثوقة لدعم وتوثيق المحتوى.

والقيادة مفهوم معقد ومتعدد الأوجه تمت دراسته على نطاق واسع في مختلف التخصصات، بما في ذلك علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة. حيث تم إثارت الكثير من النقاشات والخلافات حول مفهوم القيادة كمفهوم سلوكي في الفكر الإداري، وقد تنوعت التعاريف المطروحة. وتشير القيادة في جوهرها إلى قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتوجيه الآخرين نحو تحقيق هدف أو رؤية

مشتركة، حيث عرفها (NORTHOUSE, 2001) على أنها عملية يؤثر فيها فرد واحد على مجموعة من الأفراد بغرض تحقيق أهداف مشتركة.

يعرف BURNES القيادة التحويلية بأنها القيادة المرتبطة بسلوكيات، طموحات، وأخلاقيات الإنسان، سواء كانت متعلقة بالمرؤوسين أو القادة في سبيل الانتقال إلى ممارستها (زروقي، 2016).

ويمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها نمط من أنماط القيادة التي تتيح للقائد وضع رؤية لإدارة التغيير عن طريق تنفيذ وإلهام التزامات البعض (MARSHALL, 2011).

ويعرفها CARDONA على أنها 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 (الزبيدي، 2012).

أما STOGDILL فيعرفها بأنها عملية إحداث التأثير في أنشطة جماعة منظمة من أجل تحديد أهدافها والعمل على إنجاز هذه الأهداف (زروقي، 2016).

بينما يعرفها LIKERT بأنها الحفاظ على روح المسؤولية بين الأفراد في المجموعة الواحدة وقيادتها من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة (زروقي، 2016).

ويعرفها الباحث بأنها نوع من السلوك يعمل القائد من خلاله على إلهام مرؤوسيه من أجل الالتزام بالرؤية المشتركة وكأنها نموذج يسهم في تنمية قدراتهم والتطلع إلى المشكلات وفقاً لمنظور جديد.

## 2.1.2. أهمية القيادة التحويلية

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

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 أثر هام 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.

### 3.1.2. أبعاد القيادة التحويلية

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

- 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. الاستشارة 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 الاستشارة الفكرية يمكن إثارة العاملين ليكونوا أكثر دراية بالمشاكل التي تقف في طريق تحقيق الأداء السليم الذي يتجاوز التوقعات، ويتم ذلك عن طريق التعاطف مع الآخرين، والإنصات لمقترحاتهم وأفكارهم ومشاركتهم في مشاعرهم وأحاسيسهم.
- 4. الاعتراف 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 وتعنتي بها.

### 4.1.2. خصائص القائد التحويلي

تنتم 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):

- 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 والبلاهة 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 يتقون به بالبعد عن الدكتاتورية والتسلط. فالسعي الحثيث 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 يسمى 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 توائم 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. عملية اتخاذ القرارات

يتناول هذا المحور مفهوم عملية اتخاذ القرارات، أهمية اتخاذ القرارات، وخصائص عملية اتخاذ القرارات، الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار.

### 1.2.2. مفهوم عملية اتخاذ القرار

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها انتقاء البديل الملائم الذي يتم اختياره دون البدائل الأخرى وتبعاً لمعايير عديدة في ضوء توفر جملة من الموارد المتاحة، عن طريق تحقيق هدف محدد (العلاق، 2008).

ويعرفها Bass بأنها عملية اختيار الغايات المدركة التي لا تكون غالباً ردود أفعال مباشرة أو استجابات أوتوماتيكية.

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار 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 (بطرس، 2009).

ويعرف الباحث عملية اتخاذ القرار بأنها 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.

## 2.2.2. 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، فالمدبر 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.

### 3.2.2. خصائص عملية اتخاذ القرارات

يشير الفضل (2010) 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 العلمي، والتلاؤم مع الإمكانيات والقدرات المتاحة للعاملين.
10. **الموضوعية:** وتعني الابتعاد عن التحيزات والأهواء، وعدم التأثر بالمصالح الخاصة والضغوط الشخصية.

### 4.2.2. الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار

صناعة القرار هي منهج يركز على مرجعية محددة ويعتمد على الدراسة والتحليل حيث أن صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هي عملية معقدة للغاية وبالتالي يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل مرحلة جوهرية من مراحل صنع القرار، فمرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة وطريقة حلها (ثعلب، 2011، ص128).

أما مرحلة اتخاذ القرار فهي مرحلة اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة وتتمثل في مرحلة واحدة فقط، ويتم اتخاذ القرار من قبل القائد الإداري، حيث تنتهي عملية اتخاذ القرار بالوصول إلى القرار المناسب حيث يتم اتخاذ القرار بناء على المعلومات المجمعة، وعملية اتخاذ القرار بحد ذاتها جزء من عملية صناعة القرار (بلال، 2015، ص9).

### 5.2. الدراسات السابقة:

#### 1.5.2. الدراسات العربية:

1. 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، الاستشارة الفكرية، وحول أهم متطلبات القيادة التحويلية تمثلت في القدرة على صياغة الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة وتعاون القائد والعاملين على تحقيقها،

وأهمية إدراك 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 كمعيار لاختيار وانتقاء وتعيين القيادات والعاملين فيها.

2. دراسة (أبو قاعد والربابعة، 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 بخاصيتي التأثير المثالي والجادبية القيادية من خلال حزمة برامج تدريبية، والعمل على توفير كامل ودقيق لمتطلبات خصائص القيادة التحويلية والعوامل المساعدة على نجاحها من أجل تمكين تلك القيادات، وكذلك تأهيل قيادة ذات رؤية.

3. دراسة (الأعجم، 2022) بعنوان دور القيادة التحويلية 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 التحويلية 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، طبقت على الموظفين العاملين في البنوك الإسلامية اليمنية، بلغت عينة الدراسة (312) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور معنوي للقيادة التحويلية على كل من الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري ووجود دور معنوي للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري ووجود وسيط للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها إعطاء المزيد من الاهتمام بالقيادة التحويلية والإدارة الإلكترونية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الإبداع الإداري.

4. دراسة (عايض والحفة، 2022) بعنوان أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. والتي هدفت إلى قياس أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية، وإلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية 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، طبقت 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 عالياً، بينما لم يرق مستوى ممارسة القيادة التحويلية إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات، حيث كان مستوى هذه الممارسة متوسطاً،

كذلك يوجد تباين في مستوى أثر أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية، فقد كان أكثرها أثرا الاعتبار الفردي، وأقلها أثرا الحفز الإلهامي، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في الشركات؛ لما لذلك من أثر في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

5. دراسة (تيقاوي وبوعلاق، 2021) بعنوان إسهام القيادة التحويلية في إنجاح التغيير في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية. والتي هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية في المنظمات البنكية ودورها في دعم سياسة التغيير البنكية، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، طبقت على مدراء الفروع والوكالات ومدارس المصالح ورؤساء الأقسام، بلغت عينة الدراسة (40) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود اختلافات بين آراء العينة المبحوثة حول أهمية القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ومداخله، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي ومباشر ومعنوي بين القيادة التحويلية 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.

6. دراسة (الجرابدة والعون، 2021) بعنوان أثر الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية: دور القيادة التحويلية 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 التحويلية كمتغير وسيط بأبعاده (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفهمية)، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، طبقت 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 التحويلية تتوسط جزئيا العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها مواصلة استخدام وتطوير الابتكار الاستراتيجي لمواكبة التغييرات البيئية والتحديات في الشركات الريادية.

## 2.5.2. الدراسات الأجنبية:

1. 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، طبقت 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.

2. 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، طبقت على ضباط الشرطة الإندونيسية المتواجدين في بولريس 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 وهام بين العدالة التنظيمية 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.

3. 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، طبقت 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.

4. 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، طبقت 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 مهماً، لأنه يمكن أن يؤثر على تحصيل الطلاب وحماسهم ومثابرتهم في العمل الطلابي، وأداء الطلاب في النهاية.

### 3.5.2. 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.

### أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

- ✓ تصميم أداة الدراسة المناسبة.
- ✓ اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- ✓ استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
- ✓ تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
- ✓ الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

### 4.5.2. 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.

### 5.5.2. 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.

يتميز 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.

**3. منهجية الدراسة:****1.3. 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).

**2.3. 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 (بشمانى، 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 مثيرات حسية ولفظية واستجاباتها الموصولة بواقع العمل وبمواقفه نحو الذات أو نحو التعبير (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 وآخران، 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.

**4.3. 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).

**4. عرض النتائج واختبار الفرضيات****1.4. اختبار فرضيات الدراسة:****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 المستشفى العام.

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

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

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح ل R <sup>2</sup>	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 المستشفى العام، كما بلغ معامل التحديد (0.206) وهو يدل على أن التأثير المثالي تفسر 20.6% من التغيرات الحاصلة في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 المستشفى العام هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 $\beta$	الخطأ الي	الوسط الحسابي ل $\beta$	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت ( $\beta_0$ )	1.148	0.476	0.454	2.409	0.017
معامل الانحدار ( $\beta_1$ )	0.672	0.108		6.242	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق أن 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 المستشفى العام.

## 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 المستشفى العام.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول (4-5)، (4-6)، (4-7) يبين ذلك.

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

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح ل R <sup>2</sup>	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 المستشفى العام، كما بلغ معامل التحديد (0.210) وهو يدل على أن الحفز الإلهامي تفسر 21.0% من التغيرات الحاصلة في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 (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 المستشفى العام هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 $\beta$	الخطأ الي	الوسط الحسابي ل $\beta$	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت ( $\beta_0$ )	0.889	0.511	0.459	1.738	0.084
معامل الانحدار ( $\beta_1$ )	0.714	0.113		6.321	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق أن 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 المستشفى العام.

#### التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول (8-4)، (4-9)، (10-4) يبين ذلك.

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

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح ل R <sup>2</sup>	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 المستشفى العام، كما بلغ معامل التحديد (0.143) وهو يدل على أن الاعتبارات الفردية تفسر 14.3% من التغيرات الحاصلة في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 (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 المستشفى العام هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 $\beta$	الخطأ الي	الوسط الحسابي ل $\beta$	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت ( $\beta_0$ )	1.142	0.595	0.378	1.918	0.057
معامل الانحدار ( $\beta_1$ )	0.651	0.130		4.993	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق أن 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 المستشفى العام.

## 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 المستشفى العام.

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

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

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح ل R <sup>2</sup>	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 المستشفى العام، كما بلغ معامل التحديد (0.196) وهو يدل على أن الاستثارة الفكرية تفسر 19.6% من التغيرات الحاصلة في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 (4-12) 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 المستشفى العام هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

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

المعاملات	قيمة $\beta$	الخطأ الي	الوسط الحسابي ل $\beta$	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت ( $\beta_0$ )	0.701	0.566	0.442	3.239	0.001
معامل الانحدار ( $\beta_1$ )	0.748	0.124		6.039	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق أن 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 المستشفى العام.

## 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 المستشفى العام.

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

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

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح ل R <sup>2</sup>	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 المستشفى العام، كما بلغ معامل التحديد (0.242) وهو يدل على أن القيادة التحويلية تفسر 24.2% من التغيرات الحاصلة في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 (4-15) 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 المستشفى العام هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

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

المعاملات	قيمة $\beta$	الخطأ الي	الوسط الحسابي ل $\beta$	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت ( $\beta_0$ )	0.084	0.583	0.492	0.144	0.886
معامل الانحدار ( $\beta_1$ )	0.894	0.129		6.914	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق أن 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 المستشفى العام.

#### التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 ت (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 ت (T- test) للفروق التي تعزى لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة T	المحاور	
		أنثى العدد= 31	ذكر العدد= 121
0.318	1.003	المتوسط الحسابي	4.509
		الانحراف الي	0.472
0.384	0.873	المتوسط الحسابي	4.127
		الانحراف الي	0.852

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 المستشفى 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 المستشفى العام والتي تعزى إلى متغير النوع.
2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 المستشفى 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 المستشفى 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 المستشفى العام والتي تعزى إلى متغير العمر.
2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 المستشفى 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

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	مصدر التباين	المحاور
0.282	1.285	0.281	3	0.842	بين المجموعات	المحور الأول: القيادة التحويلية
		0.218	148	32.300	داخل المجموعات	

			151	33.142	المجموع	
0.249	1.388	0.999	3	2.998	بين المجموعات	المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرارات
		0.720	148	106.530	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 المستشفى 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 المستشفى العام والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 المستشفى 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

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

2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى 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 المستشفى العام والتي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

### 5. النتائج:

في ضوء ما سبق الاطلاع عليه من التحليل الوصفي للبيانات التي اظهرتها الدراسة فقد تم التوصل إلى عدة نتائج يمكننا 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).

### 6. 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 بالمروسين في المستشفى؛ وذلك باستشارتهم عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها.

### 7. المراجع:

## 1.7. المراجع العربية:

- أبو قاعود، غازي رسمي عايد، والرابعة، 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. مؤتمراً للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 37، ع2، 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.
- بشمانى، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ 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 الريبة للنشر والتوزيع.
- بلال، ساسي (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 بفعالية 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.
- الجرادة، 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، سمية (2016). أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز - أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- الزبيديين، 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.
- طعيمة، رشدي أحمد. (2004). تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية: مفهومه - أسسه - واستخداماته. القاهرة، دار الفكر العربي.
- عايض، 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.
- العلاق، 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 والتقويم في التربية الخاصة، دار الفكر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- كنعان، رؤيا (2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء 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.

## 2.7. 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 Blitar, 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.

**Doi:** <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.49.4>