

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	Ayoub Ayed Alkhamesi	اسم الطالب
Students I.D	2021201699	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG511)

The Effect of Transformational Leadership on Effectiveness of the Decision-Making

Table of Contents

1. Introduction	3
2. Transformational Leadership & Effectiveness of the Decision-Making	3
3. Lecture Review	4
4. Methodology	5
5. Result & Discussion	6
6. Conclusions.....	6
7. References	7

1. Introduction

القيادة هي عملية يمكن من خلالها للقائد التوجيه والتأثير على سلوك وعمل الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة في موقف معين. القيادة هي قدرة المدير على حث المرؤوسين على العمل بثقة وحماسة. القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين. يتم تعريفه أيضًا على أنه القدرة على التأثير على مجموعة نحو تحقيق الهدف. مطلوب من القادة تطوير رؤى مستقبلية ، وتحفيز أعضاء المنظمة على الرغبة في تحقيق الرؤى. وفقًا لكيث ديفيس ، "القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين بالسعي إلى أهداف محددة بحماس. إنه العامل البشري الذي يربط المجموعة معًا ويحفزها نحو الأهداف".¹

يشير مفهوم القيادة بحسب Business Dictionary إلى قدرة الشخص على تنظيم وقيادة مجموعة من الناس، وتتضمن القيادة كما أشار القاموس على تأسيس رؤية واضحة ثم مشاركتها مع الآخرين، والمعرفة اللازمة لتحقيق هذه الرؤيا على أرض الواقع ، ومن التعريفات الأخرى للقيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم، وتتضمن القيادة القدرة على اتخاذ القرار السليم من بين عدة بدائل موجودة، كما تتضمن القدرة على إيجاد وصياغة رؤية واضحة، ووضع أهداف قابلة للتحقيق على أرض الواقع، ومتابعة الأفراد من أجل تحقيق هذه الأهداف بعد توفير كل ما يلزمهم لتحقيق الأهداف.²

تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، بعدها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات كما تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفوة والفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي وعليه فإن بيئة الأعمال لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل³ (Michael,2008). وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب.

ومن هنا ظهر ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة إذ وضع (Burns,1978)⁴ أساس هذه التوجهات في أساليب القيادة والإشارة إلى أنماط القيادة التحويلية. وقد عرفت القيادة التحويلية بأنها " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة " (Murphy , 2005)⁵. ومن هذا المنظور سوف أتناول في هذا البحث عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة المتقدمة السعودية.

2. Transformational Leadership & Effectiveness of the Decision-Making

القيادة التحويلية Transformational Leadership هي نظرية للقيادة حيث يعمل القائد مع الفرق لتحديد التغيير المطلوب ، وخلق رؤية لتوجيه التغيير من خلال الإلهام ، وتنفيذ التغيير جنبًا إلى جنب مع أعضاء ملتزمين في المجموعة ؛ إنه جزء لا يتجزأ من نموذج القيادة الكامل. تحدث القيادة التحويلية عندما تؤثر سلوكيات القائد على المتابعين وتلهمهم لأداء يتجاوز قدراتهم المتصورة. تلهم القيادة التحويلية الناس لتحقيق نتائج غير متوقعة أو ملحوظة. إنه يمنح العمال الاستقلال في وظائف محددة ، فضلاً عن سلطة اتخاذ القرارات بمجرد تدريبهم. هذا يؤدي إلى تغيير إيجابي في مواقف التابعين والمنظمة ككل. حيث أنا نموذج الدراسة ومتغيراتها تعتمد على دراسة أسلوب القادة التحويليين من خلال تعاطيهم مع السلوكيات المتميزة التالية ، هذه السلوكيات هي التأثير المثالي Idealized Influence ، التحفيز Motivation ، الاعتبارية الفردية Individualized

Consideration ، الاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation** ، التمكين **Empowerment** وتعتبر في هذه الدراسة كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع هو فعالية اتخاذ القرار **Effectiveness of the Decision-Making** .

التأثير المثالي **Idealized Influence** : قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام و تقدير التابعين واعتبار القائد هو المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه.

التحفيز **Motivation** : العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

الاعتبارية الفردية **Individualized Consideration** : قيام القائد بايلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين.

الاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation** : إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم.

التمكين **Empowerment** : أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم.

فعالية اتخاذ القرار **Effectiveness of the Decision-Making** : يعرف بأنها مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق مايلي:

- سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.
- قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.
- زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

3. Lecture Review

- دراسة (Avolio, etal, 2002) بعنوان : **Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقادة وذلك من خلال إجراء الدراسة على مجموعتين من القادة العسكريين الأمريكيين (مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة) إذ خضعت المجموعة التجريبية إلى تدريب على استخدام نمط القيادة التحويلية في التعامل مع التابعين فيما خضعت المجموعة الضابطة إلى تدريب قيادي آخر، تكونت عينة الدراسة من (54) من القادة العسكريين و (90) من التابعين المباشرين و (724) من التابعين غير المباشرين وتم اختيار عدد من المتغيرات منها تقدير الذات والاستقلالية والجهد الإضافي والتوجه الجماعي وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن للمجموعة التجريبية أثراً إيجابياً قوياً على كل من تطور التابعين وأداء التابعين غير المباشرين أكثر من المجموعة الضابطة.

- أن القيادة التحويلية تخلق رابطة اجتماعية قوية بين التابعين المباشرين وغير المباشرين مما يؤدي إلى تحسن أداء التابعين غير المباشرين إذ كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على التوجه الجماعي للتابعين.

- دراسة (Tasi,etal,2009) بعنوان " Employee Positive Moods as a Mediator Linking "Transformational Leadership and Employee Work Outcomes

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للمزاج الايجابي للعاملين بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين، أجريت الدراسة على (282) عاملاً في (10) شركات تامين في تايوان وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.

- دراسة (Burch & Walter, 2007) بعنوان " Leadership in Context: Investigating Hierarchical "Impacts on Transformational Leadership

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (448) قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة وبعد ترجمة الاستبانة لأكثر من لغة قام الباحثان بتوزيعها بالبريد الإلكتروني إذ وزعت (286) استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا ووزعت (162) استبانة على المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تتمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا.
- يؤثر كل من التأثير الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية الوسطى.

4. Methodology

الغرض من الدراسة التعرف إلى مدى تبني المدراء العاملين في شركة المتقدمة السعودية لنمط القيادة التحويلية وصولاً إلى تحقيق الهدف في دراسة وقياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة المتقدمة السعودية ولاستكمال الهدف الذي تسعى الدراسة لتحقيقه، فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والمركزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على مقابلة صغيرة interview بالمدراء الموجودين بالفرع الرئيسي بجدة. لقد تألف مجتمع الدراسة من كافة المدراء أو من يقوم مقامهم في شركة المتقدمة السعودية وشملت عينة الدراسة المدراء الموجودين في الفرع الرئيسي بمدينة جدة ، أي كافة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وعددهم (29) مدير.

5. Result & Discussion

أثارت الدراسة العديد من التساؤلات ، وصيغت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة والأثر بين متغيراتها ، وتوصلت إلى عدة نتائج وسأحاول في هذه الفقرة الإشارة إلى أهم نتائج الدراسة :

- 1 . أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) كان مرتفعاً
- 2 . أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار كان مرتفعاً

6. Conclusions

بناء على ما تقدم من نتائج ، يمكن إدراج أهم الاستنتاجات بما يلي :

- 1 . تقدم القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) نسبة تفسير كبيرة للاختلافات في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة المتقدمة السعودية.
- 2 . كان التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في فاعلية عملية اتخاذ القرار.
- 3 . كان تأثير بعد التحفيز في فاعلية عملية اتخاذ القرار سلبياً ويمكن أن يعزى ذلك لعدم إدراك القادة في شركة المتقدمة السعودية لنوعية أو أسلوب التحفيز العلمي الأنسب الذي يتوجب اتباعه لتحفيز العاملين.
- 4 . يتصرف المديرون العاملون في شركة المتقدمة السعودية بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين تحت قيادتهم.
- 5 . يشجع المديرون العاملون في شركة المتقدمة السعودية العاملين تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية ويوجههم للعمل بروح الفريق.
- 6 . يمتلك المديرون العاملون في شركة المتقدمة السعودية القدرة على اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف الشركة.

7. References

- ¹ Ulrich, D. and Smallwood, N., 2012. What is leadership. *Advances in global leadership*, 7(1), pp.9-36.
- ² Berson, Y., Kark, R., Eilam-Shamir, G. and Katz, I. (2018), "Leadership Now: Reflecting on the Legacy of Boas Shamir", Katz, I., Eilam-Shamir, G., Kark, R. and Berson, Y. (Ed.) *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir* (Monographs in Leadership and Management, Vol. 9)
- ³ Michael, A.P. (2008), *Emotional Intelligence And Critical Thinking Relationships To Transformational Leadership*, (unpublished doctoral dissertation), University of Phoenix, North America.
- ⁴ Burns, J. (1978), *Leadership*, New York, Harper & row.
- ⁵ Murphy, L. (2005), *Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction*, *Journal Of Nursing Management*, vol. 13, no.1.