

أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية

The Impact of Transformational Leadership on Decision Taking Process  
Effectiveness in the Jordanian Insurance Companies

إعداد

حافظ عبد الكريم الغزالي

بإشراف

الدكتور

علي الضلاعين

رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2012

### تفويض

أنا الموقع أدناه " حافظ عبد الكريم الغزالي " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : حافظ عبد الكريم الغزالي

التوقيع: 

التاريخ: ١٤/٧/٢٠١٢

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية

وأجيزت بتاريخ:

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	
	رئيسا	أ.د. كامل المغربي
	مشرفا	د. علي الضلاعين
	ممتحنا خارجيا	د. سامر الدحيات

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على النبي العربي الهاشمي الأمين أما بعد،

الحمد لله سبحانه أن وفقني إلى إعداد هذه الرسالة وأعانني على إتمامها

وأتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي في قسم إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط وأخص

بالمذكر الدكتور الفاضل علي الضلاعين الذي تفضل بالإشراف على رسالتي، كما أتوجه

بالشكر الموصول للأستاذ الدكتور كامل المغربي الذي لم يبخل علي بعلم أو خبرة، ولا يفوتني

أن أتوجه بالشكر للأستاذ الدكتور محمد النعيمي الذي كان نعم الناصح والمرشد طيلة فترة

الدراسة.

كما أتوجه بعظيم الشكر والامتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول

مناقشة هذه الرسالة.

وأتوجه بالشكر والتقدير

إلى كل من أعطاني من وقته.... فقد وفر من وقتي

إلى كل من صبر على الأذى و تحمل المعاناة من أجلي.... فقد زاد ذلك من جلدي وصبري

إلى كل من حاول إيقافني ووضع العراقيل أمامي... فقد زاد ذلك من إصراري

إلى كل من ساعدني أو ساندني.... فقد سهل ذلك علي إتمام رسالتي

الباحث

حافظ عبد الكريم الغزالي

# الإهداء

أمي... إخواني و أخواتي ... أصدقائي

وإلى كل الذين ينتظرون أن يكون هذا الإهداء لهم

أعتذر....

وأهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى.....

روح والدي العزيز رحمه الله

عسى أن تكون بداية في الدرب الذي أريدني أن أسلكه

حافظ عبد الكريم الغزالي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الانجليزية
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	(١-١): المقدمة
٤	(٢-١): مشكلة الدراسة وأسئلتها
٥	(٣-١): أهداف الدراسة
٥	(٤-١): أهمية الدراسة
٦	(٥-١): فرضيات الدراسة
٧	(٦-١): حدود الدراسة
٧	(٧-١): محددات الدراسة
٨	(٨-١): نموذج الدراسة
٩	(٩-١): التعريفات الإجرائية
١١	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٢	(١-٢): القيادة مفهومها وأهميتها
٢٥	(٢-٢): مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها
٣٦	(٣-٢): مفهوم اتخاذ القرار وأهميته
٤٣	(٤-٢): فاعلية عملية اتخاذ القرار
٤٦	(٥-٢): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الصفحة	الموضوع
٥٥	(٢-٦): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
٥٦	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٥٧	(٣-١): منهج الدراسة
٥٧	(٣-٢): مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة
٥٨	(٣-٣): أدوات الدراسة
٥٩	(٣-٤): إجراءات الدراسة
٦٠	(٣-٥): التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة
٦١	(٣-٦): صدق أداة الدراسة وثباتها
٦٣	(٣-٧): متغيرات الدراسة
٦٦	الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات
٦٧	(٤-١): المقدمة
٦٧	(٤-٢): وصف متغيرات الدراسة
٧٧	(٤-٣): اختبار الفرضيات
٨٨	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٨٩	(٥-١): المقدمة
٨٩	(٥-٢): نتائج الدراسة
٩١	(٥-٣): الاستنتاجات
٩٢	(٥-٤): التوصيات
٩٣	قائمة المراجع
٩٤	المراجع العربية
٩٧	المراجع الأجنبية
١٠٢	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الفصل/ رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١ - ٢	مقارنة بين أنماط القيادة الاستبدادية والديمقراطية وعدم التدخل	١٦
١ - ٣	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	٦١
٢ - ٣	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة	٦٢
٣ - ٣	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية	٦٤
١ - ٤	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتأثير المثالي	٦٨
٢ - ٤	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحفيز	٦٩
٣ - ٤	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستثارة الفكرية	٧٠
٤ - ٤	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاعتبارية الفردية	٧٢
٥ - ٤	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين	٧٤
٦ - ٤	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية وأبعادها	٧٥
٧ - ٤	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية اتخاذ القرار	٧٧
٨ - ٤	نتائج اختبار أثر التأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرار	٨٠
٩ - ٤	نتائج اختبار أثر التحفيز على فاعلية اتخاذ القرار	٨١
١٠ - ٤	نتائج اختبار أثر الاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرار	٨٢
١١ - ٤	نتائج اختبار أثر الاعتبارية الفردية على فاعلية اتخاذ القرار	٨٣
١٢ - ٤	نتائج اختبار أثر التمكين على فاعلية اتخاذ القرار	٨٥
١٣ - ٤	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر للأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار	٨٧

## قائمة الأشكال و الملاحق:

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل/ رقم الشكل-الملحق
١٠٣	قائمة بأسماء المحكمين	١
١٠٤	أداة الدراسة	٢
٨	نموذج الدراسة	١ - ١
١٤	تصنيف القادة كما هو في دراسة جامعة أوهايو	١ - ٢
١٥	نموذج الشبكة الإدارية	٢ - ٢
٢٠	النموذج الموقفي ل Hersey & Blanchard	٣ - ٢
٢١	نموذج vroom & Jago لاتخاذ القرار	٤ - ٢

## أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية

إعداد

حافظ عبد الكريم الغزالي

إشراف الدكتور

علي الضلاعين

### الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٣٩) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية إذ تم توزيع (٤٨٩) استبانة استرجع منها (٤٣٤) كانت (٤٢٢) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً .
٢. أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
٣. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .
٤. أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

## **ABSTRACT**

### **The Impact of Transformational Leadership on Decision Taking Process Effectiveness in the Jordanian Insurance Companies**

**Prepared by:**

**Hafez Abdelkareem Al-ghazali**

**Supervised by:**

**Dr. Ali Aldalaen**

This study aimed to determine the impact of transformational leadership on decision taking Process effectiveness in the Jordanian insurance companies.

To achieve the objectives of this study, the researcher designed a questionnaire consisting (39) questions in order to collect primary data from the study sample which consisted of members of the staff at the top and middle management levels in the Jordanian insurance companies. The researcher distributed ( 489) questionnaires, and the return was (434) questionnaires, Only (422) questionnaires were valid for statistical analysis.

Data analysis was undertaken by using multiple and simple regression analyses.

The most important results were as follows:

- 1) The levels of transformational leadership and its dimensions (Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Motivation, Individualized Consideration , Empowerment) in the Jordanian insurance companies was high.
- 2) The levels of decision taking process effectiveness in the Jordanian insurance companies was high.
- 3) There was a significant statistical impact of transformational leadership and its dimensions (Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Motivation, Individualized Consideration, Empowerment) on the decision taking process effectiveness in the Jordanian insurance companies at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) .
- 4) The impact of Idealized Influence was the most between the transformational leadership dimensions on decision taking process effectiveness in the Jordanian insurance companies

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

( ١- ١):المقدمة

( ٢- ١):مشكلة الدراسة وأسئلتها

( ٣- ١):أهداف الدراسة

( ٤- ١):أهمية الدراسة

( ٥- ١):فرضيات الدراسة

( ٦- ١):حدود الدراسة

( ٧- ١):محددات الدراسة

( ٨- ١):نموذج الدراسة

( ٩- ١):التعريفات الإجرائية

## (١-١): المقدمة (تمهيد) :

تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، بعدها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات (الصيرفي، ٢٠٠٣).

كما تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفؤة والفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل (Michael, 2008). وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي (صبري، ٢٠١٠). فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب (مرعي، ٢٠٠٨).

ومن هنا ظهر ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة إذ وضع (Burns,1978) أساس هذه التوجهات في أساليب القيادة والإشارة إلى أنماط القيادة التحويلية. وقد عرفت القيادة التحويلية بأنها " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة"(Murphy ,2005,131).

وعلى الرغم من غزارة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة وتأثيرها إلا أن قطاع التأمين الأردني(حسب علم الباحث) لم يحظ بالدراسات الكافية التي تناقش وضع الأنماط القيادية فيه وتأثيراتها.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على نمط القيادة التحويلية وتأثيرها في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

## (١-٢): مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيس لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة. ولما كان اتخاذ القرارات هو جوهر العملية الإدارية أو كما عرفها (Simon, 1998) بأنها " القلب النابض في العمل الإداري " إذ تدور حولها جميع وظائف التنظيم، وأن كفاءة المدير تعتمد في ممارسة وظائفه الإدارية على القرار الناجح الذي يتخذه إزاء المواقف المختلفة وذلك لأن العلاقات السائدة في المنظمة تستدعي معالجات هادفة وفق منظور قادر على استيعاب تطورات المستقبل ( أبو هميس، ٢٠٠٧).

ويعدّ قطاع التأمين في الأردن من أهم الروافد المحركة والداعمة للاقتصاد الوطني إذ بلغ عدد الشركات العاملة في هذا القطاع (٢٨) شركة وبلغت موجوداتها (٦٨٦,٥) مليون دينار كما بلغت استثماراتها (٤٧٦,٧) مليون دينار في عام ٢٠١٠.

وإذ أن شركات التأمين كغيرها من منظمات الأعمال تشهد تطورا سريعا و تغيرا مستمرا مما يستدعي إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة واستبدالها بأنماط قيادية حديثة كالقيادة التحويلية لتساعد في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار.

وبالرغم من أهمية موضوع القيادة التحويلية في تحقيق العديد من رؤى المنظمات وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، وخاصة في قطاع التأمين ما زالت قليلة -على حد علم الباحث - والملاحظ من خلال عملي في قطاع التأمين فإن تبني نمط القيادة التحويلية من قبل المديرين في شركات التأمين مازال ضعيفا ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

\* هل هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية؟

### (١-٣): أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة بما يلي:

١. التعرف إلى مدى تبني المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية لنمط القيادة التحويلية.

٢. التعرف على مدى تبني فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

٣. دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

٤. التعرف على الخصائص الديموغرافية للمديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية.

### (١-٤): أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

(١) طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم القيادة وهو أحد الموضوعات المهمة التي

حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة.

(٢) ربط موضوع فاعلية عملية اتخاذ القرار بموضوع جديد وحديث وهو القيادة التحويلية

فبالرغم من الدراسات العديدة في موضوع فاعلية اتخاذ القرار والقيادة التحويلية فلم

يتم الربط بينهما-حسب علم الباحث-في الدراسات العربية على الأقل.

(٣) محاولة لفت أنظار إدارات المنظمات إلى ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية في عملية اتخاذ القرار ومحاولة إبراز أهمية القيادة التحويلية في أداء المدير لعمله وأثرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار مما يساعدهم في التفكير لتطوير أساليبهم القيادية للسعي لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار .

(٤) قد تسهم هذه الدراسة في إضافة شيء من المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين في مجال الأعمال .

(٥) لفت نظر المسؤولين في شركات التأمين إلى ضرورة إعادة النظر بالأساليب القيادية المتبعة والعمل على اختيار الأسلوب القيادي الأنسب لكل مرحلة .

#### (١ - ٥):فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ويتفرع منها الفرضيات التالية:

(١) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

(٢) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

(٣) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

٤) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

٥) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتكمين على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

#### (١-٦): حدود الدراسة:

أ) الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات التأمين العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددها (٢٨) شركة وبالتالي سينحصر التعميم على هذه الشركات فقط.

ب) الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة وهي العام الدراسي (٢٠١١-٢٠١٢)

ج) الحدود البشرية: وتتمثل في العاملين في شركات التأمين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة ، رئيس قسم).

د) الحدود العلمية: اعتمد الباحث على متغيرات القيادة التحويلية المحددة من قبل (Avolio, et..al, 1999) و (Rafferty&Griffin, 2004) وعلى متغيرات فاعلية اتخاذ القرارات المحددة من قبل (ياغي، ٢٠٠٢)

#### (١-٧): محددات الدراسة:

١. اقتصرت هذه الدراسة على شركات التأمين العاملة في العاصمة عمان وبالتالي فإن التعميم سينحصر على هذه الشركات.

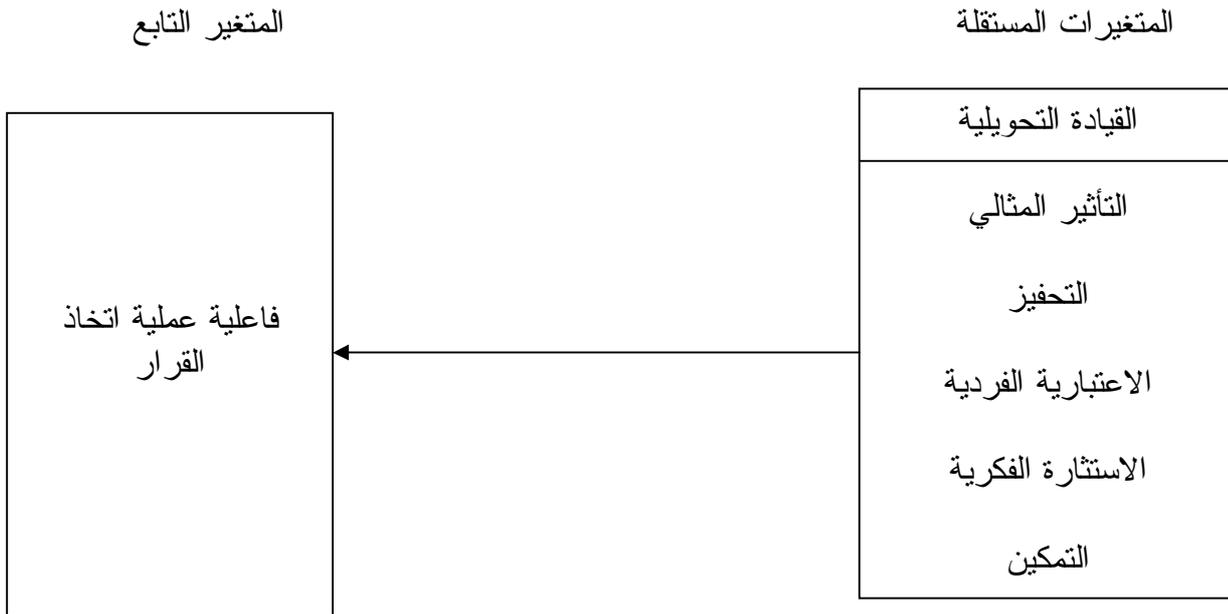
٢. اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية العاملة في العاصمة عمان.

٣. قلة الدراسات التي تناولت موضوع البحث وخصوصا العربية منها ولعل أهمها دراسة كل من (مرعي، ٢٠٠٨) و(عباس، ٢٠١٠) و(صبري، ٢٠١٠) لكن لا يوجد دراسة- على حد علم الباحث- تطرق للربط بين القيادة التحويلية وفاعلية عملية اتخاذ القرار.

٤. ارتباط دقة النتائج بمدى تعاون أفراد العينة ودقة تقديراتهم الذاتية واستجاباتهم للاستبانات الموزعة عليهم .

(١-٨) نموذج الدراسة ومتغيراتها:

الشكل (١-١) نموذج الدراسة



(١-٨): التعريفات الإجرائية:

### القيادة التحويلية (Transformational leadership):

بعد الاطلاع على الأدبيات والمراجع لموضوع البحث قام الباحث باختيار ما يتناسب من التعريفات المذكورة مع موضوع الرسالة من حيث الطبيعة الإجرائية وهي كما يلي:

القيادة التحويلية بأنها " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة" (Murphy, 2005, p131).

أبعاد القيادة التحويلية: (Avolio, et. al, 1999, p450)

(Rafferty & Griffin, 2004, p330)

**التأثير المثالي (Idealized Influence):** قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام و تقدير التابعين وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbuto, 2006, p56).

**الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم (Krishnan, 1998, p23).

**الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration):** قيام القائد بايلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين (Avolio, et. al, 1991, p13).

**التحفيز ( Motivation )** : العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass &Avolio,1994,p4).

**التمكين (Empowerment)**: أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس فيها أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم (Avolio,et..al,1999,p455).

**فاعلية عملية اتخاذ القرار**: يعرف (ياغي،٢٠٠٢:٢٢) بأنها مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق مايلي:

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

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

(٢ - ١): القيادة مفهومها وأهميتها

(٢ - ٢): مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها

(٢ - ٣): مفهوم اتخاذ القرار وأهميته

(٢ - ٤):فاعلية عملية اتخاذ القرار

(٢ - ٥): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(٢ - ٦): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## (٢-١): القيادة: مفهومها وأهميتها

## مفهوم القيادة وأهميتها:

يعد 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 تحقيق أهداف مشتركة"(Northouse,2001,p14).

وعبر (Robbins,2003) عن القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

كما عرفها (Yukl,2006) بأنها " عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم.

أما(Buchanan&Huczynski,2004) 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 بهدف أحداث عمليات التغيير في المنظمة (Bratton, etal,2005,p9).

تكمّن أهمية القيادة كما رأينا في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

وانطلاقاً 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 وكفؤة 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,2005):

(١) النظريات المتعلقة بالخصائص الشخصية والسلوك:

أ/ نظرية السمات:

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً 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 القادة (Stoner,etal,2004,p471).

وتم التوصل إلى أن هناك أكثر من (80) سمة قيادية منها: الطموح، والطاقة، والرغبة في القيادة، والمعرفة، والثقة بالنفس، والذكاء، والأمانة والاستقامة.

ب/ النظريات السلوكية:

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

وتعدّ 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 الدراستان إلى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد كما يراها التابعون (Stoner,2004,p476).

وتوصلت الدراسات إلى وجود :١. قائد مهمات يركز اهتمامه على إنجاز المهمات وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية

و٢. قائد إنساني يركز جهوده على رضا العاملين وتطويرهم وتماسكهم (Rue,etal,2003)

والشكل أدناه يوضح تصنيف القادة كما في جامعة ولاية أوهايو

الشكل (٢-١)

تصنيف القادة كما هو في دراسة جامعة ولاية أوهايو

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

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

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

الشكل (٢-٢) نموذج الشبكة الإدارية

مرتفع	1,9						9,9
	قيادة النادي						قيادة الفريق
منخفض							
			5,5				
			القيادة المعتدلة				
	1,1						9,1
	القيادة الضعيفة						القيادة المتسلطة
	منخفض						مرتفع
			الاهتمام بالإنتاج				

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:

(9,9) قيادة الفريق وهو أسلوب يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.

(9,1) قيادة النادي وهو أسلوب يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

(5,5) 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.

(1,9) 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.

(1,1) 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 (الأتوقراطية) ونمط القيادة الديمقراطية ونمط قيادة عدم التدخل (Tomey,2009,p183) والجدول الآتي يلخص خصائص كل نمط:

#### الجدول (٢-١)

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

## 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 وسلوك وتوقعات التابعين والسياسات والثقافة التنظيمية (Stoner, et al, 2004, 480).

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 كامل (برنوطي، 2001، 369).

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

### أ/ النظرية الموقفية لفيدلر:

ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فيدلر، وتعد من أكثر النظريات انتشارا، 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 افرز ثلاثة عوامل موقفية هي:

- علاقة القائد بأعضاء الجماعة.

- درجة هيكل المهمة المطلوب أدائها.

- قوة المركز الوظيفي.

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

- الموجه نحو المهمات

- الموجه نحو العلاقات

ويركز النمط القيادي الأول على إنجاز الأعمال ونتائج الأداء، أما النمط القيادي الثاني

فيركز على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة.

وبين فيدلر أن ارتفاع درجة المقياس يعني تركيز القائد على العلاقات الداخلية الجيدة بين

أفراد الجماعة، أما انخفاض درجته يعني نجاح القائد في أداء مهمته، ووصف فيدلر

نموذجه بالتعقيد وبين أن ارتفاع المقياس يعني زيادة حالة التعقيد المعرفي والعكس

صحيح (Tomey,2009,184).

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 مبنية 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 للتابعين (Yukl,2006,p218-222).

ج/ النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد:

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعاً 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 إليهم (جواد، 2000، 303).

وقد ركزت هذه النظرية بشكل أساسي على خصائص التابعين وأن على القائد أن يقيم خصائص تابعيه باستمرار وأن يختار النمط القيادي الأكثر ملاءمة لتلك الخصائص إذ يسمح القائد للتابعين بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرين وراغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم بينما يلجأ لأسلوب الأمر إذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس ويتشارك القائد مع التابعين في اتخاذ القرار في حال كان التابعون قادرين على العمل ولكن تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس ويلجأ القائد للإقناع إذا تبين له قدرة العاملين وغياب الرغبة والثقة بالنفس أو كما هو موضح في

الشكل التالي:

الشكل (٢-٣) النموذج الموقف ل Hersey &amp; Blanchard

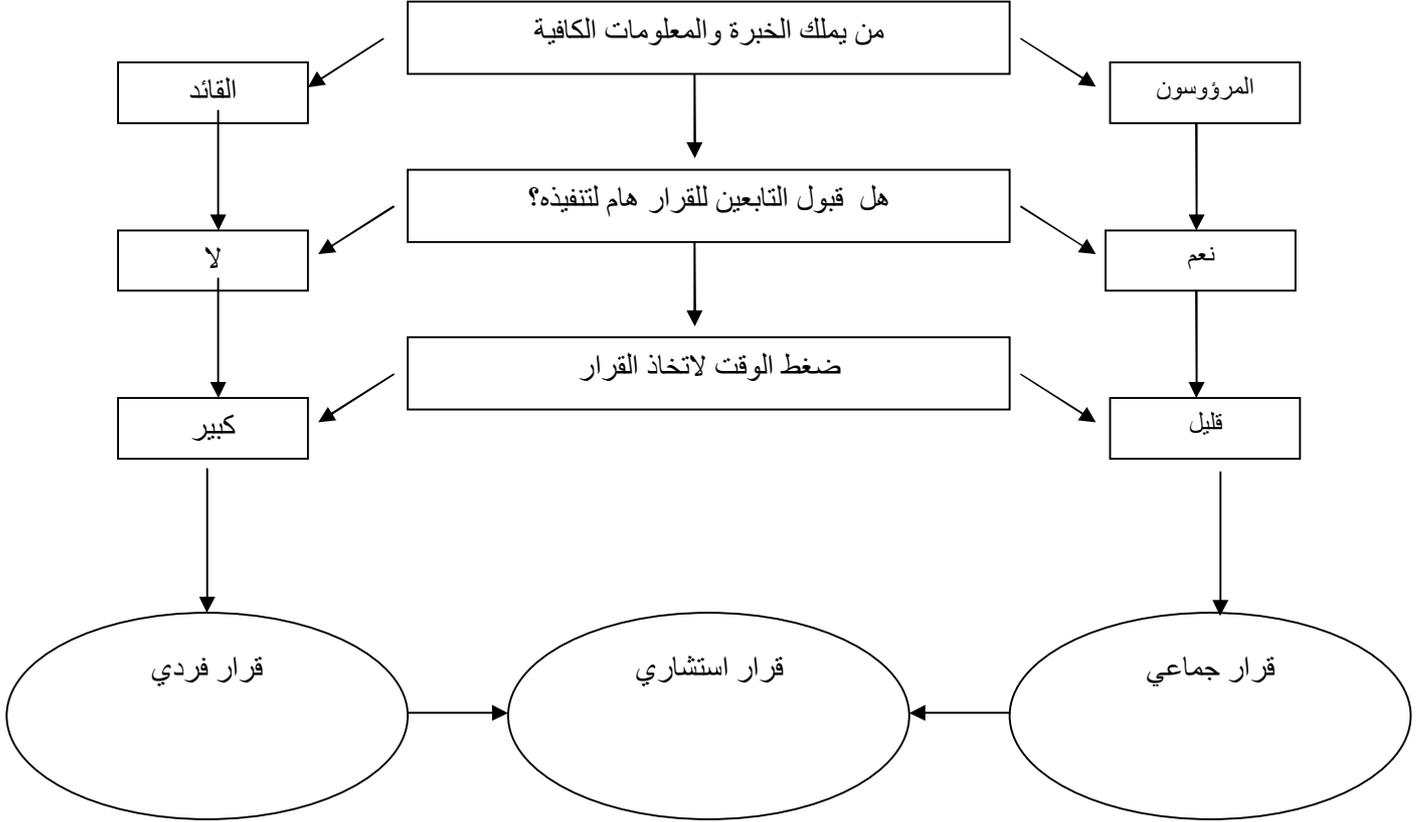
مرتفع منخفض العلاقات سلوك	المشاركة	الإقناع
	التفويض	الأمر
منخفض		مرتفع
النمط المهتم بالمهام		

المصدر: Schermerhorn, J. (2002). *Management*. 7th ed. New York: John Wiley & Sons Inc. د/ نظرية مشاركة القائد:

قامت النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار واقتربت النظرية مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب اتباعها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة وأوضحت النظرية أن فاعلية القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقادة والتابعين ومدى استعداد التابعين لقبول أسلوب القيادة المتبع وإمكانية تعاون التابعين إذا تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار ومدى الاختلافات بين آراء التابعين حول البدائل المطروحة ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج إلى حل (Stoner, et al, 2004, 486).

ويوضح الشكل التالي أن هنالك ثلاثة أساليب لاتخاذ القرارات في ظل المواقف المختلفة للتابعين فيمكن للقائد أن يتخذ قرارا فرديا أو أن يتخذ قرارا استشاريا أو أن يتخذ قرارا جماعيا.

الشكل (٢-٤) نموذج Vroom & Jago لاتخاذ القرار



ه/ نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء:

افتترضت معظم النظريات في القيادة أن القادة يعاملون التابعين بنفس الدرجة من الاهتمام والتعاطف أي أن القادة يستخدمون نمطا متجانسا وعادلا مع جميع التابعين وتأتي نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء بافتراض مختلف؛ إذ إنها تفترض أنه بسبب ضيق الوقت وضغوط العمل التي يتعرض لها القائد فإنه يطور علاقات إيجابية خاصة مع مجموعة صغيرة ومحددة من تابعيه بحيث يلعبون أدوار المساعدين أو المستشارين أو المشرفين،

وتشكل هذه المجموعة أعضاء المجموعة الداخلية In-group members إذ يحظى أعضاء هذه المجموعة بثقة القائد واهتمامه ومشاركته في اتخاذ القرار وتفترض هذه النظرية بأن أعضاء هذه المجموعة يمتازون بتحقيق مستويات عالية من الأداء ونسب منخفضة من دوران العمل ورضا عال من القائد، أما بقية الأعضاء فإنهم يشكلون أعضاء المجموعة الخارجية Out-group members وهؤلاء يحصلون على جزء بسيط من وقت واهتمام القائد (Ivancevich & Matteson,2002,p441).

### ٣) نظرية بديل القيادة:

تقترح هذه النظرية أن مصدر نجاح المنظمة هو النظام في المنظمة وليس القائد ويمكن عدّ أفكار هذه النظرية ومبادئها متناقضة تماما مع نظريات السمات والسلوك في القيادة إذ تقلل من شأن سمات وسلوك القائد وتركز على أهمية الموقف وخصائصه وتقوم هذه النظرية على أساس أنه في بعض المواقف هناك ظروف أخرى تلعب دورا أكبر في نجاح القيادة وفعاليتها بغض النظر عن شخصية القائد وسلوكه إذ تبين أن بيئة العمل ومرونة النظام في المنظمة من خلال عمل العاملين كفريق متماسك بمهارات وكفاءات عالية تجعل دور القائد وتأثيره قليلا (Yukl,2006,225).

### ٤) نظرية القيادة الذاتية:

ترى هذه النظرية أن مصدر القيادة هم التابعون وتركز هذه النظرية على المسؤولية الفردية للتابعين في تطوير أعمالهم بما يتلاءم مع أهداف المنظمة، ويعمل القائد على تشجيع التابعين على القيادة الذاتية كما يساعدهم على تطوير مهارات الرقابة الذاتية بالاعتماد على تقنيتين مهمتين هما التمكين Empowerment إذ يمنح التابع صلاحيات

تنتقل بموجبها مسؤولية رقابة سلوك العمل من المشرف إلى التابع بعد تزويده بالمهارات والأدوات والمعلومات والدعم.

أما التقنية الثانية فهي الدور النموذج ( القدوة ) Role Modeling أي أن سلوك المدير وتصرفاته بالشكل الذي يرغب أن يسلكه العاملون بمعنى أن يكون القدوة في السلوك المطلوب (Mejia,etal,2005,556).

#### ٥) النظريات التبادلية:

مهتد النظريات الموقفية لظهور النظريات التبادلية عام ١٩٧٨، إذ تؤكد هذه النظريات على أهمية العلاقة بين القائد والعاملين وطبيعة العلاقة التبادلية فهي تشكل أساس قدرة القائد على توجيه العاملين وفاعليته في القيادة، والنظريات التي تتبنى مبدأ التبادل نمطين هما: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

#### \*القيادة التبادلية

عرفت القيادة التبادلية بأنها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والتابعين، إذ يتم الاتفاق بين القادة والتابعين بشكل علني أو ضمني على أن السلوك المؤدي للأداء المرضي سيتم مكافأته كمنح ترقية أو زيادة في الراتب مثلاً بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي كالنقل التأديبي أو الطرد مثلاً وبمعنى آخر يقوم القائد بمكافأة التابعين أو معاقبتهم اعتماداً على أدائهم بإذ تأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين، فإما أن تكون استدلالية بنائية إذ يعد القائد بمكافآت للأداء المرضي

ويقدمها إذا تحقق هذا الأداء، أو علاجية تتعلق ببحث القائد على الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها (Turner & Barling, 2002, p39).

وقد تناول الباحثون في الفكر الإداري المعاصر أبعاد القيادة التبادلية في العديد من أعمالهم وهي كما يلي (Barbuto, 2006, 14):

المكافأة المشروطة: أي أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع التابعين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات خاصة.

الإدارة بالاستثناء: أن يقوم القائد بالإجراءات التصحيحية والتعزيز السلبي وتقسّم إلى قسمين:

الإدارة بالاستثناء (نشطة): عندما يقوم القائد بالمراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها.

الإدارة بالاستثناء (ساكنة): عندما يتجنب القائد التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق التابع كالإنذار أو النقل أو الطرد.

(٢-٢): 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).

ومن هنا 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 المنظمة (Murpy,2005,131).

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، ٢٠٠٠، ٣٠٧):

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

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

ج/ توفير كل ماهو 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,2004,330) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي.

ويرى (Trofino,2000,233) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها.

ويرى (Leihwood,1992,17-21) 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 التغييرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.

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

٣. تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
٤. تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل وأحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالا واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخا تعاونيا باعثة 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 دائما التغيير.

#### أبعاد القيادة التحويلية:

- استطاع بعض الباحثين أمثال ( Bass,1985 ; Bass,1990 ) و ( Avolio,etal, 1991 ) و ( Bass&Avolio,1994 ) تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي :
- ( التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز )
- وقد أضاف كل من ( Avolio,etal,1999 ) و ( Rafferty&Griffin,2004 ) بعدا خامسا ألا وهو التمكين ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي :

#### (١) 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 و الاحترام من قبلهم ( Bass,1994 )

ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه ، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق و القيم 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 2003).

أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب و احترام و تقدير التابعين و عدّه المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه ( Barbuto,2006). و يعرف (Avolio, etal ,1991) 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 مقدراته على تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها" .

فإن خبرات القائد و مقدراته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب و قدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال و التواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم و إقناعهم 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 (القريوتي، ٢٠٠١) .

## ٢) 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 1994).

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 و مشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة ( krishnan1998 ) .

إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة (Avolio,etal,1991).

### (٣) الاعتبارية الفردية: ( Individualized Consideration )

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Bass,1994).

ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين ( Avolio,etal,1991 ).

#### ٤) التحفيز : (Motivation)

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass&Avolio,1994).

ويعرف (Woods,2003) التحفيز بأنه " إثارة مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه"

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعدّ ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (Avolio,1994).

#### ٥) التمكين : (Empowerment)

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي

لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت ، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass&Avolio,1993).

#### \*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,1992) ست خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو التالي:

#### (١) القدرة على التركيز والانتباه:

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

## ٢) تحمل المخاطرة:

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

## ٣) الثقة بالنفس والآخرين:

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية. فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم و مشاركتهم 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 تصوراته 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.

### \*وظائف ( مهمات ) عملية القيادة التحويلية:

حدد (الهوراري، ١٩٩٩، ٧١) مهمات القيادة التحويلية بالاتي:

#### ١. إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

## ٢. صياغة الرؤية والرسالة:

إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح. والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة (Kotter&Heskett,1992).

## ٣. اختيار نموذج التغيير ومساراته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

ويؤكد (Kotter,1996) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير وتحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد، كما أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم بعضاً، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

#### ٤ . صياغة الإستراتيجية الجديدة:

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم. وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال و شرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجا لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

#### ٥ . تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

إن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية ، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفا تماما، وأصبح يتطلب التزاما برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادرا على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار ، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزما أكيدا من العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

(٢-٣): مفهوم اتخاذ القرار وأهميته:

مفهوم اتخاذ القرار وأهميته:

تعددت تعريفات اتخاذ القرارات بحسب الكتاب والمنظرين فقد عرفها (الصيرفي، ٢٠٠٣) بأنها "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".

أو هي " كل ما يتخذه القادة المسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه" (Kaplan&Norton,2000,79).

تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره أو على مستوى دون سواه، فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته (Harrison,1999,56).

ولقد تزايد اهتمام علماء الإدارة والسلوك التنظيمي بدراسة مفهوم اتخاذ القرارات، فمن خلال استعراض بعض المفاهيم يمكن استخلاص عناصر ومكونات عملية اتخاذ القرار في كل المستويات الإدارية فيمكن القول إن عملية اتخاذ القرار هي "الاختيار من بين بديلين أو أكثر باتباع الخطوات التالية: إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة

وتحليلها، اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة

وتنفيذه (Boone&Kurtz,1992,176).

وقد لخصها (ياغي، ٢٠٠٥، ١٦) بأنها عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة قائمة.

## 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,1999). 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 (الخفرة، ٢٠٠٥).

## أنواع القرارات:

أن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن على أساسه تقسيم القرارات وتصنيف أنواعها، كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات

وتعدد جوانبها، ونابعة 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:

أ/ 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 بـ "القرارات الإبداعية" (كنعان، ١٩٩٨)  
ثانياً: القرارات وفقاً للمستوى الإداري:

وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار لثلاثة أنواع:

أ/ 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, 2004).

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 وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة التشغيلية (Garthe,2004).

ثالثا: القرارات وفقا لأساليب اتخاذها:

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى قسمين هما:

أ/ القرارات الوصفية: وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذه 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 اتخاذه بالاعتماد على الرشد والعقلانية والاعتماد على الأسس والقواعد والمعايير المحددة مسبقا 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).

رابعا: القرارات وفقا لبيئة (ظروف) اتخاذ القرار:

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

أ/ 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 (ياغي، 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 فالمدبر 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 لمتخذها 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 لمتخذها:

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

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

ب/ القرارات الديمقراطية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المدير عن طريق

مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة وتتميز هذه القرارات بفاعليتها

ورشدها، ذلك لا مشاركة المرؤوسين في اتخاذها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم

وخلق الالتزام نحو تنفيذها(كنعان،٢٠٠٢).

• 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,2005 )

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

١. تعريف وتحديد المشكلة
٢. تحليل المشكلة
٣. تنمية بدائل الحل
٤. تقييم بدائل الحل
٥. اختيار البديل الأنسب
٦. تنفيذ الحل
٧. التقييم والرقابة على الحل

## (٢-٤):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 & Yitton,1973) 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،٢٠٠٢،٢٢) بأن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق مايلي:

- سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.

• قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحبا به ومقبولا 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 فردا أو جماعة أو عضوا في مجتمع يتأثر بما يتأثر به غيره، وكل ذلك ينعكس على سلوكه.

ب. المساعدون والمستشارون والمتخصصون: فأسلوب تفكيرهم، وطريقة

عرضهم للموضوعات تؤثر في فاعلية القرار ولهذا على متخذ القرار أن

يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة.

ج. المرؤوسون: فلا يجب النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة

وقدرة، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد

الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل

٢/ العوامل التنظيمية (الإدارية): وتتمثل في:

أ. المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات

ب. عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها

- ج. الاتصالات الإدارية وفعاليتها
- د. نطاق الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه.
- ه. البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
- و. ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.

٣/العوامل البيئية وتتمثل في:

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

٤/ الضغوط الخارجية والضغط الداخلية:

\* الضغوط الخارجية وتتمثل بالاتي:

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

\* الضغوط الداخلية وتتمثل بالاتي:

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

(٢-٥): الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

### \*الدراسات العربية

(١) دراسة (بني عيسى، ٢٠٠٦) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات

العامّة في الأردن: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامّة في الأردن إذ تمثل المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية وهي (الجانبيّة، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) وشكل الأداء المتغير التابع.

كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات ومعرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسات العامّة ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم تطوير استبانة مكونة من إحدى وأربعين فقرة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (٤٥٠) عاملاً في أربع مؤسسات عامة أردنية اختيرت بشكل عشوائي، وبعد تحليل البيانات واستخراج النتائج النهائية التي كان من أهمها:

(١) تتمتع المؤسسات العامّة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

(٢) وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (الجانبيّة، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي،

الاهتمام بالمشاعر الفردية) على أداء المؤسسات العامّة الأردنية.

(٣) عدم وجود فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

وفي النهاية خلصت الدراسة إلى أنه يجب خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها وذلك من أجل تطويرها ومتابعتها.

(٢) دراسة ( المومني والقضاة، ٢٠٠٨) بعنوان: " فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن "

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن والتعرف على أثر المتغيرات ( المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) على عملية اتخاذ القرار ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان استبانة وزع منها ١٠٣ استبانة استعداد منها ٩٧ وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار بلغ ٣,٥٢ وبانحراف معياري ٩٧% وبدرجة فاعلية عالية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المحافظة وجاءت الفروق لصالح محافظة اربد وفروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤهل العلمي أكثر من بكالوريوس وفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة ولصالح من خبرتهن أكثر من عشر سنوات وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بضرورة توفير جو ومناخ ملائم للمديرات يسمح بتعزيز تطبيق عملية اتخاذ القرار من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهن لتوفير الخبرة الكافية لديهن في عملية اتخاذ القرار والقيام بدراسات أخرى حول المعوقات التي تقف في طريق عملية اتخاذ القرار .

(٣) دراسة (الخشالي والتميمي، ٢٠٠٨) بعنوان: "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير أساليب القيادة والمتمثلة بالقيادة التبادلية والقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي إذ أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٢٨ مديراً يعملون في ١٦ شركة من شركات القطاع الصناعي الأردني، وذلك باستخدام استبانة قام الباحثان بتطويرها وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي

والتوليدي وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية وذلك لتحقيق أفضل استجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تحقيق التعلم التنظيمي التوليدي.

(٤) دراسة (الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩) بعنوان: "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير ثقافة التمكين ( الفني، الإداري) والقيادة التحويلية ( المتطلبات المادية والمعنوية ) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة وبذا فإن هذه الدراسة تتبنى منهجا متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القادة والتابعين على المنظمة المتعلمة.

وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين الرئيسيتين وما انبثق عنهما من فرضيات فرعية وهما:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين على المنظمة المتعلمة

الفرضية الثانية : لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة

وقد رفضت نتائج الدراسة هذه الفرضيات إذ وجدت أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لكل من ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين وتشجيع العاملين على التسلح

بالمعرفة والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة.

(٥) دراسة (العنزي، ٢٠١٠) بعنوان: " أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (٣٥) فقرة وزعت على مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ عددهم (١٦٣) موظفاً استرجع منها (١٢٥) استبانة وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب والدقة والوضوح والشمولية والمرونة وسهولة الحصول عليها.

- وجود أثر لخصائص المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.
- وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس ولا يوجد فروق تعزى للعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وعرضت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

• زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.

• تطوير وسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية و الالكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.

٦) دراسة (عباس، ٢٠١٠) بعنوان: "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع

التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين) على الإبداع التنظيمي (تبنّي الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة وزعت على عينة مكونة من (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعاً.

- مستوى تبنّي الإبداع في شركات تصنيع الأدوية كان متوسطاً.

- مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعاً.

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع

التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

## \*الدراسات الأجنبية:

(١) دراسة (Politis,2002) بعنوان: " Transformational Leadership & Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self - managed Teams: the Consequences of Performance"

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة من المنظمات الصناعية الاستراتيجية والتي تستخدم تقنيات عالية المستوى،هدفت إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما، تقدير واحترام الأفراد، التحفيز الفكري) وأبعاد القيادة التبادلية ( المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء) بعوامل اكتساب المعرفة إذ استخدم الباحث مقياس MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) الذي وضعه Bass لقياس خصائص القيادة، واستخدم مقياس مايكاتن لقياس عوامل اكتساب المعرفة.

وبينت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة إذ ارتبطت الكاريزما والتحفيز الفكري بشكل إيجابي مع عوامل اكتساب المعرفة، وكشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط سلبية بين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقادة وذلك من خلال إجراء الدراسة على مجموعتين من القادة العسكريين الأمريكيين (مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة) إذ خضعت المجموعة التجريبية إلى تدريب على استخدام نمط القيادة التحويلية في التعامل مع التابعين فيما خضعت المجموعة

الضابطة إلى تدريب قيادي آخر، تكونت عينة الدراسة من (٥٤) من القادة العسكريين و(٩٠) من التابعين المباشرين و(٧٢٤) من التابعين غير المباشرين وتم اختيار عدد من المتغيرات منها تقدير الذات والاستقلالية والجهد الإضافي والتوجه الجماعي وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن للمجموعة التجريبية أثرا إيجابيا قويا على كل من تطور التابعين وأداء التابعين غير المباشرين أكثر من المجموعة الضابطة.
- أن القيادة التحويلية تخلق رابطة اجتماعية قوية بين التابعين المباشرين وغير المباشرين مما يؤدي إلى تحسن أداء التابعين غير المباشرين إذ كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على التوجه الجماعي للتابعين.

(٣)دراسة (Reid,etal,2003) بعنوان: " Impact of Information on Corporate Decision Making: the UK Banking Sector"

إذ هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور وقيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني، إضافة إلى أثر وجود مكتبة معلوماتية إلكترونية في البنك على عملية اتخاذ القرارات تم توزيع استبانات على مجموعتين من البنوك (بنوك لا يتوفر لديها مكتبة معلوماتية إلكترونية وبنوك مزودة بمكتبة معلوماتية إلكترونية) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن ما نسبته ٩٤% من المديرين في كلا المجموعتين يرون أن المعلومات تؤدي إلى تحسين القرارات المتخذة.

- أن ما نسبته ٧٩% من المديرين يؤكدون أن المكتبة المعلوماتية توفر لهم الكثير من الوقت في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- أن استخدام المكتبة الموجودة في البنك مصدرا للمعلومات لاتخاذ القرارات يعطي هذه المعلومات قيمة كبيرة ويعزز من ثقة متخذي القرارات.

(٤)دراسة (Burch & Walter,2007) بعنوان: " Leadership in Context "

### " Investigating Hierarchical Impacts on Transformational Leadership"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (٤٤٨) قائدا من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تتخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة وبعد ترجمة الاستبانة لأكثر من لغة قام الباحثان بتوزيعها بالبريد الإلكتروني إذ وزعت (٢٨٦) استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا ووزعت (١٦٢) استبانة على المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

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

- لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم.
- يؤثر الاهتمام بالتابعين واحترامهم على الرضا الوظيفي تأثيرا متساويا في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

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

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للمزاج الايجابي للعاملين بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين، أجريت الدراسة على (٢٨٢) عاملاً في (١٠) شركات تامين في تايوان وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.

(٢-٦): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد أقلالا في تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في موضوع فاعلية عملية اتخاذ القرارات وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تطرقت إلى دراسة فاعلية عملية اتخاذ القرار إلا أن أغلبها تمحور حول دراسة أثر المعلومات أو تكنولوجيا المعلومات ولا توجد دراسات-على حد علم الباحث- تطرقت إلى ربط الاتجاهات الحديثة في القيادة وخصوصا القيادة التحويلية بموضوع مهم كفاعلية عملية اتخاذ القرار وتأتي هذه الدراسة لعلها تكون بداية في تنوع الاتجاهات البحثية في دراسة فاعلية عملية اتخاذ القرار .

- تسعى الدراسة الحالية للتعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، في حين تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في قياس تأثير القيادة التحويلية على متغيرات أخرى كالجودة الشاملة والإبداع التنظيمي وغيرها.

- تناولت الدراسة خمسة أبعاد للقيادة التحويلية هي (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) أما أغلب الدراسات السابقة فتناولت أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية)

- بيئة تطبيق الدراسة إذ سيتم تطبيق الدراسة على قطاع خدمي مهم وهو شركات التأمين الأردنية ، في حين أن أغلب الدراسات السابقة أجريت على المنظمات الأوروبية والأمريكية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

(٣-١) منهج الدراسة.

(٣-٢) مجتمع الدراسة وعينته.

(٣-٣) وحدة المعاينة والتحليل.

(٣-٤) أدوات الدراسة.

(٣-٥) إجراءات الدراسة.

(٣-٦) التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة.

(٣-٧): صدق أداة الدراسة وثباتها.

(٣-٨) متغيرات الدراسة

## (٣-١): منهج الدراسة:

الغرض من الدراسة التعرف إلى مدى تبني المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية لنمط القيادة التحويلية وصولاً إلى تحقيق الهدف في دراسة وقياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية وللاستكمال الهدف الذي تسعى الدراسة لتحقيقه، فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفق للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختيار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

## (٣-٢): مجتمع وعينة الدراسة.

لقد تألف مجتمع الدراسة من كافة المديرين أو من يقوم مقامهم في شركات التأمين العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددها (٢٨) شركة وشملت عينة الدراسة المجتمع بأكمله، أي كافة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية وعددهم (489) فرداً، إذ تم توزيع (489) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة (434) استبانة بنسبة (89%) وتم استبعاد (12) استبانة لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (422) بنسبة (86%) من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

(٣-٣): أدوات الدراسة.

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

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

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

**القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات هي (الجنس، المؤهل العلمي، العمر وعدد سنوات الخبرة في العمل).

**القسم الثاني:** إذ اشتمل على متغيرين رئيسيين هما القيادة التحويلية وفاعلية عملية اتخاذ القرار من خلال (39) فقرة تم توزيعها بعدد من الأبعاد وعلى النحو التالي:

أ- القيادة التحويلية : وتضمن (5) أبعاد فرعية شملت (30) فقرة هي:

١- التأثير المثالي : وتضمن (6) فقرات.

٢- التحفيز : وتضمن (5) فقرات.

٣- الاستثارة الفكرية : وتضمن (5) فقرات.

٤- الاعتبارات الفكرية : وتتضمن (7) فقرات.

٥- التمكين : وتتضمن (7) فقرات.

ب- فاعلية اتخاذ القرار : وتضمن بعد وأحد تم قياسه من خلال (9) فقرة.

وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت لفقرات العوامل المؤثرة وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (1-5) وفقاً

لما يلي:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5

(٣ - ٤): إجراءات الدراسة.

#### § الإجراءات التي اعتمدها الباحث في تطبيق الدراسة.

لقد تم أخذ الموافقات اللازمة من جامعة الشرق الأوسط والمتمثلة بكتب رسمية للشركات في عينة الدراسة وذلك لتسهيل القيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانات الدراسة لجمع البيانات، كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتم الاطلاع على أدبيات الدراسة وبناء أداة الدراسة بالاستعانة بآراء مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بإدارة الأعمال والتسويق الإحصاء في الجامعات الأردنية، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة المحددة، إذ تم جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ورصد النتائج في جداول خاصة وتحليلها إحصائياً، وتم عرض النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات.

#### § ظروف جمع البيانات.

قام الباحث بزيارات ميدانية لشركات التأمين الأردنية المعنية وتوزيع الاستبانات واستلامها شخصياً من عينة الدراسة.

(٣-٥): التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- § التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- § المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- § معامل كرونباخ ألفا للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة.
- § تحليل الانحدار البسيط لأثر متغير مستقل وأحد على المتغير تابع .
- § تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير تابع.
- § الأهمية النسبية والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{الأهمية النسبية}$$

والجدول ( ١-٣ ) يبين مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

جدول (١-٣) مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفض	2.33 فأقل
متوسط	أكثر من 2.33 إلى 3.66
مرتفع	أكثر من 3.66

(٣-٦): صدق أداة الدراسة وثباتها.

١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والتسويق والإحصاء، لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال اختصاصاتهم والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها النهائية الحالية وقائمة الأساتذة المحكمين في ملحق الدراسة .

٢- ثبات أداة الدراسة.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها، وذلك عائد لطبيعة معامل كرونباخ ألفا في قياسه للاتساق الداخلي لفقرات القياس، وهذا يعني قوة الارتباط والتماسك بين فقرات القياس، إضافة إلى ذلك فإن معامل (Alpha) يعطى بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة كرونباخ ألفا على

درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة ألفاء، لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha) أكبر أو يساوي 0.60 مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية. (Sekaran, 2003). وكما هو موضح بالجدول (3-1).

### جدول ( ٣ - ٢ )

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة ( مقياس كرونباخ ألفا )

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	التأثير المثالي	6	.632
2	التحفيز	5	.831
3	الاستثارة الفكرية	5	.777
4	الاعتبارية الفردية	7	.741
5	التمكين	7	.688
	كافة أبعاد القيادة التحويلية	30	.862
	فاعلية عملية اتخاذ القرار	9	.645

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لكافة أبعاد الاستبانة ( 88.0 % )، وعلى مستوى الأبعاد الرئيسية ( 86.2 % ) للقيادة التحويلية و ( 64.5 % ) لفاعلية عملية اتخاذ القرار . وللأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية ، ظهر بأن أعلى معامل ثبات ( 83.1 % ) للبعد الفرعي التحفيز وأقل معامل ثبات ( 63.2 % ) للبعد الفرعي التأثير المثالي ، مما يعني أن قيم ألفا كرونباخ تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالي بين فقرات مقياس البعد

الفرعي الواحد وفقرات الأبعاد الرئيسية وكذلك لأبعاد أداة الدراسة ككل ، إذ النسب تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً والبالغة (60%) حسب Sekaran. وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تترتب عند تطبيق الاستبانة.

(٣-٧): متغيرات الدراسة.

١. المتغير المستقل:

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

٢. المتغير التابع:

فاعلية عملية اتخاذ القرار

٣. المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

تتضمن المتغيرات الديمغرافية للدراسة (4) متغيرات هي (الجنس، المؤهل العلمي ، العمر وعدد سنوات الخبرة في العمل). والجدول (3 - 2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية :

## جدول ( ٣ - ٣ )

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (ن=٤٢٢)

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الفئة	المتغير	الرقم
74.9	316	ذكر	الجنس	1
25.1	106	أنثى		
10.9	46	دبلوم أو أقل	المؤهل العلمي	2
82.9	350	بكالوريوس		
6.2	26	ماجستير		
18.5	78	أقل من ٥ سنوات	مدة الخبرة	3
29.1	123	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات		
35.8	151	من ١٠ - أقل من ١٥ سنوات		
16.6	70	من ١٥ سنة فأكثر		
18.7	79	أقل من ٣٠ سنة	العمر	4
54.7	231	من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنوات		
26.3	111	من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنوات		
.2	1	من ٥٠ سنة فأكثر		
100	422	المجموع		

بناءً على نتائج الجدول ، يتوزع أفراد عينة الدراسة :

١. حسب متغير الجنس : أن ثلاثة أرباع أفراد العينة هم من " الذكور " إذ بلغت نسبتهم

( 74.9% ) وبعده ( 316 )

٢. حسب متغير المؤهل العلمي : النسبة الغالبة هي لحملة الدرجة الجامعية الأولى

" البكالوريوس " إذ بلغت ( 82.9% ) بعدد ( 350 ) وأقلها لحملة درجة " الماجستير "

بنسبة ( 6.2% )

٣. مدة الخبرة في العمل : تبين النتائج بأن أكثر من ثلث أفراد العينة لديهم خبرة في

مجال شركات التأمين هم من فئة " من ١١ - ١٥ سنة " وبعده ( 151 ) يليهم فئة " من

٥ - ١٠ سنوات " بنسبة ( 29.1% ) في حين تقاربت إلى حد ما بنسبة فئتي الخبرة

العملية " أقل من ٥ سنوات " و " أكثر من ١٥ سنة " إذ بلغت ( 18.5% ) للأولى

و ( 16.6% ) للثانية على التوالي ، مما يدعم نتائج الدراسة في كون أكثر من نصف

أفراد عينة الدراسة لها خبرة من 11 سنة فأكثر .

٤. العمر : متغير ديموغرافي آخر تناولته الدراسة ، ويظهر بأن أكثر من نصف أفراد

العينة من الفئة العمرية " من ٣٠ - ٤٠ سنة " وأقلها من الفئة العمرية " أكثر من ٥٠

سنة " وبنسبة ( 0.2% )

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

( ٤ - ١ ) : المقدمة

( ٤ - ٢ ) : المؤشرات الإحصائية الوصفة الأولية لإجابات عينة الدراسة

( ٤ - ٣ ) : اختبار فرضيات الدراسة

## ( ٤ - ١ ) : المقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة إذ تم استخدام المقاييس الإحصائية الوصفية الأولية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ضمن البعد الواحد لأبعاد المقاييس الرئيسية التي تم تصميمها وصياغتها في أسئلة الاستبانة ، إضافة لنتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية وما تفرع منها من فرضيات والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها باستخدام الطرق الإحصائية كتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لحساب تأثير المتغيرات المستقلة في الأنموذج المقترح على المتغيرات التابعة له حسب كل فرضية من الفرضيات. ولغرض التسلسل في عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، قسم الفصل إلى المحورين التاليين :

## ( ٤ - ٢ ) : وصف متغيرات الدراسة

الهدف من عرض المؤشرات الإحصائية الأولية ، هو توضيح المتغيرات التي اعتمدت في بناء نموذج لقياس أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. إذ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حده بحيث شمل كل بعد جميع المتغيرات فيه ورتبة الفقرة والأهمية النسبية لها ضمن البعد الواحد . وكمايلي :

## أولاً : القيادة التحويلية :

تناولت الدراسة خمسة أبعاد للقيادة التحويلية وهي :

## ١. التأثير المثالي

تم قياس التأثير المثالي ب ( 6 ) فقرات والجدول ( 4 - 1 ) يعرض المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ، إضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية لتقييم

كل فقرة من فقرات قياس البعد

## جدول (٤ - ١)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتأثير المثالي (ن = 422)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
3	أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين	4.5118	.60763	1	مرتفع
2	أتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته	4.2133	.69406	2	مرتفع
6	أركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة الشركة	4.1730	.71690	3	مرتفع
1	أتجاوز مصالحى الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	4.0972	.78437	4	مرتفع
5	أعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين	3.9976	.78737	5	مرتفع
4	أمتلك القدرة على إقناع العاملين زيادة حماسهم للعمل	3.9384	.85588	6	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتأثير المثالي	4.1552	.44230		مرتفع

تشير نتائج جدول (٤ - ١) إلى ارتفاع مستوى الأهمية للتأثير المثالي إذ بلغ وسطه الحسابي ( 4.1552 ) بانحراف معياري ( .4423 ) ، وقد تبين بأن جميع فقرات قياسه بمستوى أهمية مرتفعة ، وجاءت الفقرة " أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 4.5118 ) وانحراف معياري ( .60763 ) .  
فيما جاءت بالمرتبة السادسة فقرة " أمتلك القدرة على إقناع العاملين زيادة حماسهم للعمل " بمتوسط حسابي ( 3.9384 ) وانحراف معياري ( .85588 ) .

## ٢. التحفيز

تم قياس التحفيز ب ( 5 ) فقرات والجدول ( 4 - 2 ) يبين الوسط الحسابي والانحراف

المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس التحفيز

## جدول (٤-٢)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحفيز ( ن = 422 )

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
7	أوجه العاملين للعمل بروح الفريق	4.4787	.59950	1	مرتفع
11	أعمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية	4.4550	.57387	2	مرتفع
8	أهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية الشركة	4.3128	.80188	3	مرتفع
10	أشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	4.2488	.68730	4	مرتفع
9	أعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين	4.1469	.71111	5	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتحفيز	4.3284	.52518		مرتفع

تظهر نتائج جدول ( 4 - 2 ) إلى ارتفاع مستوى الأهمية للتحفيز ، إذ بلغ وسطه

الحسابي ( 4.3284 ) بانحراف معياري ( .52518 ) ، وقد تبين بأن جميع فقرات قياسه

بمستوى أهمية مرتفعة ، وجاءت الفقرة " أوجه العاملين للعمل بروح الفريق " بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي ( 4.4787 ) وانحراف معياري ( .59950 ) ، فيما جاءت بالمرتبة

الخامسة فقرة " أعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين " بمتوسط حسابي (4.1469) وانحراف معياري (0.71111).

### ٣. الاستشارة الفكرية

تم قياس الاستشارة الفكرية ب (5) فقرات والجدول (٤-٣) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس الاستشارة الفكرية.

#### جدول (٤-٣)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستشارة الفكرية (ن = 422)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
12	أشارك العاملين أفكارهم وأستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل	4.2062	.64485	1	مرتفع
15	اقترح طرقاً جديدة لإنجاز مهمات العمل	4.1185	.81564	2	مرتفع
13	أشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة	4.0616	.66896	3	مرتفع
16	أتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	4.0118	.92078	4	مرتفع
14	أحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية ( الوظيفية)	3.7654	1.03131	5	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاستشارة الفكرية	4.0327	.60290		مرتفع

تظهر نتائج جدول ( ٤ - ٣ ) إلى ارتفاع مستوى الأهمية للبعد الاستثارة الفكرية إذ بلغ وسطه الحسابي (4.0327) بانحراف معياري (60290. ) ، وقد تبين بأن جميع فقرات الخمسة لها مستوى أهمية مرتفعة ، وجاءت الفقرة " أشارك العاملين أفكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.2062) وانحراف معياري (64485). وبأهمية نسبية مرتفعة ، فيما جاءت بالمرتبة الخامسة فقرة " أحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية ( الوظيفة ) " بمتوسط حسابي (3.7654) وانحراف معياري (1.031311) كبير مقارنة بالانحرافات المعيارية لبقية الفقرات.

#### ٤ . الاعتبارات الفردية

تم قياس الاعتبارات الفردية ب ( 7 ) فقرات والجدول (٤-٤ ) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات الاعتبارات الفردية.

## جدول (٤-٤)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاعتبارية الفردية (ن = 422)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
18	أتعامل مع العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة	4.7867	.48933	1	مرتفع
20	أتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له	4.5545	.60136	2	مرتفع
22	أعبر للعاملين عن تقديري عندما ينجزون عملا جيدا	4.5000	.69866	3	مرتفع
23	أعطي انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	4.3104	.89911	4	مرتفع
17	أستمع باهتمام لآراء العاملين واحترم قناعاتهم	4.2536	.78566	5	مرتفع
21	أبدي اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم	3.9100	.91773	6	مرتفع
19	أهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	3.7322	.85913	7	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاعتبارية الفردية	4.2925	.47879		مرتفع

تشير نتائج جدول (٤-٤) إلى ارتفاع مستوى الأهمية لبعد الاعتبارات الفردية إذ بلغ وسطه

الحسابي (4.2925) بانحراف معياري (.47879) ، وقد تبين بأن جميع فقرات قياسه

بمستوى أهمية مرتفعة ، وجاءت الفقرة " أتعامل مع العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.7867) وانحراف معياري (48933). ، فيما جاءت بالمرتبة السابعة فقرة " أهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين " بمتوسط حسابي (3.7322) وانحراف معياري (85913).

#### ٥. التمكين

تم قياس التمكين ب ( 7 ) فقرات والجدول (٤-٥) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات التمكين.

## جدول (٤-٥)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين (ن = 422)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
24	أشجع العاملين على تحمل المسؤولية	4.5000	.82860	1	مرتفع
28	أدعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	4.3507	.89941	2	مرتفع
30	أحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	4.2773	.80935	3	مرتفع
27	أناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	4.2346	.94557	4	مرتفع
25	أتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	4.2299	.80935	5	مرتفع
29	أفوض بعض من صلاحياتي للعاملين على أسس علمية	4.0782	.82860	6	مرتفع
26	أقدم تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه	3.9526	.74568	7	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتمكين	4.2319	.47524		مرتفع

تشير نتائج جدول (٤-٥) إلى ارتفاع مستوى الأهمية لبعده التمكين إذ بلغ وسطه

الحسابي (4.2319) بانحراف معياري (.47524)، وقد تبين بأن جميع فقرات قياسه بمستوى

أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "أشجع العاملين على تحمل المسؤولية" بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (4.5000) وانحراف معياري (.82860)، فيما جاءت بالمرتبة السابعة فقرة

" أقدم تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه " بمتوسط حسابي (3.9526) وانحراف معياري (0.74568).

وتلخيصا لما جاء في الجداول أعلاه ، تبين نتائج الجدول (4 - 6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم العوامل المؤثرة كبعد رئيسي وعوامله الفرعية .

#### جدول (٤ - ٦)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية وأبعادها

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
التحفيز	4.3284	.52518	1	مرتفع
الاعتبارية الفردية	4.2925	.47879	2	مرتفع
التمكين	4.2319	.47524	3	مرتفع
التأثير المثالي	4.1552	.44230	4	مرتفع
الاستشارة الفكرية	4.0327	.60290	5	مرتفع
القيادة التحويلية	4.2136	.34364		مرتفع

تشير نتائج الجدول ( ٤ - ٦ ) بأن مستوى الأهمية النسبية مرتفعة للبعد الرئيسي القيادة التحويلية ، إذ بلغ وسطه الحسابي (4.2136) بانحراف معياري (0.34364) ، ومن إذ مستوى الأهمية لكل عامل ، جاءت جميعها بمستوى الأهمية المرتفع ، ومن ناحية أخرى ترتيب هذه العوامل تنازلياً هو " التحفيز " أولاً تليه " الاعتبارية الفردية " مما قد يشير إلى معرفة المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية إلى أهمية تحفيز العاملين وضرورة الاهتمام بالاعتبارية الفردية للعاملين. ثم " التمكين " ثم " التأثير المثالي " وأخيراً " الاستشارة الفكرية " بالمرتبة الخامسة وهذا قد يشير إلى عدم اهتمام المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية إلى أهمية الاستشارة الفكرية.

ثانياً : فاعلية عملية اتخاذ القرار :

نتائج وصف ومستوى تقييم البعد الرئيسي الثاني " فاعلية عملية اتخاذ القرار " إذ تم

قياسه ب ( ٩ ) فقرات مبيّنة في جدول ( ٤ - ٧ )

## جدول (٤ - ٧)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية عملية اتخاذ القرار (ن = 422)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
31	أخذ قراراتي بما يتماشى مع أهداف الشركة	4.7014	.70015	1	مرتفع
37	أمتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	4.5024	.54598	2	مرتفع
32	أعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها	4.3460	.74472	3	مرتفع
33	أختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي	4.3128	.77783	4	مرتفع
38	القرارات التي أتخذها تلاقى قبولا من العاملين المعنيين	4.2986	.50738	5	مرتفع
35	أخذ قراراتي مراعي قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	4.2891	.65882	6	مرتفع
36	أخذ قراراتي في الوقت المناسب	4.2299	.81364	7	مرتفع
34	لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي أتخذها	4.1398	.77176	8	مرتفع
39	أستشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات	4.0379	.88185	9	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفاعلية اتخاذ القرار	4.3175	.36782		مرتفع

تظهر نتائج جدول (٤-٧) إلى أن "فاعلية عملية اتخاذ القرار" لها مستوى أهمية نسبية مرتفعة وقد بلغ وسطه الحسابي (4.3175) بانحراف معياري (3.6782). ، وأن كافة فقراته لها مستوى أهمية مرتفعة ، وجاءت الفقرة "أخذ قراراتي بما يتماشى مع أهداف الشركة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.7014) وانحراف معياري (7.0015). ، تلتها الفقرة "أمتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة" بالمرتبة الثانية مع متوسط حسابي (4.5024) وانحراف معياري (5.4598). وبأهمية نسبية مرتفعة ، فيما جاءت بالمرتبة الأخيرة فقرة "أستشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات" بمتوسط حسابي (4.0379) وانحراف معياري (8.8185).

#### (٤ - ٣) : اختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية ، إذ تتركز على قبول أو رفض فرضيات الدراسة ، من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد ، وبالاستناد على الاختبارات الإحصائية المقترنة بهما ، لفرضيات الأثر للمتغير المستقل على المتغير التابع لفرضيات ، وذلك كما يلي :

#### الفرضية الرئيسية :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية ، فرعت إلى خمس فرضيات فرعية تخص كلا منها قياس وجود أثر من عدمه لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار وكالاتي:

H<sub>01-1</sub> " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) ."

H<sub>01-2</sub>: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) ."

H<sub>01-3</sub>: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) ."

H<sub>01-4</sub>: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) ."

H<sub>01-5</sub>: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) ."

#### الفرضية الفرعية الأولى :

H<sub>01</sub>: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) ."

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير معنوي لبعده التأثير

المثالي على فاعلية اتخاذ القرار ، والنتائج في جدول ( 4 - 8 ) :

جدول (٤-٨) : نتائج اختبار أثر التأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرار

معامل الانحدار				DF درجات الحرية	القرار	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	المتغير المستقل $\beta$					
.000	10.246	.036	.372	(1, 420)	رفض	104.977	.200	.447

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

يتضح من النتائج في جدول ( 4 - 8 ) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين التأثير المثالي من ناحية وفاعلية اتخاذ القرار من ناحية أخرى معنوي ، إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي ( 104.977 ) ، وأن التأثير المثالي يفسر ( 20 % ) من التغيرات في فاعلية اتخاذ القرار لشركات التأمين الأردنية ، وأن زيادة وحدة واحدة من التأثير المثالي ستزيد فاعلية اتخاذ القرار ب ( .372 ) ، ويمثل أثر المتغير المستقل (التأثير المثالي) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) ، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (10.246) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية (  $\alpha = .05 < sig = .000$  ) ، وعليه هنالك أثر معنوي للتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرار ، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) ".

الفرضية الفرعية الثانية :

$H_{02}$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) ".

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير معنوي لبعده التأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرار ، والنتائج في جدول ( 4 - 9 ) :

جدول ( 4 - 9 ) : نتائج اختبار أثر التحفيز على فاعلية اتخاذ القرار

معامل الانحدار					DF	القرار	F	R <sup>2</sup>	R
Sig*	T	الخطأ المعياري	المتغير المستقل	المتغير المستقل					
مستوى الدلالة	المحسوبة		$\beta$	التحفيز	درجات الحرية	رفض	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	3.985	.034	.134	التحفيز	(1, 420)	رفض	15.881	.036	.191

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

يتبين من النتائج في جدول ( 4 - 9 ) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين التحفيز من ناحية وفاعلية اتخاذ القرار من ناحية أخرى معنوي ، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي ( 15.881 ) ، وأن التحفيز يفسر ( 3.6 % ) من التغيرات في فاعلية اتخاذ القرار لشركات التأمين الأردنية ، وأن زيادة وحدة واحدة من التحفيز ستزيد فاعلية اتخاذ القرار ب ( .134 ) ، ويمثل أثر المتغير المستقل (التحفيز) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) ، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (3.985) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية

(  $\alpha = .05 < \text{sig} = .000$  ) ، وعليه هنالك أثر معنوي للتحفيز على فاعلية اتخاذ القرار ،

وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات

التأمين الأردنية عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) ."

### الفرضية الفرعية الثالثة :

$H_{03}$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في

شركات التأمين الأردنية عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) ."

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير معنوي لبعده الاستشارة

الفكرية على فاعلية اتخاذ القرار ، والنتائج في جدول ( 4 - 10 )

جدول ( ٤ - ١٠ ) : نتائج اختبار أثر الاستشارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرار

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	القرار	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل					
.000	8.256	.028	.228	الاستشارة الفكرية	(1, 420)	رفض	68.158	.140	.374

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

يتبين من النتائج في جدول ( ٤ - ١٠ ) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين الاستشارة

الفكرية من ناحية وفاعلية اتخاذ القرار من ناحية أخرى معنوي ، إذ إن قيمة F المحسوبة

تساوي ( 68.158 ) ، وأن الاستثارة الفكرية تفسر ( 14 % ) من التغيرات في فاعلية اتخاذ القرار لشركات التأمين الأردنية في عمان ، وأن زيادة وحدة واحدة من الاستثارة الفكرية ستزيد فاعلية اتخاذ القرار ب ( 228 ) ، ويمثل أثر المتغير المستقل (الاستثارة الفكرية) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) ، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (8.256) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية (  $\alpha = .05 < sig = .000$  ) ، وعليه هنالك أثر معنوي للاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرار ، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في

شركات التأمين الأردنية عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) ."

الفرضية الفرعية الرابعة :

H<sub>04</sub>: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في

شركات التأمين الأردنية عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) ."

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير معنوي لبعد الاعتبارية

الفردية على فاعلية اتخاذ القرار ، والنتائج في جدول ( ٤- ١١ ) :

جدول ( ٤- ١١ ) : نتائج اختبار أثر الاعتبارية الفردية على فاعلية اتخاذ القرار

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	القرار	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل					
.000	13.006	.032	.412	الاعتبارية الفكرية	(1, 420)	رفض	169.16 1	.287	.536

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

تظهر النتائج في جدول ( ٤-١١ ) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين الاعتبارية الفردية من ناحية وفاعلية اتخاذ القرار من ناحية أخرى معنوي ، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي ( 169.161 ) ، وأن الاعتبارية الفردية تفسر ( 29 % ) تقريباً من التغيرات في فاعلية اتخاذ القرار لشركات التأمين الأردنية في عمان ، وأن زيادة وحدة واحدة من الاعتبارية الفردية ستزيد فاعلية اتخاذ القرار ب ( 412 ) ، ويمثل أثر المتغير المستقل (الاعتبارية الفردية) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) ، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (13.006) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.000 < \text{sig}$  ( 05 ) ، وعليه هنالك أثر معنوي للاعتبارية الفردية على فاعلية اتخاذ القرار ، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في

شركات التأمين الأردنية عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) ."

الفرضية الفرعية الخامسة :

$H_{04}$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات

التأمين الأردنية عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) ."

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير معنوي لبعده للتمكين على

فاعلية اتخاذ القرار ، والنتائج في جدول ( ٤-١٢ ) :

جدول (٤-١٢) : نتائج اختبار أثر التمكين على فاعلية اتخاذ القرار

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	القرار	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل					
.000	10.216	.034	.345	التمكين	(1, 420)	رفض	104.370	.199	.446

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

تشير النتائج في جدول (٤-١٢) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين التمكين من ناحية وفاعلية اتخاذ القرار من ناحية أخرى معنوي ، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي ( 104.370 ) ، وأن التمكين يفسر ( 20 % ) تقريباً من التغيرات في فاعلية اتخاذ القرار لشركات التأمين الأردنية في عمان ، وأن زيادة وحدة واحدة من التمكين ستزيد فاعلية اتخاذ القرار ب ( .345 ) ، ويمثل أثر المتغير المستقل ( التمكين ) على المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) ، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (10.216) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية (  $\alpha = 0.05 < \text{sig} = 0.000$  ) ، وعليه هنالك أثر معنوي للتمكين على فاعلية اتخاذ القرار ، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) ."

من النتائج التي أظهرتها اختبارات الفرضيات الفرعية اختلاف نسب التفسير لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وبشكل منفصل كمتغير مستقل وأحد على المتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار وانعكاس ذلك على قيمة التأثير المعنوي لكل منها على فاعلية اتخاذ القرار بعبارة

أخرى اختلاف أهمية كل متغير مستقل على المتغير التابع ، ولوضع صورة أفضل عن متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) ، أي وضع كافة أبعاد القيادة التحويلية في نموذج انحدار وأحد لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية على فاعلية اتخاذ القرار من ناحية ، ولمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة والبيانات التي تم الحصول عليها قادرة على توضيح العلاقة ( الارتباط المتعدد ) بين أبعاد القيادة التحويلية و فاعلية اتخاذ القرار، ولكن قبل البدء بالتحليل وعرض النتائج لابد من التأكد من أنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (Multicollinearty) بين الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية، وللتأكد قام الباحث بحساب أعلى معامل تضخم تباين (variance inflation factor) وكانت قيمته (VIF=1.881) وهي أقل من 5 وبالتالي لا وجود لمشكلة التعدد الخطي ( Multicollinearty ) بين الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية ، وهذا يعني عدم وجود ارتباطات ثنائية بينها ذات قوة عالية بحيث تؤثر على تقديرات التأثيرات في نموذج الانحدار المتعدد وتعطي صورة غير حقيقية ونتائج التحليل في جدول (٤-١٣)

جدول (٤-١٣) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر للأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار

معاملات الانحدار					Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل						
.000	6.624	.032	.209	الاعتبارية الفردية	.000	(5,416)	98.965	.543	.737	فاعلية اتخاذ القرار
.000	13.098	.033	.434	التأثير المثالي						
.000	8.913	.030	.264	التمكين						
.000	-8.341	.032	-.265	التحفيز						
.000	5.127	.027	.137	الاستثارة الفكرية						

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج التحليل في جدول (٤-١٣) بأن كافة أبعاد القيادة التحويلية لها أهمية في التأثير على فاعلية اتخاذ القرار، وأن نسبة تفسير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) للاختلافات في فاعلية اتخاذ القرار بلغت ( $R^2=54.3\%$ ) ، كما أن قيمة إحصاء الاختبار لمعنوية النموذج ( $F=98.965$ ) مع قيمة ( $sig = .000$ ) هي أقل من 0.05 ، وأن التأثير الخاص بكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية معنوي استناداً إلى قيم t المقترنة بكل منه .

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

( ١ - ٥ ) : المقدمة

( ٢ - ٥ ) : نتائج الدراسة

( ٣ - ٥ ) : الاستنتاجات

( ٤ - ٥ ) : التوصيات

## (٥ - ١) : المقدمة

يختص هذا الفصل من الدراسة بمناقشة أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج والاستنتاجات في ضوء التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة وملاءمتها للجوانب النظرية التي تضمنتها الدراسة . والتي بناء عليها تقترح مجموعة من التوصيات لتعمق من النهج العلمي للدراسة ، وبهذا تضمن الفصل الخامس ثلاث فقرات :

## (٥ - ٢) : نتائج الدراسة

أثارت الدراسة العديد من التساؤلات ، وصيغت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة والأثر بين متغيراتها ، وتوصلت إلى عدة نتائج ، يأمل الباحث من خلالها المساهمة في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها ، ويحاول في هذه الفقرة الإشارة إلى أهم نتائج الدراسة :

١ . أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا وبهذا يختلف الباحث مع دراسة (بني عيسى، ٢٠٠٦) والتي أظهرت بأن مستوى توافر القيادة التحويلية في المؤسسات العامة الأردنية كان متوسطا، فيما يتفق الباحث مع دراسة (عباس، ٢٠١٠) والتي أظهرت بأن مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعا.

٢. أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً وبهذا يتفق الباحث مع دراسة ( المومني والقضاة، ٢٠٠٨ ) والتي أظهرت بأن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن كان مرتفعاً.

٣. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادهما (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبهذا يتفق الباحث مع دراسة كل من (عباس، ٢٠١٠) و (الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩) و ( الخشالي والتميمي، ٢٠٠٨) و (بني عيسى، ٢٠٠٦) وعلى صعيد الدراسات الأجنبية يتفق الباحث مع دراسة كل من (Tasi,etal,2009) و (Burch&Walter,2007) و (Avolio,etal,2002) و (Politis,2002).

### (٣-٥): الاستنتاجات

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

١. تقدم القيادة التحويلية بأبعادهما (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) نسبة تفسير كبيرة للاختلافات في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .
٢. كان التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

٣. كان تأثير بعد التحفيز في فاعلية عملية اتخاذ القرار سلبيا ويمكن أن يعزى ذلك لعدم إدراك القادة في شركات التأمين الأردنية لنوعية أو أسلوب التحفيز العلمي الأنسب الذي يتوجب اتباعه لتحفيز العاملين.
٤. يتصرف المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين تحت قيادتهم.
٥. يشجع المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية العاملين تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية ويوجهوهم للعمل بروح الفريق.
٦. يمتلك المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية القدرة على اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف الشركة.

#### (٥ - ٤) : التوصيات

- وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للدراسة وواقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات التالية:
١. تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
٢. تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.
٣. إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في شركات التأمين الأردنية.
٤. تعزيز قدرة القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية على إقناع العاملين و زيادة حماسهم للعمل و إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين تحت قيادتهم و تعزيز

اهتمامهم بضرورة التعرف على ما يود العاملون تحت قيادتهم تحقيقه في حياتهم العملية والوظيفية.

٥. تعزيز اهتمام القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية بمبدأ التمكين وذلك من خلال تقديم تصورات شاملة للعمل وترك الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه مما يشجعهم على تحمل المسؤولية.

٦. تعزيز اهتمام القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها.

كما يوصي الباحث:

- بإجراء المزيد من الدراسات على موضوع فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية وفي القطاعات الأخرى من خلال دراسة متغيرات إدارية أخرى .
- بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في قطاعات أخرى.

## المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع العربية

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

## \*المصادر والمراجع العربية:

- برنوطي، سعاد نايف، (٢٠٠١)، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة و للنشر عمان، الأردن.
- بني عيسى، احمد، (٢٠٠٦)، أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر.
- جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، إدارة الأعمال: منظور علمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخشالي، شاكرا جاد الله، (٢٠٠٣)، "أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية"، جرش للبحوث والدراسات، المجلد ٧، العدد ٢.
- الخشالي، شاكرا والتميمي، إياد، (٢٠٠٨). "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٢.
- الخفزة، نايف، (٢٠٠٥)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية-دراسة ميدانية-"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- صبري، هالة عبد القادر، (٢٠١٠). "أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦، العدد ٤.

- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٣). مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عباس، شريف، (٢٠١٠)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- العنزي، محمد عبد الله، (٢٠١٠)، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- 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.

- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠١)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الكساسبة وآخرون، (٢٠٠٩)، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ١.

- كنعان، نواف، (١٩٩٨)، اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط ٥، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- كنعان، نواف، (١٩٩٩)، القيادة الإدارية، ط ٦، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- كنعان، نواف، (٢٠٠٢)، اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط ٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- كنعان، نواف، (٢٠٠٧)، **اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مرعي ، كائكان فواز ، (٢٠٠٨)، "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية ". (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- المومني ،خالد و القضاة، محمد، (٢٠٠٨)، "فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في أقليم شمال الأردن" ، **مجلة علوم إنسانية**، العدد ٣٦.
- أبو هميس، محمد عبد الكريم، (٢٠٠٧)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.
- الهوارى، سيد، (١٩٩٩)، **القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١، ط٢، مصر:** مكتبة عين شمس.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٢)، **اتخاذ القرارات التنظيمية**، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٥)، **اتخاذ القرارات التنظيمية**، ط٣، ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية، عمان، الأردن

## \*المصادر والمراجع الأجنبية:

- Ashram , H . (2005) . ***Leadership Decision Making*** . USA : Harvard Press.
- Avolio, B.J., (1994), “The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership”, ***International Journal Of Public Administration***, 17 (9): 1559 – 1581
- Avolio, B., Bass, B. and Jung, D. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, ***Journal of Occupational And Organizational Psychology***, vol.72.
- Avolio, B., Dvir, T. and Shamir, B. (2002), Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment, ***Academy Of Management Journal***, vol.45, no.4
- Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, F.(1991), Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership, ***Journal Of European Industrial Training***, (15):9-16.
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2006), The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, ***The Journal Of Social Psychology***, 146(1):51-64.
- Barnett, K. McCormick, J. and Connors, R. (2001). Transformation leadership in schools panacea placebo or problem?. ***Journal Of Educational Administration***. 39,1, 24-46.
- Bass, B. M. (1985). ***Leadership and Performance Beyond Expectations***. New York : Free Press
- Bass, B., M. (a). (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. ***Organizational Dynamics***. (Winter), 19-31.

- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership: A Response to Critiques*. New York : Free Press.
- Bass, B. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: Sage Publications
- Bass, B. & Avolio, B. (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, United states: library of congress.
- Boone, L.E& Kurrz, D.L.(1992), *Management*, 4<sup>th</sup> ed, new York, McGraw – hill, Inc.
- Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L. (2005). *Organizational Leadership*. United States: Library of Congress Publishing.
- Bruch, H. and Walter, F. (2007), leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership, *Leadership And Organizational Development Journal*, vol.28, no. 8.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behavior An Introductory Text*. England : Prentice Hall
- Burns, J. (1978), *Lleadership*, New York, Harper & row.
- Conger, J. and Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Garthe, J . (2004) . *Organizational Theory , Design and Change , Text and Cass* . New Jersey : Prentice Hall .
- Harrison , F . (1999) . *The Managerial Decision - Making Process* . New York : Houghton Mifflin Company.
- Hetland, H. & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates. *European Journal Of Work Organizational Psychology*. 12, 2, 147 - 170.
- Ivancevich, J. M. and Matteson, T. (2002). *Organizational Behavior And Management*. Irwin : McGraw-Hill.

- Kaplan, R.S. And Norton, D.P, (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Harvard Business School Printing.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), “*Corporate Culture And Performance*“, The Free Press, New York
- Kotter, J. P. (1996), “*The New Rules: How To Succeed In Today's Post-Corporate World*”, Free Press, New York.
- Krishnan, V. (1998), Influencing the transformational leadership: strategies used by followers , *International Association Of Management*, 16(1): 21-27.
- Leithwood, K. (1992). Transformational leadership, where does it stand? *Education Digest*. 58, 3, 17-21
- Mejjia, L., Balkin, D., and Cardy, R. (2005). *Management: People, Performance, Change*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Michael, A.P. (2008), *Emotional Intelligence And Critical Thinking Relationships To Transformational Leadership*, (unpublished doctoral dissertation), University of Phoenix, North America.
- Murphy, L. (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, *Journal Of Nursing Management*, vol. 13, no.1.
- Northouse, P.G, (2001), *Leadership Theory And Practice*, Thousand Oaks, CA: sage publications, inc
- Politis, J., (2002), Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self managed teams: the consequences for performance, *Leadership And Organization Development Journal*, vol.3, no.4.
- Rafferty, A. & Griffin, M., (2004), Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15.

- Reid, C., Thomason, J. & Wallace, S., (2003), Impact of information on corporate decision making: The UK Banking Sector Library Management, vol.24, no.2
- Simon, H.A. and Thompson, B.M. (1998), Strategic determinants: the context of management decision making, *Journal Of Managerial Psychology*, vol. 13, no. 2.
- Robbins, S. P, (2003), *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
- Rue, L. and Byars, L. (2003). *Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J. (2002). *Management*. 7<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, Uma, (2003), *Research Methods For Business*, John Wiley & Sons.
- Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. (2004). *Management*, 6<sup>th</sup>ed. India: Baba Barkha Nath Printers.
- Tomey, A. M.(2009).*Guide To Nursing Management And Leadership*. Canada : Mosby Elsevier.
- Trofino, A.J., (2000), “Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations”, *International Nursing Review*, 47: 232-242.
- Tsai, Wei-chi, Hsien-wen chenb and Jen-wei cheng, (2009), Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes, *The International Journal Of Human Resource Management*, vol.20, no.1
- Turner, N. and Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*. vol. 87, No. 2, 304-311
- Woods, R. (2003). *Inspirational Leadership Model*. International Leadership Studies Conference.

- Yukl, G. (2006). *Leadership In Organizations*, 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

## الملاحق

أولاً: ملحق بأسماء المحكمين

ثانياً: أداة الدراسة

ملحق (١)  
قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	اللقب العلمي والاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	أ.د. كامل المغربي	١
جامعة الشرق الأوسط	أ.د. محمد النعيمي	٢
جامعة الزيتونة	أ.د. حميد الطائي	٣
جامعة الشرق الأوسط	د. امجد الطويقات	٤
جامعة الشرق الأوسط	د. حميد الشيبلي	٥
جامعة فيلادلفيا	د. عماد عناب	٦

ملحق (٢)  
أداة الدراسة

السيد/ة.....

تحية طيبة وبعد؛

تهدف هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسة أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية وذلك استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم اختياركم للإجابة عن العبارات الواردة فيها. يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

حافظ عبد الكريم الغزالي

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة.

١/ الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

٢/ العمر:

( ) أقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة

( ) من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ( ) من ٥٠ سنة فأكثر

٣/ المؤهل العلمي:

( ) دبلوم أو أقل ( ) بكالوريوس

( ) ماجستير ( ) دكتوراه

٤/ مدة الخبرة في العمل:

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

( ) من ١٠ - أقل من ١٥ سنوات ( ) من ١٥ سنة فأكثر

ثانيا: القيادة التحويلية وفاعلية عملية اتخاذ القرار  
يرجى التكرم بوضع علامة (X) في المربع المناسب.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقرات	
التأثير المثالي						
					١ أتجاوز مصالحى الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	
					٢ أتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته	
					٣ أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين	
					٤ امتلك القدرة على إقناع العاملين زيادة حماسهم للعمل	
					٥ أعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين	
					٦ أركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة الشركة	
التحفيز						
					٧ أوجه العاملين للعمل بروح الفريق	
					٨ اهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية الشركة	
					٩ اعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين	
					١٠ أشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	
					١١ اعمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية	
الاستشارة الفكرية						
					١٢ أشارك العاملين أفكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل	
					١٣ أشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة	
					١٤ أحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية)	
					١٥ اقترح طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل	
					١٦ أتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	
الاعتبارية الفردية						
					١٧ استمع باهتمام لأراء العاملين واحترم قناعاتهم	
					١٨ أتعامل مع العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة	
					١٩ اهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	
					٢٠ أتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له	
					٢١ ابدي اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم	

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