

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

أسم الطالب

(جمانة حفيظ محمد وارث)

الرقم الجامعي

2021202787

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

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 الى 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 ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. 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). ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥٢) مفردة من العاملين في المستشفى العام، ومن أبرز نتائج الدراسة: يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى.

جدول المحتويات:

١	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
١-١	المقدمة
٢-١	مشكلة البحث
١-٢-١	الفجوات النظرية
٢-٢-١	الفجوات التطبيقية
٣-١	أهمية البحث
١-٣-١	أهمية نظرية
٢-٣-١	أهمية تطبيقية
٤-١	أسئلة البحث
٥-١	اهداف البحث
٦-١	فرضيات البحث
٧-١	نموذج البحث
٨-١	منهجية البحث
٩-١	الدراسات الميدانية
١٠-١	هيكل المشروع
٢	الفصل الثاني: الاطار النظري:
١-٢	المقدمة
٢-٢	المبحث الأول: القيادة التحويلية
٣-٢	المبحث الثاني: اتخاذ القرار
٤-٢	العلاقة بين القيادة و اتخاذ القرار
٥-٢	الخاتمة

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج البحث	١٣
٢	منهجية البحث	١٤

قائمة الجداول:

المقدمة:

يعتبر القرار جوهر وخلاصة 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.

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.

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، الاعتبار الفردية، الاستثارة الفكرية.

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.

والقيادة التحويلية لها أثر في تطور وتقدم فاعلية المؤسسات في اتخاذ القرارات، فهي عمل جماعي يعتمد على المشاركة، تبادل واحترام الآراء، وتقدير جهود الموظفين، وتتنظر 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 انتماهم للمؤسسة للرقى بأفكارهم ليصبحوا فوق ميولهم ونزعاتهم الشخصية لرفع منزلة المؤسسة.

في عام ٢٠٠٧ 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 ٦٧ 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 توجيهات خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين، والاهتمام البالغ من حكومة خادم الحرمين الشريفين في تقديم الخدمات للمناطق النائية، وكان هذا المستشفى مجهزا بأفضل الكوادر والأجهزة الطبية لخدمة أهل المنطقة على أفضل وجه.

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

مشكلة البحث:

ان 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 .

تعتبر القيادة المحرك الرئيس للعمل في منظمات الأعمال، لما لها من أهمية ودور في ضمان استمرار عمل المنظمة في وظائفها المعروفة بدءا بالتخطيط والتنظيم، مروراً بالتوجيه والرقابة وكذلك القيادة. ولأن اتخاذ القرارات يعتبر جوهر العمليات الإدارية، وتعد القلب النابض للعمل الإداري كما عرفها (Simon ١٩٩٨)، 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 معالجة هادفة تبعاً لمنظور قادر على إدراك تطورات واستيعاب المستقبل.

من منطلق أهمية مستشفى الحناكية العام وضمن رؤية صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز ولي العهد ٢٠٣٠، 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؟"

أهمية البحث:

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، الاعتبار الفردية، الاستثارة الفكرية.

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.

أسئلة البحث:

ما اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام؟

يثير التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام؟ -2
- ٢- 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)؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
- ٢- 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).
- ٣- الخروج بتوصيات تساعد إدارة المستشفى العام على أن تساهم في سد الثغرات المتعلقة بالقيادة التحويلية والتي تعيق فاعلية اتخاذ القرارات.

فرضيات البحث:

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

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

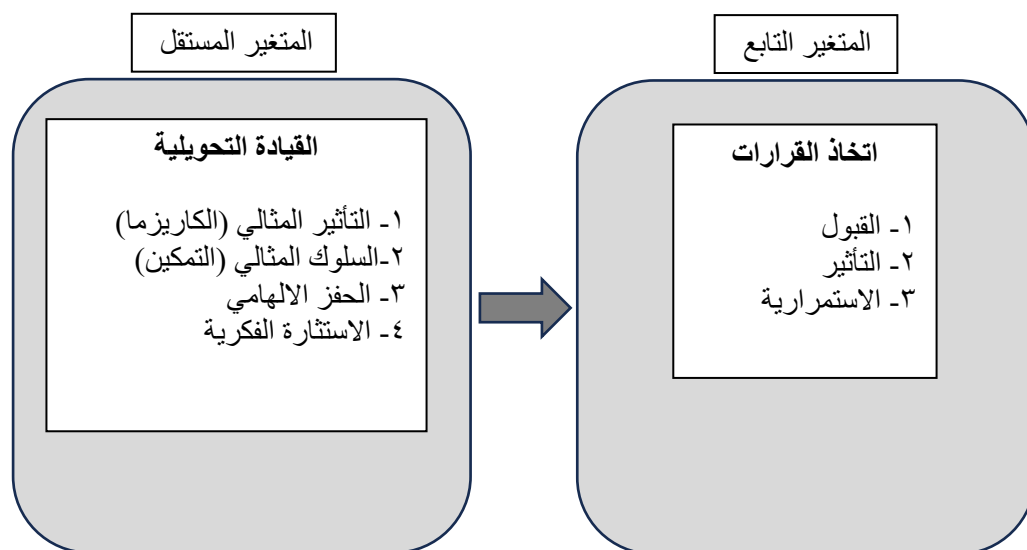
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

٥. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد

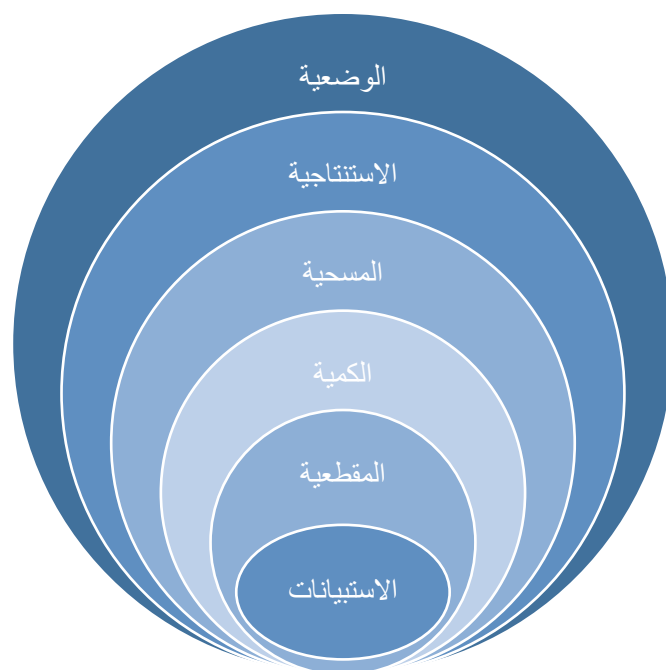
عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى إلى (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

نموذج البحث:



الشكل رقم ١

منهجية البحث:



الشكل رقم ٢

الدراسة الميدانية:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في المستشفى العام والبالغ عددهم (٢٥٠) 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 (١٥٢) مفردة، وتم الاعتماد بناء على (معادلة ريتشارد جيجر) (بشماني، ٢٠١٤).

هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

مخطط المشروع:

الفصل الثاني: الإطار النظري:

مفهوم القيادة التحويلية:

عرفت دراسة (زروقي، ٢٠١٦) 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 وفقا للعمل، ويشجع القائد مرؤوسيه في هذه العلاقة على التوحد والاتفاق مع المنظمة، بتقديم مكافآت بالاعتماد على دافعية المرؤوسين الحقيقية.

أهمية القيادة التحويلية:

حازت القيادة التحويلية على اهتمام بالغ من الباحثين منذ ثمانينات القرن العشرين ووضحت من اكثر النظريات القيادية انتشاراً وشهرة تبعاً لمداخل القيادة الحديثة. ويمكن تلخيص العوامل التي جعلتها أكثر أهمية و قوة بما يلي (الغامدي ٢٠١١، ٣٥):

- ١- لا تتأثر القيادة التحويلية بالقوة بصورة حصرية بل تحاول تفويض سلطات مهمة و منح الافراد التمكين و القدرة على تطوير مهاراتهم و زيادة ثقتهم بأنفسهم وتقوم بخلق فرق وجماعات عمل تعتمد على نفسها.
- ٢- يمكن ان تتطور سمات القيادة التحويلية من خلال التدريب الذس يعمل على ترك اثر هام على أداء و التزامات و تصورات التابعين في مستويات المنظمة المختلفة و قد اثبتت التجارب والدراسات العلمية ان برامج التدريب التي يتم تصميمها و تنفيذها بشكل جيد يمكن ان تعمل على تنمية فعالية المديرين فيشير Bass انه يمكن تعلم القيادة التحويلية ولا بد ان تكون القيادة التحويلية من خلال تدريبهم للوصول الى الجاذبية الخاصة وهذا الاتجاه يؤكد أيضاً الدكتور سيد الهواري، إذ يقول بأن مشاهدتهم قد أظهرت و عن 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.
- ٣- 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.
- ٤- 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.

أبعاد القيادة التحويلية:

يمكن تقسيم أبعاد القيادة التحويلية كما يلي (زروقي، ٢٠١٦، ٤٣؛ الغزالي، ٢٠١٢، ١٤):

١- 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.

٢- 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.

٣- 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 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.

٤- 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 الإطار والتقدير، وبذلك تؤمن القيادة التحويلية بالفروق الفردية وتعتني بها.

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):

١- 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.

٢- 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.

٣- الثقة بالنفس والثقة بالآخرين:

يتصف القائد التحويلي بثقته بالآخرين، كما أن الآخرين يثقون به بالبعد عن الدكتاتورية والتسلط. فالسعي الحثيث للقائد تجاه تحقيق الأهداف المؤمن بها لا يجعله ناسيًّا 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.

٤- احترام الذات:

يملك القائد التحويلي جملة من المثل والقيم الأساسية التي في ظلها تتكون تصرفاته وأقواله. ويؤمن بصورة دائمة بأن الأفعال أبلغ من الأقوال، ويدرك أن تواءم 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.

٥- 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.

٦- 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.

وظائف القائد التحويلي:

- غالبا 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 قادرا 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 قادرا على صياغة رؤية للمستقبل من شأنها أن تلهم وتحفز الآخرين. يجب أن تتماشى هذه الرؤية مع رسالة المنظمة وقيمها، ويجب توصيلها بوضوح وثبات.
 - اختبار نموذج التغيير: يجب أن يكون القائد التحويلي أيضا قادرا 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, ٢٥ p) وتجدر الإشارة إلى أن دور القائد التحويلي يمكن أن يختلف على نطاق واسع اعتمادا على المنظمة والسياق المحددين. قد يتم إحضار بعض القادة التحويليين على وجه التحديد لقيادة مبادرة التغيير، بينما قد يكون آخرون مسؤولين عن الابتكار المستمر والتحول داخل المنظمة.

مفهوم عملية اتخاذ القرار:

عرفته دراسة (بطرس، ٢٠٠٩) بأنها "سلوك يتمحور على الانتقاء بين المتاح من البدائل وتقييمها تبعا 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.

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 والعملية (ياغي، ٢٠١٠):

- ١- 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.

٢- 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).

٣- 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.

٤- 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.

خصائص عملية اتخاذ القرارات:

يشير الفضل (٢٠١٠، ٦٤) إلى خصائص عملية اتخاذ القرار:

١. الشرعية: التوافق مع اللوائح والأنظمة والقوانين.
٢. الدقة: وتعني الارتكاز على معلومات دقيقة، ودراسة المشكلة بجميع أبعادها، ويشكل جودة القرار.

٣- المشاركة: ويكون ذلك عن طريق أخذ أفكار الأشخاص المختصين والمهنيين وآرائهم، بالصورة التي تسهل قبول القرار.

٤- صياغة القرار الواضحة: إذ لا ينتج عنه احتمال أو غموض أو لبس سوء التفسير.

٥- الاتصال: انتقاء طريقة الاتصال الملائمة لإبلاغ القرار للأفراد المعنيين.

٦- التوقيت: ويعني ذلك انتقاء الوقت الملائم للقرار قبل الأوان (دون تسرع).

٧- الكفاية: من أجل الوصول إلى أفضل النتائج بالتكاليف القليلة.

٨- الفاعلية: الوصول إلى الهدف وكذلك معالجة المشكلة.

٩- الواقعية: يقصد بذلك القدرة على التنفيذ على الصعيد العلمي، والتلاؤم مع الإمكانيات والقدرات المتاحة للعاملين.

١٠- الموضوعية: وتعني الابتعاد عن التحيزات والأهواء، وعدم التأثر بالمصالح الخاصة والضغط الشخصية.

معيقات اتخاذ القرارات الإدارية:

تتنوع وتتعدد المشكلات والمعوقات الإدارية التي تعترض عملية اتخاذ القرارات، ومن أبرز تلك المشكلات (الشوابكة، ٢٠١١، ص ٢٤٤، وطعمة، ٢٠١٠، ص ٢٩٩، P: ٣٤، Spalter, 2011)

- ١- 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.
- ٢- صعوبة إدراك المشكلة: وتحديد بدقة، فقد يلقي القائد في إدارته صعوبة في تحديد أبعاد المشكلة، وقد تنصب قراراته على حل المشاكل، دون التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
- ٣- 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.
- ٤- 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 ومحاذيره فسيكون القرار متسرعا والنتيجة تختلف عن الهدف المرسوم.
- ٥- شخصية متخذ القرار وميوله واتجاهاته وقوة تأثيره على الآخرين والقدرة على التوقع والمبادأة والابتكار.
- ٦- ضعف الثقة المتبادلة وعدم الوفاء بين المديرين والمروءسين فضعف الثقة وقلة الوفاء تسلب فاعلية القرارات.
- ٧- التردد وعدم الحزم والخوف من المستقبل والخطأ.

- ٨- ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية المتخذة، وبناء على ذلك قد تنفذ هذه القرارات بشكل خاطئ بقصد أم بدون إدراك مما يفقد المؤسسة المصادقية عند اتخاذ قرارات أخرى لاحقة.
- ٩- تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية السائدة على موضوعية القرار وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة.

تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و اتخاذ القرارات :

يتضح أن أغلب الدراسات السابقة تناولت أبعاد القيادة التحويلية بمختلف أبعادها، وركزت في توصياتها علىحث 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.

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، الاعتبار الفردية، الاستثارة الفكرية.

تقديم مقترحات لسد الفجوات:

عدم وجود دراسات سابقة على حد علم الباحث تجمع بين متغيرات الدراسة معا 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 وإمكانيات العنصر البشري لديها.

الخاتمة:

النتائج من الدراسات السابقة:

- ١ - تصميم أداة الدراسة المناسبة.
- ٢ - اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- ٣ - استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
- ٤ - دعم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
- ٥ - الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

ملخص الدراسة:

- ١ - 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.
- ٢ - ضرورة اهتمام مستشفى الحناكية العام بأبعاد القيادة التحويلية لما لها من أهمية في فاعلية اتخاذ القرارات.
- ٣ - عقد البرامج التدريبية بشكل مستمر للعاملين في المستشفى العام وتوعيتهم بأهداف وغايات المستشفى العام من أجل تقديم أفضل ما لديهم.
- ٤ - المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع فرق العمل مع خلق نوع من الاستثارة الفكرية والإبداع في المستشفى.
- ٥ - تعزيز الاهتمام بالمرؤوسين في المستشفى؛ وذلك باستشارتهم عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها.

الملخص:

المراجع:

- أبو قاعود، غازي رسمي عايد، والرابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٢). خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن. مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٣٧، ع ٢، ١٠٣ - ١٤٨.
- الأعم، علي صالح علي. (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط. أبحاث، مج ٩، ع ٤، ٥٥٩ - ٦١٠.
- بشماني، شكيب. (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم ١ الاقتصادية والقانونية، العدد ٣٦، العدد ٥، ٢٠١٤، ص ٩٠-٩١.
- بطرس، سليم (٢٠٠٩). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- بلال، ساس ي (٢٠١٥): فعالية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٣١، العدد (٢)، ص ٨-.
- 23.
- التويجري، هيلة منديل محمد (٢٠١٧). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية). مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٨ (٣): ٦١١-٦٤٧.
- تيقاوي، العربي، وبوعلاق، نوال. (٢٠٢١). إسهام القيادة التحويلية في إنجاح التغيير في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية. مجلة رؤى اقتصادية، مج ١١، ع ١، ٣٦١ - ٣٧٨.
- ثعلب، سيد صابر (٢٠١١): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط ١، دار الفكر- الأردن.
- - الجرايدة، إسلام حسن سالم، والعون، سالم سفاح. (٢٠٢١). 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 وأخران. (٢٠٠٠). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- الخولي، محمد. (١٩٩٨). الاختبارات التحصيلية. (إعدادها وإجرائها وتحليلها). الأردن: دار الفلاح.
- زروقي، سميرة (٢٠١٦). 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. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ع ٢١، ١ - ٢١.

- الزبيديين، خالد عبد الوهاب (٢٠١٣). أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ١٣ (١): ٩٥-١١٠.
- الشوابكة، عدنان. (٢٠١١). دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة اليازوري- الأردن.
- طعيمة، رشدي أحمد. (٢٠٠٤). تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية: مفهومه- أسسه- واستخداماته. القاهرة، دار الفكر العربي.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، والقحفة، عبد الكريم صالح حسين. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج ٢٦، ع ١، ٣٠ - ١.
- عبد الخالق، أحمد. (٢٠٠٠). استخبارات الشخصية. الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر.
- العساف، صالح بن حمد. (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة (٤)، الرياض مكتبة العبيكان.
- العلاق، بشير (٢٠٠٨). مبادئ الإدارة (الطبعة الأولى). عمان: دار اليازوري العلمية.
- الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي (٢٠١١). 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 (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفضل، مؤيد (٢٠١٠). الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة (الطبعة الأولى). عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- القمش، مصطفى وآخرون. (٢٠٠٠). القياس والتقويم في التربية الخاصة، دار الفكر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- كنعان، رؤيا (٢٠١٤). 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 (٢٠١٠). اتخاذ القرارات التنظيمية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر. ثانيا: المراجع الأجنبية.

