



جامعة آل البيت

Al al-Bayt University

**القيادة التحويلية وتأثيرها على فاعلية اتخاذ
القرارات في الشركات السياحية الصغيرة
ومتوسطة الحجم في الاردن**

Transformational Leadership Impact on Decision Taking Effectiveness
in the Touristic Small and Medium Enterprises in Jordan

إعداد الطالب

بهاء الدين خالد احمد الذيابات

١٧٢٠٥٠٢٠١٥

إشراف

الدكتور هاييل فلاح مقداد السرحان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الصيفي ٢٠١٨/٢٠١٩

ب

تفويض

أنا بهاء الدين خالد احمد الذيابات، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٩ / /

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: بهاء الدين خالد احمد الذيابات الرقم الجامعي: ١٧٢٠٥٠٢٠١٥

التخصص: إدارة أعمال الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

القيادة التحويلية وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في
الأردن

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

توقيع الطالب: التاريخ / / ٢٠١٩

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

القيادة التحويلية وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن

**Transformational Leadership Impact on Decision Taking Process
Effectiveness in the Touristic Small and Medium Enterprises in
Jordan**


وأجيزت بتاريخ: / 2019 م

إعداد الطالب
بهاء الدين خالد احمد الذيابات
1720502015

إشراف الدكتور
هايل فلاح مقداد السرحان

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



مشرفاً ورئيساً

الدكتور هايل السرحان



عضواً

الدكتور عبدالله العظامات



عضواً خارجياً

الدكتور اشرف الفندي

الإهداء

إلى كل من كانوا معي وساندوني وشجعوني
واخص بالذكر
عائلتي، أصدقائي، زملائي ورفقاء الدرب وأشرف ابن خالي

أهدي لهم جميعاً هذا العمل المتواضع.

داعياً المولى عز وجل أن تكفل جهودي بالنجاح والقبول

الشكر والتقدير

أتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور هائل السرحان الذي تواضع بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وتابعها بالسؤال والنقد والتوجيه، في كل مراحلها، فكان له كبير الأثر في خروج دراستي إلى حيز النور. وكذلك أقدم شكري وتقديري إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة ليثروها بعلمهم وخبراتهم وتوجيهاتهم القيمة وملاحظاتهم عنها.

وأقدم بخالص شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وكافة العاملين فيها والشكر ايضا إلى جميع أساتذتي في قسم إدارة الأعمال الذين قدموا لي العلم والمعرفة خلال فترة الدراسة. كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأكاديميين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، حيث كان لأرائهم وملاحظاتهم الأثر الكبير في زيادة درجة الصدق الظاهري في فقراتها كافة.

الباحث

بهاء الدين خالد احمد الذيابات

قائمة المحتويات

هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	المُلخَص باللغة العربية
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١	١,١ المقدمة
٣	٢,١ مشكلة الدراسة
٤	٣,١ أهداف الدراسة
٥	٤,١ أهمية الدراسة
٥	٥,١ فرضيات الدراسة
٦	٦,١ مخطط الدراسة
٧	٧,١ هيكل البحث
٧	٨,١ التعريفات الاصطلاحية
٨	٩,١ حدود الدراسة
٩	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
٩	١,٢ مفهوم القيادة
١٠	٢,٢ القيادة الإدارية
١٢	٣,٢ عناصر القيادة
١٣	٤,٢ الدراسات الأساسية المعاصرة للقيادة
١٦	٥,٢ أنماط القيادة
٢٣	٦,٢ القيادة التحويلية
٢٦	٧,٢ صنع القرار وفعاليتيه
٣٠	٨,٢ الدراسات السابقة
٣٥	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
٣٥	١-٣ تمهيد
٣٥	٢-٣ والبيانات ومصادرها
٣٥	٣-٣ مجتمع الدراسة، حجم العينة وتقنية اختيار العينة
٣٦	٤-٣ أداة جمع البيانات
٣٨	٥-٣ المعالجة الإحصائية
٣٩	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
٣٩	١-٤ خصائص أفراد عينة الدراسة
٤١	٢-٤ التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)
٤٦	٣-٤ اختبار الفرضيات

٥١ الفصل الخامس : نتائج الدراسة والتوصيات
٥١ ٥-١ تمهيد
٥١ ٥-٢ نتائج الدراسة
٥٢ ٥-٣ توصيات الدراسة المقترحة
٥٣ قائمة المراجع
٥٦ قائمة الملاحق
٦٢ ABSTRACT

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
١-٣	قيم معمل الثبات	٣٦
١-٤	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	٣٨
٢-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية ككل	٤٠
٣-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الجاذبية والتأثير	٤٠
٤-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير كاريزما القائد	٤١
٥-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التحفيز الفكري	٤٢
٦-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاهتمام بالمشاعر الفردية	٤٣
٧-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد فاعلية اتخاذ القرار ككل	٤٤
٨-٤	اختبار التباين معمل الالتواء	٤٦
٩-٤	معاملات الارتباط لنموذج الانحدار	٤٧
١٠-٤	اختبار دلالة نموذج الانحدار	٤٧

ي

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
٦	مخطط الدراسة	(١-١)

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	استبانة الدراسة	٥٦
٢	أسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة	٥٩

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية على فاعلية اخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتناولت هذه الدراسة أربعة أبعاد للقيادة التحويلية (الجاذبية والتأثير المثالي، كاريزما القائد ورؤيته، والاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية). تمثل مجتمع الدراسة بالشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن والبالغ عددها ٦١٠ شركة سياحية حسب احداث إحصائيات لوزارة السياحة والاثار الاردنية (٢٠١٨). تم اختيار ٦٠ شركة سياحية كعينة عشوائية متواجدة في العاصمة الاردنية عمان. تم توزيع ما يقارب ال ١٢٠ استبيان ما يشكل استبيانين لكل شركة. تم استرجاع ١٠٠ استبيان بنسبة ٨٤%. تم اعتماد اساليب احصائية مختلفة كالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة الى الانحدار الخطي المتعدد لتحليل البيانات المستخلصة. اكدت النتائج ان اسلوب وسلوكيات القيادة التحويلية مستخدمة بدرجة متوسطة في هذه الشركات، كما ان اسلوب القيادة التحويلية له تأثير ايجابي على فاعلية اخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها. كان التأثير الاكبر لبعده الاعتبارات الفردية. خلص هذا البحث الى جملة من التوصيات اهمها التركيز على الاعتبارات والمشاعر الفردية في اسلوب القيادة التحويلية في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، فاعلية اتخاذا القرار، سياحة، شركات صغيرة ومتوسطة الحجم، الاردن.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

لقد تم استخدام مصطلح القيادة في جوانب مختلفة من السلوك الإنساني كالأعمال التجارية والأكاديمية، والعمل الاجتماعي والسياسة وغيرها الكثير من المجالات الانسانية، حيث كان الاهتمام الاكبر للقيادة في ادارة الاعمال لتتضمنها الكثير من المهام الحيوية لنجاح اي منظمة كتحديد ووضع الأهداف، وتصميم السياسات والأساليب والاستراتيجيات لتحقيق هذه الاهداف بكفاءة وفعالية (Shah and Kamal, 2015). كثير من الامور الادارية لا يمكن تنفيذها بنجاح الا بواسطة قيادة ذات جودة عالية كخلق الحماس بين الموظفين واشراكهم في اتخاذ القرارات واشعارهم بانهم جزء لا يتجزأ من المنظمة (Hartog and Koopman, 2011).

هناك عدم اتفاق حول تعريف ثابت ومحدد للقيادة بين الاكاديميين والإداريين، فعرفها البعض على انها عملية يحاول فيها الشخص التأثير على مجموعة من الأفراد في السعي لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية. وعرفها آخرون، على انها القدرة على إلهام الثقة والدعم بين الناس الذين يحتاجون إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (Kim and Maubourgne, 1992). يعتبر Burns (1978) من الاوائل الذين عملوا على مفهوم القيادة وقدم نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، والتي طورت في وقت لاحق من قبل Dumdum (2002) et al., (1997-1980). عرفت القيادة التحويلية على انها قدرة القائد على نقل الافراد التابعين من الاهتمام والتعامل مع انشغالاتهم الصغيرة الى التجمع حول هدف مشترك وتحقيق الاشياء التي لم يكن ممكنا التفكير بانها ستتحقق (Burns, 1978). وتعتبر القيادة التحويلية ايضا عملية التأثير على مواقف وافتراضات العاملين وبناء الالتزام للرؤية و للرسالة (Yukl, 2006). اما بالنسبة للقائد، فالقائد التحويلي هو الذي يزيد وعي التابعين بما هو صحيح وجيد لهم وللمنظمة (Butler, 1999)، ويزيد من قدرات ورغبات التابعين للإنجاز (Yukl, 2006).

سواء ان كنا افراد، مجتمعات، او مؤسسات فان عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بحالتنا بشكل يومي. وتعتمد فعالية هذه القرارات على كثير من العوامل منها الاختيار الانسب بين البدائل بناء على خبرة ودراسة عملية للمشكلة من خلال الحصول على اكبر قدر من المعلومات والبدائل المتاحة من مصادر مختلفة. ان متخذ القرار يجب ان يكون لديه نظرة شاملة للموقف وان يوازن بين المخاطر والمزايا التي من الممكن ان يسببها القرار (ياقي، ٢٠٠٥).

كثير من الدراسات السابقة والادبيات تناولت عملية اتخاذ القرارات وفعاليتها، الا ان Yitton and Vroom (1973) كانوا من الاوائل الذين بحثوا هذه المسألة. فقد ذكروا ان فعالية القرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير وهي: جودة القرار، قبول القرار، التوقيت الملائم. من جهة اخرى، تعتبر فعالية اتخاذ القرار عبارة عن نوعية القرار مقرونة بأولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه (٢٠٠٣, الصيرفي). ولربما من اكثر طرق قياس فعالية اتخاذ القرارات هي المقترحة من قبل ياقي، (٢٠٠٢) والتي تتفق مع ما قدمته الدراسات السابقة حيث اقترح ثلاثة مقياس للفعالية وهي: سهولة تنفيذ القرار، قبول القرار من قبل المعنيين، و زمن اتخاذ القرار. ويشير المقياس الاول وهو "سهولة تنفيذ القرار" الى ان يكون القرار قابلا للتنفيذ دون معوقات. بينما يشير المقياس الثاني "قبول القرار" الى ان يكون القرار مرحب بهمن قبل العاملين. ويشير اخر مقياس "زمن اتخاذ القرار" الى ان يكون القرار في الوقت المناسب (كنعان، ١٩٩٩).

ان فعالية اتخاذ القرار هي محدد رئيس في نجاح اي منظمة من خلال تحقيقي اهدافها بفاعلية. القائد الجيد يدرك اهمية العاملين في تحقيق اهداف المنظمة، لذلك يعتبر تشجيع هؤلاء العاملين عنصر اساسي في تحقيق هذه الاهداف (Ogbonna and Harris, 2000). لكل اسلوب قيادي نتائج تختلف عن الاسلوب الاخر، حيث ان لكل اسلوب تأثير مباشر او غير مباشر على سلوك ومواقف العاملين (Ogboona and Harris, 2000). كثير من الدراسات اكدت على ان القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الاداء على مختلف المستويات سواء بزيادة اداء العاملين، ولانهم او فعالية اتخاذ القرارات (Dumdum et al., 2002; Dvir et al, 2002, Howell et al, 2005).

فلكل اسلوب قيادي تأثيره الايجابي والسلبى على العاملين بشك عام وعلى ادائهم وفعالية اتخاذ قراراتهم بشك خاص (ياقي، ٢٠٠٣ ; ياقي، ٢٠٠٥ ; كنعان، ٢٠٠٢). من هذا المنطلق، تركز هذه الدراسة على اسلوب القيادة التحويلية وتأثيره على فاعلية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن حيث يعتبر قطاع السياحة رافد اساسي من روافد الدولة من حيث توفير العملة الصعبة وفرص العمل ناهيك عن التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمملكة.

٢,١ مشكلة الدراسة:

تعد صناعة السياحة بطبيعتها صناعة خدمية يواجه المدراء فيها بيئة عمل معقدة نظرا للخصائص الفريدة للخدمات المقدمة التي لا يمكن تخزينها، او تجربتها قبل الشراء، وترتبط بشكل كبير بمقدم الخدمة. كل شيء في هذه الصناعة مرتبط تقريبا بالعاملين الذين يصنعون الخدمة ويقدمونها للزبائن، وجودة كل خدمة يقدمونها مرتبطة بشكل اساسي بالطريقة التي يدارون بها. كثير من الابحاث والدراسات ركزت على اسلوب القيادة ودورة في الحفاظ على رضا العاملين وزيادة وتحسين ادائهم الامر الذي يؤدي الى زيادة الانتاجية خصوصا في مجال صناعة السياحة والضيافة. بالإضافة الى ذلك، اتفق الكثير من الباحثين على اساليب القيادة الفعالة الى ان ما يصلح في الماضي لا يصلح في الحاضر والمستقبل (Michael, 2008). ذلك ان بيئة العمل في اي صناعة كانت متغيرة مع الوقت الامر الذي اوجب التكيف مع متغيرات العمل البيئة. ولان القيادة لها دور مهم وكبير في ضمان استمرارية الشركات من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كانت عملية اتخاذ القرارات هي الجوهر الاساسي في نجاح اي شركة (القيروني، ٢٠٠١). اذا كانت القرارات المتخذة في مختلف المواقف الادارية هي قرارات فعالة، فهذا يضمن نجاح الشركات واستمراريتها في السوق. واذا نظرنا الى صناعة السياحة في الاردن بشكل عام والشركات السياحية بشكل خاص، فان الاقتصاد الاردني يعتمد على هذا القطاع من خلال توفير العملة الصعبة وفرص العمل وغيرها الكثير من الفوائد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

لكن المنطقة المحيطة في الاردن كانت وما زالت تشهد احداث سياسية غير مستقرة كالحرب الاهلية في سوريا والاضاع السياسة غير المستقرة في العراق ناهيك عن الصراع الفلسطيني الاسرائيلي الغير منتهي. كل هذه الظروف اثرت على الشركات السياحية في الاردن وخصوصا الصغيرة ومتوسطة الحجم منها، ولذلك كان لابد من إعادة النظر في الاساليب القيادية التقليدية المتبعة واستبدالها بأنماط قيادية حديثة كالقيادة التحويلية لتساعد في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار . بالرغم من ذلك، هناك نقص في الدراسات العربية التي الفت الضوء على هذه المسألة بشكل عام وفي الاردن بشكل خاص.

وتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: هل هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن؟

٣,١ اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في جانبها النظري إلى توضيح المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية والأهداف الاستراتيجية وأبعادهما الأساسية، مع استعراض لأبرز الدراسات والجهود المعرفية في مجال القيادة التحويلية واثرها على فاعلية اتخاذ القرار. وتهدف هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى:

١. تحديد مستوى تبني القيادة التحويلية في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.
٢. التعرف على تأثير كل مدخل من مداخل القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.
٣. تقديم التوصيات المناسبة لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات في قطاع السياحة والضيافة في الاردن .

٤,١ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة بتحديد اسلوب القيادة المناسب في مجال صناعة السياحة والضيافة وخصوصا الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن وتأثير ذلك على فعالية اتخاذ القرارات في هذه الشركات ومن ثم تقديم اقتراحات بتوظيف وتقييم المدراء ومن ثم وتدريبهم على اساليب القيادة والمهارات التي تضمن تفادي العيوب التي من شأنها التأثير على الاداء العام. ومن شأن هذه الدراسة ان تقدم اقتراحات للتغيير في السياسات الداخلية للشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن من أجل تحقيق توازن أفضل بينها وبين احتياجات الموظفين العاملين وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة في هذه الشركات.

٥,١ فرضيات الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، تم تطوير الفرضية الرئيسية التالية:

H1: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب القيادة التحويلة بأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية كالاتي :

H01-1: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

H01-2: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كاريزما القائد وفاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

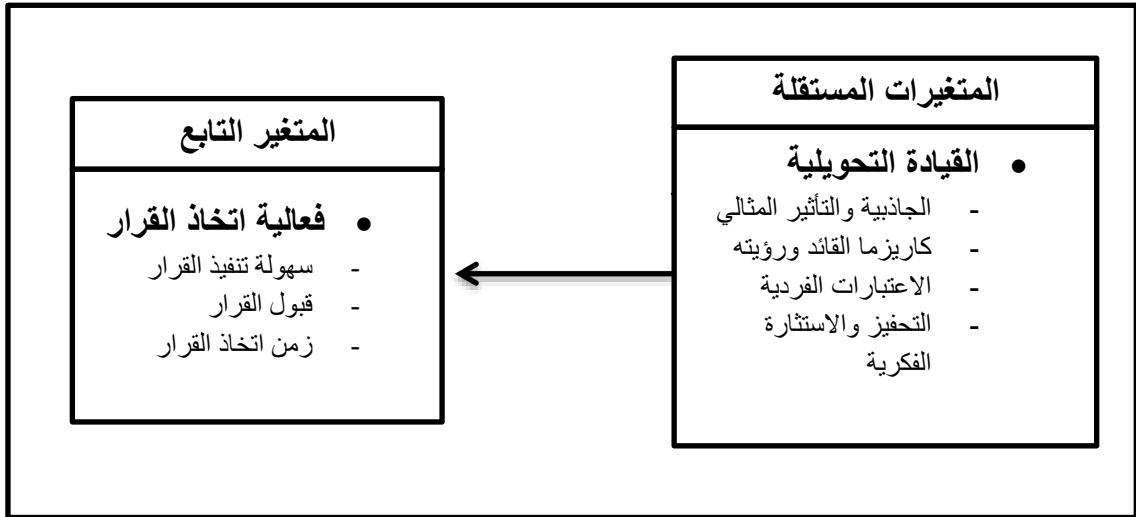
H01-3: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاعتبارات الفردية فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

H01-4: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز والاستشارة الفكرية وفاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

سوف يتم استخدام حسب برنامج التحليل الاحصائي SPSS والذي على اساس نتائجه سوف يتم قبول او رفض الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة. ، فاذا كانت (P-Value) Sig. اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فإنه لا يمكن رفض فرضية العدم وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين اسلوب القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار. اما اذا كانت (P-Value) Sig. اقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تفترض ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار.

٦,١ مخطط الدراسة:

الشكل رقم (١) في الاسفل هو نموذج الدراسة الذي يوضح اثر المتغيرات المستقلة "نمط القيادة التحويلية" واباعدهما المتمثلة ب (التأثير المثالي، كاريزما القائد، الاعتبارية، الاستشارة الفكرية) على المتغير التابع "فعالية اتخاذ القرارات".



الشكل رقم (١) نموذج الدراسة

١, ٧ هيكل البحث:

سوف تقسم هذه الدراسة الى قسمين. في القسم النظري، سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق الى الادبيات المتوفرة حول موضوع البحث كمفهوم القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرارات وكيفية تأثير ذلك على وفعالية اتخاذ القرارات. اما القسم الثاني وهو القسم التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي سوف يتم استخدام الاستبانة والتحليل الاحصائي للبيانات المستخلصة منها من خلال البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحقق من صحة الفرضيات المقدمة وللإجابة على اسئلة الدراسة.

١, ٨ التعريفات الاصطلاحية:

بناء على الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة، لقد تم اختيار التعريفات الاجرائية التي تتناسب ومحتوى الدراسة الحالية وذلك للتعامل مع المتغيرات الثابتة والمستقلة المتعلقة بالدراسة كما هو في الاتي:

الأداء: مجموعة من الانشطة المتعلقة بأعمال الشركات السياحية والتي يمكن قياسها ضمن معايير محددة.

القيادة التحويلية: احد اساليب القيادة والذي يهدف الى خلق بيئة مناسبة للإبداع في العمل من خلال تحفيز العاملين في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم ليصبحوا أكثر وعياً والتزاماً.

فعالية اتخاذ القرار: قدرة القرار على تحقيق الاهداف الموضوعية مسبقاً ولا بد ان يحقق ثلاثة شروط حيث لا بد ان يكون القرار قابل للتنفيذ (سهولة القرار) وان يكون القرار مقبول من العاملين (قبول القرار) وان يكون القرار قد اتخذ بالوقت المناسب (زمن القرار).

الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم: هي شركات خاصة او حكومية حاصلة على تراخيص من الحكومة الاردنية تقدم الخدمات السياحية المختلفة.

الجاذبية والتأثير المثالي: كسب القائد ثقة وإعجاب العاملين وبالتالي الانصياع لطلباته بكل رغبة. **كاريزما القائد ورؤيته:** قدرة القائد على اثارة العاملين وزيادة وعيهم بالمشاكل والصعوبات التي تمنع تحقيق الاهداف المطلوبة.

الاعتبارية الفردية: قدرة القائد على كسب ثقة العاملين ومعرفة نقاط ضعفهم ومصادر القوة وقيام القائد بالاهتمام برغبات واحتياجات العاملين التي تنتم بالخصوصية **التحفيز والاستثارة الفكرية:** قدرة القائد على توليد حب التحدي لدى العاملين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية .

٩,١ حدود الدراسة:

اولا: الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية بشركات السياحة والسفر الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن والبالغ عددها ٦١٠ شركة وقد تم اختيار ٦٠ شركة كعينة للدراسة وعلى هذا ينحصر التعميم عليها فقط.

ثانيا: الحدود الزمانية: ان المدة الزمنية التي اجريت بها هذه الدراسة هي السنة الدراسية (٢٠١٨-٢٠١٩) وقد استغرق الباحث ما يقارب الشهرين لجمع البيانات ابتداء من الشهر الخامس من سنة ٢٠١٩.

ثالثا: الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية على العاملين في الشركات السياحة والسفر الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن من مدير عام ومساعديه ومدراء الدوائر والاقسام بالإضافة الى الموظفين والعاملين.

رابعا: الحدود العلمية: تم اعتماد اربعة ابعاد من سلوكيات القيادة التحويلية وهي الاعتبارات الفردية، التحفيز، التأثير المثالي، وكاريزما القائد.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١,٢ مفهوم القيادة:

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (المنيف، ١٩٨٣). ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها " فن التأثير على الرجال (فصوص، ١٩٨٠). ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة .

وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة والقيادة كما يعرفها وايت، تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ويفرق وايت بين نوعين من القيادة هما :

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس ويعرف جليك القيادة بأنها " مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة . كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية . وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية (المغربي، ١٩٧٤) .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح .

٢,٢ القيادة الإدارية:

١,٢,٢ أهمية القيادة الإدارية:

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :-

١. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
٢. توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
٣. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
٤. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
٥. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع (علاقي، ١٩٨٥).

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدراته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية .

١-الاعتناق :

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرءوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

٢-الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤوسيه وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرؤوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

٣-الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرءوسيه لأن يسلكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وارشادهم (المغربي ، ١٩٧٤).

٣,٢ عناصر القيادة:

تتقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة (كما يوضح الشكل الآتي) إلى ثلاثة عناصر :

١- القائد

٢- جماعة العمل

٣- الموقف

ولعل القائد الناجح يجب أن يركز على ما يلي :

- ١- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.
- ٢- الزمن هو استثمار المستقبل.
- ٣- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
- ٤- تنمية وتطوير مرؤوسيه.
- ٥- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
- ٦- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
- ٧- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا.
- ٨- يعالج الصراعات التنظيمية بالواجهة والفهم والإدراك الترشيدي.

ومن صفات القائد الناجح أن:

- ١- يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى اتباعه.
- ٢- يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وصدق الرأي أكثر من أتباعه.
- ٣- يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- ٤- يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

٢, ٤ الدراسات الأساسية المعاصرة للقيادة:

١ - دراسة جامعة " أوهايو " :

وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات شمولاً ودقة في العالم ، ولقد أشرف على هذه الدراسة (كارل شارنل) في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأواخر الخمسينات .
لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين :

أ. إنشاء هيكل تنظيمي حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه .

ب. الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة هذه العلاقات .

ولقد أثبتت الدراسة أن متغيرات العاملين السابقين تمثل ٨٥% من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقادة.

٢ - دراسة جامعة (ميتشيجان) :

بدأت هذه الدراسة عام ١٩٤٧ عن القيادة وكانت النتيجة الأساسية من الدراسة هي وجود محور واحد طرفه الاهتمام بالإنتاج ومحور آخر طرفه الاهتمام بالعاملين ومن الطبيعي أن كثيرا من المديرين يرون أن الحل السليم هو الوسط بين هذا وذلك كذلك فإن الافتراض هنا هو أنه إذا زاد المدير من الاهتمام بالإنتاج فإن ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس .

٣- دراسة جامعة " هارفارد " :

لقد أظهرت دراسات " بيلز " في جامعة هارفارد أن هناك محورين أساسيين مؤثرين في سلوك المدير فهناك اهتمام بالمهام وآخر بالنواحي الاجتماعية العاطفية. ويركز الأول على إعطاء إرشادات عن كيفية أداء العمل بينما يركز الثاني على جعل الظروف المحيطة بالعمل أكثر سهولة وليس بالنسبة للعاملين .

٤- دراسة " روبرت بليك " و " جين موتون " :

إن وجود محوري المعضلة الإدارية : الاهتمام بالعمل أو بالاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين خمس مجموعات أساسية من المديرين .

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس .
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل .
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس .
- اهتمام وسط بالعمل واهتمام وسط بالناس .

إن النمط الخامس هو لإضافة التي تميزت بها دراسة (بليك) و (موتون) ومن أهم أفكارهما أن

المدير الذي بهتم اهتماما كبيرا بالناس واهتماما كبيرا بالعمل هو أفضل المديرين على الإطلاق .

٥- دراسة " وليام ريدن " :

إن وجود محوري المعضلة : الاهتمام بالعمل أو المهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين

أربع مجموعات أساسية من المديرين :

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المتقاني.
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل أعطاه اسم المرتبط بالناس.
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المنفصل.
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس أعطاه اسم المتكامل.

٦- دراسة " رنسيس لايكرت ":

أوضح "رنسيس لايكرت" وزملاؤه في معهد "البحث الاجتماعي" في "جامعة متيشيجان" في

بحوثهم أن هناك أربعة نظم للإدارة :

• نظام إدارة رقم (١):

حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي فمعظم القرارات من الرئيس ويعمل المرؤوس خوفا من العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى (الإدارة العليا).

• نظام إدارة رقم (٢):

حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوسين مثل العلاقة بين " السيد والخادم " ومعظم القرارات تتخذ من الرئيس وإن كان يسمح للمرؤوس باتخاذ قرارات في إطار محدد ويعمل المرؤوس متوقعا المكافأة أو العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى وإن كان يسمح بتفويض بعضها .

• نظام إدارة رقم (٣):

حيث توجد علاقة ثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث السياسات العامة توضح في أعلى المستويات ويسمح باتخاذ القرارات في الإدارة الدنيا في ضوء تلك السياسة العامة. ويكون الاتصال باتجاهين: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ، كذلك يوجد تفاعل متوسط بين الرؤساء والمرؤوسين ، واحساس معقول بالمسؤولية في أعلى وأدنى المستويات الإدارية. ومن الممكن وجود تنظيم غير رسمي يدعم التخطيط الرسمي أو يعرقله.

• نظام إدارة رقم (٤):

حيث علاقة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، اتخاذ القرارات موزعة على الهيكل التنظيمي، العلاقات والاتصالات ليست فقط رئاسية (بين رئيس ومرؤوس) ولكن في كل الاتجاهات، إن التخطيط ينتج أساسا من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية، الرقابة الذاتية أكثر منها رقابة رئاسية، التنظيم غير الرسمي غالبا، إن أهداف الأفراد هي أهداف المنظمة.

٢, ٥ أنماط القيادة:

٢, ٥, ١ نمط المدير الدكتاتور:

- الافتراضات الأساسية :

١. العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس .
٢. معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
٣. يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
٤. أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).
٥. لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

• طريقة الإدارة :

مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين ، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .
أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى - من وجهة نظره .

تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً . يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

• النظرة للأهداف :

يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة .

• النظرة للزمن :

- ١- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.
- ٢- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً .
- ٣- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
- ٤- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت .
- ٥- يجب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

• مفهوم السلطة :-

- ١- أن السلطة حق له وليس حقاً للآخرين.
- ٢- أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.
- ٣- السلطة تحكم تصرفات الآخرين .

• نوع العلاقات :

العلاقات السلمية عند المدير الدكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر (الهوري،

.(١٩٩٥)

١,٢,٥ المدير المجامل:

من الافتراضات الأساسية :

- ١- إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.
- ٢- إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم .
- ٣- إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين .

• طريقة الإدارة :

١. يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرءوسين ولا يدفعهم.
٢. إن طريقته هي طريقة كماليات .
٣. تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون .
٤. يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي .
٥. يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد .

• النظرة للأهداف :

يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد .

* النظرة للزمن :

إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرءوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين .

• نوع العلاقات :

المدير المجامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشلية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس

٢,٥,٢ المدير البيروقراطي:

من الافتراضات الأساسية :

١. أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير .
٢. أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة .
٣. ليس من مسؤوليته التحفيز ، ومن يريد شيء يسعى إليه .
٤. ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك .

• طريقة الإدارة :

١. لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم .
٢. لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس .
٣. يؤمن بترك الناس على حالها .

• النظرة للأهداف :

هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمله ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به .

• النظرة للزمن :

١. يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا .
٢. ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه .
٣. يحول البريد الوارد إليه المختص فورا أو إلى أعلى .
٤. يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة .

- مفهوم السلطة :

مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

- نوع العلاقات :

يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام (الهوري، ١٩٩٥).

- ٣,٥,٢ المدير الزئبقي (الميكافيلي):

من الافتراضات الأساسية :

١. العمل في حد ذاته شيء مر .
٢. الناس غير طموحين .
٣. يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.
٤. الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي .

- طريقة الإدارة :

١. ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات .
٢. يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.
٣. يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته .
٤. يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب .
٥. يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول .

• النظرة للأهداف :

يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

• النظرة للزمن :

١. الأهداف محددة بزمن معقول .
٢. لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية .
٣. تعليماته ليست مختصرة كالدكاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.
٤. لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء .

• مفهوم السلطة :

يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة .

• نوع العلاقات :

ينظر المدير المكيافييلي إلى نوعين من العلاقات : علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي وعلاقات شخصية (الهوراري، ١٩٩٥).

٢, ٥, ٤ المدير قائد الفريق:

من الافتراضات الأساسية :

١. العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .
٢. الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.
٣. الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية .
٤. التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.
٥. ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

• طريقة الإدارة :

١. مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع .
٢. مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع .
٣. التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.
٤. طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تتبع من ذات الفرد .
٥. إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة .

• النظرة للأهداف :

إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولا عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد . المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسيا وأفقيا .

• النظرة للزمن :

إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف .

• نوع العلاقات :

تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية (الهوراري، ١٩٩٥).

٢,٦ القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية اسلوب من اساليب القيادة الفعالة والتي تعتمد بالدرجة الاولى على تحفيز العاملين باستخدام اساليب مختلفة تدفعهم الى الانجاز والابداع في العمل وشعورهم باحترام وثقة القائد بهم. فقد عرفت القيادة التحويلية بانها تشجع العاملين للقيام بأداء افضل ولكن بطريقة ابداعية ومحفزة فكريا. ومن وجهة نظر Rafferty and Griffin, 2004 ان القيادة التحويلية تعتمد على عنصر الجاذبية لدى القائد بالإضافة الى صفاته الشخصية التي ترفع من اداء المرؤوسين. من اوائل الابحاث التي كتبت عن القيادة التحويلية كان Leihwood, 1992 حيث ذكر ان القيادة التحويلية يجب ان تعمل على جعل العاملين يقدمون حولا ابداعية للمشاكل التي تواجههم من خلال تطوير ادائهم ومهاراتهم وتشجيعهم على العمل الجماعي بالإضافة الى ذلك لابد من اشراك العاملين في وضع الاهداف المستقبلية.

يمكن تعريف القيادة التحويلية عل انها نقل اهتمام التابعين من الامور الصغيرة الى ما هو اكبر ومشارك بينهم. (Ciulla and Burns, 2014). هي بناء رؤية مشتركة بين الاعضاء جميعهم (Yukl, 2006). ويعتبر القائد هو قائد تحولي بزيادة وعي التابعين الى الاهداف المشتركة والصحيحة وزيادة الابداع والابتكار والقيم المشتركة (Butler, 1999). هي قدرة على زيادة الرغبة لدى العاملين للإنجاز (Yukl, 2006).

٢,٦,١ القيادة التحويلية وابعادها:

اقترحت كثير من الدراسات الادبية السابقة ان القيادة التحويلية تركز على خمسة مكونات رئيسية وهي: التأثير المثالي ، كاريزما القائد المؤثرة ورؤية ، الاعتبارات الفردية، التحفيز الملهم، والتنشيط الفكري (المومني والقضاء، ٢٠٠٨) .

الجاذبية والتأثير المثالي هو ما يقوم به القائد من افعال التي تركز على القيم والمعتقدات ومهمة المنظمة. القائد هنا يلهم ويفرض الإعجاب والاحترام والولاء بين التابعين ويجعلهم يقبلون ويحققون المهمة التنظيمية بشكل جماعي. اما بالنسبة لكاريزما القائد ورؤيته هو ان يكون القائد واثق وقوي وصاحب رؤية مستقبلية (القيروتي، ٢٠٠١). المقصود بالتحفيز الملهم او ما يسمى بالاستثارة الفكرية هو ان يقوم القائد بتفصيل الرؤية بين المتابعين يجعلهم يقبلون هذه الرؤية ويظهرون طرقاً مختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية ويجعلهم يشعرون أنهم قادرون على تحقيقها من خلال التحفيز الفكري. فيمكن للقائد هنا ان يبث الشعور داخل التابعين بان يكونوا فخورين لانهم جزء من هذا العمل (كنعان، ١٩٩٩). هو عبارة عن افكار جديده يبتكرها القائد من شأنها تحفيز التابعين على معرفة المشكلة وتحفيزهم لتقديم حل بطريقة ابداعية. اخيراً، يقصد بالاعتبارية او الاعتبار الفردية هو اهتمام شخصي من قبل القائد للأفراد التابعين من خلال التعرف على رغباتهم وحاجاتهم مع مراعات الفروق الفردية بينهم (باقي، ٢٠٠٥).

٢,٦,٢ خصائص القائد التحويلي:

من مهام القائد الرئيسية هي تحفيز العاملين لتحقيق الاهداف المستقبلية. ولا بد ان يتصف القائد وخصوصاً القائد التحويلي بعدة صفات وهي كما ذكر Hetland and Sandal, 1992 كالآتي:

اولاً: قدرته على الانتباه والتركيز: هي قدرة القائد على التحمل والمثابرة والمخاطرة من اجل تحقيق اهدافه وله القدرة على مواجهة الحقيقة مهما كانت مؤلمة. بالإضافة الى ذلك لابد ان يكون له القدرة على السعي الى كشف الحقائق ولا يسعى الى تحميل المسؤولية للآخرين.

ثانيا: تحمل المخاطرة: من اهم صفات القائد التحويلي التي لابد ان يتصف بها حيث ان الشجاعة وتحمل المخاطرة ورفض الوضع القائم عنصر اساسي لابد ان يشاهد في القائد من قبل المرؤوسين.

ثالثا: الثقة بالآخرين والنفس اولاً: هي البعد عن التسلطية والدكتاتورية وبناء علاقة بين القائد والمرؤوسين مبنية على الثقة المتبادلة بالإضافة الى تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار وتفويض بع الصلاحيات الاخرى.

رابعا: احترام الذات: هي احترام الذات وتناغم الافعال والاقوال.

خامسا: الاتصال الفعال: قدرته على اىصال المعاني الحقيقية للآخرين وقدرته على تفهم الاخرين

سادسا: الاحساس بالآخرين: هي قدرة القائد على التعاون والانسجام مع الاخرين ورفع الروح المعنوية لهم.

٣,٦,٢ عملية القيادة التحويلية ومهامها:

لقد حدد الهواري، (1999) خمس مهمات لأسلوب القيادة التحويلية وهي:

١. معرفة الحاجة إلى التغيير

٢. الرؤية والرسالة وصياغتها

٣. كيفية اختيار اسلوب التغير والنموذج المناسب

٤. صياغة استراتيجيات جديدة

٥. ثقافة الالتزام داخل المنظمة

٧,٢ صنع القرار وفعالتيته:

في سعيه لإشباع رغباته، يقوم الفرد باتخاذ عدة قرارات سواء ان كانت هذه القرارات صحيحة ام خاطئة. كذلك الحال في المؤسسات والشركات التي بحاجة دائمة لصنع واتخاذ قرارات بشكل مستمر من خلال عملية التخطيط والتوجيه والرقابة وغيرها من المهام الادارية. وهنا يمكننا القول بان نجاح الشركات والمؤسسات في تحقيق اهدافها يرتبط بشكل كبير في قدرتها على اتخاذ القرارات المناسب في الوقت المناسب. يمكن للقرار ان يعرف بانه المفاضلة بين البدائل واختيار الامثل بينها لمواجهة او حل مشكلة معينة (شيحا، ١٩٩٨) اي انه الخيار الامثل لحل مشكلة (ماهر، ٢٠٠٧) وللحصول على هذا الخيار الامثل، تمر عملية صنع القرار بعدة مراحل والتي لخصها المصري، (٢٠٠٤) كما في القسم التالي:

١,٧,٢ الخطوات المنهجية لصنع القرار:

اولا: تحديد المشكلة حيث يعتبر تعريف المشكلة الخطوة الاولى في فعالية ونجاح القرار الذي سوف يتخذ وذلك لان عدم القدرة على تحديدي المشكلة يؤدي وبشكل قاطع الى القرار الغير سليم لعدم ملائمتة والمشكلة الحقيقية.

ثانيا: تحديد الهدف: الهدف هو ما نسعى للوصول اليه. ويرتبط بشكل اساسي بالمشكلة المعرفة مسبقا واختيار البديل المناسب لحل هذه المشكلة

ثالثا: جمع البيانات: وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات اللازمة لحل المشكلة على ان تكون هذه المعلومات صحيحة ودقيقه حتى نصل الى القرار السليم.

رابعاً تسجيل الحقائق وتصنيفها: حتى نتمكن من الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم جمعها، لابد ان يتم تصنيف هذه البيانات حتى نتمكن من الوصول اليها في الوقت المناسب دون الحاجة الى الرجوع الى الخطوة الثالثة وهي جمع البيانات من جديدي وبالتالي تضيع الوقت وعدم القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

خامساً: تحديد البدائل واختيار الافضل: وهنا يتم تحديد جميع الحلول الممكنة واستبعاد ما هو غير مناسب وغير فعال ما هو غير قابل للتنفيذ. وعلى ضوء البدائل المقترحة والبيانات التي جمعت وامكانية البديل لحل المشكلة بفاعلية ، يتم المفاضلة بين البدائل المقترحة.

سادساً: تنفيذ القرار والمتابعة: بعد اختيار البديل المناسب لابد من متابعة القرار المتخذ ومدى فعالية في حل المشكلة التي حددت في بادئ الامر (المصري، ٢٠٠٤).

ان عملية اتخاذ القرار تعتبر من المهام الرئيسية للقائد. وبالتالي نجاح او فشل اي مؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية القرار المتخذ. وعلى ذلك لابد ان يكون للقرار مقومات تضمن نجاحه وصحته وفعالية.

٢,٧,٢. القرار الفعال ومقوماته:

لقد ذكرت العديد من الدراسات والادبيات السابقة الكثير عن المقومات المطلوبة لكي يكون القرار فعال. ويمكن ان نتلخص هذه المقومات بما اورده كنعان، (٢٠٠٧) كما يلي:

اولاً: قدرة القائد على تحديد المشكلة

ثانياً: قدرة القائد على اختيار البديل المناسب

ثالثاً: الموازنة بين ايجابيات وسلبيات القرار الذي يتخذه القائد

رابعاً: السماح بالعمل كفريق واحد ولا ينفرد القائد بقرارته.

يمكن القول هنا ان فعالية اتخاذ القرارات تعتمد على القائد بشكل اساسي من حيث مقدرة على الاختيار المناسب والصحيح بين البدائل المتاحة والامر الذي يعتمد بشكل اساسي على دراسة علمية وتقدير سليم. ويمكن لذلك ان يتم من خلال توفير اكبر قدر من المعلومات السليمة حول المشكلة او موضوع القرار قبل اتخاذ القرار. ان عملية اتخاذ القرار يجب ان تكون ضمن نظرة شاملة توازن بين ايجابيات وسلبيات القرار (كنعان ، ١٩٩٢).

من اوائل الذين كتبوا في فعالية اتخاذ القرارات كان (Vroom and Yitton, 1973) حيث تم تحديد ثلاثة معايير اساسية للقرار الفعال وهي جودة القرار، قبول القرار، والتوقيت الملائم لاتخاذ القرار. ويرى اخرون ان فعالية القرار مقترنة اساسيا على مدى قبول القرار من قبل التابعين (الصيرفي، ٢٠٠٣). اما ياغي (٢٠٠٢) ذكر ان القرار الفعال هو القرار الذي يحدد الاهداف الموضوعية مسبقا ليتم تحقيقها من حيث ان القرار يجب ان يكون سهل التنفيذ، مقبول من العاملين، وتتم عملية اتخاذ القرار في التوقيت المناسب له. ولكن القرار يتأثر بكثير من العوامل وهذا ما سوف يتم مناقشة في القسم التالي.

٢,٧,٣ العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار:

اولا: العوامل الانسانية:

تتمثل في شخصية كل من القائد وشخصية المساعدون وشخصية المرؤوسون. فعند الحديث عن متخذ القرار، فان خبرته وأخلاقه وقيمه وكذلك عواطفه وحالته النفسية كلها امور وعوامل لها دور مهم في فعالية القرار المتخذ. كذلك الامر ينطبق على المستشارون والمساعدون، حيث يعتبر اسلوبهم في التفكير يؤثر بشكل كبير على فعالية القرار. اما بالنسبة للمرؤوسين والذين يمسهم القرار، فمما لا شك فيه ان قبولهم للقرار او عدمه يؤثر في درجة الفاعلية الى حد كبير.

ثانيا: العوامل الادارية او التنظيمية:

ان العامل التنظيمي يؤثر في فاعلية القرارات المتخذة حيث المركزية المتشددة، وعدم وضوح الاختصاصات، وفاعلية الاتصالات الادارية، البيروقراطية، وضعف التنسيق بين الادارات كماها عوامل تؤدي الى تقليل فاعلية القرارات او حتى القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.

ثالثا: العامل البيئي:

العوامل البيئية المحيطة بالشركات والمؤسسات لها دور في التأثير على فاعلية القرارات. فعلى سبيل المثال، طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة، ودرجة انسجام القرارات مع المصلحة العامة، والتقاليد والقيم، بالإضافة الى القوانين والعادات والتقاليد والقيم الدينية كلها عوامل تلعب دور في فاعلية القرارات الادارية وغير الادارية.

رابعا: الضغوط الداخلية والخارجية:

يمكن للضغوط الخارجية ان تؤثر على القرارات وفعاليتها كالراي العام والجانب الاقتصادية الاجهزة الرقابية والاعلامية. ايضا، الضغوط الداخلية كالوقت، والتنظيمات غير الرسمية، وضغوط الرؤساء.

٢, ٨ الدراسات السابقة:

في هذا المبحث سوف يتم التطرق الى ابرز الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تطرقت الى متغيرات الدراسة بالإضافة الى اساليب الدراسات و اهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات.

٢, ٨, ١ الدراسات العربية:

في دراسة قام بها غالي واخرون (٢٠١٧) بعنوان القيادة التحويلية واثرها على فاعلية اتخاذ القرار ودراسة تطبيقية عن شركة نفط ميسان. ركزت الدراسة على رؤساء الاقسام في شركة النفط وتم جمع البيانات منهم بواسطة الاستبانة والتي تكونت من ٣٩ فقرة. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها شركة نفط ميسان تطبق سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة وان فاعلية اتخاذ القرارات كانت ايضا مرتفعة. وكان من اهم النتائج ان سلوكيات القيادة التحويلية جميعها لها اثر ايجابي على فاعلية اتخاذ القرار وكان التأثير الاكبر للتمكين.

في دراسة حديثة، قام ابو رمان (٢٠١٦) بدراسة اثر القيادة التحويلية على الاستعداد الى ادارة الازمات والمتضمنة فاعلية القرارات الادارية. هدفت الدراسة الى معرفة درجة ممارسة اسلوب القيادة التحويلية على الاستعداد الادارة الازمات بدراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية الاردنية. وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من ٣٥٩ عامل وعامل داخل شركة البوتاس من خلال استخدام اسلوب العينة العشوائية. وكانت النتائج ان سلوكيات القيادة التحويلية تطبق بدرجة متوسطة ماعدا اسلوب وبعد التأثير المثالي حيث وجد انه يمارس بدرجة مرتفعة. وبشكل عام، وجد ان اسلوب القيادة التحويلية يؤثر وبشكل كبير على اسلوب الاستعداد لإدارة الازمات وفاعلية اتخاذ القرارات داخل الشركة.

واهتمت دراسة اخرى قام بها الزعبي (٢٠١٢) الى دراسة القيادة التحويلية ومستوى تطبيقها ودراسة تأثير هذا الاسلوب على الحد من الصراع التنظيمي وفاعلية اتخاذ القرارات في جامعة العلوم التطبيقية في الأردن. كان تركيز الرسالة على اعضاء الهيئة الإدارية داخل الجامعة وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي وزعت على ٨١ عضوا من مجموع ٢٣٢ عضوا داخل الجامعة. كان من اهم النتائج ان تطبيق اسلوب القيادة التحويلية كان مرتفعا بين اعضاء الهيئة التدريسية وان احد اسباب الصراع التنظيمي وعدم فاعلية القرارات المتخذة كان الموارد المحدودة وعدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

استهدفت دراسة اخرى للعتيبي (٢٠١٦) بحث اسلوب القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار والتمكين النفسي في شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض. وقد تم جمع البيانات من ٣٤٨ موظف وموظفة عاملين في القطاع الخاص من خلال الاستبانة. من نتائج الدراسة ان اسلوب تطبيق القيادة التحويلية كان متوسطا وان اساليب الادارة والقيادة التحويلية لها تأثير متوسط على التمكين النفسية وفاعلية اتخاذ القرارات داخل شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

حاولت دراسة سيادة وآخرون (٢٠١٥) الى التعرف على اثر ابعاد القيادة التحويلية في فاعلية سلوك العاملين. واستهدفت الدراسة العاملين في المستشفيات الاردنية من خلال جمع البيانات بالسلوب الاستبانة من ٢٤٥ موظف. ووجدت الدراسة ان اسلوب القيادة التحويلية بأبعادها لها تأثير ايجابي على فاعلية سلوك العاملين. بشكل ادق فقد بينت الدراسة ان سلوك الاستثارة الفكرية له التأثير الأكبر على فاعلية سلوك العاملين داخل المستشفيات الاردنية.

في دراسة مشابهة الى الدراسة الحالية، قام العنزي (٢٠١٠) بدراسة اثر الاتصالات الادارية على فاعلية اتخاذ القرار وهدفت الى معرفة مستوى فاعلية القرارات الادارية في وزارة العدل الكويتية. واستخدمه الدراسة اسلوب الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تكون من ١٦٣ موظف وموظفة من خلال الاجابة على ٣٥ فقرة في الاستبانة. توصلت دراسة العنزي الى كثير من النتائج اهمها ان انماط الاتصال لها اثر واضح في فاعلية اتخاذ القرار من حيث توفير البيانات اللازمة والمرونة والشمولية. وقد اوصت دراسة العنزي انه من الضروري زيادة التركيز على اساليب الاتصال الفعال بين المدراء وبين المدراء والعاملين بالإضافة الى تدريب العاملين على الاساليب الادارية التي تؤثر بشكل ايجابي على فاعلية القرارات الادارية.

حاولت دراسة اخرى، قام عباس (٢٠١٠) بدراسة القيادة التحويلية وسلوكياتها واثار ذلك على الابداع بشكل عام وفاعلية القرارات بشكل خاص. طبقت الدراسة على شركات الاردنية المتخصصة في تصنيع الادوية، حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والتي احتوت على ٥٥ سؤال وزعت على العاملين في الادارة الوسطة في هذه الشركات والذي بلغ عددهم ما يقارب ١٠٠ فرد. من النتائج التي توصلت لها الدراسة ان شركات تصنيع الادوية في الاردن تطبق اسلوب سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة وان درجة الابداع بشكل عام متوسطة. اضافة الى ذلك: وجدت دراسة ان اسلوب القيادة التحويلة يؤثر ايجابيا على الابداع التنظيمي بشكل عام وعلى فاعلية القرارات المتخذة داخل شركات الادوية الاردنية بشكل خاص.

كما في الدراسات العربية، تطرقت كثير من الدراسات الأجنبية الى موضوع القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات داخل المنظمات. ففي دراسة ل (Reid; et al 2003) تم محاولة توضيح اثر المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات. طبقت الدراسة على القطاع المصرفي في بريطانيا من خلال جمع المعلومات من مجموعتين من البنوك الاولى لا يتوفر فيها مكتبة معلوماتية والآخرى يتوفر فيها مكتبة للمعلومات الكترونية. وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وإظهار النتائج التي اشارت الى المدراء في كلا المجموعتين يرون ان وجود المعلومات بالجودة المناسبة والوقت المناسب يؤدي الى تحسين فاعلية القرارات المتخذة بالإضافة الى توفير الوقت الا ان لاتخاذ القرار تعزيز الثقة في متخذي القرارات.

حاولت دراسة Rehman and Waheed, 2012 بحث العلاقة بين اسلوب القيادة التحويلية وبين اسلوب اتخاذ القرارات. وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات من ١١٣ مجيب. طبقت الدراسة على العاملين في البنوك الخاصة والبنوك الحكومية في مدينة اسلام اباد في الباكستان. وأظهرت النتائج ان سلوكيات الادارة التحويلية تؤثر بشكل قوي على اساليب اتخاذ القرارات المستقلة وتؤثر بشك ضعيف على اتخاذ القرارات المعنوية.

في دراسة اخرى، قام Sargo et al., 2015 بدراسة اثر القيادة التحويلية بأبعادها التحفيز والتمكين والتأثير المثالي على فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في مقاطعة لامبونق في اندونيسيا. قامت الدراسة باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من ٢٦٠ مدرس ومدرسة . كان من اهم النتائج ان سلوكيات القيادة التحويلية لها اثر كبير جدا على فاعلية اتخاذ القرارات.

في دراسة ل Avolio et al 2002 هدف الى التعرف على اثر سلوكيات القيادة التحويلية على تطوير اداء العاملين وعلى فاعلية القرارات المتخذة بين مجموعتين من القادة العسكريين، كل مجموعة تكونت من ٤٥ عنصر، واحدة خضعت لتدريب لأسلوب وسلوكيات القيادة التحويلية واخر لم تخضع للتدريب، وجد بعد تحليل البيانات التي جمعت بواسطة استبانة ان مجموعة القادة الذين خضعوا الى تدريب في اساليب القيادة التحويلية اثرو اكثر وبشكل ملاحظ على اداء العاملين والتابعين وان اسلوب القيادة التحويلية له اثر ايجابي على فاعلية اتخاذ القرارات من خلال خلق بيئة اجتماعية قوية بين القادة والمرؤوسين الامر الذي يؤدي الى تحسين ادائهم.

٣,٨,٢ مميزات الدراسة الحالية عن غيرها:

بعد الاطلاع على بعض الادبيات السابقة من دراسات اجنبية وعربية، وجد ان هناك ندرة في الابحاث التي تطرقت الى موضوع اساليب وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها على فاعلية اتخاذ القرارات بشكل عام وفي الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن بشكل خاص. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة في الدراسات البحثية السابقة لتغطية هذا المبحث، وبشكل ادق ركزت الدراسة الحالية على اربعة ابعاد من سلوكيات القيادة التحويلية وهي (الاثير المثالي، كاريزما القائد ورؤيته، الاعتبارات الفردية و التحفيز والاستثارة الفكرية) وتأثير هذه الابعاد على فاعلية صنع القرارات في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تم تخصيص هذا الفصل لوصف منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة المستخدمة، أداة الدراسة وثباتها وصدقها، اساليب جمع البيانات والطرق الإحصائية لتحليل البيانات.

٣-١ تمهيد:

تعتبر هذه الدراسة ميدانية بطبيعتها تم استخدام الأسلوب الوصفي والتحليلي بهدف بحث أثر سلوكيات القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

٣-٢ والبيانات ومصادرها:

تم اللجوء الى مصدرين من مصادر البيانات في هذه الدراسة حيث تم استخدام أولاً: البيانات الأولية: التي تم جمعها من خلال الاستبانة التي تم تصميمها وفقاً لأبعاد الدراسة، ثانياً: البيانات الثانوية: التي استخدمت لتكوين الإطار النظري وهي تلك البيانات التي تم الرجوع اليها من المصادر المكتبية المختلفة و الأدبيات السابقة.

٣-٣ مجتمع الدراسة، حجم العينة وتقنية اختيار العينة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن، وبناء على ذلك، تم الرجوع الى احداث إحصائيات لوزارة السياحة والآثار الاردنية (٢٠١٨) بالإضافة الى جمعية وكلاء السياحة والسفر الاردنية. ولقد تبين ان هناك ٦١٠ مكتب سياحي يتواجد منها ٥١١ مكتب في العاصمة الاردنية عمان. كما ورد في (Gay, 1981) عندما يكون مجتمع الدراسة صغير فانه يكفي الحصول على ما نسبة ١٠% كعينة للدراسة من مجتمع. وعلى هذا تم اختيار ٦٠ شركة سياحية كعينة عشوائية متواجدة في العاصمة الاردنية. وسوف تكون الفئة المستهدفة في الشركات هم العاملين في هذه الشركات حيث تم توزيع ما يقارب ال ١٢٠ استبيان ما يشكل استبيانين لكل شركة.

٣-٤ أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة الخطية (شاهد الملحق رقم ١) المكونة من ثلاثة اجزاء اساسية وهي:

الجزء الأول: العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة حيث تم جمع بيانات العينة التي تخص المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي.

الجزء الثاني: تم تخصيص هذا الجزء للفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة المستقلة (سلوكيات القيادة التحويلية) والبالغ عددها (٢٠) فقرة.

الجزء الثالث: كان هذا الجزء الاخير للعبارات التي تقيس المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) والبالغ عددها (٩) عبارات.

من المهم ذكره هنا انه بالرغم من تنوع الاساليب المستخدمة للقياس فانه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج حيث كانت (٥) موافق بشدة و (١) غير موافق بشدة في استبيان هذه الدراسة.

ويذكر هنا انه تم اللجوء الى الدراسات السابقة والتي تطرقت الى نفس الموضوع للحصول على فقرات الاستبانة. وبشكل ادق، تم تبني فقرات كل من سلوكيات القيادة والتحويلية من دراسة

Rehman, and Waheed, 2012 . اما بالنسبة للمتغير التابع وهو فاعلية اتخاذ القرار، فقد تم تبني الفقرات من دراسة (غالي واخرون ٢٠١٧).

٣-٤-١ الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

لفحص الصدق الظاهري لأداة الدراسة، لقد تم عرض الاستبانة على هيئة من اعضاء الهيئة التدريسية (راجع الملاحق- ملحق ٢) من أساتذة الجامعات المتخصصين بعلم الإدارة والإحصاء. تم اجراء بعض التعديلات لكي تتناسب الفقرات وموضوع الدراسة وذلك بناء على توصياتهم ومقترحاتهم .

٣-٤-٢ ثبات الأداة:

تم اللجوء الى استخدام معامل كرو نباخ ألفا للاتساق الداخلي بهدف اختبار مدى الاعتمادية على الاستبانة الامر الذي يعتبر ضروري في دراسات كالدراصة الحالية. اشارت النتائج الى ان قيمة كرو نباخ ألفا كانت (٨٥.٠%)، وهذا يشير الى قبولها علمياً ان نسبة قبول معامل الثبات هي (٦٠.٠) كما اشار (Sekaran and Bougie 2013)، الجدول رقم (٣-١) في الاسفل يوضح معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول (٣-١) كرو نباخ ألفا Cronbach's Alpha للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة
المستقلة و التابعة

التسلسل للفقرات	المتغيرات	كرو نباخ ألفا%
٥-١	الجاذبية والتأثير	٧٦,٧%
١٠-٦	كاريزما القائد ورؤيته	٨٨,١%
١٥-١١	الاستثارة الفكرية	٧٨,٤%
٢٠-١٦	الاهتمام بالمشاعر الفردية	٨٧,٧%
٢٩-٢١	فاعلية اتخاذ القرارات	٩١,٥%
	المعدل العام للثبات	٨٥.٠%

لقد حدد (Sekaran, Bougie 2013) معادلة بما يخص تفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة والاهمية النسبية على المقياس الخماسي (ليكرت الخماسي) وهي كالاتي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / ٣$$

$$١,٣٣ = ٣/٤ = ٣/(١-٥)$$

وبذلك تكون المستويات المقترحة بناء على المعادلة السابقة كالتالي:

المنخفض: اقل من (٢,٣٣).

المتوسط: من (٢,٣٤) - الى (٣,٦٦).

المرتفع: اكثر من (٣,٦٧).

٣-٥ المعالجة الإحصائية:

لتحقيق الفرض من الدراسة، لقد تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية من خلال برنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم الحصول عليها من استبيان الدراسة. وبشكل ادق، تم اللجوء الى مقاييس النزعة المركزية لوصف اراء عينة الدراسة المتمثل بالوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية. الانحراف المعياري تم استخدامه لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. لاختبار مدى ثبات فقرات الاستبانة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، تم اللجوء الى اختبار ألفا كرو نباخ. واخيرا لاختبار فرضيات الدراسة استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يقيس اثر متغيرات متعددة على متغير تابع واحد.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

١-٤ خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم جمع البيانات الاولية من مجتمع الدراسة وقد تم اختيار ١٢٠ موظف بشكل عشوائي ليكونوا عينة الدراسة من ٦٠ شركة سياحية صغيرة ومتوسطة الحجم عاملة في الاردن بمعدل استبانيين لكل شركة. شملت عينة الدراسة المدراء ونوابهم ورؤساء الاقسام والمشرفون والعاملون داخل الشركات السياحية والذين ويعملون من مختلف اقسام الشركات. وقد تم استرجاع ١٠٠ استبيان صالحة للتحليل ما يشكل نسبة ٨٤% . النسب المئوية والتكرارات لأفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (١-٤)

جدول (١-٤): الخصائص والوظيفية و الديموغرافية لعينة الدراسة

النوع الاجتماعي	الفئة	التكرار	%
	ذكر	٦٠	٦٠,٠
	انثى	٤٠	٤٠,٠
	المجموع	١٠٠	%100
الفئة العمرية	من ١٨ الى ٣٠ سنة	٤٢	٤٢,٠
	من ٣١ الى ٤٠ سنة	٤٠	٤٠,٠
	من ٤١ الى ٥٠ سنة	١٠	١٠,٠
	اكتر من ٥١	٨	٨,٠
	المجموع	١٠٠	%١٠٠
مستوى التعليم	ماجستير واعلى	٢	٢,٠
	بكالوريوس	٦٩	٦٩,٠
	دبلوم	٢١	٢١,٠
	ثانوية عامة و اقل	٨	٨,٠
	المجموع	١٠٠	%100

٤٤,٠	٤٤	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
٣٥,٠	٣٥	من ٥ الى ١٠ سنوات	
٢١,٠	٢١	١٠ وأكثر	
%100	١٠٠	المجموع	
١,٤	١٧	مدير او نائبه	المسمى الوظيفي
٨,٩	١٩	رئيس قسم	
١٤,٧	٢٣	مشرف	
٧٥,٠	٤١	عامل	
%100	١٠٠	المجموع	

يبين الجدول (٤,١) اعلاه أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانوا من الذكور وبلغ عددهم ٦٠ حيث كانت نسبتهم (٦٠,٠%) وشكلت الإناث ٤٠ بنسبة (٤٠,٠%) من إجمالي حجم العينة. من الملاحظ ان الفرق بالنسبة بين الجنسين غير كبيرة ولربما يعود ذلك الى ان صناعة السياحة بشكل عام وفي الشركات السياحية بشكل خاص بحاجة الى عاملين من كلا الجنس ولا يمكن الاعتماد على جنس معين لوحدة للقيام بهذه بالأعمال. من حيث الفئة العمرية، كانت النسبة الأكبر للفئة (من ١٨ الى ٣٠) (٤٢ مستجيب)، بما نسبته (٤٢,٠). وحل ثانيا الفئة العمرية (من ٣١ الى ٤٠) سنة حيث كان عدد المستجيبين الذين يقعون ضمن هذه الفئة (٤٠) مستجيب بما يشكل نسبة (٤٠,٠) بالمئة. اعلى نسبة كانت للذين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (٦٢,٠) من حيث المستوى التعليمي، وكان (٢) فقط من ضمن العينة من حملة درجة الماجستير واعلى بنسبة (٢,٠%). بالنسبة لسنوات الخبرة في الشركات السياحية، كان ما نسبته (٤٤,٠%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات (اقل من ٥ سنوات) في حين كانت نسبة (٢١,٠%) هي من نصيب الفئة (١٠ وأكثر).

٢-٤ التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية):

يبين الجدول في الاسفل ان المتوسط الحسابي ككل لأبعاد القيادة التحويلية كان (٣,٣١) وهذا يدل على درجة متوسطة من تطبيق الشركات السياحية لسلوكيات القيادة التحويلية. وجاءت جميع ابعاد القيادة التحويلية (الاربع ابعاد) بالدرجة المتوسطة ومقاربة تقريبا في المتوسط الحسابي ما بين (٣,٤٦) الجاذبية والتأثير و (٣,١٦) لمتغير كاريزما القائد ورؤيته.

جدول رقم (٢-٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات القيادة التحويلية	
.5393	٣,٤٦	الجاذبية والتأثير المثالي	١
.7780	٣,١٦	كاريزما القائد ورؤيته	٢
.7659	٣,٣٨	التحفيز والتنشيط الفكري	٣
.7143	٣,٢٧	الاهتمام بالمشاعر الفردية	٤
متوسط	٣,٣١	القيادة التحويلية ككل	

الجدول رقم (٣-٤) في الاسفل يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجاذبية والتأثير المثالي.

جدول (٣-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الجاذبية والتأثير المثالي

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
٤	.7665	3.34	يشجع القائد العاملين لتحقيق المصلحة العامة	1
1	.7689	3.54	اسلوب القائد جدير بالثقة	2
٣	.7173	3.35	يعطي القادة الأولوية لبناء القيم المشتركة	3
٥	.8225	3.05	يحظى القادة بالاحترام الاغلبية	4
٢	.7475	3.53	يراعي القادة العواقب الأخلاقية عند صناعة القرار	5
متوسط		3.46	الجاذبية والتأثير ككل	

الجدول في الأعلى يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المتغير الجاذبية والتأثير المثالي. من الملاحظ ان جميع الفقرات جاءت بالمستوى المتوسط، وسجل المتغير ككل متوسطاً حسابياً بلغ (٣,٤٦). كانت المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الجاذبية والتأثير المثالي ما بين (٣,٤٧) في أعلى متوسط حسابي لفقرة " يعطي القادة الأولوية لبناء القيم المشتركة " الى فقرة " يحظى القادة بالاحترام الاغلبية " بمتوسط حسابي (٣,١٩). وان دل هذا على شيء فانه يدل على ان عينة الدراسة من عاملين في الشركات السياحية يرون ان القادة يتمتعون بدرجة متوسطة من الجاذبية والتأثير من وجهة نظرهم.

جدول (٤-٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير كاريزما القائد ورويته

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٥	.8456	٣,٠٠	٦ يحفز القادة العاملين لتحقيق اهداف الشركة
٤	.8452	٣,٠٤	٧ يحفز القادة العاملين بان الأهداف سيتم تحقيقها
٣	.8445	٣,١٨	٨ يساعد القادة العاملين على انجاز أعمالهم
١	.8458	٣,٣٩	٩ يعمل القادة على إثارة روح الحماس بين العاملين
٢	.8785	٣,٢٢	١٠ يوجه القادة العاملين على العمل بروح الفريق
متوسط		٣,١٦	التحفيز الإلهامي ككل

الجدول رقم (٤-٤) في الأعلى يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير كاريزما القائد، حيث جاءت جميعها متوسطة المستوى، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير (٣,٣٠-٣,٠٥) حيث كان المتوسط الحسابي لعامل التحفيز الإلهامي بالمجمل (٣,١٦) وهذا يشير الى مستوى متوسط من تبني سلوك كاريزما القائد ورؤيته في الشركات السياحية في الاردن وان هنا نوع من الالهام من قبل القائد للعاملين. الانحرافات المعيارية لفقرات المتغير كان جميعها منخفضة وهذا يدل على أن إجابات عينة الدراسة متقاربة إلى حد ما.

جدول (٤-٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التحفيز والتنشيط الفكري

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
1	.8654	3.53	يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لا نجاز أعمالهم	١١
٥	.9885	3.26	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب عملهم	١٢
٤	.8553	3.35	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	١٣
٣	.9441	3.35	يتترك القائد للعاملين الواجبات التي تناسب و قدراتهم	١٤
2	.8754	3.41	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	١٥
متوسط		٣,٣٨	التحفيز والتنشيط الفكري ككل	

الجدول اعلاه رقم (٤-٥) يبين المتوسطات الحسابية لمتغير التحفيز والتنشيط الفكري حيث جاءت الاجابات جميعها في الدرجة المتوسطة ماعدا فقرة واحدة وقعت في الدرجة المرتفعة وهي " يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وكانت اقل متوسط حسابي لفقرة " القائد يقبل أي تغيير يقترحه العاملین في أسلوب العمل" بمتوسطة حسابي بلغ (٣,٠١). وكانت المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتغير ككل (٣,٣٨). الانحرافات المعاييرة لفقرات المتغير كان جميعها منخفضة وهذا يدل على أن إجابات عينة الدراسة متقاربة إلى حد ما. تدل هذه النتائج ان عينة الدراسة يرون ان رؤسائهم لا يمانعون ان يقدم العاملون طرق جديدة و إبداعية لأداء العمل.

جدول (٤-٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الاعتبارات الفردية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
٤	.8125	٣,٢٢	يستمتع القادة لأراء العاملين باهتمام	١٦
٣	.9325	٣,٣٠	يتعامل القادة مع العاملين بود	١٧
٢	.9444	٣,٣٣	يهتم القادة بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	١٨
٥	.8786	٣,٠٤	يتعامل القادة مع كل فرد بما يناسبه	١٩
1	.9352	٣,٣٨	يعطي القادة الانتباه للعاملين الذين لديهم قدرات مميزة	٢٠
متوسط		٣,٢٧	الاعتبارات الفردية ككل	

الجدول (٤-٦) في الاعلى يبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الاعتبارات الفردية كانت متفاوتة بين المتوسطة والمرتفعة، وكان المتوسط الحسابي لهذا المتغير بالمجمل (٣,٢٧). اعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٢٥) لفقرة " يعطي القادة الانتباه للعاملين الذين لديهم قدرات مميزة " و اقل متوسطا حسابيا بلغ (٣,٢٢) لفقرة " يهتم القادة بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين". الانحرافات المعاييرة لفقرات المتغير كان جميعها منخفضة وهذا يدل على أن إجابات عينة الدراسة متقاربة إلى حد ما. تشير هذه النتائج الى ان القادة يبدون الاهتمام للعاملين الذين لديهم قدرات خاصة تميزهم عن غيرهم من العاملين ويقوم القائد بالاستماع الى اراء العاملين باهتمام.

٤-٢-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار):

تشير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير فاعلية اتخاذ القرار (المتغير التابع) الى ما يلي:

جدول (٤-٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فاعلية اتخاذ القرار	
.9452	3.45	يتخذ القائد القرار بين البديل الأسهل للتطبيق العملي	١
.8785	3.19	الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة قابلة للتحقق والإنجاز	٢
.9635	3.33	يستشير القائد العاملين عند اتخاذ القرارات	٣
.8444	٣,٣٦	لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي يتخذها القائد	٤
.7787	٣,٤٩	القرارات التي يتخذها القائد تلاقي قبولا من قبل العاملين المعنيين	٥
.7546	٣,٣٦	يتخذ القائد القرارات مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	٦
.7787	٣,٢٨	يتخذ القائد قراراته في الوقت المناسب	٧
.7٤٥7	٣,٣٦	يمتلك القائد القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	٨
٤٤.77	٣,٤١	يتم مناقشة مختلف جوانب الموضوعات المطروحة الخاصة بالعمل قبل اتخاذ القرارات.	٩
	3.37	فاعلية اتخاذ القرار (متوسط)	

الجدول (٤-٧) في الأعلى يبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) كانت جميعها متوسطة بمتوسط حسابي لهذا المتغير ككل بلغ (٣,٣٧). كان اعلى متوسط حسابي لفقرة " يمتلك القائد القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) واقل متوسطا حسابي كان لفقرة " لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي يتخذها القائد " بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠). الانحرافات المعيارية لفقرات المتغير كان جميعها منخفضة وهذا يدل على أن إجابات عينة الدراسة متقاربة إلى حد ما. تشير هذه النتائج الى ان القادة في الشركات السياحية في الاردن يمتلكون خبرات جيدة نوع ما في اتخاذ القرارات السريعة وقت الحاجة لح المشاكل التي تظهر بينما يواجه العاملون بعض المشاكل في تطبيق القرارات التي يطلقها المدراء.

٣-٤ اختبار الفرضيات:

في هذه الدراسة تم تقديم الفرضيات التالية:

H01: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب القيادة التحويلة بأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.
وتفرع من هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية :

H01-1: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

H01-2: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كاريزما القائد وفاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

H01-3: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاعتبارات الفردية فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

لاختبار قبول او رفض هذه الفرضيات، تم اللجوء الى تحليل الانحدار المتعدد، ولكن قبل اجراء الاختبار، كان لا بد من التحقق من بعض الافتراضات الواجب توافرها من اجل ملاءمة بيانات الدراسة للتحليل. وهي كالاتي:

١. عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (سلوكيات القيادة التحويلية الاربع) باستخدام تضخم التباين، واختبار التباين المسموح به لكل متغير وان معامل تضخم التباين لم يتجاوز القيمة المسموح بها وهي (١٠).
٢. ان تكون قيمة التباين اعلى من (0.05).
٣. البيانات موزعة بشكل طبيعي بناء على احتساب معامل الالتواء.

الجدول (٨-٤)

التباين المسموح، معامل الالتواء و (VIF)

Skewness	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
٠,٤١٢	٠,٦٥٥	٤,٥٥	الجاذبية والتأثير المثالي
٠,٣٥٥	٠,٤٥٤	٣,١١	كاريزما القائد
٠,٣٤٥	٠,٥٦٣	٤,٤١	الاستثارة الفكرية
٠,٢٩٨	٠,٣٢١	٣,٢١	الاهتمام بالمشاعر الفردية

الجدول رقم (٨-٤) في الأعلى يشير الى عدم وجود (Multicollinearity) تداخل خطي متعدد بين سلوكيات القيادة التحويلية (ابعاد القيادة التحويلية)، حيث كانت قيم معيار الاختبار (VIF) اقل من القيمة الحرجة للاختبار والتي تبلغ (٥) وان قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (٠,٣٢١-٠,٤١٢) وهي أعلى من (٠,٠٥). تدل نتائج الاختبار الى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة الاربعة لبعدها القيادة التحويلية وان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. على هذا من الممكن الان بالإمكان اختبار أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

٤-٣-١ اختبار الفرضيات:

في هذا القسم سوف يتم فحص الفرضية الرئيسية والمتفرع منها والتي تنص على ان هناك اثر ذو دلالة احصائية بين اسلوب القيادة التحويلة بأبعادها (الجاذبية والتأثير المثالي، كاريزما القائد وريته، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على فاعلية اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم السياحية في الاردن.

الجدول (٩-٤) في الاسفل يشير الى ان قيمة العلاقة بين القيادة التحويلية ككل وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم السياحية في الاردن (R) بلغت (٦٨٩.) وهي قيمة مرتفعة نوعا ما تدل على تأثير ايجابي وأن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (٤١٢.) وهي تشير إلى أن أثر القيادة التحويلية بالمجمل ككل يفسر من التغير أو التباين الحاصل في فاعلية اتخاذ القرار بنسبة (٤١%).

الجدول (٩-٤)

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد (القيادة التحويلية)

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	Std. D. Error
.٦٨٩	٤١٢.	.544	.35458

في الاسفل يبين الجدول رقم (٩-١٠) نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد والمتعلقة بنموذج التنبؤ الذي يمكن التوصل إليه من خلال متغيرات القيادة التحويلية الاربعة.

الجدول (١٠-٤)

اختبار تحليل معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار

مستوى الدلالة Sig*.	T المحسوبة	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	المتغير المستقلة
		B	الخطأ المعياري Std. Error	المعاملات المعيارية (Beta)	
.000	4.215		.074	.345	الحد الثابت
.002	6.544	.258	.043	.١٩٩	الجاذبية والتأثير المثالي
.000	5.323	.194	.014	.٢١١	كاريزما القائد
.000	8.554	.164	.031	.114	الاستثارة الفكرية
.003	6.322	.114	.0٤٤	.214	الاعتبارات الفردية

* التأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

بما يخص الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية والتأثير المثالي على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن، تبين النتائج التي تم الحصول عليها من الاختبار ان على أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (4.215) بمستوى دلالة (.000). وهذا يشير الى قبول فرضية الدراسة الفرعية الأولى حيث ان مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة كان اقل من ٠,٠٥ مما يعني ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية والتأثير المثالي على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

بخصوص الفرضية الفرعية الثانية والتي تفترض ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكاريزما القائد ورؤيته على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن ، كانت قيمة t المحسوبة قد بلغت (٦,٥٤٤) بمستوى دلالة (٠,٠٠٢) وهذا يشير الى قبول فرضية الدراسة الفرعية الثانية حيث ان مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة كان اقل من ٠,٠٥ مما يعني ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكاريزما القائد على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستثارة الفكرية على على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن، كانت قيمة t المحسوبة قد بلغت (8.554) بمستوى دلالة (٠.00). وهذا يشير الى قبول فرضية الدراسة الفرعية الثالثة حيث ان مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة كان اقل من ٠,٠٥ مما يعني ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية الاستثارة الفكرية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

اخيراً، الفرضية الفرعية والتي تنص على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن كانت قيمة t المحسوبة قد بلغت (6.322) بمستوى دلالة (٠.٠٣). وهذا يشير الى قبول فرضية الدراسة الفرعية الرابعة حيث ان مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة كان اقل من ٠,٠٥ مما يعني ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

لابد من التعرف على درجة تأثير كل من المتغيرات المستقلة على على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن. للقيام بذلك، تم اللجوء الى قيمة المعامل المعياري (Beta) حيث كان التأثير الاكبر للاعتبارات الفردية (٢١٤) ومن ثم كاريزما القائد (٢١١) ومن ثم الجاذبية والتأثير (١٩٩) وكان اقل تأثير لمتغير الاستثارة الفكرية (١١٤). وهذا يعني على سبيل المثال ان زيادة واحدة في متغير الاعتبارات الفردية سوف يؤدي الى زيادة اداء العاملين ب (٢١٤).

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات

٥-١ تمهيد:

في هذا الفصل سوف يتم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وبناء على هذا سوف يتم تقديم عدداً من التوصيات التي تقترحها هذه الدراسة.

٥-٢ نتائج الدراسة:

بينت النتائج الى ان العاملين في شركات السياحة الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن يرون ان مدراءهم يطبقون اسلوب القيادة التحويلية بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي (٣,٣١). وهذا يشير الى ان اسلوب القيادة التحويلية هو من اكثر الاساليب القيادة المستخدمة بجانب اساليب اخرى من الممكن ان تكون قد استخدمت في قيادة هذه الشركات. هذه النتائج تعطي الاجابة عن اول سؤال من اسئلة الدراسة وهو " ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات السياحة الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن ؟. ومنها يمكن القول ان الهدف الاول من اهداف الدراسة قد تحقق.

ثاني اهداف الدراسة كان التعرف على تأثير كل مدخل من مداخل القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرارات الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن. لقد بينت النتائج ان سلوكيات القيادة التحويلية الاربعة ممثلة ب (التأثير المثالي ، كاريزما القائد، الاعتبارات الفردية ، والتحفيز والاستثارة الفكرية) جميعها لها تأثير ايجابي على فعالية عملية اتخاذ القرار في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن. بما يخص درجة التأثير، فقد وجد ان التأثير الاكبر للاعتبارات الفردية (٢١٤) ومن ثم كاريزما القائد (٢١١) ومن ثم الجاذبية والتأثير (١٩٩) وكان اقل تأثير لمتغير الاستثارة الفكرية (١١٤).

كما اضطرت نتائج الدراسة مستوى توافر فعالية عملية اتخاذ القرار في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن، فقد وجد متوسطاً.

٣-٥ توصيات الدراسة المقترحة:

كما اسلفنا سابقا، فقد اضطرت النتائج ان اسلوب القيادة التحويلية بالمجمل يؤثر بشكل ايجابي على فاعلية اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن. كذلك الامر بالنسبة للأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية الاربعة. بناء على ذلك، فقد هذه الدراسة المقترحات التالية:

١. الحث على تعزيز ممارسة اسلوب وسلوكيات القيادة التحويلية حيث وجدة سلوكيات القيادة التحويلية تفسر نسبة كبيرة في عملية فاعلية القرارات. ويمكن القيام بذلك من خلال ان يقوم القادة

ب:

- التصرف بأسلوب جدير بالثقة العاملين
 - اعطاء الأولوية لبناء القيم المشتركة بين العاملين
 - تحفيز العاملين بان الأهداف سيتم تحقيقها
 - توجيه العاملين على العمل بروح الفريق
 - التعامل مع عاملها كل فرد بما يناسبه
 - اعطاء الانتباه للعاملين الذين لديهم قدرات مميزة.
٢. تعزيز مفهوم الاعتبار الفردية والشخصية لدى القادة والرؤساء حيث وجد هذا المسلك هو الاكثر تأثيرا على فاعلية اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم عبدالعزيز شيحا، اصول الادارة العامة، منشأة المعارف، الاسكندرية، ١٩٩٨، ص: ٣٤١
- ابو رمان، سامي بشير، اثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الازمات، المجلة الاردنية في ادرة الاعمال، 2016، المجلد 12 ، العدد 3.
- احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص: ٢١
- احمد محمد المصري، الادارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ٢٠٠٤، ص: ٢٥١
- العتيبي، سعد بن مرزوق، اثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مج 63 ، ع - 1 يونيو (حزيران) 6113
- العنزي، محمد عبد الله، (2111)، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان ، الاردن.
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٣). مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠١)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن-
- الكساسبة وآخرون، (٢٠٠٩)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ١.
- الزعبي، حسن. (2012) أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصارع التنظيمي، د ا رسالة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية، مجلة البصائر (١٥) ٥٦.
- السيادة، نوال حسين، رائد محمد مساعدة، وزعبي الزعبي. (٢٠١٥) القيادة التحويلية واثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الاردنية الحكومية والخاصة. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد (١١)، ع (١).
- المنيف ، ابراهيم عبد الله ، (الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، ١٩٨٣، ص ١٥١، ص ١٨٦.

- المغربي ، كامل محمد ، المدخل لادارة الأعمال : "أسس ووظائف". مكتبة عمان ، عمان، الأردن ١٩٧٤- ص٢٣٦-ص ٢٣٥.
- المنيف ، إبراهيم عبد الله ، (الإدارة: المفاهيم، الأسس ، المهام) ، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة ، جدة ، ١٩٨٣ ص ١٦٩.
- الهواري، سيد ، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥، ص ٥١-٦١.
- غالي، رياض، علي، سيف، جبار، ستار. أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار، دراسة تطبيقية في شركة نفط ميسان ٢٠١٧. مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ميسان كلية الإدارة والاقتصاد.
- فبصوص ، أحمد عبد ربه "فن القيادة في الإسلام" مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، ص ٣٣
- كنعان، نواف،(١٩٩٩)، القيادة الإدارية، ط٦، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- كنعان، نواف،(٢٠٠٢)، اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، شريف، ٢٠١١، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- علاقي ، مدني عبد القادر ، "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". تهامة، جدة، السعودية، ١٩٨٥، ص ٥٨٢.
- مومني ،خالد و القضاة، محمد، (٢٠٠٨)، فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن" ، مجلة علوم إنسانية، العدد ٣٦
- نواف سالم كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص: ١٥٥
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٢)، اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ياغي، محمد عبد الفتاح،(٢٠٠٥)، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط٣، ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية، عمان، الأردن

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Burns, J. (1978), Leadership, New York, Harper & row
- Butler, John K. et. al. 1999. Transformation Leadership, Upward Trust and Satisfaction in Self-managed Work Teams”, Organization Development Journal, Vol. 17, p. 13-16.
- Dumdum U. R, Lowe K. B, Avolio B. J (2002), “A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension,” In:
- Dvir, T.M., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. Academy of Management Journal, 45(5), 735-744
- Howell, J. M., Neufeld, D.J. & Avolio, B.J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. The Leadership Quarterly, 16, 273-285.
- Hartog, D.N.D. and P.L. Koopman (2011) Leadership in Organizations. Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Vol.2.166-187 SAGE Publications
- Shah, M., & Kamal, H. (2015). Transactional Leadership and Job Performance: An Empirical Investigation. Institute of Business Administration, 2 (2), 69-81.
- Kim, W. K., & Maubourgne, R. (1992). Parables of Leadership. Harvard Business Review, 123.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. International Journal of Human Resources Management, 11(4), 766–788.
- Rehman, R and Waheed, A. 2012. Transformational Leadership Style as Predictor of Decision Making Styles: Moderating Role of Emotional Intelligence. Pak. J. Commer. Soc. Sci. 2012 Vol. 6 (2), 257-268.
- Reid, C., Thomason, J. & Wallace, S., (2003), Impact of information on corporate decision making: The UK Banking Sector Library Management, vol.24, no.2.
- Sargo. S, Hardhienata. S, Rubini. B. 2015. The Effect of Transformational Leadership, Personality and Group Decision Making to Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 3, Issue 9, September 2015, PP 177-184.
- Vroom, V.H. and Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (١) الاستبيان

عزيزي المجيب ...

بعد التحية،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول القيادة التحويلية وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرارات في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن بهدف نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، ولغرض تطبيق الدراسة يرجى التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان بكل موضوعية وحيادية. ونؤكد لكم بأن بياناتكم الشخصية واجاباتكم الواردة في هذا الاستبيان سيتم التعامل معها بمنتهى السرية ولن توظف لأي غرض سوى لغرض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحث: بهاء الدين ذيابات

الجزء الاول: البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لك لكل عبارة من العبارات الآتية:

المسمى الوظيفي

مدير قسم مدير دائرة مشرف وحدة موظف

المؤهل العملي

ثانوية عامة او اقل دبلوم بكالوريوس ماجستير واعلى

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

العمر

30 – ١٨ 40 – 31 50 – 41 فوق 50

الجنس

ذكر انثى

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة:
أولا / المتغير المستقل: ممارسات القيادة التحويلية في الشركات السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم في الأردن

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
الجاذبية والتأثير المثالي					
					١ يشجع القادة العاملين لتحقيق المصلحة العامة ويتخطون المصلحة الذاتية
					٢ يتصرف القادة بأسلوب جدير بالثقة
					٣ يعطي القادة الأولوية لبناء القيم المشتركة بين العاملين
					٤ يحظى القادة بالاحترام من أغلبية العاملين
					٥ يراعي القادة العواقب الأخلاقية عند صناعة القرار
كاريزما القائد ورؤية					
					٦ يهتم القادة بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية واهداف الشركة
					٧ يحفز القادة العاملين بان الأهداف سيتم تحقيقها
					٨ يساعد القادة العاملين على انجاز أعمالهم
					٩ يعمل القادة على إثارة روح الحماس بين العاملين
					١٠ يوجه القادة العاملين على العمل بروح الفريق
التحفيز والتنشيط الفكري					
					١١ يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين للقيام بأعمالهم
					١٢ يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب عملهم
					١٣ يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين
					١٤ يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب و قدراتهم
					١٥ يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات
الاهتمام بالمشاعر الفردية (الاعتبارات الفردية)					
					١٦ يستمع القادة لآراء العاملين باهتمام
					١٧ يتعامل القادة مع العاملين بود عند توجيه القرارات لهم
					١٨ يهتم القادة بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين
					١٩ يتعامل القادة مع عاملها كل فرد بما يناسبه
					٢٠ يعطي القادة الانتباه للعاملين الذين لديهم قدرات مميزة

ثانيا / المتغير التابع: (فاعلية اتخاذ القرارات)					
					٢١ يتخذ القائد القرار بين البديل الأسهل للتطبيق العملي
					٢٢ الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة قابلة للتحقق والإنجاز
					٢٣ يستشير القائد العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات
					٢٤ لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي يتخذها القائد
					٢٥ القرارات التي يتخذها القائد تلاقى قبولا من قبل العاملين المعنيين
					٢٦ يتخذ القائد القرارات مراعىا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات
					٢٧ يتخذ القائد قراراته في الوقت المناسب
					٢٨ يمتلك القائد القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة
					٢٩ يتم مناقشة مختلف جوانب الموضوعات المطروحة الخاصة بالعمل قبل اتخاذ القرارات.

انتهت الاستبانة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: بهاء الدين ذيابات

الملحق رقم (٢)
أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

تسلسل	الاسم	اللقب العلمي	الجامعة
١	د. سالم العون	أستاذ	جامعة آل البيت
٢	د. وليد العواودة	أستاذ	جامعة آل البيت
٣	د. سالم الرحيمي	أستاذ	جامعة اربد الاهلية
٤	د. علي القرعان	أستاذ مساعد	جامعة آل البيت
٥	د. هايل السرحان	أستاذ مساعد	جامعة آل البيت
٦	د. رياض ابازيد	أستاذ مساعد	جامعة آل البيت
٧	د. عبد الحكيم اخو ارشيدة	أستاذ مساعد	الجامعة الاردنية
٨	د. مرزوق القعيد	أستاذ مساعد	الجامعة الاسلامية

ABSTRACT

This study aimed to detect the influence of transformational leadership style on decision making process effectiveness in the touristic small and medium enterprises in Jordan. It dealt with four dimensions of transformational leadership that are Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration. The community of the study was all the touristic small and medium enterprises in Jordan which are all (610) according to the latest statistics of Jordanian ministry of tourists and antiques in 2018. To collect the data, the questionnaire has been used. 60 random companies have been named and 120 questionnaires have been distributed in a percentage of two questionnaires to each company. A usable (100) questionnaires were used to analysis obtained data through a number of statistical methods, including arithmetic mode and multiple linear regression tests. The findings confirmed the positive impact of transformational leadership styles on the on decision making process effectiveness in the touristic small and medium enterprises in Jordan. All four dimensions that are (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration) are found to have medium positive effects on the decision making process effectiveness in the touristic small and medium enterprises in Jordan. However, the greatest impact was for the individualized consideration. A number of recommendations have been concluded from the current study such as focusing more on practicing transformational leadership style especially the dimension of individualized consideration which has been found to have the greatest impact on the decision making process effectiveness in the touristic small and medium enterprises in Jordan.

Keywords: Transformational Leadership, Decision Making Effectiveness, Tourism, Small and Medium Enterprises, Jordan.