

دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وعملية صناعة القرار

هيثم عادل بسيوني

إشراف

الأستاذ الدكتور: محمد سيد عبد العال

أستاذ إدارة الموارد البشرية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ملخص البحث :

يشهد العصر الحالي معدلات متسارعة من التحولات والمتغيرات ، مما دفع المنظمات والدول حول العالم للتركيز على دراسة القيادة الادارية لمواجهة بيئة العمل الديناميكية وذلك من خلال الاعتماد على نمط قيادي قادر على مواكبة التغيير داخل المنظمة وخارجها بطرق غير تقليدية ؛ وبهذا ظهرت القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي وهو نمط قيادي يتميز بقدرة عالية على مواجهة وتجاوز من خلال التأثير في سلوكيات التابعين وتنمية قدراتهم ومهارتهم الإبداعية؛ وفتح المجال لهم لطرح أفكارهم وتشجيعهم على ابتكار حلول غير تقليدية لمواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة ولقد كانت القيادة التحويلية في جوهرها تعمل على تحقيق أكبر تأثير للقائد على التابعين وذلك من خلال عملية صناعة القرار قادرة على تحقيق الأهداف ومع اختلاف الأدوات والوسائل التي يستخدمها القادة التحويلين تكون قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة قائمة على تحفيز دوافع العاملين من خلال التأثير المثالي للسمات والسلوك لرفع كفاءة و فاعلية الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية قادرة على توفير الضمانة لفاعلية عملية صناعة القرار وعلى ما سبق وفي ضوء الدراسات السابقة تستهدف الورقة البحثية الوقوف على نتائج الدراسات السابقة لتحديد التكامل النظري بين متغيرات الدراسة والبناء عليها لتقديم توصيات أولية .

الكلمات المفتاحية :

القيادة التحويلية – صناعة القرار – بدائل القرار – اتخاذ القرار .

Abstract:

The current era is witnessing accelerating rates of transformations and changes, which prompted organizations and countries around the world to focus on studying administrative leadership to confront the dynamic work environment, by relying on a leadership style capable of keeping pace with change inside and outside the organization in non-traditional ways; Thus, transformational leadership emerged as one of the most important leadership styles produced by scientific progress. It is a leadership style characterized by a high ability to confront and overcome by influencing the behavior of followers and developing their abilities and creative skills. And open the way for them to present their ideas and encourage them to devise non-traditional solutions to face the problems and difficulties facing the organization. Transformational leadership, in its essence, was working to achieve the greatest influence of the leader on the followers, through the decision-making process capable of achieving the goals and with the different tools and means used by the transformational leaders. Able to achieve the required goals based on stimulating the motives of the two years through the ideal influence of traits and behavior to raise the efficiency and effectiveness of human resources as a competitive advantage capable of providing a guarantee for the effectiveness of the decision-making process and based on the above and in light of previous studies, the research paper aims to stand on the results

of previous studies to determine integration Theoretical between the variables of the study and building on them to provide preliminary recommendations.

key words:

Transformational leadership - decision making - decision alternatives - decision making.

مقدمة:

دراسة النمط القيادي يعد العامل الأهم في تطور أو تراجع المؤسسات، فالنمط القيادي من دور فعال في التأثير على سلوك العاملين، فكثيراً ما يرتكب بعض المديرين خطأ عند الظن أنهم لكونهم مديرين سيصبحون بالضرورة قادة، وأن مرؤوسهم سيتبعونهم تلقائياً، ولكن حقيقة الأمر أن الدرجة الوظيفية (المدير) تمنح المسمى فقط، لكن لا تمنح صفة القيادة (Hall et al, ٢٠١٥). فالفائد تميز، إدارته بالديناميكية، والمرونة، وتبرز أهمية القيادة باعتبارها هي المسؤولة عن تحمل الأعباء، لتحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بشكل عام تعني القدرات الاستثنائية للقائد، التي يوظفها لدعم، وتوجيه فريقه والتأثير فيهم لبلوغ التميز كهدف تسعى المنظمة لتحقيقه (الرقب, ٢٠١٠). وحتى تتمكن المنظمة من أن تكون منظمة متميزة، فلا بد أن تبدي اهتماما بالغا لدراسة النمط القيادي السائد بها، ذلك لأن النمط القيادي يعد هو العامل الأهم في نجاح، أو فشل المنظمات، نظرا لما للقائد من دور فعال في التأثير على سلوك مرؤوسيه، (Warrick, ١٩٨١). فمنذ فترة زمنية بعيدة تعد أنماط القيادة المختلفة، محط اهتمام، ومتابعة من قبل العديد من الباحثين في حقل العلوم الإدارية، خاصة المعنيين بدراسة إدارة الموارد البشرية، حيث يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم موضوعات العلوم الإنسانية (السلمى, ١٩٧٣). ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي، نمط القيادة التحويلية الذي ترجع أصوله إلى العالم (Burns, ١٩٧٨) حيث قدم مفهوم (القيادة التحويلية Transformational Leadership) لأول مرة في بحثه الذي تناول القادة السياسيين، و طبقا لما طرحه فقد

وصف القيادة التحويلية بكونها العملية التي يساعد فيها القادة المقودين بعضهم بعضا للتقدم، والتميز، من خلال رفع مستوى التحفيز المعنوي، كما أشار إلي صعوبة التفريق بين الإدارة، والقيادة، بسبب اختلاف السمات الشخصية لمن يدير، وعلي تلك القاعدة أسس لنمطين من القيادة، هما: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، وتناول النمط الأول: القيادة التحويلية علي أنها القادرة على إحداث تغيير كبير في دورة حياة المنظمة فهي تعيد صياغة، ورسم مفاهيم، وقيم تعبر عن توقعات، وطموحات، العاملين وبذلك يصبح القادة التحويليين، قدوة لكونهم يعملوا يد بيد لمصلحة الفريق أو المنظمة أو المجتمع، في حين يري أن القيادة التبادلية تمثل نمط تقليدي لا يسعى نحو ثقافة التغيير، والتميز بالمنظمة بل ينحصر عمله علي الثقافة، والوضع الحالي بينما القيادة بالتحويل تحاول تغيير الثقافة. وبهذا الطرح بين واقع القيادة، والمستهدف من أدائها رسخ (Burn) لمفهوم القيادة التحويلية، عندما قال، إن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير، وأن التغيير يتطلب قيادة، كما أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، ما أطلق عليه Burn مسمى القائد التحويلي، وبهذا نجد أن نمط القيادة التحويلية، هو القادر على تشجيع التابعين لتحويل اهتماماتهم إلى ما هو أبعد من العلاقات البسيطة، والانتقال إلى العمل من أجل مصلحة المنظمة ككل (Schimmoeller, 2006) وعلي خلفية القيادة التحويلية نجد أن صناعة القرار تمثل أحد الغايات والمخرجات الرئيسية لقيادة المؤسسات وادارة الأزمات بها , على خلفية ذلك التوصيف يمكننا الوقوف على مدى تباين وتعقيد أبعاد عملية صناعة القرار ، لتظل رهن هذا التعقيد بين أوراق كلاسيكيات العلوم الاستراتيجية التي تم تناولها بمنظور جزئي لكل تخصص دون تكامل, لتنصب العلوم السياسية على دراسة آليات صناعة القرار السياسي والقيادة المسؤولة عن اتخاذ القرار على المستوى الداخلي والخارجي (مكايوي , 2017)، في حين ركزت العلوم الاقتصادية على تناول القرارات الاقتصادية التي تعمل في إطار عدد من النظريات والتوجهات الاقتصادية, ثم نجد علوم النفس والاجتماع تعمل على دراسة العوامل الاجتماعية التي تؤثر في معدل الاستجابة للقرارات السياسية والاقتصادية وارتباطها بسيكولوجية القادة القائمين

على القرار، وتتفصل العلوم الإدارية لتؤصل للقرار بمنظور مؤسسي مجرد يفصل بين نماذج صناعة القرار وإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي كنماذج متوازية تعمل على أهداف مشتركة. , ليقع باحثو العلوم الادارية و الاستراتيجية في جدليات التاريخ وتحليل ورصد الأحداث دون منهجية قادرة على استشراف المستقبل .

أولاً : الإطار النظري :

سوف تتناول الورقة البحثية متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية – صناعة القرار) بالعرض والتحليل النظري على النحو التالي:
المتغير الأول: القيادة التحويلية

Transformational leadership:

١ - المفهوم العام للقيادة :

يرى (Lester, ١٩٧٥) أن القيادة هي أحد أهم الموارد لكل المنظمات, التي تتجلى صورها في الأفراد من خلال المجالات الواسعة للمواهب والقدرات, وظهر ذلك جليا في تعريفه للقيادة حيث عرفها بأنها, المورد الذي يستخدمه الأفراد, والجماعات من أجل تمكين المنظمة من فعل ما تسعى إليه وتنجز ما قامت من أجله. ولهذا عرف (Hersey & Blanchard, ١٩٨٨) القيادة بأنها تحفيز الأفراد والجماعات وتوجيههم تجاه الهدف المحدد لكل موقف, وبنفس المعنى تقريبا عرف (Omolayo, ٢٠٠٧) القيادة على أنها عملية التأثير الاجتماعي التي يسعى القائد من خلالها إلى تطويع مرؤوسيه في تحقيق, وإنجاز الأهداف التنظيمية. ويشير (Charnov & Montana, ١٩٩٣) إلى أن القيادة, هي عملية إحياء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال, ومثابرة في إنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم, فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام K وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف وقد عرف (السبيعي, ٢٠١٢) النمط القيادي بأنه, السلوك الذي يتبعه القائد للتأثير في المرؤوسين, وأن تطبيق نمط القيادة الإدارية الناجح, والمناسب هو محاولة من القائد للحصول على أفضل إنتاجية ممكنة من المرؤوسين لصالح المنشأة " ويرى (السلمى, ١٩٧٣) أن النمط القيادي هو, السلوك

الغالب على تصرفات المدير اليومية وهو ينجز من خلال ممارسته لوظائف التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة.

٢- مفهوم القيادة التحولية :

فرضت المنافسة العالمية الشرسة في الأسواق ضرورة التحول من نظريات القيادة المختلفة إلى نظرية القيادة التحولية لما لها من قدرة للتكيف مع التغيرات المتسارعة لتحقيق أهداف المنظمة وقد ظهرت القيادة التحولية نتاج لجهد عدد من الباحثين في مجالات متعددة خلال العقود الماضية التي أسهمت في بناء نظرية القيادة التحولية والعمل على دراستها بعناية باعتبارها النمط القيادي الأنسب للقرن الواحد والعشرين (Oterkiil & Ertesvag, ٢٠١٤). ولهذا تعتبر القيادة التحولية من النظريات الحديثة نسبياً في أدبيات القيادة، وهي تركز على القيادة من أجل التغيير والتميز الإداري للقائد، وذلك من خلال إدارة الاندماج وتكوين جماعات العمل أو تغيير ثقافة المنظمة. وأن هذا الأسلوب من القيادة يسعى إلى تنمية تابعة ليصبحوا قادة المستقبل من خلال خطة عمل تعبر عن رؤية المنظمة لكل مرؤوس مما يعزز الثقة بين القادة التحويلين والتابعين ويجعلهم ينظرون إليه من خلال منظور أخلاقي يتصف بالإيثار وأنكار الذات مما يجعل القيادة تتوحد مع التابعين وتشجعهم على الابتكار دون نقد للأخطاء وحثهم على تقديم أفكار وحلول مبتكرة للمشكلات لأنه نفسه عادة ما يفكر فيما لا يفكر فيه الآخرون، فالقائد التحويلي يتفادى استعمال القوة المباشرة لكنه يستخدم مصادر القوة لديه لتحريك التابعين تجاه الرسالة أو الهدف فهو يعلم حاجة كل منهم للإنجاز والنمو ويقوم بدور المدرب والناصح والمعلم فداًماً ما يوجد فرصاً للجميع مع مراعاة الفروق الفردية بينهم (الرشيدى، ٢٠١٤)، وبهذا فإن القيادة التحولية تعتبر بمثابة نقلة نوعية لنظريات القيادة التقليدية فقد دمجت بين مميزات القيادة الكاريزمية والسلوكية والموقفية والتبادلية وذلك من خلال التركيز على سمات القائد وشخصيته كما أهتمت بالتفاعل بين القائد والتابعين حيث النظريات الموقفية التي تعد القيادة التحولية ناتجة عن تفاعل عناصرها الرئيسية المتمثلة في العلاقة بين القائد والتابعين ووضوح المهام المطلوبة وقوة القائد وبهذا استحوذت على

ميزة القيادة التبادلية من حيث تبادل المصالح والمنفعة المشتركة لفريق العمل مع تجنب سلبيات النظرية التبادلية (قرواني، ٢٠١٧). ، ففي هذا النمط يتم تحويل كلا من المرؤوس، والقائد إلى مستوى أعلى من الأداء والوعي، ويتميز هذا النمط بوضوح الرؤية المستقبلية، والقدرة على إثارة همم المرؤوسين لتحقيق أعلى مستويات الأداء في منظماتهم، إضافة إلى القدرة على تحقيق الأهداف بدافعية عالية (Schimmoeller, ٢٠٠٦). ويرى (Podsakoff et al., ١٩٩٠) أن القائد التحويلي هو الذى يسعى إلى زيادة وعى مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. ويشير (Trofino, ٢٠٠٠) إلى أن القيادة التحويلية تعنى سعى القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز، والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات، والمنظمة ككل. وينظر (Kark et al., ٢٠٠٣) إلى القيادة التحويلية على أنها التفاعل بين القادة، والمرؤوسين الذى يؤدي بدوره إلى رفع التحفيز، والارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة. ويعرفها (Rafferty & Griffin, ٢٠٠٤) بأنها استخدام القائد لعنصر الجاذبية، والصفات الشخصية ذات الصلة، ليرفع من تطلعات مرؤوسيه، ويحول الأفراد والنظم إلى محركات للأداء كما أوضح (hall et al, ٢٠١٢) : القيادة التحويلية يكونها مدخل قيادي يحدث التغيير في النظام الاجتماعي، والفردى وصولاً للنموذج المثالي، من خلال تغيير إيجابي ذو قيمة في سلوكيات العاملين بهدف تأهيلهم ليصبحوا قيادة المستقبل، كما تعمل القيادة التحويلية على تحفز المعنويات ودعم الأداء عن طريق آليات متعددة تشمل ربط، الميول، والمصالح الشخصية للعاملين بعملهم وكذلك للمنظمة وخلق نموج قيادة يؤثر في العاملين، بشكل ملهم يحث العاملين لتولي مسئوليتهم كما يساعد نموذج القيادة التحويلية في فهم نقاط قوة العاملين، ونقاط ضعفهم بما يساعد القائد على تحقيق الموائمة بين ميول العاملين، والمهام المكلفين بها بما يحقق في النهاية تحسن أدائهم،

والثابت من كل الدراسات السابقة أن كل المديرين الذين نفذوا القيادة التحويلية كانوا أكثر كفاءة في كلا من القطاعين العام والخاص.

٣- أبعاد القيادة التحويلية :

أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وأبعاد مختلفة، إلا أنه يبقى هناك أبعاد شائعة تقاطع واتفق عليها اغلب الباحثين (نجم، ٢٠١١). حيث شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً منذ منتصف ثمانينيات القرن الماضي، من خلال إسهامات (Bass, ١٩٨٥) عندما عمل على وضع نظرية منهجية متكاملة للقيادة التحويلية، شملت أبعاد ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، الذي تضمن ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية، هي: الكاريزما، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية ثم أضاف عليها (Bass, ١٩٩٠) مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة (الإلهام) Inspirational Motivation (العوضي، ٢٠١٥). كما تناول (Avolio et al., ١٩٩١) بتطوير نموذجاً أكثر حداثة لأبعاد (Bass, ١٩٩٠) من خلال توسيع المؤشرات الدالة على كل بعد، كما أضاف بعداً آخر جديداً للأبعاد التي أشار إليها (Bass, ١٩٨٥) في نموذج أطلق عليه **"The Four I's of Transformational Leadership"** ويتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد للقيادة التحويلية تتمثل في التالي (عيد، ٢٠١٥) :

Individualized Consideration الاعتبارات الفردية

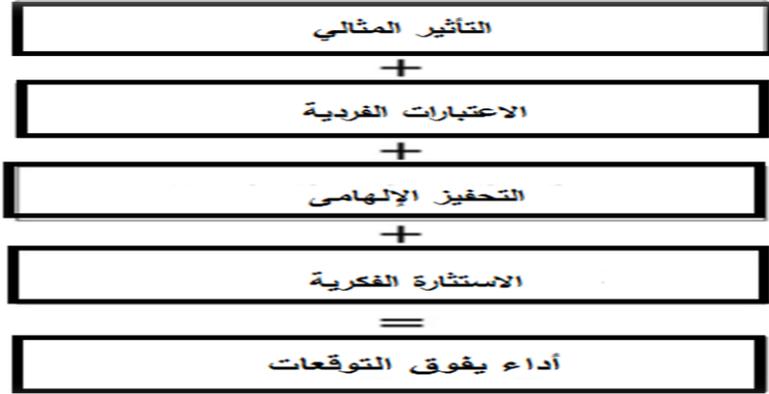
Intellectual Stimulation الاستشارة الفكرية

Inspirational Motivation التحفيز الإلهامي

Idealized Influence التأثير المثالي

وقد صاغ (Hall et al., ٢٠١٥) تلك الأبعاد في معادلة إدارية للقيادة التحويلية كالتالي:

شكل رقم (٥) : معادلة أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: (hall et al, ٢٠١٥)

وعلى ما سبق من أبعاد القيادة التحويلية التي تناولتها الدراسات السابقة يتضح اتفاق الباحثين :

(Schimmoeller, ٢٠٠٦ ; Avolio et al., ١٩٩٩; Avolio et al., ١٩٩١; Bass, ١٩٩٠; Zopiatis & Constanti, ٢٠١٠; Eisenbeib and Boerner ٢٠١١; and Felfe, ٢٠١١; Raja and Palanichamy, Frank ٢٠١١; Bacha, ٢٠١٤ ; hall et al, ٢٠١٥)

حول تلك الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي / السمات / السلوك , التحفيز الإلهامي, الاستشارة الفكرية, الاعتبارات الفردية) , مما دفع الباحث لتناول نفس أبعاد القيادة التحويلية كالتالي:

١- التأثير المثالي (Idealized Influence) :

أوضح (نجم & عبد اللطيف, ٢٠١٥) أن التأثير المثالي يعتبر أقوى أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً في خلق الإبداع والمعرفة التنظيمية التي تشجع على تدفق الابتكارات داخل المنظمة، لذلك فهناك علاقة بين التأثير المثالي والعديد من المتغيرات

التنظيمية مثل التميز المؤسسي و إدارة المعرفة، الإبداع الإداري، الالتزام التنظيمي، الأداء والرضا الوظيفي. كما أن بعد التأثير المثالي يعبر عن أعلى مستوى من مستويات القيادة التحويلية حيث أنه يشير إلى سلوك القائد الذي يكون بمثابة نموذجاً يحتذى به من قبل أتباعه - أى أن يكون قدوة لهم - وبذلك التأثير ينال القادة إعجاب واحترام وثقة أتباعهم وذلك لأن اهتمام هؤلاء القادة باحتياجات الآخرين يفوق اهتمامهم باحتياجاتهم الشخصية (Bacha, ٢٠١٤).

كما أكد(عيد, ٢٠١٥) على أن القادة التحويليين هم نموذج للإيثار وهذا النموذج يخلق الاحترام والإعجاب لدى الأتباع ، كما أن التأثير المثالي في حقيقته هو أحد المؤثرات الهامة والمرتبطة بعنصر الكاريزما لدى القادة الذين يحاولون من خلاله استخدامهم للمعايير الأخلاقية العالية التي تنال ثقة واحترام أتباعهم وتحفزهم لإتباع نفس المعايير . وأن هذا التأثير يمكن أن يستمد الأتباع من قائدهم عن طريق عنصرين هما : سمات القائد (التأثير المثالي بالسمات) أو أن يكون نتيجة لسلوكيات وتصرفات القائد في العمل (التأثير المثالي بالسلوكيات) ويمكن استعراضهم كأبعاد مكملة كالتالي

١-١- التأثير المثالي بالسمات (Idealized Influence (Attributes)

يسلك القادة وفقاً لهذا البعد الفرعي من التأثير المثالي سلوكيات تجعلهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت. ومن السمات التي ينبغي أن تتوفر بالقادة حتى يتصفوا بالمثالية هو الاهتمام بالاعتبارات الفردية للتابعين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، فهم على استعداد دائم للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين ، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، كما أنهم متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم تجاه التابعين وذلك من خلال التمسك بالمعايير الأخلاقية فهم يتفادوا توظيف قوتهم كقادة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمون قوة القيادة للتأثير وتحفيز التابعين لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ، ومتى ما توافرت تلك الصفات المثالية لدى القائد يعمل التابعون على محاكاتهم مع مرور الوقت ، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين هي نفس أهداف القائد فيعملون بأقصى طاقاتهم لتحقيقها ليس لإرضاء القائد أو خوفاً من سلطته ولكن لكونها أهداف تجسد قناعاتهم (العوضي, ٢٠١٥) كما

يؤكد هذا البعد على أن الكاريزما الاجتماعية للقادة مثل الثقة، و عدم الاهتمام بالمصلحة الذاتية فقط، فلا بد أن تتحول الكاريزما لقدوة من السلوك الاخلاقي الراقى لاكتساب احترام وثقة العاملين فتكون فى ذاتها أداة للتأثير على العاملين لتحقيق التطوير (Hall et al., ٢٠١٥). وأوضح (نجم & عبد اللطيف, ٢٠١٥) أن التأثير المثالي يبرز الخصائص الكاريزمية للقائد التحويلي، كما توصل (Manshadi et al., ٢٠١٤) أن هذه الخصائص الكاريزمية للقيادة التحويلية تجعل من القائد نموذجاً يحتذى به وزيادة الثقة في قراراته وتصرفاته.

١-٢- التأثير المثالي بالسلوك (Idealized Influence (Behaviors)

كانت دراسات جامعة Ohio University من أوائل وأهم الدراسات التي هدفت لدراسة تأثير السلوك القيادي على التابعي (Schimmoeller, ٢٠٠٦). وذلك باعتبار أن التأثير المثالي بالسلوك بمثابة وسيلة تأثير القائد على التابعين من خلال سلوكياته اليومية و التي تعبر عن القيم والمعتقدات التي يؤمن بها ويتعامل من خلالها بشكل مستمر مع العاملين مما يولد لديهم قناعة برؤية ورسالة القائد ومع التكرار تنشأ ثقة متبادلة بينهم لتحقيق أهداف المنظمة وبهذا يكون سلوك القادة التحويليين دائماً موجه بالأهداف بالاعتماد على روح الفريق بمعتقدات وقيم وأهداف ورسالة المنظمة (عيد, ٢٠١٥) ويشير (Bass & Riggio, ٢٠٠٦) أن التأثير المثالي للسلوك محدد بالسلوكيات القائد التي يمكن ملاحظتها بشكل مستمر ومباشر من قبل الأتباع ومن هذه السمات:

- لدى القائد التحويلي معايير عالية للسلوك الأخلاقي والأدبي مما يجعله قادر على التأثير على سلوكيات العاملين وفقاً لتلك المعايير لتصبح بذلك سلوك طبيعى ضمن أخلاقيات بيئة العمل للمنظمة .
- أن القائد التحويلي المتميز لا يسعى بالضرورة للشهرة والتفاخر بمناصبه. فهم غالباً يمتازون بمزيج من التواضع الشخصي مع إدارة تنظيمية محترفة لذا فاعلم التابعين ينظرون لهم بإعجاب ويضعوهم قدوة للمعاملات بينهم .

■ سلوكيات التأثير المثالي للقائد التحويلي تتمثل في الثقة المطلقة المتبادلة بينه وبين فرقة ويظهر حجم تلك الثقة خصوصا عند مواجهة المخاطر. كما يؤكد (Avolio, et..al, ١٩٩١) أن التأثير المثالي بالسلوك يتمثل في إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رؤية ورسالة المنظمة وذلك من خلال تحويل التأثير المثالي بالسمات وصفات إلى سلوك متبع من القائد والذي يجعل منه فعالاً وجزءاً من بيئة عمل المنظمة، ويضيف (عبد الوهاب , ٢٠٠٠) أن هناك نوعان من السلوك القيادي الفعال وهما السلوك التوجيهي والسلوك المساند , وأن القادة يؤثرون باستخدام هذين النوعين من السلوك. و النمط السلوكي الأفضل هو الذي يولي الاهتمام بمشاعر الآخرين وفي ذات الوقت يولي الاهتمام بالعمل وهو ما يحدد مدى تمكن القائد من التأثير في سلوكيات التابعين و اكتساب الثقة والاحترام المتبادل بين فريق العمل بشكل مستمر .

٢- التحفيز الالهامي **Inspirational Motivation**:

يتصرف القادة التحويليين وفق هذا البعد من خلال وسائل تعمل على تحفيز التابعين وإلهامهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وتحفيز التابعين للتفكير في المستقبل من خلال دراسة البدائل المختلفة والمفاضلة بينها بما يناسب تطلعاتهم ليكونوا من خلالها شركاء في تحقيق الأهداف ، و ذلك من خلال استخدام القائد للرموز والشعارات التي تعبر عن رؤية لتوجيه الجهود لتحقيقها (عوضي, ٢٠١٥).

هذا ويعبر التحفيز إلهامي عن قدرة القائد على إيصال توقعاته المرتفعة للمرؤوسين والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة (سطوحى, ٢٠١٤) كما يتمثل في قدرة القادة على تحفيز الآخرين من خلال توفير الدافع، والتحدى للمرؤوسين مما يوفر إحساساً واضحاً بالهدف الذي يجب العمل من أجله (Avolio, et al, ١٩٩٩). كما يعرف (Avolio, et al, ١٩٩١) التحفيز الإلهامي بأنه إثارة المشاعر من خلال عمليات التواصل المستمر مع العاملين، والتسامح والتقويم في حالات الفشل أو التقصير دون الإخلال بالانضباط التنظيمي مستقبلاً . ويرى (Bacha, ٢٠١٤) بأن

التحفيز الالهامي هو الطريق الذي يقدم القائد من خلاله رؤية واضحة تجذب وتلهم أتباعه. والقادة الملهمون يقدمون التحدي لأتباعهم لتحقيق الأهداف المستقبلية وتوفير المعنى والقيمة المعنوية للمهمة التي يؤديها الفريق . ويعرف (الرشيدي, ٢٠١٤) التحفيز الالهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين لرفع مستوي تطلعاتهم من خلال استخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتكيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة، لذا فإن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستميلون التابعين ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بحتمية تحقيق الأهداف ، فهم يجعلون الشعور بالقيمة والثقة هدف .ويري (العمرى, ٢٠٠٨) أن القادة التحويليين يعملون على تحفيز التابعين من خلال تعزيز شعورهم بالولاء والثقة في رؤية المنظمة من خلال الثقة المتولدة تجاه شخصه من العاملين وبذلك يتمكن من تحفيز الفريق لإنجاز مهامهم بكفاءة من خلال تدعيم قدراتهم ومهارتهم .

كما أشار (نجم & عبد اللطيف, ٢٠١٥) أن التحفيز الملهم يعتبر جانباً رئيسياً من كاريزيمة القائد، فالقائد الملهم يستطيع إيصال رؤيته بمزيد من التفاؤل والحماس كما يستخدم الرموز لزيادة الوعي بالأهداف المطلوبة.

ويري (عبد , ٢٠١٥) أن القادة التحويلي يعمل على تحفيز أتباعه باستخدام مجموعة متنوعة من الوسائل مثل العاطفة ، والمنطق ، والطموحات الوظيفية ، فالتحفيز الالهامي هو تجسيد لرؤية القائد التنظيمية ، ومدي قدرتها لإقناع أتباعه التحرك كفريق تجاه هذه الرؤية ، وإثارة حماس الفريق لمواجهة التحديات التي قد تعيق تحقيق هذه الرؤية التنظيمية , ويهدف القادة التحويليين من التحفيز إلى محاذاة الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية للتابعين لتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة .

٣- الاستثارة الفكرية *Intellectual Stimulation* :

يمكن توصيف الاستثارة الفكرية من خلال توصيف موجز يمثل في (صياغة رؤية جذابة) حيث تتمثل الاستثارة الفكرية قدرة القائد على صياغة الرؤية والتعبير عنها بما يشكل إجماع على تنفيذ تلك الرؤية على مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد تحديد الطريقة التي تمكنهم من أن يساهموا من خلالها في تحقيق رؤية المنظمة بجانب تحقيق طموحاتهم الشخصية في آن واحد، وبهذا يمكن تعريف الاستثارة الفكرية بأنها قدرة القائد على إثارة عقول التابعين ليصبحوا مبدعين قادرين على طرح أفكار للخروج برؤية لمواجهة الأزمات المختلفة (عيد، ٢٠١٥).

كما توصل (Raja and Palanichamy, ٢٠١١) إلى وجود علاقة إيجابية للاستثارة الفكرية مع الأداء المتميز و الفاعلية، والرضا، وزيادة الجهد المبذول. وقد وصف (hall et al, ٢٠١٥) الاستثارة الفكرية بكونها الدرجة التي يتحدى القائد فيها مخاطر العمل المتوقعة من خلال حث العاملين على التفكير و إبداء الرأي في التعامل معها، ومن خلال تلك المشاركة يحث ويشجع على الإبداع لكونه يمنح مساحة من إثارة الموارد البشرية كأنهم أصحاب القرار، وبهذا فالمواقف الغير متوقعة هي بالنسبة للقائد التحويلي فرصة للتعلم والتفكير الجماعي للتوصل لطرق أفضل للقيام بالمهام , ويرى (سطوحى، ٢٠١٤) أن الاستثارة الفكرية هي قدرة القائد ورغبته في جعل التابعين يفكرون في أساليب جديدة (غير تقليدية) لأداء الأعمال والتعامل مع الصعوبات على أنها مشكلات تحتاج إلى تفكير الفريق بالكامل للخروج بحلول تناسب الطموحات. ويؤكد على ذلك (العمرى، ٢٠٠٨) باعتبار الاستثارة الفكرية هي جوهر القيادة التحويلية التي تعبر عن قدرة القائد على تحفيز الافكار الغير تقليدية و رفع الوعي الجمعي وتوسيع مدارك الفريق لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستثمار في افكارهم. ويعرف (Bacha, ٢٠١٤) الاستثارة الفكرية بأنها الدرجة التي يتحدى فيها القائد المخاطر من خلال وضع التغلب عليها هدف لإثارة أفكار أتباعه وبذلك يستطيعون الوصول إلى أفضل السبل لتنفيذ مهامهم للتغلب على تلك التحديات.

وركز (الرشيدي, ٢٠١٤) بأن هذا البعد يتمثل قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل مبتكر وبهذا فعملية الاستشارة الفكرية (عملية عقلانية تعتمد على الذكاء الجمعي لحل المشكلات بعناية). وبالتالي فإن عملية الاستشارة الفكرية تكون في قمتها عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، ومع تصاعد الاستشارة الفكرية يعمل القادة على توفير قنوات واليات تنفيذية للمفاضلة بين تلك الأفكار .

٤- الاعتبارات الفردية Individualized Consideration :

وفقاً لهذا البعد يعطى القائد التحويلي اهتماماً خاصاً للاحتياجات الفردية وذلك بهدف تطوير مستوى أداء الأفراد وتنمية قدراتهم ، فالقائد عندما يتعامل مع الاعتبارات الفردية يتعامل بكونه مدرّباً وناصحاً وصديقاً وموجّهاً وليس كقائد يمتلك سلطة الأمر ، فالقائد في هذا البعد يهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد. ويعمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم مع الوضع في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم من حيث حاجاتهم ورغباتهم. وهذا يستدعي ضرورة أن يكون القائد مستمعاً جيداً للأفراد ويمنحهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. كما يقوم القائد أيضاً وفق هذا البعد بتفويض المهّمات كوسيلة لتنمية قدرات الموارد البشرية ، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف إلى ما إذا كان المرؤوسون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم. (العوضي, ٢٠١٥).

و يشير(نجم & عبد اللطيف, ٢٠١٥) إلى أن الاعتبارات الفردية تتمثل في درجة اعتناء القائد باحتياجات التابعين واستعداده لتوفير الدعم اللازم من أجل مساعدتهم في دفع حياتهم المهنية وتوفير الدعم والتشجيع لتنميتهم الذاتية، في ظل احترام وتقدير مساهماتهم الفردية مما يجعلهم أكثر أداءً داخل فرق العمل و اشراكهم في صناعة القرار ويرى (سطوحى, ٢٠١٤) أن الاعتبارات الفردية تتمثل في اهتمام القائد الشخصي وإدراك الفروق الفردية بين الموارد البشرية والتعامل مع كل فرد بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو. ويرى

(Schimmoeller, ٢٠٠٦) أن الاعتبارات الفردية هي مدي اهتمام القائد بشكل فردي لكل من أعضاء الفريق بحيث يشعرون أن لديهم علاقة شخصية قوية مع القائد دون تجاوز في تلك العلاقة بما يضر بمسار العمل على لإشباع احتياجاتهم الفردية . ويؤكد (Bass & Riggio, ٢٠٠٦) أن الاعتبارات الفردية تتمثل في ضرورة توفير القائد التحويلي لمناخ الداعم للأفراد من خلال توفير قنوات للاتصال مع التابعين لمعرفة احتياجاتهم والعمل على مساندة طموحهم من خلال استجابة القائد لتلك التطلعات كمدرّب ومستشار يساعدهم لتحقيق ذاتهم. ووفقا لهذا البعد فالقائد التحويلي يعمل بشكل مستمر على تحديد الفروق الفردية من حيث الاحتياجات والتطلعات ثم يعمل على تحديد السلوك القيادي الأنسب لتلك الفروق فمثلا : هناك بعض الموظفين يحرص القائد تشجيعهم بشكل مستمر لوجود فروق فردية تستجيب للتحفيز بمعدل اكبر من بقية الفريق والبعض الاخر له رغبة بالعمل منفرد ليدفع. فيراعي القائد التحويلي هذا الفارق ويعمل على توفير مزيد من الاستقلالية له . بينما هناك أفراد من التابعين يري القائد ضرورة التعامل معهم بحزم نظرا لفروقهم الفردية التي لا تهتم بالعمل . وبهذا تتمثل الاعتبارات الفردية بالنسبة (Avolio et.al, ١٩٩٩) في فهم احتياجات التابعين والعمل بشكل مستمر لدفعهم من أجل تطوير إمكاناتهم

المتغير الثاني : صناعة القرار.

Decision making:

١ - مفهوم وأهمية صناعة القرار:

متطلبات صناعة واتخاذ القرارات ترتبط بشكل مباشر بعاملتي الزمان والمكان اللذان هما جوهر التفكير والتحليل في كافة القضايا المتشابكة التي ترهق تفكير متخذي القرارات، فضلا عن كونها ترتبط أيضاً بطبيعة الموقف وأبعاده. ففي ظل الظروف العادية تتوافر المعلومات وتتواجد مساحات من الوقت للدراسة والتحليل والمفاضلة بين البدائل وهو ما ينعكس على سهولة صناعة واتخاذ القرارات، أما في ظل ظروف عدم التأكد أو الظروف الطارئة والأزمات وهنا يجب التأكيد أن عملية صناعة واتخاذ

القرارات الاستراتيجية تكتسب أهميتها الكبرى نظراً لما يترتب عليها من تحديد الأسباب والأطر والآليات التي تحدد وسائل تنفيذها والآثار التي تترتب عليها (أبو الفتوح, ٢٠٢١). ونظراً لتعدد المفاهيم ومراحل صناعة القرار فسيتم تناول مفهوم صناعة القرار من خلال منظور التعريفات التالية:

فقد تناول (Ata Elayyan, ٢٠١٥) عملية صنع القرار بأنها عملية معرفية تؤدي بشكل عقلائي إلى اختيار مسار العمل بين العديد من البدائل المتاحة للوصول إلى اتخاذ القرارات الرشيدة Good Decisions والتي تعني "اتخاذ خيارات متسقة ومضاعفة القيمة مع قيود تنظيمية محددة"، كما أشارت الدراسة إلى أن عملية صنع القرار تعتمد على الاختلافات بين قيم واتجاهات متخذي القرارات، وهذه الاختلافات تحدث بسبب الاختلاف في الخبرة، والقدرة التحليلية في تكوين الإدراك ومعالجة المعلومات ونطاق التشاور، ودرجة مرونة الاختيار وتوظيف الموارد، وعلاقات الثقة بين متخذي ومنفذي القرارات. في حين عرف (Harvey, ٢٠٠٧) عملية صنع القرار بكونها مرحلة اقتراحاتٍ تطرح على متخذ القرار في سياق متكامل مع عمل المنظمة وموقعها الاستراتيجي، ويتم في تلك المرحلة تقديم البدائل وتحسب المخاطر والنتائج المحتملة، وتخضع لعمليات مراجعة وتدقيق ومن ثم التوصل إلى قرار محدد، وقد أشار أن صناعة القرار بهذا الوصف تجعلها عرضةً للخطأ البشري، لأن القائمين على صناعة القرار لديهم شخصيات وتحيزات ومواقف مختلفة، وبعضهم قد تبرز لديه دوافع و رغبة في المخاطرة، وهذا ما يجعل من التوصل للقرار الرشيد أمراً ضرورياً ومعقد ويرى (أبو الفتوح, ٢٠٢١) أن اختلاف أساليب وآليات صناعة القرارات معقدة للغاية وخاصة في إدارة الأزمة باختلاف نوع الأزمة ومجالها وعمقها وشدتها، فالأزمات المتوقعة واضحة الأبعاد يتم اتخاذ القرارات بشأنها عن طريق تحديد الأزمة، وتوليد وتنمية الأفكار المتعلقة بها، على عكس الأزمات غير المتوقعة فإنها تتطلب اتخاذ قرارات في ظل تسارع الأحداث وضيق الوقت ونقص المعلومات.

٢ - مستويات ديناميكية صناعة القرار .

تضمن ديناميكية عملية صنع القرار في الكيفية التي يمكن من خلالها التوصل إلى قرار من بين عدة بدائل متنافسة لتحقيق أهداف معينة، أو تجنب حدوث نتائج غير مرغوب فيها كما أن اختيار القرار يتم من خلال إطار من التصور العام لما يمكن أن يترتب على الأخذ به من مخاطر، أو لما يمكن أن يحققه في النهاية من نتائج. ولا يمكن أن يتولد هذا الاقتناع إلا بعد مداولات لكل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار محل الدراسة، ويمكن وصف ديناميكية عملية صنع القرار بالنقاط التالية (زهران , ٢٠١٧)

١- عملية صنع القرار هي عملية جماعية متكاملة قائمة على التفاعل الذي يتم على عدد من المستويات ذات الصلة بهذه العملية المعقدة وهو ما يجعل عملية الصناعة ديناميكية بين تلك المستويات

٢- صعوبة حصر وتقييم العوامل والمتغيرات المتعلقة بموضوع القرار وذلك بالإضافة إلى نسبية درجة الأهمية النسبية لكل متغير أو لكل هدف وذلك لتعدد أنواع الأهداف .

٣- المشهد الديناميكي هو الظروف التي تشهد فيها مجموعة الخيارات (أي البدائل) أو مجموعة الأبعاد (أي المعايير) وقد يتضمن المشهد الديناميكي نشوء بدائل جديدة أو عودة ظهور بديل قديم كان قد تم استبعاده لذلك فالخيارات الديناميكية يمكن أن تغير نتائج معالجة المعلومات وحيثيات القرار من خلال ظهور خيار جديد يمكن أن يدفعهم إلى مقارنته بالخيارات السابقة (Mintz et. , ٢٠١٦)

جدير بالإشارة أن تلك الحالة الديناميكية لصناعة القرار يمكن تعميمه على مجمل مستويات التخطيط (استراتيجي، تكتيكي، تشغيلي) دون انفصال والوقوع في جدليات حول انفصال عملية صناعة القرار عن التخطيط حيث كلاهما قائم على توفير الرؤية والبدائل أمام متخذ القرار حيث أن صناعة القرار في مجملها تقبل التكامل وتعدد المناهج حسب الاتجاه , لذلك فالوقوع في جدليات الفصل بين صناعة القرار والتخطيط واتخاذ القرار بتوصيفات مرحلية لتجاوز تعقيد المهام بين القائمين على

القرار ربما يصنع أزمة جديدة في عملية الصناعة نفسها بانفصال مكوناتها عن مسار التكامل في مواجهه التحولات الديناميكية للحالة قيد القرار ويمكننا أن نفرق بين أربع حالات تمثل خصائص صناعة القرار على النحو التالي (فرحان ، واخرون :٢٠١٨):

- ١- **حالة القرار الموثوق (حالة التأكد):** يكون صناع القرار على علم بما سيحدث بالضبط من خلال معلومات كاملة وواضحة عن النتائج المحتملة وبهذا يتم صناعة القرار في حالة موثوقية وقد يحدث آثار سلبية في المستقبل للقرار الا أن حالة التأكد عند اتخاذ القرار كانت موجوده وفق مقتضيات الموقف .
- ٢- **حالة القرار الاحتمالي (حالة المخاطرة):** صناعة القرارات في حالة ظروف المخاطرة ونقص المعلومات أو محدوديتها وبالتبعية محدودية استشراف الاثار المترتبة على لقرار .
- ٣- **حالة قرار عدم التأكد :** عدم التأكد من أن المعلومات كاملة لصناعة القرار، وفي تلك الحالة التي لا يمكن تحديد احتمالات وقوع البدائل الممكنة من خلال استكمال المعلومات وتحويل عدم التأكد إلى حالة المخاطرة المحسوبة .
- ٤- **حالة قرار الصراع والأزمة:** الحالة التي تكون عملية صناعة القرار اكثر تعقيد وضغط من خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار والظروف المحيطة والبدايل المتاحة وتداخل وتشتيت تحديد الاستراتيجيات وقرار الأزمة أو الصراع قد يندرج ضمن حالات القرار السابقة مما يجعلها حالة مركبة ومتداخلة على ما سبق ومن خلال استعراض حالات صناعة القرار بين مستويات عملية صناعة القرار يتضح التكامل هذا ويمكننا تقسيم مستويات القرارات وفق الخصائص ضمن الجدول التالي :

جدول (١) خصائص صناعة القرار وفق المستويات التنظيمية

مستويات صناعة القرار			خصائص القرار
المستوى التشغيلي	المستوى التكتيكي	المستوى الاستراتيجي	
محدد	محدود	أولوية	التخطيط الأهداف
أولوية	محدود	متابعة	التنظيم
تكرار	متوسط التكرار	نادر التكرار	برمجة القرارات
متدني	محدود	مرتفع	الغموض
محدودة	متوسط	مرتفعة	التحديات
محدود	متوسط	طويل	المدي الزمني
محدودة	محدودة	مرتفعة	أهمية القرار
موثوقة	محتملة	محدودة	المعلومات
حالة تأكد	حالة المخاطرة - شبه تأكد	حالة عدم تأكد	حالة التأكد

المصدر : إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وعلى ما سبق من تناول لديناميكية عملية صناعة القرار وخاصة عند إدارة الأزمة يضيف (الأسمرى, ٢٠١٥) على الخصائص السابقة مجموعة من القواعد التي تحدد فاعلية صناعة القرارات الحرجة للأزمات كالتالي :

- ١ - تجنب الصناعة العاجلة للقرار أثناء ضغط ديناميكية الأزمة والعمل على استشراف العواقب.
- ٢ - البحث عن معلومات المستجدة من أهم مسؤوليات مواجهة الأزمة فكل لحظة يمكن أن تحمل أحداث تغير مسار الأزمة ويصبح القرار سلبيا أو غير موثر.
- ٣ - مراجعة الاستراتيجيات واختيار واختبار استراتيجية لكل مرحلة من مراحل الأزمة و بناء على المعلومات المتاحة والامكانيات المتاحة.
- ٤ - تحديد مركز للسلطة دون تشتيت وهذا لا يمنع عملية المشاركة بقدر ما هو ضمانة لعدم العشوائية.

٣- أبعاد ومراحل صناعة القرار.

الحكمة في الإدارة Wisdom in Management ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بتلك القاعدة يمكننا أن نختزل دراسة (Ali Intezari & David J. Pauleen, ٢٠١٨) التي تم من خلالها مقابلة ٣٧ من كبار القادة التنفيذيين للتعرف على وجهات نظرهم حول مفهوم صناعة القرار ولقد انتهت الدراسة أن اتخاذ القرارات الحكيمة هي عبارة عن عملية إدراكية عاطفية معرفية متكاملة الأبعاد تأخذ في الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية المتعلقة بالقرار لذلك كان المتفق عليه علمياً وعملياً أنه كلما زادت قدرات صناع القرارات كلما زادت معرفتهم بالأدوات والعمليات التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة، لذلك من الضروري في عملية صناعة واتخاذ القرار اتباع الإجراء اللازم والاختيار الصحيح باستخدام الأداة المناسبة التي تتناسب مع الحالة الخاصة لتجنب عواقب القرار السيئ، بالإضافة إلى فهم النظريات والاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات جيدة، فقد يؤدي الخوف من المخاطر إلى عدم اتخاذ قرار على الإطلاق وهو أسوأ قرار. ومع ذلك، إذا تم إنشاء أساس قوي لصنع القرار، يتم إنشاء بدائل جيدة، ويتم تقييم هذه البدائل بشكل صارم، ويتم تحليل جيد لعملية صنع القرار، وبالتالي فإن جودة القرار تميل إلى أن تكون جيدة لذلك تمر عملية صنع القرارات بالخطوات التالية (ابو الفتوح, ٢٠٢١):

٢-١- تحديد المشكلة:

تعتبر تحديد المشكلة الخطوة الأولى في عملية صناعة القرار، حيث لا يعتبر اتخاذ القرار رشيداً دون تحديد أبعاد المشكلة، وتحديد المشكلة تعني تحديد الهدف الذي يسعى صانع القرار لطرحه كأحد البدائل وهناك ثلاثة أسباب رئيسية تسبب الفشل في التشخيص السليم للمشكلة وهي: التعريف الخاطئ للمشكلة؛ وكون القائم بالتشخيص لم يدرك المشكلة الحالية؛ وتجاهل مرحلة التشخيص نفسها وهذا يوضح ضرورة أهمية الاعتماد على المعلومات بكثافة أكبر في عملية صناعة القرار وخاصة أثناء الأزمات، لذلك فمن الضروري لعملية صناعة القرار وسرعة التشخيص للمشكلات والتحديات وجود وحدات نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسات لضمان التدفق الحر للمعلومات

لتحقيق الاستخدام الأنسب لنظام المعلومات الإدارية في تحقيق فاعلية وكفاءة صناعة واتخاذ القرارات (أبو الفتوح , ٢٠٢١).

٢-٢- تقدير الموقف:

بعد تشخيص المشكلة تنتقل عملية صناعة القرار إلى المرحلة الثانية التي ترتبط بتحليل المشكلة وتحري وجمع و تحليل البيانات؛ وهذا كله يساعد كثيرا في عملية تحليل المشكلة ويعد تقدير الموقف بمثابة البداية الفعلية لكل من صناعة القرار وإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي بكونه يبدأ من تحليل المؤشرات والعمل على دراسة التغيير المفاجئ (Sudden Change) في الموقف ودراسة أطرافه وتقدير الإمكانيات وعامل الوقت وتكلفة كل سيناريو قرار مطروح للتعامل حيال الموقف، ومن ثم رفعها لمتخذ القرار، بل وإعداد نماذج محاكاة لدوائر اتخاذ القرار للعدو إذا لزم الأمر (عثمان , ٢٠٢٠).

٢-٣- تحديد البدائل:

تتوقف مدى سهولة هذه الخطوة على طريقة معالجة الخطوتين السابقتين حيث عملية تحديد البدائل بدقة ووضوح تتسم بالخصائص التالية: أنه لا بد أن يكون وراءه دافع؛ وأن يميل إلى البساطة والمنطق؛ وكونه متحيز (ويقصد بها استحالة فصل بعض العوامل التي تؤثر في تحديد البدائل كالعوامل الذاتية أو التنظيمية أو الثقافية في عملية التحديد) وهنا تبرز العلاقة بين أهمية المعلومات ودورها في صناعة واتخاذ القرارات التي تتسم بالحكمة والقوة، حيث أن توافر المعلومات بكميات كبيرة يساعد في زيادة الخيارات والبدائل التنظيمية أمام صناع القرارات، ومن ثم ترجيح أفضل البدائل بسرعة هائلة، ولكن في بعض الأحيان لا يستطيع صانع القرار الحصول على المعلومات بسبب عدم توفرها أو عدم إمكانية الوصول إليها نظراً لخلل في مرحلة التشخيص وتقدير الموقف مما يسبب تضليل متعمد أو جهل لعملية صناعة القرار ، فكلما قلت المعلومات زاد الغموض وبالتبعية المخاطرة الغير محسوبة للبدائل المطروحة (Ait Yassine, ٢٠١٧).

٢-٤- تقييم البدائل:

تعتبر هذه المرحلة من المراحل الشاقة والصعبة ذلك أن مزايا وعيوب بدائل القرار أنها لا تظهر في وقت بحثها، وإنما تتكشف في المستقبل، مما يثير الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة، لذلك يجب العمل على المفاضلة الموضوعية للبدائل حيث يتم استعراض البيانات والمعلومات المرتبطة بهذه البدائل، ويتم تصنيفها، مع استبعاد أقلها أهمية، واستبقاء الأهم فيها، لذلك ينبغي اعتماد المنهج العلمي الحديث في صناعة القرار، لم تعد عملية الصناعة تخضع لأسلوب الحدس أو التخمين أو حتى بناءً على خبرة متخذه، ولكنه يعتمد على البحث الدقيق الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال جمع المعلومات من جميع الجوانب المحيطة بالموقف ثم تحليلها وتفسيرها وترجمتها إلى واقع لمساعدة صناع القرارات في تقديم بدائل متزنة ومحسوبة النتائج إحصائياً لتكون أمام متخذ القرار لتحقق في النهاية القرار الرشيد (Ait (Yassine, ٢٠١٧).

٢-٥- اختيار بديل:

تتمثل أهمية تلك المرحلة بكونها تمثل اتخاذ القرار تمهيداً لتنفيذه ويكون ذلك من خلال اختيار أفضل بديل يتضمن مجموعة العناصر والضوابط التالية: يتسق مع بناء نظام اتخاذ القرار؛ مع ضبط القيود المؤثرة على اتخاذ القرار وتوفير الإمكانات اللازمة لتنفيذ القرار مع رفع الجاهزية للتنفيذ بالإضافة إلى حساب ردود الفعل المتوقعة على القرار كتوابع ينبغي العمل على جمع البيانات وتقدير الموقف بخصوصها (أبو الفتوح, ٢٠٢١).

٢-٦- تنفيذ القرار :

وهي آخر مرحلة وتتمثل في اتخاذ القرار، ووضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تنطوي هذه الخطوة على التصريح والإعلان الرسمي بإجراء التغييرات المطلوبة مع التأكد من ردود فعل الذين يتأثرون بالقرار، مع مواجهة الموقف وتوابع القرار الخاص به، حيث يتم إخطار وإقناع دوائر تفعيل وتنفيذ القرار بنوعية الإجراءات التي يتعين

اتخاذها، ومتى يتم تنفيذ القرار وفق الخطة والسيناريو المعتمد للتنفيذ. (عثمان، ٢٠٢٠)

٢-٧- متابعة وتقييم نتائج القرار:

وتعد تلك المرحلة مقدمة انتهاء صناعة القرار وبداية التغذية العكسية والتعلم لصناعة القرارات المستقبلية وذلك من خلال متابعة الإجراءات التي تتخذ لتطبيق القرار، من خلال طرح تساؤلات حول مدي فاعلية تنفيذ القرار مثل: هل تسير الأمور وفقا للخطة؟ ما هي التطورات الغير محسوبة في البيئة الداخلية والخارجية كنتيجة للقرار؟ هل يتوقف أداء المنفذين مع التوقعات؟ وماذا سيفعل المنافسين كرد فعل؟ لذلك فإننا وإذا نظرنا إلى الواقع العملي نجد أن متابعة نتائج القرارات تعتبر أقل الجوانب ممارسة، وذلك على الرغم من أهميتها، فبدون تغذية عكسية ومتابعة وتقييم القرارات والاجراءات من الصعب أن تحدث خبرة منظمة يعول عليها صناعة القرارات المتشابهة في المستقبل. (حواش , ٢٠٠٨).

ثانيا : الدراسات السابقة :

١-الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية .

دراسة (جودة&علي٢٠١٥) تهدف هذا الدراسة إلى بيان العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية، والتحويلية، وسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، كما تهدف إلى معرفة تأثير كلا النمطين على سلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، بالتطبيق على ٣٧٤ مفردة العاملين في المستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود ارتباط معنوي بين نمط القيادة التبادلية، وسلوكيات القادة للانضباط الإداري، في حين توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين نمط القيادة التحويلية، وسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، كما توصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي لنمط القيادة التبادلية كمتغير مستقل على سلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل كمتغير تابع، في حين ثبت وجود تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية كمتغير مستقل على سلوكيات القادة للانضباط في العمل كمتغير تابع.

دراسة (Priyanka , ٢٠١٥) تستهدف الدراسة إلي بيان وجود علاقة بين القيادة التحويلية، والولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة التحويلية، والولاء التنظيمي حيث يهتم القادة التحويليين بمروؤوسيهم ويقدروا مشاركتهم في النجاح، وكمرود لهذا يتحقق الولاء التنظيمي عبر تحقيق الحاجات النفسية الاجتماعية للعاملين مثل شعورهم بالاحترام المتبادل وقبول أفكارهم، وأثبتت الدراسة أن القادة التحويليين يصنعون الوعي الجماعي علي مستوي قطاعات المنظمة فهم يعملون على تحفيز الابتكار، واتخاذ القرار الذي يخلق التطوير والنمو فتلك السمات القيادية تحت العاملين علي الإحساس بالولاء نحو المنظمة.

دراسة (hall et al, ٢٠١٥) تناولت الدراسة الدور الفعال للمدير التحويلي كما وضعت المعاونين له ضمن إطار بحثها لتثبت أن القيادة التحويلية تشكل مجموع من هم يقودون، وليس شخص القائد، وتوصلت الدراسة إلي ضرورة أن تكون القيادة التحويلية نمط للقائد، ومعاونيه وليس لشخص القائد فقط كما توصلت إلي ضرورة دمج مكونات القيادة التحويلية ضمن البرامج التدريبية للمؤسسات فيصبح مديرين المستقبل ذو تميز مؤسسي و أمكانية تطبيق القيادة التحويلية لرفع مستوي الأداء الفردي والجماعي، ما ينعكس علي تميز المنظمة.

دراسة (Kim & Kim , ٢٠١٤) اقترحت تلك الدراسة نموذج تجريبي لاختبار المؤثرات المختلفة لاستراتيجيات الدمج والقيادة التحويلية علي الولاء التنظيمي الفعال وتوصلت الدراسة إلي التحفيز الملهم والاعتبارات الشخصية، مرتبطين بدلالة إحصائية قوية بتحقيق الولاء الفعال وتحقيق معدلات إنتاج أعلى كما أوضحت الدراسة أن هناك بعدين للقيادة التحويلية هما الكاريزما و التحفيز، لم يكونا مرتبطين بفعالية الولاء بعد في مجال تطبيق الدراسة دراسة (الساعاتي, ٢٠١٥) يهدف هذا البحث معرفة تأثير سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان، و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة البحث، وتضمن البحث فرضيتين، رئيسيتين انبثقت عنهما اثني عشر فرضية فرعية أخضعت لاختبارات إحصائية، وتم اختيار عينة و توصل البحث إلى مجموعة من

الاستنتاجات من بينها وجود علاقة ارتباط قوية و معنوية بين سمات القيادة التحولية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، باستثناء مبدأ مشاركة الأفراد العاملين، إضافة إلى تمتع القيادات الإدارية بسمات القيادة التحولية بمستوى متوسط مع التزام إدارة الشركة بدعم، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢: الدراسات السابقة التي تناولت صناعة القرار

دراسة (عثمان, ٢٠٢٠) تستهدف الدراسة الوقوف على مدى تباين وتعقيد أبعاد عملية صناعة واتخاذ القرار ، لتظل رهن هذا التعقيد بين أوراق كلاسيكيات العلوم الاستراتيجية التي تم تناولها بمنظور جزئي لكل تخصص دون تكامل، لتتنصب العلوم السياسية على دراسة آليات صناعة القرار السياسي والقيادة المسؤولة عن اتخاذ القرار على المستوى الداخلي والخارجي ، في حين ركزت العلوم الاقتصادية على تناول القرارات الاقتصادية التي تعمل في إطار عدد من النظريات والتوجهات الاقتصادية، ثم نجد علوم النفس والاجتماع تعمل على دراسة العوامل الاجتماعية التي تؤثر في معدل الاستجابة للقرارات السياسية والاقتصادية وارتباطها بسلوكيات القادة القائمين على القرار، وتتفصل العلوم الإدارية لتتوصل للقرار بمنظور مؤسسي و تناولت الدراسة القرار الاستراتيجي من خلال ثلاث دوائر رئيسية تشمل ثلاثية القرار.. الدعم - الصناعة- اتخاذ، والعمل على الفصل في المفاهيم والتكامل ضمن وحدة عملية اتخاذ القرار.

دراسة (فكري , ٢٠١٩) يهدف البحث الي بيان مدي تأثير الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية وذلك من خلال فرضيتين، الفرضية الأولى تتمثل في أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات" , وتمثلت الفرضية الثانية في انه لا توجد فروق ذات دلالة للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات وقد توصل البحث الي عده نتائج اهمها وجود علاقة ذات دلالة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و صناعة القرار حيث يمكن التنبؤ بمستويات صناعة القرار من خلال قياس أبعاد الثقافة التنظيمية.

دراسة (مبروك, ٢٠١٨) تستهدف الدراسة التعرف على استراتيجيات التفاوض الأكثر شيوعاً، وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من ممارسي العمل السياسي أبرزت النتائج أن الاستراتيجيات تعد الأكثر استخداماً من قبل ممارسي العمل السياسي. كما تناولت الدراسة القدرة على التنبؤ بعملية اتخاذ القرار، وقد أسهمت استراتيجية الإنهاك والتشبيت بالنسبة الأكبر وتلاها في التأثير استراتيجية تطوير التعاون وأخيراً استراتيجية التكامل وتعميق العلاقات بينما جاءت استراتيجية إحكام السيطرة غير دالة في التنبؤ باتخاذ القرار، واستبعدت من النموذج لضعف تأثيرها في المتغير.

دراسة (Ahyar Diah others, ٢٠٢١) ترصد الدراسة الجوانب الرئيسية للمعرفة التجهيز وإدارة القرارات للشركات. من خلال ، نظرة عامة على أدبيات اتخاذ القرار ، لتأكد الدراسة على الحاجة إلى إدارة المعلومات وتعريفها المخطط المستهدف لتحقيق اقصى استفادة منها في عملية اتخاذ القرار بالإضافة الي تقديم لدراسة لحزمة من التوصيات الهامة تتمثل في إطار عمل لتسهيل الاتصال الفعال في عمية صناعة القرار كما تقترح الورقة أيضاً التركيز على نماذج محاكاة للتفاعل بين ادارة المعرفة والأداء التنظيمي لتحسين عملية صناعة واتخاذ القرار مع تفعيل عدد من المبادئ التوجيهية التي تعكس مخطط المحاكاة على التجربة ورصد الروابط بين المتغيرات .

دراسة (Hussain, ٢٠٢١) تتناول الدراسة الجوانب الرئيسية لمعالجة المعرفة واتخاذ القرارات في شركات المال والأعمال. حيث تتناول الدراسة أدبيات عملية اتخاذ القرار والحاجة إلى نظام إدارة المعلومات والسياسة وتحديده لدعم عملية اتخاذ القرار. وتقترح الدراسة نموذجاً لتسهيل الاتصالات بين قنوات اتخاذ القرار و بين إدارة المعرفة ، كما تعمل علي دراسة التأثير بين مراحل اتخاذ القرار ومراحل تكوين المعرفة ، كما تقترح الدراسة نموذج لدراسة التفاعل بين تكوين المعرفة وفاعلية اتخاذ قرارات الأداء التنظيمي ، مقدمة بذلك عدد من التوصيات لتحقيق أهداف وأولويات المؤسسات من خلال المرونة في توظيف المعلومات

دراسة (Letizia Alvino, others, ٢٠١٧) ترصد الدراسة تحليل عملية صنع القرار في العديد من التخصصات (العلوم الادارية كتخصص دقيق والعلوم الاجتماعية كإطار عام) بهدف إنشاء نماذج لمساعدة صانعي القرار في صياغة الاستراتيجية، وتركز الدراسة على المنظور التنظيمي الذي يضع في الاعتبار عملية صنع القرار للموارد البشرية وفرق العمل في الشركة. وذلك من خلال بناء العديد من النماذج والتي تشمل مجموعة واسعة من الاعتبارات مثل العوامل النفسية والبيئية والتسلسل الاداري ، وتحاول الدراسة الخروج عن لمفهوم الكلاسيكي لصناعة القرار

دراسة (WOSCHANK, ٢٠١٨) تتناول تلك الدراسة عملية اتخاذ القرار بكونها أحد ركائز علم الإدارة، وتتبنى الدراسة منظور أنه لا يزال هناك نقص في الفهم بشأن عوامل النجاح الرئيسية في عملية صنع القرار حيث تمثلت النتائج الرئيسية وجود تأثيرًا كبيرًا لنضج عملية اتخاذ القرار على الكفاءة الاقتصادية لاتخاذ القرار وتأثيرًا كبيرًا على الكفاءة الاجتماعية والنفسية لاتخاذ القرار متعدد الأهداف ، وقدمت الدراسة حزمة من التوصيات تمثلت في ضرورة الاعتماد على البرمجيات والادوات الاحصائية الحديثة في تطبيقات عملية صناعة القرار والبعد عن المثيرات النفسية بداية من مرحلة جمع البيانات وتقدير الموقف ونهايتًا بوضع السيناريوهات المستقبلية أمام متخذ القرار

ثالثًا : مشكلة الدراسة :

في ضوء مراجعة نتائج وعلاقات الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة يمكن صياغة مشكلة الورقة البحثية في تساؤل رئيسي يتمثل في :

ما مدي تأثير القيادة التحويلية على فاعلية صناعة القرار ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :

- ١- ما أبعاد القيادة التحويلية وما البعد الأكثر استخداما في عملية صناعة القرار ؟
- ٢- ما هي ممارسات القيادة التحويلية التي تسهم في صناعة قرار استراتيجي فعال؟
- ٣- هل عملية صناعة القرار تتطوي على نمط قيادي وفق طبيعة الموقف قيد القرار ؟

رابعاً : أهداف الدراسة :

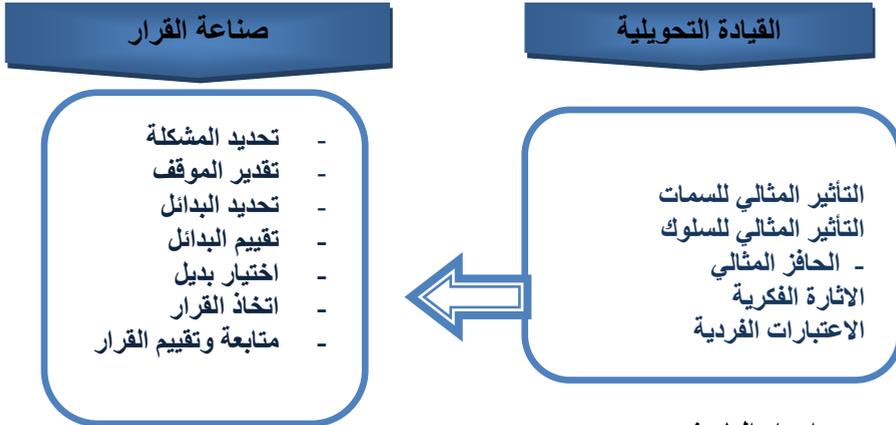
في ضوء مشكلة الدراسة يسعى الباحث في هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة عملية التكامل والترابط والتوافق بين أبعاد القيادة التحويلية وصناعة القرار وبشكل أكثر تفصيلاً لتحديد أهداف هذا البحث فيما يلي:

- ١- الوقوف على واقع تطبيق ممارسات القيادة التحويلية.
- ٢- تحديد مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد صناعة القرار.
- ٣- الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية القائمين على صناعة القرارات .

خامساً : نموذج الدراسة :

بعد استعراض متغيرات الدراسات السابقة ومن خلال الربط مع أهداف الدراسة تمكن الباحث من صياغة نموذج للعلاقة بين متغيرات الدراسة كما بالشكل التالي :

شكل رقم (١): نموذج الإطار المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

استناداً إلى نموذج الدراسة يسعى الباحث إلى للوقوف على واقع الفروض التالية من نتائج الدراسات السابقة :

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على صناعة القرار بدلالة أبعاده (تحديد المشكلة/التحدي- تقدير الموقف-تحديد البدائل-تقييم البدائل-اختيار بديل-اتخاذ القرار - متابعة القرار) لتتضمن بذلك الفروض الفرعية التالية:

- ١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تحديد التحدي/المشكلة.
- ٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تقدير الموقف.
- ٣- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تحديد بدائل القرار.
- ٤- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تقييم بدائل القرار.
- ٥- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على اختيار البديل الأنسب للقرار.
- ٦- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية القيادة الاستراتيجية على تنفيذ القرار.
- ٧- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على متابعة وتقييم نتائج القرار.

سادسا : أهمية الدراسة :

تأتي أهمية تلك الدراسة، كمدخل نظري للوقوف على العلاقة بين القيادة التحويلية وصناعة القرار في ظل بيئة أعمال تتسم التنافسية ومن هنا تستمد أهمية تلك الدراسة حيث أنها تلقى الضوء على :

- ١- المساعدة في سد الفجوة البحثية فيما يتعلق بالربط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد صناعة القرار وهو الأمر الذي يحتاج إلى توجيه الكثير من جهود الباحثين إلى هذا الموضوع لمواكبة التوجهات العالمية أكاديميا وعلميا.
- ٢- دراسة طبيعة السلوك القيادي القادر علي صناعة واتخاذ القرار.

- ٣- تساهم الدراسة في التعرف على دور القيادة التحويلية خلال مراحل صناعة القرار ..
- ٤- دراسة مدى إمكانية رفع كفاءة صناعة القرار من خلال إتباع نمط القيادة التحويلية .
- ٥- التعرف على مقومات للقيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية عملية صناعة القرار

سابعاً: ملخص النتائج والتوصيات الأولية

من واقع استعراض الأطار النظري و الدراسات السابقة يتضح حزمة من النتائج يمكن البناء عليها لتقديم توصيات أولية كما يلي:

- ١- اختلفت الدراسات في تناول أبعاد نمط القيادة التحويلية بما أتاح للباحث التركيز على أكثر الأبعاد ملائمة لموضوع البحث بما يحقق التكامل النظري مع أبعاد عملية صناعة القرار
 - ٢- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية والتي من شأنها توضيح الارتباط وفق الأدبيات والدراسات السابقة بين التأثير المثالي للقيادة التحويلية وعلاقته بعملية صناعة القرار من حيث تحفيز الموارد البشري لتحديد المشكلات قيد صناعة القرار .
 - ٣- ساهمت الدراسات السابقة في توضيح دور القيادة التحويلية في صناعة القرار بكونها قائمة على الاستثمار في تحفيز راس المال البشري والذي يسهم في كفاءة صناعة القرار .
 - ٤- ساهمت الدراسات السابقة في تأكيد موثوقية العلاقة بين القيادة التحويلية كنمط قيادي قادر على تحقيق عنصر المشاركة الفعالة من الموارد البشرية في صناعة وتفعيل القرارات .
 - ٥- الاعتبارات الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في توظيف القدرات الفردية للموارد البشرية في احتواء المشكلات والانحرافات التنظيمية بشكل مبكر .
- وفقاً للنتائج الأولية السابقة للدراسات السابقة توصي الورقة البحثية بالتالي :

- ١- تأهيل القيادات التي تسعى لتحقيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لتبني نمط التحويلي القائم على تحفيز الموارد البشرية لدعم الرؤية المستقبلية.
- ٢- دعم المؤسسات بنظم دعم القرار وقواعد بيانات قادرة على توفير متطلبات القادة في صناعة القرار وخاصة في ظل حالة من عدم التأكد .
- ٣- إجراء دراسات مكثفة حول الاستراتيجيات الذكية المدعومة بالنظم التكنولوجية في صناعة القرار .

٤- إعداد قيادات الصف الثاني بالمؤسسات وفق منظور القيادة التحويلية بما يدعم التأثير المثالي للقيادة على المستوي قاعدة الموارد البشرية من خلال القيادات الوسيطة.

المراجع

أولاً : : المراجع العربية :

(أ) الكتب :

١. السلمي، علي(٢٠١٤)، "الإدارة في عصر العولمة والمعرفة" ، الطبعة الأولى ،(القاهرة: المجموعة الدولية للنشر والتوزيع .
٢. البارودي ،منال (٢٠١٩)، " علم استشراف المستقبل "، مجموعة العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة.
٣. بهاء الدين مكاوي (٢٠١٧)، " القرار السياسي: ماهيته - صناعته - اتخاذه - تحدياته " ، سلسلة كتيبات برلمانية، البحرين.

(ب) الدوريات :

١. أبو الفتوح، محمد (٢٠٢١)، " العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وأثارها على الحد من تفشي الفيروس "، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة. العدد ٢٢.
٢. السبيعي، فلاح بن فرج (٢٠١٢)، "تأثير أنماط القيادة الادارية على حوكمة الشركات"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد السادس والثلاثون، العدد ٣ ، (جامعة المنصورة: كلية التجارة)، ص ١٩٤ - ٢٣٨.
٣. سطوح، دعاء محمد عبد السلام (٢٠١٤)، "العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات تمكين العاملين بالتطبيق على قطاع الإسمنت" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد ٧ ، مصر.
٤. صبري، هالة عبد القادر، "أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية" ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، المجلد السادس ، العدد الرابع ، (الجامعة الاردنية : عمادة البحث العلمي ، ٢٠١٠) .
٥. عبد الوهاب، أحمد جاد (٢٠٠٠)، "هل يمكن تغيير النمط القيادي للمدير؟: تحقيق ميداني في القطاعين الحكومي والعام بمحافظة الدقهلية" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد ١ ، جامعة المنصورة: كلية التجارة ص١-٣٩، مصر.

٦. عثمان، هيثم (٢٠٢٠) "القرار الاستراتيجي.. دوائر الصناعة والدعم". دورية القرار الاستراتيجي، ابريل ٢٠٢٠، القاهرة، ع ٢.
٧. جودة، علي (٢٠١٥)، "علاقة نمط القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل: بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة بمحافظة الدقهلية"، مصر: مجلة كلية التجارة، المنصورة، ٢٠١٥.
٨. سطوح، دعاء محمد عبد السلام (٢٠١٤)، "العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات تمكين العاملين بالتطبيق على قطاع الإسمنت"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد ٧، مصر.
٩. عيد، محمد (٢٠٢٠)، "إدارة أزمة كورونا.. متباينة تغيير التوجهات وإعادة ترتيب الأولويات"، دورية القرار الاستراتيجي، العدد ٣.
١٠. عيد، محمد (٢٠١٥)، "علاقة نمط القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل: بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة بمحافظة الدقهلية"، مصر: مجلة كلية التجارة، المنصورة، ٢٠١٥.
١١. مبروك، محمد (٢٠١٨) "استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من المشتغلين بالعمل السياسي"، مجلة كلية الآداب، جامعة بني سويف، عدد ٤٦.
١٢. مسعود، عادل (٢٠١٧)، "مدخل لإدارة الأزمات"، دورية رؤيتنا لمصر، مركز التقدم للتخطيط والدراسات الاستراتيجية، القاهرة، ع ٣.
١٣. منصور، منار واخرون (٢٠٢١)، "اتخاذ القرار لدى مدراء التعليم العام بمحافظة الدقهلية، جامعة المنصورة"، مجلة كليه التربية، العدد ١٠٥.
١٤. عيد ربة، محمد (٢٠٢١)، "دور الرشاقة المعرفية في الاستجابة للتغذية المرتدة العكسية أثناء مهام اتخاذ القرار لدى المعلمين"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٨٣.
١٥. نوح، ضياء (٢٠٢١)، "دور مراكز الفكر في دعم اتخاذ القرار إقليمياً ودولياً.. دراسة مقارنة" دورية القرار الاستراتيجي، العدد ٤

(ج) الرسائل العلمية :

١. العمري، عبدالله (٢٠٠٨). "تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر.
٢. الغزالي، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢)، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٣. عيد، علي (٢٠١٥)، "علاقة نمطى القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل: بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة بمحافظة الدقهلية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر

ثانياً : المراجع الأجنبية :

A) BOOKS :

١. Durbin, A. J. (٢٠١٦). Leadership: research findings, practice, and skills th ٢ed. Boston, USA: Cengage Learning .
٢. Hersey, P. & Blanchard, K. H.(١٩٨٨). Management of Organizational Behavior, (٥th ED.) , Prentice Hall. Inc., Englewood cliffs.
٣. Likert, R. (١٩٦١) *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill Book Inc.

B) PERIODICALS :

١. Avolio, B.J.; Bass, B.M., and Jung, D.I. (١٩٩٩), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership Questionnaire, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.٧٢, No.٤, pp. ٤٤١- ٤٦٢.
٢. Ahyar Diah others (٢٠٢١). THE IMPACT OF DECISION-MAKING MODELS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES ON PERFORMANCE, Academy of Strategic Management Journal Volume ٢٠, Special Issue ٢.
٣. Ait Yassin.(٢٠١٧).The Role of Management Information Systems in the Effectiveness of Managerial Decision Making in Greater Irbid Municipality, Arabian Journal of Business and ar A Management Review, Vol.٧, Issue.٤, PP.١-١٠
٤. Ali Intezari,David J. Pauleen.(٢٠١٨). Conceptualizing Wise Management Decision Making: A Grounded Theory Approach, A Journal of The Decision Sciences Institute, Vol.٤٩, Issue.٢, PP. ٣٣٥.

٥. Alina Stankevich (٢٠١٧), Explaining the Consumer Decision-Making Process: Critical Literature Review, University of Twente.
٦. Ahlam Azoutar (٢٠٢١), Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises, Political Encyclopedia.
٧. Ata Elayyan. (٢٠١٥). The Impact of Decision Making Styles on Organizational Learning: An Empirical Study on the Public Manufacturing Companies in Jordan, International Journal of Business and Social Science, Vol. ٦, No. ٤, PP. ٥٥-٦٢.
٨. Bilgin, G.D. & Kilinc, I., (٢٠١٧), "Strategic Leadership in Civil Society Organizations: A Research on Turkish Charities Performing International Operations", Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. ٢٨, No. ٢, pp ٨٣٩-٨٦٣.
٩. Bernard Yaw Owusu-Boadi, (٢٠١٩) The Role of Strategic Leadership in the Profitability of Large Organizations, Walden University.
١٠. Ciulla, J. B & Burns, J. M. (٢٠١٤). Ethics, the heart of leadership . ٣rd ed. Santa Barbara, Calif: Praeger, an imprint of ABC-CLIO, LLC.
١١. Dimitrios, N.K.; Sakes., (٢٠١٣), " Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. ٧٣, pp ٢٧٦ - ٢٨٤.
١٢. Jennings, E.E (١٩٦٠)., An Anatomy of Leadership: Princes, Heroes, Superman, pp. ١-١٦٩.
١٣. Hall et al, (٢٠١٥), Transformational Leadership : The Transformation of Managers and Associates university of Florida : HR٠٢٠, one of a series of the Food and Resource Economics Department, UF/IFAS Extension. Original publication date June ٢٠٠٢. Revised October .
١٤. Huczynski, A. & Buchanan, D (٢٠٠١), Organizational Behavior. Prentice Hall, Harlow England.

١٥. Sjr Uitdewilligen, Mary J. Waller. (٢٠١٨). Information sharing and decision-making in multidisciplinary crisis management teams, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. ٣٩, Issue. ٦,
١٦. Hetland, H. and Sandal, G. (٢٠٠٣), Transformational Leadership in Norway: Outcomes and Personality Correlates, *European Journal of Work Organizational Psychology*, Vol. ١٢ Northouse, Peter. (٢٠١٣). Leadership theory and practice . ٦th. ed. San Francisco CA: Sage Publications.
١٧. Leticia Alvino, & others, (٢٠١٧) "The decision-making process between rationality and emotions" *International Journal of Scientific Research and management*
١٨. Lear, L. W., (٢٠١٢), " The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa", (Doctoral thesis), University of South Africa, Pretoria.
١٩. McGregor, Douglas M (١٩٦٦). Leadership and Motivation. Cambridge, MA: MIT Press.
٢٠. MANUEL EDMUND (٢٠١٩). THE IMPACT OF DECISION MAKING PROCESS MATURITY ON DECISION MAKING EFFICIENCY, WOSCHANK, DOCTORAL UNIVERSITY OF LATVIA FACULTY OF BUSINESS, MANAGEMENT AND ECONOMICS..
٢١. Odumeru. & Ifeanyi. (٢٠١٣). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature Review of Management and Business Research.
٢٢. Omolayo, B. (٢٠٠٧). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Bangladesh *e-Journal of Sociology*, Vol. ٤, No. ٢, pp. ٣٠-٣٧.