

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

أسم الطالب
جمانة حفيظ محمد
(2021202787)

المشروع النهائي- ٢
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على rights reserved. وتمثلت مشكلة الدراسة في قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى Open Access □ 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

المنهجية: ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (152) مفردة من العاملين في المستشفى العام .

النتائج: ومن أبرز نتائج الدراسة: يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، فاعلية اتخاذ القرارات، المستشفى العام.

التطبيقات والأهمية: قد تساعد هذه الدراسة في إبراز أهمية القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات، إذ يتم قياس مدى وجود This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license. وتبرز أهمية وجود قائد تحويلي يعمل على تحسين أداء المؤسسة؛ مما ينعكس إيجاباً على تسودها المشاعر والانفعالات الإيجابية التي تعمل على عملية صنع القرار في المنظمة. وتمثلت فرضيات الدراسة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (CC BY-NC) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة BY-NC license

$\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى إلى (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

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

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير.....
٢	الإهداء.....
٣	مستخلص الدراسة.....
٨	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٩	١,١. المقدمة:.....
١١	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١١	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١١	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٢	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٢	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٢	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٣	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٣	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٤	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٥	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٦	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٧	١,٩. مخطط المشروع.....
١٨	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٩	٢,١. المقدمة:.....
١٩	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢٢	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٦	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٧	٢,٥. الخاتمة.....
٢٨	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٩	٣,١. المقدمة.....
٢٩	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٣٠	٣,٣. تصميم البحث.....
٣١	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٣١	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٣٢	٣,٦. أنواع البيانات.....

٣٢	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٣,٨. الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣٣	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٤	4.1. المقدمة:
٣٧	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣٩	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٩	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٤١	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٤٢	٤,٦. الخاتمة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٤١	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٤٢	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٤٣	٥,٢. توصيات الدراسة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٤٣	٥,٣. الخاتمة:
٤٥	قائمة المراجع
٤٨	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٥	نموذج الدراسة	١
٣٠	بصلة البحث	٢

جدول الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٣٦	توصيف عينة البحث	١
٤٣	استبيان للمتغير الأول	٢
٤٥	استبيان للمتغير الثاني	٣
٤٦	جدول أدوات البحث	٤

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ 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 تتفنن 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 انتمائهم للمؤسسة للبرقي 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.

١,٢. مشكلة الدراسة

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

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 بدءاً 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 معالجات هادفة تبعاً لمنظور قادر على إدراك تطورات واستيعاب المستقبل.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

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؟"

١,٣. أهمية الدراسة

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، الاستثارة الفكرية. يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى علمية وعملية كما يلي :

١,٣,١. على المستوى النظري:

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

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

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.

١,٤ . أسئلة الدراسة

- ما أثر 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؟
 - 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 خبره)؟

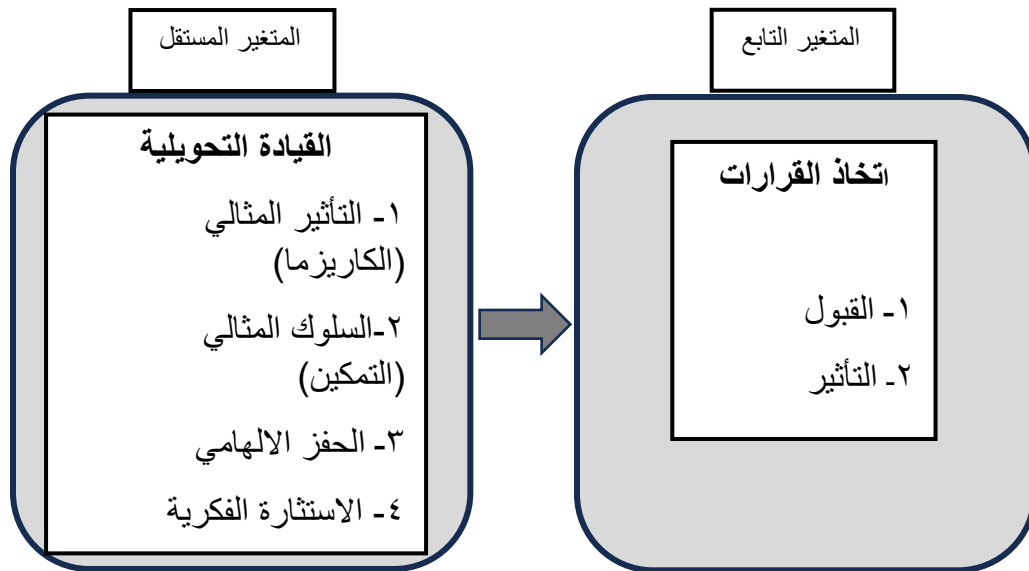
١,٥ . أهداف الدراسة

- 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.

١,٦. فرضيات الدراسة

- 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 ($\alpha \geq 0.05$) للاستشارة 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).

١,٧. نموذج الدراسة



الشكل رقم ١

١,٨ . 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) (بشمانى، ٢٠١٤).

٩,١. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الإطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يُعدُّ الإطار النظري بمثابة المُكوّن الرئيسي للأبحاث والرسائل العلمية، فهو بمثابة الهيكل العظمي بالنسبة للإنسان، ودونه لن يكون هناك بحث علمي من الأساس، وسوف يُصبح عبارةً عن رسالة عادية، أو مقال مُطوّل خالٍ من أي لمحات أو أطر بحثية.

٢,٢. المتغير المستقل

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 وفقاً 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، وأضحت من أكثر النظريات القيادية انتشاراً وشهرة تبعاً لمداخل القيادة الحديثة، ويمكن تلخيص العوامل التي جعلتها أكثر أهمية وقوة بما يلي (الغامدي، 2011، 35):

١. 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.
٢. 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 يؤكده 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.
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 بص ورة عامة لمواجهة كافة الحالات، فمارستها 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 الإطراء والتقدير، وبذلك تؤمن القيادة التحويلية بالفروق الفردية وتعتني بها.

خصائص القائد التحويلي:

تنسم 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:

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 نظرا 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 عال 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, p)
- تجدر 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.

٢,٣. المتغير التابع

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:** التواء مع اللوائح والأنظمة والقوانين.
٢. **المشاركة:** ويكون ذلك عن طريق أخذ أفكار الأشخاص المختصين والمهنيين وآرائهم، بالصورة التي تسهل قبول القرار.
٣. **الدقة:** وتعني الارتكاز على معلومات دقيقة، ودراسة المشكلة بجميع أبعادها، ويشكل جودة 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، Spalter, 2011, P: ٣٤)

- 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: وتحديدها 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 والمروسين 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 المصداقية عند اتخاذ قرارات أخرى لاحقة.
- ٩- تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية السائدة على موضوعية القرار وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يتضح 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.

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

٢,٥ . 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 بالمرووسين في المستشفى؛ وذلك باستشارتهم عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

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).

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

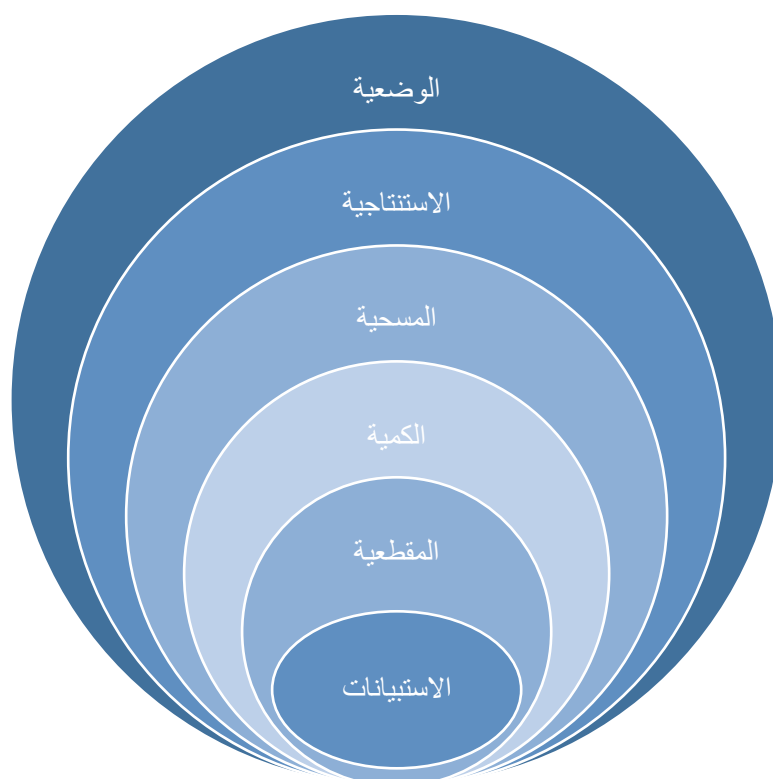
التعريف الاجرائي اتخاذ القرار:

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.

التعريف الاجرائي القيادة التحويلية:

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

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)



الشكل ٢

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

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 (بشماني، 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 95.0 وتساوي 96.1.

d: نسبة الخطأ = 05.0

٣,٥. طريقة جمع البيانات

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 التغيير (حي أو جماد)" (العساف، 2006،

٣,٦. أنواع البيانات

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

- تسمح باختيار عدد أكبر من العبارات في المقياس، 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.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

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:

- البعد الأول: التأثير المثالي، واشتمل هذا البعد على (5) عبارات.
- البعد الثاني: الحفز الإلهامي، واشتمل هذا البعد على (5) عبارات.
- البعد الثالث: الاعتبارات الفردية، واشتمل هذا البعد على (5) عبارات.
- البعد الرابع: الاستثارة الفكرية، واشتمل هذا البعد على (5) عبارات.

المحور الثاني: تناول فاعلية اتخاذ القرارات، وتضمن هذا المحور (10) عبارات

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الصادر ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الصادر ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS ٢٨

١,١ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً

للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل والمستوى التعليمي

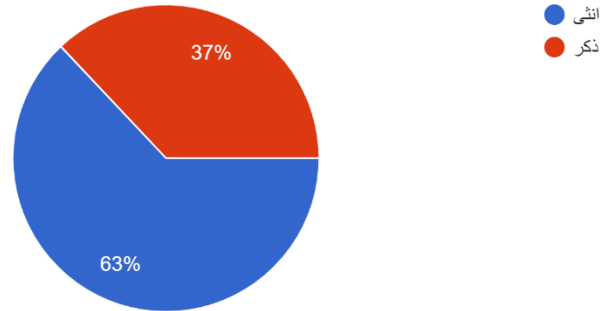
• تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :
الجنس (يشمل ذكر، أنثى)

- الفئة العمرية تشمل (أقل من ٣٠ سنة ، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤١ إلى ٥٠ سنة، أكثر من ٥٠ سنة)
- عدد سنوات الخبرة تشمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ٢٠ سنة، من ٢١ سنة فأكثر)
- طبيعة العمل تشمل (قادة/ موظفين/ تقنيين)
- المستوى التعليمي يشمل (ثانوي / جامعي / دراسات عليا .)

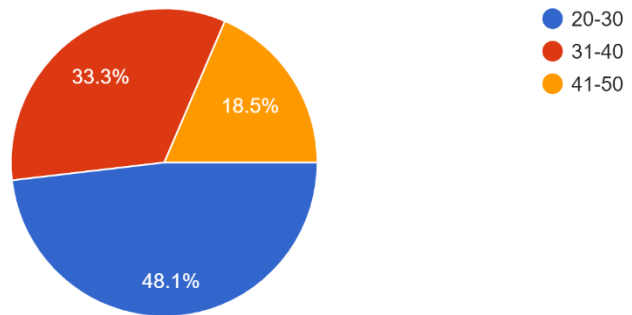
المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الاجمالية
الجنس	ذكر	١٣	%٣٧
	أنثى	١٧	%٦٣
	الإجمالي	٣٠	١٠٠
الفئة العمرية	١٨-٢٥ سنة	١٥	%٥٠
	من ٢٥ إلى ٣٥ سنة	١٠	%٣٥
	من ٣٥ إلى ٦٠ سنة	٥	%١٥
	أكثر من ٦٠ سنة	٠	٠
	الإجمالي	٣٠	١٠٠
	أقل من ٥ سنوات	١٥	%٥٥
عدد سنوات الخبرة	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٩	%٣٣
	من ١١ إلى ٢٠ سنة	٦	%١٧
	من ٢١ سنة فأكثر	٠	٠
	الإجمالي	٣٠	١٠٠

الجدول (٥) الوصفي لعينة الدراسة

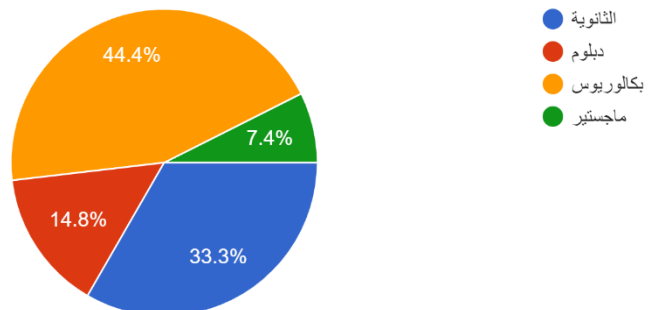
رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة
الجنس:



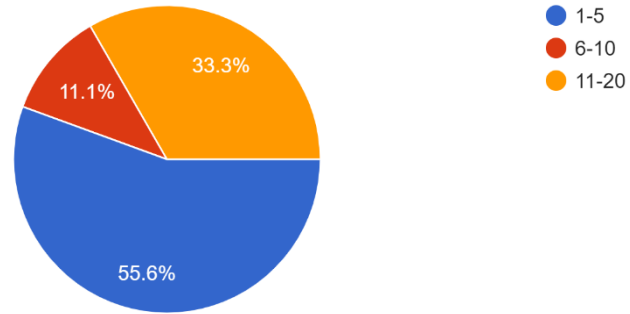
العمر:



المستوى الدراسي:



سنوات الخبرة:



١,١. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

١,٢. قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة, تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج. Extracted Variance Average (AVE) بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ, alpha s'Cronbach من خلال نموذج المعادلة البنائية, modeling equation Structural (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

٣,١. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط (Average Variance Extracted) المستخرج التباين صدق

الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser ١٩٧٤) معامل الارتباط أقل من ٠.٥ يتم حذفه من الاستبانة

الصدق التقاربي: Validity Convergent يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس

متوسط	التباين المستخرج	P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير
15.66	5.43	0.00	1.243	.704		A1	البعد الأول
		0.00	1.232	.643		A2	
		0.00	1.23	.625		A3	
	5.47	0.00	1.321	.862		A4	البعد الثاني
		0.00	1.065	.725		A5	
		0.00	1.327	.748		B1	
		0.00	1.076	.743		B2	
		0.00	1.543	.729		B3	
		0.00	1.435	.736		B4	
		0.00	1.435	.705		B5	
	5.87	0.00	1.435	.637		C1	البعد الثالث
		0.00	1.432	.834		C2	
		0.00	1.543	.632		C3	
		0.00	1.43	.734		C4	
		0.00	1.324	.823		C5	
10.54	10.54	0.00	1.324	.743		A1	البعد الأول
		0.00	1.324	.834		A2	
		0.00	1.432	.832		A3	
		0.00	1.324	.732		A4	
		0.00	1.324	.743		A5	
		0.00	1.324	.832		A6	
		0.00	1.423	.734		A7	
		0.00	1.432	.834		A7	
		0.00	1.23	.547		A8	
		0.00	1.324	.734		A9	
		0.00	1.32	.843		A10	

١,٣. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يتضح من الجدول بالأعلى: مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (المتغير وأبعاده) , عند قيم أكبر من ٧.٠ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١. وفقا لذلك فقد تحقق صدق التساق الداخلي للمقياس . كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE, يتضح ان قيمته لمتغير (المتغير المستقل) هو ٠.٥٦٥ , < ٠.٥. وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة . مقياس تطبيق المتغير الثاني: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (المتغير وأبعاده) قيمتها أكبر من ٧.٠ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١, وفقا لذلك فقد تحقق صدق التساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثالث. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (المتغير التابع) ككل الذي يساوي ٠.٧٣٦, كذلك قيم متوسط التباين المستخرج (أبعاد المتغير) هي : ٠.٧٥٨, ٠.٧٧٠ على الترتيب. وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

١,٤. ثبات أداء الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS (الإصدار ٢٨. وفقا لـ (al et Hair , ٢٠١٠) يجب ان تكون القيمة أكبر من ٠,٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس.

المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
المتغير الأول	5	.634
	5	.345
	5	.743
المتغير الثاني	10	.954

٥,١. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الاستجابة	حدود الفئة	الدرجة	درجة الموافقة	
عالية جدا	5	4.21	5	موافق بشدة
عالية	4.20	3.41	4	موافق
متوسطة	3.40	2.61	3	محايد
قليلة	2.60	1.81	2	غير موافق
معدومة	1.80	1	1	غير موافق بشدة

٢. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

المقدمة:

يتناول هذا الفصل التوصيات و حدود الدراسة و الدراسات المستقبلية و الخاتمة على النحو التالي:

التوصيات:

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 الاستشارة الفكرية والإبداع في المستشفى.
٥. تعزيز الاهتمام بالمرؤوسين في المستشفى؛ وذلك باستشارتهم عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها.

٢,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة:

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

الدراسات المستقبلية:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أظهرت العالقة الوثيقة بين المتغير الاول وأبعاده والمتغير الثاني وأبعاده مع ذكر الابعاد فإن الباحث يوصي الآخرين الذين يريدون مواصلة الدراسات حول نفس المواضيع بتوحيد هذه النتائج في بيانات العمل والتركيز على أحد الفرضيات الفرعية وعلاقته بتساؤلات الدراسة التي طرحها الباحثان.

٢,٢. الخاتمة:

ملخص النتائج:

في ضوء ما سبق الاط لا ع عليه من التحليل الوصفي للبيانات التي اظهرتها الدراسة فقد تم التوصل إلى عدة نتائج تمكنا من الاجابة على التساؤل الرئيس ي للدراسة من خلال تحليل أبعاد الأسئلة للدراسة وأجوبتها كالتالي:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 05.0$ للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 05.0$ للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 05.0$ للحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 05.0$ للاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 05.0$ للاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 05.0$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى إلى (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

التوصيات:

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 الاستشارة الفكرية والإبداع في المستشفى.
٥. تعزيز الاهتمام بالمروسين في المستشفى؛ وذلك باستشارتهم عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها.

قائمة المراجع

- أبو قاعود، غازي رسمي عايد، والربابعة، 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 ٢٤، ١٠٣ - ١٤٨.
- الأعجم، 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.
- بشمانى، 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 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 وآخران. (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.
- الزبيدين، 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، ١٤ - ٣٠.
- 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.

- العلق، بشير(٢٠٠٨). مبادئ الإدارة (الطبعة الأولى). عمان: داراليازوري 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: داروائل للطباعة والنشر. ثانيا: المراجع الأجنبية.

٣. الفصل السادس: فصل الملاحق

استبيان

اهديكم عاطر التحية و يسرني ان اضع بين ايديكم قائمة استبيان لدراسه بعنوان: (أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على مستشفى العام) وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع حيث تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن مدى ممارسة القيادة التحويلية و اسهام ذلك في فاعلية اتخاذ القرار.

ولثقتنا العالية بكم و بحرصكم على خدمة البحث العلمي نرجو التفضل بتعبئة الاستبانة المرفقة حيث ان البيانات التي سيتم جمعها ستكون محورية وهامة لانجاح هذا العمل لذلك ارجو منكم توخي الدقة في الإجابة.

كما اود ان التأكيد لحضراتكم ان الإجابة على الاستبانة عمل تطوعي و لن تستخدم البيانات التي سيتم جمعها الا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين و مقدرين كريم تعاونكم
و تفضلوا بقبول وافر التحية و الاحترام

الأسئلة الشخصية:

١. الجنس:

☐ ذكر ☐

٢. الفئة العمرية:

☐ 30 عام فأقل ☐ 31-40 عام ☐ 41-50 عام ☐ 51 عام فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة

٤. المسمى الوظيفي:

☐ مدير عام ☐ مدير وحدة ☐ رئيس قسم ☐ أخرى

٥. سنوات الخبرة:

☐ 5 أعوام فأقل ☐ 6-10 أعوام ☐ 11-15 عام ☐ 16 عام فأكثر

المحور الأول: القيادة التحويلية

جدول (٢) للتعريف بابعاد الاستبيان للمتغير الأول (القيادة التحويلية)

المصدر	عدد البيانات	ابعاد المتغير	المتغير
القيادة التحويلية	٥	البُعد الأول: التأثير المثالي	
	٥	البُعد الثاني: الحفز الإلهامي	
	٥	البُعد الثالث: الاعتبارات الفردية	
	٥	البعد الرابع: الاستشارة الفكرية	

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التأثير المثالي						
١	أتجاوز المصالح الذاتية من أجل تحقيق المصالح العامة.					
٢	أتصرف بصورة نموذجية يحاول الآخرون تقليدها					
٣	أتصرف من خلال أسلوب أتلقي من خلاله احترام وثقة الآخرين					
٤	لدي القدرة على إقناع الزملاء و زيادة حماسهم في العمل					
٥	أمنح الأولوية لإنشاء مجموعة من القيم المشتركة بين الزملاء العاملين.					
الحفز الإلهامي						
١	أوجه الزملاء للعمل بروح الفريق					
٢	أهتم بالعمل على تحفيز الزملاء لتحقيق رؤية وأهداف المستشفى					
٣	أهتم بإثارة روح الحماس للعمل لدى الزملاء					

٤	أشجع الزملاء لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون				
٥	أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم				
الاعتبارات الفردية					
١	أظهر اهتماما شخصيا بالزملاء الذين لا يجدون اهتماما من زملائهم				
٢	أحتفظ بخصوصية الزملاء المتعلقة بالأمر الشخصية				
٣	أستمع لأراء زملائي باهتمام				
٤	أعطي الانتباه للزملاء الذين لديهم قدرات مميزة				
الاستثارة الفكرية					
١	أشارك الزملاء أفكارهم وأستمع لوجهات نظرهم في حل مشاكل العمل				
٢	أشجع الزملاء لتقديم آرائهم حول المشكلات التي تواجه المستشفى لتقديم حلول مثالية				
٣	أقوم باقتراح طرق جديدة من أجل إنجاز مهام العمل				
٤	أقبل أي تغيير يقترحه الزملاء إذا كان ملائما				
٥	أشجع الزملاء على الاجتهاد الشخص ي في حل المشكلات				

الأسئلة الخاصة بالمتغير الأول (القيادة التحويلية) جدول (٣)

المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرار:

المصدر	عدد البيانات	ابعاد المتغير	المتغير
	١٠	لا يوجد	اتخاذ القرارات

جدول (٣) للتعريف بابعاد الاستبيان للمتغير الثاني (فاعلية اتخاذ القرارات)

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
فاعلية اتخاذ القرارات						
١	يتم تحديد المشكلة تحديدا واضحا مما يساعد على اتخاذ القرار الصحيح					
٢	تقوم إدارة المستشفى بتحديد الأسباب التي تؤدي الى وجود المشكلة					
٣	تراعي إدارة المستشفى العوامل الإنسانية للعاملين					
٤	تستعين إدارة المستشفى بالمختصين لوضع أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلة					
٥	يتم مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في وضع البدائل والحلول المقترحة واختيار أفضلها					
٦	يُراعى عند تحديد واختيار البدائل والحلول المقترحة موافقتها لسياسة المستشفى					
٧	تختار إدارة المستشفى الوقت المناسب لإعلان القرار بعد اتخاذه					
٨	تقوم إدارة المستشفى بتوفير الاحتياجات والمتطلبات لتنفيذ القرارات المتخذة					

٩	تتابع إدارة المستشفى بدقة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة لذلك				
١٠	تقوم إدارة المستشفى بتقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها				

جدول (٤) الأسئلة الخاصة بالمتغير الثاني (فاعلية اتخاذ القرارات)

جدول أدوات البحث:

الاستجابة	حدود الفئة	الدرجة	درجة الموافقة
عالية جدا	5	4.21	موافق بشدة
عالية	4.20	3.41	موافق
متوسطة	3.40	2.61	محايد
قليلة	2.60	1.81	غير موافق
معدومة	1.80	1	غير م وافق بشدة

جدول (٤)