

"القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار لمدرء الشركات الصناعية الأردنية"

د.لينا حمدان العبادي*

آمنة محمد خريسات**

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار، تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا، وبلغت عينة الدراسة (٢٧٠) مديراً، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبانة مكونة من (٣٢) فقرة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل: المتوسطات الحسابية، والانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) في فاعلية اتخاذ القرار لمدرء الشركات الصناعية الأردنية.
- توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:
- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات الصناعية الأردنية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، فاعلية اتخاذ القرار، الشركات الصناعية الأردنية.

*أستاذ مساعد، جامعة عمان الأهلية.

**رئيس قسم المشاريع البحثية، جامعة ابلقاء التطبيقية.

Abstract

The study aimed to identify the level of Transformational Leadership and their Role on the Decision Taking Effectiveness. The study population consists of senior management, the study sample reached (270) Managers. The study adopted descriptive analytical approach, to achieve the objectives of the study and test hypotheses, A questionnaire was developed consisting of (32) paragraph for collecting data from the study population, then analyzed using program (SPSS), Statistical methods were used such as: arithmetic means, Simple Linear Regression Multiple Linear Regression.

The study reached:

- The presence of the impact of transformational leadership in terms of its dimensions combined (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individualized Consideration, Intellectual Stimulation), on the decision taking effectiveness for the managers of Jordanian industrial companies.

The study reached several proposals, the most important of which are:

- Enhancing the reliance on Transformational Leadership Style in the management of Jordanian industrial companies in order to increase the Decision taking Effectiveness in the Jordanian industrial companies.

Keywords: Transformational Leadership, Decision Taking Effectiveness and Jordanian Industry Companies.

١. المقدمة:

إن التقدم المذهل في الوسائل التكنولوجية الحديثة وطرق الانتاج فرض على كافة المنظمات، وباختلاف نشاطاتها وحجمها، النهوض سريعاً لاجاد طرق انتاج جديدة، وابتداع منتجات جديدة، وتطوير المنتجات المتوفرة من أجل كسب رضا العملاء وجذب عملاء جدد، للمحافظة على المكانة السوقية وتعزيز موقعها التنافسي؛ من أجل ضمان النمو والاستمرارية والحفاظ على مكانتها التنافسية في بيئة دائمة التغير. لذا، تقوم تلك المنظمات بتعديل أنظمتها واستراتيجياتها من أجل التكيف مع متغيرات البيئة، وهذا يوجب عليها ابتكار طرق عصرية جديدة كفاءة ومرنة للقيادة تتلائم وهذه التطورات، والابتعاد عن الوسائل التقليدية الجامدة (صبري، ٢٠١٠).

تمثل عملية اتخاذ القرار تحدياً كبيراً لإدارة المنظمات، لذا اكتسبت القيادة التحويلية أهمية كبرى لدى المنظمات، وذلك لدورها في تحسين قدرة ادارة المنظمات على اتخاذ القرار بشكل فعال وبكفاءة عالية مما يسهم في ديمومة المنظمات. ولدراسة القيادة التحويلية، وأثرها في تقدم وتطور فاعلية المنظمات في عملية اتخاذ القرار، تم وضع هذه الدراسة؛ وتم اختيار القطاع الصناعي في الأردن، وذلك لضخامته بما يمتلك من موارد فنية وبشرية ضمن مؤسسات تنظيمية ضخمة. وأيضاً، هناك سبب آخر لاختيار ذلك القطاع وهو وجود بيئة ذات طبيعة دائمة التغير مما يضع منظمات القطاع تحت ضغط مواجهة متغيرات البيئة الخارجية، وتحدياتها، وتهديداتها والفرص السانحة من أجل تحقيق أهدافها.

٢. أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة التحويلية في المنظمات الصناعية الأردنية، وإلى جانب الاهتمام الكبير من قبل المنظمات بعملية اتخاذ القرار، والذي تعمل على تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، ورغد المكتبة العربية بإطار نظري حول القيادة التحويلية مما يساعد الباحثين في إعداد الأبحاث والدراسات المستقبلية. الأهمية التطبيقية: تنبثق أهمية التطبيق لهذه الدراسة من أهمية القطاع الذي سيتم تطبيق الدراسة عليه وهو القطاع الصناعي ودوره في النمو الاقتصادي، حيث بلغ عدد المنشآت الاقتصادية العاملة في الأردن ١٥٦٧٢٨ منشأة شكل قطاع الصناعة ما نسبته ١٤% أي ما يعادل ٢٢٥٣٨ منشأة دائمة (الإحصاءات العامة، ٢٠١٢، ١٩٧). كما تنبع أهمية الدراسة من مساعدة متخذي القرار على توظيف القيادة التحويلية المتاحة بالشكل الذي يسهم في فاعلية اتخاذ القرار وتحقيق المكانة التنافسية للمنظمات.

٣. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مدراء الشركات الصناعية الأردنية.
٢. التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الصناعية الأردنية.
٣. التعرف على دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار لمدراء الشركات الصناعية الأردنية.

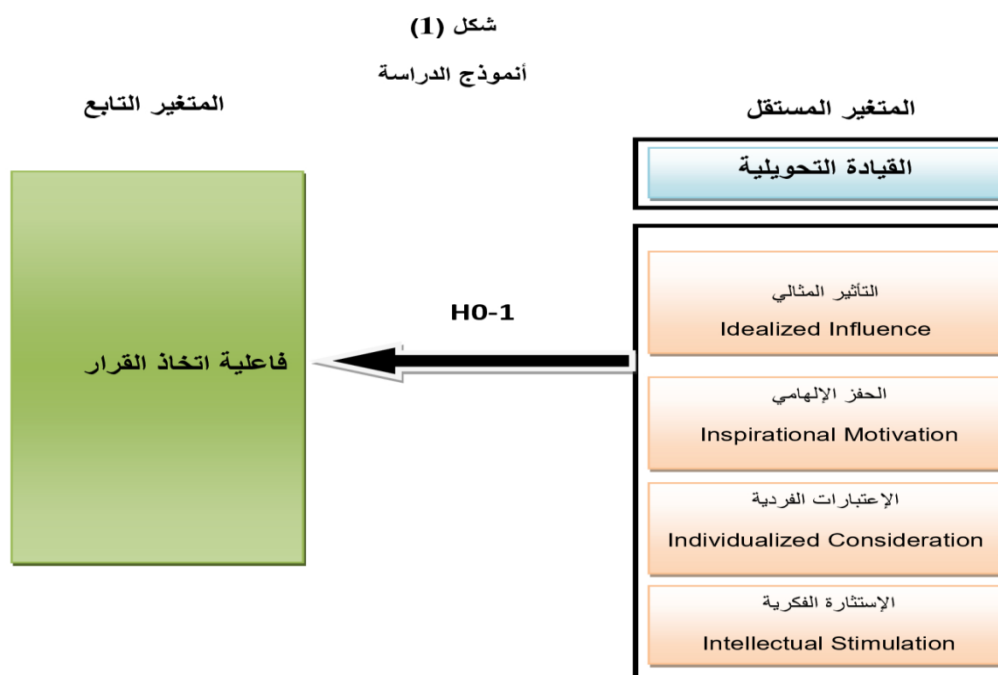
٤. مشكلة الدراسة:

يتميز السوق الأردني بتغيره المستمر وتنافسيته العالية، مما يفرض على الشركات الصناعية الأردنية تحديات كبيرة مما يتطلب منها مواكبة التغيرات، وتحسين جودة أدائها للتكيف مع تلك المتغيرات لضمان وضع تنافسي جيد (العجالين، 2015). بشكل عام، فإن الشركات الصناعية الأردنية، في الأردن، تتسم بالتعقيد وحالة من عدم التأكد الناتجين عن التغيير في عناصر البيئة الخارجية. هذا الأمر يتطلب من الشركات البحث عن الحلول غير التقليدية الملائمة لمواكبة التغيرات المتسارعة في مجال العلوم والتكنولوجيا. ومن بين هذه الحلول التي يمكن أن تساعد الشركات على تجاوز هذه التحديات، القيادة التحويلية ممثلة بـ(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) التي تعتبر المحرك الرئيسي لعمل الشركات لما لها دور كبير في ضمان استمرارها. مما يفرض على الشركات الاهتمام بالقيادة التحويلية والاعتماد عليها كاستراتيجية لمواجهة المنافسة. هذا الأمر شكل دراسة للدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الأردنية، حيث تسهم هذه الدراسة بشكل كبير في تطوير تلك الشركات؛ من خلال التعرف إلى تأثير القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار. وعليه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: هل هنالك دور للقيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار لمدراء الشركات الصناعية الأردنية؟

٥. فرضيات الدراسة:

Ho1 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) في فاعلية اتخاذ القرار لمدراء الشركات الصناعية الأردنية".
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- Ho1-1 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية".
- Ho1-2 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية".
- Ho1-3 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية".
- Ho1-4 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية".



المصدر من إعداد الباحثين اعتماداً على مجموعة من الدراسات والمصادر وعلى وجه الخصوص تم تحديد:

المتغير المستقل استناداً إلى: (1994) Bass & Avolio's, (2018) Abazeed, R.

المتغير التابع استناداً إلى: التوجيهي, (2017), (ياغي, ٢٠٠٥)

٧. التعريفات المفاهيمية:

بعد مراجعة الدراسات والأدبيات الإدارية التي تناولت متغيرات الدراسة، فإنه لغايات إجراء هذه الدراسة تم اعتماد التعريفات المفاهيمية الآتية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، وذلك بعد الاستفادة من محاور بعض التعريفات لهذه المفاهيم، وفق ما تناولتها بعض الدراسات السابقة، وكما يلي:

- **القيادة التحويلية:** تعمل القيادة التحويلية كجسر بين القائد والموظفين لفهم اهتمامات الموظفين وقيمهم ومستويات تحفيزهم. من خلال مساعدة الموظفين على تحقيق أهداف العمل وتشجيعهم على التكيف مع الممارسات التنظيمية والتغيرات الجديدة في البيئة التنظيمية (Bass, 1994). أما (Murphy, 2005) فعرفها 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.
- **فاعلية اتخاذ القرارات:** هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق سهولة تنفيذ القرار، قبول القرار من قبل المعنيين، زمن اتخاذ القرار (ياغي, ٢٠٠٥).

٨. حدود الدراسة:

- **الحدود العلمية:** تتمثل في دراسة المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وتم اختيار أربع متغيرات من القيادة التحويلية بما يخدم أهداف الدراسة وموضوعها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)، والمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار).
- **الحدود النظرية:** تتمثل في التركيز على تحقيق الإثراء المعرفي للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.
- **الحدود المنهجية:** تعتمد هذه الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة العلاقة بين جميع المتغيرات الرئيسة والفرعية اعتماداً على البيانات التي سوف يتم توفيرها من خلال الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.
- **الحدود المكانية:** تتمثل في الشركات الصناعية الأردنية في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية الأردن.

٩. الدراسات السابقة:

- دراسة (التويجري، 2017) بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الاشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في منطقة تقسيم. استندت الدراسة إلى اختبار القيادة التحويلية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار لعينة مكونة من (100) مشرفاً. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها. توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية وأن فاعلية اتخاذ القرار كانت عالية. أوصت الدراسة إلى ضرورة تشجيع وتدريب رؤساء مكاتب الاشراف التربوي على ممارسة القيادة التحويلية.

- دراسة (الطائف، 2016) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية وتمكين العاملين في بناء المنظمات المتعلمة: دراسة مقارنة بين جامعة العلوم والتكنولوجيا والجامعة اليمنية"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر القيادة التحويلية وتمكين العاملين في بناء المنظمات المتعلمة من خلال التطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا والجامعة اليمنية. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارات في الجامعتين عينة مكونة من (150) فرداً. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها. توصلت الدراسة إلى أن هنالك أثر للقيادة التحويلية وتمكين العاملين في بناء المنظمات المتعلمة. أوصت الدراسة إلى اهتمام الفردي من قبل رئاسة جامعة العلوم والتكنولوجيا ورئاسة الجامعة اليمنية لما له من نتائج ايجابية على تحسين الاداء الجامعي مما يؤدي الى بناء المنظمة المتعلمة.

- دراسة (الغالبى، 2010) بعنوان: "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية" هدفت الدراسة إلى كشف سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. استندت الدراسة إلى اختبار سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي لعينة مكونة من (120) فرداً، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والاختصاصين العاملين في هذه الشركات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها. توصلت الدراسة إلى أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة وأن مستوى الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية كانت بمستوى مرتفع فضلاً عن إلى وجود أثر لسلوكيات القيادة التحويلية بابعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التمكين، الاعتبارية الفردية) على الإبداع التنظيمي. أوصت الدراسة إلى الاهتمام بالكوادر المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم قدرات إبداعية كامنه للاستفادة منها.

- دراسة (Megheirkouni, Amaugo & Jallo, 2018) بعنوان:

Transformational and transactional leadership and skills approach, Insights on stadium management

هدفت الدراسة إلى تحديد أساليب القيادة والمهارات المطلوبة، ودراسة العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والتبادلية ونهج المهارات: المهارات التقنية والبشرية والمفاهيمية. تم استخدام نهج الأساليب الكمية لجمع البيانات، باستخدام عينة من (212) موظف من المناصب القيادية في المستويات التنفيذية والمتوسطة والعليا في إدارة عشرة استادات دولية تستضيف الأحداث الرياضية. أربعة استادات رفضت المشاركة في الدراسة. وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها.

توصلت الدراسة إلى كشف النتائج أن هناك علاقات مهمة بين القيادة ونهج المهارات: المهارات التقنية والبشرية والمفاهيمية. ووجود ارتباط بين سلوكيات القيادة التحويلية بابعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التمكين، الاعتبارية الفردية) والمهارات والسلوكيات الفردية.

- دراسة (Abazeed, 2018) بعنوان:

Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. أدرجت أربعة أبعاد للقيادة التحويلية في الدراسة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وتم قياس التعلم التنظيمي بأربعة أبعاد: اكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتنفيذ المعرفة، وتخزين المعرفة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، وقد تم اختيار عينة من (300) موظف لتمثيل مجتمع الدراسة، تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة. وتم استرجاع (286) استبيان. أوضحت نتائج الدراسة أن التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والإستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية كان له أثرهم وإيجابي على التعلم التنظيمي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. بناءً على النتائج أوصت الدراسة إلى المديرين وصانعي القرار في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن بتعزيز قدرة القادة على رفع الولاء والانتماء في العمل من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار وحل المشكلات التي تواجههم. في العمل.

١٠. الإطار النظري:

يشمل الإطار النظري للدراسة الذي تستند إليها في دراسة متغيرات الدراسة وأبعادها وأهميتها. يتضمن القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) وفاعلية اتخاذ القرار.

القيادة: يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات. مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها. وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر في اتخاذ القرار لدى العاملين بها. إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة داخل المنظمة تؤدي دوراً مهماً في إيجاد البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من اتخاذ القرار بشكل فعال (Marloes, 2008).

تعريف القيادة: أثار مفهوم القيادة نقاشاً وجدالاً كبيرين، وتم وضع العديد من التعريفات له. عرّف Burns (١٩٧٨) القيادة التحويلية بأنها "العملية التي يمكن من خلالها للقائد أن يشجع المرؤوسين على جلب مصالح المنظمة لمصالحهم الخاصة". حيث ركز Burns (١٩٧٨) في البداية على دور القيادة التحويلية في تعزيز التفاهم بين المدير والموظف. في عام ١٩٨٥، توصل الباحث لنتيجة وهي أن القيادة التحويلية تسهم في فهم طبيعة التفاعل بين المدير والموظف، الهادفة لدعم الموظفين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية على سواء. (Ghafoor et al., 2011).

فسر Bass (١٩٨٥) سبب تسمية القيادة التحويلية بهذا الاسم بأنها تمكن القائد من رفع أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. من جهة أخرى، عرف (Kark et al., ٢٠٠٨) القيادة التحويلية بأنها توفير ميزة الاستقلال الوظيفي وإتاحة المجال له ليصبح قائداً. أما (Avey et al., 2008) أكد على أن القيادة التحويلية تعني تشجيع المرؤوس من خلال زيادة ثقة الموظف بنفسه، واستقلاليته، والتعاون الاجتماعي بين الموظف ومجموعة العمل أو المنظمة، وكذلك عن طريق ربط قيم المنظمة مع قيم الموظف.

يتم تحديد أسلوب القيادة بما يتناسب مع تصور المنظمة لأهدافها المستقبلية المراد تحقيقها. واسلوب القيادة هذا يعتمد على: تحفيز العاملين على تبني تصور مستقبلي مشترك على المدى الطويل، وانتهاج أسلوب قيادة مرن يسمح للمنظمة بالتطور لمواجهة المتغيرات الخارجية، وذلك بتشجيع العمل الجماعي وانشاء حوار بين مختلف المستويات الإدارية، وتجهيز بيئة عمل مناسبة (Negussie and Demissie, 2013).

من منظور Bass (١٩٩٤)، تشكل القيادة التحويلية حلقة وصل بين الادارة والعاملين لتتفهم احتياجاتهم، واهتماماتهم، ومستويات التحفيز لديهم. وهذا يتم بتشجيع العاملين على مواجهة تغيرات البيئة التنظيمية والتكيف معها لتحقيق الاهداف المراد تحقيقها. (Sušanjan and Jakopec, 2012) وقد عرف Northouse (2001) القيادة بانها "عملية يتم من خلالها، تمكين فرد - اعضاء في مجموعة من الافراد - بهدف تحقيق اهداف مشتركة". من جهة أخرى عرف (Buchanan & Huczynski, 2004) القيادة بانها "عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع اهداف المنظمة وتحقيقها". كذلك، عرف (Bratton, 2005) ان القيادة هي "عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لايصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف احداث عمليات التغيير في المنظمة". ويرى (Yukl, 2006) ان القيادة هي "عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمتهم مما يسهل الانشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم".

في ضوء ما تقدم، نلاحظ ان مفهوم القيادة يتضمن افكارا اساسية وعناصر رئيسية، وهي: وجود مجموعة من الافراد يعملون ضمن تنظيم معين، حيث يوجد فرد من بين افراد المجموعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك الجماعة، ويسعى الى تحقيق رضا الافراد وزيادة تماسكهم.

نظريات القيادة: القيادة لها دور بالغ الأهمية في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. لذا، دأب العلماء والباحثون على دراسة القيادة، ووضع النظريات المختلفة في كيفية إيجاد النماذج القيادية المناسبة للمنظمات وتم تصنيف تلك النظريات وفق تسلسلها الزمني، وحسب الحاجة إلى التطور والتغيير. من هذه النظريات (Mejia, 2005):

١. النظريات التقليدية في القيادة.

٢. النظريات السلوكية في القيادة.

٣. النظريات الموقفية (الاحتمالية) في القيادة.

٤. النظريات الحديثة في القيادة.

ولغايات هذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على دراسة النظريات الحديثة في القيادة، والتي تتضمن القيادة التحويلية.

ماهي القيادة التحويلية؟

تواجه المنظمات، في الوقت الحالي، عدة تحديات داخلية وخارجية. تعد المنافسة من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات محلياً وعالمياً (Al-Hawary & AL-Hamwan, 2017). إضافة إلى ذلك، توجد تحديات أخرى مثل: تنوع القوى العاملة، والتمايز في المنتجات. هذه العوامل تؤثر على جميع القطاعات، سواء الخدماتية أو الصناعية وغيرها. لذا، نشأت الحاجة لوجود أفراد ذات سمات قيادية قادرين على قراءة المشهد، وتحليله، واتخاذ القرار المناسب لمجابهة تحديات البيئة التنظيمية وتغييراتها (Al-Nady et.al, 2013). وجود مثل هؤلاء الأفراد القادة يجعل المنظمات قادرة على استحداث استراتيجيات قادرة على تعزيز قدرتها على المنافسة، وبقائها (Al-Hawary & Hadad, 2016).

جعل الباحثون، وكذلك المنظمات، مفهوم القيادة محور دراستهم وأبحاثهم لسنين عديدة، وأعطوه أولوية قصوى، لإدراكهم أنهم بذلك يستطيعون إدراك طريقة تفكير القادة وتصرفاتهم، وجعلهم قادرين على رفع سوية الأداء وتحفيز العاملين لدى المنظمة (Luft, 2012). من بين العديد من أساليب القيادة، حظيت القيادة التحويلية بالاهتمام الأكبر، لأنها تنتهج مبدأ تحفيز العاملين على دمج وخدمة مصالح المنظمة مع مصلحتهم الخاصة. كما تقوم بمبادئ القيادة التحويلية بتحفيز المرؤوسين على رفع مستويات الأداء، من خلال تناغم المرؤوسين مع أهمية الأهداف الموضوعية (Bass, 1985).

في هذه الدراسة، تم التركيز على القيادة التحويلية، وذلك لكونها من أهم أساليب القيادة الفعالة للمنظمات في مختلف القطاعات (Negussie & Demissie, 2013). وتجدر الإشارة إلى أنه في عصر المنافسة العالمية، قررت منظمات عديدة انتهاج أسلوب القيادة التحويلية (Bass, 1999).

تعتبر القيادة التحويلية نهجاً جديداً في الفكر الإداري، فقد ظهر هذا المصطلح في أواخر سبعينات القرن الماضي على يد الباحث Burns في كتابه "Leadership"، الذي أكد فيه وجود الحاجة الشديدة لإستبدال القيادة التقليدية بقيادة ذات نهج إبتكاري مؤثر، تعتمد على تبادل المنفعة. لذلك، انصب تركيز Burns على القيادة التحويلية بحيث يهدف القائد من خلالها، إلى استيعاب الدوافع الكامنة والظاهرة لدى مرؤوسيه. وقد تطورت القيادة التحويلية بصورة ملحوظة من خلال إسهامات Bass عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية.

عرف (Conger, ٢٠٠٢) القيادة التحويلية على أنها "أسلوب القيادة التي يتم من خلالها التركيز على تحفيز المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتطويراً، وتحويل اهتماماتهم لأن تكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة". من جهة أخرى، عرف (Trofino, 2002) القيادة التحويلية بأنها "مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز، والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل".

كذلك، عرف (Rafferty & Griffin, 2004) القيادة التحويلية بأنها " استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية، ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات، ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء عالي المستوى".

من جهته، قال (Murphy, 2005) أن القيادة التحويلية هي عبارة عن " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد العاملين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة".
بناءً على ما سبق، تعتبر القيادة التحويلية أسلوب قيادة يتم بها رفع مستوى الإنجاز، وتطوير الذات، مع تعزيز دور المجموعات والمنظمات. باتباع هذا الأسلوب، يرفع القائد التحويلي مستوى الوعي لدى المرؤسين بالقضايا المهمة، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ومن ثم تحويل أهدافهم من مجرد رعايتهم واهتمامهم بالبقاء، إلى إنجاز أعلى وتقدم وتنمية ذاتية أكبر.

- خصائص القائد التحويلي: إن القيادات، ذات التوقعات والطموحات العالية، تمتلك القدرة على تنمية الفاعلية الذاتية للعاملين وتشجيعهم لأخذ المبادرة وتحقيق الهدف المنشود ويحدد (Hetland & Sandal, 2003) خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو التالي:

١. القدرة على التركيز والانتباه: يمتلك القائد التحويلي القدرة على: التركيز، وتوقع التغيرات المحتملة، والتنبؤ بالمواقف الغامضة. وهذا النوع من القادة عادة ما يكون مستمع جيد لما حوله، ويستطيع تحقيق التوافق والانسجام بين قيم المنظمة وقيم العاملين.
 ٢. تحمل المخاطرة: يملك القائد التحويلي الشجاعة، ويكون قادراً على مواجهة المخاطر، وأخذ القرارات الجريئة والحاسمة. لكنه ليس متهوراً أو مهملاً. فالمقصود بالشجاعة هنا هو مواجهة الواقع، بما فيه تحديات وصعوبات، ووضع الحلول لها بعقلانية، دون تسويف أو تأجيل.
 ٣. الثقة بالنفس والآخرين: يتسم القائد التحويلي بالثقة المتبادلة بينه وبين الآخرين، بعيداً عن التسلط والدكتاتورية. فرغبته الجامعة لتحقيق الأهداف المرسومة لا تبعده عن إحساسه بالآخرين، واعطائهم بعض الصلاحيات بهدف تمكينهم، وإشراكهم في عملية صنع القرارات. وغالباً ما يتخذ القائد التحويلي، أو قائد التغيير الحقيقي مجموعة من المبادئ التي يستدل بها لتسيير أعماله، ويتحلى بالأخلاق العالية في التعامل، ولديه سياسة واضحة للحوافز والعقوبات.
 ٤. يمتاز القائد التحويلي، بما يحمل من ميزات فضلى ومثل عليا، باحترام النفس والاحترام المتبادل مع الآخرين. كما أنه يؤمن بأن تكون أقواله متماشية مع أفعاله، حتى يكسب الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهذا ما يريده القائد للقيام بعملية، بل أن كثيراً من جهود التغيير تضع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.
 ٥. القدرة على الاتصال: يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على تكوين رؤية واضحة مستقبلية لما يجب أن تكون عليه الأمور، ويعمل على تحويل تلك الرؤية إلى واقع. وذلك يلزم القائد بالتمتع بقدرة على الاتصال، وإيصال المعنى للآخرين، معتمداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعل.
 ٦. الإحساس بالآخرين: يتمتع القائد التحويلي لديه القدرة على الإحساس بالآخرين، وذلك من منطلق إيمانه بضرورة ادماج قيم المنظمة مع قيم الأفراد. لذا، فإنه يعمل على تذليل العقبات أمامهم، وحل مشاكلهم، واعطائهم صلاحيات، وإشراكهم بصنع القرار.
- يعتمد القائد التحويلي إلى التفاعل مع الموظفين، والمساواة بينهم في المعاملة، وإعطاء كل موظف اهتماماً خاصاً، وبذلك يشعر الموظفون بدافعية قوية للعمل. الإشارة هنا هي أن المعاملة العادلة لا تعني أن القائد التحويلي يقيم الموظفين بالتساوي، بل أنه يتخذ أداء الموظفين معياراً للتقييم. كما يقوم القائد التحويلي، أيضاً بتحليل قدرات العاملين ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم، وتوزيع مهام العمل وفقاً لهذه القدرات.

أبعاد القيادة التحويلية: لقياس عوامل السلوك القيادي توجد مجموعة من المقاييس والنماذج، وهي ما تعرف Multifactor Leadership Questionnaire، وتشمل ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي Idealized Influence، والاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation، والاعتبارات الفردية Individualized Consideration. وقد أضاف Bass في عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation.

أولاً: التأثير المثالي (Idealized Influence)

وذلك يتحقق بتنمية روح الانتماء لدى الموظفين، وتنمية شعور الفخر لديهم من خلال امتلاك القائد للرؤية المستقبلية والإيمان الراسخ بالأهداف العليا للمنظمة. وهذا يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. (Bass, 1994) ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة بما يفرضه عليهم منصبهم من أخلاق ومبادئ، مما يجعلهم في أعين العاملين مثلاً للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الاحترام والثقة تجاههم. بجانب ذلك فإن نهج القائد وأفعاله، التي تجسد الحرص على المصالح العامة، تجعله أكثر تأثيراً على مرؤوسيه (Barbuto, 2006). من أهم مهام القيادة، المرتبطة بالتأثير المثالي، هي كسب ثقة واحترام للعاملين، ومراقبة المعايير الأخلاقية والقيم العليا، وتجنب تحقيق مصالح شخصية من خلال السلطة، أو إرغام الآخرين على لعب أدوار تنظيمية (AL-Shanti, 2016). ونلاحظ أن التأثير المثالي هو الطريقة التي يتصرف بها القائد ما يكسبه إعجاب مرؤوسيه، ويساعده على نشر الرؤية التنظيمية وإلهام المرؤوسين وتحفيزهم.

ثانياً: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

وهي قدرة القائد على إرشاد مرؤوسيه لكيفية التصدي للمشكلات، وخاصة الروتينية، بالطرق الجديدة، وحثهم على مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحلول المنطقية (Bass, 1994). الاستشارة الفكرية لها ضرورة قصوى في حال عدم توافر خبرة لدى القائد ومحدودية معلوماته، وكذلك في حال كان أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً. فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذا النوع من العاملين يحرصون على المشاركة الفاعلة، وإبداء آرائهم في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم، وذلك يشعروهم بالرضا الوظيفي، وينمي التزامهم وولائهم للمنظمة (Avolio, 1991) ويتبين أن الاستثارة الفكرية هي تنمية قدرة الموظف على التفكير بأسلوبه الخاص بكيفية تنفيذ مهام عمله. ومن جهة أخرى، فإن الإستثارة الفكرية هي قدرة الفرد على أن يكون عقلانياً، وأن يفكر بذكاء عند تقييم البيئة، مما يجعله قادراً على الإتيان بأفكار جديدة.

ثالثاً: الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه، ومعرفة الفروق الفردية، ومعاملة كل موظف معاملة تلائم اهتماماته، وتدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور (Bass, 1994). كما يقصد بها أن يكون القائد ملماً باحتياجات كل موظف الخاصة، والعمل على تحقيقها، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين. ومما سبق، تعتبر الاعتبارات الفردية إحدى مميزات القائد التحويلي الهامة، وهي تهدف إلى ربط أولويات الموظفين بتطوير المنظمة، وتوجيههم نحو الأهداف التنظيمية، وتوفير فرص التدريب والتطوير الوظيفي. بعبارة أخرى، يشير الاعتبار الفردي إلى تقدير القائد للموظفين، والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم المهنية، مما في ذلك التدريب والتطوير والترقية.

رابعاً: التحفيز الالهامي (Inspirational Motivatio)

هي العملية التي تهتم بتصرفات وسلوكيات القائد، التي تخلق في التابعين حب التحدي وتوضيح التوقعات للتابعين، وتشجيع روح الفريق في العمل، وترسيخ الالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass, 1994). يعتبر التواصل مع العاملين والاصغاء إليهم، والتغاضي عن الأخطاء أو التقصير من الأساليب التحفيزية. كما تشمل تلك الأساليب تحفيز العاملين على التطور والابتكار، والاهتمام برغباتهم، وتقدير واستحسان إنجازاتهم المتميزة. إن الأساليب التحفيزية وسيلة القائد التحويلي لإلهام العاملين، وتحفيزهم لتذليل الصعوبات وتقدير ما يقومون به من مهام وأعمال. إن سلوكيات وحماس القائد هما محركا الدافعية لدى العاملين، فهما يعززا روح الفريق، ويشجعهم على تحقيق أهداف المنظمة (Avolio, 1994). مما سبق، يتضح أن التحفيز الملهم له دور مهم في استحداث وعرض الرؤية المستقبلية، واستخدام التأثيرات العاطفية، وإظهار التفاؤل والحماس للعمل. إن الدافع الملهم للقائد يلهم المنظمة من خلال تحديد رؤية المنظمة، وتشجيع الموظفين على تبنيها ومتابعتها، وذلك من خلال جعل الموظفين متحمسين، متفائلين ومفعمين بالثقة، مما يزيد من دافعيتهم للعمل، وتحقيق مصالح المنظمة.

-فاعلية اتخاذ القرار: إن عملية اتخاذ القرار هي اهم الانشطة الادارية. فقد أجمع معظم الباحثين والمنظرين على ان عملية اتخاذ القرار هي (أهم الأنشطة الإدارية، وأكثرها شيوعاً، وتشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة). تقوم فاعلية اتخاذ القرار على قدرة متخذ القرار على الاختيار بين الحلول المتاحة لمشكلة مطروحة. لكي تكون عملية اتخاذ القرار ناجحة، يجب أن يكون اتخاذ القرار على أسس علمية مبنية على قدر من المعلومات المتوافرة، وتحليل صحيح للمشكلة والظروف المحيطة. وبناءً عليه، يتم دراسة البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار باختيار الحل المناسب. فالقرار الناجح هو القرار المتخذ ضمن محيط التنظيم، وألا تقتصر على مشكلة محلية أو آنية. يجب على متخذ القرار أن يخلق توازناً بين المخاطر، الناشئة عن اتخاذ القرار، والمزايا المكتسبة. لذا، يجب على متخذ القرار دراسة كل بديل متاح أمامه بدقة، ودراسة حسناته وسيئاته قبل أخذ القرار تنطوي عملية اتخاذ القرار على تحديد واختيار طرق العمل البديلة بما تتواءم مع متطلبات الموقف (Hammond, 2006). اتخاذ القرار عملية بالغة الصعوبة. فهو، بالنسبة للمدراء، يمثل تحدياً معقداً في بيئة عمل غير مستقرة. ومما يزيد من صعوبة اتخاذ القرار انها يجب ان تكون سريعة وبالغة الدقة، نتيجة للتطورات والتغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية. وبالتالي، يجد صانعو القرار أنفسهم مطالبين بالتكيف مع هذا الوضع. (Kreitner, 2007).

تعريف فاعلية اتخاذ القرار: تقوم فاعلية اتخاذ القرار على قدرة متخذ القرار اختيار البديل الأفضل، من بين البدائل المتاحة، للمشكلة موضوع القرار. ولا يتأتى ذلك إلا إذا كان القرار مبنياً على أسس علمية، ومراعاة للظروف المحيطة والوضع القائم. ويتم ذلك بتوفر معلومات كافية لدى متخذ القرار بما يخص المشكلة، وكذلك عن البدائل المتاحة لديه. فالقرار الناجح هو القرار المتخذ مراعيًا التنظيم ومحيطه، وليس مقتصرًا على مشكلة محلية أو وقتية. ويتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر، الناجمة عن اتخاذ القرار، والفوائد المكتسبة. بالإضافة، يجب على آخذ القرار تمحيص كل بديل، من البدائل المتاحة، لمعرفة مدى نجاعته. (كنعان، ٢٠٠٢)

يرى (Vroom & Yitton, ١٩٧٤) أنه يمكن قياس الفاعلية الكلية للقرار من خلال ثلاثة معايير التوقيت الملائم لاتخاذ القرار. يعرف (الصيرفي، ٢٠٠٣) فاعلية القرار بأنها " نتيجة لنوعية القرار مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه "، وتتفق الباحثة مع (ياغي، ٢٠٠٢) بأن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي " مساهمة القرار المتخذ في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق سهولة تنفيذ القرار وأن يكون القرار المتخذ قابلاً لتنفيذ دون معوقات". ويكون القرار مقبولا، من قبل المعنيين، إذا تم اتخاذه في الوقت المناسب، على نحو يحقق ما يلي: 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.

ويقول (بلال، ٢٠٠٥) أن الفاعلية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير (جودة القرار، قبول القرار، التوقيت الملائم لاتخاذ القرار). نلاحظ مما تقدم ان عملية اتخاذ القرار الفعالة يجب أن تكون وفق استراتيجيات دقيقة لتحقيق أقصى قدر من النجاح في جميع الأوقات (Ammeh, 2013).

مراحل عملية اتخاذ القرار بصفه عامة: يرى أبو غيطة (٢٠١٤) عند وجود مشكلة ما، أو صعوبات معيقة للعمل، تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، وهي:

أولاً: تحديد المشكلة: قبل اتخاذ القرار الاداري، يجب التعرف على المشكلة، بمختلف جوانبها. ويتم ذلك باتباع عدة وسائل منها، على سبيل المثال: عندما يكون مستوى الانجاز لا يليبي الأهداف المتوخاة.

ثانياً: تحديد البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها: في هذه المرحلة، يتم جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها. وهذه خطوة بالغة الأهمية، حيث أن قصور المعلومات، أو سوء تحليلها يؤدي الى اتخاذ قرار فاشل.

ثالثاً: تطوير البدائل: المقصود بالبدل هو: (الحل، او الطريقة المتاحة، لحل مشكلة ما). إن اختيار بديل، من بين عدة بدائل، يكون قائماً على: الابتكار، واجراء البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بالمشكلة.

رابعاً: تقييم البدائل: في هذه المرحله، يتم تقييم البدائل المتاحة، حيث يتم تقييم نقاط القوة والضعف لكل بديل، ومميزاته وعيوبه، وتكاليفه، ضمن مجموعة معايير حسب طبيعة المشكلة.

خامساً: اختيار البدائل: يتم الاختيار بين البدائل المختلفة من خلال ثلاثة عناصر: (الخبرة، التجربة، البحث والتحليل)، ويحوز عنصر- الخبرة، كأساس لاتخاذ القرار، على أكبر اهتمام.

يعتقد بعض الاداريين أن انجازاتهم واخطائهم يمكن الاسترشاد بهما لمعرفة المستقبل، في حين يدعو البعض الآخر الى تبني اسلوب تجربه كطريقة علمية، يتم بها تحري البدائل المختلفة لمعرفة كيفية سير الأمور. لكن هذه الطريقة لها مساوئ مثل: النفقات الباهظة، والوقت المستغرق في البحث والتحليل.

سادساً: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه: بعد أخذ القرار يجب أن يوضع قيد التنفيذ، حيث يتم تفسير حيثيات القرار للأشخاص المعنيين بتنفيذه. كما يجب متابعة مراحل التنفيذ، وتقييمها والتأكد بأن العملية تسير وفق الخطة الموضوعة وتحقق النتائج المرجوة، ومعالجة أي خطأ طارئ يعيق سيرعملية تنفيذ القرار.

العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار: صنف الصيرفي (2006) العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار إلى أربعة عوامل، وهي:

العوامل الإنسانية :وتتمثل في:

أ. شخصية متخذ القرار: تحتل شخصية متخذ القرار مكانة مهمة، الى جانب مركزه الاجتماع، وقيمه، وعواطفه وخبرته العملية، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار. إن مجمل هذه العوامل تؤثر، تأثيراً مباشراً، على فاعلية عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن هذه العوامل قد تشوش ذهن متخذ القرار- سواء أكان فرداً أو جماعة أو عضواً في مجتمع- مما ينعكس على قدرته على اختيار القرار.

ب. المساعدون والمستشارون والمختصون: هؤلاء هم المصدر الرئيس للمعلومات والمعطيات والمشورات، لذا فإن طريقة تفكيرهم، وكيفية عرضهم للقضايا تؤثر بشكل مباشر في فاعلية صنع القرار. بناءً على، يستوجب على متخذ القرار مراعاة التباين في طرق التفكير والخلفيات عند اختيار هؤلاء الأشخاص، حتى يتيح المجال للأفكار المبدعة.

ج. المرؤوسون: هذه الفئة هي من تؤدي المهام. هم أفراد لهم احتياجاتهم، واهتماماتهم، وتطلعاتهم، وأهدافهم، وأرائهم واقتراحاتهم. لذا، يجب اعطائهم المجال للمشاركة في اقتراح البدائل، ووضعها أمام متخذ القرار.

- العوامل التنظيمية (الإدارية) ، وتتمثل في:

أ. المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات.

ب. تداخل الاختصاصات، وضبابيتها.

ج. الاتصالات الإدارية وفعاليتها.

د. نطاق إشراف المدير على مرؤوسيه.

هـ. البيروقراطية، وتباين وتعقد الإجراءات.

و. ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.

- العوامل البيئية، وتتمثل في:

ا. طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة.

ب. انسجام القرار مع الصالح العام.

ج. التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.

د. النصوص التشريعية، وتشمل الأنظمة واللوائح والتعليمات.

هـ. التقدم التكنولوجي.

- الضغوط الخارجية والضغوط الداخلية:

الضغوط الخارجية وتتمثل بالآتي:

ا. الرأي العام.

ب. النواحي الاقتصادية.

ج. العلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار.

د. الأجهزة الإعلامية والرقابية.

الضغوط الداخلية وتتمثل بالآتي:

ا. ضغوط الرؤساء.

ب. ضغوط التنظيمات غير الرسمية.

ج. الوقت.

- العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار

في القيادة المعاصرة، يكون الاهتمام بفاعلية اتخاذ القرار أكبر من أي شئ آخر. تشير النتائج الى أن عملية اتخاذ القرار أصبحت أكثر صعوبة تبعا لتعقيدات المنظمات الحديثة، وتستوجب متطلبات دقيقة. إن أكبر تحدي يواجه المنظمات في الوقت الحالي هو ايجاد شخص قادر على اتخاذ القرار بسرعة عالية وتركيز ودقة شديتين لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة.

يرى Schuster (1994) أن القادة التحويليون يقومون بتفويض المرؤوسين صلاحية اتخاذ القرار، وبالتالي ينظر إلى الموظفين الماهرين كمؤثر مهم على وجود نهج للقيادة التحويلية في المنظمة. في إطار القيادة التحويلية يقوم القادة على تحديد الأهداف بالتعاون مع المرؤوسين، وتقليل شعور العزلة لدى الموظفين، ودعم التغيير، وتحفيز التواصل الفعال مما يساهم في تحسين فاعلية اتخاذ القرار بشكل أكثر سهولة وأكثر قبولاً واستحساناً لدى المعنيين ويكون القرار المتخذ ذا جودة عالية (Liontos, 1992). أن من أهم الآثار الناتجة عن القيادة التحويلية هو دعم الموظفين، ودفعهم للتحويل المنظمي مما يساهم في رفعة المنظمة.

١١. منهجية الدراسة: لقد تم اعتماد المنهجية العلمية التالية في الدراسة:

- **تصميم الدراسة:** لقد تم تصميم الدراسة من حيث نوعها، وطبيعتها، وتخطيطها وضبط الدراسة، وكذلك تحديد وحدة التحليل فيها كما يلي:

- **نوع الدراسة وطبيعتها:** تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة، وإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض لمحاولتها الوصول إلى معرفة أثر المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية) في المتغيرات التابعة (فاعلية اتخاذ القرار). أما من حيث تخطيط وضبط الدراسة فهي غير مخططة (Non Contrived Research)؛ لأنها تجرى في البيئة الطبيعية للمنظمات. كما تعتبر دراسة مقطعية (Cross – Sectional) من حيث الأفق الزمني؛ لأنها تجرى على عينة في وقت واحد.

- **منهج الدراسة:** على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية كالمناهج الوصفية والتجريبية ودراسة الحالة والمناهج المقارن، إلا أن اعتمدت في دراسة الحالية على المنهج الوصفي- التحليلي من خلال التعرف على أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة اعتماداً على البيانات التي تم توفيرها من خلال الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

- **الإستراتيجية المتبعة في الدراسة:** اعتمدت الدراسة في تنفيذ البحث على إستراتيجية المعاينة، والتي تستند على الطريقة الاستدلالية للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها المختلفة، وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي للوصول إلى العلاقة المختلفة وإنتاج نماذج من هذه العلاقات وصولاً إلى إمكانية إثبات السبب والأثر. إذ تم تصميم أداة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات، وتحليلها بطريقة تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها المختلفة وتحقيق أهدافها كما هو موضح وضمن خطة شاملة تضمن نجاحها.

- **مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من مدراء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية الأردنية – الأردن، والبالغ عددها (443) وفقاً لتقرير مؤسسة المدن الصناعية الأردنية عام ٢٠١٦ على موقعها الإلكتروني (www.jiec.com) ولأغراض أخذ عينة عشوائية بسيطة، بالاعتماد على أسلوب المسح بالعينة عند مستوى خطأ للتقدير يعادل (5%)، ومستوى ثقة (٩٥%)، وبذلك يكون حجم العينة (207) شركة (Berenson & Levine, 2012)، ولضمان الوصول إلى حجم العينة المحدد تم توزيع (٢٥٠) استبانة تم استرجاع (٢١٥) استبعاد (٨) منها بسبب عدم اكتمال المعلومات. وبذلك يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٠٧) استبانات، بنسبة (٨٢,٨%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

- **وحدة المعاينة (التحليل):** تكونت وحدة التحليل الخاصة بالدراسة من مديري العاملين للشركات أو من ينوب عنهم في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية الأردنية – سحاب المملكة الأردنية الهاشمية.

- **أداة الدراسة:** وتتمثل أداة الدراسة بالاستبانة كأداة في جمع البيانات الأولية وستحتوي على ثلاثة مجموعات من الأسئلة وسيتم تصميمها على النحو التالي:

الجزء الأول: سيتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية).

الجزء الثاني: سيتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة (القيادة التحويلية).

الجزء الثالث: سيتضمن الفقرات التي تقيس متغير الدراسة التابع (فاعلية اتخاذ القرار).

١٢. اختبار فرضيات الدراسة: تتركز على قبول أو رفض فرضيات الدراسة، من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وبالاستناد على الاختبارات الاحصائية المقترنة بها، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة:

H01 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية".

الجدول (١) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار

معامل الانحدار					Sig. F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig. T	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل					
0.000	12.400	0.035	0.434	التأثير المثالي	0.000	58.965	0.406	0.637	فاعلية اتخاذ القرار
0.000	7.270	0.037	0.269	التحفيز الالهامي					
0.000	7.351	0.042	0.309	الاعتبارات الفردية					
0.000	8.771	0.035	0.307	الاستثارة الفكرية					

يشير الجدول (١) أن نتائج قيمة أثار اختبار القيادة التحويلية بدلالة أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرار في شركات الصناعية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي (جوهري) ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بدلالة أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) على اتخاذ القرار في شركات الصناعية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.637) أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.406)، أي أن ما قيمته (٤٠,٦ %) من التغيرات في اتخاذ القرار في شركات الصناعية الأردنية ناتج عن التغير في القيادة التحويلية بدلالة أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)، أما النسبة المتبقية والبالغة (59.4%) فتعزى إلى أسباب وعوامل أخرى غير مدروسة.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (٠,٤٣٤) التأثير المثالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وما يؤكد هذه الدلالة قيمة Sig. المقابلة لتلك القيمة والبالغة (0.000). في حين بلغت قيمة معامل التأثير β (0.269) للتحفيز الالهامي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة Sig. المقابلة لتلك القيمة والبالغة (0.000).

فيما كانت قيمة معامل التأثير β (0.307) للاستثارة الفكرية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة Sig. المقابلة لتلك القيمة والبالغة (0.000) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقيادة التحويلية بدلالة أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) سيؤدي إلى فاعلية اتخاذ القرار في شركات الصناعية الأردنية، بقيمة (0.434) للتأثير المثالي و (0.269) للتحفيز الالهامي و (0.309) للاعتبارات الفردية و (0.307) للاستثارة الفكرية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لنموذج التأثير والتي بلغت

القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار لمندراء الشركات الصناعية..... لينا العبادي و آمنة خريسات

(58.965) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية "

لاختبار الفرضيات الفرعية الأربعة تم استخدام الانحدار البسيط لقياس وجود أثر من عدمه لكل بعد من ابعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية تم إجراء اختبار الفرضيات الفرعية وعلى النحو التالي:

Ho1-1 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية "

الجدول (٢) نتائج اختبار أثر التأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرار

معامل الانحدار					Sig. F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig. T	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل				
0.000	9.500	0.036	0.342	التأثير المثالي	.000	94.977	0.228	0.478

يشير الجدول (٢) أن نتائج قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (٠,٤٧٨) ، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.228) ، أي المتغير المستقل المتمثل بالتأثير المثالي قد ساهم بنسبة (22.٨%) من التغيرات الحاصلة في قيم المتغير التابع المتمثل بفاعلية اتخاذ القرار. في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (٧٧,٢%) فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة، ويلاحظ أن المتغير المستقل المتمثل بالتأثير المثالي ذو تأثير معنوي على المتغير التابع المتمثل بفاعلية اتخاذ القرار إذ أن القيمة الاحتمالية (Sig.=0.000).

واستنادا إلى قاعدة القرار القائلة " ترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي (٠,٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية Ho وتقبل الفرضية البديلة H1، أي أنه يوجد أثر للتأثير المثالي في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية.

Ho1-2 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية "

الجدول (٣) نتائج اختبار أثر التحفيز الإلهامي على فاعلية اتخاذ القرار

معامل الانحدار					Sig. F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig. (p- value)	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل				
0.000	6.000	0.024	0.144	التحفيز الإلهامي	.000	17.881	0.067	0.258

يشير الجدول (٣) أن نتائج قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (٠,٢٥٨) ، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.067) ، أي المتغير المستقل المتمثل بالتحفيز الإلهامي قد ساهم بنسبة (٦,٠٧%) من التغيرات الحاصلة في قيم المتغير التابع المتمثل بفاعلية اتخاذ القرار. في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (٩٣,٩٣%) فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة، ويلاحظ أن المتغير المستقل المتمثل بالتحفيز الإلهامي ذو تأثير معنوي على المتغير التابع المتمثل بفاعلية اتخاذ القرار إذ أن القيمة الاحتمالية (Sig.=0.000).

القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار لمدراء الشركات الصناعية..... لينا العبادي و آمنة خريسات

واستنادا إلى قاعدة القرار القائلة " ترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي (٠,٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية Ho وتقبل الفرضية البديلة H1 القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحفز الإلهامي في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية".

Ho1-3 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإعتبارات الفردية في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية ".

الجدول (٤) نتائج اختبار أثر الاعتبارات الفردية على فاعلية اتخاذ القرار

معامل الانحدار					Sig. F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig. T	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل				
0.000	13.580	0.036	0.489	الاعتبارات الفردية	.000	21.916	0.208	0.456

يشير الجدول (٤) أن نتائج قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.456)، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.208)، أي المتغير المستقل المتمثل بالاعتبارات الفردية قد ساهم بنسبة (٢٠,٨%) من التغيرات الحاصلة في قيم المتغير التابع المتمثل بفاعلية اتخاذ القرار. في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (٧٩,٢%) فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة، ويلاحظ أن المتغير المستقل المتمثل بالاعتبارات الفردية ذو تأثير معنوي على المتغير التابع المتمثل بفاعلية اتخاذ القرار إذ أن القيمة الاحتمالية (Sig.=0.000).

واستنادا إلى قاعدة القرار القائلة " ترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي (٠,٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية Ho وتقبل الفرضية البديلة H1 القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية ".

Ho1-4 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإستثارة الفكرية في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية ".

الجدول (٥) نتائج اختبار أثر الاستثارة الفكرية على فاعلية اتخاذ القرار

معامل الانحدار					Sig. F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig.T	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل				
0.000	10.280	0.025	0.257	الاستثارة الفكرية	.000	25.158	0.223	0.473

يشير الجدول (٥) أن نتائج قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.473)، أما معامل التحديد (R^2) بلغ (0.223)، أي المتغير المستقل المتمثل بالاستثارة الفكرية قد ساهم بنسبة (٢٢,٣%) من التغيرات الحاصلة في قيم المتغير التابع المتمثل بفاعلية اتخاذ القرار. في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (٧٧,٧%) فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة، ويلاحظ أن المتغير المستقل المتمثل بالاستثارة الفكرية ذو تأثير معنوي على المتغير التابع المتمثل بفاعلية اتخاذ القرار إذ أن القيمة الاحتمالية (Sig.=0.000).

واستنادا إلى قاعدة القرار القائلة " ترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي (٠,٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية Ho وتقبل الفرضية البديلة H1 القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإستثارة الفكرية في فاعلية اتخاذ القرار للشركات الصناعية الأردنية ".

١٣. النتائج والتوصيات

- نتائج اختبار القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار: وجود أثر للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) في فاعلية اتخاذ القرار لمدراء الشركات الصناعية الأردنية.

الاستنتاجات

تبين أن القيادة التحويلية تمثل اسلوباً راقياً في تفكير الشركات الصناعية كونها تمتلك خصائص ومعطيات لتوسيع مدارك العاملين من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم والسعي لصناعة المستقبل.

٢. يتصرف المدبرون العاملون في الشركات الصناعية الأردنية بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين تحت قيادتهم.
٣. يشجع المدبرون العاملون في الشركات الصناعية الأردنية العاملين تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية ويوجههم للعمل بروح الفريق.
٤. يمتلك المدبرون العاملون في الشركات الصناعية الأردنية القدرة على اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف الشركة.
٥. تعتبر القيادة التحويلية الركيزة الهامة في إكساب العاملين المعارف والمهارات والإتجاهات جديدة، أو تعديل القديم منها، وبالتالي لا بد من تحفيز العاملين لإيجاد الإبداع والابتكار، وإحداث التغييرات السلوكية المطلوبة، لزيادة قدرة المنظمة على التكيف البيئي، أو مواجهة التغيرات البيئية المختلفة، وتحقيق الفعالية والكفاءة بالعمل للوصول بالعاملين اتخاذ القرار بفعالية.

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 الشركات الصناعية الأردنية وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات الصناعية الأردنية.
 ٢. تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في الشركات الصناعية الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.
 ٣. إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز الإلهامي التي يتبعها القادة العاملون في الشركات الصناعية الأردنية.
 ٤. تعزيز قدرة القادة العاملين في الشركات الصناعية الأردنية على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل وإثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين تحت قيادتهم وتعزيز اهتمامهم بضرورة التعرف على ما يرغب العاملون من تحقيقه في حياتهم العملية.
 ٥. تعزيز اهتمام القادة العاملين في الشركات الصناعية الأردنية باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها.

كما توصي الباحثين:

- بإجراء المزيد من الدراسات على موضوع فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات الصناعية 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.

المراجع

١. بوغليطة، إلهام (٢٠١٤)، دور المشاركة في اتخاذ القرارات في الحد من مشكلات ضغوط العمل، الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الاهتمام والاهمال، جامعة سكيكدة.
٢. التويجري، هيلة منديل (٢٠١٧). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء اقسام الاشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٣ (١٨)
٣. دائرة الإحصاءات العامة، الكتاب الإحصائي السنوي الأردني ١٩٧، ٢٠١٢.
٤. صبري، هالة عبد القادر. (٢٠١٠). أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، Jordan Journal of Business Administration, 45, (3135) 153.
٥. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٦). مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. العجالين، توفيق عبد الغني (٢٠١٥). أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية- الأردن. أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.
٧. الغالي، طاهر محسن (٢٠١٠). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي. دراسات ادارية، (٦) 3، 150-183
٨. كنعان، نواف، (٢٠٠٢). اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. محمد احمد (2016). أثر القيادة التحويلية وتمكين العاملين في بناء المنظمات المتعلمة: دراسة مقارنة بين جامعة العلوم والتكنولوجيا والجامعة اليمنية. أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.
١٠. ياغي، محمد عبد الفتاح (2002)، اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
١١. ياغي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٥)، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط ٣، ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية، عمان، الأردن.

1. Abazeed, R.(2018). Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan .*International Journal of Business and Social Science*, 9 (1), 118-129
2. Al-Hawary, S.I.S. & Hadad, T.F.S. (2016). The Effect of Strategic Thinking Styles on the Enhancement Competitive Capabilities of Commercial Banks in Jordan'. *International Journal of Business and Social Science*. 7(10), 133-144.
3. Al-Hawary, S.I.S. and AL-Hamwan, A.M. (2017).Environmental Analysis and its Impact on the Competitive Capabilities of the Commercial Banks Operating in Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1), 277-290.
4. Al-Nady B.A. A., Al-Hawary, S.I.S., Alolayyan M. N. (2013).Strategic Management as a key for Superior Competitive advantage of Sanitary Ware Suppliers in Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Management and Information Technology*, 7(2), 1042-1058.
5. Ammeh, S. (2013).*World Greatest Speeches in History* (Benin City) Self-Improvement Publishing.
6. Avey, J., Hughes, L., Norman, S., Luthans, K. (2008).Using positivity transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
7. 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.
8. 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.
9. Bass, B. M. &Avolio, B. J. (1994).*Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
10. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development on transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
11. Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, NY: Free Press.
12. Bass,B. & Avolio, B.(1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, United states: library of congress.
13. Berenson, M., Levine, D., Szabat, K. A., & Krehbiel, T. C. (2012). *Basic business statistics: Concepts and applications*. Pearson higher education AU..
14. Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L. (2005). *Organizational Leadership*. United States: Library of Congress Publishing.
15. Burns, J. M. (1978). Leadership (1st edn). *New York, NY: Harper & Row*. Retrieved from <http://www.worldcat.org/title/leadership/oclc/3632001>
16. Conger, J. and Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey- Bass.
17. ED347636.pdf (<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED347636.pdf>) .
18. Hammond, J. (2006). *The Hidden Traps in Decision-Making*. Harvard Business Review, January
19. Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of work and organizational Psychology*, 12(2), 147-170.
20. Kark, R., Shamir, B. and Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-55.
21. Kreitner, R. (2007). *Principles of Management (Eleventh Edition)*.(Canada), Nelson Educational Limited. Reprinted with permission of the Decision Sciences Institute from Decision Sciences., 5., 743-755.Originally titled "Decision Making as a Social Process." Copyright © 1974, Decision Sciences Institute, George State University, Atlanta
22. Lontos, L. B. (1992). *Transformational Leadership. Eric Educational Clearinghouse on Educational Management*, 72, 1–7. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/>
23. Luft, K. (2012). *A research study on transformational leadership comparing leadership styles of the principal. Doctorate dissertation*, Duquesne University.
24. Megheirkouni, M., Amaugo,A., Jallo,S. (2018). Transformational and transactional leadership andskills approach Insights on stadium management. *International Journal of Public Leadership*. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2018-0029>
25. Mejia, L., Balkin, D., and Cardy, R. (2005). *Management: People Performance, Change*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill
26. Murphy, L. (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, *Journal Of Nursing Management*, 13, (1).
27. Negussie, N. and Demissie, A. (2013). Relationship between Leadership Styles of Nurses Managers and Nurses' Job Satisfaction in JIMMA University Specialized Hospital. *Ethiopian Journal Health Sciences*, 23(1), 49-58.
28. Northouse, P.G,(2001),*Leadership Theory And Practice*, Thousand Oaks, CA: sage publications, inc
29. Rafferty, A. & Griffin, M., (2004), *Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions*, The Leadership Quarterly, 15.
30. Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbunrg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
31. Schuster, J. P. (1994). *Transforming your leadership style*. Association Management,46,39–42.Retrievedfrom <http://connection.ebscohost.com/c/articles/9410070613/>
32. Scott, and Bruce. (1995). Decision making styles: *The development and assessment of new measure*. Educational and Psychological measurement, 55, 818-831.

33. Shanti, Mohammed Abdulrahman (2016). Effect of Transformational Leadership in Quality of Career: An Empirical Study on the Palestinian Ministry of Health. The *Jordanian Journal of Business Administration*, 12 (1), 31-57.
34. Trofino, A.J., (2000), "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations", *International Nursing Review*, 47: 232-242.
35. Yukl, G. (2006). *Leadership In Organizations*, 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.