

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



دور ممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها في اتخاذ القرارات لدى عينة من العاملين في القطاع الخاص
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

ماجد محمد الزهراني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

إهداء

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.
إلى أمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر،
ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.
إلى زوجتي.... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب
إلى أولادي..... فلذات الأكباد.

إلى جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي في دور ممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها في اتخاذ
القرارات لدى عينة من العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وأخراً. ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذتي الأفاضل الذين لم يدخر جهداً في مساعدتي، فلهم من الله الأجر ومني كل تقدير حفظهم الله.

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث .

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك ..
فلهم منا كل الشكر

المستخلص

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر نمط القيادة التحويلية على دور ممارسة القيادة التحويلية في تحسين عملية اتخاذ القرار وعلى أداء العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت 50 عامل، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية .

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى القيادة التحويلية لدى رؤساء في القطاع الخاص - مرتفع، أما مستوى أداء العاملين في اتخاذهم للقرارات الفعالة فهو مرتفع، وأظهرت النتائج كذلك أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تعزيز الثقة بين القادة والمرؤوسين، وتشجيع التفكير الإبداعي، وزيادة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار كما أشارت النتائج إلى أن القادة التحويليين يميلون إلى اتخاذ قرارات أكثر استدامة وفعالية بسبب قدرتهم على رؤية الصورة الكبيرة وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن يكون أداة قوية لتحسين جودة القرارات وزيادة فعالية المنظمات في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة .

الكلمات المفتاحية : قيادة ، قيادة تحويلية، أداء العاملين، تقييم أداء العاملين، اتخاذ

القرار، تحفيز الموظفين و التمكين الوظيفي.

فهرس المحتويات

II	إهداء.....
III	شكر وعرفان.....
IV	المستخلص.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول:.....
1	الأنطار العام للدراسة.....
2	الفصل الأول: الأنطار العام للدراسة.....
2	1.1 مقدمة :.....
5	1.2 مشكلة الدراسة:.....
7	1.3 أهمية الدراسة:.....
8	1.4 أهداف الدراسة:.....
8	1.5 تساؤلات الدراسة.....
9	1.6 فروض الدراسة:.....
9	1.7 نموذج الدراسة.....
10	1.8 الدراسات السابقة:.....
19	1.9 المنطقات النظرية للدراسة:.....
21	1.10 المنهجية وطرق البحث:.....
21	1.11 مصادر البيانات:.....
22	1.12 أدوات الدراسة:.....
22	1.13 حدود الدراسة:.....
23	الفصل الثاني.....
23	الانطار النظري.....
24	الفصل الثاني الانطار النظري.....
24	تمهيد :.....
25	المبحث الأول : القيادة التحويلية.....
25	1.1.2 مقدمة :.....

25	2.1.2 تعريف القيادة التحويلية:
27	3.1.2 أهمية القيادة :
30	4.1.2 نشأة ومفهوم القيادة التحويلية:
33	5.1.2 أهمية ومبادئ القيادة التحويلية:
36	6.1.2 مكونات القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها :
39	7.1.2 القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المنظمة :
45	8.1.2 مفهوم النظرية في القيادة:
57	المبحث الثاني : اتخاذ القرار
57	1.2.2 مقدمة :
58	2.2.2 مفهوم القرار :
61	3.2.2 تصنيف اتخاذ القرار :
62	4.2.2 مراحل صناعة القرار :
63	5.2.2 نظريات صناعة القرار :
65	6.2.2 أنواع القرارات :
66	7.2.2 نماذج اتخاذ القرار :
69	8.2.2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :
71	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
71	1.3 منهج الدراسة :
71	2.3 مجتمع وعينة الدراسة :
72	3.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية
72	4.3 خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
73	5.3 خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
74	6.3 خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
75	7.3 خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
75	8.3 أداة الدراسة
77	9.3 الأساليب الإحصائية :
80	الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
80	1.4 مقدمة :
80	2.4 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

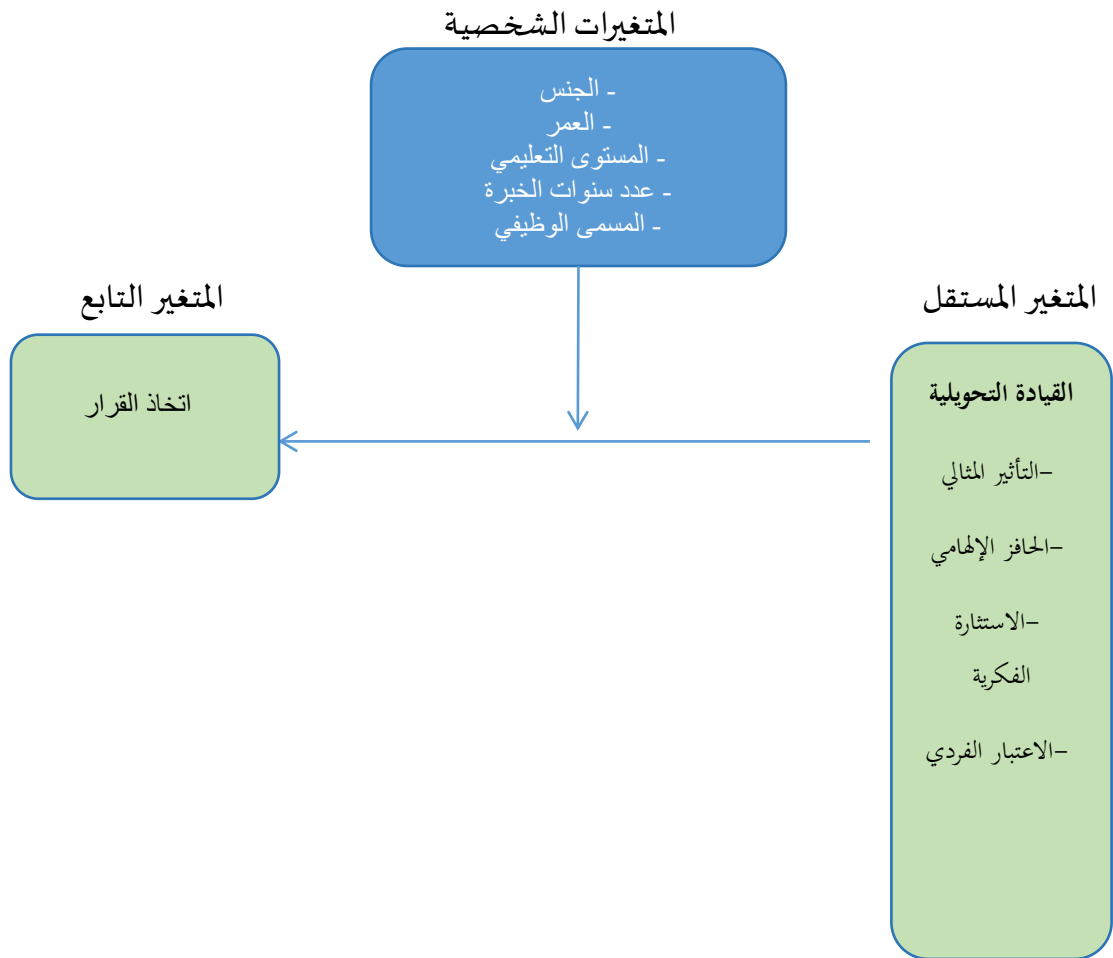
90	3.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
94	الفصل الخامس :النتائج والتوصيات.....
94	1.5 مقدمة:
94	2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية.....
95	3.5 التوصيات
96	Abstract
100	المراجع.....
100	أولا :المراجع العربية:
101	ثانيا: المراجع الأجنبية:
A	الملاحق.....
B	استمارة الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
72	جدول (1) العينة الخاضعة للتحليل
72	جدول (2) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي
72	جدول (3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية
73	جدول (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
74	جدول (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
75	جدول (6) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي
77	جدول (7) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها
80	جدول (8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التأثير المثالي
82	جدول (9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحافز الألهامي
83	جدول (10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستشارة الفكرية
85	جدول (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاعتبار الفردي
86	جدول رقم (12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية
87	جدول (13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اتخاذ القرار
90	جدول رقم (14) نتائج اختباري معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به ومعامل الالتواء

قائمة الأشكال

شكل رقم (1-1) : نموذج الدراسة



الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة :

حظيت القيادة باهتمام المسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها أهدافها إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير مؤسساتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتؤدي القيادة دوراً بارزاً وهاماً في تسيير عمل المؤسسات سواء كانت مؤسسات عامة ام خاصة، فلا يمكن تصور قيام العاملون بأداء واجباتهم دون وجود قائد يوجههم نحو مستوى الأداء المطلوب لتحقيق الواجبات.

حيث تعيش كافة المؤسسات في العصر الحالي ضمن عالم يتسم بالتغيير، ومع عصر التنافس الشديد وأحدث التقنيات الهائلة التي فرضتها التطورات، فإن على المؤسسات أن تواكب هذه التطورات باستمرار، فالرغبة بالنمو والبقاء تحتاج من المؤسسات أن تتقن التعامل مع 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 (زروقي , 2016) .

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 (التويجري , 2017) .

والقيادة التحويلية لها أثر في تطور وتقدم فاعلية المؤسسات في اتخاذ القرارات، فهي عمل جماعي يعتمد على المشاركة، تبادل واحترام الآراء، وتقدير جهود الموظفين، 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 للرفي بأفكارهم ليصبحوا فوق ميولهم ونزعاتهم الشخصية لرفع منزلة المؤسسة (التويجري , 2017) .

ويظل للقيادة الدور المهم في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال ما يتحلى به القائد من صفات قيادية لنقل المؤسسة التي يقودها إلى أفضل حال تسعى للوصول اليه، ومن الأنماط القيادية التي نتجت في ضوء التقدم العلمي والتطور التقني وحاجة المؤسسات نمط القيادة التحويلية ومن أهم ما يميز القائد التحويلي قدرته في مواجهة التحديات والتطورات

المعاصرة من خلال التأثير على سلوك العاملين وتنمية قدراتهم وتشجيعهم وتحسين مستوى أدائهم (العتيبي , 2006).

وشهد هذا العصر الكثير من التغيرات والتطورات المتتالية في مختلف المجالات، ومع هذه التطورات أصبح الإهتمام بالقيادة ضرورة قصوى، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات والشركات التي تسعى للتقدم والتميز ومواكبة المستجدات أن تتبنى القيادة التحويلية وذلك من أجل الإرتقاء بالمؤسسة والوصول إلى إدارة ناجحة قادرة على اتخاذ قرارات رشيدة وفق منهجية علمية مدروسة، حيث يعد اتخاذ القرار مركز وأهم عناصر العملية القيادية، فهو عملية مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في المستويات التنظيمية.

وتُعد القيادة التحويلية نتاجاً للتغيرات التي شهدتها وتشهدها المؤسسات المعاصرة وتمثل حالة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، حيث تستند إلى رؤية ثاقبة وواضحة وترتكز على مبادئ التحول الجذري في ثقافة المؤسسة وممارساتها لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية وذلك بالتأثير على سلوك المرؤوسين (الزهراني , 2017) .

كما أن القيادة التحويلية تعد العامل الأساسي في تطور ورقي المؤسسات، وذلك بسبب الدور الذي تقوم به من أجل استمرارية المؤسسة، من خلال استخدام أساليبها المختلفة مثل التحفيز الإلهامي، الإعتبارية الفردية والحفز الذهني، و أيضا لمقدرتها على تكوين أرضية وقاعدة مناسبة للتطور والتقدم (العطوي , 2010) .

ونستنتج مما سبق بأن القيادة التحويلية تختلف عن غيرها من أنماط القيادات في أنها تقود إلى اتخاذ قرارات فاعلة حيث يقوم القائد التحويلي بإثارة إهتمام ودافعية الأفراد، وذلك من خلال رفع مستوى إدراكهم وفهمهم لأهمية المؤسسة وقيمها وأهدافها ورؤيتها، مما يجعل

الأفراد يضاعفون جهودهم لرفع مستوى المؤسسة بعيداً عن أي مصلحة شخصية، وبالتالي تطوير أداء الأفراد، والذي ينعكس على نجاح المؤسسة وزيادة مقدرتها على المنافسة والبقاء.

وتشكل القيادة الفعالة المحور الرئيس في إنجاح المؤسسات والشركات، حيث تؤدي دور رئيس في التأثير على سلوك المعلمين من خلال إيجاد الجو الفاعل مما يقود العملية التشغيلية إلى النجاح والتميز. فالقيادة سلوك تؤثر في العاملين وتجعلهم ينقادون إلى القائد عن قناعة لما يتمتع به من المقدرة على التصرف وحسن الإدارة.

و في ظل التطورات أصبح نجاح المؤسسة متوقفاً إلى حد كبير على مدى رشد القرارات المتخذة من قبل صناع القرار باعتبار أن المعرفة الصحيحة والدقيقة لعملية صنع القرار يساعد في الوقوف عند القضايا التي تواجهها المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ايضاً ساهمت ممارسة القيادة التحويلية في فاعلية القرارات من خلال السلوك الذي يمارسه المدير متأثراً في الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية والإعتبار الفردي واتخاذها نموذج وقدوة مما يؤثر على اتخاذ القرارات وانعكاسها على سلوكيات المدراء، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات.

2.1 مشكلة الدراسة:

تكمن أهمية القيادة التحويلية التي تعتمد على استراتيجية التغيير بأنها أداة الوصول إلى اتخاذ القرارات الرشيدة الحكيمة والملتزمة بالنظم والقوانين ، وغالبا ما يتوقف نجاح أي مؤسسة على فعالية القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات. ومن

هنا لاحظ الباحث التحولات على منظومة القيادة في شركات القطاع الخاص - التي طرأت في السنوات الماضية على المنهاج ونظام ومعايير تعيين واستقطاب العاملين وغيرها .

حيث تعتبر القيادة المحرك الرئيس للعمل في منظمات الأعمال، لما لها من أهمية ودور في ضمان استمرار عمل المنظمة في وظائفها المعروفة بدءاً بالتخطيط والتنظيم، مروراً بالتوجيه والرقابة وكذلك القيادة ولأن اتخاذ القرارات يعتبر جوهر العمليات الإدارية، وتعد القلب النابض للعمل الإداري كما عرفها (Simon, 1998) .

إذ تدور كافة وظائف التنظيم حول اتخاذ القرارات، كما تعتمد كفاءة المدير في ممارسة الوظائف الإدارية على القرارات الناجحة التي يتخذها تجاه مختلف المواقف، لأن العلاقات التي تسود المنظمة تتطلب معالجات هادفة تبعاً لمنظور قادر على إدراك تطورات واستيعاب المستقبل (الغزالي , 2017) .

هذه الإشكالية تضع أساساً قوياً لبحث يسعى لفهم التفاعل بين القيادة التحويلية وصنع القرار، ليس كظاهرتين منفصلتين، ولكن كعمليتين متشابكتين تُشكّلان معاً نجاح أو فشل المنظمات في القرن الحادي والعشرين.

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 القطاع الخاص ؟"

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع ممارسة القيادة التحويلية وفعاليتها في اتخاذ القرارات ، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفا للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات المتعلقة بالدراسات الحالية ، كما تكمن أهمية الدراسات في القيادة التحويلية حيث تحمل أهمية كبيرة من الناحيتين العملية والعلمية، وذلك للأسباب التالية:

• الأهمية العملية :

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة في تحسين فعالية القيادة في المنظمات حيث تساعد الدراسة في فهم كيفية تطبيق القيادة التحويلية لتعزيز قدرة القادة على تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وتساهم في تطوير مهارات القادة لاتخاذ قرارات أكثر فعالية واستراتيجية وتعزيز الابتكار والإبداع حيث أن القيادة التحويلية تشجع على التفكير خارج الصندوق، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبتكرة تعزز نمو المنظمات وتحسين جودة اتخاذ القرار وتوضح الدراسة كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر على عملية اتخاذ القرار من خلال تعزيز الشفافية والتعاون والثقة بين الفرق وزيادة رضا الموظفين والولاء التنظيمي والقيادة التحويلية تعمل على تحفيز الموظفين وزيادة انتمائهم للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على قراراتهم وجودة عملهم.

• الأهمية العلمية:

تساهم الدراسة في تعميق الفهم النظري للقيادة التحويلية وأثرها على عمليات اتخاذ القرار، مما يضيف إلى الأدبيات الموجودة في هذا المجال وتقوم بتطوير نماذج ونظريات

جديدة وقد تقدم الدراسة نماذج أو إطارًا نظريًا جديدًا لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرارات توفير بيانات وأدلة قابلة للقياس وتوفر الدراسة بيانات تجريبية يمكن استخدامها لدعم أو تعديل النظريات الحالية حول القيادة واتخاذ القرار وفتح آفاق بحثية جديدة وقد تثير الدراسة تساؤلات أو فرضيات جديدة تحتاج إلى مزيد من البحث، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية وتجمع الدراسة بين مجالات علمية مختلفة مثل الإدارة، علم النفس التنظيمي، وعلوم القرار، مما يعزز التكامل بين التخصصات.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مدراء ومشرفيين القطاع الخاص للقيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات المتخذة من وجهة نظر المديرين من خلال:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مشرفي القطاع الخاص .
- التعرف إلى أثر متغير المؤهل العلمي والخبرة والتخصص في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء و مشرفي القطاع الخاص .
- التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة لدى مدراء و مشرفي القطاع الخاص .
- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية القرارات لدى مدراء و مشرفي القطاع الخاص.

5.1 تساؤلات الدراسة

أجابت الدراسة عن الآتية :

ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء ومشرفيين القطاع الخاص من وجهة نظر العاملين ؟

هل هناك فروق ذات دلالة في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء ومشرفيين القطاع الخاص من وجهة نظر العاملين ؟

ما درجة فاعلية القرارات لدى مدراء ومشرفيين القطاع الخاص من وجهة نظر العاملين ؟

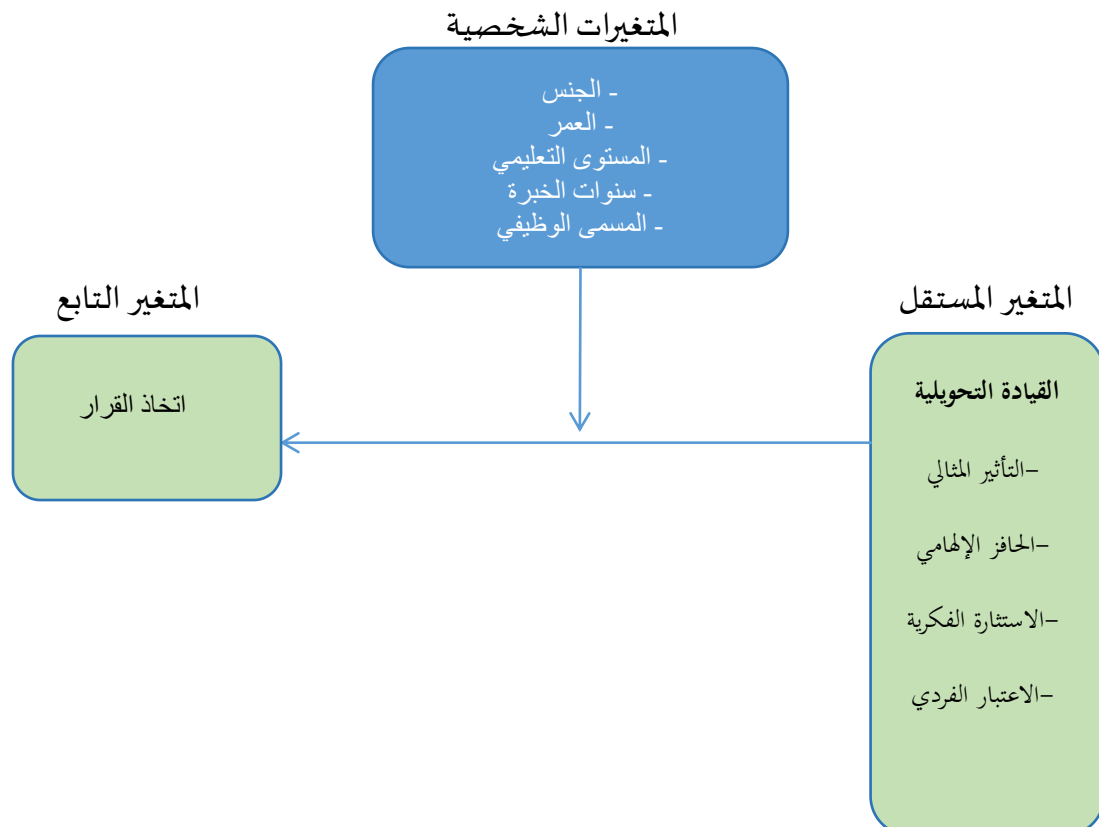
6.1 فروض الدراسة:

القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على إدارة الصراع التنظيمي. وتتفرع منها الفرضيات الآتية: .

القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على إدارة الصراع التنظيمي.

القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التعاون في إدارة الصراع التنظيمي .

7.1 نموذج الدراسة



8.1 الدراسات السابقة:

تتاول هذا القسم عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة التحويلية واتخاذ القرار على المستوى العربي والأجنبي :

وهناك أمثلة منها أفادت بعضها الى اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية, وشملت أداة الدراسة على استبانة وبها فقرات، موزعة على ستة مجالات هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والإستثارة الفكرية، والإعتبارية الفردية، والتمكين، والمكافآت البدائية، وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى القادة من وجهة نظر المدراء كما أشارت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية .

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية والأجنبية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي :

1. دراسة عبد الرحمن رزق هلال :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وتوضيح مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية، فاستخدم المنهج الوصفي والتحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي، وتم تطوير استبيان لقياس القيادة التحويلية والتي تتكون من أربعة أبعاد التأثير المثالي والاعتبارالفردى والتشجيع الفكرى والدافع الإلهامى، وتم التأكد من صدق ثبات أداة الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال مديرية التربية

فتحصلو على (41) استبيان صالح للدراسة، حيث تم الاستعانة ببرامج إحصائية واختبار الفرضيات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

- تطبق مديرية التربية القيادة التحويلية عند مستوى دلالة 0.05 .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ومتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05 .

- هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس والسن عند مستوى دلالة 0.05 .

2. دراسة التجاني دوح، حسين شنيني :

الدراسة التي تناولت موضوع سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية، ركزت على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسات التي تُعتبر جزءًا من البنية التحتية للدولة. تم تطبيق البحث على عينة عشوائية مكونة من 40 موظفًا في بلدية الطيبات بولاية ورقلة، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

باستخدام برنامج SPSS، تم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

1. مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية كان مرتفعًا لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.

2. مستوى أداء العاملين كان أيضًا مرتفعًا في المؤسسة محل الدراسة.

3. العلاقة الإحصائية وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين في بلدية الطيبات.

هذه النتائج تشير إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين، مما قد يساهم في تعزيز فعالية المؤسسات المحلية التي تعتبر أساسية في بناء وتطوير البنية التحتية للدولة.

3. دراسة عبد الله مرزق، دروم أحمد، دروم علي

هدفت إلى استكشاف إبداع القيادة الإدارية من النمط التحويلي ودورها في إدارة عملية التغيير داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة. تم تطوير استبانة مكونة من 30 عبارة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 69 عاملاً من أصل 198 عاملاً في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة.

النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة:

1. أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير:

- وجدت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، مراعاة الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) وإدارة التغيير في المؤسسة المبحوثة.

- هذا يشير إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تسهيل وإدارة عملية التغيير داخل المؤسسة.

2. الارتباط القوي بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير:

- أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب وقوي بين أبعاد القيادة التحويلية وعملية إدارة التغيير.

- هذا يعني أن نمط القيادة التحويلية يتمتع بقدرة عالية على إدارة التغيير بفعالية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والتحول.

أهمية الدراسة:

تُظهر هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية في تعزيز إدارة التغيير داخل المؤسسات، خاصة في المؤسسات العامة مثل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. القيادة التحويلية تسهم في تحفيز العاملين، ومراعاة احتياجاتهم الفردية، وتعزيز الإبداع والتفكير الاستراتيجي، مما يجعلها أداة فعالة لقيادة التغيير بنجاح.

هذه النتائج يمكن أن تكون مفيدة للمؤسسات الأخرى التي تسعى إلى تحسين عمليات التغيير لديها من خلال تبني نمط القيادة التحويلية.

4. دراسة علي ضبيان :

هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية. لتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بتصميم استبانة شملت 55 فقرة، وتم تطبيق البحث ميدانيًا على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في عدة جامعات

سعودية حكومية وأهلية في مدينة الرياض. بلغ عدد أفراد العينة 237، حيث تم جمع 147 استجابة مكتملة بنسبة 62%.

النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة:

1. مستوى تطبيق القيادة التحويلية:

- أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية (مثل التأثير المثالي، التحفيز الملهم، مراعاة الاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية) تُمارس بمستوى مرتفع في الجامعات المبحوثة.
- هذا يشير إلى أن القيادة التحويلية تُطبق بشكل جيد في البيئة الأكاديمية السعودية.

2. مستوى الإبداع التنظيمي:

- على الرغم من ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية، فإن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده كانت بمستوى متوسط.
- هذا يعني أن هناك فجوة بين مستوى القيادة التحويلية وتأثيرها الفعلي على تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات.

تفسير النتائج:

- القيادة التحويلية المرتفعة: يعكس هذا أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لديها القدرة على تحفيز العاملين وخلق رؤية ملهمة، مما يدل على وجود بيئة قيادية داعمة.
- الإبداع التنظيمي المتوسط: يشير إلى أن تطبيق القيادة التحويلية لم يترجم بشكل كافٍ إلى ممارسات إبداعية ملموسة في الجامعات. قد يعود ذلك إلى عوامل مثل الثقافة التنظيمية، أو نقص الموارد، أو عدم وجود آليات داعمة للإبداع.

هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية الربط بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، ونقدم رؤية قيمة للجامعات السعودية لتعزيز أدائها الأكاديمي والبحثي.

5. دراسة زايد علي الشوابكة، فراس سليمان الشليب، ورائد عبد :

هدفت إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. لتحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبانة مكونة من 92 عبارة، واستخدم أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في الدائرة، حيث تم توزيع 142 استبانة، واستُرد منها 129 استبانة، وكان منها 121 صالحًا للتحليل الإحصائي، بنسبة 85.2% من حجم المجتمع الكلي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها. تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض أسئلة الدراسة، بالإضافة إلى اختبارات التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات.

النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة:

1. ممارسة القيادة التحويلية:

- أظهرت النتائج أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي).

- كما تميز العاملون في الدائرة بالالتزام التنظيمي.

2. أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي:

- وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة.

3. توصيات الدراسة:

- أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسة المبحوثة بتبني العاملين الذين لديهم سمات قيادية.

- الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة توافر خصائص القيادة التحويلية فيهم.

- أوصت الدراسة أيضًا بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.

تفسير النتائج:

- القيادة التحويلية: تُظهر النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما يعكس أهمية هذه النمط القيادي في تحفيز العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة.

- الالتزام التنظيمي: يشير ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي إلى أن العاملين يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يعزز من أدائهم واستقرارهم الوظيفي.

هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتقدم توصيات عملية لتحسين أداء المؤسسات من خلال تبني هذا النمط القيادي.

الدراسات الاجنبية :

1. دراسة : Shahzad Naeem, Benish Khan

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية، مع اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. تم تطبيق الدراسة في قطاع الصحة في باكستان، حيث تكونت عينة الدراسة من 125 موظفًا. تم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأثير القيادة التحويلية: تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على أداء الموظفين في قطاع الصحة في باكستان.

- دور الرضا الوظيفي: يساهم الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

2. دراسة Ana Sri Ekaningsih :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء شركات الفحم في شرق كاليمانتان بإندونيسيا. تم توزيع 201 استبانة على العاملين، وتم تحليل النتائج باستخدام طريقة تحليل المسار. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أثر التمكين: يؤثر التمكين بشكل كبير على الرضا الوظيفي، بينما الثقة في المسؤولين لا تؤثر بشكل مباشر على الرضا.
- أثر القيادة التحويلية: أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين.
- أثر التمكين والثقة: التمكين والثقة لدى المرؤوسين يؤثران بشكل كبير على الرضا الوظيفي.

3. دراسة Yasir Tanveer

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، ومعرفة نموذج إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى خلق وتعزيز مستوى الوعي لدى الموظفين حول ممارسات وسياسات الموارد البشرية في شركات المنسوجات. الدراسة ركزت على تصوير الفرص والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع.

ملخص النتائج الرئيسية للدراسات السابقة:

1. لقيادة التحويلية: تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، سواء بشكل مباشر أو من خلال متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي.
2. الرضا الوظيفي: يعتبر عاملاً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.
3. التمكين والثقة: تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء.

4. إدارة الموارد البشرية: تؤثر ممارساتها بشكل كبير على أداء الموظفين، خاصة في القطاعات الصناعية مثل المنسوجات.

أهمية هذه الدراسات:

- تأكيد أهمية القيادة التحويلية: تُظهر هذه الدراسات أن القيادة التحويلية ليست فقط أداة لتحسين الأداء، ولكنها أيضًا تعزز الرضا الوظيفي والتمكين لدى الموظفين.
- دور الرضا الوظيفي: يُعتبر الرضا الوظيفي حلقة وصل مهمة بين القيادة التحويلية والأداء، مما يدعو المؤسسات إلى الاهتمام بتحسين بيئة العمل لزيادة الرضا.
- أهمية التمكين والثقة: تُظهر الدراسات أن تمكين الموظفين وبناء الثقة بينهم وبين القيادات يعزز من أدائهم ورضاهم عن العمل.
- هذه النتائج يمكن أن تكون مرجعية للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أداء موظفيها من خلال تبني ممارسات قيادية تحويلية فعالة وإدارة موارد بشرية متطورة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

الأطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين ومفهومها تقوم القيادة التحويلية على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات قوية للعاملين معهم؛ مما يرفع الروح المعنوية لديهم، وتكون علاقتهم مبنية على الاحترام المتبادل فيما بينهم، وعلى المشاركة والتعاون المستمر، وذات قيم واضحة مما يستثير تفكيرهم لأيجاد حلول ومعالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم داخل المنظمة، ويشعر العاملون بالثقة و الولاء والاحترام لقائدهم .

1- مفهوم القيادة:

القيادة هي عملية التأثير على الأفراد أو المجموعات لتحقيق أهداف محددة. تعتبر القيادة عنصرًا أساسيًا في نجاح أي منظمة، حيث تساعد في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الرؤية والأهداف المشتركة. تختلف نظريات القيادة باختلاف المدارس الفكرية، ولكنها تشترك في التركيز على دور القائد في تحفيز وتوجيه المرؤوسين.

أبعاد القيادة التحويلية الأربع:

1. التأثير المثالي

2. التحفيز الملهم

3. الاستثارة الفكرية

4. الاعتبار الفردي

2- اتخاذ القرار في القيادة :

اتخاذ القرار هو عملية اختيار البديل الأفضل من بين عدة خيارات متاحة لتحقيق أهداف محددة. في سياق القيادة، يعتبر اتخاذ القرار مهارة أساسية تتطلب التفكير الاستراتيجي والقدرة على تحليل المعلومات وتقييم المخاطر. هناك عدة نظريات ومناهج لاتخاذ القرار، منها نموذج القيادة التحويلية واتخاذ القرار في إطار القيادة التحويلية، يعتبر اتخاذ القرار عملية تفاعلية تشمل تحفيز المرؤوسين وإشراكهم في عملية صنع القرار.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

بالنظر إلى طبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية، فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يُعتبر اختيارًا مناسبًا وفعالًا لتحقيق أهداف الدراسة. هذا المنهج يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي (الميداني)، مما يسمح بفهم متغيرات الدراسة وتحليلها بشكل دقيق فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة أثر ممارسة القيادة التحويلية يُعتبر منهجية علمية وفعالة، حيث يسمح بفهم الظاهرة نظريًا وتحليلها تطبيقًا. هذا المنهج يساعد في تقديم نتائج دقيقة وتوصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة في المؤسسات، مما يعزز من فعاليتها وأدائها.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على مصادر البيانات الأولية والثانوية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهدافها. فيما يلي توضيح للمصادر التي اعتمدت عليها الدراسة:

1. المصادر الثانوية:

المصادر الثانوية تشمل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من مصادر موجودة مسبقًا، مثل الكتب، المراجع، الدوريات، التقارير، والأبحاث السابقة. في هذه الدراسة، تم الاعتماد على المصادر الثانوية لتقديم الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية:

المصادر الأولية تشمل البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد العينة أو المجتمع المدروس. في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية.

12.1 أدوات الدراسة :

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة كدراسة وتكونت

الأداة من أربعة أجزاء هي:

الجزء الاول: اشتمل المعلومات الشخصية

الجزء الثاني: استبانة القيادة التحويلية.

الجزء الثالث: استبانة اتخاذ القرار .

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة، وكان الغرض من

التحكيم هو التحقق من درجة مناسبة .

13.1 حدود الدراسة :

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع دراسة القيادة التحويلية وفاعلية القرارات .

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في احدى شركات القطاع الخاص.

حدود زمانية: اقتصر تطبيق الدراسة على مدة معينة .

حدود مكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على شركة في القطاع الخاص.

المحددات: يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية الصدق والثبات للأداة

وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني الإطار النظري

تمهيد :

يمتاز موضوع القيادة التحويلية بالأصالة والحدثة في آن واحد، فهي أحد أهم أساليب القيادة الإدارية، ولأن اتجاهاتها لم تكن معروفة من قبل، حيث تدخل هذه العملية في كافة مجالات نشاط الإنسان وهي وظيفة دائمة وعملية مستمرة ينبغي القيام بها من حيث اعتبارها نظام لضبط أداء العامل وضمان لتحقيق المنظمة، إذ تحتل القيادة مكانة هامة في النظام العام للمؤسسة .

والى جانب ذلك نجد أن اتخاذ القرار من المفاهيم التي نالت أيضا نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، نظرا لما يملكه من أهمية سواء كان على مستوى الأفراد أو المؤسسة، فهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويكاد يكون أداء العاملين بذلك هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه .

وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في اتخاذهم القرارات التي تتمحور كونهم قياديين في المنظمة من خلال التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : القيادة التحويلية .

المبحث الثاني : اتخاذ القرارات .

المبحث الأول : القيادة التحويلية

1.1.2 مقدمة :

القيادة التحويلية هي أحد النماذج القيادية الحديثة التي تركز على إلهام الأتباع وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصلحة الفردية نحو رؤية مشتركة، مع التركيز على تطوير قدراتهم وخلق تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع. ظهر هذا المفهوم بشكل واضح في أعمال جيمس ماكجريجور بيرنز (1978) ثم طوره برنارد باس (1985)، الذي حدد أبعادها الرئيسية.

القيادة التحويلية هي نمط قيادي ديناميكي يعتمد على:

- تحفيز الأتباع عبر رؤية ملهمة.
- تعزيز الثقة بين القائد والفريق.
- تحفيز الإبداع وتمكين الأفراد.
- تغيير ثقافة المنظمة نحو الابتكار والتميز.

وتختلف عن القيادة التبادلية (التي تعتمد على المكافآت والعقوبات) بأنها تخلق ارتباطاً عاطفياً وفكرياً بين القائد والأتباع، مما يؤدي إلى تحول جذري في الأداء والثقافة التنظيمية.

2.1.2 تعريف القيادة التحويلية:

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض من العلماء والباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم.

فقد عرفها ببش بأنها عملية تأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة، من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة مرتبطة بالدور والنشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في الغير وذلك لتحقيق الأهداف .

وعرفها جيمس جريبي ين بأنه عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة .

وكذا عرفت من قبل اودونل كونتر بأنه الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة" ، ويتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة عبارة عن فن يقوم على تأثير القائد الايجابي على المقندين حيث يمثلون لأوامره مما يجعلهم بمحض إرادتهم يوجهون جهودهم لتحقيق أهداف المصلحة العامة .

كما عرفت كذلك على أنها القدرة على إقناع الآخرين لانجاز شئ ما كذلك نستنتج أن القيادة هي قدرة القائد على قوة التأثير في الأفراد من خلال إقناعهم لانجاز أي شئ .

من خلال هذه التعاريف نلاحظ مدى اختلاف الباحث ين على وضع تعريف ثابت للقيادة، فمنهم من اعتبر أن القيادة هي القدرة على التأثير في الجماعة وذلك لتحقيق الأهداف ، والبعض الآخر ركز إن القيادة هي الاهتمام بالمشاعر المعنوية، بينما اعتبر آخرون أن القيادة هي صفات وسمات معينة تتوفر في القائد، وعليه فان عملية القيادة تقوم إلا بوجود من يقود القائد ومن يقادون وهم المرؤوسين أوالتابعين وهدف مشترك بينهم مطلوب تحقيقه في

إطار ظروف موقف معين وعلى ضوء هذا فيمكن أن نعرف القيادة على إنها "القدرة على تأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الغاية والأهداف المنشودة.

القيادة التحويلية هي نموذج قيادي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء استثنائي والتغيير الإيجابي داخل المنظمة. تعتمد هذه القيادة على بناء الثقة، وتعزيز الالتزام، وتمكين الأفراد من تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المصلحة الجماعية.

3.1.2 أهمية القيادة :

تلعب القيادة دور مهم في المؤسسة وتتمثل أهميتها في مايلي:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المنظمة وتصورتها المستقبلية
 - تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات بين الآراء .
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما إن لأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- ولها اهمية أيضا في تعزيز الروح المعنوية والرضا الوظيفي و زيادة الإنتاجية والكفاءة وتعزيز الابتكار والتغيير الإيجابي و بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة.
- إن القيادة هي أداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة، ففي هذا المطلب سنتطرق لعناصر القيادة .

عناصر القيادة :

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأ ي شخص ان يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا اذا وجد من يقود ومن يقادون والهدف المشترك المطلوب تحقيقه في

إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، والفهم أكثر نوجز هذه العناصر فيما يلي :

A. القائد : -

باعتبار القائد أهم عنصر في القيادة، فقد عرف من قبل نجم عبود نجم على انه: " صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من اجل العمل من اجله". وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وليتمكن من القيام بمسؤولياته بكفاءة توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية التي يتفق علماء الإدارة على تصنيفها كما يلي :

- المهارات الفكرية: ضرورة توفر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القائد والقدرة على تحليل النوعي والكمي والقدرة على الاستنتاج والمقارنة والتمتع بقدر عال من المرونة وطرح الأفكار وتقبل أفكار الآخرين .

- المهارات الإنسانية: ضرورة إلمام القائد بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين، وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية .

- المهارات الفنية: يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة في استخدام الطرق والوسائل العلمية المتاحة لإنجاز العمل، وإعداد التقارير والتحليل الضرورية، وترتبط المهارات الفنية بقدرة القائد على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور، وإيمان ه بالهدف وإمكانية تحقيقه .

- المهارات الذاتية: وتتمثل في بعض القدرات والسمات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، كالسمات الجسمية (القامة، الهيئة، الصحة، القدرات العقلية , الذكاء، التصور، ضبط النفس) .

B. التأثير : -

يعتبر التأثير هو لب القيادة، وهو عملية يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطاتهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية هادفة مقصودة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو تعسفي لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم ، وتوسيع مداركهم ومعارفهم، وتدريبهم على مواجهة إحتياجاتهم الضرورية، وتتحدد درجة نجاح القائد بمدى فعالية وسائل التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادهم .

C. الجماعة (المرؤوسين) : -

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة، حيث يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب فيها حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد، والذي يملك اكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنه أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها .

4.1.2 نشأة ومفهوم القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطور القيادة وتفعيلها. لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق أولاً لنشأة القيادة التحويلية ثم التعرض لأهم المفاهيم التي تناولتها القيادة التحويلية .

أولاً: نشأة القيادة التحويلية:

نشأ مفهوم القيادة التحويلية كبديل مكمل ومتطور لنموذج القيادة التقليدية، حيث ظهر هذا المفهوم في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد العالم الأمريكي (burns) سنة 1978 في كتابه القيادة ، وأكد فيه على وجوب وجود قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية ، يسعى من خلالها القائد إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين والتابعين له ، وتعد القيادة التحويلية من وجهة نظره من أكثر القيادات فعالية إذ يتم اللجوء فيها إلى الأهمية الذاتية والتركيزية بشكل أكبر على النتائج النهائية ولقد شهد مفهوم القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات العديد من العلماء والباحثين ، حيث أضاف (bass) إلى مفهوم القيادة التحويلية إضافة أكثر عمقا، واعتبر أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم والمبادئ مثل الحرية والعدالة والمساواة ، واعتبران سلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لذاته، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، وهذه القيم سماها بالقيم الداخلية ، بعد ذلك قام بتطوير مفهوم القيادة التحويلية من خلال إضافة أربعة أبعاد واعتبرها المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية وهي : الكاريزما أو التأثير المثل، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبارات الشخصية ؛ ثم توالى الدراسات أكثر لقياس مدى تطبيق القادة في

المنظمات لما فيهم القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها، فقدم مع (Avolio) سنة 1993 نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية ويتمثل في استبان لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، عرفت تلك الإستبانة باسم المقاييس المتعددة للإبعاد للقيادة واستخدم الكثير من الباحثين هذه المقاييس في دراستهم العلمية لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات .

ثانيا : مفهوم القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات من بينها :

عرفها بينز بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود حسب هذا التعريف تبين أن القيادة التحويلية هي عبارة عن نمط من أنماط القيادة يريد القائد من خلالها إشباع حاجات و رغبات الأفراد وذلك لاستثمار طاقاتهم انطلاقاً من التعرف على متطلباتهم الضمنية و الظاهرية من أجل تغيير ما .

ينظر كونجر للقيادة التحويلية على أنها : تلك القيادة التي تتجاوز حوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة من خلال تعريفه بين أن القيادة التحويلية لا تعبر اهتماماً للحوافز مقابل الأداء بل فاقت هذا المنظور وارتقت وسمت إلى تحويل إهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزءاً من رسالة وهدف المنظمة وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنياً وإبداعياً .

عرف قريغن ومورهان القيادة التحويلية على أنها : مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة لتغيير وخلق أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية يبرز هذا التعريف الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريقة لمسيرة المنظمة، فقيادة التغيير تتطلب نشر وصياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر لتحقيقها مما يعد مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية، فخلق وإيجاد رؤية مستقبلية هي الأسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمة فيه إن تتغير إلى منظمة متعلمة .

كما أشار فيرهولم إلى إن القيادة التحويلية : " تستخدم الإلهام والرؤية المشتركة والقيم لدفع القائد والمؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة هذا التعريف يبين كذلك أنها تلك القيادة التي تستخدم أهداف وغايات القادة والجماعة معا في خدمة المنظمة من خلال القيم والمبادئ التي تدفع إلى أعلى مستويات التفكير، وبذلك ترفع من روحهم المعنوية وتدفعهم أكثر لمضاعفة جهودهم .

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من اعتبر القيادة التحويلية هي تطوير وتشجيع المؤوسين واعتبرت على أنها التي تستخ دم الرؤية المشتركة، وكذا بأنها نهوض كل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية .ومن هذه التعريفات نستنتج تعريفا إجرائيا على أنها "تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظم ة ، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية .

5.1.2 أهمية ومبادئ القيادة التحويلية:

يمكن أن تتواجد القيادة التحويلية في أي منظمة وفي أي مستوى من المستويات الإدارية. سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من أهمية القيادة التحويلية ومبادئها التي أوردها كوهلر وبانكوسكي .

أولاً: أهمية القيادة التحويلية:

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين من الثمانينيات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية .

يمكن تلخيصها في أربعة عوامل وهي:

1. القيادة التحويلية لا تستأثر بقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

2. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء العاملين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة يمكن أن تحسن فعالية المديرين، ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور السيد الهواري حيث قال: "لقد أظهرت مشاهدتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال انه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى مستويات إلى المستويات الاستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي.

3. تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في

تحفيز العامل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة

الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة إكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

4. القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة

بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة لتطبيق في المنظمة

الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية . وهناك من يقول أن أهمية القيادة

التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل :

-البيئة المضطربة سريعة التغيير .

-المنافسة العالمية .

حيث تمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام

ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف، وجعلهم راغبين في بذل جهود

إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب .

ثانيا : مبادئ القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي (Koehler & pankow ski)

كما يلي :

النظر للمنظمة كنظام: باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر

المترابطة، والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على

تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظام إداري فعال وذلك يمكن أن يقلل

من الخسائر الناتجة عن التحويل .

إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل إلى جميع المعنيين .

تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة .

تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وهي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهوا في تحسين الأداء الإداري بفعالية .

تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراءي الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد .

تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة .

التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة .

بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين ، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر .

6.1.2 مكونات القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها :

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق على مختلف مكونات أو عناصر القيادة التحويلية، ثم نتطرق إلى متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية .

أولا : مكونات القيادة التحويلية:

في العام 1993 قدم (BASS) بالاشتراك مع (Avilio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي:

• التأثير المثالي (الكاريزما):

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، فهو يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة وقد سماها (Gellis) الكاريزما، وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل إتباعه، إذ أن القيادة الكاريزمية هي من سمات القيادة التحويلية ، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة وبدون هذه الثقة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة ، إذ يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعهم، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا وثقة بالذات وعزيمة وبعد النظر .

• الدافعية الملهمة (التحفيز الإلهامي):

الغرض منها هو تحديد القائد لمعنى العمل الذي يؤديه المرؤوسين والتحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل المنظمة. والدافع الملهم يتضمن إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية رائعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي بينهم، إلى جانب بناء العلاقات القوية وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة .

• الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي):

يقوم القادة بتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يضعوا الطريق التي يؤدون بها العمليات المتميزة بالتساؤلات، مما يجعل الإبداع والابتكار في طليعة إستراتيجية تطوير المنظمة، وذلك بممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول. ويدعو القائد مرؤوسيه أن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرات والابتكارات والإبداعات من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليهم من زوايا عديدة. وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة ، وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات .

• النظرة الفردية (الاعتبار الفردي أو الاهتمام الفردي) :

يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه ، وإدراكه مبدأ الفروق الفردية ، والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب واهتماماته، لأن حاجات المرؤوسين تتسم بالخصوصية وليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة، ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور .

ثانيا :متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية :

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة

للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه وتتمثل هذه المتطلبات في :

- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين.
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية. ومن تلك المهارات

التي ذكرها هكوزس وبوسنز :

- القدرة على الابتكار والإختراع.
 - القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
 - القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة.
 - القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
 - القدرة على وض ع الرؤية والرسالة والإستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها .
- ويقدم آخرون مجموعة من المهارات اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي وهي :
- مهارات الوعي بذات .

●مهارات التنظيم الذاتي .

●مهارات الطاقة الايجابية .

●مهارات التكامل والالتزام (النزاهة) .

●مهارات الوعي الإجتماعي.

●المهارات التبادلية .

تشير مهارات الوعي بذات قدرة الفرد على إدراك ذاته فبدون إدراك ومعرفة ذاته لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والذي يرغب الوصول إليه .

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكاته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقدرة الإرادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته .

وترتبط الطاقة الإيجابية بالنظرة التفاعلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لإستثارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، ويوصف هؤلاء القادة بأنهم مسئولين ومتقنين في العمل ، أما مجموعة المهارات الأخرى فهي تبادلية وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين وتشير المهارات التبادلية على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين .

7.1.2 القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المنظمة :

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المنظمة، ويعتبر أداء المنظمة هو المرآة التي يعكس وضعها في مختلف جوانبها،ولكي يكون أداء المنظمة عال بقدر من الكفاءة والفعالية، يتوجب

تحقيق قيادة فعالة في المنظمة، باعتبار أن القائد هو عنصر أساسي وهام فيها، لأنه هو المؤثر على أهم مورد تملكه المنظمة والمنظمة بدون موردها البشري لا تعتبر منظمة، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحال هي عدم توفر القائد الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها ، الذي يمكنها من تحقيق التميز من خلال تحقيق معدلات أداء عالية. من أنماط القيادة الحديثة التي تسعى إلى وضع الرؤية والخطط التي تنتهجها من أجل تحقيق تلك الأهداف وتحسين أداء المنظمة هي القيادة التحويلية ومما سبق سنحاول تحديد تأثير كل من عناصر القيادة التحويلية التأثير المثل، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية على أداء المنظمة .

أولاً : التأثير المثالي على أداء المنظمة :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة باعتباره الفاصل بين البقاء أو الخروج، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع مهما كان على كفاءة أداء مواردها البشرية باعتبارها من الموارد الأساسية وقيمة في المنظمة. وحتى يكون أداء المنظمة ذا كفاءة وفعالية عالية وجب أن تكون هناك قيادة فعالة، حيث أن القيادة تؤثر في المرؤوسين داخل المنظمة وبذلك إذا كانت قيادة ايجابية فهي ترقى إلى مستوى أداء الأفراد وتحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل .

ومن أنماط القيادة الحديثة نجد نمط القيادة التحويلية التي لديها القدرة على إعادة تشكيل المنظمة لتحقيق أهدافها وإغراضه، فهنا يقوم القائد التحويلي بغرس الكبرياء في نفوس المرؤوسين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما

انه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المنظمة. فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا وتترك انطبعا واضحا لدى العاملين، فهو يظهر مشاعر الاحترام للآخرين ويبني الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، وبذلك يتعايش العاملون مع هذه الرسالة مما يزيد جهودهم على تحقيق الأداء العال، وكذلك ميله للمخاطرة هذا ما يزيد من فرصة الإبداع والابتكار والتي تساهم في تنمية قدرات العاملين في النمو والتطوير، بحيث يستطيع أن يجعل المرؤوسين يتأثرون بممارسته وذلك عندما يتحسسون بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ، فهذا النوع من القيادة يجعل العاملين طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ، ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات، وهذا بالتأكيد يؤثر على الأداء العام للمنظمة .

ثانيا: تأثير التحفيز الإلهامي على أداء المنظمة :

إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقادة يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية والتي سيكون العاملون قادرين على قبولها ويناضلونها من اجلها فقد عرف التحفيز الإلهامي بأنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول .

حيث يقدم القائد التحويلي صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته وشعوره لما يجب أن تكون عليه المنظمة وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور. يعمل القادة التحويليون على الهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل ، إلى

جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين ، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين العاملين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة .

إن القادة التحويليون يغرسون الثقة لدى المرؤوسين وإن الأهداف سيتم تحقيقها وإن مهام المنظمة المستقبلية ستتنجز فاهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له نجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات.

فعلى القائد توضيح الهدف للمرؤوسين الذين يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة مرغوبة مما يبث روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب ، وبهذا يجعلون من الخطر فرصة ومن الضعف قوة ، وهذا من شأنه رفع أداء المنظمة. ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله هذا ما يعطي انطبعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم. فالقائد الذي يحفز المرؤوسين بروح الفريق الواحد، هذا يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، ويبدو أن قدرة القائد على إنكاء روح التنافس بين المرؤوسين يساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات وأفكار تتسم بالجدية والأصالة، حيث يقدم القائد التحول للعاملين في المنظمة توجيهها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وحفزهم لدعم آرائهم واقتراحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والتفكير الجاد العلمي في كيفية أدائه بشكل أفضل ، وتنمية روح التنافس الايجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يساهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الهادفة لتطوير المنظمة بفعاليتها المختلفة، وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية الأداء لديهم.

ثالثا : تأثير الاستشارة الفكرية على أداء المنظمة :

قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطريقة جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها، فتعني إثارة المرؤوسين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف. وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، وإثارة العاملين بجعلهم أكثر وعي ا، وبذلك تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم ، مما يعني أن القائد يمارس أساليب التقمص العاطفي لتحفيز المرؤوسين على إيجاد حلول لمشكلات المنظمة، والعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو المرؤوسين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، والمساعدة في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم المرؤوسين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي والشخصي والمنظمي ، وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين، حيث إن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة ايجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة، مما يزيد من رفع أداء المنظمة ويكون بكفاءة وفعالية ، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار

ما لديهم من قدرات، في حين أن عدم إشراك المرؤوسين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائقاً من الاستفادة من قدرات العاملين .

رابعاً: تأثير الاعتبار الفردي في أداء المنظمة :

الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة ، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ، تعود قدرة القائد على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفع العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع عامله وسلوكه الحسن في التعامل معهم فمن مسؤوليات القائد خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على تحقيق أداء أفضل داخل التنظيم، فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل ويرفع من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم ، وكذلك بتفويض الصلاحيات وتمكينهم من ممارساتها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية ، والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وتحديد نقاط القوة والضعف وبثال استغلال نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف وتحويلها إلى فرصة تستغلها المنظمة، وتأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهودهم، هذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والتفكير ، وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج ورفع أداء المنظمة، وبالتالي استغلال مهاراتهم وقدراتهم التي تطور أساليب العمل نحو الأفضل .

8.1.2 مفهوم النظرية في القيادة:

تعددت الدراسات والنظريات خلال العقود الماضية التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، إلا أن جذور النظرية في ميدان القيادة التربوية كما يشير (بطاح والطعاني, 2016) يعود إلى النظرية في ميادين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وهذا ما جعلها تصطبغ بالصبغة الخاصة بهما لبعض الوقت حتى لاقت اهتمامًا خاصًا وتطورًا في النصف الثاني من القرن العشرين وذلك بعد انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية حقق هذا المؤتمر نتيجة ملموسة كما ذكر (أبو ناصر , 2008) والتي تمثلت في تحديدهم لنوع التفكير السائد عن الإدارة والقيادة التعليمية التربوية ، وتقديمهم للكثير من المقترحات لتكوين فكر جديد لهذا الميدان ويقصد بالنظرية في القيادة التربوية كما يوضح (الأغا و عساف, 2014) بأنها مجموعة من الفروض نشأت عن طريق التجريب و الفحص والملاحظة ، التي توصل إلى مبادئ تفسر طبيعة القيادة وتتنبأ بها وتستبصر بما يتعلق بالجديد حولها ، وبالتالي يمكن استخدامها كما يشير (أبو ناصر , 2008) كدليل للعمل القيادي ، ولشرح و تفسير المواقف الإدارية ، ولتوليد المعرفة القيادية ولجمع الحقائق حولها .

ومن جانب آخر، يمكن تعريف النظرية القيادية من وجهة نظر الباحث إطار فكري عام يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين في الإدارة نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، ويساعد القيادي على التنبؤ وتفسير الأحداث. في الوقت ذات نجد أن تلك الممارسة العملية تعطي تغذية راجعة للنظرية في القيادة وتمدها بالملاحظات والمعلومات.

ويجدر بالذكر أن تطبيق النظرية على وجه عام وفي الميدان التربوي على وجه الخصوص كما ذكرها (آل ناجي, 2016) هي ليست حقيقة مطلقة، وإنما هي حقيقة نسبية قابلة للدحض والرفض فهي نموذج لواقع أو تمثيل له مع ضرورة ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه كما أن تلك النظريات تابعة لمجال العلوم السلوكية الذي يفرض وجود صعوبة فرض التنبؤ وفي اختبار الفروض. ويضيف الباحث أن هذا الاختلاف يعود أيضا للفطرة البشرية وهي فطرة الاختلاف والتغير المستمر.

أولاً : نظرية الرجل العظيم :

تعد نظرية الرجل العظيم كما أشار (البديري, 2001) أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علمًا له أصوله وقواعده ، أم فنًا مرتبطًا بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما ، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية ، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة ، وقد أطلق عليها البعض كما ذكر (المخلافي, 2009) الأب الشرعي للقيادة ؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية .

تتعلق هذه النظرية كما وضحتها (المعاينة, 2007) من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. كما ذكر (جلدة, 2009) أن أصحاب هذه النظرية الرجال العظام في المجتمع يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة (المصري ،2015).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسياس جماعته ويؤثر فيهم (آل صبرة، 2016) .

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن نظرية الرجل العظيم تعتمد أساساً على وجود أفراد يولدون عظماء، لذا فهم الأحق بالقيادة من غيرهم، فهم يمتلكون مواهب وصفات وراثية وخصائص فطرية جعلتهم قادرين على القيادة الفعالة ومن دونها لن يكونوا قادرين على ذلك.

لمحة تاريخية حول نظرية الرجل العظيم:

تعود جذور هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، حيث اعتقد الإغريق أن السبب في الرخاء واستقرار المدن اليونانية في ذلك الوقت لا يرجع إلى القوانين والداستير وحدها ، بل يرجع إلى حكمة واضعيها الذين ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير مألوفة (البستان ، عبد الجواد؛ وبولس ، 2010).

وبعد اعتماد مبدأ النظريات في القيادة، برزت هذه النظرية كأولى النظريات التي تفسر القيادة في القرن التاسع عشر على يد عالم النفس فرانسيس جالتون عام ١٨٧٩ م الذي قام بالعديد من الدراسات لإثبات هذه النظرية، وقد أثرت نتائجها على عدد من الباحثين والمفكرين الذي تبنا اتجاه الرجل العظيم في القيادة حتى سقوطها وظهور نظرية السمات (المغربي و محمد، 2016).

ولبعض العلماء رأي مختلف عن ذلك في ما يخص القادة، حيث يرى بعضهم أنها تعود إلى العالم الأسكتلندي توماس كارليل عام ١٨٥٧ م عندما صرح أن التاريخ حول العام هو التاريخ الذي أنجزه وقاده الرجال الذين ولدوا بصفات عظيمة ميزتهم عن غيرهم (khan, 2016)

رواد نظرية الرجل العظيم:

تعتبر نظرية الرجل العظيم الأساس الأول ونقطة الانطلاق الأولى لنظريات القيادة التي ظهرت بعدها ، فقد حظيت باهتمام الكثير من العلماء الذين آمنوا بها ولعل من أبرزهم فرانسيس جالتون العالم الإنجليزي الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية ؛ ليثبت بها صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة (أبو النور ومحمد، 2015).

ومن روادها أيضا العالم فردريك آدمز الذي أشار (محمد , 2009) بأنه قام بدراسة الظروف القيادية لأربع عشرة أمة عبر فترات طويلة على مر التاريخ، خلص منها أن شخصية القائد الموروثة هي التي تصنع وتشكل الأمم طبقاً للقدرات القيادية التي يتسم بها. وللعالم جومنين اهتمام مشابه لذلك ، فقد قام بدراسات عديدة أكد فيها دور العامل الوراثي في بروز القائد في أي مجتمع ، وأثبت ذلك بذكر أسماء القيادات كبرى مرت على تاريخ الحياة البشرية واندرجت من نفس سلالة العائلة (المغربي، 2016).

ويجدر بالذكر إلى أن نظرية الرجل العظيم لها مسميات أخرى ، حيث أطلق عليها بعض العلماء اسم البطولة، أو نظرية الزعامة ؛ لاعتبار أن هذه الصفات هي ما يتميز بها الرجل القائد عن غيره في هذه النظرية (المخلافي، 2009).

مبادئ نظرية الرجل العظيم:

تستند نظرية الرجل العظيم على عدد من المبادئ:

مبدأ القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم المبادئ وأولها (الصاباب و آخرون، ٢٠١٣).

مبدأ أن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس، وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره (أبو النور ومحمد، 2015) .

إضافة إلى ما سبق يرى (جلدة، 2009) أن هذه النظرية تركز على عدد من الافتراضات أن الرجال العظام (يمتلكون حرية الإرادة، يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية ، كما يتميزون بقدرة السيطرة بما ينسجم مع رؤيتهم).

بعد تعدد القراءات حول مبادئ الرجل العظيم يرى الباحث أن هذه النظرية انطلقت من حقيقة وراثية وهي الصفات الفطرية وأن القائد يُولى ولا يُصنع ، لذا فليس لها أساس علمي صحيح يبرهن صحتها .

ثانيًا: نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة (النمر وآخرون، 2019). وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة (المعاينة، 2007).

تأثرت هذه النظرية بما كان سائدًا في منتصف القرن التاسع عشر في الغرب بأن القادة يولدون ولا يصنعون لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به الشخص العادي. ومن هذا المنطلق أجريت العديد من الدراسات وتوصل الباحثون أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد أعطته فرصة كبيرة ليصبح قائدًا ناجحًا (آل ناجي، 2016).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف نظرية السمات حسب ما ذكر (الصباب وآخرون، 2013) بأنها النظرية التي تقوم على افتراض إمكانية اكتساب السمات والخصائص عن طريق التعلم والتجربة والتدريب مما يجعل الفرد قائدًا فعالاً، بشرط تحصيل نسبة محددة لا بد من توافرها في كل سمة، كما يتفق (المخلافي، 2009) مع ما سبق بأنها النظرية التي تقوم على اعتبار أن النجاح في القيادة يتوقف على توافر واكتساب بعض السمات وأن الأفراد

الذين تتوفر لديهم هذه السمات يصلحون للأعمال القيادية ومن هذه السمات الحماس، والقدرة على اتخاذ القرار .

من جانب آخر يخالف (البديري، 2001) ذلك فهو يرى بأن هذه النظرية قائمة على سمات موروثية لا يمكن تعلمها أو تعليمها للأفراد حتى يصبحوا قادة، وعلى الرغم من وجود تشابه في هذه السمات بين القائد والآخرين إلا أن نسبة توافرها في القائد تكون بشكل أكبر ، وبالتالي يكون متميزا عنهم.

لمحة تاريخية لنظرية السمات:

بدأت ملامح هذه النظرية بالظهور في الخمسينيات من القرن العشرين، بعد أن تأثر العلماء على اختلاف تخصصاتهم بالمدرسة السلوكية في علم النفس والتي جعلت من سلوك الفرد لبًا لدراساتها، وبعد سقوط نظرية الوراثة (الرجل العظيم) وانهارها وإثبات عدم صحتها ومعقوليتها في تفسير القيادة (جلدة، 2009) .

وعلى الرغم من ظهور هذه النظرية في الخمسينيات من القرن المنصرم، إلا أن أولى المحاولات المنظمة التي تشرح هذه النظرية كانت في دراسة أقامتها جامعة مينيسوتا عام ١٩٩٠م على الإداريين في ١٣ شركة، وقد أسفرت نتائجها عن وجود خصال وصفات مشتركة يمكن أن تُعزى إلى الإداريين الناجحين من بين 468 إداري داخل تلك الشركات. وبناء على نتائج هذه الدراسة، قام العلماء بتوسيع نطاق نظرية السمات والبدء بالدراسات الاستقرائية والاستنتاجية على القادة في مختلف الميادين؛ للكشف عن السمات القيادية المشتركة في هؤلاء القادة، ولتحديد ماهية هذه السمات حتى يتم اختيار القادة على أساسها (آل صبرة، 2016).

رواد نظرية السمات :

يعتبر جوردن ألبورت من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس لهذه النظرية ودراسة السمات وتحديدها، والذي يُطلق عليه عميد سيكولوجية سمات الشخصية. فقد كان ينظر إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة طبيعية لوصف الشخصية، ويرى بأن السمة الحقيقية هي السمة الفردية التي توجد في الأفراد بدلاً من المجموعة بشكل عام، قسم ألبورت السمات إلى ثلاثة أنواع، هي: السمات الرئيسية وهي السمات البارزة والمسيطر على الفرد والتي يُعرف ويُميز بها، والسمات المركزية وهي المتمثلة في الميل الذي يميز الفرد عن غيره من الأفراد وتعد من أكثر السمات شيوعاً وظهوراً، والسمات الثانوية وهي التي تظهر في بعض المواقف والظروف وتعد من أقل السمات وضوحاً على شخصية الفرد (فليه وعبد المجيد، 2014).

ويجدر بالذكر إلى أن نظرية السمات لها مسميات أخرى ، حيث أشار (المخلافي، 2009) أن العلماء أطلقوا على نظرية السمات اسم نظرية القيادة المكتسبة ؛ نظراً لاختلافها عن نظرية الرجل العظيم في القدرة على اكتساب صفات القائد ، أما (المغربي، 2016) فيطلق عليها نظرية مؤهلات القيادة ؛ لاعتبار هذه السمات مؤهلاً للحصول على منصب قيادي .

مبادئ نظرية السمات:

بعد القراءات المتعددة حول نظرية السمات وبعد ما تم طرحه سابقاً حول مفاهيم هذه النظرية، يستخلص الباحث أن جميع رواد هذه النظرية يؤكدون مبدأً واحدًا تتمحور حوله هذه النظرية وهو أن القدرة على القيادة لا يمكن إلا إذا توافرت بعض السمات الجوهرية سواء كانت موروثية أو مكتسبة، وما أن توافرت هذه السمات لدى الفرد يصبح قادرًا على القيادة وقادرًا على أن يكون ناجحًا فيها، وفي المقابل يؤدي عدم توافر هذه السمات إلى عدم تمكن الفرد من العمل والإبداع والنجاح في مجال القيادة.

ويرى عالم الاجتماع ماكس فيبر عكس ذلك، فهو يحدد سمة (الكاريزما) باعتبارها أعظم سمة ثورية يجب أن تتوافر لدى القادة ، فهي برأيه السمة التي تنتج القائد وتجعله قادرًا على القيام بدوره بشكل فعال ، كما تجعل من الأتباع أشخاصا متفانين لقائدهم ، متأثرين به ، عاملين برأيه دون جدال(khan,2016) .

كما حدد عالم النفس الأمريكي رنسيس ليكرت أربع مجموعات أساسية لصفات القائد، وهي: العلاقة بالعاملين والتعاون معهم ومساعدتهم، نشاط المنظمة والحماس له والتقدير لأهميته، المهارات الفنية والقدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم، وأخيرا الشخصية الحسنة المحبة للغير (المخلافي ، ٢٠٠٩) .

ثالثاً: النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف (القحطاني، 2008) .

تعتبر النظرية الموقفية نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة (المعيوف، 2018).

أشار (أبو نور ومحمد، 2015) بأن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

ويتضح مما سبق، أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، وذكر كل من (أبو نور ومحمد، 2015) بأن هذه النظرية تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة ، حيث تصبح بيئة العمل في موقف و تحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة و يوجهها.

لمحة تاريخية للنظرية الموقفية:

تطورت النظرية إلى مفهوم القيادة، حيث استطاعت المنظمات إضافة بُعد الموقف القيادي إلى جانب بعدي العمل والعلاقات ، حيث يعد الموقف جزء لا يتجزأ من القيادة ، وطُورت نظرية الموقف وفق عدد من النماذج لروادها ، ومن أشهر نماذج هذه النظرية نموذج فيدلر الموقفي في القيادة والذي سمي " بنموذج الظروف المتغيرة بفاعلية القيادة " ، حيث يعد فيدلر أول من قدم نظرية موقفية في القيادة بعد دراسة دامت ١٧ عاما ، وبالتالي تصبح نظريته من بين نظريات الموقف المتطورة والتي ظهرت في ستينات القرن الماضي (المخلافي, 2009) .

رواد النظرية الموقفية:

تعدد رواد هذه النظرية وتعددت مبادئهم حولها كما ذكرها (القحطاني, 2008) حيث يعد فيدلر أبرز رواد هذه النظرية و المؤسس الحقيقي ، أكد فيدلر بأن عناصر الموقف تتلخص في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين ، وطبيعة العلاقة التبادلية ، والتحديد الواضح لأهداف ومهام التنظيم ، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف .

كما حدد (كافي, 2015) أهم النماذج التابعة للنظرية الموقفية كنموذج الخط المستمر في القيادة لتاننبوم وشميدت ، ونموذج المسار والهدف لهاوس ومتشيل ، ونموذج الاحتمالات (الطرفية) لفيدلر ، ونموذج الحالات القيادية لهرسي وبلانشارد ، ونموذج فروم ويتن الموقفي في القيادة .

مبادئ النظرية الموقفية:

تركز هذه النظرية على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها ، كما أن نظرية الموقف تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية : نوع القائد ، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف (أبو ناصر, 2008).

المبحث الثاني : اتخاذ القرار

1.2.2 مقدمة :

يعد موضوع اتخاذ القرار من أهم العناصر و أبعدها أثراً في حياة الأفراد وحياة المؤسسات الإدارية إذ يتعرض الإنسان أثناء حياته اليومية للعديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات، لذا فإن عملية اتخاذ القرار ذو أهمية فمن خلاله يحدد البديل الأنسب للموقف أما على مستوى المؤسسة تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الأساسية للمدير فيتطلب منه تحديد جوانب الموقف وتقييمه ثم اختيار الحل الأنسب وتنفيذه (الحراشة, 2014) .

ولا يظهر نجاح القائد أو فشله إلا عبر تخطيه ونجاحه في المرور بمرؤوسيه من مراحل الأزمة إلى مراحل الإستقرار ولاشك فيه أن تعدي مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ في الأزمة لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد في أي عمل يقوم به (الطنجي , 2015) .

فقد عرف (العمري , 2002) القرار بأنه اصدار حكم معين في موقف ما وذلك بعد التفحص الدقيق للبدائل المختلفة.

أما (خيرى , 2013) فقد عرفه بأنه الإختيار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صنع القرارات داخل النسق المؤسسي ويقوم به هؤلاء المسؤولين عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل.

وعرف (المكاوي , 2013) الإختيار المدرك الواعي القائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، فاتخاذ القرار

ليس الإستجابة التلقائية أو رد فعل مباشر لاشعوري و إنما هو اختيار الواعي للبدل المناسب من بين بدائل متاحة في موقف معين.

2.2.2 مفهوم القرار :

تمر حياة الإنسان بالعديد من المتغيرات والظروف والمواقف التي تستثير دافعيته تجاه أمرٍ ما على حساب أمور أخرى، أو تجعله مُقَيِّداً باختيار أمرٍ معين من بين مجموعة من الخيارات أو المتغيرات المتاحة. يتم ذلك من خلال قياس هذه الخيارات في ميزان الأولويات والمتطلبات المتاحة أو المفروضة عليه. وقد يجد الإنسان نفسه في حالة من الحيرة والتخبط نتيجة تعرّضه لعملية المفاضلة أو الاختيار، سواء كان ذلك طوعياً أو قسرياً. هذه العملية لا تقتصر على الأفراد فحسب، بل تمتد إلى المؤسسات وحتى المجتمعات بأكملها. فجميع القطاعات تشهد مواقف يومية ومستمرة تتطلب تحديد اختيار أو بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة والممكنة. هذه العملية تُعرف إدارياً وعملياً باتخاذ القرار، وهي عملية معقدة تتطلب تحليلاً دقيقاً وموازنة بين العوامل المختلفة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

تُشير معاجم اللغة العربية إلى أن مصطلح "اتخاذ القرار" يرتبط بالنظم الإدارية، حيث تُعرّف هذه المعاجم القرار بأنه شغل المدير ومهمته الأساسية. وفي اللغة، اتخاذ القرار يعني اختيار نهج أو طريق أو آلية للسلوك من بين مجموعة من البدائل والخيارات المتاحة. كما يُعرف بأنه الرأي الذي يتخذه الشخص الذي يملك صلاحية الاختيار وإصدار القرار.

تعريف اتخاذ القرار اصطلاحياً:

تتنوع التعريفات الاصطلاحية لاتخاذ القرار وفقاً لطبيعة العملية وتصنيفها. فمن يصنفها كعملية تفكير أو مهارة عقلية عليا يعتبرها عملية تفكير مركبة وهادفة تهدف إلى اختيار البديل الأفضل أو الحل الأمثل لتحقيق هدف معين، بما يتناسب مع خصائص الموقف وتنوع البدائل المتاحة.

كما توصف بأنها عملية عقلية مخططة ومنظمة تعتمد على المفاضلة بين الحلول والبدائل المطروحة لحل موقف أو مشكلة أو حالة من عدم التوازن. يتم ذلك من خلال اختيار الحل الأنسب والأكثر نجاحاً في تحقيق الهدف، مع الاعتماد على المعلومات الأولية المدروسة، واستخدام مهارات التشخيص، واستكشاف جميع البدائل الممكنة وتقييمها، ثم تنفيذ القرار بشكل مخطط مسبقاً، وأخيراً تقييم نتائج القرار المتخذ.

تعريف اتخاذ القرار إدارياً:

اعتمد المتخصصون في علم الإدارة في تعريفهم للقرار بشكل عام على خصائصه الأساسية، والتي تشمل المحتوى التعبيري، والشكل التعبيري، والمحتوى النظري أو الفكري المرتبط بالحالة أو المضمون الذي يتعلق بالقرار. وبناءً على هذه الخصائص، عرّفوا القرار بأنه عملية اختيار مدروسة لأحد البدائل المتاحة، والتي تتم من خلال تحليل موسع لجميع جوانب الموقف أو المشكلة المرتبطة بالقرار.

من وجهة نظر الإدارة، تُعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مفاضلة تحليلية وموسعة، تهدف إلى اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المتاحة والمقترحة. يتم ذلك لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، مع مراعاة عناصر الموقف والعوامل المحيطة به.

وتتدرج تحت هذا الإطار تعريفات عديدةً متقاربةً، ومن أبرزها ما قدمه الباحثون في

تفسير القرار وعملية اتخاذه وفقاً لما يلي:

1. نيجرو: عرّف القرار بأنه عملية اختيار وإعٍ لبدلٍ من بين البدائل الممكنة في موقف معين.
2. درويش: رأى أن القرار هو البتّ النهائي والإرادة الواضحة والصريحة لصانع القرار حول ما يجب فعله أو تركه؛ للوصول إلى هدف محدد ونهائي بشأن أمر معين.
3. ماكلوري: اعتبر أن عملية اتخاذ القرار ترتبط بالوصول إلى المعلومات ومعالجتها؛ لتحقيق الأهداف المرتبطة بموقف معين.
4. هاريس: عرّف عملية اتخاذ القرار بأنها دراسة تحليلية وتمييزية للبدائل المتاحة، مع الاعتماد على قيم ودلالات محددة لاختيار البديل الأنسب، بما يتوافق مع ثقة متخذ القرار وعوامل الموقف.

تعريف اتخاذ القرار عملياً:

يعكس اتخاذ القرار عملياً التطبيق الفعلي لهذه التعريفات، حيث يتم تحليل المواقف واختيار البديل الأمثل بناءً على المعلومات المتاحة والأهداف المحددة. تظهر تعريفات أخرى لاتخاذ القرار تركيزاً على الجانب العملي الذي يسبق عملية الاختيار. حيث يعرف القرار من وجهة نظر عملية بأنه الاختيار الذي يحظى باستحسان وتفضيل المدير أو متخذ القرار، بعد تحليل الموقف وتشخيصه، وتحديد السلوكيات التي يجب القيام بها لتحسين الموقف، وتلك التي يجب تجنبها.

3.2.2 تصنيف اتخاذ القرار:

انتهج الباحثون في وصف اتخاذ القرار مناهج مختلفة في تصنيفه، اعتماداً على المهارات التي تتطلبها والسمات التي تغلب على طبيعته. فقد تم تصنيف عملية اتخاذ القرار إلى أصناف متعددة من وجهة نظر الباحثين، حيث رأى البعض أنها واحدة من استراتيجيات التفكير، مبررين ذلك بعلاقتها الوثيقة بمهارة حل المشكلات وعملية تكوين المفاهيم. ومع ذلك، حافظوا على استقلالية كل استراتيجية في البحث والدراسة والإجراء، نظراً لاختلاف وتمايز الخطوات والعمليات التي تتضمنها كل منها.

من ناحية أخرى، يرى فريق آخر من الباحثين أن عملية اتخاذ القرار هي في جوهرها عملية حل المشكلات، والتي تعتبر مجموعة من المثيرات والمحفزات التي تتطلب قرارات لمعالجتها وإيجاد حلول لها. وبسبب التشابه الكبير بين العمليتين، تم وصف عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر هؤلاء الباحثين على أنها مطابقة لعملية حل المشكلات. إضافة إلى ما سبق، يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرار كجزء أساسي من العمليات الإدارية والتنظيمية التي تعتمد على التفكير المنهجي والتحليلي. فاتخاذ القرار ليس مجرد اختيار بين بدائل، بل هو عملية ديناميكية تشمل جمع المعلومات، وتحليل البيانات، وتقييم المخاطر، ومراعاة العواقب المحتملة.

أما التصنيف الأكثر ملاءمة، وفقاً لرأي آخرين، فهو اعتبار اتخاذ القرار أحد مهارات التفكير العليا أو المركبة، مثل التفكير الناقد، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي.

4.2.2 مراحل صناعة القرار :

لأن القرارات تعالج مشكلة في بعض الأحيان لذا فإنه ينبغي أن يراعى عند صناعة القرار المراحل المنهجية لمعالجة المشكلة والتي تعتمد على خطوات وهي (المصري، 2008) :

- تعريف وتحديد المشكلة: لا يكفي في هذه المرحلة مجرد اكتشاف المشكلة وتعريفها بل يجب أن يكون لدى المسؤولين الرتبة في حلها وترشيد القرارات بشأنها.
- تحديد الأهداف: الهدف هو النتيجة التي نخطط للوصول إليها لذا فإنه يجب أن يكون واضحاً، على سبيل المثال : مواعيد بداية حل المشكلة، القيود المفروضة على حل المشكلة مثل توافر الأيدي العاملة الماهرة.
- جمع البيانات : في هذه المرحلة يتم جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة وذلك سواء من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات التي تعتمد في النهاية على توقيه في جمعها في الوقت المناسب لإستخدامها.
- تسجيل الحقائق وتصنيفها : في هذه المرحلة يجب تجهيز البيانات وتصنيفها بالطرق التي تسهل معالجتها والإستفادة منه.
- تحديد البدائل الممكنة : ينبغي في هذه المرحلة من الناحية العلمية حصر البدائل في عدد محدود عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المناسبة وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرارات في نفس الوقت.

● تقييم البدائل : وتستلزم هذه المرحلة تقييم أثر البدائل المختلفة على أوجه نشاط

المؤسسة سواء في الأجل الطويل أو القصير مع مراعاة ظروف عدم التأكد.

● تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات : لا تنتهي عملية صناعة القرارات بإختيار البديل المثل،

بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه، واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ

وينبغي متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة

من القرارات والأداء الفعلي.

5.2.2 نظريات صناعة القرار :

جاءت النظريات الخاصة بإتخاذ القرارات الإدارية متأخرة قياساً للنظريات الإدارية

والتنظيمية الأخرى بالرغم من الأهمية الكبرى التي تعطى لهذه العملية في المؤسسات الحديثة،

وبالتالي يمكن القول أن اتخاذ القرارات الإدارية كحقل دراسة لم يكن شائعاً إلى أن ظهرت

النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات منه، ثم ظهر

كتاب السلوك الإداري الذي وضعه هيربرت سايمون في نهاية الأربعينيات من القرن الماضي،

ومنذ ذلك الحين بدأ أدب اتخاذ القرارات يحتل أهمية كبيرة في الموضوعات الأكاديمية والعملية

والتطبيقية (الكردي ومحمد, 2011) .

وهناك العديد من النظريات لصناعة القرار كما بينها (الربيعي , 2012) وهي :

● النظريات العلمية /الكمية :لقد برزت مؤخراً أهمية استخدام الأساليب العملية والتحليل

الكمي في الإدارة كأداة فعالة لإتخاذ القرارات في المجال الإداري، وذلك نتيجة لتوسع

حجم المؤسسات وزيادة المنافسة بينها، فالأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة

السابقة لمتخذ القرار وأسلوب التجربة والخطأ أصبحت غير مجدية لحل المشكلات المتجددة والمعقدة.

- النظريات الكلاسيكية /التقليدية :تُعد هذه النظريات نتيجة تفاعل عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ومن روادها فريدريك تيلور ، هنري فايول، فرانك جلبرت ولندول ايرويك.
- نظرية الإدارة العلمية :من خلال دراسات تيلور لعنصري الوقت والحركة، ودعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية بدلاً من التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي، والتعاون بدلاً من الفردية، كل ذلك ساهم في عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي وجهت الانتقادات للنظرية والتي تمثلت في إغفال الجوانب السلوكية والاجتماعية باعتبار أن العاملين كالألات يستخدمها المدير.
- نظرية التقسيمات الإدارية :من أشهر روادها (هنري فايول ، جلبرت ، ايرويك) أما هنري فايول اقترح بعض التوصيات لترشيد سلوك المدير، تلك التوصيات تُسهم في عملية اتخاذ القرارات ومن هذه التوصيات يجب على المدير أن يتأكد من أن الخطة أعدت بحكمة، مقدرة المدير على الابتكار وإيجاد الحلول الملائمة.
- النظريات السلوكية :اقترح(سايمون ومارس) نموذج لإتخاذ القرارات يركز على أربعة عناصر هي :مستوى الطموح، القيمة المتوقعة للمكافآت، البحث المتواصل ومستوى الرضا، واعتبر(سايمون ومارس)أن العلاقة بين مستوى الطموح ومستوى الرضا هي الضابط الرئيس في عملية اتخاذ القرارات.

6.2.2 أنواع القرارات :

القرارات الروتينية والقرارات الاستراتيجية هما نوعان رئيسيان من القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسات أو حتى في الحياة الشخصية، ولكل منهما خصائصه وأهميته. فيما يلي مقارنة بين النوعين:

■ القرارات الروتينية :

هي القرارات اليومية المتكررة التي تتعلق بالمهام الاعتيادية ولا تحتاج إلى تفكير عميق أو تحليل معقد، غالبًا ما تكون هذه القرارات مبنية على إجراءات وقواعد محددة مسبقًا. خصائصها :

1. تكرارية: تتكرر بشكل يومي أو دوري.
2. بسيطة: لا تتطلب تحليلًا معقدًا أو معلومات كثيرة.
3. محددة: غالبًا ما تكون مرتبطة بإجراءات وسياسات معروفة مسبقًا.
4. سرعة التنفيذ: يتم اتخاذها بسرعة نظرًا لطبيعتها الروتينية.

■ القرارات الاستراتيجية :

هي القرارات التي تتعلق بالتوجه العام للمؤسسة أو الفرد على المدى الطويل. تتطلب هذه القرارات تحليلًا عميقًا وتخطيطًا استراتيجيًا، وغالبًا ما تكون ذات تأثير كبير على المستقبل. خصائصها :

1. غير متكررة: تتعلق بمواقف أو فرص استثنائية.
2. معقدة: تتطلب تحليلاً متعمقاً وجمع معلومات من مصادر متعددة.
3. طويلة الأمد: تؤثر على المستقبل البعيد للمؤسسة أو الفرد.
4. عالية المخاطر: قد تكون لها عواقب كبيرة في حالة الفشل.

7.2.2 نماذج اتخاذ القرار :

النموذج العقلاني : النموذج العقلاني هو إطار نظري يستخدم في عدة مجالات مثل الاقتصاد، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، والإدارة لتحليل سلوك الأفراد أو المؤسسات. يعتمد هذا النموذج على افتراض أن الأفراد أو الكيانات يتخذون قراراتهم بناءً على تحليل عقلاني للمعلومات المتاحة، بهدف تعظيم المنفعة أو تحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة. إنَّ اهتمام سايمون بتلك العوامل المحددة لعملية اتخاذ قرار عقلاني؛ قاده إلى التوصل إلى مفهوم يأخذ بعين الاعتبار تلك العوامل، وهو مفهوم العقلانية المحدودة .

نموذج القرارات الحدسية : نموذج اتخاذ القرار الحدسي: على عكس النموذج العقلاني، يعتمد نموذج اتخاذ القرار الحدسي على الشعور الداخلي أو الحدس. يتم استخدام هذا النموذج عندما يجب اتخاذ القرار بسرعة أو في بيئات حيث تكون البيانات غير متاحة أو غير موثوقة. يمكن للمديرين ذوي الخبرة استخدام هذا النهج في الصناعات السريعة.

سايمون واتخاذ القرارات :

كانت الفكرة الرئيسية التي استحوذت على عقل سايمون منذ سن مبكرة هي كيف يمكن دراسة السلوك الإنساني بأسلوب علمي وتُعد أفكاره حول اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بالإضافة للعقلانية المحدودة والسببية، إسهامات فريدة قدّمتها إلى حقل الإدارة العامة لقد

عارض سايمون الافتراضات الأساسية التي كانت سائدة آنذاك حول الإدراك الإنساني، حيث كان هدفه تفسير طبيعة وآلية عملية التفكير التي يستخدمها البشر في اتخاذ القرار.

وفي عام 1947، نشر أطروحته التي نال بموجبها درجة الدكتوراه من جامعة شيكاغو بعنوان: «السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية» والتي عارض فيها الافتراضات القديمة في الإدارة، وأطلق أول انتقاداته لمبادئ المدرسة الكلاسيكية في الإدارة العامة.

لقد عارض سايمون تلك المبادئ وأسماها أمثال في الإدارة، حيث كان يرى أن تلك المبادئ تتعارض أصلاً مع بعضها البعض، ولا تستطيع الصمود عند إخضاعها للبحث العلمي لذلك فهو يعتقد أن تلك المبادئ غير قابلة للتطبيق في الحالات المعقدة، وبالتالي لا يمكن إطلاق مسمى مبادئ عليها لقد أوضح بأسلوب مقنع كيف أن كل مبدأ من مبادئ الإدارة تلك يمكن أن يكون عرضة للنقض والدحض إذا أُخضع للتفكير المنطقي المنهجي.

وقد ضرب سايمون مثلاً على ذلك، فقد جادل بأن مبدأ تفويض السلطة ومبدأ وحدة القيادة هما مبدآن متناقضان. فمبدأ تفويض السلطة يعني أن المدير ينبغي أن يفوض السلطة والمسؤولية، ولكن في المقابل فإن مبدأ وحدة القيادة يناقض المبدأ السابق عبر الدعوة إلى التحكم والسيطرة على المنظمة من خلال قيادة مركزية. لقد طالب سايمون بالتركيز على الافتراضات الواقعية عند تنفيذ البحوث والدراسات العلمية.

إنَّ التأكيد والاهتمام الذي قام به تجاه مفهوم العقلانية أدى به إلى المطالبة بفصل الحقائق عن القيم ، حيث حاجج عند تناوله لهذه النقطة بأن الحقائق تجريبية يمكن التحقق منها بأسلوب علمي، ولكن في الجانب الآخر، فإنَّ القيم ليست فقط يمكن التحقق منها، ولكنها

تخضع لتفسيرات مختلفة بواسطة أفراد يتعاملون مع مثل محدّدة لا يمكن قياسها واستخدامها بالبحث العلمي، ولذلك فإنه يعتقد أن الواجب الأساسي للإداري هو فصل الحقائق عن القيم، لكي يكون قادراً على تحديد أهداف واقعية وقابلة للتحقيق من قبل المنظمة.

ولقد أدى تطويره لنموذج العقلانية المحدودة إلى إحداث ثورة في طبيعة اتخاذ القرارات في المنظمات، فهو يفترض بأن المنظمات في الواقع لا تتخذ القرارات، إنما الأفراد في تلك المنظمات هم من يتخذها، وإن هذه القرارات المتخذة من قبل أفراد ليست عقلانية بشكل مطلق كما ادعت النظريات الكلاسيكية والنظريات الكلاسيكية الجديدة في الإدارة إنّ نموذجها في عملية اتخاذ القرار قابل للتطبيق في جميع العلوم ذات العلاقة، بما فيها الاقتصاد حيث فاز بجائزة نوبل في هذا العلم نتيجة لنموذجها في اتخاذ القرار.

يوضح سايمون هذه النقطة من خلال تأكيده «أنه من غير الممكن أن يتم تطوير عملية اتخاذ القرار الاقتصادي من دون فهم وإدراك أفضل للسلوك الإنساني .

ويُعد كتابه “السلوك الإداري” مساهمة أصيلة وغر مسبوقة في نظرية اتخاذ القرار، وقد شكلت كتاباته ثورة في علميات اتخاذ القرار، وخصوصاً في وصف وتحديد الطبيعة الحقيقية لعمليات اتخاذ القرار العقلاني في المنظمات سواء العامة أو الخاصة.

ومن خلال دراسته لأنماط اتخاذ القرار في المنظمات؛ فقد لاحظ أنّ سلوك اتخاذ القرار لا يتوافق مع النظريات العقلانية في اتخاذ القرار التي أبرزتها النظريات الكلاسيكية والكلاسيكية الجديدة ونتيجة لذلك طوّر نموذجاً جديداً أساه نموذج العقلانية المحدودة، والذي بُني وارتكز على نظرية السلوك ولقد لاحظ سايمون أنّ العوامل البيئية والقيود المعرفية تحد من

سلوك متخذي القرار في التعامل مع عمليات اتخاذ القرار على مستوى المنظمات، وفي التوصل إلى المستوى الأمثل من البدائل.

حيث يفترض بأن العوامل البيئية مثل تكلفة جمع المعلومات، بالإضافة إلى عدم التأكد واليقين فيما يتعلق بالأحداث المستقبلية، بإمكانها أن تتحكم بقوة في سلوك متخذي القرارات إنَّ تلك القيود على متخذ القرار تمنعه من اتخاذ قرار عقلاني تماماً، كما افترضت المدرسة الكلاسيكية.

8.2.2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

يعتقد سايمون أن عملية اتخاذ القرارات في المنظمة هي عملية مُعقَّدة نتيجة تأثرها بعوامل عديدة في المنظمة ويمكن لنا أن نلاحظ بأنه عندما كتب أطروحته للدكتوراه مهَّد الطريق لعملية تطور منهج جديد في استيعاب ودراسة عملية اتخاذ القرار في المنظمة مع التأكيد والتركيز على القيود المفروضة على العقلانية عند وكلاء عملية اتخاذ القرار .

إنَّ البشر في نظر سايمون هم ظاهرة غير معقَّدة، حيث يقول: إنَّ البشر يتكونون من نُظم بسيطة للغاية أساسها نُظم مُتصرِّفة إذن أين التعقيد؟ أنه يرى أنَّ الجوانب المعقدة المصاحبة لسلوكيات البشر مع مرور الوقت تُعد بشكل كبير انعكاساً للبيئة المعقَّدة التي يعيشون فيها وبالتالي؛ بتبني هذه النظرة تجاه تعقد سلوكيات البشر بسبب البيئة؛ فإنه يوضح أنَّ التحدي الأساسي هو أهمية فهم واستيعاب البيئة التي يوجد بها الإنسان، وكذلك الوعي بحالات عدم التأكد التي تحيط بعمليات اتخاذ القرارات وهو يصرُّ على القول بكل وضوح: إنَّ عملية اتخاذ القرار تُعد أهم جزء في عمل الإدارة، وأنَّ نتائج القرار وآثاره تعتمد على الكيفية والعملية التي مرَّ من خلالها القرار قبل اتخاذه.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، يجب اختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحث للوصول إلى الغاية التي بني من أجلها البحث، ونظرا لطبيعة موضوع هذه المذكرة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرارات، وهو ما يتلاءم مع أغراض الدراسة .

ويعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصف وتفسير علمي منظم للظاهرة المدروسة ويجسد الواقع كما هو، حيث يعمل على توفير فرص للحصول على أكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول الى نتائج واضحة وذات مصداقية عالية .

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين العاملين في القطاع الخاص في بعض الشركات المتواجدة في المملكة العربية السعودية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكونة من (50) مبحوثا، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (50) استبيان استرجع منها (35) استبيان، واستبعد منها (5) استبيان لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه يكون الاستبيانات المستخدمة في التحليل (30) استبيان لغايات التحليل الإحصائي والجدول (1) يبين العينة التي تم استهدافها والعينة الخاضعة للتحليل .

جدول (1) العينة الخاضعة للتحليل

النسبة من العينة الموزعة	الاستبانات	
100%	50	الاستبانات الموزعة
70%	35	الاستبانات المسترجعة
14.28%	5	الاستبانات المستبعدة
85.71%	30	الاستبانات الخاضعة للتحليل

يتبين من الجدول (1) أن نسبة الاستجابة بلغت (85.71%) وتعتبر نسبة الاستجابة

مناسبة لغايات التحليل الإحصائي للخروج بنتائج مقبولة.

3.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية

جدول (2) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
53.3%	16	ذكر
46.7%	14	أنثى
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن عمال الشركات الخاصة من الجنسين وبنسب

مقاربة بحيث كانت نسبة الذكور 53.3 % أما الإناث ب 46.6 % وقد نرجع هذا الاختلاف

أن بعض الوظائف قد تحتاج للقوة البدنية ولا يستطيع العنصر النسوي القيام بها.

4.3 خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
60.0%	18	أقل من 25 سنة
26.7%	8	من 30 - أقل من 40 سنة

من 40 – أقل من 50 سنة	4	13.3%
50 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول (1) أعلاه أن الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 25 سنة)، تقدر بنسبة (60 %) وهي أكبر فئة عمرية وهذا منطقي وهي الفئة الشبابية والأقدر على القيام بالأعمال كما يجب وبشكل المطلوب ويدل على توظيف بعض شركات القطاع الخاص الجدد، أما بالنسبة للفئة العمرية ما بين (30 سنة إلى 40 سنة) تقدر ب (26.7 %)، وتليها الفئة بين (40 سنة إلى 50) سنة تقدر ب (13.3 %) وهي قريبة نسبيا إلى الفئة الثانية نظرا لاحتياج الشركات لهذه الفئة الناضجة التي تمتلك العديد من الخبرات الميدانية والفئة العمرية أكثر من (50 سنة) تقدر ب (0%) فنسبتها منعدمة وهي الفئة الأكبر سنا فانخفاض النسبة راجع للتقاعد العمال الأكبر سنا.

5.3 خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
16.7%	5	دبلوم متوسط فما دون
50.0%	15	بكالوريوس
20.0%	6	ماجستير
13.3%	4	دكتوراة
100%	30	المجموع

يبين الجدول(4) أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي حيث الأفراد الذين مستواهم بكالوريوس أكبر نسبة وتقدر ب (50%) ثم تليها نسبة (20%)وهي نسبة الأفراد الذين مستواهم ماجستير، وبعدها نجد نسبة (16.7%) من الأفراد الذين مستواهم دبلوم متوسط فما دون ، وثم تلي نسبة (13.3%) وهم العمال ذوي مستوى دكتورة ، ومنه نستنتج أن الشركات تستقطب العمال ذوي المستوى التعليمي المقبول من أجل القيام بمختلف نشاطات الشركة .

6.3 خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	50.0%
من 5 – أقل من 10 سنوات	12	40.0%
من 10 – أقل من 15 سنة	1	3.3%
أكثر من 15 سنة	2	6.7%
المجموع	30	100.0%

يوضح الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل. حيث أن نسبة (50%) لفئة الأفراد الذين لديهم أقل من 5سنوات في العمل وهي نسبة مرتفعة جدا تدل على أن الشركة تعتمد على موظفين جدد من أجل جلب كفاءات ومهارات جديدة للشركة ونتيجة تطور نشاطها في السنوات الأخيرة. ثم تليها الفئة (من 5 – أقل من 10 سنوات) بنسبة (40.0%) وهي نسبة مرتفعة نوعا ما أيضا نظرا لنمو الشركة المتزايد وتدل أيضا على وجود

خبرة وأقدمية في الشركة، ثم فئة أكثر (من 15 سنة) بنسبة (6.7%) وهي نسبة ضعيفة نظرا لتواجد هذه الفئة في الفترة المقبلة على التقاعد فهذه الفئة دائما في تناقص، وتليها الفئة (من 10 - أقل من 15 سنة) بنسبة (3.3%) وهي نسبة ضعيفة جدا.

7.3 خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (6) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
46.7%	14	مدير
30.0%	9	رئيس قسم
23.3%	7	موظف
100%	30	المجموع

يبين الجدول (6) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي بحيث جاءت بالمرتبة الأولى مدير بنسبة (46.7%)، تليها رئيس قسم بنسبة (30.0%) ، ثم بعدها نسبة (23.3%) لموظف ، وبالنظر إلى هذه النتائج يلاحظ ان هذا منطقي حيث ان جميع الأعمال القيادية يقوم بها المدراء ورؤساء الأقسام .

8.3 أداة الدراسة :

تألفت الاستبانة من اقسام ثلاثة على وفق التالي:

❖ المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة النوع الاجتماعي والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

❖ يتضمن المتغير المستقل وهي القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي،

الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وشملت على 22 عبارة

موزعة وفقا لكل بعد.

❖ المتغير التابع (اتخاذ القرار) وبلغ عدد فقراته (11) فقرة .

وخرجت اداة الدراسة متضمنة (30) فقرة تمثل متغيرات الدراسة الاساسية المستقلة

والتابعة وابعادها الفرعية، وقابل كل فقرة من فقرات اداة الدراسة خمسة بدائل وفقا لمقياس

ليكارت الخماسي مرتبة على وفق التالي : موافق بشدة(5) موافق (4) موافق بدرجة متوسطة

(3) غير موافق(2) غير موافق بشدة (1) .

اختبار صدق الاستبانة (اداة الدراسة)

تم التأكد من ان اداة الدراسة (الاستبانة) صالحة لقياس ما اعدت للغرض الذي

صممت من اجله، وانها تتضمن كافة الجوانب التي يجب ان تكون في التحليل من حيث

وضوح الفقرات والابعاد وان تكون مفهومة للمستجيبين من أفرادالعينة وذلك كما يلي :

اختبارثبات اداة الدراسة (الاعتمادية) : تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام مقياس

Alpha Cronbach وذلك من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة، الذي يشير إلى الاتساق

الداخلي بين فقرات الاستبانة والجدول رقم (7) يوضح نتائج القياس لكل من متغيرات الاستبانة

وفقراتها.

جدول (7) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها

المحور	المتغير	قيمة α	الدلالة Sig.
1	القيادة التحويلية	0.862	0.000
2	اتخاذ القرار	0.844	0.000
	جميع فقرات الاستبيان	0.866	0.000

من خلال الجدول (7) يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب(0.866) وهي أكبر من (0,60) أي قيمة الثبات الكلية للاستبانة هي (0.866) وهي تعرب عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطىها الاستبانة مرة أخرى وبعبارة أخرى في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف فإن (86.6%) من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

9.3 الأساليب الإحصائية:

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الرزمة

الإحصائية التالية :

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف

خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة

وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية .

2. تحليل الانحدار المتعدد (Multi Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات

المستقلة مجتمعة في المتغير التابع .

3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير كل

متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع .

4. اختبار معامل تقييم التباين واختبار التباين المسموح (Tolerance) وذلك للتأكد من

عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة .

5. اختبار الفاكرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمة :

يتناول الفصل عرض نتائج الدراسة وإجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الدراسة

كما يلي:

2.4 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تم استخراج النتائج الوصفية لإجابات عينة الدراسة بأثر ممارسة القيادة التحويلية في

اتخاذ القرارات الفعالة لدى عينة عشوائية في القطاع الخاص وتبين من خلال التحليل ما يلي:

النتائج المتعلقة لبعد التأثير المثالي

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التأثير المثالي :

جدول(8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التأثير المثالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
01	رئيسي المباشر عضو فعال في المؤسسة	2.73	0.63	2	مرتفع
02	يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل	2.53	0.73	4	مرتفع

مرتفع	1	0.50	2.76	يملك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس	03
مرتفع	5	0.68	2.50	يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة المؤسسة	04
مرتفع	6	0.73	2.46	يملك رئيسي المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة	05
مرتفع	4	0.62	2.53	يملك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	06
مرتفع	3	0.55	2.63	رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية	07
مرتفع	--		2.59	المتوسط العام لبعد التأثير المثالي	

يتضح من خلال جدول (8) أكثر العبارات أهمية هي العبارة " يملك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس" بمتوسط حسابي (2.76) ثم تليها عبارة " رئيسي المباشر عضو فعال في المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.73) ثم تليها عبارة " رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوي" بمتوسط حسابي (2.63) ثم تليها العبارات التالية "يلتزم

رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة بمتوسط حسابي (2.53) تم تأتي العبارة "يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.50) وفي الأخير عبارة "يملك رئيسي المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة" بمتوسط حسابي (2.46) نستنتج مما سبق أن الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة يمتلكون مهارات وكفاءات عالية جعلت من مرؤوسين يشعرون وبها ويعتبرونهم كقدوة لهم .

البعد الثاني: الحافز الالهامي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الحافز الإلهامي ثم تحليلها .

جدول(9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحافز الالهامي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
08	يرفع رئيسي المباشر من التزامي وانضباطي في العمل	2.59	0.45	3	مرتفع
09	أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر	2.63	0.71	2	مرتفع
10	يعتبر رئيسي المباشر قدوة لي في عملي	2.66	0.66	1	مرتفع

11	رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لمهام عملي	2.53	0.81	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعد الحافز الألهامي	2.59		--	مرتفع

يبين الجدول رقم (9) أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة "يعتبر رئيسي المباشر قدوة ل في عمل ي"بمتوسط حسابي(2.66) ثم تليها عبارة " أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر"بمتوسط حسابي(2.63) وأضعف متوسط حسابي كان للعبارتين "رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لمهام عملي يرفع رئيسي المباشر من التزامي وانضباطي في العمل بمتوسط حسابي (2.53) نستنتج مما سبق أن الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة على تحفيز العمال وجعلهم يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية .

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الاستثارة الفكرية ثم تحليلها .

جدول(10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستثارة الفكرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
12	يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاري بحرية	2.46	0.68	3	مرتفع

مرتفع	1	0.54	2.66	يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلول لمشكلات العمل	13
مرتفع	4	0.75	2.33	يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاره إلى حقيقة	14
مرتفع	2	0.57	2.53	يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة	15
مرتفع	--		2.50	المتوسط العام لبعد الاستثارة الفكرية	

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلول لمشكلات العمل" بمتوسط حسابي (2.66) ثم تليها عبارة "يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة" بمتوسط حسابي (2.53) ثم عبارة "يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاره بحرية" بمتوسط حسابي (2.46) وفي الأخير عبارة "يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاره إلى حقيقة" بمتوسط حسابي (2.53).

ونستنتج مما سبق أن رؤساء المؤسسة محل الدراسة لديهم أساليب وطرق تساعد العمال على توليد أفكار ابتكارية تساعد في أداء العاملين، أو في حل المشاكل .

البعد الرابع: الاعتبار الفردي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الاعتبار الفردي ثم تحليلها .

جدول (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاعتبار الفردي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
16	يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين	2.53	0.68	1	مرتفع
17	يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكل الخاصة	2.33	0.75	3	متوسط
18	يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها	2.33	0.71	3	متوسط
19	يحترم رئيسي المباشر ظروفه التي أمر بها في العمل	2.26	0.78	4	متوسط
20	يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم	2.40	0.77	2	مرتفع
21	يقبل رئيسي المباشر أعذاره في حالة الغياب المبرر	2.26	0.78	4	متوسط
	المتوسط العام لبعد الاعتبار الفردي	2.35		--	مرتفع

يوضح لنا الجدول رقم (11) أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة "يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.53) ثم تليها عبارة "يقبل رئيسي المباشر أعذاري في حالة الغياب المبرر" بمتوسط حسابي (2.40) ثم عبارتين "يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكلي الخاصة"، "يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها" بمتوسط حسابي (2.33) وتأتي بعدها عبارتين يحترم رئيسي المباشر ظروفني التي أمر بها في العمل"، "يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم" بمتوسط حسابي (2.26).

نستنتج مما سبق أن المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة يتم منحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات .

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة لأبعاد القيادة التحويلية من خلال الجدول التالي ثم تحليلها .

جدول رقم (12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	التأثير المثالي	2.58	0.45	02	مرتفع
2	الحافز الألهامي	2.59	0.62	03	مرتفع

مرتفع	01	0.49	2.50	الاستثارة الفكرية	3
مرتفع	05	0.48	2.35	الاعتبار الفردي	4
مرتفع	--		2.50	المتوسط العام لأبعاد القيادة التحويلية	

بناءً على النتائج التي يوضحها الجدول (12) فإن القطاعات الخاصة تسود فيها أبعاد القيادة التحويلية كلها، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية بجميع أبعادها وبشكل عام كان (2.50) وانحراف معياري (0.44)، بحيث كان تواجد الأبعاد في المؤسسة كالنحو التالي: جاءت بالمرتبة الأولى الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي (2.59)، تليها التأثير المثالي بمتوسط حسابي (2.58)، ومن بعدها الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (2.50)، وفي الأخير الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (2.35).

ومنه نستطيع أن نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أن " مستوى القيادة التحويلية في القطاعات الخاصة في المملكة العربية السعودية قويه "

جدول (13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
22	تؤثر القيادة التحويلية على سرعة اتخاذ القرارات في فريقك	2.86	0.43	01	مرتفع

مرتفع	03	0.48	2.80	تؤثر القيادة التحويلية على دقة القرارات المتخذة في الفريق	23
مرتفع	04	0.43	2.76	تشجع القيادة التحويلية على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات	24
متوسط	11	0.59	2.30	تلاحظ زيادة في الإبداع والابتكار في القرارات المتخذة نتيجة للقيادة التحويلية	25
مرتفع	05	0.44	2.73	تؤثر القيادة التحويلية في زيادة ثقتك في القرارات التي يتم اتخاذها	26
مرتفع	05	0.44	2.73	تساعد القيادة التحويلية الفريق على التكيف مع التحديات غير المتوقعة عند اتخاذ القرارات	27
مرتفع	07	0.60	2.66	القيادة التحويلية تؤثر في رضا الموظفين عن القرارات التي يتم اتخاذها	28
مرتفع	06	0.59	2.70	القيادة التحويلية تعزز الشفافية في عملية اتخاذ القرار	29
مرتفع	01	0.34	2.86	يقدم القائد التحويلي توجيهًا وإرشادًا فعالًا عند اتخاذ القرارات المهمة	30
مرتفع	02	0.37	2.83	القيادة التحويلية تحفزك على اتخاذ قرارات أكثر دقة وصوابًا	31

مرتفع	10	0.81	2.43	تؤثر القيادة التحويلية في سرعة استجابة الفريق للمواقف الطارئة عند اتخاذ القرارات	32
مرتفع	06	0.46	2.70	تشجع القيادة التحويلية على اتخاذ القرارات بشكل جماعي من خلال مناقشات وتعاون داخل الفريق	33
مرتفع	05	0.44	2.73	القيادة التحويلية تشجع على الاستفادة من خبرات جميع أعضاء الفريق عند اتخاذ القرارات	34
مرتفع	--		2.69	المتوسط العام لبعد اتخاذ القرار	

من خلال تحليل الجدول (13) الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمحور "اتخاذ القرار"، يمكن استخلاص النتائج التالية:

المستوى العام لأداء العاملين في اتخاذهم قرارات فعالة :

متوسط الأداء العام بلغ المتوسط الحسابي لأداء العاملين (2.69) مما يشير إلى أن

أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً.

يعكس هذا المستوى المرتفع من الأداء كفاءة وفعالية العاملين في أداء مهامهم، مما

يدل على وجود بيئة عمل محفزة وداعمة زكانت أكثر العبارات أهمية "أشعر بالمسؤولية تجاه

عملي" بمتوسط حسابي (2.86) يشير هذا إلى أن العاملين يتحلون بدرجة عالية من

المسؤولية والالتزام تجاه أعمالهم.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضية الدراسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ولاستخدام تحليل الانحدار الخطي يجب توافر شرطين، وهما عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، والآخر هو اتباع بيانات المتغير المستقل للتوزيع الطبيعي، لذلك تم اجراء اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به، ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

1-تم التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد عال بين المتغيرات المستقلة باستخدام (Multicollinearity)

2-اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة 10 وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05) .

جدول رقم (14) نتائج اختباري معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين	التباين المسموح	الالتواء
التأثير المثالي	0.174	1.202	0.345
الحافز الألهامي	0.261	2.014	0.213
الاستثارة الفكرية	0.391	1.983	0.265
الاعتبار الفردي	0.453	2.526	0.342

بناءً على الجدول (14) والتحليل المقدم، يمكن تلخيص النتائج المتعلقة باختبار معامل تضخم التباين ومعامل التسامح ، بالإضافة إلى معامل الالتواء كما يلي:

1. اختبار معامل تضخم التباين:

- تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وتبين أن جميع القيم كانت أقل من 10.

- تراوحت قيم VIF بين (0.174 و 0.453) .

تفسير النتيجة:

تشير هذه القيم إلى عدم وجود مشكلة تضخم في التباين بين أبعاد المتغير المستقل، مما يعني أن المتغيرات المستقلة ليست مرتبطة بشكل قوي ببعضها البعض.

2. اختبار معامل التسامح :

- تراوحت قيم معامل التسامح (Tolerance) بين (1.202 و 2.526) .

تفسير النتيجة:

تشير هذه القيم إلى أن البيانات مقبولة ولا يوجد مشكلة في التباين المسموح به، مما يؤكد مرة أخرى عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل.

3. اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء):

- تم حساب معامل الالتواء (Skewness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- تراوحت قيم معامل الالتواء بين (0.213 و 0.345).

تفسير النتيجة:

تشير هذه القيم إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن القيم تقع ضمن
النطاق المقبول (عادةً بين 2^- و 2^+).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس :النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة :

يقدم هذا الفصل مناقشة مستفيضة للنتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، بالإضافة إلى التوصيات المناسبة لمعالجة مواطن الضعف (إن وجدت) المتعلقة بتأثير ممارسة القيادة التحويلية على اتخاذ القرار .

2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية :

مناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة :

1. نتائج اختبار الفرضية:

- تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في اتخاذهم القرارات الفعالة ، وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.72) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين المتغيرين.

- كانت القيمة (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

- بناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، مما يؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

2. تفسير النتائج:

- تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا مهمًا في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

- كلما زادت ممارسات القيادة التحويلية (مثل الإلهام، التحفيز، والدعم)، زاد أداء العاملين.

3.5 التوصيات :

1. للمؤسسة:

- تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بين القادة في المؤسسة، من خلال تدريبهم على مهارات مثل الإلهام، التحفيز، وخلق رؤية مشتركة.

- تصميم برامج تدريبية للقادة لتعزيز قدراتهم في تحفيز العاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة.

2. للباحثين:

- إجراء مزيد من الدراسات لفحص تأثير القيادة التحويلية على جوانب أخرى من أداء المؤسسة، مثل الابتكار أو رضا العملاء.

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات أخرى أو قطاعات مختلفة للتحقق من تعميم النتائج.

3. للعاملين:

- تشجيع العاملين على التفاعل الإيجابي مع ممارسات القيادة التحويلية، والاستفادة من الدعم والتحفيز المقدم من القادة لتحسين أدائهم.
 - تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- النتائج تؤكد أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وقوي على أداء العاملين، مما يدعو إلى ضرورة تبني استراتيجيات تعزز هذه الممارسات في المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

Abstract

Abstract

The study aims to explore the impact of transformational leadership style on the role of transformational leadership practices in improving the decision-making process and enhancing employee performance in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study's objectives, the researcher adopted a descriptive-analytical approach. The applied study relied on a questionnaire as the primary tool for data collection, which was distributed to a random sample of 50 employees from the study population. The data were analyzed using the SPSS software, employing a variety of statistical tools and methods.

The study yielded several key findings, most notably:

The level of transformational leadership among leaders in the private sector is high. 1

The level of employee performance is also high. 2

Transformational leadership significantly contributes to improving the decision-making process by fostering trust between leaders and subordinates, encouraging creative thinking, and increasing employee participation in decision-making. 3

The results also indicated that transformational leaders tend to make more sustainable and effective decisions due to their ability to see the bigger picture and motivate their teams to achieve strategic goals. 4

The study concluded that implementing transformational leadership practices can be a powerful tool for enhancing decision quality and increasing organizational effectiveness in dynamic and complex work environments.

Keywords: Transformational leadership, employee performance, performance evaluation, decision-making, employee motivation, job empowerment.

المراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

1. (التويجري، هيلة بنت منديل محمد، 2017). "القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الاشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم."
2. (جارالله الملقمي، 2023). "دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي."
3. (أبو زيد حمادة، 2020). "العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والسعادة والإرهاق الوظيفي لدى عاملين في ظل توسط دور السلوكيات الإدارية للمديرين: دراسة ميدانية."
4. (باس، بي إم، 1985). القيادة والأداء يفوق التوقعات. يعد هذا الكتاب مرجعاً أساسياً في نظرية التحول التحويلي.
5. (ال ناجي، محمد، 1996) التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة، دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جامعة العمل، المجلة التربوية، العدد الثامن والثلاثون، المجلد العاشر، مجلس النشر العلمي.
6. (أبوب، ناديا، 2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض.
7. (رشيد، مازن فارس، 2003) الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية.
8. (صقر، هدى ، 1998) التفكير الإبتكاري وحل المشكلات واتخاذ القرارات، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة .

9. (العامري، احمد سالم, 2002) :السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية.

10. (عساف ، عبد المعطي, 1995) مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري .

11. (فضل الله ، فضل الله, 1986) المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري ، المجلة العربية للإدارة .

12. (مؤتمن، منى , 1995) إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية، رسالة المعلم.

13. (النمر ، سعود محمد, 1992) الإبداع الإداري ، دراسة سلوكية ، مجلة المدير العربي .

14. (الهاللي، الشربيني, 2001) استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية وبعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية.

15. (هيجان، عبد الرحمن, 1993) المدير والقائد الإداري تحليل المهارات النفسية – الاجتماعية في الإدارة. الإدارة العامة.

ثانيا: المراجع الأجنبية :

1-Barnett, K., Mcorimick, J. & Conners, R. (1999): A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school, A paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual conference, Melbourne

2-Bass, B.& Avolio, B.J. (1994): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership, London SAGE publication, Inc.

- 3-Conger, M. (2002): Leadership: learning to share the vision, organizational dynamics, winter Vol. 19. Issue 3.
- 4- Fairholm, G.W.(1995): Values leadership: a values philosophy Model, international journal of Value-based management.
- 5-Hughes. M. & Zachariah, S.(2001): An investigation into the relationship between effective Administrative leadership styles and use of technology. International Electronic Journal for leadership in learning.
- 6-Kenneth & Others (1993): The move toward transformational leadership, Educational Leadership
- 7-Leithwood, K. & Jantzi, D. (1990): Transformational leadership: How principle can help reform school cultures speeches /meeting Papers,
- 8-Leithwood, K. and Others(1992): Transformational Leadership and School Restructuring. Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C.
- 9- Lucks, H. J. (2002): Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level , Dissertation abstract international .
- 10- Otto, A.(1993): "The Relationship Between Transformational leadership and Employee Loyalty: International .
- 11-Roberts, N. (1985): Transforming leadership: A process of collective Action.
- 12-Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990): The Transformational Leadership. 2 nd edition. John Wiley & Sons, Canada.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخي الكريم اختي الكريمة

تحية طيبة وبعد,

يقوم الباحث بدراسة (تأثير القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات في بيئات العمل) حيث تعد القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية التي تركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف جماعية من خلال التغيير الإيجابي والابتكار.

من خلال هذا الاستبيان، نسعى لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية وأثرها على سرعة ودقة اتخاذ القرارات، وكذلك تحسين المشاركة والإبداع داخل الفرق أو المؤسسات. سيتيح لنا هذا الاستبيان جمع معلومات قيمة تساعد في تعزيز الاستراتيجيات القيادية واتخاذ القرارات في المستقبل.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولا البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية ☐ من 25 - أقل من 30 سنة ☐ من 30 - أقل من 40 سنة

☐ من 40 - أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط فما دون ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتورة

4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ رئيس قسم

☐ موظف

5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - أقل من 10 سنوات

☐ من 10 - أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة التحويلية

البعد	أوافق بشده	أوافق	محايد	معارض	معارض بشده
التأثير المثالي					
رئيسي المباشر عضو فعال في المؤسسة					
يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل					
يملك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس					
يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة المؤسسة					
يملك رئيسي المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة					
يملك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة					
رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية					
الحافز الالهامي					
يرفع رئيسي المباشر من التزامي وانضباطي في العمل					
أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر					

					يعتبر رئيسي المباشر قدوة لي في عملي
					رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لمهام عملي
الاستشارة الفكرية					
					يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاري بحرية
					يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلول لمشكلات العمل
					يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاري إلى حقيقة
					يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة
الاعتبار الفردي					
					يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين
					يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكلي الخاصة
					يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها
					يحترم رئيسي المباشر ظروفه التي أمر بها في العمل
					يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم

					يقبل رئيسي المباشر أعذاري في حالة الغياب المبرر
--	--	--	--	--	---

المحور الثاني: اتخاذ القرار

البعد	أوافق بشده	أوافق	محايد	معارض	معارض بشده
اتخاذ القرار					
تؤثر القيادة التحويلية على سرعة اتخاذ القرارات في فريقك					
تؤثر القيادة التحويلية على دقة القرارات المتخذة في الفريق					
تشجع القيادة التحويلية على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات					
تلاحظ زيادة في الإبداع والابتكار في القرارات المتخذة نتيجة للقيادة التحويلية					
تؤثر القيادة التحويلية في زيادة ثقتك في القرارات التي يتم اتخاذها					
تساعد القيادة التحويلية الفريق على التكيف مع التحديات غير المتوقعة عند اتخاذ القرارات					
القيادة التحويلية تؤثر في رضا الموظفين عن القرارات التي يتم اتخاذها					
القيادة التحويلية تعزز الشفافية في عملية اتخاذ القرار					
يقدم القائد التحويلي توجيهًا وإرشادًا فعالًا عند اتخاذ القرارات المهمة					

					القيادة التحويلية تحفزك على اتخاذ قرارات أكثر دقة وصوابًا
					تؤثر القيادة التحويلية في سرعة استجابة الفريق للمواقف الطارئة عند اتخاذ القرارات
					تشجع القيادة التحويلية على اتخاذ القرارات بشكل جماعي من خلال مناقشات وتعاون داخل الفريق
					القيادة التحويلية تشجع على الاستفادة من خبرات جميع أعضاء الفريق عند اتخاذ القرارات

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University



College of Management

Department of Business Administration

The impact of practicing transformational leadership on administrative creativity, an applied study on the impact of transformational leadership style on the role of transformational leadership practices in improving the decision

Preparation

Majed Mohammed Al-Zahrani

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1445-2024