

القيادة التحويلية وأثرها في عملية صنع القرار: دراسة تطبيقية على
مستشفى عام في السعودية

اسم الطالب

مازن مصطفى 221000788

مشروع تخرج-2

كلية الإدارة- جامعة ميداوون

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميداوون

الفصل الدراسي الثاني -2025

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٩	نموذج الدراسة , المصدر (الطالب)	١
١٠	منهج الدراسة , المصدر (الطالب)	٢
١٦	تصنيف القادة في دراسة جامعة ولاية اوهايو	٣
١٧	نموذج الشبكة الادارية	٤
٣٣	تصميم البحث , البصلة , المصدر (الطالب)	٥
٣٣	مجتمع الدراسة وطرق اخذ عينتها	٦
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
١٨	مقارنة بين أنماط القيادة الاستبدادية والديموقراطية وعدم التدخل	١
٣٤	مجتمع البحث	٢
٣٤	عينة البحث	٣
٣٥	متغير مستقل	٤
٣٦	متغير تابع	٥
٣٩	الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة	٦
٤٣	جدول صدق المقياس	٧
٤٤	ثبات أداة الدراسة	٨
٤٥	جدول التحليل الوصفي	٩

الفهرس

٢	١ الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....
٣	١,١ المقدمة.....
٥	١,٢ مشكلة البحث.....
٥	١.٣ أهمية الدراسة.....
٦	١.٣.١ أهمية نظرية.....
٦	١.٣.٢ أهمية تطبيقية.....
٦	١,٤ اسئلة الدراسة.....
٦	١,٥ أهداف الدراسة.....
٧	١.٦ فرضيات الدراسة.....
٨	١,٧ ادوات الدراسة.....
٩	١,٨ متغيرات الدراسة.....
٩	١.٩ نموذج الدراسة.....
١٠	١,١٠ مكان الدراسة.....
١٠	١.١١ منهجية البحث.....
١١	١.١٢ الدراسات السابقة.....
١٤	١.١٣ المخطط المقترح.....
١٥	٢ الفصل الثاني: الاطار النظري.....
١٥	٢.١ المبحث الأول: أهمية القيادة التحويلية.....
١٥	٢,١,١ المطلب الاول: مفهوم القيادة وأهميتها.....
٢٣	٢,١,٢ المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها.....
٢٧	٢,١,٣ المطلب الثالث: خصائص القائد التحويلي.....
٢٩	٢.٢ المبحث الثاني نجاح المشاريع.....
٣٣	٢,٣,١ المطلب الاول: خصائص عملية اتخاذ القرارات.....
٣٥	٢,٣,٢ المطلب الثاني: معوقات اتخاذ القرارات الإدارية.....
٣٩	٣ الفصل الثالث: منهجية البحث.....
٤٠	٣,١ المقدمة.....
٤٠	٣,٢ التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث.....
٤٠	٣,٢,١ المتغير المستقل.....
٤٠	٣,٢,٢ المتغير التابع.....
٤٠	٣,٣ تصميم البحث.....
٤١	٣,٤ مجتمع البحث وطرق أخذ العينة.....
٤١	٣,٤,١ مجتمع الدراسة.....

٤١	٣,٤,٢ عينة البحث.....
٤١	٣,٤,٣ طرق وتقنية أخذ العينة.....
٤٢	٣,٥ طريقة جمع البيانات
٤٢	٣,٥,١ المتغير المستقل.....
٤٣	٣,٥,٢ المتغير التابع.....
٤٣	٣,٦ انواع البيانات
٤٣	٣,٦,١ بيانات أولية.....
٤٣	٣,٦,٢ بيانات ثانوية.....
٤٣	٣,٧ طريقة وأساليب تحليل البيانات.....
٤٥	٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج.....
٤٦	٤,١ المقدمة:.....
٤٦	٤,٢ خصائص عينة الدراسة.....
٥٠	٤,٣ قياس صدق وثبات أدوات الدراسة:
٥٠	٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.....
٥١	٤,٣,٢ ثبات أداة الدراسة.....
٥٦	٣,٨ الخاتمة.....
٥٨	٣,٩ المراجع.....
٦٢	٣,١٠ الملحقات.....

الفصل الأول:

الاطار العام للدراسة

المقدمة

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

وتعيش كافة المؤسسات في العصر الحالي ضمن عالم يتسم بالتغيير، ومع عصر التنافس الشديد وأحدث التقنيات الهائلة التي فرضتها التطورات فإن على المؤسسات أن تواكب هذه التطورات باستمرار، فالرغبة بالنمو والبقاء تحتاج من المؤسسات أن تتقن التعامل مع التغيرات والتحديات عن طريق البحث والسعي للوصول إلى مصادر التأقلم معها، وأصبح هذا يتوقف على ما تتميز المؤسسات به من قيادة لديها قدرات عالية ابتكارية تستطيع من خلالها مواجهة جميع التغيرات وتشكل علاقة أفضل مع المرؤوسين لكسب الثقة والاحترام، وتعتبر القيادة التحويلية ذات دور أساسي وفاعل في نجاح وتطور المؤسسة، وتسهم في الوصول إلى الريادة والتميز للمؤسسة عن طريق التأثير في سلوكيات المرؤوسين والعمل على تشجيعهم لتحقيق الأداء العالي، مع الأخذ بعين الاعتبار أخلاقهم وقيمهم وحرية الابتكار والإبداع والتحفيز الذاتي. ويعتبر القرار جوهر 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. والقيادة التحويلية لها أثر في تطور وتقدم فاعلية المؤسسات في اتخاذ القرارات، فهي عمل جماعي يعتمد على المشاركة، تبادل واحترام الآراء وتقدير جهود الموظفين، وتنتظر القيادة التحويلية للعمل الإداري على أنه مزيج من العقل والعلم، وتعتمد هذه القيادة على مقدرة القائد على إحداث تأثير في دافعية الأفراد مع القدرة على نقل أفكارهم ليكونوا أكثر قدرة على فهم مخرجات الأعمال التي يقومون بها، ويعمل على تفعيل انتمائهم للمؤسسة للرقى بأفكارهم ليصبحوا فوق ميولهم ونزعاتهم الشخصية لرفع منزلة المؤسسة. وفي عام 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 مجهزاً بأفضل الكوادر والأجهزة

الطبية لخدمة أهل المنطقة على أفضل وجه. ونظراً لأهمية هذا المستشفى وخدماتها، ستسلط هذه الدراسة الضوء على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في هذا المستشفى.

مشكلة البحث

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 ... ومن 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.

اهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى علمية وعملية كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية :

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

ثانياً: الأهمية العملية :

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

أسئلة الدراسة :

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 خبرته؟

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.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥٢٤) للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. ويتفرع منها الفرضيات التالية:
١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥٢١) للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام
 ٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥٢٠) للحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥٢) للاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥٢٠) للاستشارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

٤. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (١) ٠,٠٥ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى إلى النوع العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أدوات الدراسة.

لتحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:

١. المصادر الثانوية المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث والدراسات والمقالات والرسائل الجامعية، والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية (الاستبانة لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من إذ معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (٤)

متغيرات هي الجنس المؤهل العلمي ، العمر وعدد سنوات الخبرة في العمل) .

القسم الثاني: إذ اشتمل على متغيرين رئيسيين هما القيادة التحويلية وفاعلية عملية اتخاذ القرار من خلال (٣٩) فقرة تم توزيعها بعدد من الأبعاد وعلى النحو التالي:

أ. القيادة التحويلية : وتضمن (٥) أبعاد فرعية شملت (٣٠) فقرة هي:

- التأثير المثالي : وتضمن (٦) فقرات.
- التحفيز : وتضمن (٥) فقرات.
- الاستشارة الفكرية : وتضمن (٥) فقرات.
- الاعتبارات الفكرية : وتتضمن (٧) فقرات.
- التمكين : وتتضمن (٧) فقرات.

ب. فاعلية اتخاذ القرار : وتضمن بعد وأحد تم قياسه من خلال (٩) فقرة.

متغيرات الدراسة

١. المتغير المستقل

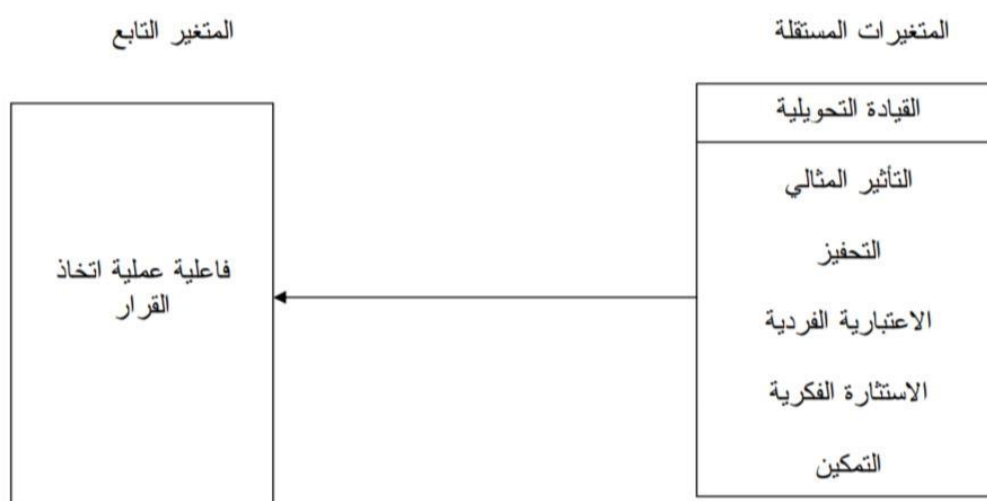
القيادة التحويلية بأبعادها : (التأثير المثالي، التحفيز الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين)

٢. المتغير التابع:

فاعلية عملية اتخاذ القرار المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة تتضمن المتغيرات الديمغرافية للدراسة (٤) متغيرات هي (الجنس، المؤهل العلمي ، العمر وعدد سنوات الخبرة في العمل).

نموذج الدراسة ومتغيراتها:

شكل (١)



مكان الدراسة: الدراسة اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات

الحد البشري: ستطبق الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مستشفى عام ٥٠ سرير.

الحد المكاني: مستشفى عام ٥٠ سرير.

الحد الزماني: عام ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤ م

منهج الدراسة:

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

الفصل الاول : المقدمة	
الفصل الثاني : الاطار النظري	
الفصل الثالث : منهجية البحث	
الفصل الرابع : منهجية البحث	
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة	

شكل (٢)

الدراسات السابقة:

دراسة (سيار، ٢٠٢٣) بعنوان القيادة التحويلية في الأندية الرياضية دراسة تحليلية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء العاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين والتي هدفت إلى التعرف على متطلبات وأبعاد ووظائف القيادة التحويلية في الأندية الرياضية. وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الكمي طبقت على أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء العاملين في الأندية الرياضية، بلغت عينة الدراسة (٢٥٠) مفردة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أبعاد القيادة التحويلية تمثلت حسب الترتيب من وجهة نظر عينة الدراسة كالتالي: التحفيز الإلهامي التأثير المثالي الاهتمام الفردي الاستثارة الفكرية، وحول أهم متطلبات القيادة التحويلية تمثلت في القدرة على صياغة الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة وتعاون القائد والعاملين على تحقيقها، وأهمية ادراك القيادة والعاملين على التغيير وتعبئة الالتزام من قبل القادة والعاملين في الأندية الرياضية نحو ذلك من خلال الثقافة التنظيمية، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها أهمية تبني المنظمات الرياضية بأبعاد القيادة التحويلية كمعيار الاختيار وانتقاء وتعيين القيادات والعاملين فيها.

دراسة أبو قاعود والرابعة (٢٠٢٢) بعنوان خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن والتي هدفت إلى التعرف إلى مدى توافر خصائص القيادة التحويلية ومستوى فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن وتحديد أثر توافر خصائص القيادة التحويلية في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي طبقت على المدراء ورؤساء الأقسام في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن بلغت عينة الدراسة (١٥٠) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المتوسط العام حول توافر خصائص القيادة التحويلية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام حول مستوى ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات جاء متوسطاً، كما أن هناك تأثيراً لمدى توافر خصائص القيادة التحويلية مجتمعة في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات كاملة، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بخصائص التأثير المثالي والجاذبية القيادية من خلال حزمة برامج تدريبية، والعمل على توفير كامل ودقيق المتطلبات خصائص القيادة التحويلية والعوامل المساعدة على نجاحها من أجل تمكين تلك القيادات وكذلك تأهيل قيادة ذات رؤية

دراسة الأعجم (٢٠٢٢) بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط والتي هدفت إلى التعرف لتحديد الدور الوسيط الذي يمكن أن تؤديه الإدارة الإلكترونية في العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي الحفز الإلهامي الاستثارة الفكرية الاعتبار الفردي والإبداع الإداري في القطاع المصرفي الإسلامي اليمني، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي طبقت على الموظفين العاملين في البنوك الإسلامية اليمنية، بلغت عينة الدراسة (٣١٢) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور معنوي للقيادة التحويلية على كل من الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري ووجود دور معنوي للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري ووجود وسيط للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري وأوصت بالعديد من

التوصيات أهمها إعطاء المزيد من الاهتمام بالقيادة التحويلية والإدارة الإلكترونية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة عايض والقحفة (٢٠٢٢) بعنوان أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية والتي هدفت إلى قياس أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية وإلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات المنظمة المتمثلة في عمر الشركة وحجم الشركة وملكية الشركة. وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي طبقت على الموظفين في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية بلغت عينة الدراسة (٢٧٣) مفردة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود اهتمام في الشركات محل الدراسة بفاعلية القرارات الإدارية بكافة أبعادها، حيث كان متوسط مستوى التحقق عالياً، بينما لم يرق مستوى ممارسة القيادة التحويلية إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات حيث كان مستوى هذه الممارسة متوسطاً، كذلك يوجد تباين في مستوى أثر أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية، فقد كان أكثرها أثراً الاعتبار الفردي وأقلها أثراً الحفز الإلهامي، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في الشركات لما لذلك من أثر في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

دراسة (تيقلاوي وبوعلاق (٢٠٢١) بعنوان إسهام القيادة التحويلية في إنجاح التغيير في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية والتي هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية في المنظمات البنكية ودورها في دعم سياسة التغيير البنكية، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي طبقت على مدراء الفروع والوكالات ومدراء المصالح ورؤساء الأقسام بلغت عينة الدراسة (٤٠) مفردة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود اختلافات بين آراء العينة المبحوثة حول أهمية القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ومداخله، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي ومباشر ومعنوي بين القيادة التحويلية وبين أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة، وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة سعي القيادات المصرفية إلى تفعيل دور المشاركة المعرفية مع جميع الموظفين للمساهمة في تشكيل ورسم رؤية مستقبلية للخدمات المصرفية والتأقلم مع المتغيرات المصرفية.

دراسة الجرايدة والعون (٢٠٢١) بعنوان أثر الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية: دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط والتي هدفت إلى التعرف على أثر الابتكار الاستراتيجي بأبعاده المحاذة الاستراتيجية، استبصار الصناعة. الاستعداد التنظيمي في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط بأبعادها التأثير المثالي. الحفز الإلهامي الاستشارة الفهمية، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، طبقت على الموظفين العاملين في الشركات الريادية في الأردن بلغت عينة الدراسة (١٢٠) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، وأن القيادة التحويلية تتوسط جزئياً العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وأوصت بالعديد من التوصيات أهمها مواصلة استخدام وتطوير الابتكار الاستراتيجي لمواكبة التغيرات البيئية والتحديات في الشركات الريادية.

المخطط المقترح

المبحث الأول: أهمية القيادة التحويلية.

- المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها.
- المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها.
- المطلب الثالث: خصائص القائد التحويلي.

المبحث الثاني نجاح المشاريع.

- المطلب الأول: خصائص عملية اتخاذ القرارات.
- المطلب الثاني: معوقات اتخاذ القرارات الإدارية.

الخلاصة.

المناقشة.

الخاتمة.

المراجع.

الفصل الثاني:
الاطار النظري .

المبحث الاول: القيادة مفهومها وأهميتها

المطلب الاول مفهوم القيادة وأهميتها

وبعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش و الخلاف حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري ويمكن تعريف القيادة بأنها " عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف (Northouse, 2001, p14) تحقيق أهداف مشتركة وعبر (Robbins, ٢٠٠٣) عن القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة كما عرفها (Yukl, ٢٠٠٦) بأنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمتهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم. أما Buchanan & Huczynski, ٢٠٠٤ فقد وصفا القيادة بأنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها.

كما عرفت القيادة بأنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين (Bratton, etal, 2005.9) بهدف أحداث عمليات التغيير في المنظمة تكمن أهمية القيادة كما رأينا في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة وانطلاقا من فكرة أن التغيير هو قانون الحياة ولكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار فإن عليها أن تغير في أساليب العمل و التكنولوجيا المستخدمة وفي هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة وكفوة تبقى عمليات التغيير مشلولة (الخشالي ، ٢٠٠٣).

نظريات القيادة أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما أدى إلى ظهور وتطور الكثير من النظريات القيادية المختلفة والتي يمكن تقسيمها إلى خمس مجموعات حسب تدرجها التاريخي (Mejia,etal, ٢٠٠٥) (١) النظريات المتعلقة بالخصائص الشخصية والسلوك ١. **نظرية السمات:** ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم التي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القادة أي أن القائد يولد ولا يصنع وقد بدأت أولى المحاولات لفهم مفهوم القيادة بمحاولة اكتشاف الخصائص والسمات الشخصية التي يتمتع بها القادة ويتميز عن غيرهم بافتراض أن هناك سمات وخصائص محددة يشترك فيها (Stoner,etal,2004,471) القادة وتم التوصل إلى أن هناك أكثر من (٨٠) سمة قيادية منها الطموح، والطاقة، والرغبة في القيادة، والمعرفة، والثقة بالنفس، والذكاء، والأمانة والاستقامة.

ب. النظريات السلوكية تمخضت نتائج دراسات نظرية السمات وبفعل تأثير أفكار علم النفس الاجتماعي عن تطوير اتجاه جديد أطلق عليه النظرية السلوكية إذ حاولت هذه النظريات تصنيف السلوك القيادي بعد أن السلوك القيادي يمكن أن يكون ظاهريا ويمكن تعلمه وبرزت اتجاهات مختلفة لوصف السلوك القيادي.

وتعد كل من دراسات جامعة ولاية أوهايو الأمريكية ودراسات جامعة ميتشغان من أهم الدراسات التي بنيت عليها النظريات السلوكية انطلاقاً من الافتراض بأن هناك سلوكيات محددة تميز القادة من غير القادة وهدفت الدراسات إلى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد كما يراها (Stoner, 2004,p476) التابعون وتوصلت الدراسات إلى وجود : ١. قائد مهمات يركز اهتمامه على إنجاز المهمات وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية و ٢. قائد إنساني يركز جهوده على رضا العاملين وتطويرهم وتماسكهم (Rue,etal,٢٠٠٣) والشكل أدناه يوضح تصنيف القادة كما في جامعة ولاية أوهايو

تصنيف القادة كما هو في دراسة جامعة ولاية أوهايو

مرتفع	القائد يركز جهوده على زيادة كفاءة الأداء ورضا العاملين	القائد يهتم بتماسك الجماعة ورضا العاملين وتطويرهم
	القائد يركز على الإنتاجية مع اهتمام قليل برضا العاملين	القائد سلبي لا يهتم بأداء المهام ولا يهتم برضا العاملين
مرتفع		منخفض

هيكلية المهام

شكل (٣)

المصدر :

Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. (2004). Management, 6th ed.
India: Baba Barkha: Nath Printers:477.

ومن نتائج هاتين الدراستين انبثقت نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid) والتي بنيت على محوري الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعلاقات كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (٤)

الفياض محمود احمد (١٩٩٥)، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية استخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية عمان، الأردن : ٣٩ ويتبين من الشكل أعلاه أنه تم تصنيف القادة خمسة تصنيفات قيادية وهي كما يلي:

(٩,٩) قيادة الفريق وهو أسلوب يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.

(٩,١) قيادة النادي وهو أسلوب يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

(٥,٥) القيادة المعتدلة وهي أسلوب يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام بالإنتاج والأفراد إذ يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد.

(١,٩) القيادة المتسلطة وهو أسلوب قيادي متسلط يهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة.

(١,١) القيادة الضعيفة وهو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيفا بالإنتاج والأفراد ويكون فيه القائد مهتما بنفسه وبأصحاب المؤسسة. كما انبثقت دراسات أخرى ركزت على نمط القيادة (Leadership Style) لتوضيح الأنماط السلوكية للقادة في عملية اتخاذ القرار إذ عرف الأدب الإداري ثلاثة أنماط هي: نمط القيادة

الاستبدادية (الاتوقراطية ونمط القيادة الديمقراطية ونمط قيادة عدم التدخل (Tomey,2009,p183)
والجدول الآتي يلخص خصائص كل نمط:

جدول (١)

مقارنة بين أنماط القيادة الاستبدادية والديمقراطية وعدم التدخل

نمط القيادة الاستبدادية	نمط القيادة الديمقراطية	نمط قيادة عدم التدخل
الرقابة المشددة إعطاء الأوامر يتخذ القرارات وحده	الرقابة أقل تقديم الاقتراحات يستشير الجماعة عند اتخاذ القرارات	تفويض كامل السلطة لا توجيه يتهرب من اتخاذ القرارات
التخطيط دون استشارة الجماعة يمارس سلوك القائد الموجه يعزز التبعية	التخطيط من خلال الجماعة يمارس سلوك القائد المشارك يعزز الاستقلالية	لا يخطط يمارس سلوك عدم التدخل يعزز الفوضى

المصدر:

Tomey, A. M. (2009). Guide to Nursing Management And Leadership.

Canada: Mosby Elsevier.p183

٢) النظريات الموقفية

حفرت النتائج الباهرة التي توصل إليها الباحثون في نظرية السمات والنظريات السلوكية الاهتمام بمتغيرات الموقف في تحديد النمط القيادي الملائم، أدى ذلك إلى ظهور نظريات تتبنى نهجا جديدا يدعم أهمية عوامل الموقف بتحديد من هو القائد الأفضل إذ حاول الباحثون تحديد العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة في كل موقف من خلال النظريات الموقفية المتعددة التي ركزت على متطلبات المهمة والسلوك وتوقعات الزملاء وخصائص (Stoner, etal, 2004,480) وسلوك وتوقعات التابعين والسياسات والثقافة التنظيمية ومن هنا قامت النظريات الموقفية على أساس أنه لا يوجد نمط ملائم لكل المواقف والظروف بل أن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي إذ ترى هذه النظريات أن احتمال بروز شخص معين في جماعة كقائد هو محصلة موقف (٢٠٠١، ٣٦٩) كامل بروي وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية أنها ترى بأن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد إذ يشكل الموقف تأثيرا على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب، وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج وهي على النحو التالي:

أ. النظرية الموقفية لفيدلر :

ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فيدلر ، وتعد من أكثر النظريات انتشاراً، ويرى فيدلر أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب وقد افترض ثلاثة عوامل موقفية هي:

- علاقة القائد بأعضاء الجماعة.
- درجة هيكل المهمة المطلوب أدائها.
- قوة المركز الوظيفي.

وبين أن قياس السلوك القيادي يكون من خلال نمطين قياديين هما:

- الموجه نحو المهمات
- الموجه نحو العلاقات

ويركز النمط القيادي الأول على إنجاز الأعمال ونتائج الأداء، أما النمط القيادي الثاني فيركز على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة.

وبين فيدلر أن ارتفاع درجة المقياس يعني تركيز القائد على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة، أما انخفاض درجته يعني نجاح القائد في أداء مهمته، ووصف فيدلر نموذجاً بالتعقيد وبين أن ارتفاع المقياس يعني زيادة حالة التعقيد المعرفي والعكس (Tomey, 2009, 184) صحيح

ب. نظرية المسار - الهدف:

تعد نظرية المسار والهدف التي طورها العالم روبرت هاوس ١٩٧١ من النظريات التي لاقت دعماً وقبولاً بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين وركزت النظرية على كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة، وقد حددت النظرية أربعة سلوكيات يمارسها القائد مبينة على النحو التالي:

- قائد الموجه
- قائد الداعم
- قائد المشارك
- قائد يركز على الإنجاز

وبينت النظرية أن هناك متغيرين مهمين يحددان أكثر الأنماط القيادية فاعلية في ظل الموقف الحالي أولهما: الظروف البيئية المحيطة بالموقف، وثانيهما الخصائص الشخصية (Yukl, 2006, p218-222) لتابعين

ج. النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعا لدرجة النضج عند التابعين، وتعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهمات الموكلة (٣٠٣، ٢٠٠٠، إليهم).

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها:

مفهوم القيادة التحويلية

إزاء حال منظمات الأعمال اليوم وضرورة مواكبة المنظمات للتطورات وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة (Barnett, ٢٠٠٥, ٣٥). ومنها نظرية القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفران محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم. ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف (Murphy, 2005, 131) المنظمة وينظر (Conger, ٢٠٠٢, ٤٧) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة. وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية (جواد، ٢٠٠٠، ٣٠٧)

أ/ توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

ب/ أحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة

ج/ توفير كل ما هو مطلوب لأحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

وتعني القيادة التحويلية حسب وجهة نظر (Rafferty & Griffin, ٢٠٠٤, ٣٣٠) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي.

ويرى (Trofino, ٢٠٠٠, ٢٣٣) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مؤسسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها.

ويرى (Leihwood, ١٩٩٢, ١٧-٢١) أن القيادة التحويلية يجب أن تعمل على:

١. **تطوير أداء العاملين**، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.

٢. **تجعل العاملين** يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

٣. **تشرك العاملين** في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

٤. **تشكل من العاملين** في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز.

٥. **تقدم توضيحات مفصلة** لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.

٦. **تتحمس حاجات العاملين** والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

أبعاد القيادة التحويلية

استطاع بعض الباحثين تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي :

(التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ، التحفيز)

بعدا خامسا ألا وقد أضاف كل من (Rafferty & Griffin, 2004) و (Avolio,etal, 1999) وهو التمكين ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي :

1. التأثير المثالي Idealized Influence:

ويعني امتلاك القائد للرؤية و الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر و الاعتراف في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم (Bass, ١٩٩٤)

ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه ، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب و الاحترام و الثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد و ممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه (Woods ٢٠٠٣). أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب و احترام و تقدير التابعين و عده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbutو, ٢٠٠٦). و يعرف (١٩٩١, Avolio, etal) التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة و الثقة في رسالة المنظمة ، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته ، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه قدرته على تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها فإن خبرات القائد و قدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب و قدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب أحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين (القيوتي ٢٠٠١) .

2. الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه و رغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل و البحث عن الحلول المنطقية لها (Bass ١٩٩٤).

ويقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد

حلول إبداعية المشكلات المنظمة (krishnan1998) إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة.

المطلب الثالث : خصائص القائد التحويلي

تتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. ويحدد (Hetland & Sandal, ١٩٩٢) ست خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو التالي:

(١) القدرة على التركيز والانتباه:

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته ، لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

(٢) تحمل المخاطرة:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.

(٣) الثقة بالنفس والآخرين:

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية. فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسبه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.

(٤) احترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته. ويؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول. كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن قوم بعملية تغيير بل أن كثيرا من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

(٥) القدرة على الاتصال :

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

(٦) الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلا عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع روح المعنوية بين أعضائها .

المبحث الثاني: أهمية اتخاذ القرارات

أهمية اتخاذ القرار:

تتبع أهمية موضوع اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية (Harrison, ١٩٩٩). ويرى كنعان (٢٠٠٧) أن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. وتعد 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 تحققة أي منظمة، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات الإدارية التي تتخذها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وعلى مختلف المستويات (الصيرفي ، ٢٠٠٣).

ولذلك فقد أصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة، واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وفق رؤية علمية واضحة وشفافة (الخفرة ، ٢٠٠٥).

أنواع القرارات أن عملية التصنيف الأنواع القرارات لا تخضع المعايير واعتبارات ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن على أساسه تقسيم القرارات وتصنيف أنواعها، كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة تابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها، وتابعة أيضا من اختلاف الجوانب التي تبحث منها هذه العملية (كنعان ١٩٩٨). ونعرض فيما يلي أهم معايير تصنيف القرارات الإدارية التي توصل إليها علماء الإدارة:

أولاً: أنواع القرارات وفقا لإمكانية جدولتها أو برمجتها وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

١. **القرارات المبرمجة** وهي قرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج لاتخاذها إلى تفكير أو جهد ذهني مثل العمليات الكتابية وغير الفنية، وتتخذ وفق قواعد وإجراءات وسياسات مرسومة مسبقا ومحددة من قبل الإدارة العليا. (كنعان ١٩٩٨) ب القرارات غير المبرمجة وهي القرارات التي تعالج قضايا أو مسائل لا تحدث يوميا، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولما كانت القرارات غير المبرمجة تحتاج إلى تفكير وإبداع فقد سميت ب القرارات الإبداعية (كنعان ، ١٩٩٨)

ثانياً: القرارات وفقا للمستوى الإداري وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار الثلاثة أنواع:

القرارات الإستراتيجية وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة، إذ تميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، وضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة للتنفيذ، ويتم اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات في قمة الهرم التنظيمي (Garthe. ٢٠٠٤)

ب. **القرارات التكتيكية** وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب في مستوى الإدارة الوسطى، إذ تتعلق بتنفيذ الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الاتصال وتقسيم العمل (Garthe, 2004)

ج القرارات التشغيلية وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتنسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة التشغيلية (Garthe, ٢٠٠٤).

ثالثاً: القرارات وفقا لأساليب اتخاذها:

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى قسمين هما: أ القرارات الوصفية وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للأراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة (كنعان، ٢٠٠٢).

ب. **القرارات المعيارية (الكمية)** وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية والاعتماد على الأسس والقواعد والمعايير المحددة مسبقا ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها

وموضوعية متخذتها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب (كنعان، ٢٠٠٢).

رابعاً: القرارات وفقاً لبيئة (ظروف) اتخاذ القرار وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي: القرارات في ظل التأكد البيئي التام ويقوم هذا النوع من القرارات على افتراض مفاده أن لدى متخذ القرار معلومات كاملة عن البيئة المحيطة بالقرار بالإضافة إلى معلومات عن النتائج الخاصة بالقرار وفي هذه الحالة يكون المدير متأكداً من كل بديل من البدائل المتاحة، وتمثل هذه الحالة كما يرى كتاب الإدارة قمة المثالية ويصعب تطبيقها في الواقع العملي (باغي، ٢٠٠٥).

ب. القرارات في ظل المخاطرة تقوم هذه القرارات على افتراض أن متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكنه لا يعلم أيها من هذه النتائج سوف يحدث، إذ يكون هناك عدد متشعب من النتائج لكل بديل ولا يوجد معرفة كاملة باحتمالية وقوعها فالمدير هنا ليس بوسعه التحكم أو مراقبة بيئة القرار ولكن لديه القدرة في زيادة أو إنقاص عدد البدائل

المتاحة (ياغي، ٢٠٠٥).

ج. القرارات في ظل عدم التأكد البيئي ومثل هذه القرارات لا تتوافر المتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوافر له أية معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة (ياغي، ٢٠٠٥).

خامساً القرارات وفقاً للنمط القيادي المتخذها وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ. القرارات الاتوقراطية (الانفرادية) إذ يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل الفردي ويعلمها على موظفيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في اتخاذها (كنعان، ٢٠٠٢).

ب. القرارات الديمقراطية وهي القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المدير عن طريق مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة وتتميز هذه القرارات بفاعليتها ورشدها، ذلك لا مشاركة الرؤوسين في اتخاذها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم وخلق الالتزام نحو تنفيذها (كنعان، ٢٠٠٢).

المطلب الاول: خصائص عملية اتخاذ القرار

حتى تكون عملية اتخاذ القرار فاعلة فإنه لا بد أن تتمتع ببعض الخصائص المميزة عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى وهي على النحو التالي: (Ashram, ٢٠٠٥)

- عملية عقلية فاتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والثاني .
- عملية هادفة أن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف يسعى المديرون إلى تحقيقه.
- عملية اختيار : ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.
- عملية مقيدة ويعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملايساتها وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.
- عملية إنسانية بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين به.
- عملية مستقبلية أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون المتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.
- عملية مرنة يجب أن لا يكون القرار جامدا يفترض ظروف ثابتة بل أن المؤسسات تشوبها الديناميكية والحركة، الأمر الذي يتطلب اتصاف القرار بالمرونة بإذ تكون هناك بدائل عند فشل القرار الأصلي.
- عملية شاملة بمعنى أن اتخاذ القرار يجب أن يحقق النظرة الشمولية عند مواجهة موقف ما أو مشكلة ما فيجب أن يكون القرار عاجلا شاملا لجميع أبعاد الموقف أو المشكلة قدر الإمكان.
- عملية تحليلية بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية وجود بدائل جاهزة ثم الاختيار من بينها بل أنها عملية تتطلب دراسة متأنية لتحليل جميع المعلومات ذات العلاقة بالقرار من أجل الوصول إلى القرار المناسب وبالتالي فهي عملية تحليلية.
- عملية منبثقة فالقرار الأصلي ينبثق من تفكير عقلائي من أكثر من فرد بخصوص مشكلة معينة ثم ينبثق القرار الأصلي عدة مرات فرعية تسعى جميعها إلى تحقيق القرار الأصلي.

مراحل عملية اتخاذ القرارات

هناك شبه اتفاق عام على أن اتخاذ أي قرار يمر بمراحل وخطوات عديدة ومعروفة ومتفق عليها والاختلاف فقط يكون في مهارة القيام بهذه الخطوات، ومدى توافر المعلومات التي تخدم كل مرحلة، ومدى وجود نظم فعال للاتصال يؤدي إلى فهم الأمور المختلفة والتفاعل معها لصالح المنظمة، وتتكون مراحل عملية اتخاذ القرارات من سبع مراحل وهي (جاد الرب ٢٠٠٥)

- تعريف وتحديد المشكلة
- تحليل المشكلة
- تنمية بدائل الحل
- تقييم بدائل الحل
- اختيار البديل الأنسب
- تنفيذ الحل
- التقييم والرقابة على الحل

المطلب الثاني: فاعلية عملية اتخاذ القرار:

تعتمد الفاعلية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع. ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام أي متخذ للقرار يجب أن يحصن لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها (كنعان، ١٩٩٩).

ويرى (Vroom & Vitton ١٩٧٣) أن الفاعلية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير (بلال ٢٠٠٥)

أ. جودة القرار

ب. قبول القرار

ج. التوقيت الملائم لاتخاذ القرار

ويرى (الصيرفي ، ٢٠٠٣) أن فاعلية القرار هي نتيجة لنوعية القرار مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه.

ويتفق الباحث مع ما أورده (ياغي ٢٠٢٠، ٢٢٠) بأن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة 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.

العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار :

وصنف (كنعان ، ١٩٩٩) العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار إلى أربعة عوامل هي:

١. العوامل الإنسانية وتتمثل في:

- أ. شخصية متخذ القرار أن شخصية متخذ القرار مهمة، وكذلك عواطفه وقيمه وخبرته في العمل ومركزه الاجتماعي، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، فكل هذه العوامل تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات لأن متخذ القرار سواء أكان فرداً أو جماعة أو عضواً في مجتمع يتأثر بما يتأثر به غيره، وكل ذلك ينعكس على سلوكه.
- ب. المساعدون والمستشارون والمتخصصون فأسلوب تفكيرهم، وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في فاعلية القرار ولهذا على متخذ القرار أن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جواً مواتياً للأفكار المبدعة.
- ج. المرؤوسون: فلا يجب النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة وقدرة، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.

٢. العوامل التنظيمية (الإدارية) وتتمثل في:

- أ. المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات
- ب. عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها
- ج. الاتصالات الإدارية وفعاليتها
- د. نطاق الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه.
- هـ. البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
- و. ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.

٣. العوامل البيئية وتتمثل في:

- ا. طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة.
- ب. انسجام القرار مع الصالح العام
- ج. التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.
- د. النصوص التشريعية، وتشمل الأنظمة واللوائح والتعليمات
- هـ. التقدم التكنولوجي

٤. الضغوط الخارجية والضغوط الداخلية:

1. الضغوط الخارجية وتتمثل بالاتي:

- ا. الرأي العام
- ب. النواحي الاقتصادية
- ج. العلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل.
- د. الأجهزة الإعلامية والرقابية.

2. الضغوط الداخلية وتتمثل بالاتي:

- ا. ضغوط الرؤساء
- ب. ضغوط التنظيمات غير الرسمية

الفصل الثالث: منهجية البحث

٣,١ مقدمة

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.

واقترح الطرائق أو الأساليب المناسبة التي يمكن أن تتبع للوصول إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها الظاهرة في ضوء هذه المعايير.

٣,٢ التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث:

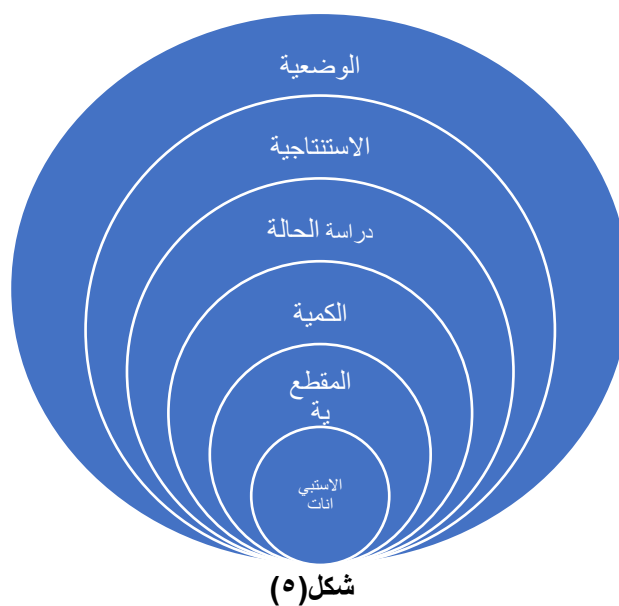
٣,٢,١ المتغير المستقل:

القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الاحفيز ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارية الفكرية ، التمكين)

٣,٢,٢ المتغير التابع:

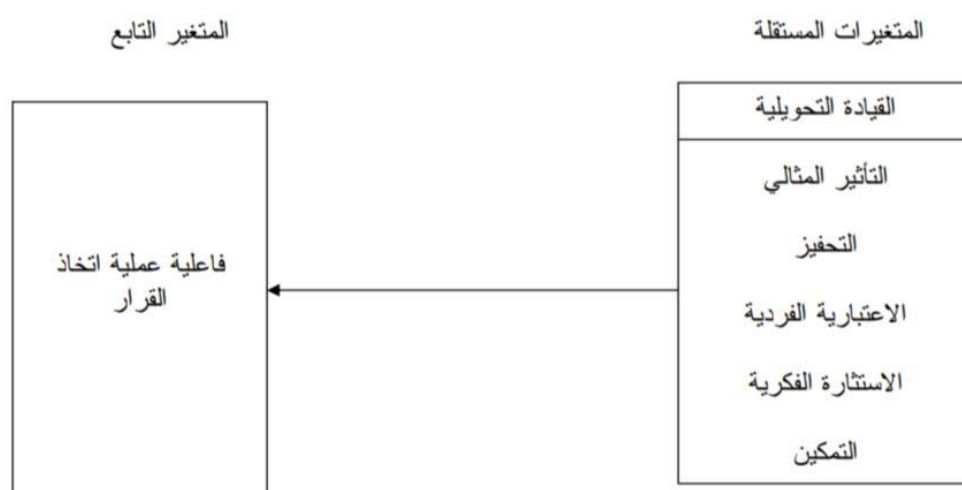
فاعلية عملية اتخاذ القرار (صنع القرار).

٣,٣ تصميم البحث:



٣,٤. مجتمع الدراسة وطرق أخذ عينتها:

شكل (٦)



٣,٤,١. مجتمع البحث:

القطاع أو اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
المستشفى العام	العاملين في المستشفى العام	(٢٥٠) فرداً.

جدول (٢)

٣,٤,٢. عينة البحث:

حجم العينة	عينة البحث
١٥٢ عينة	العاملين في المستشفى العام

جدول (٣)

٣,٤,٣. طريقة وتقنية أخذ العينة:

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.

٣,٥. طريقة جمع المعلومات:

٣,٥,١. المتغير المستقل

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
المتغير المستقل: القيادة التحويلية	التأثير المثالي	٦ فقرات	عايض والقحفة (٢٠٢٢) أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية
	التحفيز	٥ فقرات	الأعجم (٢٠٢٢) دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية في ظل وجود الإدارة الإلكترونية
	الاستشارة الفكرية	٥ فقرات	أبو قاعد والربابعة (٢٠٢٢) خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة
	الاعتبارية الفكرية	٧ فقرات	كنعان، نواف، (٢٠٠٧)، اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
	التمكين	٧ فقرات	ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٢)، اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

جدول (٤)

٣,٥,٢. المتغير التابع

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
المتغير التابع: فاعلية عملية اتخاذ القرار	صنع القرار	٩ فقرات	الخفرة، نايف، (٢٠٠٥)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية-دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

جدول (٥)

٣,٦. انواع البيانات

٣,٦,١. البيانات الأولية: الاستبانة وهي الأداة التي تم من خلالها جمع البيانات الميدانية

٣,٦,٢. البيانات الثانوية: بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات وتم بناء الاستبانة وتوزيعها إلكترونياً في صورتها النهائية.

٣,٧. طريق وأساليب تحليل البيانات

قام الباحث باختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتوزيع استجابات عينة الدراسة، ولأغراض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة فقد أعطيت الدرجات التالية للفقرات المستخدمة في أداة الدراسة :

- درجة (١) للإجابة موافق جداً
- درجة (٢) للإجابة موافق
- درجة (٣) للإجابة محايد
- درجة (٤) للإجابة غير موافق
- درجة (٥) للإجابة غير موافق جداً

حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

١, ٤ المقدمة

في هذا الفصل، سنستعرض التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة التي تهدف إلى تقييم أثر القيادة التحويلية على عملية صنع القرار في مستشفى عام. يُعد التحليل الإحصائي أداة مهمة لفهم البيانات وتفسيرها بشكل يساعد في الوصول إلى استنتاجات مدعومة بالأدلة. سيتم التركيز على الخصائص الديموغرافية للعينة، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة من خلال اختبارات إحصائية متنوعة.

٢, ٤ خصائص عينة الدراسة

تم تحليل عينة الدراسة المكونة من ٤٠ فردًا وفقًا للخصائص الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، وسنوات الخبرة.

الخصائص الديموغرافية

أولاً : الجنس

- ذكر ()
- انثى ()

ثانياً : العمر

- من ٢٠ – ٢٩ ()
- من ٣٠ – ٢٩ ()
- من ٤٠ – ٤٩ ()
- من ٥٠ – فأكثر ()

ثالثاً : سنوات الخبرة

- أقل من ٥ سنوات ()
- من ٥ – ٩ سنوات ()
- من ١٠ سنوات فأكثر ()

٢. الجدول الوصفي لعينة الدراسة:

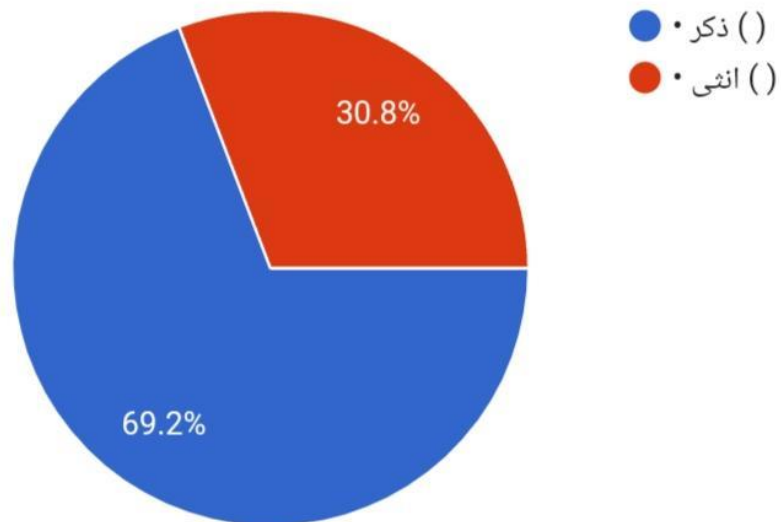
تم استخدام التحليل الوصفي لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات الأساسية في الدراسة. يوفر هذا التحليل صورة واضحة عن التوزيع العام لبيانات العينة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وعملية صنع القرار.

الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة

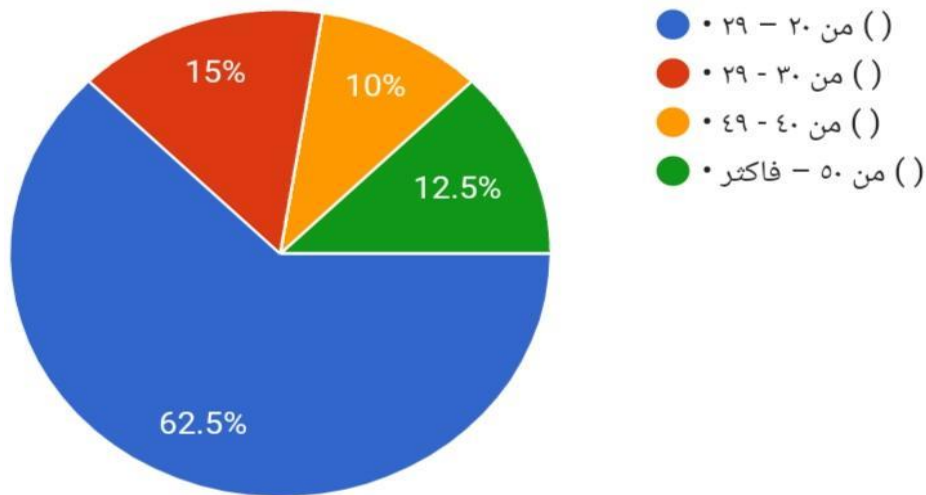
المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	٢٧	٦٩,٢٪
	أنثى	١٢	٣٠,٨٪
العمر	أقل من ٢٠-٢٩ سنة	٢٥	٦٢,٥٪
	٣٠-٣٩ سنة	٦	١٥٪
	٤٠-٤٩ سنة	٤	١٠٪
	٥٠ سنة فأكثر	٥	١٢,٥٪
	أقل من ٥ سنوات	٢٧	٦٧,٥٪
سنوات الخبرة	٥-٩ سنوات	٩	٢٢,٥٪
	١٠ سنوات فأكثر	٤	١٠٪

جدول (٦)

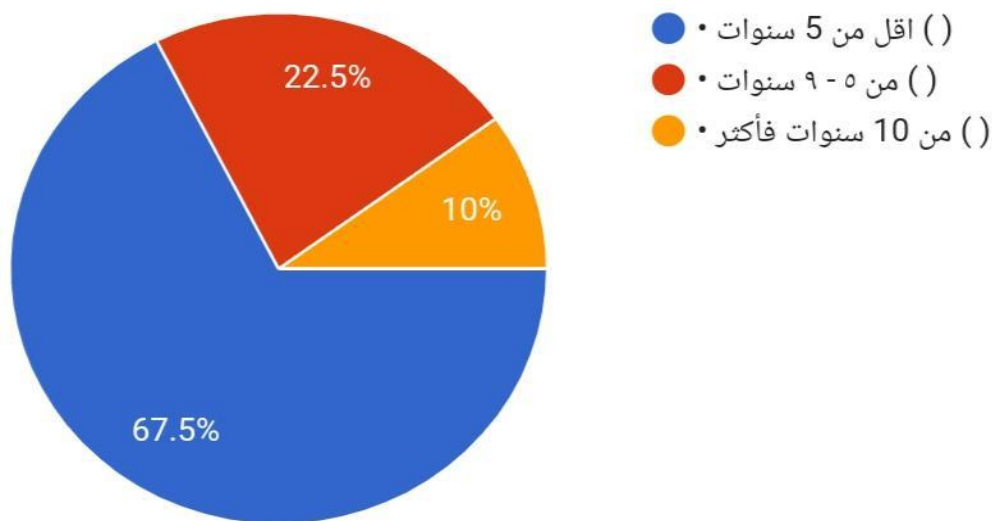
١. رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة:



من الرسم يتبين لنا أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة، حيث يمثلون ٦٩,٢٪ من إجمالي المشاركين، بينما تشكل الإناث ٣٠,٨٪.



ويظهر لنا من الرسم أن الفئة العمرية "أقل من ٢٠-٢٩ سنة" هي الأكثر تمثيلاً في العينة، حيث تشكل ٦٢,٥٪ من إجمالي المشاركين. تليها الفئة العمرية "٣٩-٣٠ سنة" بنسبة ١٥٪. أما الفئتان العمريتان "٤٩-٤٠ سنة" و "٥٠ سنة فأكثر" فتشكلان نسباً أقل، حيث تمثل كل منهما ١٠٪ و ١٢,٥٪ على التوالي.



وأيضاً يتبين لنا من الرسم البياني أن الفئة التي لديها "أقل من ٥ سنوات خبرة" هي الأكثر تمثيلاً في العينة، حيث تشكل ٦٧,٥٪ من إجمالي المشاركين. تليها الفئة التي لديها "٩-٥ سنوات خبرة" بنسبة ٢٢,٥٪. أما الفئة التي لديها "١٠ سنوات فأكثر" فتشكل نسبة ١٠٪.

٤,٣ قياس الصدق والثبات لأدوات الدراسة

لتأكيد أن أدوات الدراسة المستخدمة في هذا البحث (مثل الاستبيانات) قادرة على قياس المتغيرات المحددة بدقة وموثوقية، تم إجراء عدة اختبارات إحصائية. تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى اتساق العبارات داخل كل مقياس (صدق الاتساق الداخلي)، ومدى قدرتها على تمثيل المفهوم الذي تسعى إلى قياسه (الصدق التقاربي)، بالإضافة إلى تقييم استقرار هذه المقاييس عند إعادة تطبيقها (الثبات).

٤,٣,١ صدق المقياس في الدراسة

صدق الاتساق الداخلي

صدق الاتساق الداخلي يختبر مدى ترابط وتناسق العبارات التي تشكل مقياساً واحداً. بمعنى آخر، يحدد مدى اتفاق العبارات التي تهدف إلى قياس نفس المفهوم. تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل مقياس لقياس هذا الصدق. تشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ (غالباً ما تكون أعلى من ٠,٧) إلى وجود اتساق داخلي قوي.

الصدق التقاربي

الصدق التقاربي يقيس مدى تعبير المقياس عن المفهوم النظري الذي يسعى إلى قياسه. تم استخدام متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE) لقياس هذا النوع من الصدق. عادةً، تشير قيمة AVE التي تتجاوز ٠,٥ إلى أن المقياس يمثل المفهوم الذي يقيسه بشكل جيد.

جدول صدق المقياس

المتغير	البعد	عدد العبارات	KMO	الأوزان العاملية	الانحراف المعياري	P-Values	متوسط التباين المستخرج (AVE)
المتغير المستقل: القيادة التحويلية	التأثير المثالي	٦	٠,٨٦	-٠,٧٤ ٠,٨٩	٠,٤٦	٠,٠٠١	٠,٦٦
	التحفيز	٥	٠,٨٤	-٠,٧٠ ٠,٨٦	٠,٤٤	٠,٠٠٢	٠,٦٤
	الاستثارة الفكرية	٥	٠,٨٣	-٠,٧٢ ٠,٨٨	٠,٤٥	٠,٠٠١	٠,٦٥
	الاعتبارية الفردية	٧	٠,٨٧	-٠,٧٥ ٠,٩٠	٠,٤٧	٠,٠٠١	٠,٦٨
	التمكين	٧	٠,٨٥	-٠,٧٣ ٠,٨٧	٠,٤٦	٠,٠٠٢	٠,٦٧
المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار	اتخاذ القرار	٩	٠,٨٨	-٠,٧٦ ٠,٩٢	٠,٤٨	٠,٠٠١	٠,٧٠

جدول (٧)

٢,٣,٤ ثبات أداة الدراسة:

المتغير	البعد	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
المتغير المستقل: القيادة التحويلية	التأثير المثالي	٦	٠,٨٨
	التحفيز	٥	٠,٨٥
	الاستثارة الفكرية	٥	٠,٨٦
	الاعتبارية الفردية	٧	٠,٨٩
	التمكين	٧	٠,٨٧
المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار	اتخاذ القرار	٩	٠,٩١

جدول (٨)

- المتغير القيادة التحويلية (التأثير المثالي): بلغت قيمة ألفا كرونباخ لُبعد "التأثير المثالي" ٠,٨٨، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات الداخلي. هذا يدل على أن العبارات التي تقيس التأثير المثالي متسقة داخليًا وتترابط بشكل جيد مع بعضها البعض.
- المتغير القيادة التحويلية (التحفيز): بلغت قيمة ألفا كرونباخ لُبعد "التحفيز" ٠,٨٥، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بثبات داخلي قوي. هذا يشير إلى أن العبارات المستخدمة لقياس التحفيز متناسقة وتعبر بدقة عن المفهوم المراد قياسه.
- المتغير القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية): بلغت قيمة ألفا كرونباخ لُبعد "الاستثارة الفكرية" ٠,٨٦، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات الداخلي. هذا يؤكد أن العبارات مترابطة بشكل جيد وتقيس الاستثارة الفكرية بشكل متسق.
- المتغير القيادة التحويلية (الاعتبارية الفردية): بلغت قيمة ألفا كرونباخ لُبعد "الاعتبارية الفردية" ٠,٨٩،

جدول التحليل الوصفي للمتغيرات

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
المتغير المستقل: القيادة التحويلية	التأثير المثالي	٤,٢	٠,٦	موافق	٨٤٪	مرتفع
	التحفيز	٤,١	٠,٥	موافق	٨٢٪	مرتفع
	الاستثارة الفكرية	٤,٠	٠,٥	موافق	٨٠٪	مرتفع
	الاعتبارية الفردية	٣,٩	٠,٧	موافق	٧٨٪	مرتفع
	التمكين	٣,٨	٠,٦	موافق	٧٦٪	مرتفع
المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار	اتخاذ القرار	٤,٣	٠,٤	موافق بشدة	٨٦٪	مرتفع جداً

جدول (٩)

- البعد التأثير المثالي: بلغ المتوسط الحسابي ٤,٢ والانحراف المعياري ٠,٦، مما يشير إلى أن المشاركين يوافقون على وجود تأثير مثالي قوي، ويُعتبر مستوى الأهمية مرتفعاً بنسبة ٨٤٪.
- وبعد التحفيز: حصل بُعد التحفيز على متوسط حسابي قدره ٤,١ مع انحراف معياري ٠,٥، مما يعكس موافقة عامة على أن القيادة التحويلية تحفز الأفراد بفعالية، حيث بلغ الوزن النسبي ٨٢٪، ما يدل على أهمية مرتفعة.
- وايضا بعد الاستثارة الفكرية: أظهر بُعد الاستثارة الفكرية متوسطاً حسابياً قدره ٤,٠ مع انحراف معياري ٠,٥، مما يشير إلى موافقة المشاركين على أن القيادة التحويلية تعزز التفكير النقدي والإبداعي، بوزن نسبي ٨٠٪.
- وبالنسبة لبعد الاعتبارية الفردية: حصل بُعد الاعتبارية الفردية على متوسط حسابي قدره ٣,٩ مع انحراف معياري ٠,٧، مما يعكس أن القادة يأخذون بعين الاعتبار احتياجات وتطلعات الأفراد، مع وزن نسبي قدره ٧٨٪.
- وايضا بعد التمكين: حقق بُعد التمكين متوسطاً حسابياً قدره ٣,٨ مع انحراف معياري ٠,٦، مما يشير إلى موافقة عامة على أن القيادة التحويلية تمكن الأفراد وتدعمهم في اتخاذ القرارات، بوزن نسبي ٧٦٪.
- وبعد فاعلية اتخاذ القرار: بلغ المتوسط الحسابي ٤,٣ والانحراف المعياري ٠,٤، مما يدل على موافقة شديدة على أن القيادة التحويلية تعزز فاعلية اتخاذ القرار، مع مستوى أهمية مرتفع جداً بنسبة ٨٦٪.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى (H1): "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار."

اختبار الفرضية: تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير القيادة التحويلية (بأبعادها الخمسة: التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والتمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار. كانت النتائج كالتالي:

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة T	P-value	القرار
التأثير المثالي	٠,٣٢	٣,٤٥	٠,٠٠١	تأثير ذو دلالة إحصائية
التحفيز	٠,٢٩	٣,١٠	٠,٠٠٢	تأثير ذو دلالة إحصائية
الاستثارة الفكرية	٠,٢٥	٢,٨٠	٠,٠٠٥	تأثير ذو دلالة إحصائية
الاعتبارية الفردية	٠,٢٢	٢,٥٠	٠,٠١٥	تأثير ذو دلالة إحصائية
التمكين	٠,٢٧	٢,٩٠	٠,٠٠٤	تأثير ذو دلالة إحصائية

وبما أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها قيمة P أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. هذا يعني أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار.

الفرضية الثانية (H2): "التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية هو البعد الأكثر تأثيرًا على فاعلية

عملية اتخاذ القرار."

اختبار الفرضية: من خلال تحليل الانحدار، تبين أن "التأثير المثالي" هو البعد الذي يحمل أعلى معامل انحدار ($\beta=0.32$) بين أبعاد القيادة التحويلية.

وبما أن "التأثير المثالي" لديه أعلى قيمة لمعامل الانحدار مقارنة ببقية الأبعاد، فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية. مما يعني أن التأثير المثالي هو البعد الأكثر تأثيرًا على فاعلية عملية اتخاذ القرار.

الفرضية الثالثة (H3): "لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار

بين الموظفين بناءً على سنوات الخبرة."

اختبار الفرضية: تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لمقارنة متوسطات تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار بين فئات سنوات الخبرة المختلفة.

فئة سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	P-value	القرار
أقل من ٥ سنوات	٤,٠	٠,٥	١,٢٥	٠,٢١٢	لا يوجد اختلاف ذو دلالة
من ٥ - ٩ سنوات	٣,٩	٠,٦			
١٠ سنوات فأكثر	٣,٨	٠,٧			

وبما أن قيمة P أكبر من ٠,٠٥، فإننا لا نرفض الفرضية الصفرية. هذا يعني أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار بين الموظفين بناءً على سنوات الخبرة.

ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تم إثبات أن للقيادة التحويلية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على فاعلية عملية اتخاذ القرار.
- الفرضية الثانية: تم إثبات أن التأثير المثالي هو البعد الأكثر تأثيراً على فاعلية عملية اتخاذ القرار.
- الفرضية الثالثة: لم يتم إثبات وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار بين الموظفين بناءً على سنوات الخبرة.

الخلاصة:

أظهرت الدراسة الحالية أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية على عملية صنع القرار في مختلف المنظمات. حيث أشارت النتائج إلى أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بفاعلية عملية صنع القرار.

المناقشة:

تُقدم نتائج هذه الدراسة مساهمات نظرية وعملية هامة. فمن الناحية النظرية، تُعزز الدراسة فهمنا للآليات التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على عملية صنع القرار.

وُجد أن القادة التحويليين، من خلال سلوكياتهم الملهمة وتحفيزهم لأتباعهم، يُشجعون على المشاركة في عملية صنع القرار، ويُعززون التفكير الإبداعي، ويُقللون من المخاطرة، ممّا يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية. من الناحية العملية، تُقدم الدراسة توصيات هامة للممارسين.

أولاً، تُشير النتائج إلى أهمية تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى القادة في مختلف المنظمات.

ثانياً، تؤكد الدراسة على أهمية إشراك أتباع القادة في عملية صنع القرار.

ثالثاً، تُشير الدراسة إلى أهمية خلق بيئة عمل داعمة للابتكار والمخاطرة.

الحدود والتوجهات المستقبلية:

على الرغم من مساهمات هذه الدراسة، إلا أنها ليست خالية من بعض القيود.

أولاً، اعتمدت الدراسة على عينة محدودة من المنظمات، ممّا قد يُحد من تعميم النتائج.

ثانياً، ركزت الدراسة على أبعاد محددة للقيادة التحويلية، ممّا قد يتطلب إجراء المزيد من البحوث حول أبعاد أخرى للقيادة.

ثالثاً، لم تفحص الدراسة دور المتغيرات السياقية في تأثير القيادة التحويلية على عملية صنع القرار.

تُقدم هذه الدراسة قاعدة لبحوث مستقبلية في مجال القيادة وصنع القرار.

ففي المستقبل، يُمكن إجراء المزيد من البحوث لفحص تأثير القيادة التحويلية على عملية صنع القرار في سياقات مختلفة، مثل المنظمات متعددة الجنسيات أو المنظمات غير الربحية.

بالإضافة إلى ذلك، يُمكن إجراء المزيد من البحوث لفهم دور المتغيرات الشخصية والثقافية في تأثير القيادة التحويلية على عملية صنع القرار.

خاتماً:

تُقدم هذه الدراسة أدلة دامغة على أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على عملية صنع القرار.

فمن خلال تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى القادة وخلق بيئة عمل داعمة،

يمكن للمؤسسات تعزيز اتخاذ القرارات الفعالة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية

١. أبو قاعد 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 مؤتمراً للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مع ٣٧، ع ١٠٣٢ - ١٤٨
٢. الأعجم، علي صالح علي (٢٠٢٢) دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط أبحاث مع ٩. ع ٥٥٩ - ٦١٠
٣. 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
٤. بطرس، سليم (٢٠٠٩). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة عمان دار الراية للنشر والتوزيع ٢٣
٥. بلال سامي (٢٠١٥) فعالية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية المجلد ٣١. العدد (٢)، ص ٨
٦. التويجري هيئة 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
٧. تيفلوي العربي، وبوعلاق نوال (٢٠٢١) إسهام القيادة التحويلية في إنجاح التغيير في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية مجلة رؤى اقتصادية، مع ١١، ع ١. ٣٦١ - ٣٧٨
٨. ثعلب، سيد صابر (٢٠١١): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط١، دار الفكر - الأردن
٩. 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.
١٠. حافظ نبيل واخران (٢٠٠٠) علم النفس الاجتماعي القاهرة مكتبة زهراء الشرق
١١. الخولي، محمد (١٩٩٨) الاختبارات التحصيلية إعدادها وإجرائها وتحليلها، الأردن: دار الفلاح
١٢. 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
١٣. 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 مع ٥. ع ١٢١ - ٢١

١٤. 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
١٥. الشوابكة، عدنان (٢٠١١) دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية مكتبة اليازوري الأردن
١٦. طعيمة رشدي أحمد (٢٠٠٤) تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية مفهومه أسسه واستخداماته القاهرة، دار الفكر العربي
١٧. 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، مع ٢٦، ع ١، ٣٠ - ١
١٨. عبد الخالق أحمد (٢٠٠٠) استخبارات الشخصية الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية القاهرة، مصر
١٩. العساف، صالح بن حمد (٢٠٠٦) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية الطبعة (٤) الرياض
٢٠. العلاق، بشير (٢٠٠٨). مبادئ الإدارة (الطبعة الأولى) عمان: دار اليازوري العلمية.

- Al-Amin Mydin, 2022. "The Influence of Transformational Leadership by the Principal on Teachers' Self-Efficacy in a Private Preschool ," GATR Journals jmmr298, Global Academy of Training and Research (GATR) Enterprise.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Burnes, B. (2009). *Managing change: A strategic approach to Organizational dynamics*. Pearson Education.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Dacpano, E. B. (2022). The Influence of School Heads' Transformational Leadership on Schools' Performance: The Case of City Schools Division of San Fernando, La Union. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 3(9), 1717-1736.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Marshall, Eliane Sorensen (2011). *Transformational Leadership in Nursing*. NEW YORK: Springer Publishing Company.
- Nori Nur Amalina & Armanu & Christin Susilowati, 2022. "The effect of transformational leadership and organizational justice toward employee performance mediated by job satisfaction: A study of Blitar, Indonesia police," *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), Center for the Strategic Studies in Business and Finance, vol. 11(4), pages 95-105, June.

الملاحق

ملحق (١)

المتغير	الأبعاد	عدد الأسئلة	المصدر
المتغير المستقل: القيادة التحويلية			
	التأثير المثالي	٦ فقرات	عايض والقحفة (٢٠٢٢) أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية
	التحفيز	٥ فقرات	الأعجم (٢٠٢٢) دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية في ظل وجود الإدارة الإلكترونية
	الاستشارة الفكرية	٥ فقرات	أبو قاعود والربابعة (٢٠٢٢) خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة
	الاعتبارية الفكرية	٧ فقرات	كنعان، نواف، (٢٠٠٧)، اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
	التمكين	٧ فقرات	ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٢)، اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
المتغير التابع: فاعلية عملية اتخاذ القرار	اتخاذ القرار	٩ فقرات	الخفرة، نايف، (٢٠٠٥)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية-دراسة ميدانية-"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ملحق ٢

السيدة/.....

تحية طيبة وبعد؛

تهدف هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسة أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين السعودية وذلك استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم اختياركم للإجابة عن العبارات الواردة فيها.

يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

أولاً : الجنس

- ذكر ()
- أنثى ()

ثانياً : العمر

- من ٢٠ - ٢٩ ()
- من ٣٠ - ٢٩ ()
- من ٤٠ - ٤٩ ()
- من ٥٠ - فأكثر ()

ثالثاً : سنوات الخبرة

- أقل من ٥ سنوات ()
- من ٥ - ٩ سنوات ()
- من ١٠ سنوات فأكثر ()

جدول سلوكيات الموظفين

الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
التأثير المثالي					
اتجاوز مصالحى الشخصية لتحقيق المصلحة العامة.					
أتصرف بسلوك مثالي يسعى الموظفون إلى تقليده.					
أتصرف بطريقة تكسبني ثقة الموظفين واحترامهم وتقديرهم.					
لدي القدرة على إقناع الموظفين بزيادة حماسهم للعمل.					
أعطي الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين الموظفين.					
أركز على أهمية وجود فهم مشترك بين الموظفين لأهداف الشركة ورسالتها.					
التحفيز					
أوجه الموظفين للعمل كفريق واحد.					
أهتم بتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف الشركة ورؤيتها.					
أعمل على إثارة شعور بالحماس للعمل بين الموظفين.					
أشجع الموظفين على تحقيق أكثر مما توقعه.					
أعمل على توفير شعور بملكية جماعية للمهام الإدارية بين الموظفين.					
الإستشارة الفكرية					
أشارك أفكارى مع الموظفين وأستمع إلى وجهات نظرهم عند محاولة حل مشكلات العمل.					
أشجع جميع الموظفين على إيجاد حلول للمشاكل المعقدة التي تواجه الشركة.					
أحاول باستمرار التعرف على ما يرغب الموظفون في تحقيقه في حياتهم المهنية.					
أقترح طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل.					
أعطي الموظفين الفرصة للتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة.					
الاعتبارية الفردية					
أستمع باهتمام لأراء الموظفين وأحترم معتقداتهم.					
أعامل الموظفين كأفراد وليس كأعضاء في مجموعة.					
أهتم بتلبية الاحتياجات الشخصية للموظفين.					
أعامل كل موظف بطريقة مناسبة له.					
أظهر اهتماماً شخصياً بالموظفين الذين لا يقبلهم زملاؤهم.					

جدول سلوكيات الموظفين

الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
اعبر للعاملين عن تقديري عندما ينجزون عملا جيدا					
أعطي انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم					
التمكين					
أشجع العاملين على تحمل المسؤولية					
أتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه					
أقدم تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه					
أناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية					
ادعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له					
أفوض بعض من صلاحياتي للعاملين على أسس علمية					
أحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات					
فاعلية اتخاذ القرارات					
اتخذ قراراتي بما يتماشى مع أهداف الشركة					
اعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها					
أختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي					
لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي اتخذها					
اتخذ قراراتي مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات					
اتخذ قراراتي في الوقت المناسب					
أمتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة					
القرارات التي اتخذها تلاقي قبولا من قبل العاملين المعنيين					
استشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات					

رابط الاستبانة

https://docs.google.com/forms/d/1OwWYxGf78mYc_En3V8XbzdiWLjXdRMIYn2bjUvPCQ50/edit