



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسة المسائية

القيادة التحويلية واثرها في عملية صنع القرار الاداري

(دراسة استطلاعية لآراء عينه من موظفي كلية القانون وكلية التربية في جامعة ميسان)

بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الأعمال /جامعة
ميسان كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

مقدم من قبل الطالبان

حيدر تيسير عبد الواحد

رشاد درجال خويلد

بأشراف

أ.م محمد احمد وهم

المستخلص

اهتمت الدراسة الحالية بالتأكيد على القيادة التحويلية واثرها في عملية صنع القرار الاداري في المنظمة من وجهة نظر الافراد الموظفين لدى كلية القانون وكلية التربية في جامعة ميسان ويهدف البحث الى معرفة كيفية تأثير القيادة التحويلية في عملية صنع القرار الاداري من اجل تعزيز الأفكار المتطورة و المتجددة لدى الافراد من أجل مواكبة التطورات بكافة اشكالها أثناء تأدية العمل, تمثل تم اخذ عينة بحدود (32) من الافراد الموظفين في المنظمة المذكورة في مختلف مستوياتهم الادارية, وقد تم تصميم استبانة لجميع البيانات المطلوبة من اجل قياس العلاقة والتأثير بين القيادة التحويلية والقرار الاداري, تم استخدام مجموعة من البرامج الاحصائية المتعلقة بقياس متغيرات الدراسة (الانحراف المعياري, الوسط الحسابي, معامل الارتباط) وقد تبين من خلال ما اشارت اليه الدراسة الى اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والقرار الاداري اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط من حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.744).

جدول المحتويات

1	المقدمة	1
2	الفصل الاول: منهجية البحث	2
2	مشكلة البحث	3
3	اهمية البحث	4
3	اهداف البحث	5
4	نموذج البحث	6
4	فرضيات البحث	7
5	حدود البحث	8
5	طرق جمع البيانات والمعلومات	9
5	مجتمع وعينة البحث	10
6	الدراسات السابقة	11
10	الفصل الثاني: الاطار النظري للبحث	12
10	المبحث الاول: القيادة التحويلية	13
15	المبحث الثاني: القرار الاداري	14
20	الفصل الثالث: الاطار العملي للبحث	15
20	المبحث الاول: مجتمع البحث ومقياس البحث	17
23	المبحث الثاني الاحصائيات الوصفية	18
27	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث	19
31	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	20
31	المبحث الاول: الاستنتاجات	21
32	المبحث الثاني : التوصيات	22
33	المصادر	23
35	الملحق	24

قائمة الاشكال

الموضوع	رقم الصفحة
المخطط الفرضي للبحث	4

قائمة الجداول

الموضوع	رقم الصفحة
توزيع عينة البحث	20
الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث	21
الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل	23
الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع	25
نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية الاولى	27
تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع	30

المقدمة

أدى التقدم الهائل في أحدث الوسائل التكنولوجية وطرق الإنتاج على فرض النهوض السريع على جميع المنظمات على اختلاف حجمها وأنشطتها من أجل تقديم خدمات جديدة وخلق طرق جديدة في الإنتاج، وابتكار العديد من المنتجات والخدمات، مع الحرص على تطوير الخدمات والمنتجات الموجودة من أجل كسب رضا العملاء مع استقطاب عملاء جدد، من أجل الحفاظ على مكانة المؤسسة وتعزيز الموقع التنافسي في سبيل ضمان الاستمرارية والنمو للمؤسسة والمحافظة على منزلتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، وبالتالي تعمل هذه المؤسسات على تعديل الأنظمة والإداريات الخاصة بها من أجل التأقلم مع المتغيرات البيئية، وهذا ما يوجب على الشركات ابتكار وسائل عصرية حديثة تتسم بالكفاءة والمرونة للقيادة تتناسب مع التطورات مع الابتعاد عن الطرق والوسائل التقليدية. (البركاني، 2023:65)

إن القرارات تعتبر جوهر وخلاصة العملية الإدارية، وتمثل عمليات اتخاذ القرارات تحدياً لجميع القادة، لأنها من أبرز العمليات التي يقومون بها، ولها أثر واضح على وجود المؤسسات وبقائها إذ يعد القرار نقطة بداية لكافة الإجراءات ووجوه التصرفات والأنشطة، فالقرارات لها تأثيرات إيجابية وربما سلبية خطيرة على المؤسسات ومستقبلها وبشكل خاص لأن هذه المؤسسات تتعامل مع البيئة الخارجية التي تعد نظاماً مفتوحاً، إذ ليس من السهولة أن تتحكم المؤسسة بها، حيث إن القيادة التحويلية لها أثر في تطور وتقدم فاعلية المؤسسات في اتخاذ القرارات، فهي عمل جماعي يعتمد على المشاركة، تبادل واحترام الآراء، وتقدير جهود الموظفين وتتنظر القيادة التحويلية للعمل الإداري على أنه مزيج من العقل والعلم. (أبو قاعود، 2022:3)

الفصل الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث:

ان القيادة تعتبر المحرك الرئيس للعمل في منظمات الأعمال، لما لها من أهمية ودور في ضمان استمرار عمل المنظمة في وظائفها المعروفة بدءاً بالتخطيط والتنظيم، مروراً بالتوجيه والرقابة وكذلك القيادة ولأن اتخاذ القرارات يعتبر جوهر العمليات الإدارية، وتعد القلب النابض للعمل الإداري، إذ تدور كافة وظائف التنظيم حول اتخاذ القرارات كما تعتمد كفاءة المدير في ممارسة الوظائف الإدارية على القرارات الناجحة التي يتخذها تجاه مختلف المواقف لأن العلاقات التي تسود المنظمة تتطلب معالجات هادفة تبعاً لمنظور قادر على إدراك تطورات واستيعاب المستقبل، كما تسهم القيادة التحويلية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة وتحقيق الميزة التنافسية بشكل خاص، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات ولكون المنحى الإداري للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، ومن هنا بناءً على ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي لمشكلة البحث:

ماهو تأثير للقيادة التحويلية على عملية صنع القرار الإداري في المنظمة المبحوثة؟

2. أهمية البحث:

تقسم أهمية البحث إلى علمية وعملية كما يلي:

1. الأهمية العلمية : قد يضيف هذا البحث إلى مراكز البحث العلمي والمكتبات والمؤسسات

ذات العلاقة والمهتمين بهذا المجال إضافة علمية توضح أهمية القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة.

2. الأهمية العملية : يساعد هذا البحث في إبراز أهمية القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات، إذ

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

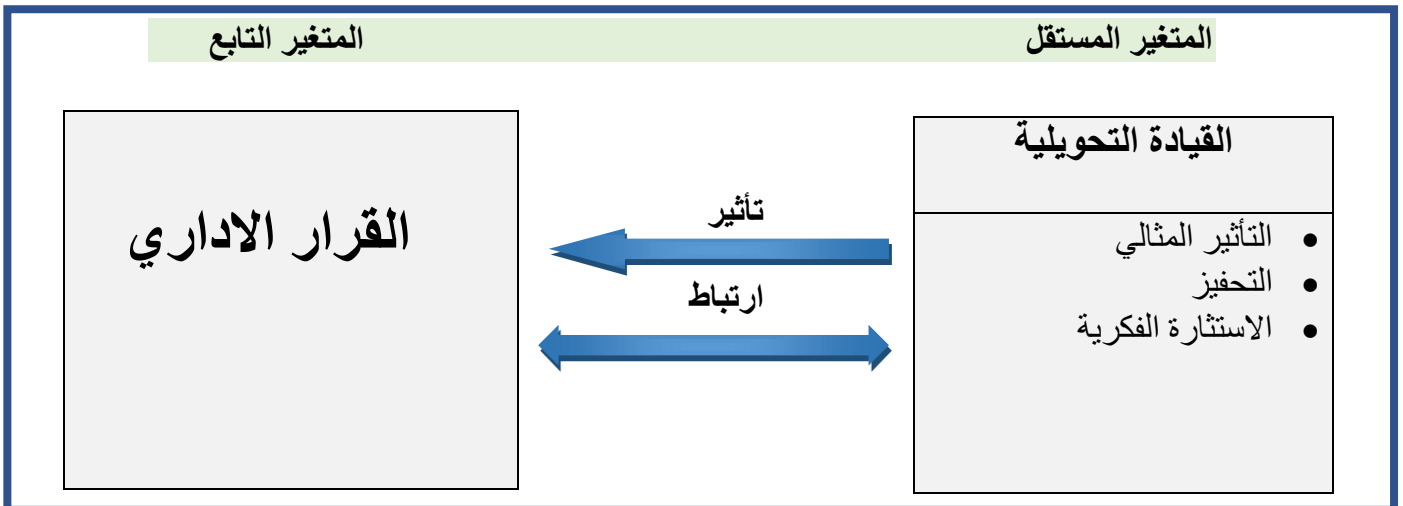
3. أهداف البحث:

يمكننا التعبير عن أهداف البحث بالتالي:

- أ- توضيح مفهومي القيادة التحويلية والقرار الإداري.
- ب- البحث في أبعاد القيادة التحويلية ودورها الهام وأهميتها.
- ت- إمكانية التوصل إلى دلائل تظهر القيادة التحويلية واثرها في عملية صنع القرار الإداري في المنظمة المبحوثة.
- ث- الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات المبنية على نتائج التحليل الإحصائي.

4. المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي المتغير المستقل والمتغير التابع وكما موضح ادناه:



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان

5. فرضيات البحث:

يمكن توضيح فرضيات البحث بالفرضيتين الرئيسيتين التالية:

- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وعملية صنع القرار الإداري في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في عملية صنع القرار الإداري في المنظمة المبحوثة.

6. حدود البحث

- **الحدود المكانية:** كلية القانون وكلية التربية في جامعة ميسان.
- **الحدود البشرية:** الافراد الموظفين في كلية القانون وكلية التربية / جامعة ميسان.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على القيادة التحويلية واثرها في صنع القرار الاداري.

7. مجتمع وعينة البحث:

تم تطبيق الدراسة العملية على كلية القانون وكلية التربية في جامعة ميسان حيث تم سحب عينة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة كذلك تم توزيع استبانة على عينة البحث المكونة من الافراد الموظفين في الكيات المذكوره .

8. طرق جمع البيانات والمعلومات:

- **الجانب التطبيقي:** سيتم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي spss من خلال الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية التي تخدم البحث.
- **الجانب النظري:** استخدام المنهج المناسب والمنسجم مع طبيعة هذا البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عن طريق القيام بدراسة نظرية لتشكيل إطار البحث المعرفي وذلك عبر الاستعانة بمراجع ومصادر متنوعة وأبحاث علمية محكمة ودوريات ومقالات متنوعة عن المفاهيم الخاصة بالبحث في قواعد البيانات الإلكترونية. بالإضافة لجمع البيانات المراد دراستها حول الظاهرة المدروسة، وتحليلها بالشكل المناسب لاستخلاص النتائج والاستفادة منها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هذا المبحث يتناول مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث الفكرية والتطبيقية التي لها علاقة بالبحث وتفرعاته , والدراسات السابقة تعتبر أحد الركائز الرئيسية والمهمة لأي بحث ومن خلال التحليل والاختبار والتوصل الى التجانس والتوائم فيما بينهم وأن اهم ما توصلت اليه:

اولا: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

1. دراسة (الزغابي, 2023)

عنوان الدراسة	"استكشاف مدى ممارسة قادة نطاق 1.4 للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة أداء القيادة المدرسية"
هدف الدراسة	التعرف على واقع ممارسة نطاق 1.4 للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القيادة المدرسية.
اداة وعينة الدراسة	اعتمدت الباحثة المنهج الكمي ، وكانت الاستبانة هي الأداة لجمع البيانات الإلكترونية والورقية وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (237) من الكادر التعليمي (معلمين وإداريين).
اهم النتائج والتوصيات	وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي .

2. دراسة (Sulaiman, 2023)

عنوان الدراسة	"The impact of transformational leadership, learning culture, and organizational structure on innovation capacity in schools".
هدف الدراسة	قياس تأثير القيادة التحويلية وثقافة التعلم والهيكل التنظيمي على قدرة الابتكار في المدارس.
اداة وعينة الدراسة	تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائي البسيط. استخدم الباحث المنهج الكمي. استخدمت تقنية جمع البيانات في هذه الدراسة تقنية الاستبيان عبر الإنترنت والتي تم تصميمها باستخدام مقياس ليكرت من 1 إلى 7 وتوزيعها على 650 معلماً.
اهم النتائج والتوصيات	أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على ثقافة التعلم، والقيادة التحويلية لها تأثير كبير على الهيكل التنظيمي. ثقافة التعلم لها تأثير كبير على القدرة على الابتكار الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على القدرة على الابتكار.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (القرار الاداري)

1. دراسة(موسى,2023)

عنوان الدراسة	" الذكاء الاداري ودوره في تعزيز صناعة القرار الاداري"
هدف الدراسة	التعرف على دور الذكاء الاداري بأبعاده في تعزيز صناعة القرار الاداري في المدارس الحكومية في مدينة دهوك . كما افترض البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالات احصائية بين متغيري الذكاء الاداري وصناعة القرار الاداري في المدارس المبحوثة .
اداة وعينة الدراسة	تم اختياره باستخدام استمارة الاستبيان ، كوسيلة لجمع البيانات ، والتي وزعت على عينة من المديرين في المدارس المبحوثة ، حيث تم توزيع (45) استمارة وتم استرجاع (40) استمارة صالحة للتحليل . وتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS Version 23 والذي من خلاله تم الحصول على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
اهم النتائج والتوصيات	• وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاداري وصناعة القرار الاداري في المدارس المبحوثة . • وجود علاقة تأثير ذات دلالات احصائية بين الذكاء الاداري وصناعة القرار الاداري في المدارس المبحوثة .

2. دراسة(Allmendinger ,2018)

عنوان الدراسة	"Ethics and decision-making by higher education administrators in intercollegiate athletics and student affairs"
هدف الدراسة	"الأخلاقيات وصنع القرار من قبل المسؤولين الإداريين في التعليم العالي في الألعاب الرياضية بين الجامعات وشئون الطلاب".
اداة وعينة الدراسة	هدفت إلى فهم العوامل المؤثرة على عملية صنع القرار من قبل المسؤولين الإداريين في التعليم العالي، وتحديدًا في شئون الطلاب، والألعاب الرياضية بين الكليات.
اهم النتائج والتوصيات	تكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الألعاب الرياضية، واشتملت عينة البحث على (11) من الإداريين في الألعاب الرياضية، وشئون الطلاب.
اهم النتائج والتوصيات	تتمثل العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار من قبل الإداريين في الطلاب، والمؤسسة، الأشخاص، العملية، أو اللوائح والأموال أو الموارد الأخرى، والهوية المهنية، والمواقف، والأخلاقيات الذاتية.

الفصل الثاني: الاطار النظري للبحث

المبحث الاول: القيادة التحويلية

توطئة

رغم كثرة و تعدد الأبحاث في موضوع القيادة التحويلية إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد لهذا المصطلح و على الرغم من اختلاف تعريفاتهم لسلوكيات القيادة التحويلية ، إلا أنهم يتفقون في المفاهيم وهي في مجملها لن تخرج عن كون القائد التحويلي في أي منظمة يعمل على إيجاد رؤية جديدة العامة ها وواضحة ، و يشجع تطور الأفراد ، و يعمل على تزويدهم بتغذية راجعة في مجال عملهم بشكل دوري ، يتخذ القرارات بناء على الإجماع ، و يرفع الروح المعنوية للأفراد عبر مفاهيم التعاون و العدالة و الثقة المتبادلة في أجواء المنظمة.

اولا: مفهوم القيادة التحويلية

تعرف القيادة التحويلية بانها ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المروؤسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم واهداف المنظمة.(ديم,2015:73) كما تعرف بانها سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديون ليحفزوا مرؤوسيههم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلا ، فهم يحركون فيهم غريزة التحديات للقيام بأعمال غير متوقعة و إحراز نتائج و إنجازات عالية وينجح القادة في ذلك إذا ما استطاعوا بعث مشاعر مرؤوسيههم قدما ، و إقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم.(الدجاتي,2018: 24)

كما تعرف القيادة التحويلية على أنها عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة و التابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق و الدوافع و السلوكيات. (الجارودي,2018:15)

والقيادة التحويلية تعتبر اهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة.(السوداني,2019:57)

كما تعرف القيادة التحويلية بانها " مزيج من الجاذبية و الإلهام و الذكاء ، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد و يتسم بالقدرات المرتفعة على إحداث التغيير و التعامل مع مختلف الأزمات، و دفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجازات.(حسن,2020:274)

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها " نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الطاقات الظاهرة الكامنة لدى المرؤوسين ، و يعمل على إشباع حاجاتهم و استثمار أقصى طاقاتهم هدف تحقيق التغيير. (همشري, 2023:22)

ومن خلال ما تم ذكره من المفاهيم يمكن تعريف القيادة التحويلية على انها قدرة القائد الخاص في المنظمات بالارتقاء بمستوى مرؤوسيه وخلق البيئة الملائمة للأبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الابداعية وتطويرها لدى العاملين.

ثانيا: اهمية القيادة التحويلية

ان القيادة التحويلية و من أكثر النظريات القيادية انتشاراً وشهرة تبعاً لمداخل القيادة الحديثة ويمكن تلخيص العوامل التي جعلتها أكثر أهمية وقوة بما يلي: (العجب, 2020:72)

1. تتواجد في أية منظمة وفي المستويات المختلفة، وتصلح هي بصورة عامة لمواجهة كافة الحالات، فمارستها تصلح للتطبيق في المؤسسات الناجحة والمؤسسات التي تحتاج إلى تغييرات جذرية.
2. تتبنى المسؤولية الأخلاقية التي تشكل أحد العناصر الفاعلة في تشجيع الأتباع للعمل إلى الدرجة التي تفوق حدود المصالح الشخصية من أجل مصلحة المنظمة أو الجماعة، وهذه الفكرة تسهل كسب السلوك التعاوني في المنظمة.
3. تتطور سمات القائد التحويلي من خلال التدريب، الذي يعمل على ترك أثر هام على أداء والتزامات وتصورات التابعين في مستويات المنظمة المختلفة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب التي يتم تصميمها وتنفيذها بشكل جيد يمكن أن تعمل على تنمية فعالية.
4. لا تتأثر بالقوة بصورة حصرية، بل تحاول تفويض سلطات مهمة ومنح الأفراد التمكين والقدرة على تطوير مهاراتهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتقوم بخلق فرق وجماعات عمل تعتمد على نفسها.

ثالثا: خصائص القيادة التحويلية

حدد كلا من (الزهور , 2020)، (العتبي, 2021) خصائص يتمتع بها القائد التحويلي وهي كالاتي:

1. القدرة على الانتباه والتركيز: القدرة على الانتباه والإصغاء ، والقدرة على التركيز على الأمور الضرورية في المواقف التي يتعرض لها عن طريق معرفة الأولويات التي عليه القيام بها، ويمثل هذا الفرد في مجال التغيير الداعية الأول للتغيير وأحد أشهر رموزه، إذ يعمل توضيح أهدافه وشرح غاياته في سبيل إقناع الآخرين بضرورة الأخذ به.

2. القدرة على تحمل المخاطر: حيث يتسم بالشجاعة والفطنة والذكاء، وكيفية تحمله للمخاطر ومواجهة المواقف الصعبة، كما أنه لا يخشى من الفشل ويعتبر الفشل وسيلة للتعلم والاستفادة منه في المستقبل.
3. الثقة بالنفس والثقة بالآخرين: السعي الحثيث للقائد تجاه تحقيق الأهداف المؤمن بها لا يجعله ناسياً للإحساس بالآخرين، ويعمل قائد التغيير على وضع مجموعة لنفسه من المبادئ التي يستدل بها في أعماله ويتعامل من خلال الأخلاق العالية في المعاملة والعقوبات والحوافز والمثل العليا مع الجانب العاطفي.
4. احترام الذات: لديه مجموعة من القيم التي تشكل أقواله وأفعاله، كما أنه يدرك انسجام الأفعال مع الأقوال يولد الثقة والاحترام والتقدير لدى الآخرين.

رابعاً: ابعاد القيادة التحويلية

رابعاً: ابعاد القيادة التحويلية

- اتفق (جمعة، 2024: 115)، (البطاشي، 2023: 166) على عناصر للقيادة التحويلية و شدد على ان هذه العناصر ليست محدودة وغير مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى بل يمكن في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وهي على النحو التالي :
1. الكاريزما: ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج فعالة قصد تحقيق الأهداف ، و يتمثل جوهر الكاريزمي في خلق القيم التي تلهم و توفر معاني العمل للمرؤوسين.(الوحش، 2021: 65)
 2. الحافز الالهامي: القدرة على بث الحركة و الوعي و الحافزية عند الأفراد ، القيادة الملهمة هي التي تستطيع وضع الأهداف التي قد تبدو عسيرة للآخرين في إطار قابل للتحقيق ، و القائد الملهم يمتلك في العادة حساسية و فهما للمحيط الذي يعمل به و فهما لقدرات و حاجات و تطلعات الآخرين.(العطوي، 2019: 43)
 3. التشجيع الإبداعي: ابتكار الأفكار الجديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل و تشجيعهم على تقدم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية و صنع النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل ، فالقادة التحويليون يحددون الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف للمنظمة و تنمية التعبير لها.(الفاعوري، 2020: 78)

المبحث الثاني: صنع القرار الإداري

توطئة

تتضمن عملية اتخاذ القرار اختيار واعٍ من قبل المدير، فيقوم المدير بالبحث عن الخيار الأمثل وفق المعطيات التي لديه ويعمل على المقارنة أيها أكثر تحقيقاً للأهداف المرغوبة ثم يتخذ القرار الأمثل بحسب وجهة نظره، ولا بد لنا ألا نغفل أن عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة من الخطوات يتم تتويجها أخيراً بالقيام باختيار الحل الأمثل كقرار نهائي.

أولاً: مفهوم صنع القرار الإداري

أن القرارات الإدارية هي قرارات يومية يواجهها المدراء بصورة مستمرة يومياً ، وتتجه الجهود لإيجاد حلول لها ، وتضيق في خضم الأعمال اليومية القرارات المهمة ولا تعطي الأهمية والوقت اللازمين التي تستحقها هذه القرارات، وتعرف عملية صنع القرار الإدارية بأنها قدرة المنظمة على مواجهة المشكلات التي تتعرض لها عند حدوث الانحرافات مابين الوضع الحالي للمنظمة والهدف المخطط الوصول إليه للفترة الزمنية نفسها يعتمد على اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح هذه الانحرافات ومعالجة المشكلة للعودة إلى تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً، ان مفهوم صنع القرار يشير إلى الحكم أو الفصل في مشكلة معينة. (ربابعة، 2015:66)

ان عملية صنع القرار تمثل الدور المحوري الأهم من أدوار المدير فهو فعلياً يقوم بصنع القرارات المختلفة التي تحتاجها المنظمة عند قيامه بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة. (مدحت، 2015:98)

كما يعد القرار الإداري نشاطاً أساساً ومهماً ويحتل أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال وهو من المهام الأساس التي تمارسها الإدارة العليا، وبصورة عامة أن القرار الإداري الناجح يتم بناؤه على أرضية تخطيطية إدارية ناجحة، لأن بناء القرار لا يمكن أن يحصل دون خطة. (احمد، 2017:32)

وتعرف عملية صنع القرار الإداري مسبقاً يتم وضعها لكي تكون دليلاً ومرشداً لمتخذ القرار في عملية صنع القرار الإداري الذي يحتاج إلى أن يدعم بأنظمة قرارات إدارية كفوءة. (السالمي، الكيلاني، 2019:16)

كما ان صنع القرار عملية تتمحور حول المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار الأفضل منها بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية. (البكري، 2020:28)

وتعتبر عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية وتعد من المهام الرئيسية للمدراء في مختلف المستويات الإدارية، إذ أنها تتصف بالتعقيد والشمولية وخطورة النتائج، فكلما كانت هذه القرارات سليمة ومحقة للأهداف التي كانت وراء صنعها سينعكس ذلك بصورة إيجابية على عمل المنظمات وبقائها، بل يتعدى ذلك إلى توسع ونمو هذه المنظمات واستمراريتها في سوق العم. (سعيد، جرجيس، 2022: 26)

ومن خلال ما تم ذكره من المفاهيم يمكن للباحثان تعريف عملية صنع القرار الإداري بأنه الحيلة النهائية للجهد الكبير المبذول من قبل المدير لاختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل مطروحة بعد تقييمها وفقاً لمعايير معينة تساعد بالتقييم والموازنة بينها لحل مشكلة معينة.

ثانياً: أهمية صنع القرار الإداري

ان المنظمات تبدي اهتماماً كبيراً بعملية صنع القرار الإداري واتخاذ ذلك لعدم ظهور آثاره على شخص واحد فقط وإنما يتعداه إلى مجاميع أو العديد من الأشخاص في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، وأن هذه الأهمية تتمثل فيما يأتي: (صبي، 2019: 46)

1. اتخاذ القرارات هو أساس وظائف المنظمة أو الإدارة لكل وظيفة داخل المنظمة مجموعة معينة من القرارات، مثلاً في قسم الإنتاج هناك قرارات تتعلق بما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما الفترة الزمنية للخطة الإنتاجية؟
2. رسم صورة واضحة عن جملة من البدائل الممكنة والمفاضلة بينها مباشرة دون إغفال أي منها.
3. إمكانية بناء توقعات مستقبلية واكتشاف السلوكيات والاتجاهات مما يسهل عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
4. اتخاذ القرارات عملية مستمرة: اتخاذ مجموعة متنوعة من القرارات عملية مستمرة في مختلف الأقسام في المنظمة كالتسويق والمالية والإنتاج وغيرها.
5. تعد المحور الأساس لاستمرارية العمل في جميع المستويات الإدارية للمنظمة.

رابعاً: مراحل صنع القرار

تتمثل بالطرق والخطوات العامة التي تتضمنها بشكل صريح أو ضمني نماذج صناعة القرار ويختلف المختصون في أولويات مراحل صناعة القرار، ويعود ذلك إلى خلفياتهم العلمية واتجاهاتهم ومهما كانت طبيعة المدخل المستخدم في عملية صناعة القرار، هناك نظريات عملية تتفق وتحدد بشكل عام سلسلة من المراحل الأساس لصناعة القرار الإداري هي:

1. **مرحلة التشخيص:** المشكلة وتحديد الهدف مرحلة مهمة في صناعة القرار الإداري بسبب ارتباطها بالمراحل اللاحقة لها، وفي مجال صناعة القرار تعرف بانحراف عن الهدف المحدد أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون أن المرحلة الوصول إلى تشخيص واضح ودقيق. (ماهر، 2018: 94)
2. **مرحلة تحديد البدائل:** يوجد عدد من البدائل الإدارية أمام متخذ القرار التي يمكن من خلالها سد الفجوات الإدارية ، والبدايل هنا مجموعة من الأفكار والمقترحات يتمتع كل منها بميزات خاصة تجعله أفضل من غيره. (الغالب، 2019: 77)
3. **مرحلة التقييم:** مقارنة البدائل التي يتم تحديدها في المرحلة السابقة بالأهداف المخططة والمحددة سلفاً ، وكلما كان البديل أقرب إلى تحديد الهدف النهائي كلما كان مرغوب به أكثر من غيره. (خليل، 2019: 244)

رابعاً: دور القيادة التحويلية في عملية صنع القرارات الإدارية:

هناك أهمية كبيرة للقيادة التحويلية للمنظمة بشكل عام ولعملية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاص، يمكن أن نوجزها بالنقاط التالية: (عبد الهادي، 2021: 45)

1. إن القيادة التحويلية تساعد في رفع الفعالية لأداء العمال بالمنظمة.
2. يمكن للمعلومات المحاسبية المساعدة في بعض المواقف الصعبة التي تواجه المنظمة عن طريق ترشيد قرارات الإدارة ضمنها.
3. تساهم القيادة التحويلية بالزيادة للقدرة على اتخاذ للقرارات الإدارية.
4. للقيادة التحويلية أهمية كبيرة في تحسين المهارات للموظفين بالمنظمة وزيادة الدقة في عملهم.
5. تمكن القيادة التحويلية من إعداد الموازنات التخطيطية والتي تساعد بشكل أساسي في عملية صنع القرارات الإدارية.

الفصل الثالث: الاطار العملي للبحث

المبحث الاول :مجتمع البحث وعينته

مجتمع البحث: يشكل مجتمع الدراسة في كلية القانون وكلية التربية في جامعة ميسان التي تعتبر من المؤسسات التعليمية الرائدة في المنطقة مما يجعلها محط أهمية لدراسة القيادة التحويلية واثرها في عملية صنع القرار الاداري.

عينة البحث: تم اختيار عينة الدراسة بعناية لضمان تمثيلية مجتمع الدراسة. وتتألف العينة من موظفي كلية القانون وكلية التربية في جامعة ميسان, تم اختيار هذه العينة لما لها من دور رئيسي في تشكيل وتطبيق السياسات والإجراءات الإدارية.

من خلال إجراء استطلاع في هذه العينة، نسعى إلى فهم آراء الموظفين للقيادة التحويلية ودورها في عملية صنع القرار الاداري.

التسلسل	عدد الاستثمارات الموزعة	المسترجع من الاستثمارات	غير المسترجع من الاستثمارات	المستبعد من الاستثمارات	الصالح من الاستثمارات	نسبة الاسترجاع
1	35	32	0	3	32	%91

جدول (1) توزيع عينة البحث

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

جدول رقم (2) الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية للعينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	%59
	انثى	13	%41
	المجموع	32	%100
العمر	30 سنة فأقل	5	%16
	35-30 سنة	15	%47
	40-36 سنة	10	%31
	41 سنة فأكثر	2	%6
	المجموع	32	%100
التحصيل الدراسي	بكالوريوس فأقل	25	%78
	دبلوم	2	%6
	ماجستير	4	%13
	دكتوراه	1	%3
	المجموع	32	%100
سنوات الخدمة	1-5 سنوات	8	%25
	6-10 سنوات	15	%47
	10-15 سنة	7	%22
	16 سنة فأكثر	2	%6
	المجموع	32	%100

المصدر من اعداد الباحثان

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج الاحصائي SPSS

جمعت البيانات والتي تضم 32 موظفا من كلية القانون وكلية التربية في جامعة ميسان.

في متغير الجنس يُلاحظ أن هناك نسبة أعلى من الذكور في العينة مقارنة بالإناث، حيث يمثل الذكور 59% من العينة بينما تمثل الإناث 41%. يمكن تحليل هذا التوزيع والتفكير في الأسباب المحتملة وتأثيرها على النتائج النهائية.

اما العمر يظهر توزيعاً واسعاً للعينة على مختلف الفئات العمرية. يمثل الفئة العمرية 30-35 سنة أكبر نسبة في العينة (47%)، مما يشير إلى توجه الدراسة نحو هذه الفئة العمرية وأهمية دراستها بشكل مفصل.

اما التحصيل الدراسي يظهر أن أغلب المشاركين لديهم درجات علمية يحملون درجة البكالوريوس فأقل بنسبة (78%). يمكن أن يؤثر هذا التوزيع على مستوى التفاهم والاستيعاب لموضوع البحث، كما يمكن أن يؤثر على مدى قدرتهم على تقديم تقييمات دقيقة ومرتبطة بالموضوع.

فيما يتعلق في مدة الخدمة في الشركة يظهر أن معظم المشاركين لديهم خبرة عملية تتراوح بين 6-10 سنة (47%). يمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء المشاركين لديهم تجربة واسعة في مجال العمل، مما يمكن أن يؤثر على آراءهم وتحليلاتهم بشكل ملحوظ.

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي للمتغيرين

استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات. وقد تم استخدام هذا البرنامج لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة. وذلك بهدف توفير وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث. ويمكن الاطلاع على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

اولا: الوصف الاحصائي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

جدول رقم (3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
اولا: التأثير المثالي				
1	يتمتع مسؤولي بثقة عالية في نفسه.	1.10716	4.25	اتفق تماما
2	يقدم مسؤولي مصلحة الجماعة على مصالحه الشخصية	1.18967	3.9375	اتفق تماما
3	يمتلك هذا الموظفين رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	1.18074	4.3438	اتفق تماما
ثانياً : التحفيز				
4	يشعري مسؤولي بأهمية العمل الذي أقوم به .	1.74105	2.5313	اتفق
5	يغرس مسؤولي الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين.	1.28225	4.0313	اتفق تماما
6	يحفزني مسؤولي لتحقيق أداء يفوق توقعاتي.	1.31982	3.75	اتفق تماما
ثالثا: الاستشارة الفكرية				
7	يعتمد هذا الأخير أسلوب النقد البناء عند إخفاقنا في حل المشاكل.	1.14256	4.2813	اتفق تماما
8	يشجعني مسؤولي على التعبير عن أفكاره حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره.	1.28107	4.3125	اتفق تماما
9	يشجعني مسؤولي على المشاركة في صناعة القرار.	1.37811	4.1875	اتفق تماما
	المتغير ككل	1.02138	3.9583	اتفق تماما

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج الاحصائي SPSS

تلاحظ أن حسابيًا قدره (3.9583) وانحراف معياري بمقدار (1.02138).

أبرز الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في هذا القسم هي:

- **الفقرة (3)** التي تشير إلى أن " يمتلك هذا الموظفين رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة"، والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (4.3438) وانحراف معياري بمقدار (1.18074).

- **الفقرة (8)** التي تشير إلى أن " يشجعني مسؤولي على التعبير عن أفكاره حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره"، والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (4.3152) وانحراف معياري بمقدار (0.28107).

- **الفقرة (7)** التي تشير إلى أن يعتمد هذا الأخير أسلوب النقد البناء عند إخفاقنا في حل المشاكل"، والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (4.2813) وانحراف معياري بمقدار (1.14256).

بالمقابل، كانت **الفقرة (4)** أقل مساهمة، حيث تشير إلى أن " يشعرني مسؤولي بأهمية العمل الذي أقوم به"، والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (2.5313) وانحراف معياري بمقدار (1.74105).

ثانيا: الوصف الاحصائي للمتغير التابع (القرار الاداري)

جدول رقم (4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
10	تساهم القيادة التحويلية للمنظمة في تصحيح القرارات و تعزيزها و التأكد من فعاليتها.	1.29359	4.0625	اتفق تماما
11	تعتمد المنظمة ثقافة صياغة الأهداف التي تخدم رؤية اتخاذ القرارات.	1.68485	3.75	اتفق تماما
12	تجري متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بدقه وفق خطة محددة لذلك.	1.86192	2.7813	اتفق
13	يتم الحرص على اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	1.778	2.5	اتفق
14	يتم اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرارات بعد اتخاذها.	1.17389	4.0938	اتفق تماما
15	تحدد المنظمة الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرارات بعد اتخاذها.	1.4085	3.875	اتفق تماما
16	ترتبط القرارات التي تُتخذ بالرؤية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.	1.3137	3.625	اتفق تماما
17	تحدد المنظمة البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرارات .	1.1977	3.7188	اتفق تماما
18	توجد معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات.	1.45877	3.5313	اتفق تماما
	المتغير ككل	0.79622	3.5486	اتفق تماما

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تلاحظ أن حسابياً قدره (3.5486) وانحراف معياري بمقدار (0.79622).

تبرز الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في هذا القسم:

- الفقرة (14) التي تشير إلى أن " يتم اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرارات بعد اتخاذها"،

والتي حققت متوسطاً حسابياً بقيمة (4.0938) وانحراف معياري بقيمة (1.17389).

- الفقرة (10) التي تشير إلى أن تساهم القيادة التحويلية للمنظمة في تصحيح القرارات و تعزيزها و

التأكد من فعاليتها"، والتي حققت متوسطاً حسابياً بقيمة (4.0625) وانحراف معياري بقيمة (1.29359).

- الفقرة (15) التي تشير إلى أن تحدد المنظمة الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرارات بعد

اتخاذها"، والتي حققت متوسطاً حسابياً بقيمة (3.875) وانحراف معياري بقيمة (1.4085).

على الجانب الآخر، كانت الفقرة (13) أقل مساهمة، حيث تشير إلى أن يتم الحرص على إشراك

الموظفين في عملية اتخاذ القرارات"، والتي حققت متوسطاً حسابياً بقيمة (2.5) وانحراف معياري

بقيمة (1.778).

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الارتباط والاثـر

يركـز هـذا المحـور عـلى تحـليل العـلاقـة بـيـن المـتغـير المـستـقـل (الـقـيـادـة التـحـويـليـة) و المـتغـير التـابـع (الـقـرار الـادـاري). و يهـدف إـلى تـقـيـيـم مـدى اـرتـبـاط هـذـيـن المـتغـيرين، و كـذلـك تـأثـيـر الأـول عـلى الثـانـي. مـن خـلال هـذا التـحـلـيـل، نـسـعى إـلى اـختـبـار فـرـصـيـات البـحـث و تـحـقـيـق أهـدافـه.

أولاً: تحـلـيـل عـلاقـة الـارتـبـاط بـيـن المـتغـير المـستـقـل (الـقـيـادـة التـحـويـليـة) و المـتغـير التـابـع (الـقـرار الـادـاري)

قام الباحثان باستخدام معامل الارتباط (Pearson) حيث من خلاله سنقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تضمن الآتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (القرار الإداري).

جدول رقم (4) نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Correlations			
		القيادة التحويلية	القرار الإداري
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	.744**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	32	32
القرار الإداري	Pearson Correlation	.744**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	32	32
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول (5) أن:

- قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية والقرار الإداري بلغت (0.744) .
- تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين.
- تتمتع هذه العلاقة بدلالة إحصائية عند مستوى (0.000) .

بالتالي، يمكن القول إن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية والقرار الإداري، ذات دلالة إحصائية عالية.

وهذا يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

ثانياً: تحليل علاقة الأثر بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (القرار الإداري)

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (القرار الإداري).

جدول رقم (6) نتائج اختبار دلالة نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.554	.539	.54038
a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية				

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم (7) نتائج اختبار دلالة نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.892	1	10.892	37.302	.000 ^b
	Residual	8.760	30	.292		
	Total	19.653	31			
a. Dependent Variable: القرار الإداري						
b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية						

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج الاحصائي SPSS

جدول رقم (8) نتائج اختبار دلالة نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.665	.464		5.747	.000
	القيادة التحويلية	.409	.104	.598	3.948	.000
a. Dependent Variable: القرار الإداري						

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج الاحصائي

جدول رقم (9) تأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (القرار الإداري)

T		F		R2	القيادة التحويلية		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير التابع
1.697	3.225	4.170	37.302	0.554	0.580	0.744	القرار الإداري

*: $p \leq 0.05$

N:32

df:(1,30)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال الجداول السابقة التي تُظهر تأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (القرار الإداري) في مراكز عينة الدراسة، أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.554)، يشير هذا إلى أن 55.4% من التغير في القرار الإداري يُفسَّر بالتغيرات في القيادة التحويلية في مراكز الدراسة. بعبارة أخرى، ثلث التغير في القرار الإداري ناتج عن تغيرات في القيادة التحويلية، بلغت قيمة F المحسوبة (37.302)، بينما بلغت قيمة F الجدولية (4.170) نظرًا لأن القيمة المحسوبة لقيمة F أكبر بكثير من القيمة الجدولية، فهذا يدل على وجود دلالة إحصائية عالية على أن التغير في القيادة التحويلية له تأثير على التغير في القرار الإداري، بلغت قيمة T المحسوبة (3.225)، بينما بلغت قيمة T الجدولية (1.697). نظرًا لأن القيمة المحسوبة لقيمة T أكبر من القيمة الجدولية، فهذا يدعم الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية والقرار الإداري.

نستنتج من ذلك:

- تدعم نتائج التحليل الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على أن التغير في القيادة التحويلية له تأثير على التغير في القرار الإداري.
- يشير معامل التحديد إلى أن ثلث التغير في القرار الإداري يُفسَّر بالتغيرات في القيادة التحويلية.
- تؤكد اختبارات F و T وجود دلالة إحصائية عالية على هذه العلاقة.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج تأكيد المستجيبين على وجود القيادة التحويلية في مراكز العينة، ويرى معظم الموظفين أن القيادة التحويلية تساعدهم على إنجاز مهامهم بشكل أكثر فعالية
2. أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين في البحث يرضون عن فقرات القرار الإداري في المنظمة المبحوثة .
3. تشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة التحويلية والقرار الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.744 وكانت الدلالة الإحصائية 0.000. يشير ذلك إلى أن القيادة التحويلية يرتبط بشكل كبير في القرار الإداري.
4. أظهرت الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية في مراكز عينة البحث ساهم في عملية صنع القرار الإداري، حيث أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.554) مما يعني أن التحسن في عمليات القيادة التحويلية يؤثر بشكل إيجابي على صنع القرار الإداري.

ثانياً: التوصيات

1. توسيع نطاق استخدام القيادة التحويلية في مختلف العمليات التعليمية.
2. إجراء المزيد من الدراسات لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية والقرار الإداري بشكل أفضل.
3. توفير التدريب اللازم للأفراد الموظفين على استخدام أبعاد القيادة التحويلية بشكل فعال.
4. تخصيص الموارد المالية اللازمة لتطوير أنظمة القيادة التحويلية وتحديثها بشكل مستمر.
5. تطوير القيادة التحويلية تتناسب مع احتياجات القرار الإداري.
6. ضرورة التركيز على تطبيق الفقرات الأكثر مساهمة في مجال دراسة القيادة التحويلية، مثل الفقرة (3) التي تشير إلى " يمتلك هذا الموظفين رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة" والتي حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.3438) وانحراف معياري بمقدار (1.18074).

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. ابو قاعود، صالح بن محمد ، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2022.
2. احمد أديب، محمد غنيمي شبكات المعلومات - الحاضر والمستقبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة،
3. البركاني ، بدوي عبد الله الحاج ، القيادة التحويلية و أثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015 ، المجلة العلمية لكلية العلوم الإدارية بجامعة إفريقيا العالمية ، الخرطوم ، السودان ، العدد الثاني، 2023.
4. البطاشي، بسود ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية ، المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني، 2023.
5. الجادوري ،ضيف و مراد، ، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجلفة ، 2018.
6. الدجاتي ، أحمد صادق محمد ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، فلسطين، 2015.
7. الزهور، حافظ عبد الكريم ،أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
8. السالمي، محمد ، الكيلاني، أمحمود، أثر نظم صنع القرار في تحسين عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية، مجلة اقتصاد المال والأعمال المجلد (٤)، العدد (٢) ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر ، 2019.
9. السوداني ، فضيلة ، النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية (دراسة استطلاعية لعينة من افراد الهيئة العامة للضرائب)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21 ، الفصل الثالث ، جامعة بغداد، 2019.
10. الشمري محمد جبار، والعابدي، استخدام نظم المعلومات الادارية MIS في اتخاذ القرارات الادارية، دراسة تحليلية في عينة من القطاع المصرفي العراقي الخاص، مجلة أكاديمية محكمة

تصدر عن قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، المجلد (١)، العدد (٢) 2017.

11. العنبي، عبير حمود، تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، الأردن، 2021.

12. العجب، عبد المحسن بن عبد الله، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2020 .

13. العطوي، محمد ابراهيم خليل، دور اسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة واثريها على اداء المنظمة، 2019.

14. الغالبي، زينة ، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار - دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة دمشق، 2019.

15. الفاعوري، شريف احمد حسن، القيادة التحويلية، واثرها على الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية، 2020.

16. الوحش، دوح، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي، جامعة غرداية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2021.

17. جمعة، مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2024.

18. حسن، محمد بديع حامد ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوات وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2020.

19. خليل، عدنان عزيز جياذ والحاكم علي عبدالله، الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي - دراسة تحليلية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد ، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد 51، 2019.

20. ديم، سماح بنت حامد جريبيع، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.

21. ربابعة، يسرى ،محمد العلاقة بين نظم صنع القرار والفاعلية التنظيمية، دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد كلية العلوم السياحية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٦٣) ، 2015.

22. سعد، محمود، جرجيس، مؤيد نظم صنع القرار ودورها في ترشيد خطط الإنتاج، الأردن، 2022.

23. صبحي، حافظ عبد الكريم، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية رسالة ماجستير منشورة ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2019.

24. عبد الهادي، ذاكر ،اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الاقسام والمقررين في اقسام التربية الرياضية جامعة الموصل - مجلة الثقافة الرياضية للعلوم الادارية والاقتصادية العدد 1 ، المجلد 3, 2021.

25. ماهو، محمد عبدالله ، اثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية ، رسالة ماجستير كلية الاعمال / ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.

26. مدحت، حسين علي مشرقى نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

27. همشري، محمد إبراهيم خليل، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2023.

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Allmendinger, "Ethics and decision-making by higher education administrators in intercollegiate athletics and student affairs" 2018.
2. Sulaiman, "The impact of transformational leadership, learning culture, and organizational structure on innovation capacity in schools", 2023.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الأعمال

م / استبانة

السيد /ة.....المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في دارة الاعمال
بالعنوان الموسوم بـ (القيادة التحويلية واثرها في عملية صنع القرار الاداري ,دراسة استطلاعية
لآراء عينه من موظفي كلية القانون وكلية التربية في جامعة ميسان) املين تعاونكم معنا وابداء
الرأي الصريح والصحيح فالإجابة الصريحة والدقيقة على فقرات هذه الاستبانة لها بالغ الأهمية في
التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن واقع ما تحتويه الدراسة وبالتالي تمكن الباحثان من
تقديم مقترحات بناءة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا.

مع خالص الشكر والتقدير

المشرف

أ.م محمد احمد وهم

الباحثان

رشاد درجال خويلد

حيدر تيسير عبد الواحد

المحور الاول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامه صح في المربع الذي تراه مناسباً

أولاً // الجنس

	انثى		ذكر
--	------	--	-----

ثانياً // العمر

اكثر من 40 سنة	40 - 36	35 - 31	30 سنة فأقل

ثالثاً // التحصيل الدراسي :

دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس فأقل

رابعاً // سنوات الخدمة

16 سنة فأكثر	15 - 11 سنة	10 - 6 سنوات	5 سنوات فأقل

المحور الثاني: متغيرات البحث

أولاً: القيادة التحويلية: لركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الأفراد و المؤسسة التي يعملون بها..(مصطفى, 2021:57)

ت	الفقرات	لَوْ تَمَامًا	لَوْ بَدَأَ	لَوْ تَمَامًا	لَوْ تَمَامًا
أ. التأثير المثالي					
1	يتمتع مسؤولي بثقة عالية في نفسه.				
2	يقدم مسؤولي مصلحة الجماعة على مصالحه الشخصية				
3	يمتلك هذا الأخير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.				
ب. التحفيز					
4	يشعرني مسؤولي بأهمية العمل الذي أقوم به .				
5	يغرس مسؤولي الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين.				
6	يحفزني مسؤولي لتحقيق أداء يفوق توقعاتي.				
ت. الاستشارة الفكرية					
7	يعتمد هذا الأخير أسلوب النقد البناء عند إخفاقنا في حل المشاكل.				
8	يشجعني مسؤولي على التعبير عن أفكاره حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره.				

9	يشجعني مسؤولي على المشاركة في صناعة القرار.				
---	---	--	--	--	--

ثانياً: صنع القرار الإداري: افصح الجهة الادارية عن ارادتها الملزمة في الشكل الذي يحدده

النظام وفقاً للصلاحيات التي تملكها بمقتضى الانظمة واللوائح بقصد ترتيب آثار نظامية معينة متى كان ذلك ممكناً وجائزاً نظاماً وكان الباعث عليه ابتغاء تحقيق المصلحة العامة (مطر، 2019: 152).

ت	الفقرات	تتفق	تتفق تماماً	لا تتفق	لا تتفق تماماً
10	تساهم القيادة التحويلية للمنظمة في تصحيح القرارات و تعزيزها و التأكد من فعاليتها.				
11	تعتمد المنظمة ثقافة صياغة الأهداف التي تخدم رؤية اتخاذ القرارات.				
12	تجري متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بدقه وفق خطة محددة لذلك.				
13	يتم الحرص على اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.				
14	يتم اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرارات بعد اتخاذها.				
15	تحدد المنظمة الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرارات بعد اتخاذها.				
16	ترتبط القرارات التي تُتخذ بالرؤية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.				
17	تحدد المنظمة البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرارات .				