



القيادة التحويلية وتأثيرها في اتخاذ القرارات الرشيدة

د. محمد الغريب

الباحث حسين كريم عبدالله

جامعة الجنان / كلية إدارة الأعمال - لبنان

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(F\).20047](https://doi.org/10.36322/jksc.176(F).20047)

المستخلص

تهدف الدراسة الى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرارات الرشيدة , ولمعالجة مشكلة البحث المتضمنة بان شركة توزيع المنتجات النفطية /الفرات الاوسط (احدى شركات وزارة النفط العراقية) المبحوثة لا تبدي اهتماما كبيرا بالقيادة التحويلية واتخاذ القرارات الرشيدة ونوعية المنافسة القائمة في السوق , وطبيعة ونوعية الخدمات الانتاجية المعروضة في السوق . وتضع الدراسة الحالية افتراضا اوليا أن كل تلك المعوقات ناتجة عن عدم اعتماد شركة توزيع الفرات الاوسط للمنتوجات النفطية على المعلومات التي يوفرها السوق عن كل من الزبائن والخدمات الانتاجية وكذلك المجهزين والمنافسين, ونلاحظ أيضا أن هناك قصورا حول فهم وتطبيق القيادة التحويلية وما هي القرارات الرشيدة التي تستطيع من خلالها الشركة ان تكون مهيمنة وقادرة على تلبية حاجات الزبائن الموجودين في ذلك السوق, وقد امكن وضع نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية واتخاذ القرارات الرشيدة , واعتمدت الدراسة فرضية رئيسية تتفرع عنها فرضيات فرعية تظهر التباين بين متغيرات الدراسة والعلاقة والتأثير بينها , ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات نموذج الدراسة باعتماد استبانة أعدت لهذا الغرض تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS-22) . وتوصلت الدراسة إلى





مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هناك تأثير معنوي للبعد المستقل والمتمثل بالقيادة التحويلية في المتغيرات المعتمدة والمتمثلة باتخاذ القرارات الرشيدة. واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ، فقد قدمت توصيات منسجمة مع هذه الاستنتاجات ، فضلاً عن التوصيات المعتمدة للباحثين مستقبلاً في موضوعات الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية , القرارات الادارية , القرارات الرشيدة , القيادة الادارية , بدائل اتخاذ القرار

Transformational leadership and its impact on rational decision-making

Dr. Muhammad Alghareeb

Researcher Hussain Karim Abdullah

Jinan University / College of Business Administration- Lebanon

Abstract

The study aims to analyze the relationship between transformational leadership and rational decision-making, and to address the research problem that includes the fact that the Middle AL frat Distribution Company for Iraqi oil products in question does not show much interest in transformational leadership, rational decision-making, the quality of existing competition in the market, and the nature and quality of production services offered in the market. The current study makes a preliminary assumption that all these obstacles result from the Middle AL frat





Oil Products Distribution Company not relying on the information provided by the market about both customers and production services as well as suppliers and competitors. Through which the company is in control and able to meet the needs of customers in that market, and it was possible to develop a hypothetical model that reflects the nature of the influential relationship between transformational leadership and rational decision-making. The validity of these hypotheses. Data related to the variables of the study model were collected by adopting a questionnaire prepared for this purpose. It was analyzed using a set of statistical methods, and the results were extracted using the computer program (SPSS-2). The study reached a set of conclusions, the most important of which are: There is a significant effect of the independent dimension, which is transformational leadership, in the approved variables, which are rational decision-making. And depending on the conclusions reached by the study, it presented recommendations that are consistent with these conclusions, as well as the approved recommendations for future researchers in the topics of the current study.

Keywords: transformational leadership, administrative decisions, rational decisions, administrative leadership, decision-making alternatives.





المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث:

من المهم مناقشة القيادة التحويلية وكيف تؤثر على عملية ترشيد اتخاذ القرار , على اعتبارها أحد الموضوعات المتعلقة بالسلوك البشري الذي يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية التي جميعها لها تأثير على القيادة ونتائجها , بما في ذلك عملية صنع القرار الرشيد. نتيجة لذلك , ترتبط مشكلة البحث بالدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في المنظمة , ولا سيما من حيث اتخاذ القرار الرشيد كونه يشكل عماد نجاح المنظمات واستقرارها . بناءً على ذلك , يمكن استخدام الاسئلة الاتية لبلورة مشكلة البحث:

١. هل تمتلك إدارة الشركة المدروسة في البحث فهماً واضحاً لقيمة وأبعاد القيادة التحويلية في أداء واجباتها؟

٢- هل التأثير ملحوظ فيما يتعلق بالقيادة التحويلية في اتخاذ القرار الرشيد؟

ثانياً: اهداف البحث :

ان الهدف من الدراسة هو تحديد حقائق القيادة التحويلية وأبعادها وتأثيراتها على عملية صنع القرار الرشيد في الشركة. وتتبع منه المهام البحثية الاتية:

١- تحديد خصائص القيادة التحويلية في الشركة المدروسة.

٢. إدراك مستوى اعتبارات الشركة أثناء عملية اتخاذ القرار الرشيد.

٣. التأكد من طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والخيارات الرشيدة لاتخاذ القرار.

٤- تقديم الأفكار والاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تحسين استخدام البحث لخصائص القيادة التحويلية وفعالية ترشيد عملية اتخاذ القرار.





ثالثاً : اهمية البحث

يمكن تحديد اهمية البحث بالاتي :

- ١- يتوقع ان يكون للبحث اسهاماً جيداً في مجال القيادة التحويلية وترشيد اتخاذ القرارات الذي يمتاز بالحدثة في العراق ولاسيما في القطاع النفطي لتنمية قدرات القادة والمديرين في الشركة .
- ٢- يكتسب البحث اهمية خاصة بسبب تطور الاعمال الانتاجية وحاجتها الى تطوير نظرتها الى القيادة (التحويلية) لتكون قادرة على اتخاذ القرارات الرشيدة لمواكبة التغييرات المتسارعة في البيئة.
- ٣- تتأكد اهمية البحث من اهمية موضوعه , لكون موضوع القيادة التحويلية وترشيد اتخاذ القرارات في الشركة من الموضوعات التي لاتزال تلقى اهتمام كبير من الباحثين , اذ ان نجاح وتطور الشركة يرتكز بشكل اساس على قياداتها وما تمتلكه من ابداع ودراية في تسيير اعمالها.
- ٤- تكمن الاهمية النظرية للبحث بما سيضيفه الى الرصيد في مجال ادبيات القيادة التحويلية وترشيد اتخاذ القرارات ، نظرا لقلّة الدراسات والبحوث التي تعالج هذا الموضوع الهام في الشركة.
- ٥- كذلك تكمن الاهمية في ان الشركة المبحوثة , تعد من اهم الشركات الانتاجية في القطاع النفطي .

رابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج التحليلي في جمع البيانات والتشخيص لتتبع مسارات سلوك القيادة التحويلية وفي عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل النتائج وتفسيرها .





خامساً: مخطط البحث وفرضياته

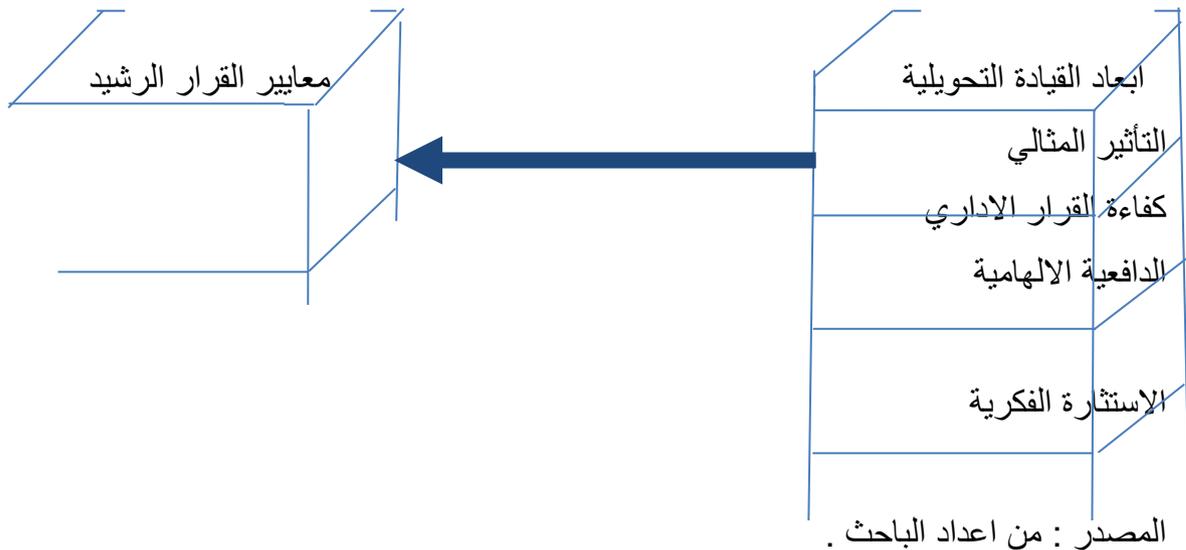
- مخطط البحث:

تم تصميم مخطط فرضي للبحث كما في الشكل (١) والذي يُبين علاقات الأثر بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي , الدافعية الالهامية , الاستثارة الفكرية , الاعتبارات الفردية والتمكين) ومعايير القرار الرشيدة المتمثلة بأبعاد (الكفاءة , القبول , السلامة والامن) وكالاتي:

الشكل (١) مخطط البحث

المتغير التابع

المتغير المستقل





- فرضية البحث الرئيسة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في ابعاد القرارات الرشيدة , وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في كفاءة القرار الاداري.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية الالهامية في كفاءة القرار الاداري.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في كفاءة القرار الاداري.

المبحث الثاني: الاطار النظري للمبحث

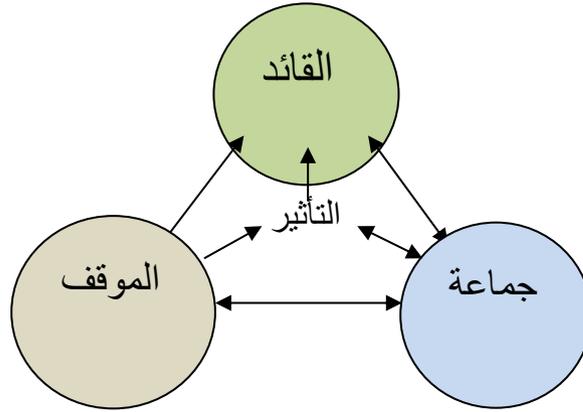
اولاً: القيادة التحويلية: Transformational leadership

- المفهوم والاهمية:

ان مفهوم القيادة في الاطار الفكري هو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الاهمية والمقدار بين كل من القادة والمرؤوسين , وقد استخدم هولاند وجوليان (Hollander & julian) مفهوم التبادل الاجتماعي في توضيح الابعاد لعملية التفاعل من خلال الشكل الاتي:



الشكل (٢) تأثير القيادة في ضوء عملية التفاعل



المصدر : الشماخ , وحمود "نظرية المنظمة" الطبعة الثالثة, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة,
عمان , الاردن , ٢٠٠٧: ٢٣٠

وبالنظر إلى أن القائد يؤثر على المجموعة ، والتي تتفاعل بعد ذلك مع تأثير القائد ومن خلال التفاعل مع البيئة ، إذ انه من الواضح من الشكل أعلاه أن القيادة هي عملية تفاعل مشتركة بين القائد والمجموعة التابعة والموقف. ويمكن مقارنة حالة الوظيفة قبل المقدمة وبعدها بسهولة على وفق تأثير القائد الخبير في وضع الخطة والرؤية ، لأنه يبرع في إلهام الشغف والقيادة لزملائه في العمل والموظفين ، وتكون القيادة مرنة عندما يتعلق الأمر بالقضايا غير الأساسية ، إذ انه يكون قادر على تجاوزها بسرعة وببساطة، وتلعب القيادة دورًا حاسمًا في الجانب الإنساني الذي من الواجب ان يتحلى به القائد ، مما يحبه الجميع ويستمتعون بالعمل معه بغض النظر عن مدى صعوبة العمل او حجمه (الفاقي ، ١٢ : ٢٠٠٨)، فالقيادة لها دور اساس في توصيل الرؤية القيادية للآخرين ، وبث روح الحماس في نفوسهم وتحفيزهم على العمل الجاد ، وتتعلق



في المنظمات بالتأثير في سلوك الآخرين باتجاه هدف محدد , وبناء عليه فالأمر يتعلق بثلاثة عناصر : القائد الذي يأتي دوره في عملية التأثير , والتابعين الذين لديهم الاستعداد للعمل , وكذلك الاهداف المحددة الذي يسعى القائد مع التابعين الى تحقيقها , (درة وجودة ٢٠١١:٢١٥).

وقد استخدم Dawent مصطلح "القيادة التحويلية" لأول مرة في عام ١٩٧٣ عندما عرّف الإلهام بأنه "العمل أو القوة لنقل الفكر أو العواطف إلى الآخرين ، وهو ما يميز القيادة الملهمة ، لكن ظهورها كمدخل هام في القيادة بدأ مع قدم العمل الكلاسيكي ". كما ان النهج التحويلي للقيادة هو أحد الأساليب الحديثة التي حظيت بالكثير من الاهتمام البحثي منذ أوائل الثمانينيات وما قبلها وتحديداً عام (١٩٧٨) , إثر ابحاثه الاكاديمية حول القيادة والقادة السياسيين وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم , مع اولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج , وكتب عن القادة بوصفهم افرادا يتحكمون بدوافع المرؤوسين لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف محددة(خيرى,٢٠١٣:١٠٥).

ويتكون مفهوم القيادة التحويلية من مفردتين: الاولى هي "القيادة" (Leadership), اما المفردة الثانية , فهي "التحويل" (Transformational) , تم مزج معاني هاتين المفردتين من قبل الباحثين بأسلوبين مميزين : الاول: يركز على العملية , والآخر: على القائد.

واشار (Burns, 1978) الى القيادة التحويلية على انها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل منهم الاخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق , وتسعى الى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام الى افكار وقيم اخلاقية, مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية (خيرى,٢٠١٣:١٠٥) , وإن استخدام القيم الأخلاقية (السلوكية) ، ووضع أفضل مثال ، وتشجيع





الموظفين على التعامل مع المشكلات التنظيمية من زوايا جديدة ، كلها خصائص للقيادة التحويلية. نتيجة لذلك ، ينمي أعضاء المجموعة إحساسًا بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام لقائد المجموعة ، الأمر الذي يلهمهم بدوره لتحقيق أكثر مما كانوا يتخيلون. يُعرّف هذا القيادة التحويلية بأنها "استخدام عامل الجمال والسمات الشخصية ذات الصلة من قبل القائد لزيادة الطموحات وتغيير الأشخاص والأنظمة إلى أنماط من الأداء عالي المستوى" (Rafferty & Griffin,2004,33). من خلال رفعهم إلى مستويات أعلى من التفكير برؤية وتوسيع مداركهم بدلاً من التركيز على رؤية محدودة للمنظمة وهدفها:

- 1- خلق رؤية جديدة للمستقبل ، على اعتبار أنها تشمل كل جانب من جوانب الشركة.
- 2- تشجيع الجميع في المنظمة على قبول كل ما هو جديد ومعاصر.
- 3- استيفاء جميع المعايير التكنولوجية والمالية والتسويقية والإدارية اللازمة لإحداث التغيير في جميع أنحاء المنشأة.

- نماذج القيادة التحويلية:

لقد طور (بيرنز ، ١٩٧٨) نموذجًا للقيادة التحويلية ناقش فيه أنواعًا عديدة من القادة التحويليين (بازارباشي، ٢٠١٠: ٩)

- ✓ Intellectual العقلاني: مكرس ليرى الافكار والقيم التي تتجاوز الحاجات العقلية للقائد العقلاني , وهناك غرض اخلاقي سامي ورؤية لتغيير المجتمع.
- ✓ Reformer الاصلاحى : يحتاج لعدد كبير من الاتباع للإنجاز , القائد المصلح يستطيع ان يحول جزء من المجتمع ليلحظ معايير عالية من المبادئ الاخلاقية .





✓ Revolutionary الثوري : القائد الذي يطلب من الاتباع "التضحية الكبرى" من اجل الخير للمجتمع,
وان القائد الثوري يطلب التغيير الكامل للمجتمع .

✓ Hero Charismatic البطولي: الشكل النهائي للقائد التحويلي يبدو كبطل بين اتباعه.
وتوجد أربع سمات أساسية يتميز بها القائد التحويلي تتمثل بما يأتي (Fincham & Rhodes, 1999: 234):

١- أسلوب التواصل السحري (الجداب): القادة التحويليون قادرون على إلهام المتابعين وبناء الثقة بسبب أسلوبهم في التواصل المؤثر.

٢- تحديد الأهداف الصعبة للمتابعين والتخفيض من مستويات الشك بين الأتباع حول الأساليب التقليدية للقيم والمعتقدات اللتان هما سمتان من سمات القادة التحويليين.

٣- تنفيذ الرؤية: يمكن للقادة التحويليين إلهام أتباعهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.

٤- البحث الفردي: يجعل القادة التحويليين أتباعهم يشعرون بالتقدير كأفراد مميزين يعاملون بشكل عادل ، ولكن بطريقة تبرز عن الطرق الاخرى التي يُعامل بها الآخرون.

ويرى كل من (المطهر والشامي , ٢٩٤ : ٢٠٠٣) إلى أن سمات القائد التحويلي تتمثل بالاتي:

١- يتمتع بقدرة مبهرة للتأثير بالمرؤوسين لإنجاز مهامهم.

٢- منفتح ويرحب بالأفكار ووجهات النظر الجديدة.

٤- يعمل على إيجاد قنوات اتصال مباشره مع العاملين .

٥- يثق في قدراته وقدرات المرؤوسين لإنجاز المهام.





- ابعاد القيادة التحويلية :

اختلف الباحثون في تحديد هذه الابعاد , فبعضهم صنفها إلى أربعة أبعاد والبعض الآخر صنفها لتشمل أكثر من ذلك ، يمكن ملاحظة الاختلافات في وجهات النظر حول تسمية هذه الابعاد. ويعتقد باس وأفولي (١٩٩٠) أن أبعاد القيادة التحويلية تتكون من أربعة عناصر:

- التأثير المثالي (الكاريزما): إذا كان لدى القيادة رؤية واضحة وإحساس بالهدف ، فإنها تكون قادرة على كسب احترام وثقة أتباعها ، وإذا أظهروا لهم أنهم قادرون على أكثر مما يعتقدون ، فإنهم يببالغون في مديات تحديدهم للمهام المستقبلية التي ستسمح لهم بتلقي المزيد من الجهد من هؤلاء المتابعين.
 - رعاية الافراد : وهذا الامر يستلزم أن تكون القيادة على دراية كاملة بهم.
 - التحفيز الذهني: وهو الرغبة في البحث عن مناهج وطرق جديدة لإكمال المهام بحماس.
 - التحفيز الملهم: نعني به إثارة دافعية الناس وحماسهم ، فالفائد يعطي القدوة ويشارك في عبء العمل.
- كما تمت إضافة بعد خامس يعرف بالتمكين (Avolio et al , 1999) و (Rafferty & Griffin,2004). يمكن للقادة أصحاب الرؤية تعزيز ثقافة المشاركة وبناء بيئة تشجع على التمكين ، وتمكين المتابعين من تولي أدوار قيادية لغرض اتخاذ القرارات.

ثانياً: اتخاذ القرارات الرشيدة

- المفهوم والاهمية:

إن قدرة وكفاءة القادة الإداريين ، ومعرفتهم بالقرارات الإدارية وعمليات صنعها ، ومفاهيمهم التي تضمن عقلانية وفاعلية القرارات ، وفهمهم لأهمية وضوحهم ووقتهم وعملهم ، كلها عوامل تؤدي بشكل





مباشر الى تحقيق مستوى النجاح الذي تواجهه أية منظمة لرصد وتقييم وتحديد الفكرة العلمية التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية.

وعلى الرغم من اختلاف الأطر التفسيرية لعملية صنع القرار الإداري ولها دوافع مختلفة لتعريفها وأهميتها ، إلا أن باحثي الإدارة يتفقون عملياً على اعتقادهم أن فكرة اتخاذ القرار تتماشى مع العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم والمقبول لمشكلة إدارية معينة ، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة ، وان هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة ، نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية ، ولمعرفة مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية ، لا بد أولاً ان نتعرف على مفهوم القرار .

ونظراً لكونه عقلياً وليس انفعالياً ، فإن عملية اتخاذ القرار تستلزم حل مشكلة معينة وإزالة الحواجز التي تقف في طريق الأهداف التنظيمية ، و"يعتمد اختيار أفضل بديل من بين عدد من البدائل بشكل أساس على اختيار ما هو البديل الممكن" (الشمعة ، ٢٠٠٧ : ٢٤٤) ، وبهذا الصدد اشار الحربي (٢٠١٢) والددة (٢٠١٣) الى اتخاذ القرار على أنه "عملية الاختيار والتسوية من بدائل اتخاذ القرار واختيار خيار واحد امثل من بينها ، والتي تتضمن أيضاً عدداً من المراحل" وتكون عملية متكاملة ومتطورة منظمة ومتسلسلة ، اي ان القرار لا يحدث عشوائياً، ويصدر عن المسؤول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان شخص بعينه او جهة مختصة ، فاتخاذ القرار عملية تحديد وحل المشاكل، و اشار (بن حبتور) الى ان عملية اتخاذ القرارات تعني "الاختيار المدرك بين اكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف او مشكلة معينة ، او هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف او الأهداف التي يبتغيها ، لحل المشكلة التي تشغله المتمثل بالموقف الإداري الذي اختارته القيادة من بين عدة بدائل مطروحة ، ويعد اتخاذ القرارات من أهم خصائص القائد الإداري





العظيم لأنه الطريقة الأكثر كفاءة وموثوقية لتحقيق الهدف المنشود، وتوصف عملية اتخاذ القرار بأنها المرحلة الحاسمة في القضاء على التردد من خلال الاختيار من بين مجموعة من البدائل التي تصف البديل المختار (عبد الله ، ٢٠١٢ : ٢٧) ، حيث ظهرت البدائل المعروضة للاختيار امام متخذ القرار ، المستقبل ، مرحلة تنفيذ القرارات. اي ان متخذ القرار من الواجب ان يمتلك درجة عالية من الرشاد في ظل ظروف يحيط بها الشك والغموض ، والخوف من المستقبل ، وهذا ما يتفق معه (العجمي ، ٢٠١٠:٢٢٧) بانها " العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة ادارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة.

- الاهمية:

وفقاً للشمام وحمود (٢٤٠ : ٢٠٠٧) ، فإن الأهمية الرئيسة للقرار تكمن في مدى استعداد الأطراف المعنية لقبوله وتنفيذه. نظراً لأن صنع القرار وجودته من بين العوامل الحاسمة التي تزيد من كفاءة المنظمة وقدرتها ككل ، فإن القرارات الحكيمة ضرورية. اي ان القرار المثالي هو التمثيل الحقيقي لإنجازات الإدارة والجانب الآخر لنمو المنظمة وربحياتها في جميع الأسواق التي اختارت العمل فيها (بلوط ، ٢٠٠٥:١٦٧) ، وعندما تنظر من منظار جزئي على مستوى المنظمة الادارية يصبح اتخاذ القرار الاداري جوهر الحياة العملية وجوهر العملية الادارية كمصطلح يعبر عن الاطار المنظم للحياة الادارية المطلوبة (السكرانة ، ٢٠٠٩:٣٥٥) وعليه فان اتخاذ اي قرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل، لان الغرض الاساس من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الانساني باتجاه تحقيق هدف المستقبل ، فاذا لم توجد بدائل يمكن الاختيار من بينها ، ولا يوجد هناك مبرر لعملية اتخاذ القرارات ، لان فقهاء الادارة يجمعون على ان المبرر من اتخاذ القرار هو وجود عدد من البدائل ولا بد من اختيار الافضل من بينها ،





اختياراً عقلانياً يهدف الوصول الى غاية محددة اولاً , وتحديد الاجراءات اللازمة لعملية التنفيذ في المقام الثاني .

- تصنيف اتخاذ القرارات الادارية:

ان اهم معايير تصنيف القرارات هي :

- تصنيف (Burten &Thakur,2000:111): اذ انه صنف القرارات الى نوعين وفقاً للنمط القيادي لمتخذها :

الأول: هو الاختيارات الاستبدادية (أحادية الجانب) ، التي يتخذها المدير من جانب واحد ويبلغها لموظفيه من دون منحهم فرصة للمشاركة في صنعها.

والثاني: هو صنع القرار الديمقراطي لأنه يشمل المدير والموظفين على جميع المستويات الإدارية.

- تصنيف (Daft,2004:6) :يصنف القرارات الى :

١- القرارات المبرمجة: هذه هي القرارات المتكررة والمعروفة ، إذ تكون معايير الأداء واضحة عادة ، والمعلومات متاحة بسهولة ، والبدايل سهلة التحديد ، وهناك قدر معقول من الثقة في جدوى البديل المختار ، كما في حالة دفع نفقات سفر المديرين.

٢. القرارات غير المبرمجة: هذه الاختيارات غير محددة ولا توجد آلية لحل القضايا المتعلقة بها. وعندما لا تواجه منظمة مشكلة من قبل ، فإنها توظفها لأنه لا يوجد عادة العديد من الخيارات التي يمكن إنتاجها لقرار غير مبرمج. وان القادة التنظيميون اليوم نظراً لوتيرة العمل السريعة والتنافس الشرس والعولمة ، يتعامل قادة هذه الشركات مع نسبة كبيرة من القرارات غير المخطط لها ويجب أن يتصرفوا بسرعة ازائها.





- تصنيف (جلدة، ٢٠٠٩: ٩١): اذ حدد ثلاثة انواع رئيسة وهي من حيث ظروف اتخاذها:

١. يتم اتخاذ القرارات بشكل مؤكد في ظل ظروف طبيعية مستقرة ، وفي هذه الحالة ، يكون صانع القرار واثقاً من نتائج جميع الخيارات المتاحة.
٢ - قرارات في المواقف الخطرة. وان هذه القرارات تدرك إمكانات النتائج ، لكنها غير متأكدة من كيفية ظهور هذه النتائج.

وتعد القرارات في حالات عدم اليقين (الشك) ، حيث يكون المدير على دراية بكل نتيجة ممكنة ولكنه غير مدرك لاحتمالية حدوث كل نتيجة ، التي غالباً تكون أكثر اتساعاً من النوعين الأولين.

- تصنيف (العجمي ، ٢٠١٠: ٢٥٦) : فقد ركز على اهم المعايير واكثرها شيوعا في الفكر الاداري وعلى النحو الاتي:

١. تصنيف الاختيارات على وفق الواجبات الأساسية للمنظمة: (القرارات المتعلقة بالعنصر البشري ، القرارات المتعلقة بالوظائف الإدارية ، القرارات المتعلقة بالتمويل).

وهنا يتم ترتيب القرارات حسب الأهمية: (قرارات استراتيجية ، قرارات تكتيكية ، قرارات تنفيذية).

٣. تصنيف الاختيارات على أساس ما إذا كان يمكن جدولتها أو برمجتها: (قرارات مجدولة - أو معدة ، قرارات غير مبرمجة).

٤. تصنيف القرارات بناءً على العمليات المستخدمة لاتخاذها: (تعتمد القرارات الكمية على الحكم الفردي ، بينما تعتمد القرارات المعيارية الكمية على ذكاء وسبب صانعيها).

٥. تصنيف القرارات إلى مجموعات على أساس الأسلوب القيادي لمؤلفيها: (قرارات استبدادية أحادية الجانب ، قرارات ديمقراطية تتم بالمشاركة).





٦. تصنيفات أخرى لأنواع القرارات وهي كما يلي: (القرارات الوسيطة: يتم تنفيذها بدقة وفقاً لتوجيهات صانعيها .

- تصنيف (درة وجودة, ٢٠١١:٣٣٢) : حيث صنفها الى خمسة انواع رئيسية للقرارات:

١- من حيث المجهود الذي يبذل في اتخاذه : تقسم الى قرارات مبرمجة لا تحتاج عند اتخاذها الى جهد او تهيؤ ذهني , وقرارات غير مبرمجة تحتاج الى جهد عقلي واضح.

٢- من حيث الأهمية ، يتم تقسيم القرارات إلى فئتين: القرارات التكتيكية ، حيث يوجد عدد قليل من البدائل قصيرة المدى ، والقرارات الاستراتيجية ، حيث تبحث عن مجموعة متنوعة من الخيارات طويلة الأجل.

٣. من حيث نوعية القرارات, تنقسم هيئة اتخاذ القرار إلى قرارات تنظيمية يتخذها المدير بناءً على منصبه كمدير وقرارات شخصية يتخذها على أساس فردي.

٤- من حيث كيفية تطبيقه ، يتم الفصل بين البيروقراطية الهرمية والقرارات الديمقراطية ، حيث يشارك العمال في عملية صنع القرار.

٥- من حيث مجال العمل: تقسم الى قرارات ادارية او مالية او قرارات تتعلق بالإنتاج او بالشراء او بغير ذلك من مجالات العمل.

- تصنيف (كنعان , ٢٠١١:٢٣٢) صنفها الى نوعين من القرارات:

النوع الأول وصفي ، ويستخدم الأساليب التقليدية القائمة على تقدير المدير للموقف شخصياً ، وعلى معرفته وخبرته ، وعلى بحثه في البيانات والآراء المتاحة.





والثاني هو الأحكام المعيارية الكمية ، والتي يتم إجراؤها وفقاً للمبادئ والقواعد والمعايير المعمول بها. ومن المتوقع أن يتم اتخاذ هذه القرارات بأهداف واضحة ومقبولة ، وموضوعية من جانب من يتخذونها، ومعلومات كافية ، والوصول إلى الخبرة والتخصصات ، ومعرفة المتغيرات والعوامل التي تؤثر على عملية اختيار الخيار الأفضل.

- تصنيف (طعمة , ٢٠١٢: ٢٦) : فقد ذكرت ان التصنيفات تختلف بحسب الاساس الذي اعتمد في التصنيف:

١- يمكن أن تكون القرارات من عدة أنواع اعتماداً على من يتخذها: يمكن اتخاذها بشكل فردي أو جماعي أو مركزي أو لامركزي.

٢- يمكن تصنيف القرارات إلى فئتين ، اعتماداً على السياق الذي يتم فيه اتخاذها: القرارات الأخلاقية والقرارات المنهجية. كما تندرج القرارات الشخصية والقرارات السياسية تحت كلا الفئتين.

٢- عدة أنواع من الاختيارات على أساس طبيعة الموقف: قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة ، وقرارات في ظل حالات اليقين ، المخاطر ، والغموض.

- ترشيد عملية اتخاذ القرارات الادارية:

تحدث عملية اختيار البديل المناسب على خطوات متعددة ومختلفة وتحت ظروف وعوامل مختلفة (جلدة، ٢٧: ٢٠٠٩) ، ويشكل القرار العلمي الرشيد معالجة مرحلية للمشكلات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية القائمة. وتحقق هذه القرارات الصياغة من خلال تأمين الحد الأقصى في تحقيق أهداف المنظمة ضمن متطلبات البيئة التي تعمل فيها والتي تعتمد على الأحاسيس والتكهنات والحكم والمعرفة





وتكون غير متناسبة عموماً مع التطورات والنمو , فقد قسم (هربرت سايمون ١٩٥٧م) القرارات الإدارية القيادية الرشيدة الى ستة انواع (بن حبتور, ٢٠٠٩: ١٩٣):

- ١- القرار الرشيد موضوعياً : وهو القرار الصحيح الذي يؤدي الى تعظيم قيمة معينة في موقف معين .
 - ٢- القرار الرشيد شكلياً : وهو القرار الذي يعظم طريقة التوصيل الى القيمة المعينة في اطار المعرفة المتاحة .
 - ٣- القرار الرشيد بطريقة واعية : وهو القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة .
 - ٤- القرار الرشيد عمداً : وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
 - ٥- القرار الرشيد تنظيمياً : وهو القرار الموجه لتحقيق اهداف التنظيم .
 - ٦- القرار الرشيد على اساس شخصي : اي القرار الموجه كلياً لتحقيق الاهداف الشخصية لمتخذ القرار .
- معايير القرار الرشيد:

ان المعيار الأساس الذي يميز بين القرارات الشخصية أو غير الإدارية والقرارات الإدارية هو نهجها أو ابتعادها عن الهدف الأعلى للإدارة المتمثل في تحقيق الفعالية ، ولتحديد الفعالية من الضروري فهم أنه إذا كان القرار الإداري يمثل المحور وجوهر العملية الإدارية ، فإن الفاعلية تمثل محور القرار الإداري وجوهر عقلانيته. (السكرانة, ٢٠٠٩: ٣٦٨):

- ١- القانونية : وهذا يفترض ان يتم القرار طبقاً للشروط القانونية المعمول بها والمتفق عليها بالمنظمة.
- ٢- الكفاءة : وهذا يعني تحقيق الاهداف المطلوبة بأفضل الشروط , سواء كانت هذه الشروط بالكم المطلوب او الكيف او التكلفة او الزمن او غير ذلك.





٣- الابداع والتطوير: وهذا الشرط هو الذي يضمن استمرار المنظمة في المستقبل ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر , وأن فعالية الادارة او قراراتها تعتمد على مدى قدرتها عن ضمان هذا الطلب وعلى مدى بروزه في الواقع الفعلي.

٤- الربط بين اهداف المنظمة واهداف العاملين واهداف المجتمع من حولها. واستنادا لاهم المقومات التي تقوم عليها فعالية القرار, فانه يمكن استنتاج اهم المعايير التي سيتم الاستناد لها في بناء القرار وتقييمه وابرازها.

المبحث الثالث: قياس الأثر بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
تنطوي هذه الفقرة على اختبار الفرضية الرئيسية للبحث والفرضيات المتفرعة عنها , وكالاتي:
ولغرض قياس أثر ابعاد القيادة التحويلية في القرارات الرشيدة, تم استعمال أسلوب تحليل التباين (Anova–Analysis of Variance) وبحسب فرضيات البحث .

ولقياس نسبة تغير القيادة التحويلية من التباين الكلي للمتغيرات التي تطرأ في مؤشرات القرارات الرشيدة, تم استعمال معامل التغير (R^2) الذي تتراوح قيمته بالمجال ($0 \leq R^2 \leq 1$) , وكالاتي :
أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى :-

يشير الجدول (١) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير التأثير المثالي (الكاريزما) (X_1) في كفاءة القرار الاداري .





جدول (١) أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر التأثير المثالي (الكاريزما) في كفاءة القرار الإداري.

النتيجة (القرار)	قيمة (F) الجدولية F (1,77,1%)	قيمة (F) المحسوبة F ratio	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية d.f	مصدر التباين S.O.V
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (١%) او (٥%)	٦,٧٩	١٢,٣٢	3.600	10.801	3	بين المجموعات
			.276	20.150	73	الخطأ التجريبي
				30.951	76	التباين الكلي

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-22.

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين التي يتضمنها الجدول (1) بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٢,٣٢) , هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٧٩) تحت مستوى الدلالة (1%) وحتى عند مستوى الدلالة (5%) , وبدرجاتي حرية (٧٧ - ١) , مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث. من جانب آخر، يتضح من خلال النتائج إن قيمة معامل التغير (R^2) بلغت (0.322) , وهذا يعني ان نسبة ما يفسره متغير التأثير المثالي (الكاريزما) من التباين الكلي بلغت (0.322). للتغيرات التي تطرأ في كفاءة القرار الإداري في الشركة المدروسة ، أما النسبة المتبقية والبالغة حوالي (0.68) فتعود إلى متغيرات أخرى.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يشير الجدول (٢) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير الدافعية الالهامية (X2) في كفاءة القرار الإداري.





جدول (٢) أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر الدافعية الالهامية في كفاءة القرار الاداري

النتيجة (القرار)	قيمة (F) الجدولية F (1,77,1%)	قيمة (F) المحسوبة F ratio	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية d.f	مصدر التباين S.O.V
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (1%) او (٥ %)	٦,٧٩	24.469	5.167	15.502	3	بين المجموعات
			.211	15.416	73	الخطأ التجريبي
				30.919	76	التباين الكلي

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-22.

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين التي يتضمنها الجدول (٢) بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (24.469) , هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٧٩) تحت مستوى الدلالة (1%) وحتى عند مستوى الدلالة (5%) , وبدرجتي حرية (٧٧ - ١) , مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث. من جانب آخر، يتضح من خلال النتائج إن قيمة معامل التغير (R^2) بلغت (0.501) , وهذا يعني ان نسبة ما يفسره متغير الدافعية الالهامية من التباين الكلي بلغت (0.501) . للتغيرات التي تطرأ في كفاءة القرار الاداري في الشركة المدروسة ، أما النسبة المتبقية والبالغة حوالي (0.50) فتعود إلى متغيرات أخرى. بـ. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

يشير الجدول (٣) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير التحفيز العقلي (الاستشارة الفكرية) (X3) في كفاءة القرار الاداري.





جدول (٣) أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية) في كفاءة القرار الإداري.

النتيجة (القرار)	قيمة (F) الجدولية F (1,77,1%)	قيمة (F) المحسوبة F ratio	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية d.f	مصدر التباين S.O.V
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (١%) او (٥%)	٦,٧٩	19.407	4.366	13.097	3	بين المجموعات
			.225	16.422	73	الخطأ التجريبي
				29.519	76	التباين الكلي

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-22.

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين التي يتضمنها الجدول (٣) بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (19.407) , هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٧٩) تحت مستوى الدلالة (1%) وحتى عند مستوى الدلالة (5%) , وبدرجتي حرية (٧٧ - ١) , مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث. من جانب آخر، يتضح من خلال النتائج إن قيمة معامل التغير (R^2) بلغت (.44) , وهذا يعني ان نسبة ما يفسره متغير التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية) من التباين الكلي بلغت (.44). للتغيرات التي تطرأ في كفاءة القرار الإداري في الشركة المدروسة ، أما النسبة المتبقية والبالغة حوالي (.66) فتعود إلى متغيرات أخرى.





المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- توصل البحث في جانبه التطبيقي الى جملة نتائج بنيت عليها مجموعة من الاستنتاجات , وكما يأتي :
١. وجد البحث أدلة تدعم فرضية البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية الداعمة لها ، وهي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات القيادة التحويلية ومؤشرات اتخاذ القرار الرشيد المعبر عنها بكفاءة القرار الاداري. وتنعكس هذه العلاقة في عقلانية القرارات طالما أن الشركة المدروسة قد أدرجت هذه الأبعاد في عملياتها.
 ٢. لقد أولت إدارة المنظمة المدروسة ، أي التكنولوجيا في الأعمال الانتاجية ، أهمية كبيرة للبعد (التحفيز الذهني) ، والذي أظهر عينة الدراسة درجة عالية من الاهتمام به, ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال هذا البعد الحاسم.
 ٣. ظهر بعد التأثير المثالي (الكاريزما) بمستوى متقدم من حيث إدارة أولويات الشركة المبحوثة ، مما يشير إلى أن المستجيبين يدركون أن إدارة الشركة معنية بالتأثير الكاريزمي للقائد بطريقة تؤثر على مرؤوسيه , وينظر إليه كنموذج يحتذى به.
 ٤. يدرك أعضاء العينة جيداً أن إدارة الشركة يجب أن تهتم جيداً بالمرؤوسين وتوفر لهم احتياجاتهم البشرية الأساسية والمتنوعة ، بالإضافة إلى إيجاد علاقات متبادلة المنفعة بين الرئيس والمرؤوسين مبنية على أساس العمل التعاوني والتآزر بما يخدم مصالح الطرفين.
 ٥. ان مستوى اهتمام افراد عينة الدراسة ببعد (الحفز الالهامي) كان (متدني)، واحتل هذا البعد المرتبة الضعيفة في سلم اولويات اهتمام ادارة الشركة المبحوثة والعاملين فيها ليكون في المستوى ما قبل الاخير.





وهذا يدل على ان اهتمامات العاملين في الشركة المبحوثة يكون منصباً أساساً على الجوانب الفنية والادارية الحالية اكثر من جوانب الدافعية وتعزيز الثقة بالمرؤوسين وبإمكانياتهم لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم بالدقة والمستوى المطلوب.

٦. نظرًا لأن التمكين احتل المرتبة الأخيرة في إدارة قائمة أولويات الشركة محل البحث ، فقد أبدت عينة الدراسة اهتمامًا ضئيلاً جدًا بهذا البعد. وهذا يشير إلى أن الشركة المبحوثة غير معنية بمساعدة موظفيها على تطوير الكفاءة الذاتية وتركيز انتباههم على أهمية عملهم.

ثانياً: التوصيات

امكن التوصل الى مجموعة استنتاجات تطبيقية للبحث, والتي يمكن على ضوءها وضع مجموعة توصيات تخدم العمل في الشركة المدروسة , وكالاتي:

١. ينصح البحث بتركيز الانتباه على سمات القيادة التحويلية ولا سيما الدافع الملهم والتمكين ، والتي تمثل طريقاً صعباً ولكنه فعال للعمل الناجح.

٢. تنصح الدراسة بتركيز الانتباه على عوامل اتخاذ القرار الرشيد ضمن بعد كفاءة القرار الاداري ، إذ تساهم هذه العوامل أيضاً في العمل الإنتاجي الذي يصعب توقعه وتحديد أبعاده.

٣. تفعيل دور أقسام التدريب بالأخذ على عاتقها إعداد الدورات المختلفة ومتابعتها وتثبيت مناهجها سواء كانت داخل أو خارج الشركة وبما ينسجم مع حاجتها بالشكل الذي يخدم الشركة انفة الذكر في اعداد القيادات فيها .

٤. زيادة مستوى مشاركة الإدارة العليا في فرص التعلم حتى يتمكنوا من تقديم أفكار لتطوير العمل ورفع مستوى ذلك العمل من خلال الاستفادة من نتائج هذه الدورات من أجل تزويد المديرين بالمهارات الإدارية





الحديثة ، وتحسين قدرتهم على بدائل حل المشكلات ، ومنحهم القدرة على إتقان فنون القيادة ومعالجة المعلومات ، إذ يجب على المديرين تطوير مهاراتهم القيادية من خلال التدريب النظري والعملي. كما يجب على الإدارة الوسطى والتنفيذية أيضاً تنفيذ برامج تطوير الجودة لزيادة فعاليتها.

٥. إنشاء قنوات اتصال مع العالم الخارجي والاستفادة منها للاستشارة من خلال عرض مشاكل الشركة على الخبراء في المجالات المتخصصة الذين يمكنهم تقديم الحلول المناسبة ، مع السماح للقادة الإداريين بالاستفادة من المعرفة المتخصصة لمساعدتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة.

٦. يجب على المديرين دمج أفكار الفكر الاستراتيجي والإداري في القيادة من خلال معالجة الظواهر التنظيمية المتنوعة أو باستخدام اتخاذ القرار الرشيد ، لأن هذا يكون ضروري لضمان قدرة المنظمة على التكيف والتطوير والبقاء.

٧. نظراً للتأثير الإيجابي على فهم الآليات التي تقوم عليها عمليات الشركة ، لا سيما في مجالات تطبيقات القيادة التحويلية أو اتخاذ القرار الرشيد ، ينصح البحث بتبني استراتيجيات تعاون بين هذه الشركة وغيرها من الشركات العربية أو الأجنبية المتقدمة.

٨. ضرورة أن تكون هذه التعديلات تقدمية وتعديلات شاملة يتم تطبيقها في الشركة بطريقة مدروسة جيداً ، بعيداً عن الصدفة والسلوك غير العلمي الذي يعيق بشكل خطير نمو العمل المنتج في المنظمة المدروسة.

٩. تنصح الدراسة باستخدام النتائج والتوصيات التي قدمها البحث الحالي ، لا سيما في مجالات تحليل خصائص القيادة التحويلية بطريقة تزيد من المؤشرات الناتجة إلى أقصى حد وإجراء مراجعات دورية لها على أساس نصف سنوي أو سنوي مع بهدف الاستفادة منها في اتخاذ قرارات منطقية تدعم العمل المنتج في الشركة محل الدراسة.





المراجع باللغة العربية:

١. بلوط , حسن ابراهيم , (٢٠٠٥) , "المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات" , الطبعة الاولى , دار النهضة العربية , بيروت – لبنان .
٢. بن حبتور , عبد العزيز صالح , (٢٠٠٧) , " الادارة الاستراتيجية- ادارة استراتيجية في عالم متغير" , الطبعة الثانية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان – الاردن .
٣. بن حبتور , عبد العزيز صالح , (٢٠٠٩) , "مبادئ الادارة العامة" , الطبعة الاولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان – الاردن .
٤. خيرى , اسامة (٢٠١٣) , " القيادة الادارية " , دار الراية للنشر والتوزيع , عمان – الاردن.
٥. درة , عبد البارى ابراهيم , وجودة , محفوظ احمد , (٢٠١١) , "الاساسيات في الادارة المعاصرة , منحى نظامي" , الطبعة الاولى , دار وائل للنشر , عمان – الاردن .
٦. السكارنة , بلال خلف , (٢٠٠٩) , " المهارات الادارية في تطوير الذات " , الطبعة الاولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان – الاردن .
٧. الشماع , خليل محمد , (٢٠٠٧) , "مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال" , الطبعة الخامسة , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان – الاردن .
٨. العجمي , محمد حسنين , (٢٠١٠) , "الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية" , الطبعة الثانية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان – الاردن .
٩. الفقي , ابراهيم , (٢٠٠٨) , "سحر القيادة , كيف تصبح قائدا فعالا" , دار التوفيق للطباعة والنشر والتوزيع , دمشق – سوريا .





١٠. المطهر , محمد بن محمد والشامي , احمد بن محمد , (٢٠٠٣) , "استراتيجيات التميز في الاداء الحكومي " , عدد خاص بالمؤتمر الرابع في الادارة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي , المجلة العربية للإدارة , المنظمة العربية للتنمية الادارية , دمشق .
المراجع باللغة الإنكليزية :

1. Burns , J , M , (1978) , leadership : Harper and Row , New York .
2. Fincham , Rand Rods , P . S . , (1999) " Principles of organizational Behavior " 3 th Ed ., oxford University , New York .
3. Rafferty , A & Griffin, M., (2004) ,Dimension of transformational leadership : conceptual and extensions, the leadership quarterly, 15 .

