



أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة

الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة)

The impact of transformational leadership on making
administrative decisions in the security institution

(Applied study on the Makkah region police)

إعداد

حاتم بن فهد سعيد ال ناصر

Hatem Fahd Saeed Al Nasser

جامعة الملك عبد العزيز - كلية الاقتصاد والإدارة

د. محمد أحمد الغامدي

Dr. Mohamed Ahmed Al-Ghamdi

كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - جدة - السعودية

Doi: 10.21608/ajahs.2022.248851

٢٠٢٢ / ٥ / ١٤	استلام البحث
٢٠٢٢ / ٥ / ٢٤	قبول البحث

ال ناصر، حاتم بن فهد سعيدو الغامدي ، محمد أحمد (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة). *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج(٦)، ع(٢٣) يوليو، ١١٧ - ١٦٦.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة)

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي، يتمثل في التعرف أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية من خلال دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة"، وتتجلى أهمية الدراسة في أن القائد التحويلي يعمل على إثارة قدرات منتسبي الشرطة، ويعمل على تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق، وتوحيد الأداء، والمشاركة في وضع استراتيجية وأهداف المؤسسة الأمنية، والبحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المؤسسة الأمنية التي تعيق عملها وتؤثر سلباً على تحقيق أهدافها، عن طريق تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية الرشيدة؛ حيث أن القرار الأمني الرشيد يؤدي إلى الوصول للأهداف المنشودة في المؤسسات الأمنية، وهذا يتطلب معرفة طرق وأساليب اتخاذ القرارات الأمنية ولاسيما الأساليب الحديثة المعتمدة على الطرق الرياضية، ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، والعوامل والاعتبارات التي تؤثر في عملية اتخاذها وبعض المقترحات التي تساعد على زيادة فاعليتها. وللإجابة على التساؤلات المطروحة، اعتمد الباحث على المنهج في المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة موضوع أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية "دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة"، وام استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية في صنع القرار الأمني في شرطة منطقة مكة المكرمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن جوهر القيادة التحويلية يركز على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود في المؤسسة الأمنية، ويُعدُّ القائد التحويلي في سمة التأثير المثالي أنموذج يقتدى به المرؤوسون، فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف، ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكونه من إحساس عالٍ، يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكلٍ مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع، وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبُعد (التأثير المثالي) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شرطة منطقة مكة المكرمة، وذلك لزيادة عملية اتخاذ القرار الإداري والأمني، من أجل الإرتقاء بعمل الأمني على كافة المستويات.

Abstract:

This study aimed to achieve a primary goal, which is to identify the impact of transformational leadership on administrative decision-making in the security institution through an applied study on the Makkah Al-Mukarramah Police Department. To work in a team spirit, standardize performance, participate in setting the security institution's strategy and objectives, and constantly search for creative solutions to the security institution's problems that hinder its work and negatively affect the achievement of its objectives, by activating participation in making rational security decisions, as a rational security decision leads to access For the desired goals in security institutions, and this requires knowledge of the methods and methods of making security decisions, especially modern methods based on mathematical methods, the role of information in decision-making, the factors and considerations that affect the process of taking them, and some suggestions that help increase their effectiveness In order to answer the questions raised, the researcher relied on the method in the descriptive-analytical approach that fits with the nature of the topic of the impact of transformational leadership on administrative decision-making in the security institution "an applied study on the Makkah region police", or using the questionnaire as a tool for collecting data necessary to test the hypotheses of the study related to the dimensions of leadership Transformational security decision-making in the Makkah Al-Mukarramah Region Police. The study reached a number of results, the most important of which is that the essence of transformational leadership is based on the ability to harmonize means with ends, and to form and reshape institutions to achieve great human goals and moral aspirations. And investing the maximum energies of subordinates in order to achieve an intended change in the security institution. The results of the field study showed that there is a statistically significant effect of transformational leadership for the dimension (ideal influence) in transformational leadership on security decision-

making at the level of statistical significance (0.05). The study recommended the need to strengthen reliance on the transformational leadership style in the Makkah Al-Mukarramah Police Department, in order to increase the administrative and security decision-making process, in order to improve security work at all levels.

المقدمة :

لقد أدت التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسات الأمنية اليوم في بيئة عملها جعل الأنماط القيادية التقليدية من القيادة ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها ومواجهة المنافسة والتحديات الأمنية، لذا كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن للمؤسسات الأمنية تحسين أداء منتسبها بشكل مستمر، وتعمل أيضاً على ضمان استمرارية عملها، ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل في بيئة عملها، بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير. وظهر لهذه الغايات نمط القيادة التحويلية، وأصبح أساساً لدراسة القيادة الذي أُستخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة.

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة على يد " Burns, 1978" في كتاب "القيادة Leadership"، الذي أوضح فيه أن القيادة التحويلية تهدف للتمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة وبناءة مع مرؤوسيه، وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع بهدف الحصول على النتائج المرجوة.

والقائد التحويلي يجب أن يدير المؤسسة الأمنية على أساس واضح وقائم على أداء المؤسسة الأمنية، يعتمد وبشكل كبير على قدرته في إدارة المعرفة فيها من خلال القدرة على استقطابها واستيعابها، وقدرته على تدفق المعرفة الضمنية أو الصريحة منها بين جميع أقسام المؤسسة الأمنية.

وتعتبر عملية صنع القرارات الأمنية محور العملية الإدارية والأمنية؛ لأنها ترتبط أساساً بكل ما يدخل ضمن مكونات العملية الإدارية والأمنية نفسها، وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أية مؤسسة أمنية، رهن بقدرة وكفاءة الإدارة على ممارسة عملية صنع القرارات الأمنية بنجاح. واتخاذ القرار الأمني هو عملية اختيار أسلوب عمل معين من بين عدد من البدائل، ومُتخذ القرار الأمني الكفاء يحاول أن يدعم قراره بجمع وتحليل المعلومات التي تمكنه من التنبؤ بأسلوب العمل، الذي يعود عليه بأحسن النتائج لتحقيق هدف معين، وتُتخذ القرارات بواسطة أشخاص في مختلف مستويات المؤسسة الأمنية. وبعض هذه القرارات رئيسية يتخذها المدبرون الرئيسيون بالمؤسسة، وبعضها فرعي يتخذه صغار الموظفين.

وبالتالي فإن القرار الأمني يعبر عن مسار فعل اختياره مُتخذ القرار، باعتباره أنسب وسيلة مُتاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف المأمولة لحل المشكلة التي تشغله. كما يعتبر اتخاذ القرار الأمني بمثابة القدرة على تقدير مدى خطورة الأحداث الأمنية بما يتلائم والموقف الأمني، وذلك بوضع أكثر من بديل لاختيار أفضلها وبالسرعة الممكنة، وبما يضمن السيطرة على الخطر الأمني الناتج عن تفاقم الأحداث الأمنية بأقل جهد وبأقصر وقتٍ ممكن.

من هذا المنطلق، رأى الباحث أهمية إعداد دراسة متخصصة لتناول موضوع [أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية "دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة"]؛ فالقيادة التحويلية هي عملية تتضمن خطوات واضحة ومتتالية، تبدأ بالاعتراف بالحاجة إلى التغيير، وإيجاد رؤية جديدة لجعل هذه العملية عملاً مؤسسياً يشارك فيه كافة العاملين في المؤسسة الأمنية، كما أن القيادة التحويلية تضن رؤية واضحة للمؤسسة الأمنية، وتعمل على إيجاد أنظمة إدارية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل، كما يجب على هذه الأنظمة أن تكون مرنة وقابلة للتغيير بحيث تتأقلم مع تطورات وتغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة الأمنية.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن المؤسسات الأمنية تشهد تطوراً سريعاً وتغيراً مستمراً مما يستدعي إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المُتبعة واستبدالها بأنماطٍ قيادية حديثة كالقيادة التحويلية؛ لتساعد في فعالية اتخاذ القرارات الأمنية، وهذا يتطلب ضرورة توفير العديد من النُظم والأدوات والوسائل التي من شأنها خدمة الإدارة الأمنية العليا للقيام باتخاذ القرارات المختلفة في وقتٍ أقل وبدقةٍ متناهية.

وقد أثبتت الوقع العملي عدم قدرة الأنماط القيادية التقليدية في صنع القرار الأمني، المُعتمدة على خبرة القادة الأمنيين في ظل التقدم الذي يشهده عصرنا الحالي، ومن ثم فإن أي قصور في عملية اتخاذ القرار الأمني ستؤدي إلى العديد من المشاكل الأمنية والتي لا تُحمد عقباه، نظراً لكثرة المخاطر الأمنية التي باتت تهدد كافة المجتمعات والدول، وبالتالي بات من الضروري اتجاه أنظار المؤسسات الأمنية ناحية اكتشاف القيادات التحويلية للاستفادة منهم في صنع القرارات الأمنية.

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية؟

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

- 1- هل يوجد تأثير لبُعد التأثير في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية؟
- 2- ما مدى فعالية بُعد التأثير في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية؟
- 3- ما مدى مساهمة بُعد الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية في صنع القرارات الأمنية؟
- 4- ما أهمية بُعد التمكين في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها الحيوي وهو [أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية "دراسة تطبيقية على شرطة منطقتي مكة المكرمة"]؛ حيث إن القائد التحويلي يعمل على إثارة قدرات منتسبي الشرطة، ويعمل على تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق، وتوحيد الأداء، والمشاركة في وضع استراتيجيات وأهداف المؤسسة الأمنية، والبحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المؤسسة الأمنية التي تعيق عملها وتؤثر سلباً على تحقيق أهدافها، عن طريق تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية الرشيدة؛ حيث أن القرار الأمني الرشيد يؤدي إلى الوصول للأهداف المنشودة في المؤسسات الأمنية، وهذا يتطلب معرفة طرق وأساليب اتخاذ القرارات الأمنية ولاسيما الأساليب الحديثة المعتمدة على الطرق الرياضية، ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، والعوامل والاعتبارات التي تؤثر في عملية اتخاذها وبعض المقترحات التي تساعد على زيادة فاعليتها. من هذا المنطلق، يمكن تقسيم أهمية هذه الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، وذلك على النحو التالي:

- 1- الأهمية النظرية: تتمثل في التعرف على مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسات الأمنية، والكشف عن أبعادها في المؤسسات الأمنية، وتحليل مفهوم القرار الأمني وبيان العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الأمنية، واستنباط أثر القيادة التحويلية في توفير المعلومات الأمنية اللازمة لاتخاذ القرارات الأمنية، واستقراء مدى تأثير القيادة التحويلية في تفعيل المشاركة وخلق العمل والثقافة التنظيمية لاتخاذ القرارات الأمنية.
- 2- أما الأهمية التطبيقية: فتتمثل في الاستفادة على أرض الواقع من النتائج التي نأمل الوصول إليها، والتي يكون لها مساهمة فعّالة في إعادة النظر بالأساليب القيادية التي تتبعها المؤسسات الأمنية وخصوصاً شرطة منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية وغيرها من المؤسسات الأمنية في

المملكة العربية السعودية، كما يأمل الباحث أن تشكل نتائج دراسته أرضية صلبة تركز عليها جميع المؤسسات الأمنية لمواكبة التغيرات البيئية والتحديات الأمنية ومنافسة المؤسسات الأمنية الخارجية وتحسين أدائها، كما يمكن الاستفادة من مجموعة التوصيات التي ستوصي بها الدراسة، على أرض الواقع لتفعيل أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في شرطة منطقة مكة المكرمة".

رابعاً: فرضيات الدراسة:

١- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبُعد (الجاذبية) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

٢- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبُعد (التأثير) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

٣- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبُعد (الاستثارة الفكرية) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

٤- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبُعد (التمكين) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

خامساً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي، يتمثل في التعرف على أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية "دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة"، وينبثق من الهدف الأساسي للدراسة عدة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- ١- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسات الأمنية.
- ٢- الكشف عن أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الأمنية.
- ٣- تحليل مفهوم القرار الأمني وبيان العوامل المؤثرة في اتخاذ.
- ٤- استنباط أثر القيادة التحويلية في توفير المعلومات الأمنية اللازمة لاتخاذ القرارات الأمنية.
- ٥- استقراء مدى تأثير القيادة التحويلية في تفعيل المشاركة و فرق العمل والثقافة التنظيمية لاتخاذ القرارات الأمنية.

سادساً: مصطلحات الدراسة:

- ١- أثير: يعبر عن "الجهود المبذولة من قبل القيادة التحويلية والهادف إلى تحقيق النتائج المنشودة في المؤسسة الأمنية ولاسيما ما يتعلق بالقرار الأمني والعمل على ترشيده لأبعد حد ممكن"^(١).
- ٢- القيادة الأمنية: تُعدُّ القيادة الأمنية إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف الأجهزة الأمنية، وخلق توازن بينها وبين المنتسبين لها، والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين، بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين، وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة، وذلك وفق ما تمتلكه الأجهزة الأمنية من إمكانيات وفرص، وبالرغم مما قد يعيق استمرارها وبقائها من تهديدات وعوارض، قد لا تكون في الحسبان أحياناً^(٢).
- ٣- القيادة التحويلية: هي "نمط من أنماط القيادة، يسعى من خلالها القائد والتابعين له للنهوض كل منهما بالأخر، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء"^(٣).
- ٤- التمكين والتأثير المثالي: هو وصف لسلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام تقدير جميع العاملين في المؤسسة الأمنية، ويتطلب ذلك تقديم الاحتياجات للتابعين قبل الاحتياجات الشخصية؛ من أجل القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي وعادل^(٤).
- ٥- الاستثارة الفكرية: هي "عملية بحث القائد عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لتحسين أداء العمل"^(٥).
- ٦- الاعتبار الفردية: هي "عبارة عن أسلوب القائد في تعامله مع مرؤوسيه بظلف وإبداء اهتمام خاص باحتياجاتهم، وكذلك يعمل على تشجيع إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء"^(٦).
- ٧- القرار: هو "فصل أو حكم في مسألة أو خلاف"، كما يُعرف بأنه "عملية بحث عن حل وسط". ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي يتم اختياره، ويكون عادةً أفضل البدائل في حدود

(١) أحمد كريم الهبارنة: القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨م، ص ١٨.

(٢) عبد الله عبد الرحمن يوسف بن سلطان: إستشراف مستقبل الشرطة والأمن في الدول العربية، مركز إستشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرار، شرطة دبي، دبي، ٢٠١٦م، ص ١١.

(٣) فيلون مراد: القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، بيروت، ٢٠١٨م، ص ٧٤.

(٤) طارق السويدان: القيادة الموقفية، شركة الإبداع الفكري، القاهرة، ٢٠١٨م، ص ١٠١.

(٥) عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠م، ص ١٨.

الظروف السائدة، حيث أن قيود البيئة والمجتمع تحدّ من عدد البدائل المُتاحة (٦)

٨- القرار الأمني: هو "القرار الصادر من أحد أعضاء هيئة الشرطة في إطار اختصاصاته، يعبر عن اختياره أفضل البدائل المطروحة، لمواجهة موقف معين يستوجب تدخل رجل الشرطة، بهدف حفظ الأمن أو النظام العام، أو الآداب العامة، أو حماية الأرواح والأعراض والأموال" (٧)

٩- اتخاذ القرار: هو "مجموعة من الإجراءات تتمثل في التقييم والتحليل وتحديد البدائل والاستقرار على البديل الأفضل الذي يمثل القرار الصادر من صاحب الصلاحية" (٨)

١٠- استراتيجية: هي خطة بعيدة المدى، تهدف إلى تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، وتنفيذ هذه الأهداف طبقاً لخطة زمنية موضوعة (٩)

سابعاً: منهجية الدراسة:

بالنظر إلى الموضوع الذي سيتم معالجته وطبيعة المعلومات المتوفرة عنه، وطريقة تحليلها يفرض استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسة يمكننا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، ويتمثل هذا المنهج في المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة موضوع أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية "دراسة تطبيقية على شرطة منطقه مكة المكرمة"، فهذا المنهج له أهمية في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خصائصها بدقة، علاوة على تحليل الفرضيات للتأكد من مدى صحتها، وقد تم اعتماده في الجانب النظري لإبراز المفاهيم المرتبطة بهذا الجانب.

كما سيتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية في صنع القرار الأمني في شرطة منطقة مكة المكرمة.

(٦) أمنية سالم: صنع القرار والسياسات العامة، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ٢٠١٦م، ص٣٦.

(٧) سعيد خلفان الظاهري: الذكاء الاصطناعي "القوة التنافسية الجديدة"، مركز استشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرار، شرطة دبي، العدد (٢٩٩)، دبي، نشرة شهر فبراير ٢٠١٧م، ص٢.

(٨) زين عبد الهادي: الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة في المكتبات، دار كتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٩م، ص٩.

(٩) فاطمة عبد اللطيف ميروك: محددات عملية صنع القرارات الاستراتيجية وأثرها على فعالية القرارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، ٢٠١٩م، ص٣٢.

الدراسات السابقة:

دراسة صياحي الأخضر ٢٠١٨-٢٠١٩م^(١٠). هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، ومعرفة نمط القيادة السائد بوحدة المجتمع ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية، وتوضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، التمكين)، وأبعاد التميز التنظيمي (تميز المورد البشري، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في المؤسسة محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفكرية، التمكين) على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وأن نسبة ٧٧% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية)، باستثناء فروق في إجابات المبحوثين حول متغير التميز التنظيمي تُعزى إلى الخبرة في العمل ولصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة (من ٣ إلى ٥ سنوات).

دراسة محمد عبد الهادي القحطاني، ٢٠١٨م^(١١). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في كلية الملك خالد العسكرية، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها:

١- أوضحت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على واقع ممارسة القيادة التحويلية في كلية الملك خالد العسكرية.

٢- كما أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على واقع الإبداع التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية.

٣- كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

(١٠) صياحي الأخضر: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ٢٠١٨-٢٠١٩م.

(١١) محمد عبد الهادي القحطاني: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي "دراسة تطبيقية على كلية الملك خالد العسكرية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٨م.

- ٤- بينت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بدرجة كبيرة في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في كلية الملك خالد العسكرية.
- ٥- كشفت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة محايد على إبراز المعوقات التي قد تقلل من مساهمة القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في كلية الملك خالد العسكرية.
- ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

يتضح لنا من خلال عرض الدراسات السابقة، أنها تناولت القيادة التحويلية من زوايا مختلفة، ومعرفة دورها وتأثيرها على متغيرات تنظيمية مختلفة، مثل الخطط الاستراتيجية، والتميز التنظيمي، والإبداع التنظيمي، والقدرات الجوهرية المتميزة، والقدرة على إدارة الأزمات الأمنية، وتحسين مستوى الأداء، والتعلم التنظيمي، والولاء التنظيمي، ومن ثمّ تميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على القيادة التحويلية لإبراز دورها في صنع القرار في المؤسسة الأمنية وخاصة شرطة منطقة مكة المكرمة.

أدبيات الدراسة :

ماهية القيادة التحويلية وأبعادها في المؤسسات الأمنية

يشهد العصر الحالي عديداً من التطورات المتسارعة والتغيرات المتعددة، نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، ما جعل المؤسسات الأمنية تعاني من مواجهة التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطرق التكيف معها، مما تطلب إيجاد طرق حديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية وتوفير الوسائل المناسبة والمرنة للاستجابة لها، والذي جعل المؤسسات الأمنية الحالية تفكر جيداً لإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية^(١٢).

وتعتبر القيادة التحويلية مستوى متطور من القيادة بوجه عام، وسُميت تحويلية لأن القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات الأمنية إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الاداء والإنتاجية والكفاءة^(١٣).

مفهوم القيادة التحويلية

ارتبط مصطلح القيادة في الماضي بالحروب العسكرية والغزوات، واقترن بها بشكل تام، لكن هذا المصطلح تم تعميمه في علوم الإدارة، ولقي اهتماماً واسعاً من المختصين في هذا المجال؛ لأن القيادة تُعدُّ أكثر تأثيراً من

(١٢) حيدر نور هادي: دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، بحث منشور في مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد (٢٦)، العدد (٩)، بغداد، ٢٠١٨م، ص ٥١.

(١٣) فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م، ص ٩٧.

الإدارة، ولأن القادة يؤثرون بممارساتهم التي تهتم بجانب العلاقات الإنسانية أكثر من اهتمامها باعتبارات وظروف العمل ومن هنا ظهرت ما يُعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، ومنها (القيادة التحويلية)، القادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء الثقة والاحترام بين القادة والمرؤوسين، وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم عن طريق فتح المجال لهم، وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجهها المنظمة^(١٤). وتُعد القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير، ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة^(١٥).

خصائص القيادة التحويلية

إن أي منظمة أو مؤسسة بحاجة مُلحة إلى استثمار قدراتها الجوهرية المُتاحة، والبحث عن قدرات جوهرية متميزة جديدة لتُقدم خططها ومجهوداتها، ومن هنا ارتبطت القدرات الجوهرية بمدى امتلاك القائد خصائص القيادة التحويلية الناجحة والفعّالة في المؤسسات بوجه عام والمؤسسات الأمنية بوجه خاص، وصار لزاماً على المؤسسة الأمنية تسخير أفضل وأقصى ما عندها من قدرات جوهرية متميزة في سبيل الوصول إلى حالة الاستقرار أولاً، ومن ثم التنافس والتغلب على الصعوبات التي تواجهها ثانياً^(١٦).

ويفرض هذا العصر على القيادات وعياً متجدداً، وتطويراً للمهارات، يؤهلها للتعامل مع المرؤوسين، والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية منظمية واضحة، توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة، وبحسب نظريات القيادة الحديثة، فإن هذه الخصائص توجد في القائد التحويلي^(١٧)، فهو من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، والذي أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في

(١٤) رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م، ص ١١٨.

(١٥) مراد فليون: دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي"، مرجع سابق، ص (أ).

(١٦) حيدر نور هادي: دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، مرجع سابق، ص ٥١.

(١٧) محمد زين عبد الفتاح: مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٢٣.

سلوكيات المرؤوسين، وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم، وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم^(١٨). فالقيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاءً يفوق التوقعات، والذي غالباً ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة، مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، ووضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين؛ فالقائد التحويلي يملك الرؤية، والجادبية، والقوة، والتمكين، والتحفيز، والاستقامة^(١٩).

أهمية القيادة التحويلية

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود في المؤسسة الأمنية^(٢٠)، ولقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل الباحثين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرةً ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال:

أولاً: السعي إلى تفويض سلطات مهمة:

فالقيادة التحويلية لا تتفرد بالقوة بشكلٍ حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً^(٢١).

ثانياً: تطوير وتحسين صفات القيادة التحويلية:

إن صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يؤثر في تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات

(١٨) محمد عبد الهادي القحطاني: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي "دراسة تطبيقية على كلية الملك خالد العسكرية"، مرجع سابق، ص ٣٠.

(١٩) عمر غباين: القيادة الفاعلة والقائد الفعّال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩م، ص ٨٦.

(٢٠) ناصر جمعة: القيادة في المؤسسات الأمنية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧م، ص ٧٢.

(٢١) مراد فليون: دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي"، مرجع سابق، ص ٤٢.

المنظمة، والقائد التحويلي يوفر وقتاً كبيراً من وقته؛ لضمان توفير التدريب الملائم لتطوير المهارات المطلوبة للعاملين لدعم جهود التمكين^(٢٢).
ثالثاً: المسؤولية الأخلاقية:

تحمل القيادة التحويلية في مضامينها "المسؤولية الأخلاقية"، التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز التابعين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة الأمنية ككل، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة الأمنية^(٢٣).

رابعاً: صلاحية القيادة التحويلية لكافة المؤسسات والحالات:
إن القيادة التحويلية يمكنها التواجد في أية مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما يجعلها صالحة للتطبيق في المؤسسات الأمنية الناجحة أو التي بحاجة إلى تغييرات جذرية^(٢٤).

خامساً: إدراك الحاجة إلى التغيير:
ويظهر ذلك من خلال قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول الموظفين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها، ويسعى القائد التحويلي للوصول باتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، محب للمخاطر المحسوبة، لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي في الغالب إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعليم على أنه لا ينتهي؛ لذا يجب أن يتعلم كل فرد من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين^(٢٥).
وعادةً ما يبدأ القادة التحويليين بالخطوات الصغيرة، التي تحمل مقومات النجاح، ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر

(٢٢) حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، ٢٠١٣م، ص ١١-١٢.

(٢٣) محمد كريم حسني سعيد خلف: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين، ٢٠١٠م، ص ٢٦.

(٢٤) سماح بنت حامد جريبع الراددي: تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٤م، ص ٣٠-٣١.

(٢٥) مراد فليون: دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي"، مرجع سابق، ص ٤٩.

هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات^(٢٦).

سادساً: صياغة الرؤية والرسالة:

تمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة الأمنية، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، وهي أساس لعملهم، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة من طرف القادة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير الناجح. والقائد التحويلي يطمح بأن يرتقي بالمؤسسة الأمنية ومنتسبيها إلى مستوى الطموح، الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية تبني التغيير المنشود وأثاره^(٢٧).

فالقيادات التحويلية التي تمتلك الرؤية يمكنها إيجاد مناخ للمشاركة وتهيئة الظروف المساعدة للتمكين التي بواسطتها يستطيع الأتباع الأخذ على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تلك الرؤى^(٢٨).

ويرى الباحث أن على القائد امتلاك رؤية مستقبلية صادقة، واقعية وملهمة؛ لتحفيز العاملين وإشعارهم بأنهم جزء من هذا المستقبل، واستغلال مهارات الاتصال لإقناع العاملين بهذه الرؤية، وتشجيعهم على العمل، ومواجهة الصعاب والتحديات لتحويل الرؤية إلى واقع.

سابعاً: تحديد نموذج التغيير ومسارته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار المجربة، والتي أثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة^(٢٩).

ويتسم القادة التحويليون بأنهم واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع، وسلوكهم يتناغم مع قيمهم، إنهم يجعلون مروضيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص

(٢٦) محمد بزيح حامد توبلي العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، مرجع سابق، ص ٣١.

(٢٧) جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ١٣.

(٢٨) محمد إبراهيم خليل العطوي: دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٠م، ص ٤١.

(٢٩) حافظ عبد الكريم الغزالي: أثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٢م، ص ٣٣.

لتحقيق النجاح، والقادة التحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثلاً يُحتذى، وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نماذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمروسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه^(٣٠).
ثامناً: صياغة الاستراتيجية الجديدة:

كي تتحقق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع استراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف، ويكون بإمكانها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم. وتتطلب الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد منحهم سلطة لقيادة التغيير، والعمل بصورة جماعية كفريق عمل. إضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على إيجاد أداة تُشكل نموذجاً لتوجيه السلوك المتوقع لجميع الموظفين^(٣١).
تاسعاً: تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة:

إن التغيير يتطلب التزاماً برؤية ورسالة واستراتيجية جديدة، ما يُحتم على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويح أفكاره إلى العاملين معه، وبعث الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لا يتحقق إلا إذا أوجد القائد التحويلي ثقافة جديّة وعزماً أكيداً من العاملين لتبنيها^(٣٢).

فجاء التغيير يعتمد على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة الأمنية بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير؛ من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تُترجم في شكل دعم ومؤازرة فعّالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المؤسسة الأمنية، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير^(٣٣).

(٣٠) محمد بزيغ حامد تويلي العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، مرجع سابق، ص ٣٠.

(٣١) هدى صقر: المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، دمشق، ١٣-١٦ أكتوبر ٢٠٠٣، ص ١١١-١١٣.

(٣٢) محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م، ص ٩١.

(٣٣) عامر عبد الكريم الذهاوي وآخرون: دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٣، الكوفة- العراق، ٢٠١٤م، ص ١٤٥.

ويستنتج الباحث مما سبق، أنه قد أضحى للقيادة التحويلية مكانة بارزة في أدبيات القيادة المعاصرة؛ كونها تناسب بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات الأمنية، والتي تتسم بالتغيير والتعقيد والمنافسة المتزايدة، وهو ما يفرض تحديات متزايدة على القادة الأمنيين؛ من أجل التكيف من الظروف المُستجدة، ومحاولة تكييفها لصالح المؤسسة الأمنية، لذا فمن غير الممكن فصل القيادة التحويلية عن قيادة التغيير والتطوير.

أبعاد القيادة التحويلية

- التمكين والتأثير المثالي

إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، وتُعدّ عاملاً من عوامل نجاح المؤسسة الأمنية؛ فالقائد التحويلي يسعى إلى مساعدة أتباعه لتمكينهم من إحداث التغيير باستثارة الوعي بالقضايا الرئيسية، والعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم البسيطة إلى أهداف استراتيجية خاصة بالإنجاز العالي بالتقدم لتنمية الذات وتطوير المهارات (٣٤)

أولاً: التمكين Empowerment:

يمكن تعريف التمكين بأنه: "اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد والصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية، وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج" (٣٥).

كما يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه: "عملية تنظيمية تركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة، من خلال منح الأفراد مزيداً من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية، وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين" (٣٦).

(٣٤) خالد عبد الوهاب الزبيدي: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣م، ص ٥٤.

(٣٥) محمد الطاهر قرشي، ولطفة أحمد السبتي: اثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، المجلة الأردنية في مجال الأعمال، المجلد ١١، العدد الأول، ٢٠٠٥م، ص ٦٢.

(٣٦) شوقي جدي: تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية الأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - تبسة"، مجلة الباحث، العدد ١٤، الجزائر، ٢٠١٤م، ص ٣٢٣.

ويستنتج الباحث أن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم قصد تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، والمحافظة عليها، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت.

ثانياً: التأثير المثالي Idealized Influence:

يُعدُّ القائد التحويلي في هذه السمة نموذج يقتدى به المرؤوسون، فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف، ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكونه من إحساس عالٍ، يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكلٍ مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع^(٣٧).

ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية، أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية. وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية، ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر، فيعملون بأقصى طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة^(٣٨).

الدافعية الإلهامية والاعتبار الفردي

إن القادة التحويليين يؤثرون على الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة المنظمة على التكيف مع المحيط الخارجي ورؤية العالم بطرق مختلفة، فالقادة التحويليين هم وكلاء للتغيير، ويجدون دائماً حلاً مبتكرة، ويؤثرون بذلك على ثقافة المؤسسة، بحيث تبرز فيها مظاهر المشاركة والثقة والميول إلى التغيير^(٣٩).

أولاً: الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation:

يتصرف القادة وفقاً لهذه السمة بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين لهم، وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفائل، وجعل

(٣٧) حيدر نور هادي: دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، مرجع سابق، ص ٥٥.

(٣٨) محمد بزيح حامد تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، مرجع سابق، ص ٢٧-٢٨.

(٣٩) بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م، ص ١٠٣.

التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، تحفزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة^(٤٠)؛ حيث يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الأفق، كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم، ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل، ويؤمنون بأن عمل الأفراد معاً يمكنهم من تحقيق المستحيل^(٤١).

ثانياً: الاعتبار الفردي Individualized Consideration:

تشير هذه السمة إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين، وأن يكون موجهاً لأعضاء الجماعة. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد، ترتبط بشكل مباشر بالأهداف المستقبلية، والتي يُنظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية، ويكون المرؤوسون محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة^(٤٢).

ويمكن القول أنه وفقاً لهذه السمة، يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه؛ فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء.

- الاستشارة الفكرية

تُعَدُّ الاستشارة الفكرية Intellectual Simulation قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل، ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل، وتناول المواقف القديمة بطرقٍ ووجهات نظرٍ حديثةٍ تواكب

(40) Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I.: Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999, p72.

(٤١) نهلاء طه محبوب طه، وإشراقه عبد الله محمد شيخ إدريس: أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد ٣، العدد ٣، الخرطوم، أكتوبر ٢٠١٩م.

(٤٢) حيدر نور هادي: دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، مرجع سابق، ص ٥٦.

التطورات العالمية، ما يولد من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة^(٤٣).
ومن هذا المنطلق، فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية^(٤٤).

ماهية القرار الأمني والعوامل المؤثرة في اتخاذه

ليس هناك أدنى شك في أن إدارة المنظمات الأمنية في وقتنا الحاضر أصبحت أكثر تعقيداً مما كان عليه الحال في أي وقت مضى؛ ويرجع السبب في ذلك لنمو حجم المنظمات المطرد وصعوبة عملية اتخاذ القرار والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات والتشابك والترابط المتبادل مع المنظمات الأخرى، هذه الأسباب وغيرها تجعل الأعمال الإدارية في الجهاز الأمني أكثر تعقيداً^(٤٥).

وبالتالي فإن القرار يعبر عن مسار فعل اختياره متخذ القرار، باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف المأمولة لحل المشكلة التي تشغله.

ويعتبر اتخاذ القرار الأمني بمثابة القدرة على تقدير مدى خطورة الأحداث الأمنية بما يتلاءم والموقف الأمني، وذلك بوضع أكثر من بديل لاختيار أفضلها وبالسرعة الممكنة، وبما يضمن السيطرة على الخطر الأمني الناتج عن تفاقم الأحداث الأمنية بأقل جهد وبأقصر وقت ممكن.

تعريف القرار الأمني

القرار: هو "فصل أو حكم في مسألة أو خلاف"^(٤٦) كما يُعرف بأنه "عملية بحث عن حل وسط"^(٤٧) ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي يتم اختياره، ويكون عادةً أفضل البدائل

(٤٣) Bass, B. M., & Avolio, B. J.: Multifactor leadership questionnaire (form 5x). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc, 2000, p.103.

(٤٤) Brigitte Lasry & Hael Kobayashi: Human Decisions Thoughts on AI, The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2018, p.141.

(٤٥) محمد أحمد إبراهيم: القرارات الإدارية، دار الفكر الجامعي، القاهرة، ٢٠١٧م، ص ٧٤.

(٤٦) محمد عبد الفتاح ياغي: اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ١٩٩٨م، ص ٤٨.

(٤٧) هربرت سيمون: عملية إتخاذ القرارات في الإدارة الحديثة، ترجمة أحمد عوض، دار الفكر، بيروت، ١٩٧٦م، ص ١٢.

في حدود الظروف السائدة، حيث أن قيود البيئة والمجتمع تحدّ من عدد البدائل المُتاحة.

أما القرار الأمني: هو "القرار الصادر من أحد أعضاء هيئة الشرطة في إطار اختصاصاته، يعبر عن اختياره أفضل البدائل المطروحة، لمواجهة موقف معين يستوجب تدخل رجل الشرطة، بهدف حفظ الأمن أو النظام العام، أو الأدب العامة، أو حماية الأرواح والأعراض والأموال"^(٤٨).

واتخاذ القرار: هو "مجموعة من الإجراءات تتمثل في التقييم والتحليل وتحديد البدائل والاستقرار على البديل الأفضل الذي يمثل القرار الصادر من صاحب الصلاحية"^(٤٩).

إن نجاح الجهاز الأمني يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الأمنية على صناعة واتخاذ القرارات المناسبة، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الأمني يركز إلى حد بعيد على عملية صناعة القرارات ومناهجها المتبعة، والعوامل التي تؤثر عليها. وتأكيداً لهذا المنطلق لم يكن عالم الإدارة الأمريكي "هيربرت سايمون" مغالياً عندما أشار إلى كلمة الإدارة بمعنى إتخاذ القرارات أو إتخاذ القرارات بمعنى الإدارة، وكذلك قال "سايمون" بأن: "العمود الفقري للإدارة هو عملية إتخاذ القرار"^(٥٠).

أنواع القرارات الأمنية

تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات الإدارية أو تعداد أنواعها، فهناك من يميز بينها وفقاً للجهد المبذول في اتخاذها، فيقسمها إلى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة، وهناك من يميز بينها وفقاً لطريقة اتخاذها، فيصنفها إلى قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية، أما الذين يهتمون بمحتواها ومضمونها ومدى عموميتها وشموليتها، فيميزون بين القرارات الفردية والقرارات التنظيمية، ويظل آخرون ممن يميزون بين القرارات الأولية والقرارات القطعية وفقاً لقوتها، وكذلك فريق آخر يفرق بين القرارات تبعاً للظروف المحيطة بها أو

(٤٨) عماد حسين عبد الله: عملية اتخاذ القرار الشرطي، رسالة دكتوراه، مركز بحوث الشرطة، القاهرة، ١٩٨٦م، ص ٦٤.

(٤٩) فاروق جميل: معوقات التطوير الإداري في لبنان، دار الجبل، بيروت، ط١، ١٩٨٨م، ص ٩٠.

(٥٠) عاصم الأعرجي: دراسات معاصرة في التطوير الإداري منظور تطبيقي، عمان، دار الفها، ١٩٩٥م، ص ٦٥.

الوقت الذي يستغرقه اتخاذها، علماً بأن هذه التقسيمات تخضع للتداخل فيما بينها^(٥١).

وسوف يتناول الباحث في هذا المطلب أهم أنواع القرارات الأمنية^(٥٢):
أولاً: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

وتُسمى أيضاً القرارات (الروتينية)؛ فالقرارات المبرمجة (الروتينية) تتصف بأنها تتكرر بصورة مستمرة، وتتعلق غالباً بالأعمال الجارية والمعتادة، وغالباً ما تكون هناك إجراءات شكلية مستقرة تمر بها عملية اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث يمكن جدولتها أو برمجتها وفقاً لروتين معين، ويمكن البت فيها بناءً على التجارب السابقة، وهذه القرارات تصدر عادةً بطريق تلقائي وفوري ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها، وتظهر عادةً في نطاق الأعمال الكتابية. ومن أمثلة هذه القرارات: القرار بمنح أجازة لأحد العاملين بالمؤسسة الأمنية، أو القرار بالتصريح له بالخروج قبل إنتهاء العمل الرسمي، أو القرار بتوزيع المكاتب... الخ^(٥٣).

أما القرارات غير المبرمجة، فهي تلك التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية، وغير محددة جيداً، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها، وعادةً ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذه النوعية من القرارات عندما تواجه المؤسسة الأمنية مشكلة لأول مرة، ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها، ففي هذا النوع من المشاكل عادةً ما يصعب تجميع معلومات كافية، ولا توجد أيضاً معايير واضحة لتقييم البدائل والإختيار من بينها؛ ولذلك، فإن الظروف التي تسود في هذه الحالة هي ظروف عدم تأكد بشأن نتائج البدائل، ونتيجة لهذه الخصائص، فإن كل قرار يتم صنعه وفقاً لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات^(٥٤).

ثانياً: القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

تقسم القرارات تبعاً لمدى عموميتها إلى تنظيمية وشخصية؛ فالقرارات التنظيمية تتضمن قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدد من الأفراد، وهي تُعدُّ بمثابة تشريعات ثانوية تصدرها الإدارة بغرض إحكام الأعمال

(٥١) محمد يوسف عقل: إدارة الأفراد واتخاذ القرارات الإدارية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠م، ص ١٠١.

(٥٢) خالد محمد السواعي: مقدمة في الاقتصاد الإداري "الأدوات الأساسية لمتخذ القرار"، عالم الكتب الحديث، القاهرة، ٢٠٢٠م، ص ٩٥.

(٥٣) هدى شهيد: أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري، مرجع سابق، ص ٨٧.

(٥٤) حسين أحمد الطراونة: اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠م، ص ١٦.

الموكلة إليها، ومن أمثلة ذلك اللوائح، ومنح السلطات والسياسات الواجبة الإتياع، وتعيين أجهزة العمل، وترتيبها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية، وتحديد العلاقات بينها، إلى غير ذلك من المسائل التنظيمية^(٥٥). أما القرارات الشخصية، فهي التي تخاطب فرد بذاته أو مجموعة محددة من الأفراد، كقرارات التعيين في الوظائف والفصل منها، والعلاوات والترقيات والمكافآت التي تُمنح للمنتسبي المؤسسة الأمنية، وغير ذلك^(٥٦).

ثالثاً: القرارات الديمقراطية والبيروقراطية:

قسم الأستاذ (دال) والأستاذ (لندبلوم) القرارات تبعاً لطريقة اتخاذها، إذ سمي النوع الأول منها بالقرارات الديمقراطية، وهذا النوع يؤخذ عن طريق إشراك ومشاورة أكبر قدر ممكن من المعنيين بموضوع القرارات، أو إشراك ممثلين عنهم، وغالباً ما تُتخذ هذه القرارات بالتصويت، حيث يجمع عليها جميع المصوتين، أو تُتخذ بالأغلبية، وبهذا تختلف عن القرارات البيروقراطية التي يتم اتخاذها وفقاً لتوزيع الصلاحيات والتدرج الهرمي في المؤسسة الأمنية، وهي بهذا تعتبر قرارات هرمية، وهذه تستمد قوتها من الحق القانوني الذي يتمتع به متخذوها، حيث أن القرارات الديمقراطية تستمد قوتها من القواعد والكوادر الإدارية من الأسفل وليس من الأعلى كما هو الحال في القرارات البيروقراطية^(٥٧).

رابعاً: القرارات (اليقينية) والقرارات (التوقعية)^(٥٨)

ويُشار إليها كذلك بالقرارات المؤكدة والقرارات غير المؤكدة، أو القرارات التي تُتخذ في حالة التأكد الكامل والقرارات التي تُتخذ في حالة عدم التأكد. فأما القرارات اليقينية أو المُتخذة في ظل ظروف مؤكدة، فهي القرارات الإعتيادية التي تكون نتائجها معلومة في ضوء التحليلات والتوقعات والتجارب السابقة، ويكون لدى مُتخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، وتتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها وضمان نتائجها، ولذلك يفضل تحويل صلاحية اتخاذها لأدنى المستويات الإدارية ذات العلاقة المباشرة بها^(٥٩).

(٥٥) عادل بومجان: أساسيات اتخاذ القرار في العلوم الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠م، ص ٤١.

(٥٦) أحمد حسين علي حسين: المحاسبة المتقدمة لاتخاذ القرارات الإدارية، دار التعليم الجامعي، القاهرة، ٢٠٢٠م، ص ٥٣.

(٥٧) عادل بومجان: أساسيات اتخاذ القرار في العلوم الإدارية، مرجع سابق، ص ٤٥.

(٥٨) هدى شهيد: أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري، مرجع سابق، ص ٨٩.

(٥٩) محمد منير: أساسيات إدارة المنظمات "الإدارة والمديرين - أساسيات التخطيط - صنع القرار - القيادة - البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة - أخلاقيات الأعمال مدخل إلى العلوم الإدارية"، دار التعليم الجامعي، القاهرة، ٢٠٢٠م، ص ٢١.

خامساً: القرارات المرتجلة والقرارات الرشيدة:

القرارات الإرتجالية هي تلك القرارات التي تُتخذ بشكلٍ عشوائي، دون الإستناد إلى أبسط القواعد والمقومات الأساسية التي تتطلبها عملية صنع القرارات الرشيدة، وهذا النوع من القرارات سرعان ما نجد الاعتراضات والطلبات تنهال مطالبة بالرجوع عن هذه القرارات، وتصحيح الأوضاع والأخطار، أو إصدار تعليقات وتوضيحات مفسرة لها، وهي بهذا تكلف المؤسسة وقتاً وجهداً ليسا باليسيرين، إضافة إلى إضعافها لثقة الجماهير وأصحاب العلاقات، في حين أن القرارات الرشيدة هي التي تتصافر فيها الجهود وجميع الإمكانيات والمستلزمات الأساسية التي من شأنها زيادة الدقة ومضاعفة النتائج الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف^(٦٠).

سادساً: القرارات الاستراتيجية:

القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، وتتعلق بكيان المؤسسة الأمنية ومستقبلها والبيئة المحيطة، وتتميز بالثبات النسبي^(٦١).

مراحل وخطوات اتخاذ القرار الأمني

نلاحظ من خلال الاطلاع الدراسات النظرية المتعلقة بموضوع مراحل اتخاذ القرارات، أن هناك اختلافاً بين علماء الإدارة في تحديد عددها، فمنهم من يحددها بثلاث، وآخرون بخمس، ومنهم من يقلل أو يزيد، ورغم ذلك فإن هناك شبه اتفاق حول طبيعة النشاطات والمهام التي تستلزمها عملية صناعة القرارات الأمنية من حيث العموم، أما التحديد التفصيلي لمثل هذه المراحل فإنه يتوقف على عدة عوامل نذكر منها^(٦٢):

- ١- حجم الجهاز الأمني وعدد الأفراد العاملين فيه أو المتعاملين معه.
- ٢- خطورة القرار وطبيعة الموضوع الذي يتناوله.
- ٣- الفترة الزمنية المتاحة لصناعة واتخاذ القرار الأمني.
- ٤- كمية ونوعية الطاقات البشرية والمادية المتاحة في الجهاز الأمني.
- ٥- مدى ملائمة الظروف البيئية داخل الجهاز الأمني وخارجه.
- ٦- عمر الجهاز الأمني، وعمق تجاربه وسعة خبراته والمعلومات المتوافرة لديه.

(٦٠) أحمد حسين علي حسين: المحاسبة المتقدمة لاتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص ٥٥.
(61) Robert L. Pfaltzgraff, Jacquelyn K. Davis: National security decisions: the participants speak, Robert L. Pfaltzgraff, Jacquelyn K. Davis, 2019, P.157.

(٦٢) عامر الكبيسي: الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط٥، الشارقة، دار الخليج للطباعة والصحافة، ١٩٨٣م، ص ٤٩.

٧- وجود نظام معلومات قادر على جمعها وتسجيلها وتحليلها وتفسيرها.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الأمنية

هناك العديد من العوامل الإنسانية التي تؤثر على القرارات وتوجهها نحو اختيار البديل الأفضل، ومن هذه العوامل ما يخص شخصية متخذي القرارات كالخبرة والإحساس، وهذا بالتالي يتضمن المخاطرة، وبعض متخذي القرارات يعتمدون على توافر المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الأنسب. لهذا فإن متخذي القرارات يختلفون في درجة إدراكهم وإتجاهاتهم وقيمهم لفهم مشاكل التنظيم، مما ينعكس على نوعية القرارات المتخذة؛ فالبعض لديه الاستعداد لتحمل المخاطرة والبعض الآخر ذو الخبرة الطويلة يفضل تجنب مثل هذه المخاطر^(٦٣).

كما يؤثر على رشد القرارات مساعده المدير ومعاونوه بحكم قربهم وتأثيرهم عليه، فلهم أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوع، وبالإضافة إلى المساعدين، فإن هناك أيضاً المستشارين والخبراء والمتخصصين، حيث يستعين المدير بمثل هؤلاء الأفراد؛ من أجل ضمان فاعلية القرارات المتصلة بنواحي فنية أو تخصصية، والتي يقتضي اتخاذها الإستعانة بأداء خبراء متخصصين، وبالتالي فهم يساعدون بما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات واستشارات على اتخاذ القرارات الأمنية الصائبة المبنية على الحقائق^(٦٤).

ومن العوامل الإنسانية الأخرى المرؤوسون، ويتمثل دورهم في تعاونهم مع المدير ومشاركتهم له في اتخاذ القرارات وتنفيذها، كما يؤثر في اتخاذ القرار عدم إحساسهم بالأمن والاستقرار في عملهم، والمناخ الاجتماعي الذي يعملون ضمنه^(٦٥).

العوامل التنظيمية

وتتمثل في نمط التنظيم وتعدد المستويات الإدارية، وفي قيم المدير والعاملين ومصالحهم، ومدى توافقها أو تعارضها، والضغط الخارجية والداخلية التي يتعرض لها المدير والعاملون، وطبيعة الاتصالات الإدارية التي يحصل المدير من خلالها على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ

(٦٣) صلاح الدين حسن السبسي: أساسيات المحاسبة الإدارية وترشيد اتخاذ القرارات، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ٢٠١٩م، ص٣٦.

(٦٤) عباس الركابي: اتخاذ القرارات الإدارية بين الواقع والطموح، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩م، ص٦٢.

(٦٥) أحمد حسين علي حسين: المحاسبة المتقدمة لاتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص٩٥.

القرار، وبالتالي سلامة ورشد القرارات الأمنية يعتمد على حُسن هذه الإتصالات وسرعتها وفعاليتها في أداء مهمتها (٦٦).

ونجد أن عملية اتخاذ قرار معين في المؤسسة الأمنية، تتوقف سلامتها على وصول المعلومات في الوقت المناسب؛ وبذلك فإن الاتصالات تعتبر عملية أساسية وحيوية لكل منظمة؛ إذ بها تستمر حياة المنظمة نابضة، فنشاط الإدارة للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والتقويم، هذا كله لا يمكن أن يؤدي إلا عن طريق الإتصالات والمبادرة بالإتصال الجيد في الوقت المناسب (٦٧).

الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

أولاً: إجراءات الدراسة:

١ - منهج الدراسة:

الغرض من هذه الدراسة التعرف على أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية من خلال دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة، وصولاً إلى بيان قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية من خلال دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة، ولاستكمال الهدف الذي تسعى الدراسة لتحقيقه، فقد اتبعت الدراسة المنهج في المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة موضوع أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية، علاوة على تحليل الفرضيات للتأكد من مدى صحتها، وقد تم اعتماده في الجانب النظري لإبراز المفاهيم المرتبطة بهذا الجانب.

٢ - مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تألف مجتمع الدراسة من كافة المديرين والقادة الأمنيين أو من يقوم مقامهم في شرطة منطقة مكة المكرمة، وشملت عينة الدراسة المجتمع بأكمله، أي كافة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شرطة منطقة مكة المكرمة وعددهم (٤٨٩) فرداً، إذ تم توزيع (٤٨٩) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (٤٣٤) استبانة بنسبة (٨٩%)، وتم استبعاد (١٢) استبانة لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات

(٦٦) سعيد عميرة: القرارات الإدارية القانونية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٩م، ص ٢٤.

(٦٧) فطيمة الزهرة قراميز: دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة"، مرجع سابق، ص ١١١.

التي خضعت للتحليل الإحصائي (٤٢٢) استبانة بنسبة (٨٦%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تُعدّ مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.
٣- أدوات الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:

أ. المصادر الثانوية: المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث، والدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكُتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة في موضوع الدراسة.

ب. المصادر الأولية (الاستبانة): لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة، فقد صممت الاستبانة بعد أخذ أراء مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الدراسة وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور المشرف على الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، من اجل معالجتها والإجابة واختيار فرضياتها، وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين، هما:

■ القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (٤) متغيرات هي (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، وعدد سنوات الخبرة في العمل الأمني).

■ القسم الثاني: اشتمل على متغيرين رئيسيين، هما القيادة التحويلية وصنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية من خلال (٣٩) فقرة، تم توزيعها بعدد من الأبعاد، وعلى النحو التالي:

القيادة التحويلية: وتضمن (٥) أبعاد فرعية، شملت (٣٠) فقرة، على النحو الآتي:

- التمكين: وتضمن (٧) فقرات.
- التأثير المثالي: وتضمن (٦) فقرات.
- الدافعية الإلهامية: وتضمن (٥) فقرات.
- الاعتبار الفردي: وتضمن (٧) فقرات.
- الاستثارة الفكرية: وتضمن (٥) فقرات.

صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية: وتضمن بُعد واحد (٩) فقرات. وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت لفقرات العوامل المؤثرة، وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (٥-١) وفقاً لما يلي:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	٢	٣	٤	٥

صدق أداة الدراسة وثباتها:

أ- الصدق الظاهري لأداء الدراسة:

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجالات إدارة الأعمال، والاقتصاد، والغصاء، لأخذ آرائهم والاستفادة من مخزونهم المعرفي، وخبرتهم المتراكمة في مجال اختصاصاتهم، والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة، والخروج بها على صورتها النهائية الحالية وقائمة الأساتذة المحكمين في ملحق الدراسة.

ب- ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، جرى حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها، وذلك عائداً لطبيعة معامل كرونباخ ألفا في قياسه للاتساق الداخلي لفقرات القياس، وهذا يعني قوة الارتباط والتماسك بين فقرات القياس، إضافة إلى ذلك فإن معامل (Alpha) يعطى بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقة معادلة كرونباخ ألفا على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة ألفا، لكن من الناحية التطبيقية يُعدُّ (Alpha) أكبر أو يساوي ٠.٦٠ مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، وكما هو موضح في الجدول (٢).

جدول (٢): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

الرقم	البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
١	التمكين	٧	٠.٦٨٨
٢	التأثير المثالي	٦	٠.٦٣٢
٣	الدافعية الإلهامية	٥	٠.٨٣١
٤	الاعتبار الفردي	٧	٠.٧٤١
٥	الاستثارة الفكرية	٥	٠.٧٧٧
كافة أبعاد القيادة التحويلية			٠.٨٦٢
صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية			٠.٦٤٥

ينضح من الجدول (٢) أن معامل الثبات لكافة أبعاد الاستبانة (٠.٨٨٠%)، وعلى مستوى الأبعاد الرئيسية (٨٦.٢%) للقيادة التحويلية، و(٦٤.٥%) لصنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية.

متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل:

القيادة التحويلية بأبعدها: (التمكين، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية).

ب- المتغير التابع:

صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية.

ج- المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

تتضمن المتغيرات الديمغرافية للدراسة (٤) متغيرات، هي: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في العمل). والجدول (٣) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

جدول (٣): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

(ن = ٤٢٢)

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
١	الجنس	ذكر	٣١٦	٧٤.٩
		أنثى	١٠٦	٢٥.١
٢	المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل	٤٦	١٠.٩
		بكالوريوس	٣٥٠	٨٢.٩
٣	مدة الخبرة	دراسات عليا	٢٦	٦.٢
		أقل من ٥ سنوات	٧٨	١٨.٥
		من ٥-أقل من ١٠ سنوات	١٢٣	٢٩.١
		من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	١٥١	٣٥.٨
٤	العمر	من ١٥ سنة فأكثر	٧٠	١٦.٦
		أقل من ٣٠ سنة	٧٩	١٨.٧
		من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	٢٣١	٥٤.٧
		من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	١١١	٢٦.٣
		من ٥٠ سنة فأكثر	١	٠.٢
	المجموع		٤٢٢	% ١٠٠

بناءً على نتائج الجدول (٣)، يتوزع أفراد عينة الدراسة على النحو

التالي:

- حسب متغير الجنس: أن ثلاثة أرباع أفراد العينة هم من "الذكور"، إذ بلغت نسبتهم (٧٤.٩%)، وبعده (٣١٦).
- حسب متغير المؤهل العلمي: النسبة الغالبة هي لحملة الدرجة الجامعية الأولى "البكالوريوس" إذ بلغت (٨٢.٩%) بعدد (٣٥٠) وأقلها لحملة درجة "الماجستير" بنسبة (٦.٢%).
- مدة الخبرة في العمل: تبين النتائج بأن أكثر من ثلث أفراد العينة لديهم خبرة في شرطة منطقة مكة المكرمة هم من فئة "من ١١-١٥ سنة"، وبعده

(١٥١) يليهم فئة "من ١٠-٥ سنوات" بنسبة (٢٩.١%)، في حين تقاربت إلى حد ما بنسبة فئتي الخبرة العملية "أقل من ٥ سنوات" و"أكثر من ١٥ سنة" إذ بلغت (١٨.٥%) للأولى و(١٦.٦%) للثانية على التوالي، مما يدعم نتائج الدراسة في كون أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة لهم خبرة من ١١ سنة فأكثر.

■ العمر: متغير ديموغرافي آخر تناولته الدراسة، ويظهر بأن أكثر من نصف أفراد العينة من الفئة العمرية "من ٣٠-٤٠ سنة"، وأقلها من الفئة العمرية "أكثر من ٥٠ سنة"، وبنسبة (٠.٢%).

تحليل النتائج :

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة؛ إذ تم استخدام المقاييس الإحصائية الوصفية الأولية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة، ضمن البعد الواحد لأبعاد المقاييس الرئيسية التي تم تصميمها وصياغتها في أسئلة الاستبانة، إضافة لنتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية وما تفرع منها من فرضيات والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها باستخدام الطرق الإحصائية لتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لحساب تأثير المتغيرات المستقلة في الأنموذج المقترح على المتغيرات التابعة له حسب كل فرضية من الفرضيات. ولغرض التسلسل في عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قسم هذا الجزء إلى المحاورين التاليين:

وصف متغيرات الدراسة:

الهدف من عرض المؤشرات الإحصائية الأولية، هو توضيح المتغيرات التي اعتمدت في بناء نموذج لقياس أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في شرطة منطقة مكة المكرمة؛ إذ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد على حده، بحيث شمل كل بُعد جميع المتغيرات فيه ورتبة الفقرة والأهمية النسبية لها ضمن البعد الواحد، وكما يلي:

أولاً: القيادة التحويلية:

تناولت الدراسة خمسة أبعاد للقيادة التحويلية، وهي:

١- التمكين:

تم قياس التمكين بـ (٧) فقرات، والجدول (٤) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات التمكين.

جدول (٤): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
١	أشجع العاملين على تحمل المسؤولية	٤.٥٠٠٠	٠.٨٢٨٦٠	١	مرتفع
٢	أدعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	٤.٣٥٠٧	٠.٨٩٩٤١	٢	مرتفع
٣	أحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	٤.٢٧٧٣	٠.٨٠٩٣٥	٣	مرتفع
٤	أناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	٤.٢٣٤٦	٠.٩٤٥٥٧	٤	مرتفع
٥	أتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	٤.٢٢٩٩	٠.٨٠٩٣٥	٥	مرتفع
٦	أفوض بعض من صلاحياتي للعاملين على أسس علمية	٤.٠٧٨٢	٠.٨٢٨٦٠	٦	مرتفع
٧	أقدم تصوراً شاملاً للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه	٣.٩٥٢٦	٠.٧٤٥٦٨	٧	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتمكين	٤.٢٣١٩	٠.٤٧٥٢٤		مرتفع

تشير نتائج الجدول (٤) إلى ارتفاع مستوى الأهمية لُبعد التمكين؛ إذ بلغ وسطه الحسابي (٤.٢٣١٩) بانحراف معياري (٠.٤٧٥٢٤)، وقد تبين بأن جميع فقرات قياسه بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "أشجع العاملين على تحمل المسؤولية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥٠٠٠)، وانحراف معياري (٠.٨٢٨٦٠)، فيما جاءت بالمرتبة السابعة فقرة "أقدم تصوراً شاملاً للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه" بمتوسط حسابي (٣.٩٥٢٦)، وانحراف معياري (٠.٧٤٥٦٨).

٢- التأثير المثالي:

تم قياس التأثير المثالي بـ (٦) فقرات، والجدول (٥) يعرض المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس البُعد.

جدول (٥): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتأثير المثالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٨	أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين	٤.٥١١٨	٠.٦٠٧٦٣	١	مرتفع
٩	أتصرف بشكلٍ نموذجي يسعى	٤.٢١٣٣	٠.٦٩٤٠٦	٢	مرتفع

أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في....، حاتم آل ناصر - د. محمد الغامدي

المرتبة	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفع	٣	٠.٧١٦٩٠	٤.١٧٣٠	العاملون لمحاكاته أركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة شرطة منطقة مكة المكرمة	١٠
مرتفع	٤	٠.٧٨٤٣٧	٤.٠٩٧٢	أتجاوز مصالحها الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	١١
مرتفع	٥	٠.٧٨٧٣٧	٣.٩٩٧٦	أعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين	١٢
مرتفع	٦	٠.٨٥٥٨٨	٣.٩٣٨٤	أمتلك القدرة على إقناع العاملين زيادة حماسهم للعمل	١٣
مرتفع		٠.٤٤٢٣٠	٤.١٥٥٢	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتأثير المثال	

تشير نتائج الجدول (٥) إلى ارتفاع مستوى الأهمية لبعده التأثير المثالي؛ إذ بلغ وسطه الحسابي (٤.١٥٥٢) بانحراف معياري (٠.٤٤٢٣)، وقد تبين بأن جميع فقرات قياسه بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥١١)، وانحراف معياري (٠.٦٠٧٦٣)، فيما جاءت بالمرتبة السادسة فقرة "أمتلك القدرة على إقناع العاملين زيادة حماسهم للعمل" بمتوسط حسابي (٣.٩٣٨٤)، وانحراف معياري (٠.٨٥٥٨٨).

٢- الدافعية الإلهامية:

تم قياس الدافعية الإلهامية بـ (٦) فقرات، والجدول (٦) يعرض المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس الدافعية الإلهامية.

جدول (٦): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدافعية الإلهامية

مستوى الأهمية	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفع	١	٠.٥٩٩٥٠	٤.٤٧٨٧	أوجه العاملين للعمل بروح الفريق	١٤
مرتفع	٢	٠.٥٧٣٨٧	٤.٤٥٥٠	أعمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية والأمنية	١٥
مرتفع	٣	٠.٨٠١٨٨	٤.٣١٢٨	أهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية شرطة منطقة مكة المكرمة	١٦
مرتفع	٤	٠.٦٨٧٣٠	٤.٢٤٨٨	أشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	١٧
مرتفع	٥	٠.٧١١١١	٤.١٤٦٩	أعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى كافة المنتسبين	١٨

مرتفع	٠.٥٢٥١٨	٤.٣٢٨٤	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الدافعية الإلهامية
-------	---------	--------	--

تشير نتائج الجدول (٦) إلى ارتفاع مستوى الأهمية لُبعد الدافعية الإلهامية؛ إذ بلغ وسطه الحسابي (٤.٣٢٨٤) بانحراف معياري (٠.٥٢٥١٨)، وقد تبين بأن جميع فقرات قياسه بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "أوجه العاملين للعمل بروح الفريق" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٧٨٧)، وانحراف معياري (٠.٥٩٩٥٠)، فيما جاءت بالمرتبة الخامسة فقرة "أعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى كافة المنتسبين" بمتوسط حسابي (٤.١٤٦٩)، وانحراف معياري (٠.٧١١١١).

٢- الاعتبار الفردي:

تم قياس الاعتبار الفردي بـ (٧) فقرات، والجدول (٧) يعرض المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس بُعد الاعتبار الفردي.

جدول (٧): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاعتبار الفردي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
١٩	أتعامل مع العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة	٤.٧٨٦٧	٠.٤٨٩٣٣	١	مرتفع
٢٠	أتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له	٤.٥٥٤٥	٠.٦٠١٣٦	٢	مرتفع
٢١	أعبر للعاملين عن تقديري عندما ينجزون عملاً جيداً	٤.٥٠٠٠	٠.٦٩٨٦٦	٣	مرتفع
٢٢	أعطي انتباهاً شخصياً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	٤.٣١٠٤	٠.٨٩٩١١	٤	مرتفع
٢٣	أستمع باهتمام لأراء العاملين وأحترم قناعاتهم	٤.٢٥٣٦	٠.٧٨٥٦٦	٥	مرتفع
٢٤	أبدي اهتماماً شخصياً بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم	٣.٩١٠٠	٠.٩١٧٧٣	٦	مرتفع
٢٥	أهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	٣.٧٣٢٢	٠.٨٥٩١٣	٧	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاعتبار الفردي	٤.٢٩٢٥	٠.٤٧٨٧٩		مرتفع

تشير نتائج الجدول (٧) إلى ارتفاع مستوى الأهمية لُبعد الاعتبار الفردي؛ إذ بلغ وسطه الحسابي (٤.٢٩٢٥) بانحراف معياري (٠.٤٧٨٧٩)، وقد تبين بأن جميع فقرات قياسه بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "أتعامل مع العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة" بالمرتبة

أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في...، حاتم آل ناصر - د. محمد الغامدي

الأولى بمتوسط حسابي (٤.٧٨٦٧)، وانحراف معياري (٠.٤٨٩٣٣)، فيما جاءت بالمرتبة السادسة فقرة "أهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين" بمتوسط حسابي (٣.٧٣٢٢)، وانحراف معياري (٠.٨٥٩١٣).
٢- الاستنارة الفكرية:

تم قياس الاستنارة الفكرية بـ (٥) فقرات، والجدول (٨) يعرض المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس بُعد الاستنارة الفكرية.

جدول (٨): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستنارة الفكرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٢٦	أشارك العاملين أفكارهم وأستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل	٤.٢٠٦٢	٠.٦٤٤٨٥	١	مرتفع
٢٧	أقترح طرقاً جديدة للإنجاز مهمات العمل	٤.١١٨٥	٠.٨١٥٦٤	٢	مرتفع
٢٨	أشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه شرطة منطقة مكة المكرمة	٤.٠٦١٦	٠.٦٦٨٩٦	٣	مرتفع
٢٩	أتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	٤.٠١١٨	٠.٩٢٠٧٨	٤	مرتفع
٣٠	أحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية	٣.٧٦٥٤	١.٠٣١٣١	٥	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاستنارة الفكرية	٤.٠٣٢٦	٠.٦٠٢٩٠		مرتفع

تشير نتائج الجدول (٨) إلى ارتفاع مستوى الأهمية لبُعد الاستنارة الفكرية؛ إذ بلغ وسطه الحسابي (٤.٠٣٢٦) بانحراف معياري (٠.٦٠٢٩٠)، وقد تبين بأن جميع فقرات قياسه بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "أشارك العاملين أفكارهم وأستمع لوجهات نظرهم عندما أحاول حل مشاكل العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٠٦٢)، وانحراف معياري (٠.٦٤٤٨٥)، فيما جاءت بالمرتبة الخامسة فقرة "أحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية" بمتوسط حسابي (٣.٧٦٥٤)، وانحراف معياري (١.٠٣١٣١) كبير مقارنةً بالانحرافات المعيارية لباقي الفقرات.

وتلخيصاً لما جاء في الجداول أعلاه، تبين نتائج الجداول (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم العوامل المؤثرة كبُعد رئيسي وعوامله الفرعية.

جدول (٩): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية

وأبعادها

مستوى الأهمية	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
مرتفع	٣	٠.٤٧٥٢٤	٤.٢٣١٩	التمكين
مرتفع	٤	٠.٤٤٢٣٠	٤.١٥٥٢	التأثير المثالي
مرتفع	١	٠.٥٢٥١٨	٤.٣٢٨٤	الدافعية الإلهامية
مرتفع	٢	٠.٤٧٨٧٩	٤.٢٩٢٥	الاعتبار الفردي
مرتفع	٥	٠.٦٠٢٩٠	٤.٠٣٢٧	الاستشارة الفكرية
مرتفع		٠.٣٤٣٦٤	٤.٢١٣٦	القيادة التحويلية

تشير نتائج جدول (٩) بأن مستوى الأهمية النسبية مرتفعة للـ [تعد الرئيسي القيادة التحويلية، إذ بلغ وسطه الحسابي (٤.٢١٣٦) بانحراف معياري (٠.٣٤٣٦٤)، ومن ثم مستوى الأهمية لكل عامل، جاءت جميعها بمستوى الأهمية المرتفعة، ومن ناحية أخرى ترتيب هذه العوامل تنازلياً هو "الدافعية الإلهامية" أولاً، تليه "الاعتبار الفردي"، مما يشير إلى معرفة المديرين والقيادة في شرطة منطقة مكة المكرمة إلى أهمية الدافعية الإلهامية وضرورة الاهتمام بالاعتبار الفردي للعاملين. ثم "التمكين"، ثم "التأثير المثالي"، وأخيراً "الاستشارة الفكرية" بالمرتبة الخامسة، وهذا قد يشير إلى عدم اهتمام القادة والمديرين في شرطة منطقة مكة المكرمة إلى أهمية بُعد الاستشارة الفكرية.

ثانياً: صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية:

تم قياس مستوى تقييم البُعد الرئيسي الثاني "صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية"، إذ تم قياسه بـ (٩) فقرات مبنية في الجدول (١٠).

جدول (١٠): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لصنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٣١	أخذ قراراتي الإدارية بما يتماشى مع أهداف شرطة منطقة مكة المكرمة	٤.٧٠١٤	٠.٧٠٠١٥	١	مرتفع
٣٢	أمتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	٤.٥٠٢٤	٠.٥٤٥٩٨	٢	مرتفع
٣٣	أعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها	٤.٣٤٦٠	٠.٧٤٤٧٢	٣	مرتفع
٣٤	أختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي	٤.٣١٢٨	٠.٧٧٧٨٣	٤	مرتفع
٣٥	القرارات التي أتخذها تلاقي قبولا من العاملين المعنيين	٤.٢٩٨٦	٠.٥٠٧٣٨	٥	مرتفع
٣٦	أخذ قراراتي مراعيًا قدرات العاملين	٤.٢٨٩١	٠.٦٥٨٨٢	٦	مرتفع

أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في.... ،حاتم آل ناصر - د. محمد الغامدي

				وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	
مرتفع	٧	٠.٨١٣٦٤	٤.٢٢٩٩	أخذ قراراتي في الوقت المناسب	٣٧
مرتفع	٨	٠.٧٧١٧٦	٤.١٣٩٨	لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي اتخذها	٣٨
مرتفع	٩	٠.٨٨١٨٥	٤.٠٣٧٩	أستشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات	٣٩
مرتفع		٠.٣٦٧٨٢	٤.٣١٧٥	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لصنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية	

تشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن "صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية" له مستوى أهمية نسبية مرتفعة، وقد بلغ وسطه ووسطه الحسابي (٤.٣١٧٥) بانحراف معياري (٠.٣٦٧٨٢)، وأن كافة فقراته لها مستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "أخذ قراراتي بما يتماشى مع أهداف شرطة منطقة مكة المكرمة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٧٠١٤) وانحراف معياري (٠.٧٠٠١٥)، تليها الفقرة "أمتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة"، بالمرتبة الثانية مع متوسط حسابي (٤.٥٠٢٤) وانحراف معياري (٠.٥٤٥٩٨) وبأهمية نسبية مرتفعة، فيما جاءت بالمرتبة الأخيرة "أستشير العاملين عند اتخاذ القرارات بما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات" بمتوسط حسابي (٤.٠٣٧٩) وانحراف معياري (٠.٨٨١٨٥).

اختبار فرضيات الدراسة:

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة، إذ تتركز على قبول أو رفض فرضيات الدراسة، من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد، وبالاستناد على الاختبارات الإحصائية بهما، لفرضيات الأثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك كما يلي:
اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبعد (التمكين) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير لُبعد (التمكين) على صنع القرارات الإدارية في شرطة منطقة مكة المكرمة، ويوضح الجدول (١١) نتائج ذلك.

جدول (١١): نتائج اختبار أثر التمكين على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في شرطة منطقة مكة المكرمة

معامل الانحدار					DF معامل التحديد	القرار	F معامل التحديد	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل					
٠.٠٠٠	١٠.٢١٦	٠.٠٣٤	٠.٣٤٥	التمكين	(١,٤٢٠)	رفض	١٠٤.٣٧٠	٠.١٩٩	٠.٤٤٦

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

تشير النتائج في جدول (١١) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين التمكين من ناحية وصنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في شرطة منطقة مكة المكرمة من ناحية أخرى معنوي، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي (١٠٤.٣٧٠)، وأن التمكين يفسر (٢٠%) تقريباً من المتغيرات في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في منطقة مكة المكرمة، وأن زيادة وحدة واحدة من التمكين ستزيد فاعلية اتخاذ القرار بـ (٠.٣٤٥)، ويمثل أثر المتغير المتقل (التمكين) على المتغير التابع (صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية)، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (١٠.٢١٦) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية $(\text{sig} = 0.000 < \alpha=0.05)$ ، وعليه هنالك أثر معنوي للتمكين على صنع القرارات الإدارية في شرطة منطقة مكة المكرمة، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الأولى وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبعد (التمكين) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في...، حاتم آل ناصر - د. محمد الغامدي

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبعد (التأثير المثالي) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير لُبعد (التأثير المثالي) على صنع القرارات الإدارية في شرطة منطقة مكة المكرمة، ويوضح الجدول (١٢) نتائج ذلك.

جدول (١٢): نتائج اختبار أثر التأثير المثالي على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في شرطة منطقة مكة المكرمة

معامل الانحدار					DF معامل التحديد	القرار	F معامل التحديد	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل					
٠.٠٠٠	١٠.٢٤٦	٠.٠٣٦	٠.٣٧٢	التأثير المثالي	(١,٤٢٠)	رفض	١٠٤.٩٧٧	٠.٢٠٠	٠.٤٤٧

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

تشير النتائج في جدول (١٢) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين التأثير المثالي من ناحية وصنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في شرطة منطقة مكة المكرمة من ناحية أخرى معنوي، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي (١٠٤.٩٧٧)، وأن التأثير المثالي يفسر (٢٠%) من التغيرات في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في منطقة مكة المكرمة، وأن زيادة وحدة واحدة من التأثير المثالي ستزيد فاعلية اتخاذ القرار بـ (٠.٣٧٢)، ويمثل أثر المتغير المستقل (التأثير المثالي) على المتغير التابع (صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية)، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (١٠.٢٤٦) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05 < sig = 0.000)$ ، وعليه هنالك أثر معنوي للتأثير المثالي على صنع القرارات الإدارية في شرطة منطقة مكة المكرمة، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الثانية وتُقبل الفرضية البديلة، التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبعد (التأثير المثالي) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبعد (الدافعية الإلهامية) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير لُبُعد (الدافعية الإلهامية) على صنع القرارات الإدارية في شرطة منطقة مكة المكرمة، ويوضح الجدول (١٣) نتائج ذلك.

جدول (١٣): نتائج اختبار أثر الدافعية الإلهامية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في شرطة منطقة مكة المكرمة

معامل الانحدار				DF معامل التحديد	القرار	F معامل التحديد	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B المتغير المستقل					
٠.٠٠٠	٣.٩٨٥	٠.٠٣٤	٠.١٣٤ الدافعية الإلهامية	(١,٤٢٠)	رفض	١٥.٨٨١	٠.٠٣٦	٠.١٩١

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

تشير النتائج في جدول (١٣) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين الدافعية الإلهامية من ناحية وصنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في شرطة منطقة مكة المكرمة من ناحية أخرى معنوي، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي (١٥.٨٨١)، وأن الدافعية الإلهامية يفسر (٣.٦%) من التغيرات في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في منطقة مكة المكرمة، وأن زيادة وحدة واحدة من الدافعية الإلهامية ستزيد فاعلية اتخاذ القرار بـ (٠.١٣٤)، ويمثل أثر المتغير المستقل (الدافعية الإلهامية) على المتغير التابع (صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية)، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (٣.٩٨٥) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05 < sig = 0.000)$ ، وعليه هنالك أثر معنوي للدافعية الإلهامية على صنع القرارات الإدارية في شرطة منطقة مكة المكرمة، وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الثالثة وتُقبل الفرضية البديلة، التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبُعد (الدافعية الإلهامية) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبُعد (الاعتبار الفردي) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير لُبُعد (الاعتبار الفردي) على صنع القرارات الإدارية في شرطة منطقة مكة المكرمة، ويوضح الجدول (١٤) نتائج ذلك.

جدول (١٤): نتائج اختبار أثر الاعتبار الفردي على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في شرطة منطقة مكة المكرمة

معامل الانحدار					DF معامل التحديد	القرار	F معامل التحديد	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل					
٠.٠٠٠	١٣.٠٠٦	٠.٠٣٢	٠.٤١٢	الاعتبار الفردي	(١,٤٢٠)	رفض	١٦٩.١٦١	٠.٢٨٧	٠.٥٣٦

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

تشير النتائج في جدول (١٤) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين الاعتبار الفردي من ناحية وصنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في شرطة منطقة مكة المكرمة من ناحية أخرى معنوي، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي (١٦٩.١٦١)، وأن الاعتبار الفردي يفسر (٢٩%) من التغيرات في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في منطقة مكة المكرمة، وأن زيادة وحدة واحدة من الاعتبار الفردي ستزيد فاعلية اتخاذ القرار بـ (٠.٤١٢)، ويمثل أثر المتغير المستقل (الاعتبار الفردي) على المتغير التابع (صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية)، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (١٣.٠٠٦) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05 < sig = 0.000)$ ، وعليه هنالك أثر معنوي للاعتبار الفردي على صنع القرارات الإدارية في شرطة منطقة مكة المكرمة، وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الرابعة وتُقبل الفرضية البديلة، التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبعد (الاعتبار الفردي) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

اختبار الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبعد (الاستثارة الفكرية) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هنالك تأثير لُبعد (الاستثارة الفكرية) على صنع القرارات الإدارية في شرطة منطقة مكة المكرمة، ويوضح الجدول (١٥) نتائج ذلك.

جدول (١٥): نتائج اختبار أثر الاستثارة الفكرية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في شرطة منطقة مكة المكرمة

معامل الانحدار				DF معامل التحديد	القرار	F معامل التحديد	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B المتغير المستقل						
٠.٠٠٠	٨.٢٥٦	٠.٠٢٨	٠.٢٢٨	الاستثارة الفكرية	(١,٤٢٠)	رفض	٦٨.١٥٨	٠.١٤٠	٠.٣٧٤

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$).

تشير النتائج في جدول (١٥) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين الاستثارة الفكرية من ناحية وصنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في شرطة منطقة مكة المكرمة من ناحية أخرى معنوي، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي (٦٨.١٥٨)، وأن الاستثارة الفكرية يفسر (١٤%) من التغيرات في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في منطقة مكة المكرمة، وأن زيادة وحدة واحدة من الاستثارة الفكرية ستزيد فاعلية اتخاذ القرار بـ (٠.٢٢٨)، ويمثل أثر المتغير المستقل (الاستثارة الفكرية) على المتغير التابع (صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية)، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة له (٨.٢٥٦) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05 < sig = 0.000$)، وعليه هنالك أثر معنوي للاستثارة الفكرية على صنع القرارات الإدارية في شرطة منطقة مكة المكرمة، وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الخامسة وتُقبل الفرضية البديلة، التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبعد (الاستثارة الفكرية) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

من النتائج التي أظهرتها اختبارات فرضيات الدراسة اختلاف نسب التفسير لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية وبشكل منفصل كمتغير مستقل واحد على المتغير التابع صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية، وانعكاس ذلك على قيمة التأثير المعنوي لكل منها على اتخاذ القرارات الإدارية في شرطة منطقة مكة المكرمة، ولوضع صورة أفضل عن متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression)، أي وضع كافة أبعاد القيادة التحويلية في نموذج انحدار وأحد لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية من ناحية، ولمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة والبيانات التي تم الحصول عليها قادرة على توضيح العلاقة (الارتباط المتعدد) بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار، ولكن قبل البدء بالتحليل وعرض

أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في.... ،حاتم آل ناصر - د. محمد الغامدي

النتائج، للابد من الساكد من انه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (Multicollinearty) بين الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية، وللتأكد قام الباحث بحساب أعلى معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)، وكذلك قيمته (VIF=1.881)، وهي أقل من ٥، وبالتالي لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (Multicollinearty) بين الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية، وهذا يعني عدم وجود ارتباطات ثنائية بينها، ذات قوة عالية، بحيث تؤثر على تقديرات التأثيرات في نموذج الانحدار المتعدد وتتغطي صورة غير حقيقية ونتائج التحليل في الجدول (١٦) التالي:

جدول (١٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للاختبار أثر الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية في شرطة منطقة مكة المكرمة

معامل الانحدار				متغير المتابع	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	F معامل التحديد	DF معامل التحديد	مستوى الدلالة
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B						
٠.٠٠٠	٨.٩١٣	٠.٠٣٠	٠.٢٦٤	التمكين	٠.٧٣٧	٠.٥٤٣	٩٨.٩٥٦	(٥.٤١٦)	٠.٠٠٠
٠.٠٠٠	١٣.٠٩٨	٠.٠٣٣	٠.٤٣٤	التأثير المثالي					
٠.٠٠٠	-8.341	٠.٠٣٢	- 0.265	الدافعية الإلهامية					
٠.٠٠٠	٦.٦٢٤	٠.٠٣٢	٠.٢٠٩	الاعتبار الفردى					
٠.٠٠٠	٥.١٢٧	٠.٠٢٧	٠.١٣٧	الاستثارة الفكرية					
صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية									

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$).

تشير نتائج التحليل في جدول (١٦) بأن كافة أبعاد القيادة التحويلية لها أهمية في التأثير على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية، وأن نسبة تفسير القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) للاختلافات في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية بلغت ($R^2=54.3\%$)، كما أن قيمة إحصائه الاختبار لمعنوية النموذج ($F=98.965$) مع قيمة ($sig=0.000$) هي أقل من ٠.٠٥، وأن التأثير الخاص بكل بُعد من ابعاد القيادة التحويلية معنوي استناداً إلى قيم t المقترنة بكل منه.

خاتمة الدراسة:

تعتبر القيادة التحويلية مستوى متطور من القيادة بوجه عام، وسُميت تحويلية لأن القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات الأمنية

إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة، وتُعرف القيادة التحويلية بأنها هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية. والقائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمؤسسة الأمنية، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها. ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

أولاً: نتائج الدراسة:

١- يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود في المؤسسة الأمنية.

٢- إن التغيير يتطلب التزاماً برؤية ورسالة واستراتيجية جديدة، ما يُحتم على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويح أفكاره إلى العاملين معه، وبعث الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لا يتحقق إلا إذا أوجد القائد التحويلي ثقافة جديّة وعزماً أكيداً من العاملين لتبنيها.

٣- إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم قصد تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، والمحافظة عليها، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبعد (التمكين) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

٤- يُعدُّ القائد التحويلي في سمة التأثير المثالي أنموذج يقتدى به المرؤوسون، فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف، ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكونه من إحساس عالٍ، يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكلٍ مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع، وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبعد (التأثير المثالي) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

٥- يتصرف القادة وفقاً لسمة الدافعية الإلهامية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين لهم، وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، تحفزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة؛ وقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لبعدها (الدافعية الإلهامية) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

٦- تشير سمة الاعتبار الفردي إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين، وأن يكون موجهاً لأعضاء الجماعة. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد، ترتبط بشكل مباشر بالأهداف المستقبلية، والتي يُنظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية، ويكون المرؤوسون محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة، وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لبعدها (الاعتبار الفردي) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

٧- تعبير الاستثارة الفكرية عن قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل، ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل، وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لبعدها (الاستثارة الفكرية) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥).

٨- تركز القيادة التحويلية على القسم المشتركة، وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، فهذه القيادة تعمل لخدمة التغيير، وتتمثل أبعاد القيادة التحويلية في التمكين والتأثير المثالي، والدافعية الإلهامية والاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية.

٩- إن نجاح الجهاز الأمني يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الأمنية على صناعة واتخاذ القرارات المناسبة، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الأمني يركز إلى حد بعيد على عملية صناعة القرارات ومناهجها المتبعة، والعوامل التي تؤثر عليها.

١٠- تتأثر عملية اتخاذ القرارات الأمنية بالعديد من العوامل، والتي بدورها تؤثر على درجة رشد هذه القرارات ومدى نجاحها في الإستجابة لحاجة المؤسسة الأمنية والبيئة والأفراد المستفيدين من هذه المؤسسة سواء العاملين

بها، أو المراجعين لها، وهذه العوامل عدة أنواع، هي: العوامل الإنسانية، والقوانين والأنظمة والتعليمات، والعناصر التنظيمية، ونظام المعلومات، والعوامل البيئية.

ثانياً: التوصيات:

- ١- على القائد امتلاك رؤية مستقبلية صادقة، واقعية وملهمة؛ لتحفيز العاملين وإشعارهم بأنهم جزء من هذا المستقبل، واستغلال مهارات الاتصال لإقناع العاملين بهذه الرؤية، وتشجيعهم على العمل، ومواجهة الصعاب والتحديات لتحويل الرؤية إلى واقع.
- ٢- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شرطة منطقة مكة المكرمة، وذلك لزيادة عملية اتخاذ القرار الإداري والأمني، من أجل الإرتقاء بعمل الأمني على كافة المستويات.
- ٣- الاستمرار في تحفيز كافة العاملين بشرطة منطقة مكة المكرمة، من أجل الحصول على أعلى أداء ممكن و متميز، والعمل على تعزيز أساليب المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع :

- (١) أحمد كريم الهبارنة: القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨م، ص١٨.
- (٢) عبد الله عبد الرحمن يوسف بن سلطان: استشراف مستقبل الشرطة والأمن في الدول العربية، مركز استشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرار، شرطة دبي، دبي، ٢٠١٦م، ص١١.
- (٣) فيلون مراد: القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، بيروت، ٢٠١٨م، ص٧٤.
- (٤) طارق السويدان: القيادة الموقفية، شركة الإبداع الفكري، القاهرة، ٢٠١٨م، ص١٠١.
- (٥) عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠م، ص١٨.
- (٦) أمنية سالم: صنع القرار والسياسات العامة، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ٢٠١٦م، ص٣٦.
- (٧) سعيد خلفان الظاهري: الذكاء الاصطناعي "القوة التنافسية الجديدة"، مركز استشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرار، شرطة دبي، العدد (٢٩٩)، دبي، نشرة شهر فبراير ٢٠١٧م، ص٢.
- (٨) زين عبد الهادي: الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة في المكتبات، دار كتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٩م، ص٩.
- (٩) فاطمة عبد اللطيف مبروك: محددات عملية صنع القرارات الاستراتيجية وأثرها على فعالية القرارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، ٢٠١٩م، ص٣٢.
- (١٠) صياحي الأخضر: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ٢٠١٨-٢٠١٩م.
- (١١) محمد عبد الهادي القحطاني: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي "دراسة تطبيقية على كلية الملك خالد العسكرية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٨م.
- (١٢) حيدر نور هادي: دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، بحث منشور في مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد (٢٦)، العدد (٩)، بغداد، ٢٠١٨م، ص٥١.
- (١٣) فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م، ص٩٧.

- (١٤) رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م، ص ١١٨.
- (١٥) مراد فليون: دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي"، مرجع سابق، ص (أ).
- (١٦) حيدر نور هادي: دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، مرجع سابق، ص ٥١.
- (١٧) محمد زين عبد الفتاح: مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٢٣.
- (١٨) محمد عبد الهادي القحطاني: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي "دراسة تطبيقية على كلية الملك خالد العسكرية"، مرجع سابق، ص ٣٠.
- (١٩) عمر غباين: القيادة الفاعلة والقائد الفعّال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩م، ص ٨٦.
- (٢٠) ناصر جمعة: القيادة في المؤسسات الأمنية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧م، ص ٧٢.
- (٢١) مراد فليون: دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي"، مرجع سابق، ص ٤٢.
- (٢٢) حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، ٢٠١٣م، ص ١١-١٢.
- (٢٣) محمد كريم حسني سعيد خلف: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين، ٢٠١٠م، ص ٢٦.
- (٢٤) سماح بنت حامد جريبيع الرادادي: تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة ام القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٤م، ص ٣٠-٣١.
- (٢٥) مراد فليون: دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي"، مرجع سابق، ص ٤٩.
- (٢٦) محمد بزيع حامد تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، مرجع سابق، ص ٣١.

- (٢٧) جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ١٣.
- (٢٨) محمد إبراهيم خليل العطوي: دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٠م، ص ٤١.
- (٢٩) حافظ عبد الكريم الغزالي: أثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٢م، ص ٣٣.
- (٣٠) محمد بزيح حامد تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، مرجع سابق، ص ٣٠.
- (٣١) هدى صقر: المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، دمشق، ١٦-١٣ أكتوبر ٢٠٠٣م، ص ١١١-١١٣.
- (٣٢) محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م، ص ٩١.
- (٣٣) عامر عبد الكريم الذحاوي وآخرون: دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٣، الكوفة- العراق، ٢٠١٤م، ص ١٤٥.
- (٣٤) خالد عبد الوهاب الزبيديين: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣م، ص ٥٤.
- (٣٥) محمد الطاهر قريشي، ولطيفة أحمد السبتي: اثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بكرة، المجلة الأردنية في مجال الأعمال، المجلد ١١، العدد الأول، ٢٠٠٥م، ص ٦٢.
- (٣٦) شوقي جدي: تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية الأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - تبسة"، مجلة الباحث، العدد ١٤، الجزائر، ٢٠١٤م، ص ٣٢٣.
- (٣٧) حيدر نور هادي: دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، مرجع سابق، ص ٥٥.
- (٣٨) محمد بزيح حامد تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، مرجع سابق، ص ٢٧-٢٨.
- (٣٩) بشير العلق: القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م، ص ١٠٣.

(40) Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I.: Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999, p72.

(٤١) نهلاء طه محبوب طه، وإشراقه عبد الله محمد شيخ إدريس: أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد ٣، العدد ٣، الخرطوم، أكتوبر ٢٠١٩م.

(٤٢) حيدر نور هادي: دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، مرجع سابق، ص ٥٦.

(٤٣) Bass, B. M., & Avolio, B. J.: Multifactor leadership questionnaire (form 5x). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc, 2000, p.103.

(٤٤) Brigitte Lasry & Hael Kobayashi: Human Decisions Thoughts on AI, The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2018, p.141.

(٤٥) محمد أحمد إبراهيم: القرارات الإدارية، دار الفكر الجامعي، القاهرة، ٢٠١٧م، ص ٧٤.

(٤٦) محمد عبد الفتاح ياغي: اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ١٩٩٨م، ص ٤٨.

(٤٧) هربرت سيمون: عملية إتخاذ القرارات في الإدارة الحديثة، ترجمة أحمد عوض، دار الفكر، بيروت، ١٩٧٦م، ص ١٢.

(٤٨) عماد حسين عبد الله: عملية اتخاذ القرار الشرطي، رسالة دكتوراه، مركز بحوث الشرطة، القاهرة، ١٩٨٦م، ص ٦٤.

(٤٩) فاروق جميل: معوقات التطوير الإداري في لبنان، دار الجيل، بيروت، ط ١، ١٩٨٨م، ص ٩٠.

(٥٠) عاصم الأعرجي: دراسات معاصرة في التطوير الإداري منظور تطبيقي، عمان، دار الفها، ١٩٩٥م، ص ٦٥.

(٥١) محمد يوسف عقله: إدارة الأفراد واتخاذ القرارات الإدارية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠م، ص ١٠١.

(٥٢) خالد محمد السواعي: مقدمة في الاقتصاد الإداري "الأدوات الأساسية لمتخذ القرار"، عالم الكتب الحديث، القاهرة، ٢٠٢٠م، ص ٩٥.

(٥٣) هدى شهيد: أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري، مرجع سابق، ص ٨٧.

- (٥٤) حسين أحمد الطراونة: اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠م، ص١٦.
- (٥٥) عادل بومجان: أساسيات اتخاذ القرار في العلوم الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠م، ص٤١.
- (٥٦) أحمد حسين علي حسين: المحاسبة المتقدمة لاتخاذ القرارات الإدارية، دار التعليم الجامعي، القاهرة، ٢٠٢٠م، ص٥٣.
- (٥٧) عادل بومجان: أساسيات اتخاذ القرار في العلوم الإدارية، مرجع سابق، ص٤٥.
- (٥٨) هدى شهيد: أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري، مرجع سابق، ص٨٩.
- (٥٩) محمد منير: أساسيات إدارة المنظمات "الإدارة والمديرين - أساسيات التخطيط - صنع القرار - القيادة - البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة - أخلاقيات الأعمال مدخل إلى العلوم الإدارية"، دار التعليم الجامعي، القاهرة، ٢٠٢٠م، ص٢١.
- (٦٠) أحمد حسين علي حسين: المحاسبة المتقدمة لاتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص٥٥.
- (61) Robert L. Pfaltzgraff, Jacquelyn K. Davis: National security decisions: the participants speak, Robert L. Pfaltzgraff, Jacquelyn K. Davis, 2019, P.157.
- (٦٢) عامر الكبيسي: الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط٥، الشارقة، دار الخليج للطباعة والصحافة، ١٩٨٣م، ص٤٩.
- (٦٣) صلاح الدين حسن السيسي: أساسيات المحاسبة الإدارية وترشيد اتخاذ القرارات، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ٢٠١٩م، ص٣٦.
- (٦٤) عباس الركابي: اتخاذ القرارات الإدارية بين الواقع والطموح، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩م، ص٦٢.
- (٦٥) أحمد حسين علي حسين: المحاسبة المتقدمة لاتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص٩٥.
- (٦٦) سعيد عميرة: القرارات الإدارية القانونية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٩م، ص٢٤.
- (٦٧) فطيمة الزهرة قراميز: دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة"، مرجع سابق، ص١١١.