

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

اسم الطالب

مازن مصطفى إسماعيل 221000788

مشروع تخرج-1
كلية الإدارة- جامعة ميداوون

إشراف
د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميداوون

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧	نموذج الدراسة , المصدر (الطالب)	١
٨	منهج الدراسة , البصلة , المصدر (الطالب)	٢
٩	منهج الدراسة , المصدر (الطالب)	٣
١٣	تصنيف القادة في دراسة جامعة ولاية اوهايو	٤
١٤	نموذج الشبكة الادارية	٥
١٥	مقارنة بين أنماط القيادة الاستبدادية والديموقراطية وعدم التدخل	٦

الفهرس

١	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....	٢
١,١	المقدمة.....	٢
١,٢	مشكلة البحث.....	٤
١,٣	اسئلة الدراسة.....	٥
١,٤	أهمية الدراسة.....	٥
١,٤,١	أهمية نظرية.....	٥
١,٤,٢	أهمية تطبيقية.....	٥
١,٥	أهداف الدراسة.....	٥
١,٦	فرضيات الدراسة.....	٦
١,٧	نموذج الدراسة.....	٧
١,٨	مكان الدراسة.....	٧
١,٩	منهجية البحث.....	٧
١,١٠	الدراسات السابقة.....	٨
١,١١	المخطط المقترح.....	١١
٢	الفصل الثاني: الاطار النظري.....	١١
٢,١	المبحث الأول: أهمية القيادة التحويلية.....	١٢
٢,١,١	المطلب الاول: مفهوم القيادة وأهميتها.....	١٢
٢,١,٢	المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها.....	١٧
٢,١,٣	المطلب الثالث: خصائص القائد التحويلي.....	٢١
٢,٢	المبحث الثاني نجاح المشاريع.....	٢٣
٢,٣,١	المطلب الاول: خصائص عملية اتخاذ القرارات.....	٢٥
٢,٣,٢	المطلب الثاني: معوقات اتخاذ القرارات الإدارية.....	٢٧
٢,٣	الخلاصة.....	٣٠
٣,٤	المناقشة.....	٣٠
٣,٥	الخاتمة.....	٣١
٣,٦	المراجع.....	٣٢

الفصل الأول:

الاطار العام للدراسة

المقدمة

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

وتعيش كافة المؤسسات في العصر الحالي ضمن عالم يتسم بالتغيير، ومع عصر التنافس الشديد وأحدث التقنيات الهائلة التي فرضتها التطورات فإن على المؤسسات أن تواكب هذه التطورات باستمرار، فالرغبة بالنمو والبقاء تحتاج من المؤسسات أن تتقن التعامل مع التغيرات والتحديات عن طريق البحث والسعي للوصول إلى مصادر التأقلم معها، وأصبح هذا يتوقف على ما تتميز المؤسسات به من قيادة لديها قدرات عالية ابتكارية تستطيع من خلالها مواجهة جميع التغيرات وتشكل علاقة أفضل مع المرؤوسين لكسب الثقة والاحترام، وتعتبر القيادة التحويلية ذات دور أساسي وفاعل في نجاح وتطور المؤسسة، وتسهم في الوصول إلى الريادة والتميز للمؤسسة عن طريق التأثير في سلوكيات المرؤوسين والعمل على تشجيعهم لتحقيق الأداء العالي، مع الأخذ بعين الاعتبار أخلاقهم وقيمهم وحرية الابتكار والإبداع والتحفيز الذاتي. ويعتبر القرار جوهر خلاصة العملية الإدارية، وتمثل عمليات اتخاذ القرارات تحدياً لجميع القادة، لأنها من أبرز العمليات التي يقومون بها، ولها أثر واضح على وجود المؤسسات وبقائها، إذ يعد القرار نقطة بداية لكافة الإجراءات ووجوه التصرفات والأنشطة فالقرارات لها تأثيرات إيجابية، وربما سلبية خطيرة على المؤسسات ومستقبلها، وبشكل خاص لأن هذه المؤسسات تتعامل مع البيئة الخارجية التي تعد نظاماً مفتوحاً، إذ ليس من السهولة أن تتحكم المؤسسة بها. والقيادة التحويلية لها أثر في تطور وتقدم فاعلية المؤسسات في اتخاذ القرارات، فهي عمل جماعي يعتمد على المشاركة، تبادل واحترام الآراء وتقدير جهود الموظفين، وتنتظر القيادة التحويلية للعمل الإداري على أنه مزيج من العقل والعلم، وتعتمد هذه القيادة على مقدرة القائد على إحداث تأثير في دافعية الأفراد مع القدرة على نقل أفكارهم ليكونوا أكثر قدرة على فهم مخرجات الأعمال التي يقومون بها، ويعمل على تفعيل انتمائهم للمؤسسة

للرقي بأفكارهم ليصبحوا فوق ميولهم ونزعاتهم الشخصية لرفع منزلة المؤسسة. وفي عام ٢٠٠٧ عمل صاحب السمو الملكي الأمير عبد العزيز بن ماجد أمير منطقة المدينة المنورة آنذاك على افتتاح مستشفى الحناكية العام الذي يتسع لمئة سرير، ويخدم محافظة الحناكية البالغ عدد سكانها آنذاك ٦٧ ألف نسمة، وكان من المشاريع التنموية التي شهدتها محافظات المنطقة، وشمل هذا المستشفى أقسام النساء والتوليد الأطفال الجراحة العامة الباطنة، الأطفال، المسالك البولية العيون الأنف والأذن والحنجرة وغيرها من الأقسام الطبية، وكان هذا من ضمن تنفيذ توجيهات خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين والاهتمام البالغ من حكومة خادم الحرمين الشريفين في تقديم الخدمات للمناطق النائية، وكان هذا المستشفى مجهزاً بأفضل الكوادر والأجهزة الطبية لخدمة أهل المنطقة على أفضل وجه. ونظراً لأهمية هذا المستشفى وخدماتها، ستسلط هذه الدراسة الضوء على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في هذا المستشفى.

مشكلة البحث

تعتبر القيادة المحرك الرئيس للعمل في منظمات الأعمال لما لها من أهمية ودور في ضمان استمرار عمل المنظمة في وظائفها المعروفة بدءاً بالتخطيط والتنظيم مروراً بالتوجيه والرقابة وكذلك القيادة، ولأن اتخاذ القرارات يعتبر جوهر العمليات الإدارية، وتعد القلب النابض للعمل الإداري كما عرفها (١٩٩٨) Simon ، إذ تدور كافة وظائف التنظيم حول اتخاذ القرارات، كما تعتمد كفاءة المدير في ممارسة الوظائف الإدارية على القرارات الناجحة التي يتخذها تجاه مختلف المواقف، لأن العلاقات التي تسود المنظمة تتطلب معالجات هادفة تبعاً لمنظور قادر على إدراك تطورات واستيعاب المستقبل ... ومن منطلق أهمية مستشفى الحناكية العام وضمن رؤية صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز ولي العهد ٢٠٣٠، الذي اهتم بإعادة هيكلة القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، ليكون نظاماً صحياً فعالاً وشاملاً ومتكاملاً. يهدف إلى رعاية صحة الفرد والمجتمع، بمن فيهم المقيم والمواطن والزائر، ويرتكز على مبدأ الرعاية التي تضمن الاستدامة المالية والشفافية عن طريق تعزيز الصحة العامة والحماية من الأمراض وتطوير الوصول إلى الخدمات الصحية عن طريق التوزيع الجغرافي والتغطية المثلى.

وتوسعة تقديم خدمات الحلول الرقمية والصحة الإلكترونية، والتركيز على رضا المستفيدين، واتباع أفضل المعايير الدولية، وتمكين أنظمة الرعاية الصحية الشاملة التي تغطي كافة أنحاء المملكة.

اهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى علمية وعملية كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية :

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

ثانياً: الأهمية العملية :

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

أسئلة الدراسة :

يثير التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى لمتغيرات النوع العمر المؤهل الدراسي، سنوات خبرته؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.
٢. التعرف على الفروق الجوهرية بين متوسطات آراء المبحوثين لأثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام لدى عينة من الموظفين تعزى لمتغيرات النوع العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
٣. الخروج بتوصيات تساعد إدارة المستشفى العام على أن تساهم في سد الثغرات المتعلقة بالقيادة التحويلية والتي تعيق فاعلية اتخاذ القرارات.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥٢٤) للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥٢١) للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥٢٠) للحفز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

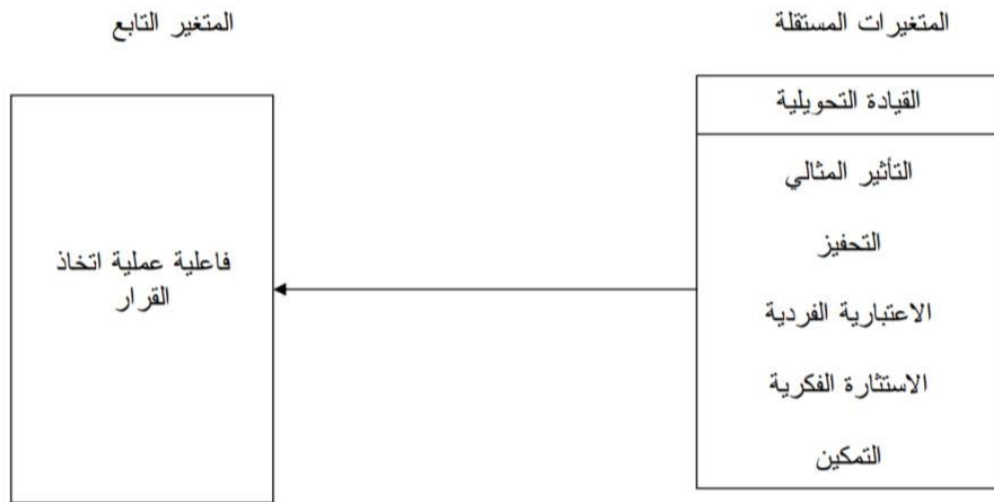
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥٢) للاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام.

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

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

نموذج الدراسة:

الشكل ١



مكان الدراسة:

الدراسة اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

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

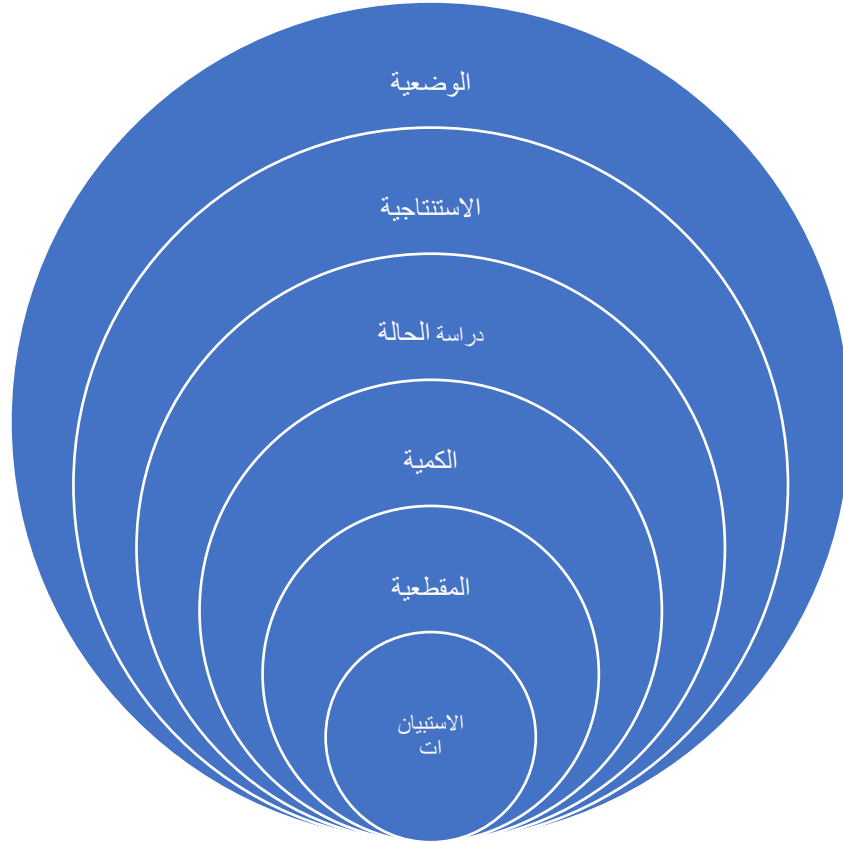
الحد البشري: ستطبق الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مستشفى عام ٥٠ سرير.

الحد المكاني: مستشفى عام ٥٠ سرير.

الحد الزمني: عام ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤ م

منهج الدراسة:

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



الشكل ٢

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

الشكل ٣

الدراسات السابقة:

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

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

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

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

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

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

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

الفصل الثاني:

الاطار النظري .

المبحث الاول: القيادة مفهومها وأهميتها

المطلب الاول مفهوم القيادة وأهميتها

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

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

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

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

الشكل ٤

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

هيكلية المهام

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

13

نموذج الشبكة الادارية



الشكل ٥

الفياض محمود احمد (١٩٩٥)، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية استخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية عمان، الأردن : ٣٩

ويتبين من الشكل أعلاه أنه تم تصنيف القادة خمسة تصنيفات قيادية وهي كما يلي:

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

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

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

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

(١,١) القيادة الضعيفة وهو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيفا بالإنتاج والأفراد ويكون فيه القائد مهتما بنفسه وبأصحاب المؤسسة. كما انبثقت دراسات أخرى ركزت على نمط القيادة (Leadership Style) لتوضيح الأنماط السلوكية للقادة في عملية اتخاذ القرار إذ عرف الأدب الإداري ثلاثة أنماط هي: نمط القيادة الاستبدادية (الاتوقراطية ونمط القيادة الديمقراطية ونمط قيادة عدم التدخل (Tomey,2009,p183) والجدول الآتي يلخص خصائص كل نمط:

الشكل ٦

مقارنة بين أنماط القيادة الاستبدادية والديمقراطية وعدم التدخل

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

المصدر:

Tomey, A. M. (2009). Guide to Nursing Management And Leadership.
Canada: Mosby Elsevier.p183

٢) النظريات الموقفية

حفزت النتائج الباهرة التي توصل إليها الباحثون في نظرية السمات والنظريات السلوكية الاهتمام بمتغيرات الموقف في تحديد النمط القيادي الملائم، أدى ذلك إلى ظهور نظريات تتبنى نهجا جديدا يدعم أهمية عوامل الموقف بتحديد من هو القائد الأفضل إذ حاول الباحثون تحديد العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة في كل موقف من خلال النظريات الموقفية المتعددة التي ركزت على متطلبات المهمة والسلوك وتوقعات الزملاء وخصائص (Stoner, etal, 2004,480) وسلوك وتوقعات التابعين والسياسات والثقافة التنظيمية ومن هنا قامت النظريات الموقفية على أساس أنه لا يوجد نمط ملائم لكل المواقف والظروف بل أن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي إذ ترى هذه النظريات أن احتمال بروز شخص معين في جماعة كقائد هو محصلة موقف

(٣٦٩،٢٠٠١) كامل بروي وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية أنها ترى بأن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد إذ يشكل الموقف تأثيراً على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب، وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج وهي على النحو التالي:

أ. النظرية الموقفية لفيدلر :

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

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

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

- الموجه نحو المهمات
- الموجه نحو العلاقات

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

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

ب. نظرية المسار - الهدف:

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

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

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

ج. النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعا لدرجة النضج عند التابعين، وتعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهمات الموكلة (Yukl, 2006, p. 218-222)، إليهم.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها:

مفهوم القيادة التحويلية

إزاء حال منظمات الأعمال اليوم وضرورة مواكبة المنظمات للتطورات وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة (Barnett, 2005, 35). ومنها نظرية القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم.

ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف (Murphy, 2005, 131) المنظمة وينظر (Conger, 2002, 47) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية (جواد، 2000، 307) / توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

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

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

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

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

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

١. **تطوير أداء العاملين**، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.
٢. **تجعل العاملين** يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
٣. **تشرك العاملين** في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
٤. **تشكل من العاملين** في المنظمة فريق عمل وأحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز.
٥. **تقدم توضيحات مفصلة** لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.
٦. **تتحسس حاجات العاملين** والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

أبعاد القيادة التحويلية

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

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

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

1. التأثير المثالي Idealized Influence:

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

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

2. الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

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

ويقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المنظمة (krishnan1998) إن الاستثارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة.

المطلب الثالث : خصائص القائد التحويلي

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

(١) القدرة على التركيز والانتباه:

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

(٢) تحمل المخاطرة:

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

(٣) الثقة بالآخرين:

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

(٤) احترام الذات:

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

(٥) القدرة على الاتصال :

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

(٦) الإحساس بالآخرين:

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

المبحث الثاني: أهمية اتخاذ القرارات

أهمية اتخاذ القرار:

تتبع أهمية موضوع اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية (Harrison, ١٩٩٩). ويرى كنعان (٢٠٠٧) أن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. وتعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، بعدها محور العملية الإدارية، وأهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات الإدارية التي تتخذها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وعلى مختلف المستويات (الصيرفي ، ٢٠٠٣).

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

أنواع القرارات أن عملية التصنيف الأنواع القرارات لا تخضع المعايير واعتبارات ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن على أساسه تقسيم القرارات وتصنيف أنواعها، كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة تابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها، وتابعة أيضا من اختلاف

الجوانب التي تبحث منها هذه العملية (كنعان ١٩٩٨). ونعرض فيما يلي أهم معايير تصنيف القرارات الإدارية التي توصل إليها علماء الإدارة:

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

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

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

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

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

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

ثالثاً: القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها:

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

ب. القرارات المعيارية (الكمية) وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية والاعتماد على الأسس والقواعد والمعايير المحددة مسبقاً ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب (كنعان، ٢٠٠٢).

رابعاً: القرارات وفقاً لبيئة (ظروف) اتخاذ القرار وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

القرارات في ظل التأكد البيئي التام ويقوم هذا النوع من القرارات على افتراض مفاده أن لدى متخذ القرار معلومات كاملة عن البيئة المحيطة بالقرار بالإضافة إلى معلومات عن النتائج الخاصة بالقرار وفي هذه الحالة

يكون المدير متأكدا من كل بديل من البدائل المتاحة ، وتمثل هذه الحالة كما يرى كتاب الإدارة قمة المثالية
ويصعب تطبيقها في الواقع العملي (باغي ، ٢٠٠٥).

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

المتاحة (ياغي، ٢٠٠٥).

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

خامسا القرارات وفقا للنمط القيادي المتخذها :

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

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

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

المطلب الاول: خصائص عملية اتخاذ القرار

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

- عملية عقلية فاتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والثاني .
- عملية هادفة أن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن
اتخاذ القرارات صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف يسعى المديرون إلى تحقيقه.
- عملية اختيار : ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة أمام
متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.
- عملية معقدة ويعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابساتها
وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.

- عملية إنسانية بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين به.
- عملية مستقبلية أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون المتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.
- عملية مرنة يجب أن لا يكون القرار جامدا يفترض ظروف ثابتة بل أن المؤسسات تشوبها الديناميكية والحركة، الأمر الذي يتطلب اتصاف القرار بالمرونة بإذ تكون هناك بدائل عند فشل القرار الأصلي.
- عملية شاملة بمعنى أن اتخاذ القرار يجب أن يحقق النظرة الشمولية عند مواجهة موقف ما أو مشكلة ما فيجب أن يكون القرار عاجلا شاملا لجميع أبعاد الموقف أو المشكلة قدر الإمكان.
- عملية تحليلية بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية وجود بدائل جاهزة ثم الاختيار من بينها بل أنها عملية تتطلب دراسة متأنية لتحليل جميع المعلومات ذات العلاقة بالقرار من أجل الوصول إلى القرار المناسب وبالتالي فهي عملية تحليلية.
- عملية منبثقة فالقرار الأصلي ينبثق من تفكير عقلائي من أكثر من فرد بخصوص مشكلة معينة ثم ينبثق القرار الأصلي عدة مرات فرعية تسعى جميعها إلى تحقيق القرار الأصلي.

مراحل عملية اتخاذ القرارات

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

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

المطلب الثاني: فاعلية عملية اتخاذ القرار:

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

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

أ. جودة القرار

ب. قبول القرار

ج. التوقيت الملائم لاتخاذ القرار

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

ويتفق الباحث مع ما أورده (ياغي ٢٠٢٠، ٢٢٠٢٠٢٠) بأن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق مايلي:

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

العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار :

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

١. العوامل الإنسانية وتتمثل في:

- أ. شخصية متخذ القرار أن شخصية متخذ القرار مهمة، وكذلك عواطفه وقيمه وخبرته في العمل ومركزه الاجتماعي، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، فكل هذه العوامل تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات لأن متخذ القرار سواء أكان فرداً أو جماعة أو عضواً في مجتمع يتأثر بما يتأثر به غيره، وكل ذلك ينعكس على سلوكه.
- ب. المساعدون والمستشارون والمتخصصون فأسلوب تفكيرهم، وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في فاعلية القرار ولهذا على متخذ القرار أن يختارهم من ذوي الميول المتباعدة حتى يخلق جواً مواتياً للأفكار المبدعة.

ج. المرؤوسون: فلا يجب النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة وقدرة، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آراءهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل

٢. العوامل التنظيمية (الإدارية) وتتمثل في:

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

٣. العوامل البيئية وتتمثل في:

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

٤. الضغوط الخارجية والضغوط الداخلية:

١. الضغوط الخارجية وتتمثل بالاتي:

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

٢. الضغوط الداخلية وتتمثل بالاتي:

- أ. ضغوط الرؤساء
- ب. ضغوط التنظيمات غير الرسمية
- ج. الوقت

الخلاصة:

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

المناقشة:

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

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

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

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

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

الحدود والتوجهات المستقبلية:

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

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

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

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

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

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

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

خاتماً:

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

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

يمكن للمؤسسات تعزيز اتخاذ القرارات الفعالة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية

١. أبو قاعد غازي رسمي عايد والرابعة فاطمة علي محمد (٢٠٢٢) خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن مؤتمراً للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مع ٣٧، ع ١٠٣٢ - ١٤٨
٢. الأعجم، علي صالح علي (٢٠٢٢) دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط أبحاث مع ٩. ع ٤٥٥٩ - ٦١٠
٣. بشماني شبيب (٢٠١٤) دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم ١ الاقتصادية والقانونية العدد ٣٦ العدد ٥ ٢٠١٤، ص ٩٠-٩١
٤. بطرس، سليم (٢٠٠٩). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة عمان دار الراية للنشر والتوزيع ٢٣
٥. بلال سامي (٢٠١٥) فعالية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية المجلد ٣١. العدد (٢)، ص ٨
٦. التويجري هيئة منديل محمد (٢٠١٧) القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٨(٣): ٦١١-٦٤٧
٧. تيفلوي العربي، وبوغلاق نوال (٢٠٢١) إسهام القيادة التحويلية في إنجاح التغيير في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية مجلة رؤى اقتصادية، مع ١١، ع ١. ٣٦١ - ٣٧٨
٨. ثعلب، سيد صابر (٢٠١١): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط١، دار الفكر - الأردن
٩. الجرايدة، إسلام حسن سالم والعون سالم سفاح (٢٠٢١) أثر الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت المفرق.
١٠. حافظ نبيل واخران (٢٠٠٠) علم النفس الاجتماعي القاهرة مكتبة زهراء الشرق
١١. الخولي، محمد (١٩٩٨) الاختبارات التحصيلية إعدادها وإجرائها وتحليلها، الأردن: دار الفلاح
١٢. زروقي، سميرة (٢٠١٦) أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز أم البواقي رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم البواقي الجزائر
١٣. الزعبي خالد يوسف محمد الشرايري معتصم عبد الله والخصاونة معن يوسف (٢٠٢١) أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية مع ٥. ع ١٢١ - ٢١

١٤. الزبيدين، خالد عبد الوهاب (٢٠١٣) أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ١٣(١): ٩٥-١١٠
١٥. الشوابكة، عدنان (٢٠١١) دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية مكتبة اليازوري الأردن
١٦. طعيمة رشدي أحمد (٢٠٠٤) تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية مفهومه أسسه واستخداماته القاهرة، دار الفكر العربي
١٧. عايض عبد اللطيف مصلح محمد والقحفة عبد الكريم صالح حسين (٢٠٢٠) أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية مجلة الدراسات الاجتماعية، مع ٢٦، ع ١، ٣٠ - ١
١٨. عبد الخالق أحمد (٢٠٠٠) استخبارات الشخصية الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية القاهرة، مصر
١٩. العساف، صالح بن حمد (٢٠٠٦) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية الطبعة (٤) الرياض
٢٠. العلاق، بشير (٢٠٠٨). مبادئ الإدارة (الطبعة الأولى) عمان: دار اليازوري العلمية.

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