

## خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن

غازي رسمي أبو قاعود\*

فاطمة علي الربابعة

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر خصائص القيادة التحويلية ومستوى فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن وتحديد أثر توافر خصائص القيادة التحويلية في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على جميع المدراء ورؤساء الأقسام في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن البالغ عددهم (150).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المتوسط العام حول توافر خصائص القيادة التحويلية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام حول مستوى ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات جاء متوسطاً، كما أن هناك تأثيراً لمدى توافر خصائص القيادة التحويلية مجتمعة في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات كاملةً.

كما أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بخاصيتي التأثير المثالي والجاذبية القيادية من خلال حزمة برامجية تدريبية، والعمل على توفير كامل ودقيق لمتطلبات خصائص القيادة التحويلية والعوامل المساعدة على نجاحها من أجل تمكين تلك القيادات، وكذلك تأهيل قيادة ذات رؤية.

**الكلمات الدالة:** خصائص القيادة التحويلية، فاعلية عملية اتخاذ القرارات، فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن.

\* كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة.

تاريخ قبول البحث: 2019/9/19 م .

تاريخ تقديم البحث: 2019/4/16 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2022 م.

## **Characteristics of Transformational Leadership and Its Impact on the Effectiveness of the Decision-Making Process in Public Organizations: Analytical Study of the Branches of Service Ministries in the Governorate of Karak in Jordan**

**Ghazi Rasmi Abu Qauod\***

**gabuqauod@gmail.com**

**Fatima Ali Alrababa**

### **Abstract**

The study aimed to identify the availability of transformational leadership characteristics and the level of effectiveness of the decision-making processes in the branches of service ministries in the governorate of Karak in Jordan, and to determine the impact of these characteristics on the effectiveness of the decision-making process. To achieve the aim of the study, a questionnaire was developed and distributed to all managers and heads of departments in ministries of service in the governorate of Karak in Jordan with a total number (150).

The study concluded a number of results, the most important of which could be summarized as following: The general average of the perceptions of the managers and the heads of the departments about the transformational leadership characteristics was high. The general average of the perceptions of the managers and the heads of the departments about the level of practicing the stages of the decision-making process was medium. The effectiveness of the decision-making process was positive. There is also an impact for the availability of the combined characteristics of transformational leadership on the effectiveness of the stages of the decision-making process.

The study recommended giving more attention to both, the ideal impact and leadership attractiveness as characteristics of a training package and providing full and accurate requirements for transformational driving characteristics as well as its success factors. It also recommended qualifying visionary leadership.

**KeyWords:** Transformational leadership characteristics, Decision-making processes, Service ministries, Governorate of Karak in Jordan.

---

\* **College of Business Administration, Mutah University**

Received: 16/4/2019.

Accepted: 19/9/2019.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, Hashemite Kingdom of Jordan, 2022.

## أولاً: الإطار العام للدراسة:

### المقدمة:

تتمتع الإدارة بسمة التحديث والتجديد، حيث تشهد جميع الوظائف الإدارية تغيرات وتطورات في مضمونها وممارستها، وطالت هذه التغيرات وظيفية التوجيه وتحديد القيادة فتطورت بمداخل دراستها من مداخل السمات والسلوكية والموقفية والتكاملية إلى مداخل حديثة متطورة قادرة على أن تحدث تحولاً في وضع المنظمة نحو الأفضل ولعل أهم هذه المداخل الحديثة هو مدخل القيادة التحويلية.

ولهذه القيادة العديد من المهام والواجبات أبرزها عملية اتخاذ القرارات، وتنتشر كذلك مهامها وواجباتها على أعمال تتعلق بالتخطيط ووضع الأهداف والتحفيز والاتصال والرقابة والتنسيق وتسيير أعمال الإدارة وما يرافقها من أعمال تشغيلية.

والوزارات الأردنية كغيرها من المنظمات تحتاج في ممارسة القيادة فيها ودراساتها إلى مدخل القيادة التحويلية، الأمر الذي يحدث أثراً على عملية اتخاذ القرارات في تلك الوزارات بشكل ايجابي أو سلبي.

### المشكلة البحثية:

تؤدي سرعة التطورات وكثرة متغيراتها وتداخلها مع بعضها البعض إلى ضرورة توفير وتأمين بعض المتطلبات القادرة على التلائم مع هذه التطورات والتغيرات.

وانطلاقاً من هذا فانه لزاماً على المنظمات أن توفر قيادات إدارية ذات قدرة على إحداث الانتقالات الايجابية وقادرة على الإبداع في إيجاد الحلول والإلهام للأفراد، قيادات قادرة على إحداث التحفيز وتعظيم المشاركة، قيادات قادرة على ربط أعمال المنظمات برؤية ورسالة تلك المنظمات ولديها القدرة على اتخاذ القرارات المهمة.

الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل أبعاد هذه القيادة القادرة على توظيف المهام السابقة والسيطرة عليها لخدمة المنظمة، وبذلك تنطلق مشكلة الدراسة أولاً من محاولتها التعرف على مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن، وثانياً مدى انعكاس هذه التوافر على مراحل عملية القرارات التنظيمية من عدمه.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...  
غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

### أهميه الدراسة وأهدافها:

تشير الدراسات النظرية للمساهمة الكبيرة للقيادة التحويلية في تطوير المنظمات والانتقال بها نحو الأفضل، وتأتي هذه الدراسة لتفحص مدى مساهمة القيادة التحويلية وانعكاس أدائها لأعمالها على القرارات التنظيمية بكل مراحلها، لذلك تنطلق أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة التحويلية كأحد المداخل الحديثة لدراسة وفهم عملية القيادة، وتتعرز أهمية هذه الدراسة من محاولتها التعرف إلى الدور الإيجابي والأثر المهم للقيادة التحويلية في أحد محاور وآليات نقل المنظمات نحو الأفضل ألا وهو محور اتخاذ القرارات.

وتهدف الدراسة إلى التعرف إلى أثر ودور خصائص القيادة التحويلية في فاعلية مراحل اتخاذ القرارات التنظيمية ومدى توفر انعكاسات ايجابية أو سلبية عليها وذلك في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك / الأردن وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف إلى مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك/ الأردن من وجهة نظر الإدارة العليا فيها.
- التعرف إلى تصورات المبحوثين - الإدارة العليا- نحو عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك/ الأردن.
- التعرف إلى طبيعة العلاقة الارتباطية بين خصائص القيادة التحويلية وفاعلية عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك/ الأردن.
- تقديم تأصيل نظري لمفهومي القيادة التحويلية واتخاذ القرارات التنظيمية.

### أسئلة الدراسة وفرضياتها:

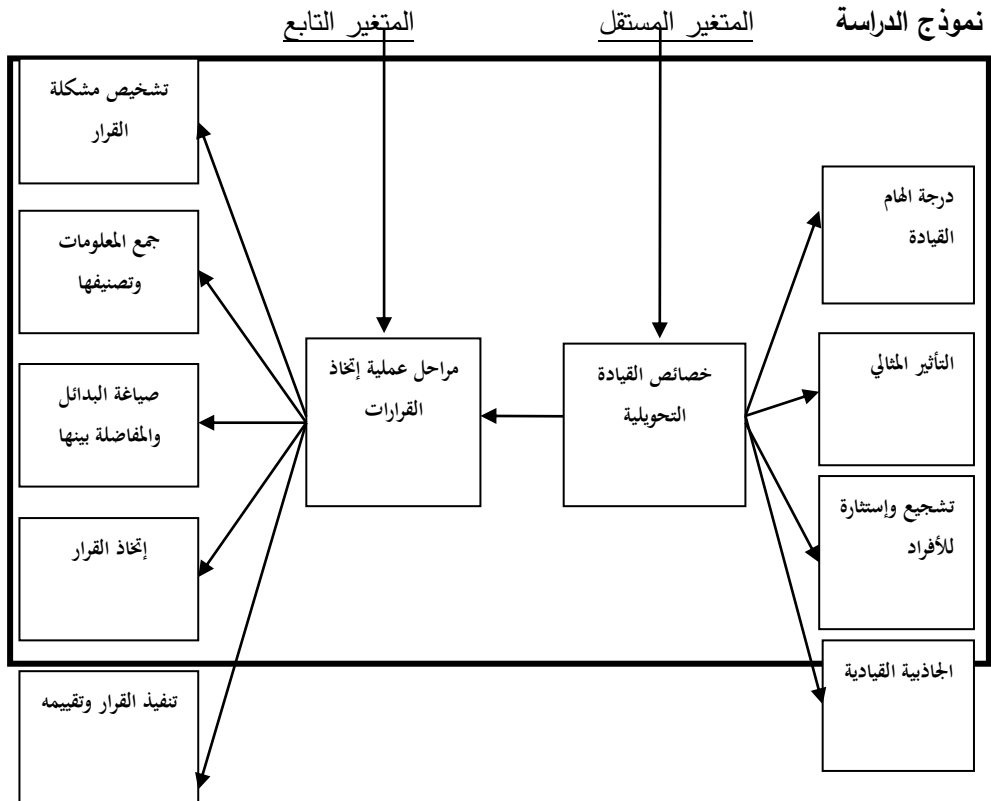
تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الاسئلة التالية:

- أ- ما مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك/ الأردن من وجهة نظر الإدارة العليا فيها.
- ب- ما مستوى إدراك الإدارة العليا في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك/ الأردن لمراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

ج- ما طبيعة العلاقة بين توافر خصائص القيادة التحويلية وفاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك/ الأردن.

كما تسعى الدراسة لفحص الفرضية الرئيسية التالية:

وتتمثل الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة التحويلية (درجة الهام القيادة، التأثير المثالي، التشجيع والاستشارة للأفراد، والجاذبية القيادية) مجتمعة في مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية (تشخيص مشكلة القرار، جمع المعلومات وتصنيفها، صياغة البدائل والمفاضلة بينها، اتخاذ القرار، وتنفيذ القرار وتقييمه) مجتمعة في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن من وجهة نظر الإدارة العليا فيها".



شكل رقم(1) نموذج الدراسة

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...  
غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

تم تطوير نموذج الدراسة بالإعتماد على الدراسات الآتية:

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

Kose, E.; Sencan, H. (2016). The Effect of Decision Making Competence on Managerial Performance, International Journal of Commerce and Finance, 2(2),1-12.

Diane R. Gehart (2018). Mastering the Decision-Making Process: A Practical Guide, <https://www.projectmanager.com/blog/decision-making-process>.

الشوابكة، زياد، والشلبي، فراس، والخوالدة، رياض، (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (38)، العدد (4).

ثانياً : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

1- الإطار النظري للدراسة: وفيه تم تناول مفهوم القيادة التحويلية ومفهوم عملية اتخاذ القرارات التنظيمية على النحو الآتي:

**تمهيد:**

أصبحت المنظمات الحكومية كغيرها من المنظمات في عصر العولمة المتسارع تسعى إلى التميز في أدائها وتحقيق أهدافها المتمثلة بتقديم الخدمات، وذلك من خلال تبني سياسات وإستراتيجيات في إدارة أعمالها، وهنا لا بد لها من توظيف بعض المهارات لدى الإدارات والقيادات حتى تستطيع استخراج الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد في تلك المنظمات، فالمنظمات بحاجة إلى مساهمة الجميع لتحقيق أهدافها، فضرورة تحقيق النجاح تفرض أهمية الدعم الجماعي والمشاركة والحفز الفردي واستلهم طاقات الأفراد ولعل تلك الضرورة لا تتحقق إلا بالدور البارز للقيادات التي لها القدرة على تهيئة المنظمات والأفراد لمثل هذه المتطلبات.

إن هذه المنظومة لا تتحقق إلا بعملية اتخاذ قرارات فردية وجماعية تستجيب لمجموعة التغييرات المتسارعة والتطورات المحيطة بالمنظمات وهذه مدعمة بمنظومة قيادية قادرة على استنهاض الأفراد وطاقاتهم وقدراتهم لما يحقق أهداف المنظمات.

وعلى تم تناول مفهومي القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرارات من حيث:

مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها.

خصائص القيادة التحويلية.

مفهوم اتخاذ القرار.

مراحل عملية اتخاذ القرار.

وتالياً توضيح بسيط للمفردات السابقة:

**مفهوم القيادة التحويلية:**

يعد داونتون من أوائل من أطلق مصطلح القيادة التحويلية عام 1973، ولكن نشأة مفهوم القيادة التحويلية وتحديده تعود إلى عام 1978 على يد بيرنز في كتابه القيادة إذ أكد أن عالم الإدارة بحاجة إلى قيادة ابتكارية تحل محل القيادة التقليدية وهي علاقة تبادلية المنافع (Burns,1978) وذلك حينما أشار إلى دور القيادة التحويلية في وضع رؤية ورسالة المنظمة وخلق التناسق بين الأفراد والتنظيم بشكل يحقق أهدافهما معاً.

ودعم هذا الجهد باس في العام 1985 حيث قدم إسهاماً واضحاً يُوّطر مفهوم القيادة التحويلية ويضع مقاييس خاصة به، ثم في العام 1994 حينما قدم كل من باس وافوليو نموذجاً مشتركاً أكثر حداثة من نموذج باس يتضمن سبعة عناصر أربعة منها تخص القيادة التحويلية (Bass & Avolio,1994)

فالقيادة التحويلية هي القيادة التي توفر رؤية تقود عمل المنظمة، تأخذ بعين الاعتبار إحداث تغيير ونقلات نوعية إيجابية، وحفز العاملين ورغبتهم في التعلم، وإلهامهم على التفكير والتحليل المنطقي لحل المشكلات بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...

غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

إن هذا الأمر يستدعي من الباحثين تحديد هذا المفهوم ووضع صفات القائد التحويلي ويتسق هذا مع الطبيعة المتغيرة للمنظمات من حيث هيكلها وثقافتها وتطوير مواردها البشرية (Edlund,2008).

تعد جهود باس من أهم الجهود في تأصيل هذا المفهوم وتوجيهه إلى إطار يوسع اهتمامات الأفراد، ويعمق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، ونقلهم إلى إطار أبعد من اهتماماتهم الذاتية واعتبار مصلحة المنظمة هي الأساس، ويتحقق ذلك من خلال الدافعية والإلهام وإشباع حاجات الأفراد العاطفية وتحفيزهم نحو الإبداع والتطوير (Bass,1998).

وتعرف القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤسين إلى أن ينهض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية (Burns,1978).

كما أنها تلك القيادة التي يمارس فيها القائد دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية تقوم على الاعتراف بدور العاملين وإيمانهم بالقدرة على التقدم، وتتميز القيادة التحويلية من خلال القدرة على إحداث التغيير والإبداع والريادة (Schein, 2004).

وينظر إليها على أنها نمط قيادي يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة أمامهم من خلال الإلهام والإقناع والإثارة من أجل تحقيق مستوى عال من الوضوح في الرؤية لبلوغ الأهداف المشتركة (Iusser & Achua, 2003)، وهي تفويض للصلاحيات وتمكين العاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم والهام مشاعرهم (Feenan, 2004).

ويشير البعض إلى أنها تلك القيادة التي تركز على الأهداف الاستراتيجية مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتشجيع الأفراد على تحقيق تلك الرؤية والعمل على تغيير الأنظمة وتعديلها لتلائم مع هذه الرؤية (العامري، 2002)، إن القادة هنا مفكرين أكثر من كونهم ممارسين لمهام قيادية وهذا ما امتازت به القيادات العالمية التي نقلت بلدانها إلى مصاف الدول المتقدمة، وإنه تأكيد على إبداع الدور أكثر من البحث والتطوير (Hucz Ynski & Buchanan, 2001).



ويتطابق هذا مع كون مهمة القيادة التحويلية هي التكيف مع التحولات العالمية والتطورات التي تحصل في بيئة الأعمال الحديثة (Prince, 2008)، وينسجم ذلك مع أن الاهتمامات الأساسية للقيادة التحويلية انتقلت من تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً (Conger, 2002).

فالقيادة التحويلية هي القيادة التي ترسم رؤية واضحة لمنظماتها في ذات الوقت تحرص على تطوير أنظمة جديدة تتناغم مع متطلبات المستقبل فالقادة التحويليون هم صناع فرص النجاح والتميز لمنظماتهم (Gerom, 2008).

وهي كذلك تسهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل مترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحديث تغييرات في ثقافتها (Avolio et al., 1991).

نلاحظ مما تقدم أن القيادة التحويلية تختلف عن غيرها من القيادات فمستوى أداء الأفراد أفضل إذ يعتمد على شخصية القائد وقدرته على التأثير في انتماء الأفراد ودافعيتهم الذاتية وتطويرهم الفكري والإبداعي، إنها القيادة التي تهتم بالتغيير المستمر بناءً على رؤية مستقبلية واضحة وجاذبية مؤثرة تسعى إلى رفع المسؤولين ومنظماتهم إلى وضع أفضل وبالاعتماد على تقبل الرسالة وصهرهم في بوتقتها، كما تسعى إلى رفع مستوى الأفراد من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية.

#### أ- خصائص القيادة التحويلية:

وللقائد التحويلي خصائص متعددة بتعدد جهات النظر للقيادة التحويلية ويمكن إجمال الخصائص التي سنتبناها الدراسة على النحو الآتي (Four I,s) (Bass & Avolio, 2004):

1. التأثير المثالي (Idealized Influence): يمتلك القائد التحويلي بموجب ذلك قدرات فائقة في التأثير في المرؤوسين بحيث يصبح القائد نموذجاً يقتدي به المرؤوسون، يضع الرؤية وينمي الإحساس بالرسالة ويحوز على ثقة الآخرين، ويصبح مع مرور الوقت أهلاً للإعجاب والثقة والاحترام، فهو يأخذ حاجات الآخرين باعتباره ويقدمها على حاجاته الفردية، كما أنه بموجب هذه الخاصية يستخدم قوته لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رؤيتهم ورسالتهم، وأنه يقوم بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

خصائص القيادة التحولية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...

غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

2. الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation): حيث يركز القائد هنا على التصرفات والسلوكيات التي تثير في الأفراد حب التحدي وتعمل على استثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، وإتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة الرؤية المشتركة وتحقيق الأهداف المشتركة.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Simulation): حيث يعمل القائد على طرح الأفكار الجديدة أو البحث عنها وتشجيع حل المشكلات بطرق إبداعية ابتكارية ودعم النماذج الخلاقة التي يقدمها الأفراد فهو يستثير مروؤية نحو التفكير الإبداعي والتحديث ويشجع روح الابتكار والأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع تفكيره.

4. الاعتبار الفردي (Individual Attention): حيث يعطي القائد هنا اهتماماً شخصياً لحاجات كل فرد، يستمع لهم بلطف، يولي اهتمام خاص لاحتياجاتهم وكذلك إنجازاتهم عبر سلوكيات التقدير والتعزيز، فيعمل مع الأفراد كمدرّب وناصح ويعترف بالفروق الفردية بينهم، يقف إلى جانبهم يساهم في حل مشكلاتهم، يتعامل مع كل فرد بصفة مستقلة لمراعاة احتياجاته وقدراته.

وأهم وظائفه هي إدراك الحاجة للتغيير وتقديم الرؤية المستقبلية والرسالة التي تحقق النقلة الإيجابية، وكذلك اختيار نموذج التغيير الذي يتناسب مع منظمته ويتلائم مع واقعها الفعلي.

#### ب- مفهوم إتخاذ القرار.

تؤدي الإدارة أعمالها بالعديد من الطرق وتجد لحل المشكلات طريقة أو أكثر، ولكل طريقة أو مسار قيمته وجدواه ونقاط قوته وضعفه، ولذا فإن على المقرر أن يختار أفضل الطرق والمسارات لحل مشكلات الإدارة، الأمر الذي يؤكد أهمية عملية إتخاذ القرارات وصعوبتها وضرورة توشي الرشدانية فيها (Diane, 2018).

وتمثل عملية إتخاذ القرارات جوهر نشاط المنظمة، وهي من المهام الأساسية للقيادة حيث يتعلمون من خلال هذه العملية على تحديد مشكلات التنظيم ومحاولة حلها عبر تبني بديلاً للعمل من أجل حل تلك المشكلات (Connors, 2015).

إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية اختيار واعٍ ومدرك ورشداً لبدل من بديلين أو أكثر لتحقيق أهداف التنظيم، ويقصد بها اختيار القادة لآحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وترتبط عملية اتخاذ القرارات بجميع المستويات التنظيمية ولكنها أكثر تعلقاً بالمستويات الإدارية العليا وخصوصاً إذا تعلق الأمر بقضايا استراتيجية أو سياسات عامة أو محاور جوهرية في عمل التنظيمات (Pugliese & Senna, 2018)، ويرى سايمون أن عملية اتخاذ القرار هي "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار (Yaghi, 2013).

ولعملية اتخاذ القرار عناصر ثلاثة هي: الاختيار، البدائل، الأهداف، حيث ينظر لهذه العملية على أنها عملية اختيار قائم على أساس بعض المعايير فالقرار هنا هو الجسر الذي يربط بين التفكير والفعل، إنه الوسيط بين القيادة والفعل الحقيقي.

### ج- مراحل عملية اتخاذ القرارات:

لا يوجد نموذج موحد ومثالي لمرحلة عملية اتخاذ القرارات ولكن استقر الأدب الإداري على مراحل رئيسية يمكن سردها على النحو الآتي:

1. تحديد المشكلة: تبدأ عملية اتخاذ القرار بملاحظة بروز أو وجود مشكلة لا بد من وجود حل لها، والأهم هو القدرة على تحديد المشكلة وتشخيصها بشكل سليم يميز بين أسباب تلك المشكلة وأعراضها ومحاولة تقديم بدائل لحل الأسباب وليس الأعراض.
2. جمع المعلومات وتصنيفها: إن فهم المشكلة فهماً واقعياً يتطلب جمع بيانات ومعلومات حولها، لذا فإن قدرة المدير على تقديم بدائل للحل تعتمد على قدرته على جمع معلومات ذات صلة بالتشخيص الحقيقي للمشكلة والقدرة على تصنيف هذه المعلومات ضمن إجراء معين.
3. تطوير البدائل والمفاضلة بينها: وترتبط هذه المرحلة بسابقتها فالقدرة على تحديد البدائل يرتبط بالقدرة على وضع المعلومات ضمن مسارات محددة يمكن أن تطور بدائل محدودة. إن صحة البديل المقدم يعتمد على القدرة على تطوير البدائل، ومن ثم تأتي مرحلة المفاضلة بين البدائل والتعرف على الكلفة والعائد لكل بديل وكذلك نقاط القوة والضعف لكل بديل وتجري

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...

غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

عملية تقييم للبدائل وكلما اتجهنا إلى المفاضلة أو التقييم بصورة رقمية كلما سهلت عملية اتخاذ القرار.

4. اختيار البديل الأفضل: وهنا يركز القادة والمديرون على مميزات: الخبرة، التجربة، البحث والتحليل، من أجل اختيار واعٍ وعلمي ومدرك مبني على الرشادة للبديل الأفضل وتعتبر هذه المرحلة عن مرحلة اتخاذ القرار.

5. تنفيذ البديل والمتابعة وتتضمن هذه المرحلة تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة أو تنفيذ أي بديل ثم تبنينه ولا بد أن توكل عملية التنفيذ لذوي المهارات والقدرات وإعطائهم فرص الصلاحيات والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بشكل فعال، وما يحسم الفعالية هنا هي عملية المتابعة والمراقبة للوقوف على مدى قدرة هذا البديل على حل المشكلة التي تم تبنينه من أجلها، فالمتابعة تقيس لنا مدى سلامة اختياراتنا.

وتعترض طريق القائد في نجاحاتهم في عملية اتخاذ القرارات الفعالة عوامل عدة تشكل تحدياً كبيراً أمامهم وأهمها:

1. ضيق الوقت.
2. نقص المعلومات حول مشكلة القرار.
3. ضعف مشاركة الجهات التنفيذية في عملية اتخاذ القرار.
4. تباين وجهات النظر بين القادة وتعدد المعايير.
5. ظروف المخاطرة وعدم التأكد في بيئة القرار.

الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية

تعددت الدراسات السابقة العربية في موضوع القيادة التحويلية وجاءت أولى هذه الدراسات دراسة (الجيري، 2018) وهدفت للتعرف إلى درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية في جامعة الملك سعود وكذلك معرفة اختلاف آراء عينة الدراسة حول توافر هذه الأبعاد تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن ترتيب الأبعاد جاء على النحو التالي: (بعد الاعتبارات

الفردية، بعد التأثير المثالي، بعد الدافعية الإلهامية، بعد الاستثارة الفكرية) على التوالي، وأظهرت الدراسة بأنه لا فروق في ممارسة الأبعاد تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

وفي نفس السياق تؤكد دراسة (الشوابكة وآخرون، 2018) على أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة، وأن هذه الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية تسهم بشكل معنوي في الالتزام التنظيمي، وهذا ما تؤكدته دراس (AikHaja, 2018) في أثر نمط القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي. هذا وقد جاءت (الدراسي، 2017) لتؤكد في ذات الإتجاه على الدور المهم لممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي من خلال التمكين في شركات الأدوية الأردنية وأن مستوى توافرهذه الأبعاد جاء بدرجة متوسطة.

أما دراسة (الرشيدي، 2017) فهدفت إلى تحديد مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية في مدينة الرياض وأظهرت الدراسة أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية جاء بمستوى مرتفع. في حين جاءت دراسة (أبور مان، 2016) لتهدف للكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمة في شركتي البوتاس العربية والفوسفات الأردنية وأظهرت الدراسة أن مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة باستثناء بعد التأثير المثالي الذي توافر بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أن توافر أبعاد القيادة التحويلية يفسر ما مقداره (64.1%) من التباين في الاستعداد لإدارة الأزمة. كما تؤكد دراسة (الشنطي، 2016) على الأثر الجوهري الإيجابي لممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية في الصحة الفلسطينية.

وكذلك تؤكد دراسة (الروسان، 2015) توافر أبعاد القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد كما أكدت على الأثر الإستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي في تلك المديريات.

وتتسجم نتائج دراسة (المعاني، 2013) مع نتائج دراسة (الدراسي، 2017) ودراسة (أبو رمان، 2016) في الأثر المتوسط لممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الأبعاد قيد الدراسة حيث تؤكد دراسة (المعاني، 2013) على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في سلوك المواطنة لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...  
غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

أما دراسة (البرناوي، 2012) والهادفة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية في تبوك بالمملكة العربية السعودية وكذلك معرفة تصورات المرؤوسين نحو متغير القيادة التحويلية، فقد توصلت إلى أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة وأن بعد التشجيع الإبداعي حل في المرتبة الأولى من بين أبعاد القيادة التحويلية تلاه بعد الاهتمام بالمرؤوسين ثم بعد الجاذبية القيادية وأخيراً جاء بعد الدفع والإلهام، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التشجيع والتحفيز للعاملين وتدريبهم وأهمية العمل بروح المبادرة والتفاعل الإيجابي لتنمية القيادة الإدارية الوسطى والدنيا.

وتتفق دراسة (العطوي، 2011) مع دراسة (البرناوي، 2012) في متغيرها المستقل حيث سعت للوقوف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، وتتفق نتائجها معها حيث جاءت ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، وأن بعد الدافع الإلهامي جاء في المرتبة الأولى يليه التأثير المثالي ثم الاعتبارية الفردية وأخيراً الاستثارة الفكرية.

كما توصلت دراسة (الزريقات ومحمود، 2011) إلى وجود أثر مهم للقيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية وبنسبة تجاوزت 66% ، وكذلك جاءت نتيجة دراسة (العياش، 2010) لتؤكد على وجود أثر مهم للقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي وأن أبعاد الاعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفردية أكثر الأبعاد أثراً وأهمية.

وفي ذات السياق تأتي دراسة (الشريفي والتتح، 2010) لتؤكد على أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية جاءت مرتفعة.

وبذلك تتفق معظم الدراسات السابقة في الاثر المرتفع أو المتوسط لممارسة أبعاد القيادة التحويلية في العديد من المتغيرات لكنها تختلف مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2012) التي تؤكد على أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المخوة للقيادة التحويلية كانت منخفضة ولربما يعزى ذلك لاختلاف البيئة والقطاع الذي اجريت عليه الدراسة بين الخاص والحكومي.

وتؤكد دراسة (الخلايلة وسعادة، 2011) على أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية كانت متوسطة وأن لها انعكاس إيجابي على سلوك المواطنة لدى العاملين. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (بني عيسى، 2005) التي تؤكد على الأهمية الإيجابية

لممارسة القيادة التحويلية في الأداء في المؤسسات العامة بالأردن، وجاءت دراسة (الخصاونة وآخرون، 2012) لتؤكد على الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في الأردن.

وتؤكد نتيجة دراسة (كريم، 2010) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية بغزة جاءت مرتفعة وخصوصاً بعدي الجاذبية والاستثارة الفكرية وتتسم دراسة (الرقب، 2010) مع دراسة (كريم، 2010) في أن درجة ممارسة عمليات القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة بأبعادها المختلفة.

كما أكدت دراستا (العازمي، 2006) و (الفقيه، 2006) على أن ممارسة العاملين في ديوان وزارة الداخلية السعودية ومديري التربية والتعليم في الرياض على التوالي لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة في حين تتفق نتيجة دراسة (العنزي، 2005) مع دراسة (الغامدي، 2012) في أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة منخفضة.

أما الدراسات الأجنبية في متغير القيادة التحويلية فيمكن تناولها على النحو الآتي:

جاءت دراسة (Mufeed, 2018) لتؤكد على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في اندماج العاملين في مؤسسات التعليم العالي الهندية.

كما تأتي دراسة (Ghasabeh & Proritera , 2017) لتؤكد أهمية القيادة التحويلية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة لإدارة المعرفة وقد جاءت الدراسة لتؤكد الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في إدارة المعرفة في بعض المنظمات في العاصمة الأسترالية سdney.

هذا وقد جاءت دراسة (Binti Ahmad et al., 2017) في نفس السياق لتؤكد على أهمية خصائص القيادة التحويلية في نجاح برنامج التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام في ماليزيا.

ويدعم ما سبق نتائج دراسة (Choi , 2016) التي تربط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي من خلال تمكين العاملين كمتغير وسيط وقد توصلت الدراسة إلى الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي من خلال تمكين العاملين في منظمات القطاع التمريضي في ماليزيا.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...  
غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

كما أكدت في ذات القطاع دراسة (Bruce et al., 2014) على أهمية أثر القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي والدور المعدل للهيكال في القطاع التمريضي في سنغافورة.

وتؤكد دراسة (Hayati et al., 2014) الأثر المهم للقيادة التحويلية بمكوناتها في الاندماج الوظيفي للممرضين والممرضات في المستشفيات الحكومية الإيرانية.

وجاءت دراسة (Krikland, 2011) لتدرس العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتوصلت إلى عدم وجود علاقة بينهما في الوقت الذي توصلت فيه دراسة (Smith, 2010) إلى وجود علاقات تنبؤية تفسيرية بين الرضاء الوظيفي والقيادة التحويلية في إيران وأكدت على وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما دراسة (Chin & Chang, 2007) فقد أكدت على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية التايوانية وأن هناك علاقة ايجابية للنمط القيادي التحويلي بسلوك المواطنة ومستوى الإنجاز التنظيمي.

لكن نتيجة دراسة (Lucks, 2002) جاءت مغايرة إلى حد ما، حيث تفيد بأنه لا يوجد دليل على أن للقيادة التحويلية أثراً على دافعية المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وأن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل، وهذه النتيجة متفقة من حيث المضمون مع نتيجة دراسة (Barnett et al., 1999) المؤكدة على أن المعلمين لا يميزون بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ولكنها تختلف معها في تأكيداها على العلاقة الايجابية بين القيادة التحويلية وإنتاجية المعلم ومخرجاته، كما تؤكد دراسة (Kenneth et al., 1993) على أن للقيادة التحويلية تأثيرات قوية ومباشرة على الأهداف الخاصة للعاملين وأن هذا التأثير يرتبط ببناء الرؤية والرسالة.

وجاءت دراسة (John, 2008) لتؤكد على أن العاملين بشركات الهندسة في ولاية كايلا في الولايات المتحدة الأمريكية يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بشكل مرتفع وأن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة التحويلية والرضاء الوظيفي للعاملين .



## ثانياً : الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير عملية اتخاذ القرارات التنظيمية:

وسوف يتم البدء بالدراسات العربية التي يمكن إيجازها على النحو الآتي:

جاءت دراسة (بني عيسى، 2018) لتدرس الأنماط القيادية ودورها في اتخاذ القرارات في البيئة الجزائرية وقد توصلت الدراسة إلى الدور المهم للأنماط القيادية في اتخاذ القرارات في بعض المدارس الثانوية المبحوثة، كما ربطت دراسة (أبو الغنم، 2016) بين اتخاذ القرارات وامتغير الذكاء الإستراتيجي حيث أظهرت الدراسة أن لمتغير الذكاء الإستراتيجي أثراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات في شركات التأمين السعودية.

كما تقدم دراسة (العباسي، 2016) إحاطة نظرية حول دور نظم المعلومات المحاسبية في طبيعة عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في المنظمات الحكومية في ميسان بالعراق وقد توصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات المحاسبية ذات علاقة وتأثير معنوي في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات المبحوثة.

وفي ذات السياق أكدت دراسة (حسيني، 2016) على العلاقة الوثيقة والمهمة لتفويض السلطة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار في ولاية بسكرة في الجزائر، وتدعمها دراسة (بالعيد، 2015) التي تدفع باتجاه دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ قرارات فعالة في مؤسسة سونلغاز في الجزائر.

كما جاءت دراسة (علي، 2015) منسجمة مع نتيجة دراسة (أبو الغنم، 2016) في الأثر المهم للذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

وجاءت دراسة (غسان وآخرون، 2015) لتبحث في مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية وأكدت الدراسة على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية على مستوى بعض المدارس الأساسية في محافظة اللاذقية في سوريا، وقد انسجمت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (حسيني، 2016) و (بالعيد، 2015)، وقد سبقتها دراسة (مهنا، 2005) في دراستها لعلاقة تفويض السلطة بفاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية وقد جاءت النتائج بإيجابية الأثر منسجمة مع نتائج دراسة (حسيني، 2016) فيما يتعلق بأثر تفويض السلطة في فاعلية اتخاذ القرار الإداري.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...

غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

أما دراسة (المعاينة، 2013) فقد جاءت لترتبط بين أنماط شخصية المدراء (النجسية، الميكافلية، البيروقراطية، المبادرة، المخاطرة) وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بينهما وأن هناك أثراً مهماً لأنماط شخصية المدراء في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، كما هدفت دراسة (علي، 2015) للتعرف على أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك جاءت دراسة (العمرى، 2011) لتؤكد العلاقة الارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين، أما دراسة (السقا، 2009) فقد جاءت لتؤكد على أثر ضغوط العمل التي تتعرض لها القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية.

كما أكدت دراسة (آل حمزة، 2012) على علاقة المرؤوسين في صنع القرارات بالرضا الوظيفي في الشركة السعودية للكهرباء وتوصلت إلى حرص المرؤوسين على المشاركة في صنع القرارات ومن كل المستويات، أما دراسة (العتيبي، 2009) فجاءت لتؤكد على أن هناك علاقة ارتباطية بين القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية وفاعلية الذات والمساندة الاجتماعية وأن هناك إمكانية للتنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية من خلال فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية.

أما الدراسات الأجنبية في مجال عملية اتخاذ القرارات فتم حصر بعض منها كما يلي:

جاءت دراسة (Diego & Senna, 2018) لتدرس جدارة متخذي القرارات في البرازيل وقد توصلت إلى أن لمتخذي القرارات البالغين في البرازيل جدارات مهمة تؤدي لفعالية هذه القرارات مقارنة بدراسات هذه الجدارات في السويد وإيطاليا وأمريكا.

كما جاءت دراسة (Gehart, 2018) لتؤكد على أهمية متانة وإتقان عملية اتخاذ القرارات الإدارية من ناحية عملية وحاولت الدراسة تقديم دليل عملي لهذه الممارسة.

وفي ذات السياق يؤكد تقرير صادر عن الحكومة الأسترالية (Australian Government Report, 2018) على أهمية تقديم دليل عملي لعملية اتخاذ القرارات وقت الأزمات وتركز الدراسة على أهمية هذا الدليل في ضبط عملية اتخاذ القرارات وقت الأزمات.

وتقارن دراسة (Parker et al., 2017) بين عملية اتخاذ القرارات بين الشباب والبالغين وتجد الدراسة أنه لا فروق ظاهرة تعزى لهذا المتغير، كما تؤكد دراسة (Connors et al., 2015) على أهمية تقديم إطار معرفي ينظم نمط اتخاذ القرارات للقادة يعتمد على الحوافز المعرفية لدعم قدرات القادة على اتخاذ قرارات فعالة.

هذا وقد جاءت دراسة (Kose & Sencon, 2016) لتؤكد الأهمية المعنوية والأثر الإيجابي لعملية اتخاذ القرارات التنظيمية في الأداء الإداري في الشركات الزراعية التركية وأن المدراء الذين يمتلكون الجدارات العالية في اتخاذ القرارات الإدارية تمتلك منظماتهم مستويات أداء عالية .

وجاءت دراسة (Sarkute, 2010) لتوضح العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الحكومية في جمهورية لتوانيا وأن هناك تأثير لصفات القيادة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، أما دراسة (Becker et al., 2009) فهدفت لتوفير فهم أفضل لكيفية اتخاذ القرارات في ألمانيا والمكسيك وتأثير الثقافة على اتخاذ القرارات وتوصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم بشكل عقلائي وأن الثقافة ما زالت تؤثر في مجالات العمل الأخرى غير عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة ونتائجها في نقاط مفصلية عديدة من بينها: المنهجية، لذا جاءت منهجية الدراسة متسقة ومعظم منهجيات الدراسات السابقة، إلا أن هذه الدراسة تتميز لكونها تلقي الضوء على مفهوم القيادة التحويلية: تأصيله وخصائصه، وكذلك مفهوم عملية اتخاذ القرارات التنظيمية ومراحله وتحاول الدراسة توضيح العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية. هذا على المستوى النظري كما يأتي تميّز هذه الدراسة على المستوى التطبيقي إذ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المتفردة التي تبحث في دراسة العلاقة بين توافر خصائص القيادة التحويلية ومراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن من خلال الآتي:

1- ماهية تصورات وآراء المدراء ورؤساء الأقسام في الوزارات تجاه توافر خصائص القيادة التحويلية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...  
غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

2- ماهية تصورات وآراء المدراء ورؤساء الأقسام في الوزارات تجاه مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن.

3- ما أثر توافر خصائص القيادة التحويلية في مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن.

### ثالثاً : منهجية الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على جزأين: الأول نظري اعتمد الباحثان فيه على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل مفهومي خصائص القيادة التحويلية ومراحل اتخاذ القرارات التنظيمية ومحاولة توضيحهما من خلال الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات العربية والأجنبية.

والآخر تطبيقي قام فيه الباحثان بإجراء دراسة ميدانية للوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن، وبعبارة مناسبة وملائمة لمدى توافر خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية مراحل اتخاذ القرارات التنظيمية، وذلك من خلال استبانة تم تصميمها وتحكيمها كأداة لجمع المعلومات وتم توزيعها على المدراء ورؤساء الأقسام في تلك الوزارات.

### 1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء ورؤساء الأقسام في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن، وقد تم اختيار كافة المدراء ورؤساء الأقسام في تلك الوزارات حيث بلغ عددهم (150) مديراً ورئيس قسم، وذلك حسب مصادر دوائر الموارد البشرية في تلك الوزارات حتى تاريخ 2017/12/31.

وقد قام الباحثان بتوزيع الاستبانات باليد مباشرة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام، وتم توزيع (150) استبانة عاد منها (135) استبانة وصلاح للتحليل (133) استبانة بنسبة بلغت (89%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهذه النسبة جيدة في العرف الإحصائي والبحث العلمي لكونها تتيح المجال لتعميم نتائج الدراسة على الوزارات كاملةً.

## 2- خصائص مجتمع الدراسة:

يوضح الجدول (1) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية الواردة في استبانة الدراسة.

الجدول (1) وصف خصائص مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

التسلسل	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
1	المؤهل العلمي	- بكالوريوس	108	81,2
		- دراسات عليا	25	18,8
2	المسمى الوظيفي	- رئيس قسم	58	43,6
		- مدير	75	56,4
3	عدد سنوات الخبرة	- 10 فأقل	7	5,3
		- 11-20	79	59,4
		- 21 فأكثر	47	35,3
4	العمر	- 30 سنة فأقل	8	6
		- 31-40	50	37,6
		- 41-50	52	39,1
		- 50 سنة فأكثر	23	17,3
5	النوع الاجتماعي	- ذكر	101	76
		- أنثى	32	24

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...  
غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

## أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها قام الباحثان بتطوير استبانة للتعرف على دور خصائص القيادة التحويلية في مراحل عملية إتخاذ القرارات التنظيمية. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية هي: الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وهي (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء (26) فقرة تقيس خصائص القيادة التحويلية وقد جاءت كالاتي:

الفقرات من (1-5) تقيس خاصية درجة إلهام القيادة.

الفقرات من (6-11) تقيس خاصية التأثير المثالي.

الفقرات من (12-17) تقيس خاصية التشجيع والاستثارة للأفراد.

الفقرات من (18-23) تقيس خاصية الجاذبية القيادية.

الجزء الثالث : اشتمل هذا الجزء (30) فقرة تقيس أبعاد عملية إتخاذ القرارات وهي كالاتي:

الفقرات من (24-30) تقيس مرحلة تشخيص مشكلة القرار .

الفقرات من (31-37) تقيس مرحلة جمع المعلومات وتصنيفها.

الفقرات من (38-42) تقيس مرحلة صياغة البدائل والمفاضلة بينها.

الفقرات من (43-47) تقيس مرحلة إتخاذ القرار .

الفقرات من (48-52) تقيس مرحلة تنفيذ القرار وتقييمه.

وقد صنفت جميع إجابات فقرات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي وحددت

خمس إجابات حسبت أوزانها رقمياً على النحو الآتي:

1. (أوافق بشدة) ويمثل (5 درجات)

2. (أوافق) ويمثل (4 درجات)

3. (متردد- لم أقرر بعد) ويمثل (3 درجات)

4. (غير موافق) ويمثل (2 درجتان)  
5. (غير موافق بشدة) ويمثل (1 درجة واحدة)

#### 4- صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين في جامعتي: مؤتة الأردنية والباحة السعودية، للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، وأبدوا رأيهم حول كل فقرة من فقرات الأداة انسجاماً مع متغيرات وأبعاد الدراسة وبعد الاطلاع على آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المطلوبة، وقد طالت سبع فقرات.

إضافة إلى ذلك فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية محدودة قوامها (15) مبحثاً من أفراد عينة الدراسة بغرض التأكد من درجة فهمهم لعباراتها ومدى وضوحها وسهولتها، وقد عبروا عن فهم فقرات أداة الدراسة مما أكد صدقها ووضوحها قبل توزيعها.

#### 5- ثبات الأداة:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة. والجدول (2) يوضح ذلك:

#### جدول (2) قيم معامل الثبات

(الاتساق الداخلي) لكل بعد من أبعاد الدراسة

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	أرقام الفقرات	اسم البعد
0.84	23 - 1	- الثبات الكلي لخصائص القيادة التحويلية
0.89	52 - 24	- الثبات الكلي لأبعاد عملية اتخاذ القرارات

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...  
غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

#### رابعاً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

##### 1- الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

أ- ما تصورات المبحوثين (العاملين) لمستوى توافر خصائص القيادة التحويلية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن.

#### جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

##### لاستجابات المبحوثين حول مستوى توافر خصائص القيادة التحويلية

الرقم	تسلسل الفقرات	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى وفقاً للمتوسط
1	5-1	خاصية درجة الهام القيادة	4.24	0.64	2	مرتفع
2	11-6	خاصية التأثير المثالي	3.14	0.67	4	متوسط
3	17-12	خاصية التشجيع والاستشارة للأفراد	4.30	0.50	1	مرتفع
4	23-18	خاصية الجاذبية القيادية	3.22	0.58	3	متوسط
-	23-1	الخصائص مجتمعة	3.72	0.47	-	مرتفع

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط العام للمتغير المستقل (مستوى توافر خصائص القيادة التحويلية) جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وهذا يدل على أن تصورات المدراء ورؤساء الأقسام لمستوى توافر خصائص القيادة التحويلية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن جاءت مرتفعة، وقد جاءت خاصية التشجيع والاستشارة للأفراد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30)، تليها خاصية درجة الهام القيادة بمتوسط حسابي (4.24)، ثم خاصية الجاذبية القيادية بمتوسط حسابي (3.22)، وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة خاصية التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.18).



وتفسر هذه النتائج بأن هناك اهتماماً بممارسة خصائص القيادة التحولية في الوزارات وأن هذه الخصائص واضحة بشكل عملي دقيق، وينسجم ذلك مع الطبيعة الخدمية لأعمال الوزارات والتي يكون تقدمها من قبل الموظفين للمواطنين مرتبطاً بمدى توافر الخصائص الايجابية سالفة الذكر .

كما أن تأكيد النتائج على توافر خاصية التشجيع والاستثارة للأفراد ينسجم عملياً مع طبيعة البيئة الاجتماعية حيث الاحتمالية العالية لأخذ الاعتبارات الفردية للموظفين بالحسبان، وتؤكد النتائج في هذه الخاصية على أن القادة يتقنون بقدرات مرؤوسيههم ومكاناتهم، ويهتم بحاجات الموظفين ومشاعرهم.

إلا أن النتائج تؤكد على التدني النسبي للبعد المثالي والقوة حيث يشكل بعد التأثير المثالي حافظاً مهماً للأفراد للاجتهاد في أداء وتقديم الخدمات، حيث كان مستوى إعطاء المدراء ورؤساء الأقسام الأولوية لتحقيق أهداف وزاراتهم متوسطاً، وكذلك توضيح أهداف الوزارات للمرؤوسين أو تشجيعهم على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهداف الوزارة، رغم تقنهم بقدراتهم.

ب- ما تصورات المبحوثين لمستوى توافر مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن؟

#### جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات المبحوثين حول مستوى توافر مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية

الرقم	تسلسل الفقرات	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى وفقاً للمتوسط
1	30-24	مرحلة تشخيص مشكلة القرار	3.22	0.61	3	متوسط
2	37-31	مرحلة جمع المعلومات وتصنيفها	3.31	0.51	2	متوسط
3	42-38	مرحلة صياغة البدائل والمفاضلة بينها	3.18	0.59	5	متوسط
4	47-43	مرحلة اتخاذ القرار	3.35	0.51	1	متوسط
5	52-48	مرحلة تنفيذ القرار وتقييمه	3.21	0.58	4	متوسط
-	52-24	المراحل مجتمعة	3.25	0.50	-	متوسط

خصائص القيادة التحولية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...

غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط العام للمتغير التابع (مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية) جاء متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وهذا يدل على أن تصورات المبحوثين حول مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في مجتمعة في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن جاءت متوسطة، وقد احتلت مرحلة اتخاذ القرار الأولى بمتوسط حسابي (3.35) في حين جاءت مرحلة جمع المعلومات وتصنيفها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.31)، ثم مرحلة تشخيص مشكلة القرار بمتوسط حسابي (3.22)، أما مرحلة تنفيذ القرار وتقييمه فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.21)، وجاءت أخيراً مرحلة صياغة البدائل والمفاضلة بينها بمتوسط حسابي (3.18).

ويعني التوافر المرتفع لمرحلة اتخاذ القرار أن المدراء ورؤساء الأقسام يتخذون قرارات بمستوياتها المختلفة (استراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية) وأنهم يجمعون لها المعلومات ويتم تصنيفها سواء يدويا أو إلكترونيا ولكن الأهم من هذا هو كيفية تنفيذ هذه القرارات والرقابة عليها ومتابعتها وفوق هذا كله هل جرى عملية دراسة وتحليل للبدائل ومفاضلة للتعرف على إيجابيات وسلبيات كل بديل ونقاط قوته وضعفه وكلفه وعوائده إذ جاءت هذه العملية بمرتبة متأخرة في اهتمامات المدراء ورؤساء الأقسام.

حيث إن قدرتهم على تحديد مدى مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار جاءت ضعيفة وهذا له انعكاسه على جودة الخدمات وكلفها الأمر الذي يلمسه المواطنون، هذا بالتزامن مع ضعف قدرة المدراء ورؤساء الأقسام على قياس الآثار المترتبة على قراراتهم وإن كانت هي لرؤساء الأقسام بمستويات أفضل.

ج- ما مستوى العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل توافر خصائص القيادة التحولية والمتغير التابع مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن؟

جدول (5) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل توافر خصائص خصائص

القيادة التحويلية والمتغير التابع مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية

رقم	المرحلة الخاصة	تشخيص مشكلة القرار	جمع المعلومات وتصنيفها	صياغة البدائل ومفاضلتها	اتخاذ القرار	تنفيذ القرار وتقييمه	المراحل مجتمعة
1	خاصية درجة الهام القيادة	*0.520	*0.530	*0.554	*0.546	*0.562	0.617 *
2	خاصية التأثير المثالي	*0.543	*0.598	*0.376	*0.587	*0.346	0.348 *
3	خاصية التشجيع والاستشارة للأفراد	*0.590	*0.627	*0.532	*0.610	*0.577	0.664 *
4	خاصية الجاذبية القيادية	*0.533	*0.584	*0.518	*0.483	*0.486	0.497 *
-	الخصائص مجتمعة	*0.635	*0.675	*0.345	*0.638	*0.390	0.754 *

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...

غازي رسمي أبو قاعد، فاطمة علي الربابعة

يلاحظ من نتائج الجدول (5) وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (توافر خصائص القيادة التحويلية مجتمعة) مع المتغير التابع (مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية مجتمعة)، حيث بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بين الخصائص مجتمعة والمراحل مجتمعة (0.754) على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ، وهي أعلى نسبة ارتباط في العلاقات كاملةً وبلغت قيمة أعلى علاقة ارتباطية بين خصائص القيادة التحويلية مجتمعة مع أي من مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية (0.675) وكانت مع مرحلة جمع المعلومات وتصنيفها، في حين بلغت أقل علاقة للخصائص مجتمعة مع أي من المراحل (0.345، 0.390) وكانت من نصيب مرحلتي صياغة البدائل والمفاضلة بينها تنفيذ القرار وتقييمه على التوالي، وهذا ينسجم مع مستوى توافر هاتين المرحلتين.

أما على مستوى خصائص القيادة التحويلية كل على حدة فقد استأثرت خاصية التشجيع والاستثارة للأفراد بأعلى المستويات وبقيمة بلغت (0.664) وكانت مع المراحل مجتمعة تلاها الخاصية نفسها مع مرحلة جمع المعلومات وتصنيفها وبقيمة بلغت (0.627) وكذلك نفس الخاصية مع مرحلة اتخاذ القرار وهذا يؤكد عمق العلاقة بين هذه الخاصية منفردة والأبعاد مجتمعة ومرحلتي جمع المعلومات واتخاذ القرار، ويفسر ذلك بأن أهم الخصائص ذات الإنعكاس الإيجابي على المراحل مجتمعة هي التشجيع والاستثارة للأفراد يليها خاصية درجة الهام القيادة وكان انعكاسها إيجابياً على المراحل مجتمعة وهذا ينسجم مع التبرير المقدم في الإجابة على السؤال الأول.

أما على صعيد أضعف العلاقات على الرغم من أهميتها فكانت من نصيب خاصية التأثير المثالي وبقيمة بلغت (0.376) وكانت مع مرحلة صياغة البدائل والمفاضلة بينها، تلاها خاصية الجاذبية القيادية مع مرحلة تنفيذ القرار وتقييمه وبقيمة بلغت (0.346)، ثم خاصية الجاذبية القيادية مع المراحل مجتمعة وبقيمة بلغت (8)، ويفسر ذلك بأن الضعف في توافر خاصية التأثير المثالي من قبل القادة ينعكس على ضعف صياغة البدائل والمفاضلة بينها وكذلك تنفيذ القرار وتقييمه.

## 2- إختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

الجدول (6) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة R	قيمة R2	معدل التباين	
*0.001	**49.43	2.754	13.645	4	0.732	0.601	الانحدار	مراحل
		5.803	7.927	128			الخطأ	عملية
			21.572	132			الكلي	اتخاذ القرارات

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

\*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجات حرية (4، 128) = 2.37

يتبين من النتائج الإحصائية في الجدول (6) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (49.43) للفرضية الرئيسية عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجات حرية (4، 128) والبالغة (2.37).

كما يتضح من نفس الجدول ما يدعم ذلك بأن المتغير المستقل الكلي خصائص القيادة التحويلية (خاصية درجة الهام القيادة، خاصية التأثير المثالي، خاصية التشجيع والاستثارة للأفراد، خاصية الجاذبية القيادية) مجتمعة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (1.60%) من التباين في المتغير التابع مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية مرحلة تشخيص مشكلة القرار، مرحلة جمع المعلومات وتصنيفها، مرحلة صياغة البدائل والمفاضلة بينها، مرحلة اتخاذ القرار، مرحلة تنفيذ القرار وتقييمه) مجتمعة، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولاً من قوة واستقرار نموذج الدراسة، مما يدل على أن هناك دوراً وأثراً مهماً للمتغير المستقل (خصائص القيادة التحويلية) مجتمعة في المتغير التابع (مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية) مجتمعة، وبذلك تثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...  
غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

### ثانياً: اختبار فرضية الدراسة

"لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة التحويلية (درجة إلهام القيادة، التأثير المثالي، التشجيع والاستشارة للأفراد، والجادبية القيادية) مجتمعة في مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية (تشخيص مشكلة القرار، جمع المعلومات وتصنيفها، صياغة البدائل والمفاضلة بينها، اتخاذ القرار، وتنفيذ القرار وتقييمه) مجتمعة في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن من وجهة نظر الإدارة العليا فيها".

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر خصائص القيادة التحويلية (درجة إلهام القيادة، التأثير المثالي، التشجيع والاستشارة للأفراد، والجادبية القيادية) مجتمعة في مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية مجتمعة في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن

مستوى دلالة T	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	خصائص القيادة التحويلية
*0.000	*4.876	0.411	0.042	0.391	خاصية درجة إلهام القيادة
*0.298 *	*1.018 *	0.088	0.041	1.256	خاصية التأثير المثالي
*0.000	*5.956	0.387	0.050	0.310	خاصية التشجيع والإستشارة للأفراد
*0.318	*1.577	0.123	0.035	0.236	خاصية الجاذبية القيادية
*0.000	*3.050	0.293	0.030	0.282	خصائص القيادة التحويلية مجتمعة

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

\*\* غير دالة.

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة  $1.645 = (\alpha \leq 0.05)$

يتبين من معطيات الجدول (7) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لخاصيتي القيادة التحويلية (درجة الهام القيادة، والتشجيع والإستارة للأفراد) منفردة ومجمعة تحديداً أثراً ذو دلالة إحصائية في مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية (تشخيص مشكلة القرار، جمع المعلومات وتصنيفها، صياغة البدائل والمفاضلة بينها، اتخاذ القرار، وتنفيذ القرار وتقييمه) مجمعة، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهاتين الخاصيتين وقد بلغت (0.411، 0.387)، واستناداً إلى ارتفاع قيم (T) المحسوبة لخصائص القيادة التحويلية السابقة والبالغة (4.876، 5.956) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجة حرية (128).

كما تشير النتائج الإحصائية من نفس الجدول إلى أن خاصيتي القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والجاذبية القيادية) ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع (مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية) استناداً لانخفاض قيم (Beta) للخصائص (0.088، 0.123) كما بلغت قيم (T) المحسوبة للخصائص (1.018، 1.577) وهي قيم أقل من القيمة الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجة حرية (128).

وبناء على ما تقدم فإن لخاصيتي القيادة التحويلية (درجة الهام القيادة، والتشجيع والإستارة للأفراد) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في (مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية) مجمعة، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية جزئياً فيما يتعلق بخصائص القيادة التحويلية: (درجة الهام القيادة، والتشجيع والإستارة للأفراد) وقبولها فيما يتعلق بخاصيتي خصائص القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والجاذبية القيادية).

وتدعيماً للنتيجة السابقة فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر خصائص القيادة التحويلية في مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...  
غازي رسمي أبو قاعد، فاطمة علي الربابعة

### جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

(Stepwise Multiple Regression Analysis) للنتبؤ بفاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال (درجة الهام القيادة، التأثير المثالي، التشجيع والاستثارة للأفراد، والجاذبية القيادية) كأبعاد للمتغير المستقل خصائص القيادة التحويلية

مستوى دلالة T	قيمة T	قيمة R	قيمة R2	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ بفاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية
*0.000	*11.765	0.457	0.673	خاصية التشجيع والاستثارة للأفراد
*0.001	*9.923	0.568	0.752	خاصية درجة الهام القيادة

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

اعتماداً على النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8)، يتبين أن خاصية التشجيع والاستثارة للأفراد هي أكثر الخصائص تأثيراً في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية مجتمعة وهي ذات أثر مهم في المتغير التابع (فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية) إذ تفسر ما مقداره (67.3%) من التباين في هذه المراحل، وجاءت ثانياً خاصية درجة الهام القيادة حيث تفسر مع خاصية التشجيع والاستثارة للأفراد ما مقداره (75.2%) من التباين في المتغير التابع فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

ويأتي ذلك مدعماً بدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة للخاصيتين السابقتين والبالغة (11.765، 9.923) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجة حرية (128).

في حين لم تظهر خاصيتان القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والجاذبية القيادية) في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي على اعتبار أنهما خاصيتان غير داليتين إحصائياً وضعيفتين في تفسير التباين في المتغير التابع (فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية) وجاء ذلك استناداً لانخفاض قيم (Beta) وقيم (T) المحسوبة لهما عن القيم الجدولية.



## خامساً: نتائج الدراسة

تناولت الدراسة مفهوم القيادة التحويلية بشكل نظري ومدى توافر خصائصه، وأثر هذا التوافر في مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن مستوى توافر خصائص القيادة التحويلية مجتمعة وفق تصورات المبحوثين كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,72) وهذا يعني أن خصائص القيادة التحويلية متوفرة لمستويات عالية في فروع الوزارات، وقد جاءت الأهمية النسبية لهذه الخصائص مرتبة على النحو الآتي: خاصية التشجيع والاستثارة للأفراد، ثم خاصية درجة الهام القيادة، تليها خاصية الجاذبية القيادية، وأخيراً خاصية التأثير المثالي. وينسجم هذا الترتيب مع أثر هذه الخصائص في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية كما ستبين النتيجة المتعلقة بالأثر بينهما.

2. إن مستوى توافر مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية مجتمعة في فروع الوزارات كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,25) وهذا يؤكد على أن مستوى ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية مجتمعة متوفرة بمستويات مقبولة وفق تصورات المدراء ورؤساء الأقسام، وقد جاء ترتيب هذه الممارسة للمراحل على النحو الآتي: مرحلة اتخاذ القرار، مرحلة جمع المعلومات وتصنيفها، مرحلة تشخيص مشكلة القرار، مرحلة تنفيذ القرار وتقييمه، مرحلة صياغة البدائل والمفاضلة بينها.

3. إن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: خصائص القيادة التحويلية والمتغير التابع: مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية بلغت (0.754) وفق تصورات المبحوثين من المدراء ورؤساء الأقسام مما يمهد لقياس الأثر بينهما، وينسجم ذلك مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد على فكرة أن توافر خصائص القيادة التحويلية دعامة أساسية لمستوى ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية التي تقدمها الوزارات بفعالية.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...

غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

وكان أقوى ارتباط لخصائص القيادة التحويلية مجتمعة مع مرحلة جمع المعلومات وتصنيفها وقد استأثرت كذلك خاصية التشجيع والإستثارة للأفراد مع مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية مجتمعة ومع مرحلتي جمع المعلومات وتصنيفها، واتخاذ القرار بأقوى تلك العلاقات على التوالي.

في حين جاءت أضعف العلاقات على الرغم من إيجابياتها من نصيب خاصيتان: التأثير المثالي، والجاذبية القيادية مع مرحلتي: تنفيذ القرار وتقييمه، وصياغة البدائل والمفاضلة بينها.

4. إن النموذج الذي تم اعتماده للدراسة لاختبار أثر توافر خصائص القيادة التحويلية في مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن كان نموذجاً صالحاً لاختبار هذا الأثر استناداً إلى أن خصائص القيادة التحويلية كمتغير مستقل تقسر ما مقداره (76.5 %) من التباين في مستوى ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية ويدعم ذلك ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (49.43) وهي قيمة أعلى من الجدولية البالغة (2.37) ويؤكد هذا الأمر على أن لخصائص القيادة التحويلية أثراً مهماً في ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وأن أية زيادة أو نقصان في مستويات هذه الممارسة يعزى لخصائص القيادة التحويلية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن.

5. أن خاصيتي القيادة التحويلية: (خاصية التشجيع والإستثارة للأفراد، وخاصية درجة الهام القيادة)، كانت على التوالي أقوى الخصائص تأثيراً في مستوى ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية مجتمعة، وكانت هذه الخصائص الأكثر تأثيراً بين الخصائص وأكثرها تفسيراً للتباين في مستويات ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية مجتمعة، وقد خرج من معادلة التأثير خاصيتي: (التأثير المثالي، والجاذبية القيادية) بمعنى أن هاتين الخاصيتين ضعيفتان في التأثير وتفسير التباين في مستويات ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن.

6. يتطابق ترتيب الخصائص في الأثر في ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات مع ترتيب توافر الخصائص في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك حيث كان أقل الخصائص توافراً هما نفس الخاصيتين اللتين لم يكن لهما أثر في ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات، في حين أن الخصائص المتوفرة بالمستويات العليا هي ذات الأثر في ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات ويعزز ذلك أن التوافر بدرجات مرتفعة يكون له انعكاسه وأثره الإيجابي على ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات.

#### سادساً : توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الدراسة بما يلي:

- 1- التركيز على تعزيز متطلبات القيادة التحويلية وخصائصها مثل المشاركة، والقوة، وتوفير المعلومات التي من شأنها تمكين تلك القيادات من ممارستها لأعمالها من خلال حزمة من البرامج التدريبية وورش العمل.
- 2- حث القيادات في الوزارات على التركيز على بعض مراحل عملية اتخاذ القرارات مثل: مرحلة صياغة البدائل والمفاضلة بينها وتنفيذ القرارات ومتابعتها وكذلك إجراء تشخيص دقيق لمشكلة اتخاذ القرار.
- 3- التأكيد على خاصيتي القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والجازبية القيادية) كخصائص داعمة لتجذير مفهوم القيادة التحويلية وتدعيم ممارسته عبر حزمة من البرامج التدريبية.
- 4- التركيز على موضوع القيادة وتأهيل قيادة ذات رؤية (Visionary Leadership) قادرة على تطوير أداء الوزارات والتأكيد على مشاركة الأفراد في ذلك لما له إنعكاس إيجابي على القرارات وقوتها.
- 5- إجراء مزيد من الدراسات لمزيد من الربط بين خصائص القيادة التحويلية ومراحل عملية اتخاذ القرارات كل على حدة للتعرف بدقة على درجات تأثير الخصائص على الأبعاد منفردة.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...

غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

---

6- إجراء مزيد من الدراسات حول ربط خصائص القيادة التحويلية بمتغيرات سرعة إنجاز أو كفاءة أو كلفة الخدمات المقدمة من تلك الوزارات.

7- إجراء مزيد من الدراسات المقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وكذلك مدى انعكاس توافر خصائص القيادة التحويلية على تحقيق الميزة التنافسية للشركات في القطاع الخاص.

## المراجع

- أبو الغنم، خالد (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 5.
- ابورمان، سامي (2016). إثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الازمات، المجلة الاردنية في لادارة الاعمال، المجلد (12) العدد (3).
- بالعيد، آمال (2015). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- البرناوي، هارون (2012). أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية فى تبوك فى المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال جامعة مؤتة، الاردن.
- الجبري، يحيى (2018). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (7) العدد (3).
- حسيني، نسرين (2016). علاقة تفويض السلطة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر الإطارات دراسة ميدانية بالمقر الإداري لولاية بسكرة، رسالة ماجستير في قسم الاجتماع في جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- حمزة، بن عيسى (2018). الانماط القيادية ودورها في اتخاذ القرار لدى مدراء الثانويات: دراسة ميدانية على مستوى بعض ثانويات بسكرة، رسالة ماجستير في قسم الادارة في جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- الخليلية، هدى، سعادة، سائدة، (2010). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، Retrieved 18-1-2017 .http://www.dc 395.4shared.com .from
- الدراجي، فاروق (2018) أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي من خلال التمكين في المؤسسات الدوائية في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الاردن.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...

غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

الرشيدي، على (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية والاهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الامنية، المجلد (33) العدد (71).

الرقب، أحمد، (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الروسان، إخلاص (2015). الأثر الإستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي (بالتطبيق على مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد)، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.

الزريقات، خالد، نور، محمود (2012). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (33).

الشنطي، محمود (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية : دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 12، العدد 1.

الشوابكة، زياد، والشلبي، فراس، والخوالدة، رياض، (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (38)، العدد (4).

العازمي، محمد (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين في ديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.

العامري، احمد (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9، عدد 1.

العباسي، علاء (2016). دور نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الحكومية العاملة في محافظة ميسان بالعراق، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد 24، عدد 4.

العطوي، عايد (2012). أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة مؤتة.

علي، لعلايمة (2015). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال، رسالة ماجستير في قسم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

العوادة، عاطف، وياغي، محمد (2009). العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن، دراسات، العلوم الادارية، المجلد 36، العدد2.

الغامدي، جمعان، (2012). درجة ممارسة مديري التعليم العام للقيادة التحويلية في محافظة المخوة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.

الغامدي، سعيد (2013). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها، رسالة دكتوراة غير منشورة في جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

غسان، بركات، وصبيرة، فؤاد، وتفاحة، عصام ناصر (2015). مدى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية على معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، مجلد 37، عدد 2.

المعاني، ايمن (2013). إثر ابعاد القيادة التحويلية على سلوك المواطنة لدى العاملين في الجامعة الاردنية: دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد9، العدد2.

مهنا، إبراهيم (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ياغي، محمد (2013). اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...

غازي رسمي أبو قاعد، فاطمة علي الربابعة

---

## Reference:

Avolio, J. & Yammarino, J. (1991). "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership", *Journal of European Industrial Training*, Vol.15, No.4, P:15

Australian Government (2018). Decision making during a crisis: a practical guide. From: [www.organisationalresilience.gov.au](http://www.organisationalresilience.gov.au)

Barnett, K., Mcorimick, J. & Conners, R. (1999). A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school, A paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual conference, Melbourne, (29 Nov.–2des 1999).

Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership*, London SAGE publication, Inc.

Becker D, et al., (2009). Impaired interdomain communication in mitochondrial Hsp70 results in the loss of inward-directed translocation force. *J Biol Chem* 284(5):2934-46.

Bruce, Avolio et al., (2014). "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No.3.

Burns, J. (1978). *Leadership*, New York: Happer & Row Publisher.

Conger, M. (2002): *Leadership: learning to share the vision, organizational dynamics*, winter Vol. 19. Issue 3.

Choi, Sang Long, Goh, Chin Fei, Adam, Muhammad Badrull Hisyam, Tan, Owee Kowang (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment, *Human Resources for Health*, <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>.



Dewberry, C., Juanchich, M. & Narendran, S. (2013). Decision-making competence in everyday life: The roles of general cognitive styles, decision-making styles and personality. *Personality and Individual Differences*, 55(7), 783–788. doi: 10.1016/j.paid.2013.06.012.

Diane R. Gehart (2018). Mastering the Decision-Making Process: A Practical Guide, <https://www.projectmanager.com/blog/decision-making-process>.

Ghasabeh, Mostafa Sayyadi, Provitera, Michael J. (2017). Transformational Leadership: Building an Effective Culture to Manage Organizational Knowledge, *The Journal of Values-Based Leadership*, Volume 10, Issue 2.

Hayati, Davood, Charkhabi, Morteza, Naami, Abdol Zahra (2014). The Relationship Between Transformational Leadership And Work Engagement In Governmental Hospitals Nurses: A Survey Study, *Springer Plus*, 20143:25, <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-25>.

John, D. (2008). "An analysis of the relationship between job satisfaction, leadership and intent to leave within an engineering consulting firm", Unpublished PhD, Dissertation, Capella university, P:4.

Kenneth & Others (1993). The move toward transformational leadership, *Educational Leadership*, Vol. 49, No s., PP 8-12

Luissier, R. & Achua, C. (2004). Leadership theory, Application, Skill development, Thompson Corporation, South Western", PP: 338-372

Lucks, H. J., (2002). Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level, *Dissertation abstract international*, A 62/11, p 3642.

Mufeed, U. (2018). Effect of Transformational Leadership on Employee Engagement Empirical Study in Select Higher Educational Institutions, *Journal of Organization & Human Behavior*. 2018, Vol. 7 Issue 2/3.

- Geisler Martin, \* Allwood, Carl Martin Front. Psychol., (2018). Decision-Making Competence, Social Orientation, Time Style, and Perceived Stress| <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00440>
- Parker, A. M., Bruine de Bruin, W., Fischhoff, B. & Weller, J. (2017). Robustness of Decision-Making Competence: Evidence from Two Measures and an 11-Year Longitudinal Study, *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(3), 380-391.
- Pugliese, Diego, Senna, Henrique (2018). Business Decision Making: Studying the Competence of Leaders, *Journal of Business and Projects*, v. 9, n. 2
- Connors, B. L., Rende, R. & Colton, T. J. (2015). Decision-Making Style in Leaders: Uncovering Cognitive Motivation Using Signature Movement Patterns, *International Journal of Psychological Studies*, 7(2), 105-112. doi: 10.5539/ijps.v7n2p105.
- Kose, E.; Sencan, H. (2016). The Effect of Decision Making Competence on Managerial Performance, *International Journal of Commerce and Finance*, 2(2),1–12.
- Weller, J. A., Levin, I. P., Rose, J. P., Bossard, E. (2012). Assessment of decision-making competence in preadolescence. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25(4), 414-426.
- Khaswneh, S., Omari, A., Abu Tineh, A. (2012)." The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocatioal Teachers in Jordan", *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.40, NO4, p494-508.
- Rohana Binti Ahmad, Ahmad Martadha bin Mohamed, Halimah Binti Abdul Manaf (2017). The Relationship Between Transformational Leadership Characteristic and Succession Planning Program in the Malaysian Public Sector, *International Journal of Asian Social Science*, Vol.7, No.1.

- Sarkute, Ligita, (2010). Factors & Models of decision making: analysis of Governments in Lithuania. Unpublished Doctoral Dissertation. Social Research Center. Kaunas University of technology: Lithuanian.
- Simon. Lincoln. (2000). Developing decision making skills for business, New York: E. Sharpe.
- Abu Al-Ghanam, Khaled (2016). The Effect of Strategic Intelligence on the Effectiveness of Decision Making in Saudi Insurance Companies Operating in Jeddah: A Field Study, Journal of Al-Quds Open University for Research and Administrative and Economic Studies, 2 (5) .
- Abu Rumman, S. (2016). The Impact of Transformational Leadership in Crisis Management Preparedness, Jordanian Journal of Business Administration, 12 (3).
- Al-A'meri, Ahmad (2002). Transformational leadership behavior and organizational citizenship behavior in the Saudi governmental bodies, Arab Journal of Administrative Sciences, 9 (1).
- Al-Abasi, A.', (2016). The Role of the Accounting Information System in the Process of Good Administrative Decision Making An applied study on a sample of governmental organizations operating in Maysan Governorate in Iraq, Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, 24 (4).
- Al-Atawi, Ayed (2012). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Excellence An Applied Study in the Ministry of Justice in Tabuk Region, Unpublished Master Thesis, Business School, Mutah University.
- Al-Awawdeh, A. & Yaghi, M. (2009). Factors Affecting the Administrative Decision-Making Process among Managers in the Public Sector in Jordan, Dirasat: Administrative Sciences, 36 (2).
- Al-Azimi, M. (2006). Transformational Leadership and its Relation to Administrative Creativity, A Survey of Civil Servants in the Ministry of Interior, Master Thesis, Naif University for Security Sciences, Riyadh.

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...

غازي رسمي أبو قاعد، فاطمة علي الربابعة

---

Al-Barnawi, H. (2012). The Impact of Transformational Leadership in Administrative Creativity: An Empirical Study on Government Departments in Tabuk, Saudi Arabia, Unpublished Master Thesis, Faculty of Business, Mutah University, Jordan.

Al-Daraji, F. (2018). The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction through Empowerment in Pharmaceutical Institutions in Jordan, unpublished PhD Thesis, Business School, Amman Arab University, Jordan.

Al-Ghamidi, J. (2012). The Degree of Practitioners of General Education for Transformational Leadership in Al-Mahwah Governorate in Saudi Arabia, Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

Al-Ghamidi, S. (2013). Transformational Leadership in Saudi Universities The extent of its practice and ownership of its characteristics, Unpublished PhD thesis at Umm Al Qura University, Makkah.

Ali, Al-Alaymah (2015). The importance of strategic intelligence in the decision-making process A field study of the Foundation of Frital, Master of the Department of Management at the University of Mohammed Khader Biskra, Algeria.

Al-Jabri, Y. (2018). The degree of availability of the dimensions of transformational leadership among heads of scientific departments in the Faculty of Education, King Saud University, International Specialized Educational Journal, 7 (3).

Al-Khalayleh, H., & Sa'adah, S. (2010). The degree of the principals of the schools in Zarqa Governorate and their directorates of transformational leadership and its relation to the behavior of the organizational citizenship of the teachers of these schools and their teachers, Retrieved 18-1-2017 .<http://www.dc3954shared.com>: from.

- Al-Ma'ani, A. (2013). The Impact of Transformational Leadership on the Behavior of Citizenship among Jordanian University Employees: A Field Study, *Jordanian Journal of Business Administration*, 9 (2).
- Al-Raqab, A. (2010). The Relationship of Transformational Leadership to the Empowerment of Palestinian University Workers in the Gaza Strip, Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Rasheedi, A. (2017). Transformational Leadership and its Relation to the Organizational Creativity of the Deans and Heads of Departments in Government and Private Universities in Riyadh, *Arab Journal for Security Studies*, 33 (7).
- Al-Rousan, I. (2015). The Strategic Impact of Transformational Leadership on Administrative Creativity and Job Satisfaction (Applied to the Directorates of Education in Irbid Governorate), Unpublished Doctorate Thesis, Business School, Omdurman Islamic University, Sudan.
- Al-Shanti, M. (2016). Effect of Transformational Leadership in Quality of Career: An Empirical Study on the Palestinian Ministry of Health, *Jordanian Journal of Business Administration*, 12 (1).
- Al-Shawabkah, Ziad, Al-Shalabi, Firas, Al-Khawaldeh, Riyad, (2018). The role of transformational leadership in achieving the organizational commitment of the employees of the Income and Sales Tax Department of Jordan, the *Arab Journal of Management*, 38 (4).
- Al-Zreiqat, K, & N., M. (2012). The Effect of Transformational Leadership in Achieving Competitive Advantage An Applied Study in the Jordanian Telecom Group, *Baghdad University Journal of Economic Sciences*, (33).
- Baleid, A. (2015). The role of administrative communication in decision-making A field study at the Sonalghaz Foundation in Al-Wadi, MA, Faculty of Humanities, Qasidi University, Marbah, Ouargla, Algeria.
- Ghassan, B, S., F, & Tuffaha, I. (2015). The extent of teacher participation in the decision-making process and its relation to some variables

خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية إتخاذ القرارات في المنظمات العامة: ...

غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة علي الربابعة

---

Field study on the teachers of the stage of basic education in Lattakia, Tishreen University Journal, 37 (2).

Hamza, Bin Issa (2018). Leadership Patterns and their Role in Decision Making for Senior Executives: A Field Study at the Level of Some Baskra Secondaries, Master Thesis, Department of Administration, Mohammed Khader University, Biskra, Algeria.

Huseini, N. (2016). The Relationship of Delegation of Authority to Participate in Decision Making and Decision from the Frames Perspective Field Study at the Administrative Headquarters of Biskra State, Master Thesis in the Department of Sociology at the University of Mohamed Khader Biskra, Algeria.

Muhannah, I. (2006). The Relationship between Delegating Power and Effectiveness of Decision Making in Academic Departments from the Point of View of Faculty Members in Palestinian Universities, Master Thesis, Graduate School, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

Yaghi, M. (2013). Organizational Decision Taking, Dar Wael Publishing, Amman, Jordan.