وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير Department of Management Sciences

التخصص: إدارة الأعمال specialization : management

الرقم التسلسلي :...../2025

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

دور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–

من إعداد: **تحت إشراف :**

رجال مصباح الدين **أ.د الحمزة عبد الحليم**

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جنينة عمر	**استاذ تعليم عالي**	رئيس اللجنة
الحمزة عبد الحليم	**استاذ تعليم عالي**	مشرف
براهمي زرزور	**استاذ تعليم عالي**	مناقش

السنةالجامعية:2024/2025

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى كل من كان لهم الفضل بعد الله في وصولي الى هذه المرحلة

إلى من زرعوا في الامل وساندوني بالدعاء و الكلمة الطيبة.

إلى والدي العزيز رمز التضحية و العطاء.

إلى روحك الطاهرة يا امي اهدي ثمرة تعبي و نجاحي هذا فهو من غرسك و بدعواتك بدا و بذكراك يستمر رحمك الله و جعل الجنة مثواك.

إلى اخواتي سندي في الحياة.

إلى اساتذتي الكرام الذين لم يبخلو بعلمهم و توجيهاتهم.

إلى زميلتي ايمان التي ساعدتني و شاركتني لحظات التعب و النجاح.

اهدي هذه المذكرة عربرن شكر و امتنان.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خير من علم وتعلّم.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاح هذه المذكرة، ولكل من مدّ لي يد العون وقدم لي الدعم المعنوي والعلمي خلال فترة إنجاز هذا العمل.

أخص بالشكر مشرفي/أستاذي الفاضل الحمزة عبد الحليم، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته القيمة وملاحظاته البنّاءة، فله مني كل التقدير والاحترام.

كما لا يفوتني أن أتوجه بخالص الامتنان إلى أساتذة الكلية الكرام على ما بذلوه من جهد في سبيل تعليمنا وتكويننا طيلة سنوات الدراسة.

ولا أنسى أن أشكر عائلتي العزيزة، التي كانت سندي الدائم، ووقفت إلى جانبي بكل حب وتشجيع، فلهم مني أسمى عبارات الشكر والعرفان.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، وأرجو أن أكون قد وفقت في تقديم محتوى يليق بمستوى تطلعاتكم.

والله ولي التوفيق.

الفهرس العام

الفهرس العام

العنوان	الصفحة
الإهداء	II
شكر وتقدير	III
الفهرس العام	V
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	X
مقدمة	أ_ت
الفصل الأول : القيادة التحويلية و ترشيد القرار الإداري	1-21
المبحث الأول : مدخل نظري إلى القيادة التحويلية	2-6
المطلب الأول : تعريف القيادة التحويلية وأهميتها	2
المطلب الثاني : أبعاد القيادة التحويلية	4
المطلب الثالث : استراتيجيات القيادة التحويلية	5
المطلب الرابع : التحديات و الفرص للقيادة التحويلية	5
المبحث الثاني : مدخل نظري إلى القرار الإداري	7-12
المطلب الأول : تعريف القرار الإداري	7
المطلب الثاني : أنواع القرارات الإدارية	7
المطلب الثالث : اتخاذ القرار الإداري	9
المطلب الرابع : أساليب اتخاذ القرار الإداري	10
المطلب الخامس : العلاقة بين القيادة التحويلية وترشيد القرار الإداري	11
المبحث الثالث : الدراسات السابقة	13-20
المطلب الأول : الدراسات السابقة العربية	13
المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية	15
المطلب الثالث : الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	18
الفصل الثاني : دور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري بمؤسسة الجزائرية للمياه -تبسة -	22-61
المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة الجزائرية للمياه-تبسة-	23-28
المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة	23
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة	25

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية	**29-36**
المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة	**29**
المطلب الثاني : أداة الدراسة وطرق جمعها	**30**
المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات	**34**
المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج	**37-55**
الخاتمة	**57-59**
الملخص	**60**
قائمة الملاحق	**62**
قائمة المراجع	**85**

قائمة الجداول

رقـــــم الجدول	العنوان	الصفحة
1	جداول الإستبيان	30
2	جدول الأساتذة المحكمين	31
3	اختبار الألفا كرونباخ لأداة الدراسة	33
4	اختبار التوزيع الطبيعي	33
1_1	درجات الإجابة	34
2_2	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	35
5	توزيع مفردات المجتمع حسب متغير الجنس	37
6	توزيع مفردات المجتمع حسب متغير السن	38
7	توزيع مفردات المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي	39
8	توزيع مفردات المجتمع حسب متغير المتغير الوظيفي	40
9	توزيع مفردات المجتمع حسب متغير عدد سنوات الخبرة	41
10	تحليل أراء المجتمع نحو معيار التأثير المثالي	43
11	تحليل أراء المجتمع نحو معيار التحفيز الإلهامي	45
12	تحليل أراء المجتمع نحو معيار الإستشارة الفكرية	46
13	تحليل أراء المجتمع نحو معيار الإعتبار الفردي	48
14	تحليل أراء المجتمع نحو معيار القرار الإداري	49
15	اختبار الإنحدار الخطي البسيط لعلاقة التأثير المثالي بالقرار الإداري	52
16	اختبار الإنحدار الخطي البسيط لعلاقة التحفيز المثالي بالقرار الإداري	53
17	اختبار الإنحدار الخطي البسيط لعلاقة الإستشارة الفكرية بالقرار الإداري	54
18	اختبار الإنحدار الخطي البسيط لعلاقة الإعتبار الفردي بالقرار الإداري	54

قائمة الأشكال

رقـــــم الشكل	العنوان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	28
2	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس	38
3	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن	39
4	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي	40
5	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المتغير الوظيفي	41
6	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير عدد سنوات الخبرة	42

مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل الإداري، أصبحت المؤسسات في حاجة متزايدة إلى أنماط قيادية فعالة تُسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية وجودة القرار. وتُعد القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد والمؤسسة، من خلال تحفيز العاملين، إشراكهم في الرؤية، وتنمية قدراتهم. وفي المقابل، يمثل ترشيد القرار الإداري أحد التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات، كونه يساهم في تحسين الأداء، وتقليل الهدر، وتوجيه الموارد بشكل أمثل نحو الأهداف الإستراتيجية.

إن التفاعل بين القيادة التحويلية وترشيد القرار الإداري يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى قدرة القائد التحويلي على إحداث أثر فعلي في نوعية وفعالية القرارات المتخذة، لا سيما في المؤسسات الخدمية التي تواجه ضغوطًا متزايدة لتقديم خدمات فعالة للمواطنين، مثل شركة الجزائرية للمياه / وحدة تبسة، التي تشكل إطارًا ميدانيًا مثاليًا لدراسة هذا الموضوع.

إشكالية الدراسة:

يعد تطور الأساليب القيادية في مجالات الإدارة محفزا للمؤسسات من أجل تحسين رشادة القرارات الإدارية، و منه نطرح الإشكالية الرئيسية.

الإشكالية الرئيسية:

كيف تساهم القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري، و ما ملامح ذلك في مؤسسة الجزائرية للمياه تبسة؟

التساؤلات الفرعية:

1.ما أثر القيادة التحويلية على تحسين رشادة القرارات الإدارية ؟

2. هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي وترشيد القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–؟

3 .هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المثالي وترشيد القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–؟

4 .هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإستشارة الفكرية والقرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه – تبسة–؟

5 .هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإعتبار الفردي والقرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه – تبسة–؟

فرضيات الدراسة

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى دلالة معنوية 5% بين التأثير المثالي على القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى دلالة معنوية 5% بين التحفيز المثالي على القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصـائية عند مسـتوى دلالة معنوية 5% بين الإسـتشـارة الفكرية على القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى دلالة معنوية 5% بين الإعتبار الفردي على القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–.

أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيار هذا الموضـــوع انطلاقًا من قناعة بأهمية القيادة التحويلية في رفع كفاءة الجهاز الإداري للمؤسـسـات الجزائرية، خاصـة المؤسـسـات الخدماتية التي تمس حياة المواطن مباشـرة. كما أن التجربة في البحث جعلتني مهتمة بفهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم فعليًا في تحسين القرار الإداري، بعيدًا عن النماذج النظرية المجردة، ومن خلال دراسة ميدانية لمؤسسة عمومية جزائرية واقعية. أردت أيضًا تقديم قيمة مضافة للممارسة الإدارية في الجزائر، من خلال تسليط الضوء على نمط قيادي قد يُسهم في ترشيد القرارات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على أحد الأنماط القيادية الحديثة – القيادة التحويلية – وربطها بشكل مباشر بفعالية القرار الإداري في مؤسسة جزائرية. كما تُسهم في سد فراغ بحثي على المستوى المحلي، خاصة في ظل قلة الدراسـات التي تناولت هذا الموضـوع في القطاع العمومي. وتوفر نتائجها مرجعًا مهمًا لصـنّاع القرار ومديري المؤسسات الساعين إلى تعزيز جودة قراراتهم من خلال أساليب قيادية حديثة.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى

- التعرف على واقع القيادة التحويلية داخل مؤسسة الجزائرية للمياه / تبسة.
- بيان أثر القيادة التحويلية على ترشيد القرار الإداري.
- تحديد أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيرًا على عملية اتخاذ القرار الإداري.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تركز الدراسة على مؤسسة الجزائرية للمياه الإدارة العامة لتبسة فقط، ولا تشمل باقي فروع الشركة أو مؤسسات أخرى.
- **الحدود الزمنية:** تغطي الدراسة شهر افريل 2025، وهي الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت العينة على موظفي المؤسسة بمختلف المستويات، دون إشراك الإدارات المركزية أو فروع أخرى.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، مع استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع من موظفي المؤسسة. وتم تحليل البيانات إحصائيًا لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.

هيكل الدراسة

تنقسم الدراسة إلى فصلين رئيسين:

الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم القيادة التحويلية وترشيد القرار الإداري.

تم التعرف في الفصل الأول على تعريف كل من القيادة الإدارية وترشيد القرار الإداري وجملة من الدراسات السابقة التي تناولت عناصر موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه / تبسة، عرض النتائج وتحليلها، ثم مناقشتها.

تم في هذا الفصل التوصل إلى جملة من النتائج التي تحدد مدى تأثير القيادة التحويلية على القرار الإداري.

الفصل الأول: القيادة التحويلية وترشيد القرار الإداري.

المبحث الأول : مدخل نظري إلى القيادة التحويلية

تُعَدُّ القيادة التحويلية من أبرز النظريات التي حظيت باهتمام الباحثين في العصر الحديث، إذ تُرَكِّز على تجاوز المفاهيم التقليدية للإدارة لتوجيه الفرق نحو تحقيق تحولات نوعية في الأداء والسلوك التنظيمي. ينبع الاهتمام بهذا النمط القيادي من الحاجة المتزايدة في المؤسسات إلى التجديد والابتكار لمواجهة التحديات البيئية المتغيرة، فضلاً عن الرغبة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإلهام والتمكين.

المطلب الأول : تعريف القيادة التحويلية و أهميتها

أولا : تعريف القيادة

1 .تعريف القيادة وفقًا للقحطاني: القيادة هي العملية التي يتم من خلالها توجيه وتحفيز مجموعة من الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء رؤية مستقبلية واضحة وتحفيز الالتزام بالعمل[1].

2 .تعريف القيادة وفقًا للعبيدي: القيادة تُعرّف بأنها القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال استخدام مهارات التواصل والتوجيه وتحفيز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم[2].

3 .تعريف القيادة وفقًا لأبو النور: القيادة هي العملية الإدارية التي تتضمن الإلهام والتحفيز والتأثير في سلوكيات الأفراد من أجل تحقيق أهداف مؤسسية تتماشى مع رؤية مستقبلية مستدامة[3].

تُعرَّف القيادة بأنها العملية التي يقوم من خلالها الفرد (القائد) بتوجيه وتحفيز مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، مع العمل على بناء رؤية مستقبلية وتنسيق الجهود الجماعية بما يحقق النجاح المؤسسي. وتتميز القيادة بخصائص عدة أهمها القدرة على الإلهام، اتخاذ القرارات الصائبة، التواصل الفعّال، والقدرة على التكيف مع التغيرات. وتُعتبر هذه الخصائص جوهرية لتعزيز ثقافة العمل الجماعي ورفع مستويات الإنتاجية داخل المؤسسات.

---

[1] القحطاني، سالم. **القيادة الإدارية: التحول والتغيير**. الرياض: دار العلوم، 2003، ص 12.

[2] العبيدي، نماء. **القيادة التحويلية ودورها في التنمية المؤسسية**. عمان: دار البداية للنشر، 2002، ص 18.

[3] أبو النور، مروة. **"التحديات والفرص في تطبيق القيادة التحويلية بالمؤسسات."** مجلة الإدارة الحديثة 8، العدد 3، 2012 ، ص ص 110،115.

ثانيا : تعريف القيادة التحويلية

1 .تعريف القيادة التحويلية وفقًا للعبيدي: القيادة التحويلية هي نمط قيادي يهدف إلى تغيير وتحديث القيم والسلوكيات التنظيمية من خلال بناء رؤية ملهمة وتحفيز الإبداع والابتكار لدى الأفراد[1].

2 .تعريف القيادة التحويلية وفقًا لشـرف الدين: تعرف القيادة التحويلية بأنها القدرة على تحفيز الأفراد على تجاوز توقعاتهم الشخصية وتحقيق أداء متميز من خلال تغيير القيم والمعتقدات وتبني رؤى مستقبلية جديدة[2].

3 .تعريف القيادة التحويلية وفقًا لأبو النور : القيادة التحويلية تُعرف بأنها العملية التي يقوم من خلالها القائد بإحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة عبر إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف تتجاوز الأطر التقليدية[3].

القيادة التحويلية هي نمط قيادي يهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في القيم والسـلوكيات داخل المنظمة، إذ يسـعى القائد من خلالها إلى تجاوز الممارسـات التقليدية والإدارية الروتينية. يركز هذا النمط على تحفيز المرؤوسـين لإعادة تصـور أهدافهم وتوسـيع آفاق تفكيرهم من خلال بناء رؤية مشـتركة وتحفيز الإبداع والابتكار. ويُعد القائد التحويلي مثالاً يحتذى به في الأخلاقيات والقدرات الشـخصـية، مما يسـهم في رفع مستويات الأداء والتحول المؤسسي

- **أهمية القيادة التحويلية:**

تكتسب القيادة التحويلية أهميتها في عدة مستويات؛ فهي:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة: حيث تُحدث تغييرات نوعية في ثقافة العمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة[4]
- رفع مستويات الابتكار والإبداع: إذ تُحفّز الفرق على تبني أساليب جديدة وحلول مبتكرة تتناسب مع التغيرات السريعة في بيئة العمل[5]
- زيادة الرضـا الوظيفي والالتزام: من خلال بناء علاقات قوية قائمة على الثقة والدعم، مما يُسـهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحسين الأداء الفردي والجماعي

[1] العبيدي، نماء. **القيادة التحويلية ودورها في التنمية المؤسسية**، (مرجع سابق).ص 20.
[2] شرف الدين، أحمد. **"دور القيادة التحويلية في تحقيق التغيير المؤسسي."** مجلة البحوث الإدارية، العدد 2، 2013، ص ص 45،60.
[3] أبو النور، مروة. **"التحديات والفرص في تطبيق القيادة التحويلية بالمؤسسات."** (مرجع سابق).ص 23.
[4] الروبان، أحمد. **"أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي."** مجلة البحوث الإدارية، العدد 1، 2014 ص 62.
[5] شقوارة، سناء. **استراتيجيات القيادة التحويلية في بيئات العمل الحديثة**. عمان: دار الفكر، 2012،ص 31.

- التكيف مع التحديات والظروف المتغيرة: حيث تُعد القيادة التحويلية أداة فعّالة للتعامل مع الأزمات وإدارة التغيير بمرونة وكفاءة[1].

المطلب الثاني : أبعاد القيادة التحويلية

تتكون القيادة التحويلية من عدة أبعاد أساسية يُمكن تقسيمها إلى أربعة أبعاد رئيسية:

أ. التأثير المثالي (الكاريزما): يُقصد به قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها، بحيث يكسب احترام وثقة أتباعه من خلال شخصيته الاستثنائية وسلوكه الأخلاقي الراقي. هذا البعد يُعد حجر الزاوية في قبول التغيير داخل المؤسسة.

ب. التحفيز الملهم: يركز هذا البعد على قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية ملهمة وإيصالها بفعالية للمرؤوسين، مما يحفزهم على تحقيق أهداف تتجاوز التوقعات العادية. يعتمد التحفيز الملهم على استخدام الخطابات البلاغية، والقصص التحفيزية، وتحديد معايير عالية للأداء.

ج. التحفيز الفكري: يهدف هذا البعد إلى تشجيع المرؤوسين على التفكير النقدي والمبتكر، وتحدي الوضع الراهن، بحيث يُحفّز القائد الفريق على تبني حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة. ويُعد هذا البعد ضروريًا لتعزيز بيئة التعلم والتطوير داخل المنظمة.

د. الرعاية الفردية: يشير إلى اهتمام القائد بكل فرد من أفراد الفريق، وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين لتطوير قدراته الشخصية والمهنية. يتجسد هذا البعد في تخصيص وقت للاستماع لمشاكل الموظفين وتقديم المشورة بما يتناسب مع احتياجاتهم الخاصة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الولاء والانتماء للمؤسسة.

[1] عبدالله، عرفات صالح شعبان. **"القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين: دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسي."** المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد 79، 2013 ، ص 101.

المطلب الثالث : استراتيجيات القيادة التحويلية

يمكن للقادة التحويليين تطبيق عدد من الاستراتيجيات لتحقيق أهدافهم، ومن أبرزها:

أ. صياغة رؤية استراتيجية واضحة: يجب على القائد تحديد رؤية مستقبلية شاملة تستند إلى أهداف استراتيجية واقعية ومُلهمة، مع تحديد معالم طريق واضحة للوصول إليها. تُساعد هذه الرؤية في توجيه الجهود وتوحيد الصفوف[1].

ب. تشجيع المشاركة والتمكين: يتطلب الأمر تفويض المسؤوليات ومنح الفرص للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يُعزز من شعورهم بالمسؤولية والارتباط بالمؤسسة. تُعد هذه الاستراتيجية من أهم عوامل رفع معنويات الفريق[2].

ج. الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر: تعتبر برامج التدريب وورش العمل المتخصصة أدوات أساسية لتطوير مهارات التفكير الإبداعي والتحليل النقدي لدى الموظفين، مما يُمكنهم من مواجهة التحديات بفعالية.

د. التواصل الفعّال والمستمر: يُعتبر التواصل الجيد بين القائد ومرؤوسيه ركيزة أساسية في تطبيق القيادة التحويلية؛ فهو يُساعد على نقل الرؤية والأهداف بشكل واضح ويُعزز الثقة المتبادلة داخل الفريق[3].

المطلب الرابع : التحديات والفرص للقيادة التحويلية

أ. تحديات القيادة التحويلية

1 .مقاومة التغيير: يُمكن أن يواجه القائد مقاومة من قبل أفراد الفريق الذين يعتادون على الأنماط التقليدية؛ إذ يُعتبر التغيير تحدياً نفسياً يتطلب مهارات عالية في التعامل مع المخاوف والتحفظات[4].

2 .الضغوط التنظيمية: يتطلب تطبيق القيادة التحويلية جهداً إضافياً في تنسيق الأدوار وإدارة التوترات داخل المؤسسة، خاصةً في بيئات العمل ذات الطبيعة الديناميكية[5].

3 .نقص التدريب والخبرة: قد تُواجه المؤسسات صعوبة في تطبيق هذا النمط القيادي إذا لم تكن هناك برامج تدريبية كافية لتطوير القدرات القيادية الحديثة لدى القادة[6].

---

[1] شقوارة، سناء. **استراتيجيات القيادة التحويلية في بيئات العمل الحديثة**. عمان: دار الفكر، 2012، ص 45.

[2] . أبو النور، مروة. **"التحديات والفرص في تطبيق القيادة التحويلية بالمؤسسات." مرجع سابق** ص60.

[3] الحساة، سوسن وإبراهيم، أيمن. **"أبعاد القيادة التحويلية وتطبيقها في المؤسسات الحكومية."** مجلة الإدارة العربية، العدد ،2016 ،ص 75.

[4] منصوري، محمد. **"مقاومة التغيير في المؤسسات الإدارية."** مجلة البحوث الإدارية، العدد 1 ، 2015، ص 50.

[5] عبد الرحمن، إيمان جميل. **"الضغوط التنظيمية وتحديات القيادة التحويلية."** مجلة العلوم الإدارية، العدد 6، ص 80.

[6] شقوارة، سناء. **استراتيجيات القيادة التحويلية في بيئات العمل الحديثة**، مرجع سابق

ب. فرص القيادة التحويلية

1 .خلق ثقافة تنظيمية مبتكرة: تُتيح القيادة التحويلية الفرصـــة لبناء بيئة عمل تحفز على الابتكار والتجديد، مما يُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة[1].

2 .تعزيز التطوير المهني: من خلال تمكين الموظفين وتنمية مهاراتهم، يُمكن تحقيق تحسـينات ملموسـة في الأداء الوظيفي والشخصي على حد سواء، مما يُؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة[2].

3 .تحســين الأداء والرضــا الوظيفي: تؤدي الاســتراتيجيات التحويلية إلى رفع مســتويات الرضــا الوظيفي والالتزام من قبل الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية ويُساهم في استدامة النجاح المؤسسي[3].

القيادة التحويلية ليست مجرد نظرية أكاديمية بل هي أداة استراتيجية عملية تسهم في إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة وأدائها. فقد بيَّن البحث أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية من التأثير المثالي والتحفيز الملهم إلى التحفيز الفكري والرعاية الفردية، يســـهم في تعزيز بيئة العمل الإيجابية وتمكين الموظفين من تجاوز توقعاتهم الذاتية، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الابتكار والإنتاجية.

---

[1] . أبو النور، مروة. **"التحديات والفرص في تطبيق القيادة التحويلية بالمؤسسات."** ، مرجع سابق.

[2] عبدالله، عرفات صالح شعبان. **"القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين: دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسي."** المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد 79، 2013، ص 163.

[3] منصوري، محمد. **"إدارة الأزمات في مناخ اقتصادي عالمي متغير."** الإدارة المالية، العدد 1 ، 1989، ص 18.

المبحث الثاني : القرار الإداري

شهدت نظريات اتخاذ القرار تطورًا كبيرًا، حيث انتقلت من النماذج التقليدية القائمة على العقلانية المطلقة إلى النماذج الحديثة التي تأخذ في الاعتبار العوامل السلوكية والتكنولوجية وتأثيرات الذكاء الاصطناعي. يهدف هذا البحث إلى تحليل مفهوم القرار الإداري، وبيان أنواعه وأبعاده، ودراسة العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى استعراض التحديات التي تواجه متخذي القرار في بيئات العمل الحديثة، مع التركيز على الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز جودة القرارات وتحقيق الكفاءة والفعالية في الإدارة.

المطلب الأول : تعريف القرار الإداري

1 .تعريف القرار الإداري: يُعرَّف القرار الإداري بأنه "عمل قانوني يصدر عن الإدارة بإرادتها المنفردة، بهدف إحداث أثر قانوني معين، سواء بإنشاء أو تعديل أو إلغاء مركز قانوني.

كما يُعرَّف بأنه عمل من أعمال الإدارة تفصح فيه عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، بقصد إحداث أثر قانوني معين متى كان ذلك ممكنًا وجائزًا قانونًا، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة.

ويُعرَّف أيضًا بأنه "الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة[1].

المطلب الثاني : أنواع القرارات الإدارية

تصنّف القرارات الإدارية إلى عدة أنواع بناءً على طبيعتها ومستوى تأثيرها داخل المنظمة:

1 .من حيث المصدر

- قرارات مركزية: تصدر عن السلطات الإدارية العليا مثل رئيس الجمهورية، الوزير الأول، الوزراء، ومديري المؤسسات العمومية. هذه القرارات تؤثر على المستوى الوطني وتحدد السياسات العامة.
- قرارات محلية: تصدر عن السلطات الإدارية المحلية مثل الولاة، رؤساء الدوائر، ورؤساء البلديات. تهدف هذه القرارات إلى تسيير الشؤون المحلية وتلبية احتياجات المجتمع المحلي.

2 .من حيث التكوين

- قرارات بسيطة: تصدر عن جهة إدارية واحدة دون الحاجة إلى مشاركة جهات أخرى. تتميز بسهولة وسرعة اتخاذها نظرًا لعدم تعقيد الإجراءات.

[1] مصطفى عبد العظيم، **"اتخاذ القرار: دراسة تحليلية"**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 12، 2005، ص 67.

- قرارات مركبة: تتطلب مشـاركة أكثر من جهة إدارية في إصـدارها، حيث يتعاون عدة أطراف لتحقيق قرار مشترك. هذا النوع من القرارات يحتاج إلى تنسيق وتواصل فعال بين الجهات المعنية[1].

3 .من حيث الآثار القانونية

- قرارات منشـئة: تُنشـئ أو تعدل أو تلغي مراكز قانونية قائمة. على سـبيل المثال، قرار تعيين موظف جديد يُنشئ له مركزًا قانونيًا كموظف في المؤسسة.
- قرارات كاشــفة: تُظهر وتؤكد حالة قانونية موجودة مســبقًا دون تعديلها، مثل قرار إحالة موظف إلى التقاعد عند بلوغه السن القانونية، حيث يكشف القرار عن حالة قانونية قائمة بالفعل.

4 .من حيث المدة الزمنية

- قرارات مؤقتة: تكون سـارية لفترة زمنية محددة وتنتهي بانقضـائها. مثال ذلك، إصـدار رخصـة مؤقتة لمدة ستة أشهر.
- قرارات دائمة: تظل سارية المفعول دون تحديد مدة زمنية، ما لم يتم إلغاؤها أو تعديلها بقرار آخر.

5 .من حيث طبيعة اتخاذها

- قرارات مبرمجة (روتينية): تتعلق بمســـائل متكررة وروتينية، حيث يتم اتخاذها بناءً على إجراءات ومعايير محددة مسبقًا. مثل قرارات الحضور والانصراف وتوزيع المهام اليومية.
- قرارات غير مبرمجة (اسـتراتيجية): تتعلق بمسـائل غير متكررة وتتطلب دراسـة وتحليل معمقين نظرًا لعدم وجود سوابق مشابهة. مثل قرارات التوسع في أسواق جديدة أو إطلاق منتجات مبتكرة.

6 .من حيث نطاق التطبيق

قرارات تنظيمية (لائحية): تتضـــمن قواعد عامة ومجردة تنطبق على فئة معينة من الأفراد أو الحالات. مثل اللوائح الداخلية للمؤسسات التي تنظم سلوك الموظفين.

- قرارات فردية: تتعلق بشـــخص أو حالة معينة بذاتها. مثل قرار منح ترقية لموظف محدد بناءً على أدائه.

7 .من حيث درجة الإلزام

- قرارات ملزمة: تكون واجبة التنفيذ ولا تترك مجالًا للاختيار. مثل القرارات القضـــائية أو الأوامر الإدارية التي يجب الامتثال لها.

[1] . نوال عبد الكريم الأشهب. **اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها**. بيروت: دار الفكر العربي، 2015، ص110.

- قرارات غير ملزمة (استشارية): تكون بمثابة توصيات أو آراء استشارية، ويترك للجهة المعنية حرية الأخذ بها أو تجاهلها[1].

المطلب الثالث : اتخاذ القرار الإداري

تتضمن عملية اتخاذ القرار الإداري عدة خطوات رئيسية:

1 .تحديد المشكلة: تعد هذه الخطوة الأولى والأساسية في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم فيها التعرف على المشكلة أو الفرصة التي تتطلب اتخاذ قرار. يتطلب ذلك فهمًا دقيقًا للموقف وتحديد الأسباب الجذرية للمشكلة.

2 .جمع المعلومات: بعد تحديد المشكلة، يتم جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة التي تساعد في فهم أبعاد المشكلة وتأثيرها. يشمل ذلك المصادر الداخلية والخارجية للمعلومات.

3 .تحليل المعلومات: في هذه المرحلة، يتم دراسة المعلومات المجمعة وتحليلها لتحديد الأنماط والعلاقات المهمة. يساعد هذا التحليل في فهم العوامل المؤثرة وتقييم مدى تأثيرها على المشكلة[2].

4 .تطوير البدائل :يتم هنا ابتكار وتحديد مجموعة من الحلول أو البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة. يتطلب ذلك التفكير الإبداعي والنظر في مختلف الزوايا لتحقيق أفضل النتائج.

5 .تقييم البدائل: تُقيَّم كل بديل من حيث الجدوى، التكلفة، المخاطر، والفوائد المحتملة. يساعد هذا التقييم في تحديد مدى ملاءمة كل بديل لتحقيق الأهداف المرجوة.

6 .اختيار البديل الأمثل: بناءً على التقييم، يتم اختيار البديل الذي يقدم أفضل توازن بين الفوائد والمخاطر، ويتوافق مع أهداف المنظمة وقيمها.

7 .تنفيذ القرار: بعد اختيار البديل المناسب، يتم وضع خطة لتنفيذه تشمل تحديد الموارد المطلوبة، الجدول الزمني، والمسؤوليات.

8 .متابعة وتقييم النتائج: تُعتبر هذه الخطوة حاسمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة. يتم فيها مراقبة تنفيذ القرار وتقييم نتائجه، مع إجراء التعديلات اللازمة إذا دعت الحاجة[3].

---

[1] معهد الكويت للدراسات القضائية والقانونية. **القرار الإداري**. الكويت: معهد الكويت للدراسات القضائية والقانونية، 2018، ص12.
[2] عبد الرحمن، طارق، وإيهاب عيسى المصري. **صناعة واتخاذ القرار**. مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2015، ص 37.
[3] الأشهب، نوال عبد الكريم. **اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها**. بيروت: دار الفكر العربي، 2015، ص48.

المطلب الرابع : أساليب اتخاذ القرار

تتعدد الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية، ومن أبرزها:

- الأسلوب التحليلي: يعتمد على جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- الأسلوب البديهي (الحدسي): يعتمد على الخبرة والحدس الشخصي للمدير في اتخاذ القرارات بسرعة.
- الأسلوب التشاركي: يشرك مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار لضمان تنوع الآراء وزيادة قبول القرار.

1 .الخبرة: يعتمد هذا الأسلوب على الاستفادة من التجارب السابقة في مواجهة مشكلات مشابهة، حيث يتم تطبيق الحلول التي أثبتت نجاحها سابقًا.

2 .المشـــاهدة (التقليد): يقوم متخذ القرار بمراقبة كيفية تعامل الآخرين مع مواقف مشـــابهة، ثم يحاكي تلك الأساليب في حل المشكلة الحالية.

3 .التجربة والخطأ: يتضـــمن هذا الأســـلوب تجربة حلول متعددة وتقييم نتائجها، مع الاســـتمرار في التعديل حتى الوصول إلى الحل الأمثل.

4 .الأســـلوب العلمي: يعتمد على جمع البيانات وتحليلها بشـــكل منهجي، واســـتخدام النماذج الرياضـــية والإحصائية لاتخاذ قرارات مستنيرة.

5 .الحدس: يعتمد متخذ القرار على شعوره الداخلي وتجاربه الشخصية دون الاستناد إلى بيانات موضوعية.

6 .التوافق: يتم اتخاذ القرار بناءً على توافق آراء مجموعة من الأفراد، حيث يتم مناقشـــة الخيارات والتوصـــل إلى قرار جماعي.

7 .التخطيط: يتضـــمن وضـــع نظام لجمع المعلومات، وتقييم الاحتمالات، ووضـــع معايير تجمع بين التفكير والمشاعر للوصول إلى القرار الأمثل.

8 .الأساليب الكمية: تشمل استخدام النماذج الرياضية والإحصائية، مثل تحليل نقطة التعادل، للمساعدة في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات رقمية[1].

[1] جلده، سليم بطرس. **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**. بيروت: دار النهضة العربية، 2010، ص49.

يُشكّل القرار الإداري جوهر العمليات الإدارية، إذ يُحدد مسار العمل داخل المؤسسة ويؤثر بشكل مباشر على أدائها وكفاءتها في تحقيق الأهداف. وقد أظهر البحث أن اتخاذ القرار هو عملية معقدة تتأثر بعوامل متعددة، من بينها طبيعة المعلومات المتاحة، ومستوى عدم اليقين، وتأثيرات البيئات التنظيمية والتكنولوجية. كما أوضح أن جودة القرارات تعتمد على مدى اعتماد القادة الإداريين على منهجيات علمية تستند إلى التحليل الموضوعي والتخطيط الاستراتيجي، مع مراعاة تأثير العوامل السلوكية والمخاطر المصاحبة للقرارات.

المطلب الخامس : العلاقة بين القيادة التحويلية و ترشيد القرار الإداري

تُسهم القيادة التحويلية في ترشيد عملية صنع القرار من خلال تعزيز التفكير النقدي، وتحسين إدارة المعرفة، وتقليل التحيّزات، وتشجيع المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار. يمكن اعتبار القادة التحويليين عنصرًا أساسيًا في تطوير بيئة عمل تتسم بالكفاءة في صنع القرارات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

1.تأثير القيادة التحويلية على ترشيد القرار الإداري

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بعملية صنع القرار الرشيد، حيث تساعد على[1]. :

- تعزيز التفكير الاستراتيجي وتحليل البيانات قبل اتخاذ القرارات.
- تشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار، مما يضمن اتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات دقيقة.
- تحسين إدارة المعرفة، مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة واستنادًا إلى البيانات المتاحة

تلعب الأساليب المعرفية مثل التحليل والحدس دورًا في العلاقة بين القيادة التحويلية وترشيد القرار. فالقادة الذين يتبنون نهجًا تحليليًا يعززون من جودة القرارات من خلال جمع المعلومات وتقييمها بدقة.

تسهم القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز التفاعل بين القادة والموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتقليل الأخطاء في عملية صنع القرار.

تُظهر الأبحاث أن القيادة التحويلية تُحسّن من جودة عملية صنع القرار من خلال تشجيع التفكير الاستراتيجي وتحليل البيانات بطريقة أكثر دقة. القادة التحويليون يعملون على تعزيز البيئة التنظيمية التي تدعم القرارات المبنية على المعلومات بدلاً من العواطف أو الضغوط الخارجية.

[1] "Transformational Leadership Style as Predictor of a Decision Making," Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, accessed
April 3, 2025, https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188056/1/pjcss089.pdf.

يؤثر القادة التحويليون على الأفراد من خلال تحفيزهم على تبنّي نهج تحليلي في صـــنع القرار. يُشـــجع هذا النوع من القيادة على:

- البحث عن بدائل متعددة قبل اتخاذ القرار.
- استخدام البيانات والأدلة لدعم الخيارات المطروحة.
- تجنّب القرارات القائمة على الافتراضات غير المدروسة.
- دور الاستثارة الفكرية في ترشيد القرار

القادة التحويليون يشجعون موظفيهم على التفكير النقدي والتحليلي من خلال طرح أسئلة مفتوحة وتحدي الافتراضـــات التقليدية. هذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة لأن الموظفين يصـــبحون أكثر وعيًا بالمخاطر والفرص المرتبطة بكل قرار.

القيادة التحويلية تعزز بيئة عمل تعاونية حيث يُشـجّع الموظفون على المشـاركة في اتخاذ القرارات، مما يقلل من التحيّزات الفردية ويضمن قرارات أكثر توازنًا.

عند مشـاركة الفريق في اتخاذ القرار، يتم تقييم المخاطر والفوائد بطريقة أكثر شـمولية، مما يؤدي إلى ترشـيد القرار.

تساعد القيادة التحويلية على تقليل التحيّزات الشخصية والمؤسسية التي قد تؤثر على القرارات. من خلال تشجيع التفكير النقدي والاستماع إلى وجهات نظر متعددة، يصبح اتخاذ القرار أكثر موضوعية ودقة.

القيادة التحويلية تشـــجع على جمع وتبادل المعرفة داخل المنظمة، مما يســـاعد القادة على اتخاذ قرارات أكثر استنادًا إلى البيانات الفعلية.

عندما يكون لدى القادة والموظفين إمكانية الوصـــول إلى المعرفة المناســـبة، يكون اتخاذ القرار أكثر فاعلية وعقلانية.

القادة التحويليون يعززون رؤية واضـــحة وأهداف محددة، مما يجعل عملية صـــنع القرار أكثر تنظيمًا ومرتبطة برؤية المؤسسة طويلة الأجل.

من خلال التحفيز الإلهامي، يصـــبح الأفراد أكثر التزامًا بالقرارات التي تتماشـــى مع الأهداف الاســـتراتيجية للمنظمة[1].

[1] Arusli et al., "The Effect of Transformational Leadership on Decision-Making Participation," International Journal of Service Management and Sustainability 5, no. 2 (2020): 85-106. https://ijsmssarawak.com/ijsms_vol_5_2/5_Leadership.pdf.03 april 2025.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

1_دراسة: "مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحيى فارس بالمدية" من إعداد قاسيمي، رمضان، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز العدالة التنظيمية داخل جامعة يحيى فارس بالمدية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من موظفي الجامعة وتحليلها لفهم العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى العدالة التنظيمية المدركة.

و كانت النتائج رئيسية:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية.
- مساهمة بُعد "التحفيز الإلهامي" بشكل كبير في تعزيز العدالة التنظيمية.
- أثر "الاعتبار الفردي" للقائد التحويلي في تحسين رضا الموظفين عن العدالة التنظيمية.
- توصية بتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في الجامعة.

2_دراسة: "تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – أوماش – بسكرة " من إعداد بن عيسى، عبد القادر،أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015.

استهدفت هذه الدراسة تحليل تأثير ممارسات القيادة التحويلية على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في بسكرة. تم تطبيق استبيان على عينة من الموظفين، واستخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وتحديد مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي.

و كانت النتائج الرئيسية:

- تأثير إيجابي قوي للقيادة التحويلية على تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- دور بارز لبُعد "الاستثارة الفكرية" في تعزيز الابتكار وتحسين العمليات داخل المؤسسة.
- مساهمة "التأثير المثالي" للقائد في زيادة التزام الموظفين وتحسين إنتاجيتهم.
- توصية بتبني أساليب القيادة التحويلية كاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

3_دراسة: "دور القيادة التحويلية في تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الحكومية" من إعداد الحسيني، فاطمة، مجلة دراسات إدارية 12، .60-45 :(2020) 3 .no

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الحكومية. تم استخدام منهج المسح لجمع البيانات من عينة من الموظفين في عدد من الوزارات الحكومية.

و كانت النتائج الرئيسية:

- العلاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وجودة اتخاذ القرار الإداري.
- القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية يؤثرون في اتخاذ قرارات أكثر شفافية وفعالية.
- التحفيز والإلهام يعززان قدرة الموظفين على تقديم حلول إبداعية في القرارات الإدارية.
- الحاجة إلى تدريب القادة الحكوميين على ممارسات القيادة التحويلية لتحسين الأداء الإداري.

4_دراسة: "القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص: دراسة ميدانية" من إعداد الزهراني، ماجد، مجلة الإدارة والاقتصاد 14، .95-82 :(2019) 1 .no

تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص، مع التركيز على كيفية تأثير أساليب القيادة التحويلية على إنتاجية الموظفين وجودة العمل. تم تطبيق استبيانات على موظفي عدة شركات.

و كانت النتائج الرئيسية:

- القيادة التحويلية ساعدت في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الإبداع والابتكار.
- التحفيز الإلهامي كان له تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين لزيادة الإنتاجية.
- وجود علاقة قوية بين الاستثارة الفكرية والأداء الوظيفي داخل الشركات.
- الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية موجهة للقادة لتعزيز القيادة التحويلية في المؤسسات.

5_دراسة: "أثر القيادة التحويلية على جودة القرارات الإدارية في المنظمات غير الربحية" من إعداد الحربي، محمد، مجلة البحوث الإدارية 9، .130-112 :(2018) 2 .no

ركزت الدراسة على تقييم تأثير القيادة التحويلية على تحسين جودة القرارات الإدارية في المنظمات غير الربحية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة للمديرين التنفيذيين في عدد من المنظمات غير الربحية.

و كانت النتائج الرئيسية:

- القيادة التحويلية أدت إلى اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وملاءمة.
- التحفيز الإلهامي كان له دور كبير في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية.
- وجود تأثير قوي للاستثارة الفكرية في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإبداعية.
- تعزيز الممارسات القيادية التحويلية من خلال التدريب المستمر في المنظمات غير الربحية يساهم في تحسين اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية.

1-Study Title: "The Impact of Transformational Leadership on Decision-Making in Public Sector Organizations"

Smith, John. "The Impact of Transformational Leadership on Decision-Making in Public Sector Organizations." PhD diss., University of California, 2018.

تستكشف هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الحكومية. استخدمت الدراسة أساليب نوعية وكمية، بما في ذلك الاستطلاعات والمقابلات مع الإدارة العليا في عدة دوائر حكومية لفهم كيفية تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على نتائج اتخاذ القرار.

و كانت النتائج الرئيسية:

- القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على جودة اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى قرارات أكثر شفافية ومعلومات.
- التحفيز الإلهامي من القادة التحويليين يعزز مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.
- الاستثارة الفكرية تعزز حل المشكلات الإبداعي، مما يحسن من جودة القرار.
- يوجد ارتباط قوي بين الاعتبار الفردي ومواءمة القرارات مع أهداف المنظمة.

2-Study Title: "Transformational Leadership and its Impact on Organizational Decision-Making and Performance in the Private Sector"

Johnson, Emily. "Transformational Leadership and its Impact on Organizational Decision-Making and Performance in the Private Sector." PhD diss., Harvard Business School, 2020.

تحقق هذه الأطروحة في كيفية تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار والأداء في المنظمات الخاصـــة. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم تحليل عدة شركات في مختلف الصناعات لدراسة العلاقة بين أساليب القيادة وأداء المنظمة.

وكانت النتائج الرئيسية:

- القيادة التحويلية تعزز بشكل كبير اتخاذ القرار من خلال تشجيع الابتكار والمخاطرة.
- استخدام الاعتبار الفردي من قبل القادة التحويليين يعزز الثقة والولاء بين الموظفين، مما يؤثر إيجابًا على اتخاذ القرار.
- يشـــعر الموظفون بالمزيد من التمكين لاتخاذ القرارات عندما يظهر قادتهم ســـلوكيات تحويلية، مما يحسن الأداء العام
- وجدت الدراسة ارتباطًا مباشرًا بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء المالي والتشغيلي في المنظمات.

3-Study Title: "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Decision-Making in Organizations"

Williams, David. "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Decision-Making in Organizations." Journal of Business Leadership 16, no. 2 (2017): 101-115.

تبحث هذه الورقة البحثية في دور القيادة التحويلية في تحســـين عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمات. تركز الدراســـة على التأثير الإيجابي الذي تحدثه القيادة التحويلية على اتخاذ القرارات الاســـتراتيجية من قبل الفرق. استخدمت الدراسة منهجًا مختلطًا، بما في ذلك الاستطلاعات والمقابلات مع كبار المديرين والمديرين التنفيذيين في عدة شركات.

و كانت النتائج الرئيسية:

- القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على وضوح وجودة القرارات المتخذة من قبل الفرق.
- التحفيز الإلهامي من القادة يعزز التزام أعضاء الفريق بعملية اتخاذ القرار.
- الاستثارة الفكرية تعزز الإبداع وحل المشكلات، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

- وجدت الدراسة أن سلوكيات القيادة مثل الاعتبار الفردي تؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر تعاونًا.

4-Study Title: "Transformational Leadership and Its Impact on Organizational Performance: A Study in the Private Sector"

Brown, Jessica. "Transformational Leadership and Its Impact on Organizational Performance: A Study in the Private Sector." Journal of Organizational Behavior 19, no. 3 (2019): 52-65.

تستكشف هذه الورقة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المنظمة في شركات القطاع الخاص. تحلل كيف تؤثر القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وأداء المنظمة. تم جمع البيانات من خلال استطلاعات تم إجراؤها مع موظفين في العديد من المنظمات في القطاع الخاص.

و كانت النتائج رئيسية:

- القيادة التحويلية تحسن بشكل كبير من التفاعل والتحفيز بين الموظفين، مما يؤدي إلى أداء أفضل.
- القادة الذين يظهرون اعتبارات فردية يعززون الولاء والثقة، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية.
- القيادة الإلهامية تزيد من مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء.
- المنظمات التي تتمتع بقادة تحويليين تحقق إنتاجية أعلى ونتائج مالية أفضل.

5-Study Title: "The Impact of Transformational Leadership on Decision Quality and Organizational Change"

Davis, Michael. "The Impact of Transformational Leadership on Decision Quality and Organizational Change." International Journal of Leadership Studies 14, no. 4 (2018): 23-38.

تحقق هذه الدراسة في تأثير القيادة التحويلية على جودة القرارات المؤسسية وقدرتها على إدارة التغيير. باستخدام مزيج من الأساليب النوعية والكمية، تستعرض الدراسة الرابط بين سلوك القيادة وفعالية اتخاذ القرار في مجموعة متنوعة من الصناعات.

و كانت النتائج رئيسية:

- القيادة التحويلية تعزز جودة القرارات من خلال تشجيع الحلول المبتكرة والمستقبلية.
- القادة الذين يظهرون سلوكيات تحويلية يقودون منظماتهم بشكل أكثر فعالية خلال التغيير.
- الاستثارة الفكرية تؤدي إلى مستويات أعلى من الثقة في اتخاذ القرارات وتقليل عدم اليقين.

- تشير الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ضرورية لتوجيه الانتقالات المؤسسية وضمان إدارة التغيير بنجاح.

المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية بعنوان: "دور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري: دراسة تطبيقية في مؤسسة الجزائرية للمياه".

الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار الإداري بشكل عام أو في سياقات مختلفة، مثل القطاعين العام والخاص، وركزت على تأثير القيادة التحويلية على جودة القرار وأداء المؤسسة بشكل عام. أما الدراسة المستقبلية المقترحة فتتميز بعدة جوانب تجعلها مختلفة ومبتكرة، وهذه الفروقات تشمل:

الفرق في الموضوع والمجال التطبيقي:

الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار الإداري في سياقات متعددة مثل القطاع الحكومي، القطاع الخاص، أو منظمات عالمية، لكنها لم تتطرق بشكل محدد لمؤسسة "الجزائرية للمياه."

الدراسة الحالية تركز على دراسة القيادة التحويلية في مؤسسة جزائرية محددة، مما يجعلها ذات طابع محلي وتطبيق عملي مباشر في قطاع المياه، وهو قطاع حيوي له خصوصياته الإدارية والفنية.

الفرق في الهدف الرئيسي:

الدراسات السابقة هدفت إلى دراسة التأثير العام للقيادة التحويلية على القرارات التنظيمية والأداء المؤسسي دون تخصيص قطاع معين في كثير من الأحيان.

الدراسة الحالية تهدف إلى فهم كيف تؤثر القيادة التحويلية على ترشيد القرار الإداري داخل مؤسسة الجزائري للمياه، أي أنها تركز على تحسين كفاءة القرار الإداري في مؤسسة معينة وليس فقط دراسة العلاقة العامة بين المتغيرين.

الفرق في المنهجية المستخدمة

الدراسات السابقة اعتمدت على مناهج كمية مثل الاستبيانات، أو مناهج نوعية مثل المقابلات، أو كلاهما معًا، لكنها غالبًا لم تكن متخصصة في مؤسسة بعينها.

الدراسة الحالية ستستخدم منهجًا تطبيقيًا داخل مؤسسة الجزائرية للمياه، وقد تتضمن تحليلًا داخليًا لممارسات القيادة التحويلية، ودراسة حالات قرارات إدارية فعلية، مما يجعلها أكثر ارتباطًا بالواقع العملي لهذه المؤسسة.

الفرق في النتائج المتوقعة

الدراسات السابقة توصلت إلى نتائج عامة حول العلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار، مثل تعزيز الشفافية، تحفيز الابتكار، وتحسين جودة القرارات.

الدراسة الحالية قدمت نتائج مخصصة لمؤسسة الجزائرية للمياه، مثل تحديد التحديات الفعلية التي تواجه الإدارة في اتخاذ القرار، وكيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساعد في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسة بشكل خاص.

الفرق في الأثر العملي والتوصيات

الدراسات السابقة قدمت توصيات عامة يمكن تطبيقها على أي مؤسسة أو قطاع.

الدراسة الحالية ستقدم توصيات موجهة بشكل خاص لمؤسسة الجزائرية للمياه بناءً على البيانات الفعلية المستخرجة من الدراسة الميدانية، مما يجعل نتائجها أكثر تطبيقية وذات قيمة مباشرة للإدارة العليا في المؤسسة.

أوجه التداخل بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

موضوع البحث كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتناول القيادة التحويلية وتأثيرها على اتخاذ القرار الإداري.

الإطار النظري: تعتمد كلتا الدراستين على النظريات والمفاهيم الخاصة بالقيادة التحويلية وترشيد القرار الإداري.

استخدام المناهج العلمية: تعتمد كلتا الدراستين على البحث العلمي باستخدام أدوات منهجية مثل الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات.

تحليل التأثير: كلتا الدراستين تسعيان إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات.

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الهدف العام: تسعى كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وترشيد القرار الإداري.

التركيز على القائد: كلتا الدراستين تهتمان بدور القائد التحويلي في التأثير على بيئة اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

تحليل النتائج: كلاهما يستخدم التحليل الإحصائي والنوعي لفهم كيف تؤثر القيادة التحويلية على القرارات الإدارية.

إمكانية التعميم: يمكن للدراسة المستقبلية الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في وضع إطار عمل يساعد على تعميم النتائج على مؤسسات أخرى داخل نفس القطاع أو قطاعات مختلفة.

بينما توفر الدراسات السابقة إطارًا نظريًا وعامًا لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية وترشيد القرار الإداري، فإن الدراسة الحالية المقترحة تتميز بكونها تطبيقية وموجهة نحو حل مشكلات عملية في مؤسسة محددة، مما يجعلها أكثر دقة في تقديم حلول تنفيذية قابلة للتطبيق في الواقع المؤسسي للجزائر، مع وجود تداخل وتشابه بينهما في عدة جوانب أكاديمية ومنهجية

خاتمة الفصل

تتناول هذه الدراســة مفهوم القيادة التحويلية من حيث جذورها النظرية وتطورها التاريخي، مع التركيز على أبعادها الأساسية كالتأثير المثالي والتحفيز الملهم والفكري والرعاية الفردية، إضافة إلى تطبيقاتها العملية في المؤسسات. وتهدف إلى تقديم نموذج تحليلي يساعد صانعي القرار على تبني أساليب قيادية حديثة تعزز من تطوير الأداء المؤســســي وتواجه التحديات التنظيمية والمقاومة للتغيير من خلال التدريب المســتمر وتنمية الكفاءات القيادية.

كما تؤكد الدراســة على أهمية القرار الإداري كأداة اســتراتيجية لتحقيق الأهداف، مبرزة دوره في تحليل المعلومات واستشراف المستقبل والتكيّف مع المتغيرات. وتشدد على ضرورة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة لدعم اتخاذ القرار، مع تعزيز التفكير النقدي واســتخدام البيانات. وتدعو إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تواكب التحولات الحديثة في بيئة الإدارة وتدعم التميز المستدام.

الفصـــل الثاني : دراســـة تطبيقية لدور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة –

المبحث الأول: تقديم عام بمؤسسة الجزائرية للمياه -تبسة-

المطلب الأول : مـاهيـة المؤسسـة

1- نبـذة تاريخيـة عن نشـأة المؤسسـة:

لقد كانت وظيفة التسـيير وتوزيع المياه الصـالحة للشـرب في عهد الاسـتعمار مهمة تقع على عاتق البلدية، فقد كانت تقوم بتزويد المعمرين الذين يسـتوطنون قرب المصـادر المائية التي تنشـاها البلدية بالمياه الصالحة للشرب.

وبعد الاستعمار بقيت البلدية تقوم بهذه الوظيفة لفترة زمنية استمرت إلى غاية السبعينات حيث أسندت هذه الوظيفة إلى المؤسسة المسماة SOGEET التي كانت مكلفة فقط بتسيير شبكة توزيع المياه على مستوى الولاية وفي سنة 1985 ظهرت البوادر الأولى لفكرة إنشاء مؤسسة مستقلة بذاتها تتخصص بتسيير وتوزيع المياه و ذلك حسـب المداولة رقم 80/09 المؤرخة في 29 نوفمبر 1980 و لكن هذه الفكرة لم تحصـى بتطبيق في أرض الميدان، وفي سنة 1985 قررت السلطات إلحاق هيكل تسيير المياه بمؤسسة LEPEBE بباتنة، ولكن نظرا لعدم نجاعة هذا الهيكل وذلك في كل الميادين خلال مدة سـنتين وهذا راجع إلى عدم قدرة هذه المؤسسة بالتحكم في زمام الأمور وتسيير هذا الهيكل في صورة جيدة، قرر المسئولون المحليون إلحاقه بمؤسسة انجاز أشغال الري لولاية تبسة وخلال هذه الفترة الطويلة وفي غياب وسائل التدخل وعدم الاستقرار أدى إلى عدم تلبية هذا الهيكل لمتطلبات السكان.

إلى غاية 1987 حيث صـدر المرسـوم الوزاري الصـادر في 23 نوفمبر 1987 القاضـي بإنشـاء مؤسسة تحمل على عاتقها مهمة تسيير وتوزيع المياه الصالحة للشرب، ومن بداية هذا التاريخ شهدت هذه المؤسسة محسنا كبيرا وذلك بصورة تدريجية من ناحية الإدارة والتسيير والدليـل على ذلك قدرة المؤسسة في سنة 1994 تلبية متطلبات المواطنين بالمياه الصالحة للشرب.

2- تعريـف المؤسسـة:

أنشـأت المؤسـسـة العمومية للمياه المنزلية و الصـناعية و التطهير لولاية تبسـة طبقا للقرار الوزاري المشـترك رقم 2094 المؤرخ في 23 نوفمبر 1987، تكمن مهامها الرئيسـية في إنتاج ومعالجة وتوزيع المياه الصالحة للشرب والصناعية عبر البلديات التي تشرف عليها.

تشرف المؤسسة العمومية بتوزيع المياه المنزلية والصناعية و التطهير لولاية تبسة على تسيير 08 مناطق حضرية: تبسة، الونزة، بئر العاتر، الشريعة، الكويف، بوخضرة، العوينات، مرسط، زيادة على هذا تشرف على 15 بلدية ريفية.

3- نشاطها:

يتمثل نشاط المؤسسة في تسيير وإنتاج المياه الصالحة للشرب، أي بعد تجهيز الآبار ومحطات الفتح، و ذلك باستخراج المياه وتخزينها في الخزانات المائية أين يتم معالجتها بمواد كيميائية وفي الأخير تقوم بتزويد المشتركين بالمياه الصالحة للشرب بشكل نظامي، كما أن المؤسسة تحمل على عاتقها صيانة المنشآت مثل(الآبار، الخزانات...الخ) وكذلك صيانة شبكة المياه الصالحة للشرب.

4- مهامها:

تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها تكلف المؤسسة بهذه الصفة عن طريق التفويض بالمهام التالية:

- قياس و مراقبة نوعية المياه الموزعة.
- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه لا سيما عن طريق:
  - ✓ تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع.
  - ✓ إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه.
  - ✓ مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام و التكوين والتربية والتحسيس باتجاه المستعملين.
  - ✓ تصوير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه.
  - ✓ التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية ومتعددة السنوات وتنفيذها.

5- محيط المؤسسة:

تقوم المؤسسة بوظيفة حساسة و إستراتيجية فهي مجبرة بتوزيع المياه الصالحة للشرب لكافة مواطني الولاية بمبلغ يكون في متناول الجميع حتى لو كانت الظروف الاقتصادية سيئة. انخفاض القدرة الشرائية للمواطنين. أخذ بعين الاعتبار ضرورة تغطية المصاريف عن طريق المداخل البسيطة.

- **التفاعل مع السلطات:**

كثيرا ما تتلقى هذه المؤسسات تدخلات ذات طبيعة إدارية وتقنية من طرف السلطات و هي تدخلات في إطار تنظيم التسيير وتتمثل هذه السلطات في الولاية والهيئات التابعة لها (الدوائر) و مديرية الري وهي الإدارة المختصة.

- **التفاعل مع الزبائن:**

تعتبر العلاقات مع الزبائن بصفة عامة ايجابية ماعدا مع المجالس الشعبية لأنهم يعتبرون أهم زبون للمؤسسة حيث أنهم يتحصلون على مبيعات بالجملة على النحو التالي:

1- خزانات مجهزة بالمعدات"الدفع حسب الكمية المستعملة"

2- حنفيات عمومية"مختلفة مع فاتورة جزافية. فهي سبيل لكونهم لم يسددوا ديونهم منذ سنوات عديدة بحجة عدم تسجيلها في ميزانيتها".

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه -تبسة-

مهام مناصب العمل:

أ- المدير العام(Directeur D'unité): هو أعلى هيئة في المؤسسة حيث يعتبر المشرف الأول على الربط والتنسيق بين المديريات وتتمثل مهامه في:

- ضمان التسيير المحكم للإدارة العامة.
- ينظم و يوجه ويراقب نشاطات المؤسسة.
- يقوم بالدراسات اللازمة للمعرفة الاقتصادية والتنظيمية العامة.
- يضع إستراتيجية كفيلة بتحقيق مرد ودية جيدة.
- يساهم في وضع تقارير حول المؤسسة.
- يقوم بالاتصال المباشر بالهيئات العليا(السلطة العمومية، التنظيم العمومي، البنك، المفتشية.

ب- مديرية الإدارة و الوسائل(Département Administration Moyens): تتلقى هذه المديرية أهمية بالغة حيث تقوم بتسيير كل ما يتعلق بالإمداد و ما يتضمن من وسائل و آلات و ورشات الصيانة والإصلاح و العمال.

ج- مديريـــة الأمـن و الوقايـــة(Département Sécurité Patrimoine):هو عبارة عن جهاز إداري يهتم بضـمان الأمن لجميع المنشـآت بما فيها الإدارية وكل ما يتعلق بالنظافة و معالجة المياه على مسـتوى الخزانات.

د- مهـام مديريـة المحاسبـة و الماليـة(Département Finance et Comptabilité):هي العمود الفقري للمؤسسة حيث تهتم بتسيير المديريات الأخرى و تتم مهامها في:

- السهر على التطبيق الصارم للقوانين.
- دراسة مشاكل المصالح الأخرى و إعطائها حلول إن وجدت.
- تزويد المصالح الأخرى بالعمال.
- تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- مراقبة العمال.
- مراقبة العمليات التجارية.

هـ- مهـــام مديريـــة الاستغـــلال(Département exploitation):يقوم بربط مختلف المصالح التقنية للمؤسسة، كذلك يتحصل على كل المعلومات من أجل تقديم نشاطات المؤسسة والتدخل في إيجاد كل الحلول لمختلف النقائص المســـجلة في عمليات التموين عبر كل نقاط الولاية، ويهتم بتصـــليح و صـــيانة الآبار والمضخات عبر كل منشآت الري.

و- مهـام رئيـس مديريـة التجـارة(Chef Département Commercial):هو الرئيس الأول بالمديرية حيث يشرف على كل التدابير اللازمة التي من شأنها المحافظة على احترام القوانين وتحتوي 03 مصالح:

1- مصلحـة الفواتير(Service Facturation):من مهامها

- فاتورة المياه الصناعية.
- فاتورة إيصال المياه الصالحة للشرب.
- فاتورة استهلاك المياه للموطنين

2- مصلحـة الزبائن(Service Clientèle) :وتهتم بـ

- استقبال جميع الشكاوي ومعالجتها.

- استقبال الطعون.

- برمجة و قطع العدادات غير المسددة و إرجاعها.

- المسؤول على رؤساء المناطق في برمجة و أخذ كشوف القطع.

3- مصلحـــة التغطيـــة (Service Recouvrement): تقوم بتحصيل و متابعة جميع الديون العالقة على عاتق الزبائن.

ي- مهـــام رئيـــس المركـــز(Chef de Centre): هو أعلى هيئة في المركز حيث يعتبر المشرف الأول على ربط وتنسيق بين الوكالات و تتمثل مهامه فيما يلي:

- يعمل على ضمان التسيير المحكم للمركز.
- يساهم في وضع تقارير حول وضعية المركز.
- يقوم بالاتصال المباشر بالهيئات العليا(السلطة العمومية، البنك...الخ) و يحتوي 05 مصالح:

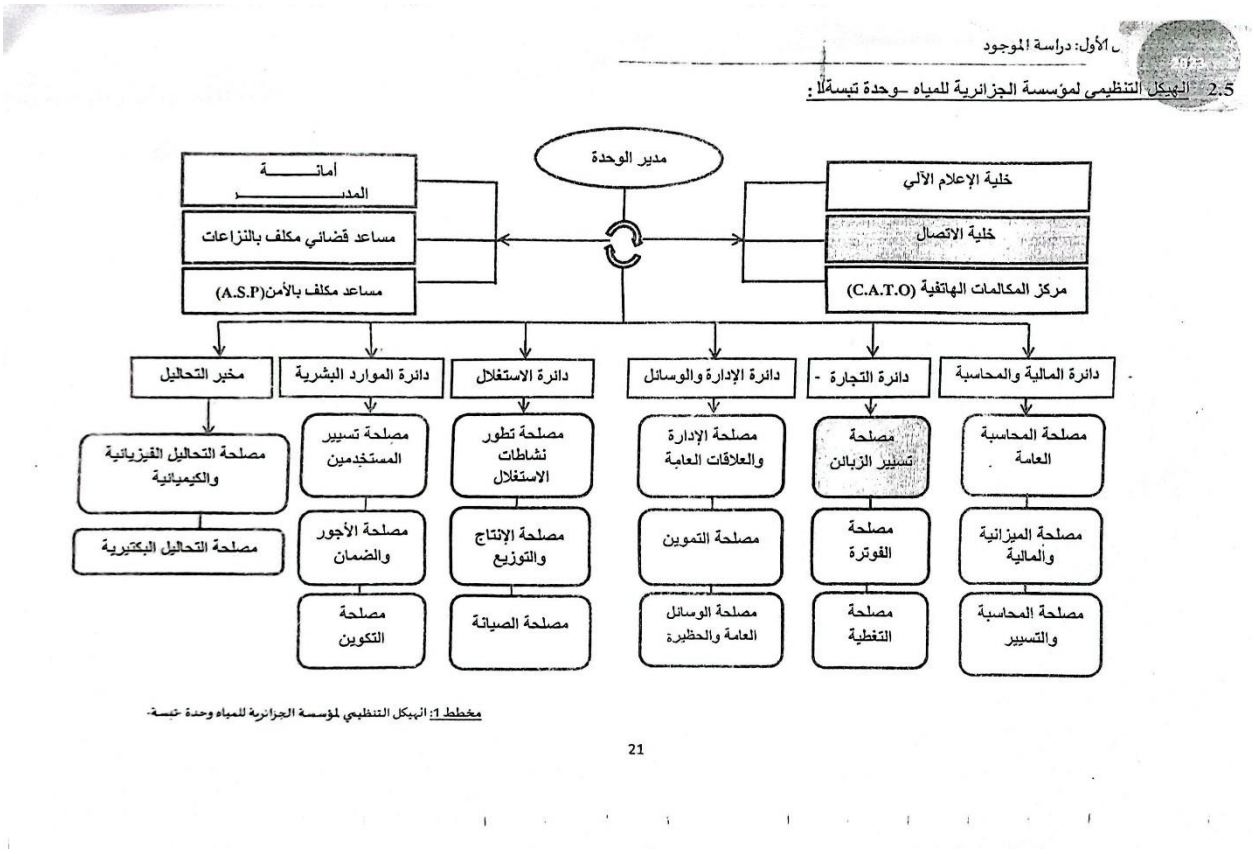
- المصلحـة الماليـة(Service Trésorerie):تهتم هذه المصلحة بتسوية الفاتورات المتعلقة بنشاط المؤسـسـة، شـراء مواد و لوازم و جميع المصـاريف الأخرى و تقوم بمتابعة المصـاريف(المبالغ المدفوعة في كل صندوق يوميا، و المبالغ المدفوعة في البنك).

- مصلحـــة المنازعـــات(Service Juridique):يقوم بالمتابعة القانونية للمتهربين من تسديد ديون المياه و أيضا متابعة المستهلكين الغير شرعيين للمياه.

- المصلحـة التقنيـة(Service Technique):تهتم بتخزين ملف الزبائن و تحصيل ديون الزبائن، تقديم العدد الصحيح للزبائن، السهر للوصول إلى الهدف المنشود و المسطر من طرف الوحدة، ترتيب و تصنيف الزبائن، تصحيح الفاتورات الخاطئة.

- الصنـــــــدوق(La Caisse): تهتم بتسديد الديون و تسديد الفواتير و أيضا تسديد مستحقات التوصيل.

مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تبسة.[1]



[1] وثائق مسلمة من طرف مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تبسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم بناء الجانب التطبيقي عليه، حيث يتم من خلالها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناء على ذلك تناول هذا المبحث وصفا لمنهجية الدراسة المتبعة مع تبيان مجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وكذا توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالإستبيان وإعداده وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحليل.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مباحث:

- **المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات؛**
- **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات.**

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابات للأسئلة المطروحة وفك الغموض المتعلق بالموضوع المدروس، كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع واستخلاص النتائج المرجوة، ويختلف هذا الأسلوب والإجراءات المتبعة من دراسة لأخرى، ولكنها تساعد على إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة ومن بين هذه الإجراءات مايلي:

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي و إطارات مؤسسة الجزائرية للمياه 50 فردا بوحدة تبسة باستثناء المراكز والفروع في البلديات لصعوبة الوصول إليهم و عدم توفر الوقت والجهد.

2- منهج الدراسة:

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يؤخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على إختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، على إعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على تجميع البيانات وتبويبها فقط، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، ويتم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات

والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة، هذا إلى جانب إستخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات.

3- نموذج الدراسة:

تتناول الدراسة البحث عن دور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة –، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد(المعايير) وهي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي).

المتغير التابع: القرار الإداري.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في المقابلات والإستبيان، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

1- أداة الدراسة: والمتمثلة في

1-1- الإستبيان:

هي واحدة من الأدوات الأكثر إستخداما في جمع البيانات، وتعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لايمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الإستمارة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم إستخدام الإستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد تم تصميم الإستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث إحتوت الإستمارة على مجموعة من الأسئلة مقدرة ب 36 سؤالا مقسمة إلى محورين الأول القيادة التحويلية، المحور الثاني ترشيد القرار الإداري.

الجدول رقم (2-1): جداول الاستبيان

الإستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	50	%100
التي لم يتم استرجاعها	0	0
غير صالحة للتحليل	0	0
المسترجعة الصالحة للتحليل	50	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

2_صدق أداة الدراسة:

يقصد بذلك التأكد من أن إستمارة الإستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أوشمولها على العناصـــر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضـــوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملازمتها لجميع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

2-1- الصدق الظاهري:

كما أنه قبل أن تطرح إستمارة الإستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لإختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسـة، فمن أجل التحقق من صـدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صـالحة للقياس، حيث إعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصـبح الإسـتبانة أكثر فهما ووضـوحا وتحقيقا لأهداف البحث، وعندما إستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة.

الجدول رقم (2-2): يوضح الأساتذة المحكمين لأداة الإستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
01	براهمي زرزور	أستاذ تعليم عالي	قســـم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصـــادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
02	ادريس يحيى	استاذ تعليم عالي	قســـم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصـــادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
03	شـــوكال عبد الكريم	استاذ محاظر قسم ب	قســـم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصـــادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

المصدر: من إعداد الطالب

بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـــ 50 استمارة، قمنا بحساب صدق الاستبيان وكانت نتائج آلفا كرونباخ كما يبينه الجدول أدناه:

2_2 الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات، نستعين بمعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة مدى اتساق عبارات المحاور فيما بينها، وقد تمّ حساب الاتساق الداخلي في الجداول التالية:

2-2-1- الاتساق بين أبعاد المحور الأول

مصفوفة بيرسون لأبعاد المحور فيما بينها

/	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الإستشارة الفكرية	الإعتبار الفردي
التأثير المثالي	1	.791**	.779**	.783**
التحفيز الإلهامي	.791**	1	.824**	.876**
الإستشارة الفكرية	.779**	.824**	1	.875**
الإعتبار الفردي	.783**	.876**	.875**	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائيspss 26

من الملاحظ أن هناك علاقات إيجابية قوية بين جميع الأبعاد. يمكن فهم بأن تحسين جانب واحد مثل (التاثير المثالي) يحدث تأثيرا مباشرا على الجوانب الأخرى مما يظهر فعالية الذكاء الإصطناعي كوحدة متكاملة.

من الجدير بالذكر أن هذه المصفوفة لا تقدم معلومات حول العلاقة السببية بين الأبعاد. إنها تقديم للارتباط الاحتمالي بينها. بالتالي يجب علينا استكمال استعمال الأدوات الإحصائية الأخرى (الاختبارات المعلمية).

2-2-2- الاتساق بين محوري الدراسة

مصفوفة بيرسون للمحورين

/	القيادة التحويلية	القرار الإداري	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	1	0.510**	**0.000**
القرار الإداري	0.510**	**1**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائيspss 26

القيم الموجودة في المصفوفة تشير إلى ارتباط متوسط بين القيادة التحويلية وترشيد القرار الإداري، حيث يبلغ المعامل0,510 (أو 0.510**، حيث تعني النجمتين أن الارتباط إيجابي ومعتدل). وهذا يعني أن القيادة التحويلية والقرار الإداري يتحركان في اتجاه واحد، أي أن المؤسسات التي تتبنى نهجًا قياديا في تسيير وظائف المنظمة غالبًا ما تكون أكثر تنافسية في سوقها.

قيمة مستوى الدلالة بين البعدين تبلغ 0.000، وهذا يعني أن العلاقة بين القيادة التحويلية وترشيد القرار الإداري هي علاقة إيجابية ولا تزال غير معنوية بشكل إحصائي، أي أنها لا تمثل ارتباطًا قابلًا للتفسير إحصائيًا. بالتالي كما أوردنا سابقاً يجب علينا استكمال بحثنا باستعمال الاختبارات المعلمية الأخرى (Tests Paramétrique).

3 _ثبات أداة الدراسة:

بعد التصميم النهائي لأداة الدراسة والتأكد من صدقها الظاهري يتم التأكد من مدى التجانس الداخلي لها ولمعرفة مدى اتساق عبارات الإستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ والممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): اختبار آلفا كرونباخ لأداة الدراسة

المجال	معامل الثبات آلفا كرونباخ
التأثير المثالي	0,783
التحفيز الإلهامي	0,869
الإستشارة الفكرية	0,885
الإعتبار الفردي	0,868
مجموع أبعاد القيادة التحويلية	**0.851**
القرار الإداري	0,936
المجموع الكلي	**0.893**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

من الجدول رقم (4): يمكن قراءة نتائج قياس الاستبيان حيث نجد أن قيمة آلفا كرونباخ للإلتزام بأبعاد القرار الإداري (0,936)، بينما تراوحت قيم آلفا كرونباخ لمعايير القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيزالإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) بين (0,783) و(0,885) بينما جاءت قيمة آلفا كرونباخ لكل العبارات مجمعة مساوية لقيمة (0.893) وهي قيمة تدل على ثبات عبارات الاستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

2- التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (2-4): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
normal	.077	50	.200*	.985	50	.775

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26

من الجدول اعلاه والذي يمثل اختبار التوزيع الطبيعي، نلاحظ ان قيمة المعنوية للمتغير المستقل القيادة التحويلية و القرار الإداري هي 0.775 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعني اننا سنقوم بالعمل بالاختبارات المعلمية (الباراميترية) .

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

اختيار المقياس:

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس/عدد أبعاد المقياس بالتالي: 1+2+3+4+5/5 = 3.

أما **طول الفئة** فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه **الحد الأدنى** أي: 5−1 = 4. بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

طول الفئة = 5/4 = 0.8. يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

الجدول الرقم (1_1): درجات الاجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب .

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(2_2): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة المرافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1,79 إلى أقل من 2.58	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,58 إلى أقل من 3,38	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,38 إلى أقل من 4,18	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,18 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب.

1- معامل الإرتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الإرتباط بين متغيرين ترتيبيين تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$r = \frac{1}{n}\sum\left(\frac{x-\bar{x}}{s_x}\right)\left(\frac{y-\bar{y}}{s_y}\right)$$

- **معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach alpha):** تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1-\frac{\sum vi}{vt}\right)$$

- **التكرارات والنسب المئوية**

وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة. [1]

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

[1] نبيل جمعة صالح النجار، **الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص: 34

- **المتوسط الحسابي**

يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع ويعتبر معيارا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni.xi}{N}$$

- **الإنحراف المعياري:** يعد الإنحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعا وأهمية واستخداما في التطبيقات العملية، وهو يقيس الإختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الإنحراف المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها[1]. وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{x})^2}}{N}$$

- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** يبحث الإنحدار في العلاقة بين المتغير المستقل Xi والمتغير التابع Yi من خلال بناء معادلة للتنبؤ والتقدير أوالتحكم والسيطرة، أي يستخدم لاختبار الفرضيات أي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تم اختبار العلاقة بين الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية والأداء المستدام.
- **معامل التحديد(R^2):** لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للمتغير في المتغير المستقل.

[1] (1) محمد شامل بهاء الدين فتحي، **الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص: 46.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss26 واختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقات بينها، وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ودراسة دور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدارسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 26

- **الجنس:** توزيع مفردات المجتمع حسب متغير الجنس

يشير الجدول التالي الى توزيع المجتمع حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

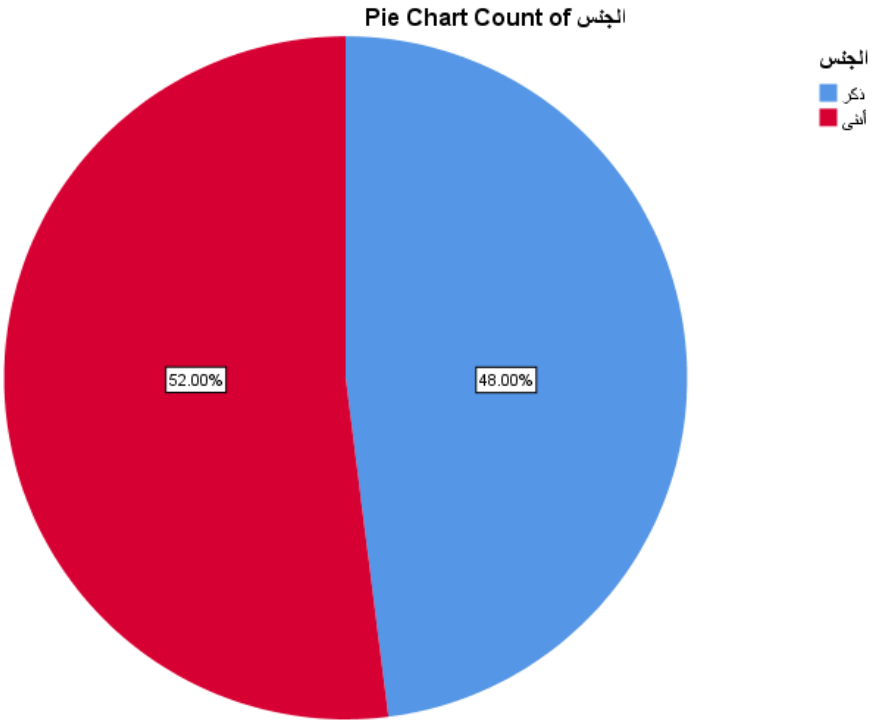
الجدول رقم (2-5): توزيع مفردات المجتمع حسب متغير الجنس

العبارات	التكرارات	النسبة
ذكر	24	48%
أنثى	26	52%
المجموع	**50**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

من الجدول أعلاه نجد أن جنس انثى احتل المرتبة الأولى بنسبة (52.%)، أما نسبة أنثى فكانت (48%)، والملاحظ أنه أغلب الوظائف في مؤسسة الجزائرية للمياه يشغلها الإناث وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في الشركة متلائمة.

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

- **الفئة العمرية:** توزيع مفردات المجتمع حسب متغير السن

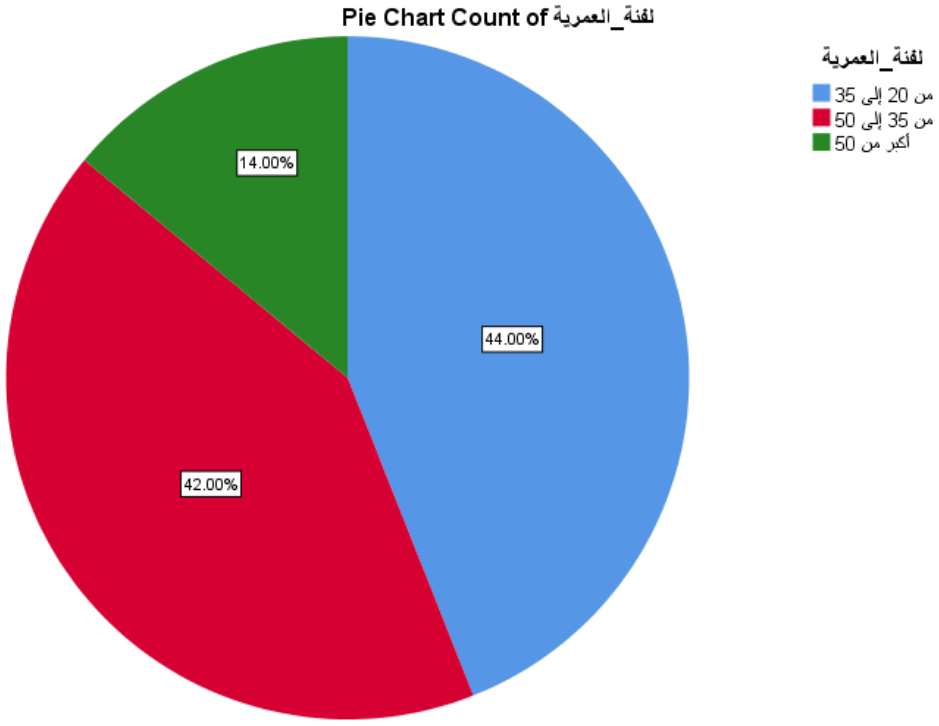
الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن

العبارات	التكرارات	النسبة
من 20 إلى 35 سنة	22	44%
من 35 إلى 50 سنة	21	42%
أكثر من 50 سنة	07	14%
المجموع	**50**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

من الجدول أعلاه نجد أن كل الفئات العمرية الموضـــوعة كانت محققة حيث أن (فئة من20 إلى 35 سـنة) احتلت المرتبة الأولى بنسـبة (44%) تليها (فئة من 35 إلى 50 سـنة) بنسـبة (42%) ثم تليها (فئة أكثر من 50 سـنة) بنسـبة (14%)، يمكن القول أن مؤسـسـة الجزائرية للمياه تحوز على فئات شـابة مهمة، وربما يعكس هذا أيضا أن سياسة التوظيف في المؤسسة تستهدف فئة الشباب، وهذا التنوع بدوره يعد عاملا مهما لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة.

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

- **المستوى التعليمي:** توزيع مفردات المجتمع حسب المستوى التعليمي

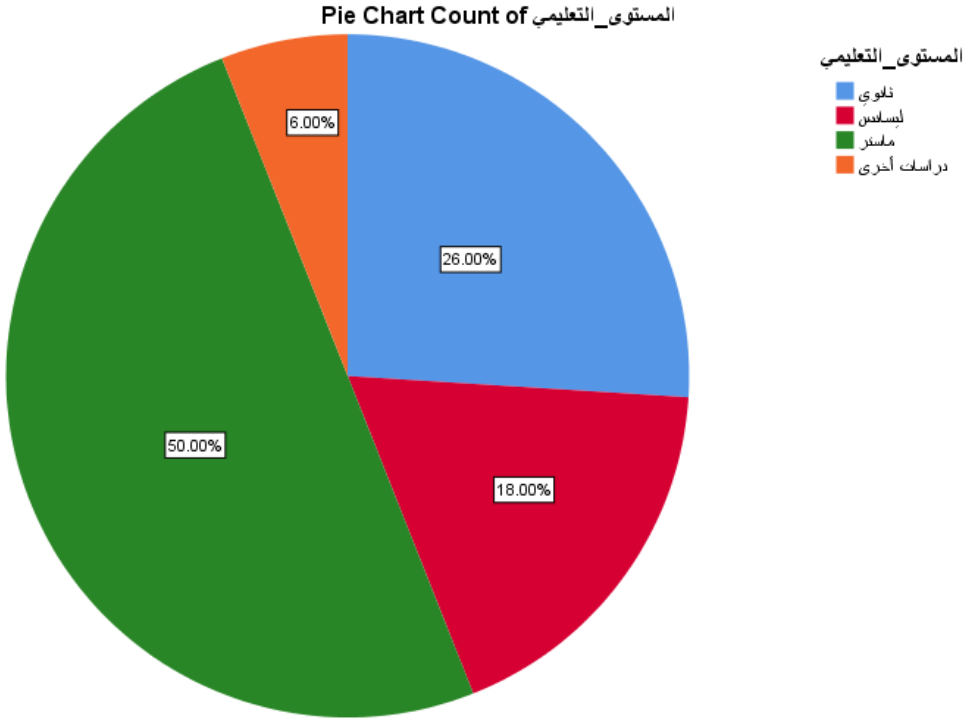
الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي

العبارات	التكرارات	النسبة
ثانوي	13	%26
ليسانس	09	%18
ماستر	25	%50
دراسات اخرى	3	%06
المجموع	**50**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26 .

من الجدول أعلاه نجد أن فئة حاملي شهادة ماستر احتل المرتبة الأولى بنسبة (50%)، بينما احتل المرتبة الموالية كل من حاملي شهادة الثانوي بنسبة (26%) وبعدها حاملي ليسانس بنسبة (18%)، و أخيرا حاملي شهادات اخرى بنسبة (18%) والملاحظ من هذه النتائج أن المؤسسة لديها مستويات تعليمية عالية وكفأة مما يمكن أن يقدم الإضافة المطلوبة للشركة، وهذا راجع إلى نوع ومستوى كل وظيفة.

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

- **المستوى الوظيفي:** توزيع مفردات المجتمع حسب المستوى الوظيفي

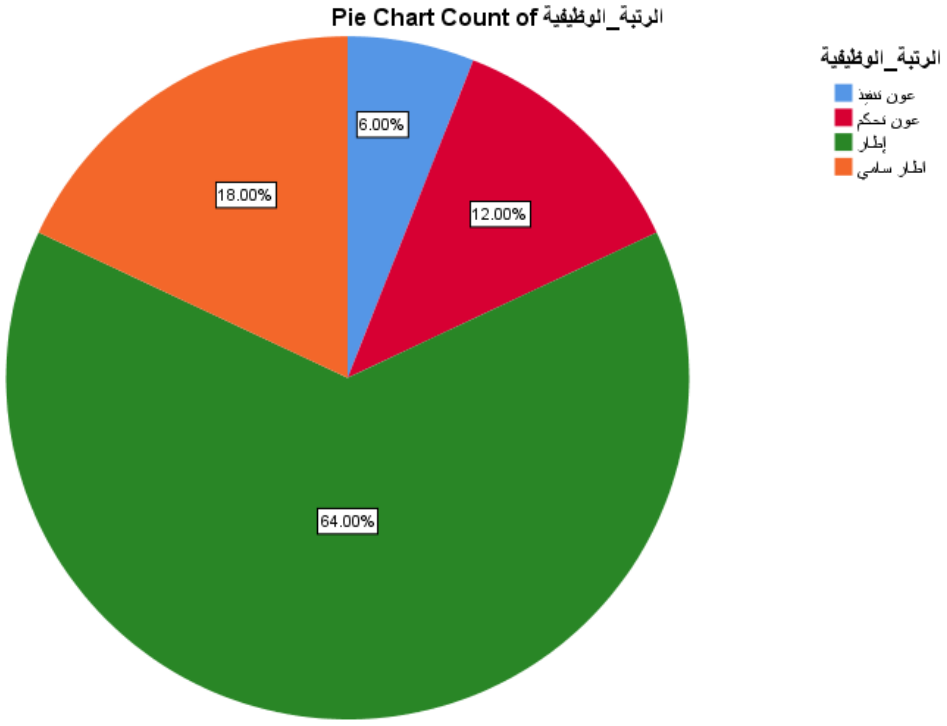
الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى الوظيفي

العبارات	التكرارات	النسبة
عون تنفيذ	03	06%
عون تحكم	06	12%
إطار	32	64%
إطار سامي	09	18%
المجموع	**50**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

من الجدول أعلاه نجد أن إطار احتلت المرتبة الأولى بنسبة (64%) تليها إطار سامي بنسبة (18%) وأخيرا وظائف الإدارة الدنيا عون تحكم وعون تنفيذ بنسب (12%)و(06%)، والملاحظ هنا أنه تعتمد المؤسسة على الإدارة العليا بشكل أساسي و هذا راجع إلى طبيعة القرارات التي تحتاج كفاءات إدارية فعالة .

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج.

- **عدد سنوات الخبرة:** توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

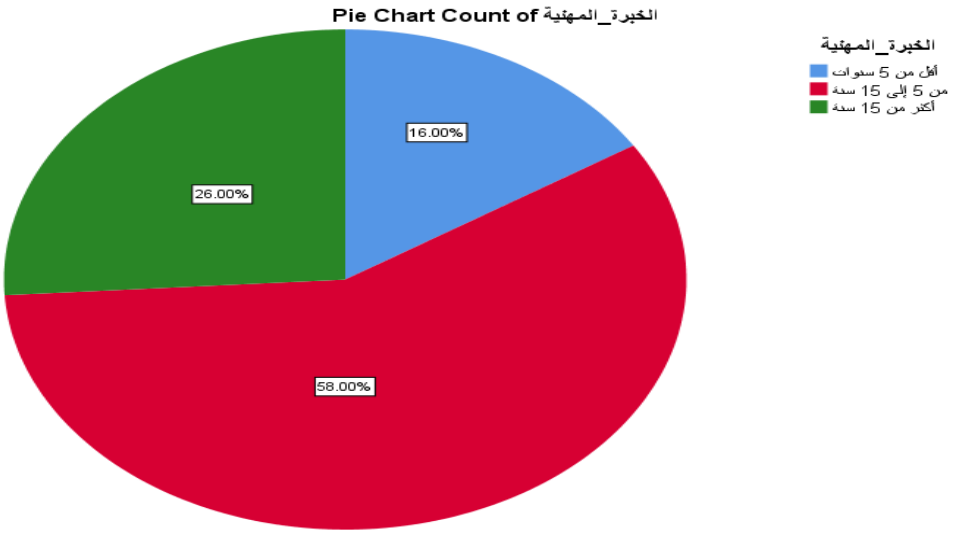
الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير عدد سنوات الخبرة

العبارات	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	08	16%
من 5 إلى 15 سنة	29	58%
أكثر من 10 سنوات	13	26%
المجموع	**50**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

من الجدول أعلاه نجد أن فئة(من 5 سنوات إلى 15 سنة) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (58%) تليها فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (26%)، و أخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (16%) والملاحظ أنه من خلال هذه النسب المحققة أن الشركة تمتلك عدد كبير من الموظفين الذين لديهم خبرة وظيفية في توجيه الجهود وتحسين أداء المؤسسة.

الشكل رقم (2-7): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد المجتمع حول المحور الأول القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

البعد الأول: التأثير المثالي

الجدول رقم (2-11): تحليل آراء العينة نحو معيار التأثير المثالي

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	تتمتع مؤسستي بأساليب قيادة تركز على الإلهام و تحفيز الموظفين	التكرار	03	08	10	25	04	3.38	1.098	4	موافق
		%	6	16	20	50	8				
02	نمط القيادة يمارس فعليا في مؤسستي	التكرار	1	06	18	33	02	3.58	0.698	2	موافق
		%	2	12	16	66	4				
03	المسؤول المباشر في مؤسستي يتمتع برؤية واضحة ويحفز الموظفين لتحقيقها	التكرار	02	03	11	26	08	3.70	0.908	1	موافق
		%	4	6	22	52	16				
04	يشجع مسؤولي المباشر الموظفين على التفكير الإبداعي والخروج عن المألوف	التكرار	02	6	13	22	07	3.52	1.030	3	موافق
		%	4	12	26	44	14				
المتوسط العام والانحراف العام التأثير المثالي								3.545	0.932	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي26 spss.

من الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد التأثير المثالي في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة– حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد(3.545) بالإنحراف المعياري المقدر بـ (0.932) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الأول (المعيار الأول) التأثير المثالي يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وبشكل عام يمكن إعتبار هده النتائج إيجابية للمؤسسة، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت **العبارة رقم(3):** (المسؤول المباشر في مؤسستي يتمتع برؤية واضحة ويحفز الموظفين لتحقيقها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.70) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري له ب(0.908).

جاءت **العبارة رقم(2):** (نمط القيادة يمارس فعليا في مؤسستي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.58) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0.698)

جاءت **العبارة رقم(4):** (يشجع مسؤولي المباشر الموظفين على التفكير الإبداعي والخروج عن المألوف) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.52) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(1.030).

جاءت **العبارة رقم(1):** (تتمتع مؤسستي بأساليب قيادة تركز على الإلهام و تحفيز الموظفين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.38) وهو يقع ضمن الفئة الرابعةلامن فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، قدر الإنحراف المعياري له بـ(1.098).

بصفة عامة كانت درجة الموافقة عالية وهذا يدل على أنه يوجد تطبيق لمعيار التأثير المثالي في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–

البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

الجدول رقم (2-12): تحليل آراء العينة نحو معيار التحفيز الإلهامي

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
05	يحرص مسؤول المباشر على تنمية قدرات ومهارات العاملين باستمرار	التكرار	01	03	13	24	09	3.74	0.808	2	موافق
		%	2	6	26	44	18				
06	يولي المسؤولي المباشر اهتماما باحتياجات الموظف الفردية	التكرار	01	04	13	22	10	3.72	0.900	3	موافق
		%	2	8	26	44	20				
07	مسؤولي المباشر يعامل الموظفين بعدالة واحترام	التكرار	00	08	08	24	10	3.72	0.940	3	موافق
		%	00	18	16	10	20				
08	يعمل مسؤولي المباشر على بناء الثقة والتواصل المفتوح مع الفريق	التكرار	01	03	09	29	08	3.80	0.735	1	موافق
		%	2	6	18	58	16				
المتوسط العام والانحراف العام لمعيار التحفيز الإلهامي								3.745	0.845	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

من الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد التحفيز الإلهامي في مؤسسة الجزائرية للمياه -تبسة- حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد(3.745) بالإنحراف المعياري المقدر بـ (0.845) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الأول (المعيار الثاني) التحفيز الإلهامي يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وبشكل عام يمكن إعتبار هده النتائج إيجابية للمؤسسة، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت **العبارة رقم (8):** (يعمل مسؤولي المباشر على بناء الثقة والتواصل المفتوح مع الفريق) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـــ(3.80) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، قدر الإنحراف المعياري له بـ(0.845).

جاءت **العبارة رقم(5):** (يحرص مسؤول المباشر على تنمية قدرات ومهارات العاملين باستمرار) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـــ(3.74) وهو يقع ضمن الفئة الرابعةلامن فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، قدر الإنحراف المعياري له بـ(0.808).

جاءتا **العبارتان رقم (6) و رقم (7):**: (يولي المسؤولي المباشر اهتماما باحتياجات الموظف الفردية) و(مسؤولي المباشر يعامل الموظفين بعدالة واحترام) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.72) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري لهما بـ(0.900) و (0.940).

البعد الثالث: الإستشارة الفكرية

الجدول رقم (2-13): تحليل آراء المجتمع نحو معيار الإستشارة الفكرية

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
09	مسؤولي المباشر يتخذ قراراته بناءا على قيم ومبادئ واضحة	التكرار	01	1	10	29	09	3.88	0.638	1	موافق
		%	2	2	20	58	18				
10	يشجع مسؤولي المباشر الموظفين على المشاركة في صنع القرار	التكرار	01	04	13	25	07	3.66	0.800	4	موافق
		%	2	8	26	50	14				
11	مسؤولي المباشر يظهر حماسا وحيوية تحفز الفريق	التكرار	01	02	13	23	11	3.82	0.804	2	موافق
		%	02	4	26	46	22				

12	مسؤولي المباشر يتعامل بايجابية في مواجهة التحديات	التكرار	01	00	17	25	07	3.74	0.604	3	موافق
		%	02	00	34	50	14				
المتوسط العام والانحراف العام الإستشارة الفكرية								3.775	0.711	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائيspss 26.

من الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد التحفيز الإلهامي في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة– حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد(3.775) بالإنحراف المعياري المقدر بـ (0.711) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الأول (المعيار الثالث) الإستشارة الفكرية يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وبشكل عام يمكن إعتبار هده النتائج إيجابية للمؤسسة، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت **العبارة رقم(9)**: (مسؤولي المباشر يتخذ قراراته بناءا على قيم ومبادئ واضحة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.88) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري له ب(0.938).

جاءت **العبارة رقم(11)**: (مسؤولي المباشر يظهر حماسا وحيوية تحفز الفريق) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.82) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0.804)

جاءت **العبارة رقم(12)**: (مسؤولي المباشر يتعامل بايجابية في مواجهة التحديات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.74) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0.604).

جاءت **العبارة رقم(10)**: (يشجع مسؤولي المباشر الموظفين على المشاركة في صنع القرار) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.66) وهو يقع ضمن الفئة الرابعةلامن فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، قدر الإنحراف المعياري له بـ(0.800).

بصفة عامة كانت درجة الموافقة عالية وهذا يدل على أنه يوجد تطبيق لمعيار الإستشارة الفكرية في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–

البعد الرابع: الإعتبار الفردي

الجدول رقم (2-13): تحليل آراء المجتمع نحو معيار الإعتبار الفردي

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
13	يحرص مسؤولي المباشر على تقديم الدعم المعنوي والنفسي للفريق	التكرار	01	04	11	24	10	3.76	0.880	3	موافق
		%	02	8	22	48	20				
14	يعزز مسؤولي المباشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي	التكرار	01	04	8	29	08	3.78	0.787	2	موافق
		%	2	8	16	58	16				
15	يشجع مسؤولي المباشر على المبادرة وتحمل المسؤولية	التكرار	2	1	10	27	10	3.84	0.831	1	موافق
		%	4	2	20	54	20				
16	مسؤولي المباشر يلهم الموظفين لتحقيق أداء متميز يفوق التوقعات	التكرار	1	2	4	25	8	3.74	0.727	4	موافق
		%	2	4	28	50	16				
المتوسط العام والانحراف العام للإعتبار الفردي								3.78	0.806	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

من الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد التحفيز الإلهامي في مؤسسة الجزائرية للمياه -تبسة- حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد(3.775) بالإنحراف المعياري المقدر بـ (0.711) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الأول (المعيار الثالث) الإستشارة الفكرية يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وبشكل عام يمكن إعتبار هده النتائج إيجابية للمؤسسة، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت **العبارة رقم(15): (يشـجع مسـؤولي المباشـر على المبادرة وتحمل المسـؤولية)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.84) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري له ب(0.831).

جاءت **العبارة رقم(14): (يعزز مسؤولي المباشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي)** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـــ(3.78) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0.787)

جاءت **العبارة رقم(13): (يحرص مسـؤولي المباشـر على تقديم الدعم المعنوي والنفسـي للفريق)** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـــ(3.76) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0.880).

جاءت **العبارة رقم(16): (مسـؤولي المباشـر يلهم الموظفين لتحقيق أداء متميز يفوق التوقعات)** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـــ(3.74) وهو يقع ضمن الفئة الرابعةلامن فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، قدر الإنحراف المعياري له بـ(0.727).

بصـفة عامة كانت درجة الموافقة عالية وهذا يدل على أنه يوجد تطبيق لمعيار الإسـتشـارة الفكرية في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد المجتمع حول المحور الثاني القرار الإداري (المتغير التابع)

الجدول رقم (2-14): تحليل آراء المجتمع نحو القرار الإداري

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة محددة	التكرار	2	3	8	30	7	3.74	0.849	9	موافق
		%	4	6	16	60	14				
02	وجود الإلهام و تحفيز الموظفين يساعدني في الوصول إلى قرارات تحقق أهداف مؤسستي	التكرار	0	2	7	25	16	4.10	0.622	1	موافق
		%	0	4	14	50	32				
03	توفر الإلهام و تحفيز الموظفين بيئة تنظيمية	التكرار	0	4	9	28	9	3.84	0.668	8	موافق

	تساعدني على اتخاذ القرارات	%	00	8	18	56	18			
04	الإلهام و تحفيز الموظفين تسهم في تقليل نسبة القرارات الخاطئة	التكرار	0	5	2	26	17	4.10	0.786	1	موافق
		%	0	10	4	52	34				
05	الإلهام و تحفيز الموظفين تجعل الموظفين أكثر تقبلا للقرارات الإدارية	التكرار	1	1	4	31	13	4.08	0.606	2	موافق
		%	2	2	8	62	26				
06	يوفر الإلهام و تحفيز الموظفين مناخا يقلل من التردد أو التأجيل في اتخاذ القرار	التكرار	1	1	6	30	12	4.02	0.632	4	موافق
		%	2	2	12	60	24				
07	القادة الملهمين يوجهون الفريق لاتخاذ قرارات مناسبة	التكرار	1	2	8	30	9	3,88	0.679	7	موافق
		%	2	4	16	60	18				
08	يسهم الإلهام و تحفيز الموظفين في وضوح الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرار	التكرار	1	1	5	35	8	3.96	0.529	6	موافق
		%	2	2	10	70	16				
09	الإلهام و تحفيز الموظفين تجعل الموظفين أكثر تقبلا للقرارات الإدارية	التكرار	1	2	2	35	10	4.02	0.591	4	موافق
		%	2	4	4	70	20				
10	بفضل الإلهام و تحفيز الموظفين يفهم الموظفون أسباب وخلفيات القرار	التكرار	1	2	7	32	8	3.88	0.638	1	موافق
		%	2	4	14	64	16				
11	أسلوب الإلهام و تحفيز الموظفين يقلل من مقاومة التغيير المرتبط بالقرارات الجديدة	التكرار	2	5	6	28	9	3.74	1.013	9	موافق
		%	4	10	12	56	18				

12	يسهم القائد التحويلي في نقل القرار بطريقة تشجع على الإلتزام بتطبيقه	التكرار	1	1	6	32	10	3.98	0.591	6	موافق
		%	2	2	12	65	20				
13	يسهم الإلهام و تحفيز الموظفين في اتخاذ قرارات منسجمة مع الرؤية الطويلة للمؤسسة	التكرار	1	0	8	30	11	4.00	0.571	5	موافق
		%	2	0	16	60	22				
14	الإلهام و تحفيز الموظفين يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات تواكب التغيرات البيئية	التكرار	1	1	4	33	11	4.04	0.570	3	موافق
		%	2	2	8	66	22				
15	يساهم الإلهام و تحفيز الموظفين في اتخاذ قرارات منسجمة مع البيئة المستدامة	التكرار	1	0	6	35	8	3.98	0.469	6	موافق
		%	2	0	12	70	16				
المتوسط العام والانحراف العام القرار الإداري								3.957	0.653	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

بناء على نتائج الجدول السابق، يلاحظ أن هناك إتفاق مقبول من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تولي إهتماما بالقرار الإداري وتسعى جاهدة لتحسينها حيث حقق المتوسط الحسابي الإجمالي مستوى مرتفع قدر ب(3.957) وتظهر النتائج أن جميع العبارات التي تم إستخدامها في الجدول تحضى بمستوى موافقة مرتفعة، كما يرجع ذلك إلى الحرص المستمر في تحسين الأداء بما يتناسب مع احتياجات أصحاب المصالح، ويشير الإنحراف المعياري المسجل والذي قدر ب (0.653) إلى وجود تشتت وتباين متوسط بين إجابات أفراد العينة و هذا يؤكد اختلاف الاراء دون وجود تشتت كبير على مختلف أبعاد هذا المحور.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات هذا المطلب تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجداول التالية:

- القيادة التحويلية تؤثر إيجابًا على القرار الإداري من خلال تحفيز العاملين، تعزيز الابتكار، وتشجيع المشاركة في صنع القرار، مما يؤدي إلى قرارات أكثر فاعلية ومرونة. القائد التحويلي يركز على الرؤية المستقبلية ويحفز الفريق لتحقيق أهداف استراتيجية بطريقة متكاملة.

1- اختبار الفرضية الأولى:

H_0: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لمتغير التأثير المثالي في شركة الجزائرية للمياه –تبسة–

H_1: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لمتغير التأثير المثالي في شركة الجزائرية للمياه –تبسة–

الجدول رقم (2-15): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة التأثير المثالي على القرار الإداري

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F فيشر	β معامل الانحدار	A معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
0.439	0.193	11.488	0.439	0.338	0.000
عند مستوى دلالة 5%					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (التأثير المثالي) والمتغير التابع (القرار الإداري) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي R= 0.439، أما قيمة معامل التحديد فهي R^2 =0.193، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 19.3% من تباين المتغير التابع.

وتدل قيمة R^2 على فعالية قوية للنموذج، بحيث أن التأثير المثالي علة القرار الإداري بنسبة 96.4% وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 4.6% تؤثر على القرار الإداري في شركة الجزائرية للمياه –تبسة–، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F والتي بلغت 11.488 مستوى (0.000) Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلةH1 التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير التأثير المثالي في مؤسسة الجزائرية للمياه–تبسة–، كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط **β(0.439)** وقيمة معامل A(0.338) موجبة هذا يعني أن زيادة التأثير المثالي بوحدة واحدة يؤدي لزيادة القرار الإداري بقيمة (0.439)،

ويكمن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط $Y= 0,338+0.439x_1$

2- اختبار الفرضية الثانية

H_0: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصـــائية عند مســـتوى دلالة معنوية 5% لمتغير التحفيز المثالي في مؤسسة الجزائرية للمياه -تبسة-

H_1: توجد علاقة ذو دلالة إحصـــائية عند مســـتوى دلالة معنوية 5% التحفيز المثالي في مؤســـســـة الجزائرية للمياه -تبسة-

الجدول رقم (2-16): اختبار الانحدار الخطي البســـيط لعلاقة دعم التحفيز الإلهامي على القرار الإداري

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F فيشر	β معامل الانحدار	A معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
0.424	0.180	10.517	0.424	0.305	0.002
عند مستوى دلالة 5%					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المســـتقل (التحفيز الإلهامي) والمتغير التابع (القرار الإداري) حيث بلغ معامل الارتباط بيرســـون الخطي R= 0.424، أما قيمة معامل التحديد فهي R^2 =0.180، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 18% من تباين المتغير التابع.

تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F والتي بلغت 10.517 مستوى (0.002) Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضـــية البديلةH1 التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصـــائية عند مســـتوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير التحفيز الإلهامي في مؤســـســـة الجزائرية للمياه-تبســـة-، كما بلغت قيمة معامل الانحدار البســـيط **β(0.424)** وقيمة معامل A(0.305) موجبة هذا يعني أن زيادة التحفيز الإلهامي بوحدة واحدة يؤدي لزيادة القرار الإداري بقيمة (0.424)،

ويكمن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط $Y= 0.305+0.424x_1$

3- اختبار الفرضية الثالثة

H_0: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصـــائية عند مســـتوى دلالة معنوية 5% لمتغير الإســـتشـــارة الفكرية في مؤسسة الجزائرية للمياه-تبسة-

H_1: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية5% لمتغير الإستشارة الفكرية في مؤسسة الجزائرية للمياه–تبسة–

الجدول رقم (2–17): اختبار الانحدار الخطي البسيط الإستشارة الفكرية على القرار الإداري

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F فيشر	β معامل الانحدار	A معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
0.510	0.260	16.863	0.510	0,405	0.000
عند مستوى دلالة 5%					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (الإستشارة الفكرية) والمتغير التابع (القرار الإداري) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي R= 0.510، أما قيمة معامل التحديد فهي R^2 =0.26، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 26% من تباين المتغير التابع.

تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F والتي بلغت 16.863 مستوى (0.000) Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلةH1 التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الإستشارة الفكرية في مؤسسة الجزائرية للمياه–تبسة–، كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط **β(0.510)** وقيمة معامل A(0.405) موجبة هذا يعني أن زيادة التحفيز الإلهامي بوحدة واحدة يؤدي لزيادة القرار الإداري بقيمة (0.405).

ويكمن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط $Y= 0.510+0.405x_1$

4- اختبار الفرضية الرابعة

H_0: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لمتغير الإعتبار الفردي في مؤسسة الجزائرية للمياه–تبسة–

H_1: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لمتغير الإعتبار الفردي في مؤسسة الجزائرية للمياه–تبسة–

الجدول رقم (2–18): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الإعتبار الفردي بالقرار الإداري

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F فيشر	β معامل الانحدار	A معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة

0.000	0.403	0.513	18.812	0.282	0.531
عند مستوى دلالة 5%					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (الإعتبار الفردي) والمتغير التابع (القرار الإداري) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي R= 0.531، أما قيمة معامل التحديد فهي R^2 =0.282، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 28% من تباين المتغير التابع.

تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F والتي بلغت 18.812 مستوى (0.000) Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلةH1 التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الإعتبار الفردي في مؤسسة الجزائرية للمياه-تبسة-، كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط **β(0.531)** وقيمة معامل A(0.403) موجبة هذا يعني أن زيادة التحفيز الإلهامي بوحدة واحدة يؤدي لزيادة القرار الإداري بقيمة (0.531)،

ويكمن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط $Y= 0.403+0.531x_1$

خاتمة

خاتمة

في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية الجزائرية، تزداد الحاجة إلى أنماط قيادية فعالة قادرة على تحقيق التحول المطلوب في الأداء الإداري. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على القيادة التحويلية كمدخل حديث لتفعيل دور القائد الإداري في ترشيد القرار داخل مؤسسة خدمية هامة، وهي مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة تبسة.

قد تناولت الدراسة جانبين متكاملين: الجانب النظري الذي استعرض مفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها، ومفهوم ترشيد القرار الإداري ومراحله، والجانب التطبيقي الذي تم فيه تحليل واقع هذه العلاقة من خلال دراسة ميدانية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل المؤسسة متوسط في المجمل، مع تباين في إدراك العاملين لخصائص هذا النمط القيادي. كما أن ترشيد القرار الإداري لم يبلغ المستوى المأمول، ما يدل على ضعف في التوظيف الفعلي للمقاربة التحويلية في دعم جودة القرار.

على ضوء هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: ضرورة تكوين وتأهيل القادة الإداريين على مبادئ القيادة التحويلية، وتحسين آليات المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز ثقافة الابتكار والانفتاح داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي استهدفت قياس أثر القيادة التحويلية على ترشيد القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة تبسة، ما يلي:

- أظهرت ممارسات القيادة التحويلية مستوى متوسطًا داخل المؤسسة، حيث لم تسجل أي من أبعاد القيادة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) نسبًا مرتفعة في تقييمات الموظفين، مما يشير إلى غياب واضح لقيادة تحويلية شاملة ومؤثرة.
- لوحظ وجود تباين في إجابات العينة، ما يعكس تباينًا في إدراك الموظفين لسلوك القادة داخل المؤسسة، ويرجّح أن ممارسات القيادة تعتمد على الأسلوب الشخصي للفرد القائد وليس على توجه مؤسسي عام.
- لم يتم تسجيل تأثير واضح أو قوي للقيادة التحويلية على ترشيد القرار الإداري، حيث جاء تقييم مستوى ترشيد القرار الإداري متوسطًا بدوره، خاصة في ما يتعلق بالمشاركة في صنع القرار، الاعتماد على البيانات، وتقدير البدائل قبل الحسم.
- تشير النتائج إلى غياب منهجية مؤسسية واضحة للقيادة التحويلية، مما ينعكس على جودة القرارات المتخذة، ويضعف من استغلال الموارد المتاحة بفعالية.
- تُظهر النتائج حاجة ملحّة إلى تعزيز الوعي القيادي داخل الشركة، وتدريب القيادات على مهارات القيادة التحويلية الحديثة، بما ينعكس على تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز المشاركة والتخطيط الفعال.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% بين التأثير المثالي على القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% بين التحفيز المثالي على القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% بين الإستشارة الفكرية على القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% بين الإعتبار الفردي على القرار الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه –تبسة–.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصى بما يلي:

- ضـــرورة تبنّي برامج تدريبية وتكوينية موجهة للقيادات الإدارية، تتناول مفاهيم وأدوات القيادة التحويلية، بما في ذلك مهارات التحفيز، التأثير، الابتكار، والاعتبار الفردي، بهدف توحيد الرؤية القيادية داخل المؤسسة.
- اعتماد نمط قيادة مؤســســـي قائم على قيم القيادة التحويلية، بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات الفردية للمسيرين، وذلك من خلال إدراج القيادة ضمن السياسات الإدارية الرسمية.
- تعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال فتح قنوات تواصل أفقية وعمودية بين المستويات المختلفة، وتوسـيع قاعدة الإشـراك خاصـة في القرارات التشـغيلية التي تمس فرق العمل بشـكل مباشر.
- تحسين آليات اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة، من خلال اعتماد التحليل المنهجي للبيانات، دراسة البدائل، وتقييم الأثر قبل الحسم في القرارات.
- ربط تقييم أداء المسؤولين بأساليب القيادة التي يمارسونها، وذلك باعتماد مؤشرات نوعية تُقيس مدى تأثير نمط القيادة على بيئة العمل وجودة القرارات.
- اقتراح إدماج مبدأ القيادة التحويلية ضـمن برامج الترقية الداخلية، حتى تصـبح المهارات القيادية الحديثة جزءًا من شروط الوصول إلى المناصب العليا، وليس مجرد أقدمية إدارية.
- تشجيع ثقافة التحسين المستمر من خلال تحفيز المبادرات الفردية والجماعية، وتقدير المقترحات التي تسهم في رفع كفاءة القرار وتحقيق الأداء الجيد.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة–
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

الموضوع: استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يسـرنا أن نضـع بين أيديكم هذا الاسـتبيان الذي صـمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسـة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، بعنوان دور القيادة لتويلية في ترشيد القرار الإداري–شركة الجزائرية للمياه بتبسة– .

وتهدف هذه الدراسـة إلى التعرف على **دور الذي تحدثه القيادة التحويلية في ترشـيد القرارات الإدارية** بالمؤسسة محل الدراسة ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، لأن لها أثر كبير في مصداقية المعلومات، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

نحيطكم علما أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا مسبقا على تعاونكم

من إعداد الطالب : رجال مصباح الدين **تحت إشراف الأستاذ: أ.د عبد الحليم الحمزة**

السنة الجامعية: 2024-2025

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1ـ **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2ـــــــــــــ الفئة العمرية: من 20 إلى أقل من 35 سـ☐ من35 إلى أقل من 50 سنة ☐

من50 سنة فما فوق ☐

3ـ المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات أخرى ☐

4ـ **الخبرة المهنية:**

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 15 سنة ☐ أكثرمن 15 سنة ☐

5- الرتبة الوظيفية

عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

القسم الثاني: محاور الدراسة (القيادة التحويلية والقرار الإداري)

المحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	العـــبـــــــــارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أولا: التأثير المثالي						
01	تتمتع مؤســـســـتي بأســـاليب قيادة تركز على الإلهام و تحفيز الموظفين					
02	نمط القيادة يمارس فعليا في مؤسستي					
03	المسـؤول المباشـر في مؤسـسـتي يتمتع برؤية واضـحة ويحفز الموظفين لتحقيقها					
04	يشجع مسؤولي المباشر الموظفين على التفكير الإبداعي والخروج عن المألوف					
ثانيا: التحفيز الإلهامي						
05	يحرص مســؤول المباشــر على تنمية قدرات ومهارات العاملين باستمرار					
06	يولي المسؤولي المباشر اهتماما باحتياجات الموظف الفردية					
07	مسؤولي المباشر يعامل الموظفين بعدالة واحترام					

08	يعمل مسـؤولي المباشـر على بناء الثقة والتواصـل المفتوح مع الفريق					
ثالثا: الإستشارة الفكرية						
09	مسؤولي المباشر يتخذ قراراته بناءا على قيم ومبادئ واضحة					
10	يشجع مسؤولي المباشر الموظفين على المشاركة في صنع القرار					
11	مسؤولي المباشر يظهر حماسا وحيوية تحفز الفريق					
12	مسؤولي المباشر يتعامل بايجابية في مواجهة التحديات					
الرقم	**العـــبـــــــــارات**	**لا أوافق بشدة**	**لا أوافق**	**محايد**	**أوافق**	**أوافق بشدة**
رابعا: الإعتبار الفردي						
13	يحرص مسـؤولي المباشـر على تقديم الدعم المعنوي والنفسـي للفريق					
14	يعزز مسؤولي المباشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي					
15	يشجع مسؤولي المباشر على المبادرة وتحمل المسؤولية					
16	مسـؤولي المباشـر يلهم الموظفين لتحقيق أداء متميز يفوق التوقعات					

المحور الثاني: القرار الإداري

الرقم	العـــبـــــــــارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة محددة					
02	وجود الإلهام و تحفيز الموظفين يساعدني في الوصول إلى قرارات تحقق أهداف مؤسستي					
03	توفر الإلهام و تحفيز الموظفين بيئة تنظيمية تساعدني على اتخاذ القرارات					
04	الإلهام و تحفيز الموظفين تسهم في تقليل نسبة القرارات الخاطئة					
05	يوفر الإلهام وتحفيز الموظفين على اتخاذ قرارات ذات بعد ابتكاري يخدم المستقبل					
06	يوفر الإلهام و تحفيز الموظفين مناخا يقلل من التردد أو التأجيل في اتخاذ القرار					
07	القادة الملهمين يوجهون الفريق لاتخاذ قرارات مناسبة					
08	يسهم الإلهام و تحفيز الموظفين في وضوح الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرار					

09	الإلهام و تحفيز الموظفين تجعل الموظفين أكثر تقبلا للقرارات الإدارية					
10	بفضل الإلهام و تحفيز الموظفين يفهم الموظفون أسباب وخلفيات القرار					
11	أسلوب الإلهام و تحفيز الموظفين يقلل من مقاومة التغيير المرتبط بالقرارات الجديدة					
12	يسهم القائد التحويلي في نقل القرار بطريقة تشجع على الإلتزام بتطبيقه					
13	يســـهم الإلهام و تحفيز الموظفين في اتخاذ قرارات منســـجمة مع الرؤية الطويلة للمؤسسة					
14	الإلهام و تحفيز الموظفين يعزز قدرة المؤســـســـة على اتخاذ قرارات تواكب التغيرات البيئية					
15	يســـاهم الإلهام و تحفيز الموظفين في اتخاذ قرارات منســـجمة مع البيئة المستدامة					

الملحق رقم 02: مخرجات spss 26

تتمتع مؤسستي بأساليب قيادة تركز على الإلهام و تحفيز الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
	غير مواق	8	16.0	16.0	22.0
	محايد	10	20.0	20.0	42.0
	موافق	25	50.0	50.0	92.0
	موافق يشدة	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

نمط القيادة يمارس فعليا في مؤسستي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	6	12.0	12.0	14.0
	محايد	8	16.0	16.0	30.0
	موافق	33	66.0	66.0	96.0
	موافق يشدة	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المسؤول المباشر في مؤسستي يتمتع برؤية واضحة ويحفز الموظفين لتحقيقها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
	غير مواق	3	6.0	6.0	10.0
	محايد	11	22.0	22.0	32.0
	موافق	26	52.0	52.0	84.0
	موافق يشدة	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يشجع مسؤولي المباشر الموظفين على التفكير الإبداعي والخروج عن المألوف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0

	غير مواق	6	12.0	12.0	16.0
	محايد	13	26.0	26.0	42.0
	موافق	22	44.0	44.0	86.0
	موافق يشدة	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يحرص مسؤول المباشر على تنمية قدرات ومهارات العاملين باستمرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	3	6.0	6.0	8.0
	محايد	13	26.0	26.0	34.0
	موافق	24	48.0	48.0	82.0
	موافق يشدة	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يولي المسؤولي المباشر اهتماما باحتياجات الموظف الفردية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	4	8.0	8.0	10.0
	محايد	13	26.0	26.0	36.0
	موافق	22	44.0	44.0	80.0
	موافق يشدة	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

مسؤولي المباشر يعامل الموظفين بعدالة واحترام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مواق	8	16.0	16.0	16.0
	محايد	8	16.0	16.0	32.0
	موافق	24	48.0	48.0	80.0
	موافق يشدة	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يعمل مسؤولي المباشر على بناء الثقة والتواصل المفتوح مع الفريق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	3	6.0	6.0	8.0
	محايد	9	18.0	18.0	26.0
	موافق	29	58.0	58.0	84.0
	موافق يشدة	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

مسؤولي المباشر يتخذ قراراته بناءا على قيم ومبادئ واضحة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	1	2.0	2.0	4.0
	محايد	10	20.0	20.0	24.0
	موافق	29	58.0	58.0	82.0
	موافق يشدة	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يشجع مسؤولي المباشر الموظفين على المشاركة في صنع القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	4	8.0	8.0	10.0
	محايد	13	26.0	26.0	36.0
	موافق	25	50.0	50.0	86.0
	موافق يشدة	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

مسؤولي المباشر يظهر حماسا وحيوية تحفز الفريق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	2	4.0	4.0	6.0
	محايد	13	26.0	26.0	32.0
	موافق	23	46.0	46.0	78.0
	موافق يشدة	11	22.0	22.0	100.0

	Total	50	100.0	100.0	

مسؤولي المباشر يتعامل بايجابية في مواجهة التحديات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	محايد	17	34.0	34.0	36.0
	موافق	25	50.0	50.0	86.0
	موافق بشدة	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يحرص مسؤولي المباشر على تقديم الدعم المعنوي والنفسي للفريق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	4	8.0	8.0	10.0
	محايد	11	22.0	22.0	32.0
	موافق	24	48.0	48.0	80.0
	موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يعزز مسؤولي المباشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	4	8.0	8.0	10.0
	محايد	8	16.0	16.0	26.0
	موافق	29	58.0	58.0	84.0
	موافق بشدة	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يشجع مسؤولي المباشر على المبادرة وتحمل المسؤولية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
	غير مواق	1	2.0	2.0	6.0
	محايد	10	20.0	20.0	26.0
	موافق	27	54.0	54.0	80.0
	موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0

	Total	50	100.0	100.0	

مسؤولي المباشر يلهم الموظفين لتحقيق أداء متميز يفوق التوقعات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	2	4.0	4.0	6.0
	محايد	14	28.0	28.0	34.0
	موافق	25	50.0	50.0	84.0
	موافق يشدة	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة محددة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
	غير مواق	3	6.0	6.0	10.0
	محايد	8	16.0	16.0	26.0
	موافق	30	60.0	60.0	86.0
	موافق يشدة	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

وجود الإلهام و تحفيز الموظفين يساعدني في الوصول إلى قرارات تحقق أهداف مؤسستي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مواق	2	4.0	4.0	4.0
	محايد	7	14.0	14.0	18.0
	موافق	25	50.0	50.0	68.0
	موافق يشدة	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

توفر الإلهام و تحفيز الموظفين بيئة تنظيمية تساعدني على اتخاذ القرارات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مواق	4	8.0	8.0	8.0
	محايد	9	18.0	18.0	26.0
	موافق	28	56.0	56.0	82.0
	موافق يشدة	9	18.0	18.0	100.0

	Total	50	100.0	100.0	

الإلهام و تحفيز الموظفين تسهم في تقليل نسبة القرارات الخاطئة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مواق	5	10.0	10.0	10.0
	محايد	2	4.0	4.0	14.0
	موافق	26	52.0	52.0	66.0
	موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يوفر الإلهام وتحفيز الموظفين على اتخاذ قرارات ذات بعد ابتكاري يخدم المستقبل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	1	2.0	2.0	4.0
	محايد	4	8.0	8.0	12.0
	موافق	31	62.0	62.0	74.0
	موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يوفر الإلهام و تحفيز الموظفين مناخا يقلل من التردد أو التأجيل في اتخاذ القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	1	2.0	2.0	4.0
	محايد	6	12.0	12.0	16.0
	موافق	30	60.0	60.0	76.0
	موافق بشدة	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

القادة الملهمين يوجهون الفريق لاتخاذ قرارات مناسبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	2	4.0	4.0	6.0
	محايد	8	16.0	16.0	22.0
	موافق	30	60.0	60.0	82.0
	موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0

	Total	50	100.0	100.0	

يسهم الإلهام و تحفيز الموظفين في وضوح الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	1	2.0	2.0	4.0
	محايد	5	10.0	10.0	14.0
	موافق	35	70.0	70.0	84.0
	موافق يشدة	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الإلهام و تحفيز الموظفين تجعل الموظفين أكثر تقبلا للقرارات الإدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	2	4.0	4.0	6.0
	محايد	2	4.0	4.0	10.0
	موافق	35	70.0	70.0	80.0
	موافق يشدة	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

بفضل الإلهام و تحفيز الموظفين يفهم الموظفون أسباب وخلفيات القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	2	4.0	4.0	6.0
	محايد	7	14.0	14.0	20.0
	موافق	32	64.0	64.0	84.0
	موافق يشدة	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

أسلوب الإلهام و تحفيز الموظفين يقلل من مقاومة التغيير المرتبط بالقرارات الجديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
	غير مواق	5	10.0	10.0	14.0
	محايد	6	12.0	12.0	26.0
	موافق	28	56.0	56.0	82.0
	موافق يشدة	9	18.0	18.0	100.0

	Total	50	100.0	100.0	

يسهم القائد التحويلي في نقل القرار بطريقة تشجع على الإلتزام بتطبيقه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	1	2.0	2.0	4.0
	محايد	6	12.0	12.0	16.0
	موافق	32	64.0	64.0	80.0
	موافق يشدة	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يسهم الإلهام و تحفيز الموظفين في اتخاذ قرارات منسجمة مع الرؤية الطويلة للمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	محايد	8	16.0	16.0	18.0
	موافق	30	60.0	60.0	78.0
	موافق يشدة	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الإلهام و تحفيز الموظفين يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات تواكب التغيرات البيئية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	غير مواق	1	2.0	2.0	4.0
	محايد	4	8.0	8.0	12.0
	موافق	33	66.0	66.0	78.0
	موافق يشدة	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يساهم الإلهام و تحفيز الموظفين في اتخاذ قرارات منسجمة مع البيئة المستدامة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
	محايد	6	12.0	12.0	14.0
	موافق	35	70.0	70.0	84.0
	موافق يشدة	8	16.0	16.0	100.0

Total	50	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean
يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة محددة	50	3.7400
وجود الإلهام و تحفيز الموظفين يساعدني في الوصول إلى قرارات تحقق أهداف مؤسستي	50	4.1000
توفر الإلهام و تحفيز الموظفين بيئة تنظيمية تساعدني على اتخاذ القرارات	50	3.8400
الإلهام و تحفيز الموظفين تسهم في تقليل نسبة القرارات الخاطئة	50	4.1000
يوفر الإلهام وتحفيز الموظفين على اتخاذ قرارات ذات بعد ابتكاري يخدم المستقبل	50	4.0800
يوفر الإلهام و تحفيز الموظفين مناخا يقلل من التردد أو التأجيل في اتخاذ القرار	50	4.0200
القادة الملهمين يوجهون الفريق لاتخاذ قرارات مناسبة	50	3.8800
يسهم الإلهام و تحفيز الموظفين في وضوح الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرار	50	3.9600
الإلهام و تحفيز الموظفين تجعل الموظفين أكثر تقبلا للقرارات الإدارية	50	4.0200
بفضل الإلهام و تحفيز الموظفين يفهم الموظفون أسباب وخلفيات القرار	50	3.8800
أسلوب الإلهام و تحفيز الموظفين يقلل من مقاومة التغيير المرتبط بالقرارات الجديدة	50	3.7400
يسهم القائد التحويلي في نقل القرار بطريقة تشجع على الإلتزام بتطبيقه	50	3.9800
يسهم الإلهام و تحفيز الموظفين في اتخاذ قرارات منسجمة مع الرؤية الطويلة للمؤسسة	50	4.0000
الإلهام و تحفيز الموظفين يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات تواكب التغيرات البيئية	50	4.0400
يساهم الإلهام و تحفيز الموظفين في اتخاذ قرارات منسجمة مع البيئة المستدامة	50	3.9800
Valid N (listwise)	50	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التأثير_المثالي	50	1.25	4.75	3.5450	.75202
التحفيزالإلهمي	50	1.25	5.00	3.7450	.80256
الإستشارةالفكرية	50	1.00	5.00	3.7750	.72712
الإعتبارالفردي	50	1.00	5.00	3.7800	.76037
القرارالإداري	50	1.33	4.87	3.9573	.57818
Valid N (listwise)	50				

معامل الثبات لأداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	31

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.868	4

نتائج تطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع Y والمستقل X

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT المحور2
  /METHOD=ENTER التأثير_المثالي.
```

Regression

Notes

Output Created		15-MAY-2025 11:26:51
Comments		
Input	Data	C:\Users\Amatek\Desktop\SOU PRATIQUE.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور2 /METHOD=ENTER التأثير_المثالي.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.04
	Memory Required	4160 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التأثير_المثالي[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.439[a]	.193	.176	.52474

a. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.163	1	3.163	11.488	.001[b]
	Residual	13.217	48	.275		
	Total	16.380	49			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.760	.361		7.643	.000
	التأثير_المثالي	.338	.100	.439	3.389	.001

a. Dependent Variable: المحور2

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT المحور2
  /METHOD=ENTER التحفيزالإلهمي.
```

Regression

Notes

Output Created		15-MAY-2025 11:27:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\Amatek\Desktop\SOU PRATIQUE.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور2 /METHOD=ENTER التحفيزالإلهمي.
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Memory Required	4160 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحفيزالإلهمي[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.424[a]	.180	.163	.52907

a. Predictors: (Constant), التحفيزالإلهمي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.944	1	2.944	10.517	.002[b]
	Residual	13.436	48	.280		
	Total	16.380	49			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), التحفيزالإلهمي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.814	.361		7.804	.000
	التحفيزالإلهمي	.305	.094	.424	3.243	.002

a. Dependent Variable: المحور2

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT المحور2
  /METHOD=ENTER الإعتبارالفردي.
```

Regression

Notes

Output Created		15-MAY-2025 11:28:48
Comments		
Input	Data	C:\Users\Amatek\Desktop\SOU PRATIQUE.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور2 /METHOD=ENTER الإعتبارالفردي.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Memory Required	4160 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإعتبارالفردي[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.531[a]	.282	.267	.49514

a. Predictors: (Constant), الإعتبارالفردي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.612	1	4.612	18.812	.000[b]
	Residual	11.768	48	.245		
	Total	16.380	49			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), الإعتبارالفردي

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.432	.359		6.783	.000
	الإعتبارالفردي	.403	.093	.531	4.337	.000

a. Dependent Variable: المحور 2

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT المحور 2
  /METHOD=ENTER الإستشارةالفكرية.
```

Regression

Notes

Output Created		15-MAY-2025 11:28:13
Comments		
Input	Data	C:\Users\Amatek\Desktop\SOU PRATIQUE.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور 2 /METHOD=ENTER الإستشارةالفكرية.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.07
	Memory Required	4160 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإستشارةالفكرية[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.510[a]	.260	.245	.50253

a. Predictors: (Constant), الإستشارةالفكرية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.258	1	4.258	16.863	.000[b]
	Residual	12.122	48	.253		
	Total	16.380	49			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), الإستشارةالفكرية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.427	.379		6.396	.000
	الإستشارةالفكرية	.405	.099	.510	4.106	.000

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- الأشـــهب، نوال عبد الكريم. اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها. بيروت: دار الفكر العربي، 2015.
- القحطاني، سالم. القيادة الإدارية: التحول والتغيير. الرياض: دار العلوم، 2003.
- شقوارة، سناء. استراتيجيات القيادة التحويلية في بيئات العمل الحديثة. عمّان: دار الفكر، 2012.
- عبد الرحمن، طارق، وإيهاب عيسى المصري. صناعة واتخاذ القرار. مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2015.
- العبيدي، نماء. القيادة التحويلية ودورها في التنمية المؤسسية. عمّان: دار البداية للنشر، 2002.
- جلده، سليم بطرس. أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. بيروت: دار النهضة العربية، 2010.
- النجار، نبيل جمعة صـالح. الإحصـاء التحليلي مع تطبيقات برمجية .SPSS عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015.
- معهد الكويت للدراســات القضــائية والقانونية. القرار الإداري. الكويت: معهد الكويت للدراســات القضائية والقانونية، 2018.

ثانياً: المقالات من مجلات علمية

- أبو النور، مروة. "التحديات والفرص في تطبيق القيادة التحويلية بالمؤســســـات." مجلة الإدارة الحديثة 8، عدد 3 (2012).
- الحساة، سوسن، وإبراهيم، أيمن. "أبعاد القيادة التحويلية وتطبيقها في المؤسسات الحكومية." مجلة الإدارة العربية 15، عدد 2 (2016).
- الروبان، أحمد. "أهمية القيادة التحويلية في تحسـين الأداء الوظيفي." مجلة البحوث الإدارية 10، عدد 1 (2014).
- شـرف الدين، أحمد. "دور القيادة التحويلية في تحقيق التغيير المؤسـسـي." مجلة البحوث الإدارية 12، عدد 2 (2013).

- عبد الرحمن، إيمان جميل. "الضـــغوط التنظيمية وتحديات القيادة التحويلية." مجلة العلوم الإدارية 6 (2008).
- عبدالله، عرفات صـــالح شـعبان. "القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين: دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسي." المجلة المصرية للدراسات النفسية 23، عدد 79 (2013): 101–163.
- مصطفى، عبد العظيم. "اتخاذ القرار: دراسة تحليلية." مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 12 (2005): 67.
- منصـوري، محمد. "مقاومة التغيير في المؤسـسـات الإدارية." مجلة البحوث الإدارية 12، عدد 1 (2015).
- منصـوري، محمد. "إدارة الأزمات في مناخ اقتصـادي عالمي متغير." الإدارة المالية 18، عدد 1 (1989).

ثالثاً: مقالات أجنبية من مجلات علمية

"Transformational Leadership Style as Predictor of a Decision Making." Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences. Accessed April 3, 2025. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188056/1/pjcss089.pdf.

Arusli, M., M. Sahari, M. R. M. Salleh, and M. A. Jaafar. "The Effect of Transformational Leadership on Decision-Making Participation." International Journal of Service Management and Sustainability 5, no. 2 (2020): 85–106. https://ijsmssarawak.com/ijsms_vol_5_2/5_Leadership.pdf.

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري داخل مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة تبسة. وقد تم التركيز على خصائص القائد التحويلي مثل الرؤية الاستراتيجية، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والتأثير المثالي، وكيف تساهم هذه الخصائص في تحسين جودة القرارات الإدارية، من خلال تعزيز الشفافية، المشاركة، الاستباقية، وتحقيق الأهداف بكفاءة.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من الإطارات الإدارية بالمؤسسة. وقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة إيجابية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية وترشيد القرار الإداري، حيث تبيّن أن القادة الذين يمارسون أسلوب القيادة التحويلية قادرون على اتخاذ قرارات أكثر فعالية، مبنية على المشاركة والمعطيات الواقعية، وتراعي المصلحة العامة.

واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تكوين وتأهيل القادة الإداريين على مبادئ القيادة التحويلية، وتكريس ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية : التمكين الوظيفي، القيادة الإدارية، اتخاذ القرار، بيئة العمل، المؤسسات العامة.

الملخص باللغة الأجنبية

This study aims to shed light on the impact of transformational leadership on rationalizing administrative decision-making within the Algerian Water Company – Tebessa Unit. The focus was placed on the characteristics of transformational leaders, such as strategic vision, inspirational motivation, individualized consideration, and idealized influence.

The analysis results revealed a strong positive relationship between the dimensions of transformational leadership and rational administrative decision-making. It was found that leaders who practice transformational leadership are more capable of making effective decisions based on participation and factual data, while taking into account the public interest.

The study concluded with several recommendations, most notably: the need to train and qualify administrative leaders on the principles of transformational leadership.

Keywords : work environment, decision making, managerial leadership, public institution.