

The effect of motion leadership strategies on the effectiveness of decision-making

Amira Hataf Haddawy¹, Osama Mohammed kadhem²

¹ Administrative Technical College- Kufa, Iraq, amira.hataf@atu.edu.iq.

² Administrative Technical College-Kufa, Iraq, oifz2005@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received:04/08/2023

Accepted:14/09/2023

Online:30/09/2023

Keywords:

motion leadership

motion leadership

strategies

effective decision-
making

JEL Code: D81, G31

ABSTRACT

Purpose: The current research seeks to motion leadership and its impact on the effectiveness of decision-making, as the research deals with motion leadership as an independent variable by removing it (love your employees, linking peers to the goal, capacity building, education, transparency rules, learning systems), and the effectiveness of decision-making. As a dependent variable by removing it (the quality of the decision, acceptance of the decision, the appropriate time for making the decision, the possibility of implementing the decision).

Design/Methodology: The study problem was identified by a number of questions, the most important of which was "What is the role of motion leadership strategies? What is the level of their impact on the effectiveness of decision-making?" In order to achieve the objectives of the research and answer its questions, we dealt in the research with the theoretical aspect of the variables and the relationship between them.

The research reached a set of conclusions, the most important of which is that motion leadership is important for the development of organizations in light of the dynamic conditions and environment, and it has a direct and positive role in the effectiveness of decision-making.

تأثير استراتيجيات القيادة المحركة في فاعلية اتخاذ القرار/دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في هيئة. استثمار الديوانية.

أميرة هاتف حداوي¹، أسامة محمد كاظم²

¹ جامعة الفرات الاوسط التقنية -الكلية التقنية إدارية الكوفة، العراق، amira.hataf@atu.edu.iq

² جامعة الفرات الاوسط التقنية -الكلية التقنية إدارية الكوفة، العراق، oifz2005@gmail.com

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال: 04/08/2023

تاريخ القبول: 14/09/2023

تاريخ النشر: 30/09/2023

الكلمات المفتاحية

القيادة المحركة،

استراتيجيات القيادة المحركة

فاعلية اتخاذ القرار

هيئة استثمار الديوانية

JEL Code:D81, G31

المخلص

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على القيادة المحركة وبيان تأثيرها في فاعلية اتخاذ القرار، إذ تعامل البحث مع القيادة المحركة كمتغير مستقل من خلال أبعاده (حب الموظف، ربط الاقران بالغرض بناء القدرات، التعليم، سيادة الشفافية، تعلم الأنظمة)، وفاعلية اتخاذ القرار كمتغير تابع عبر إبعاده (جودة القرار، قبول القرار، الوقت الملائم لاتخاذ القرار، إمكانية تنفيذ القرار). التصميم المنهجية: النهج تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة وزعت على (٢٨) من العاملين في هيئة استثمار الديوانية، وتم اختبار الفرضيات التي تم تطويرها من خلال الادبيات المتعلقة بمتغيرات البحث. توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات أهمها إن القيادة المحركة مهمة من أجل تطوير المنظمات في ظل الظروف والبيئة الديناميكية ولها دور مباشر ومؤثر ايجابي في فاعلية اتخاذ القرار.

- مقدمة:

اعتراف الكثير من الباحثين والمسؤولين التنفيذيين على نطاق واسع بأن القيادة المحركة حقيفة لا يمكن تجاهلها في المنظمات، إلا أن الجهود.

ومن خلال التركيز وتسلط الضوء على أهمية موضوع اتخاذ القرار من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد، وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرار يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية (Harrison, 2009:162).

تتضمن فكرة القيادة "المحركة" مساعدة القادة على تحريك الأفراد والمؤسسات والأنظمة بأكملها إلى الأمام بطريقة إيجابية وإدارة واحتضان التحديات المعقدة المتأصلة في عملية الفرصة. (Fullan, 2010: 97)

من هنا تبلورت فكرت البحث التي تمحورت حول دراسة تأثير استراتيجيات القيادة المحركة في فاعلية اتخاذ القرار، ومن أجل الإلمام بمتغيرات البحث والإجابة عن تساؤلاته ولتحقيق أهدافه تم تقسيمه الى ثلاث محاور تضمن الأول منهجية البحث والثاني تضمن الجانب النظري والأخير تضمن الاستنتاجات والتوصيات. وبناء على ذلك تم تقسيم البحث الى اربع محاور تضمن المحور الاول منهجية البحث، اما المحور الثاني فقد اختص بالاطار النظري للبحث، وتناول الثالث الجانب العملي للبحث اما الرابع فقد تناول اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

1-المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث:

قد تزايد اهتمام الباحثين بدراسة القيادة المحركة في المنظمات بشكل كبير في العقود الأخيرة ورغم ذلك لازالت الأدبيات التنظيمية تعاني من نقص كبير في الكشف عن طبيعة تأثير استراتيجيات القيادة المحركة في قرارات المنظمة وفعاليتها.

وأن منظماتنا العراقية ليست بعيدة عن هذه التصورات حيث تحتاج الى تغيير وبحلول جذرية لمشاكلها المختلفة من خلال إعادة الهندسة العمليات بتوفر استراتيجيات من الحياة الواقعية التي تستخدمها قادة التغيير لدفع المؤسسات والأنظمة بأكملها إلى الأمام.

من هذه المنظمات المهمة التي لديها إمكانيات هائلة نعود بالفائدة لكل من المستثمرين والشعب العراقي هي هيئات الاستثمار، حيث في عام 2006، شرعت الحكومة العراقية قانون الاستثمار رقم (13)، ووضعت حجر أساس لمبادرات استراتيجية عدة لجذب الاستثمار الأجنبي فيه. ولتكون هيئات الاستثمار وجها للاستثمار الخاص في العراق وتعمل على تعزيز وتسهيل ومراقبة الاستثمار في العراق.

واسـتـنادا إلى هذا انطلق البحث من فكرة مفادها ما مدى تأثير استراتيجيات القيادة المحركة في فاعلية اتخاذ القرار؟ ويمكن صياغة مشكلة البحث بشكل أكثر تحديدا من خلال التساؤلات الآتية:

-ما هو المقصود بالقيادة المحركة؟ وما هي أهم تحركاتها؟

- ما هو المقصود بفاعلية اتخاذ القرار؟

- ما مدى تأثير استراتيجيات القيادة المحركة في فاعلية اتخاذ القرار؟

- ما مستوى تبني الكلية المبحوثة لأبعاد استراتيجيات القيادة المحركة.

- ما مستوى تبني الكلية المبحوثة لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار .

أهداف البحث:

يسعى بحثنا الحالي إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- التعرف على الأطر الفكرية والمفاهيمية لمتغيري البحث (القيادة المحركة وفاعلية اتخاذ القرار)، وما يتصل بهما من أفكار.

- تشخيص دور القيادة المحركة.

- تحديد مستوى أهمية بفاعلية اتخاذ القرار .

- الكشف عن طبيعة العلاقات التآثرية والترابطية بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.

- إثارة اهتمام الباحثين والقيادات والمهتمين بالشأن التنظيمي بضرورة الاهتمام بمتغيرات البحث وإحاطتهم باليات العمل التي تخدم الأهداف التنظيمية.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في الجانبين العلمي والعملية كالاتي:

الأهمية العلمية:

يكتسب هذا البحث أهميتها أيضاً كونها تسعى إلى الإضافة العلمية للمكتبة العراقية خاصةً والعربية عامةً. وبذلك تمثل إسهاماً فاعلاً في مجال البحث العلمي لمجالي العلوم الإدارية والعلوم السياسية الذي يفتقد أو يندر هذا النوع من الدراسات الميدانية، بما يحوي الجانب النظري من خلاصة لأفكار الكتاب والباحثين وإسهاماتهم في مجال تشخيص العلاقة بين متغيرات البحث مستوفي الباحث في هذا الجانب أصالة المراجع وحدائتها.

الأهمية العملية

يكتسب البحث أهميته العملية من الآتي:

- يعالج هذا البحث مشكلات واقعية وفعالية تتطلب إيجاد حلول محددة.

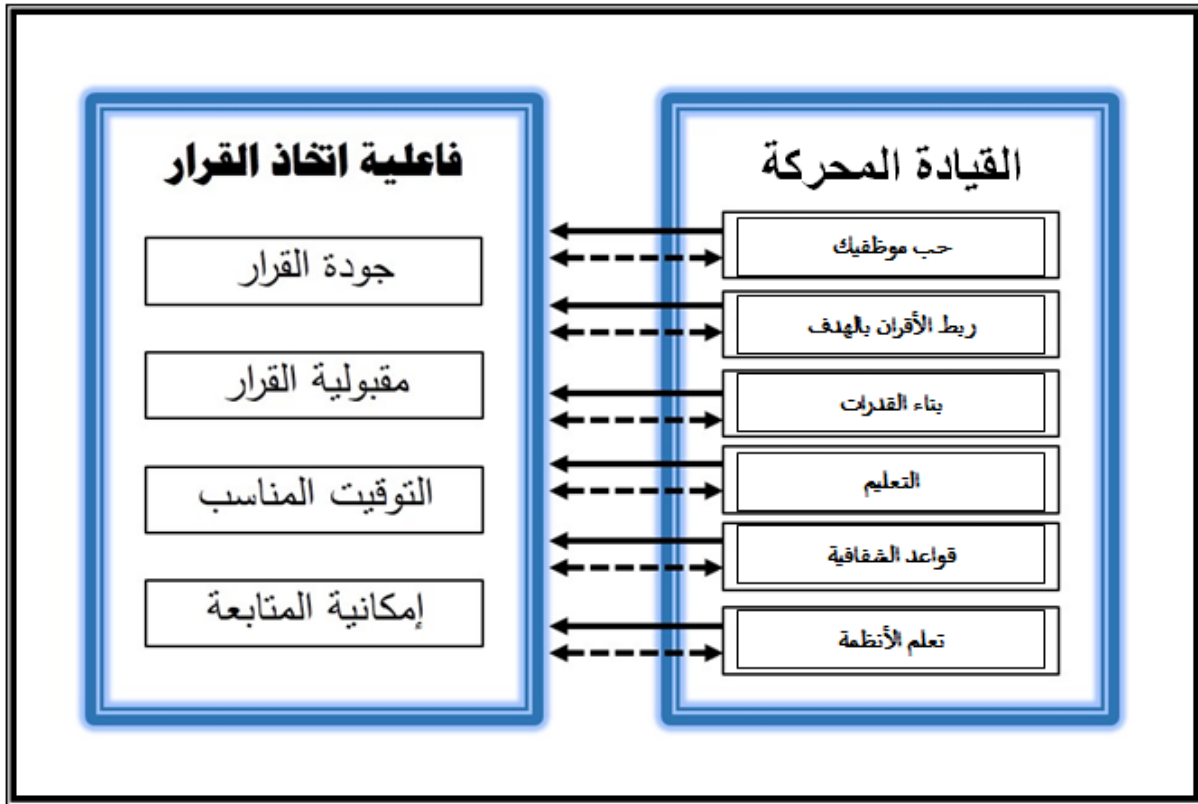
- تفتقر البيئة التنظيمية للمنظمات المحلية من وجود معرفة بأهمية دور القيادة المحركة الذي ينعكس على فاعلية اتخاذ القرار .

- يقدم البحث الحالي مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات مع منافع تطبيقها التي يمكن أن تغير واقع ديناميكي.

مخطط البحث الفرضي:

تم تصميم مخطط البحث الفرضي اعتماداً على الأطر الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث (استراتيجيات القيادة المحركة وفاعلية اتخاذ القرار) وبما يعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته الرئيسة والفرعية، والشكل (1) إلى الفرضيات الموضوعية.

شكل رقم (01): المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحث.

فرضيات البحث:

اعتمادا على المخطط الفرضي للبحث صيغت الفرضيات الآتية العلاقة بين متغيراته:

أ: الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات القيادة المحركة وفاعلية اتخاذ القرار على المستوى الكلي. ومن هذه الفرضية الرئيسية تنبثق مجموعات فرضيات فرعية هي:

1- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين حب الموظف وفاعلية اتخاذ القرار

2- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ربط الاقران بالغرض وفاعلية اتخاذ القرار

3- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بناء القدرات وفاعلية اتخاذ القرار

4- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التعلم هو العمل وفاعلية اتخاذ القرار

5- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين سيادة الشفافية وفاعلية اتخاذ القرار

6- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين تعلم الانظمة وفاعلية اتخاذ القرار

ب: الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات القيادة المحركة في فاعلية

اتخاذ القرار على المستوى الكلي. وعن هذه الفرضية الرئيسية تنبثق مجموعات فرضيات فرعية هي كالآتي:

1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين حب الموظف وفاعلية اتخاذ القرار

- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ربط الاقران بالغرض وفاعلية اتخاذ القرار
- 3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بناء القدرات وفاعلية اتخاذ القرار
- 4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التعلم هو العمل وفاعلية اتخاذ القرار
- 5- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سيادة الشفافية وفاعلية اتخاذ القرار
- 6- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تعلم الانظمة وفاعلية اتخاذ القرار

مقاييس البحث:

اعتمد البحث في تحديد متغيراته الفرعية على مقاييس اجنبية مطبقة في بيانات مختلفة اذ تم الاعتماد في تحديد استراتيجيات القيادة المحركة على تصنيف الباحث (Fullan, 2010) اما فاعلية اتخاذ القرار فتم الاعتماد على الباحثين (Vroom & Yetton, 1973: 53): (Norton & Kaplan, 2000: 86): (Al-Shawi, 2014: 57): (OBI & AGWU, 2017: 12).

المبحث 2- الإطار النظري للبحث

المحور 2-1- القيادة المحركة

اولا 2-1-1- مفهوم القيادة المحركة

القيادة المحركة هي قيادة منهجية. باختصار، يمكن لقادة النظام أن يروا أنهم جزء من النظام الأكبر. إنهم يعززون التفكير والمراقبة، ويستشعرون المستقبل ويحولون الوعي الفردي إلى الوعي الجماعي أو الوعي بالانا. يمكن لأي فرد أن يكون قائداً للحركة في أي منظمة. يقود القائد ويتعلم في نفس الوقت (Scharmer & Kaufer, 2013). قادة الحركة قادرون على التصرف من لحظة ما يسميه Fullan (2010)، موقف جاهز-هدف-إطلاق النار. إن قائد الحركة هو الذي يحفز القيادة الجماعية، (هو الشخص الذي يؤثر بشكل إيجابي على الآخرين من حولهم). يتطلب التعامل مع الشبكات النظامية ومشاكل الحياة الواقعية قادة يعرفون أن الأنظمة في عملية تجديد متسقة وأن الأنظمة تتحكم في نفسها وأن دور القائد هو تسهيل الظروف داخل أنفسهم والآخرين لمواكبة التغيير المستمر.

"القيادة المحركة" هم قادة نظاميين مهتمين بالتفكير في قدرتهم على قيادة التغيير المتوقع عند تعيينهم وتحسينها. نموذج "القيادة المحركة" من Fullan نهج يؤدي إلى التغيير الذي يزيل الفائض للوصول إلى الأساسيات من خلال تقديم نهج موجز للقيادة يحترم مساهمات أولئك داخل المنظمة، مع التركيز على أهداف التغيير. على الرغم من التركيز على التغيير المنهجي واسع النطاق، يجب أن يكون للعناصر الأساسية صدى لدى القادة في المدرسة أثناء تفكيرهم في التحرك نحو الأهداف المشتركة التي تدعم تعلم العاملين. (Fullan, 2010: 99)، ان الوظيفة الأساسية للقيادة ... هي تعزيز القدرة الفردية والنظامية على الرؤية، والاهتمام بعمق بالواقع الذي يواجهه الناس ويطبقونه. وبالتالي، فإن عمل القائد الحقيقي هو مساعدة الناس على اكتشاف قوة الرؤية والاستشعار معاً (Maria, 2017: 102).

واشار fullan (2010: 284)، للوصول إلى أي مكان، عليك القيام بشيء ما، وعند القيام بشيء ما، تحتاج إلى التركيز على تطوير المهارات، واكتساب المهارات يزيد الوضوح، ويؤدي الوضوح إلى الملكية، والقيام بذلك مع الآخرين يولد الملكية المشتركة، والاستمرار، بغض النظر عن أي شيء، المرونة هي أفضل صديق لك. ما يقوله Fullan هو

أن كل مواطن في النظام يتكيف بسرعة مع الإبداع والابتكار الجديد، بمجرد التخلي عن الأفكار القديمة والسماح للجديد بالظهور. يمكن لمواطني النظام القيام بذلك لأنهم يمتلكون مهارات التعلم العميق أو الكفاءات العميقة الستة للقيام بذلك. يقول Fullan (2010: 295) أن القيادة المتحركة تجلب بسرعة تغييرًا إيجابيًا بطريقة بسيطة و "ورشيقة". يزرع قادة الحركة التعلم العميق في أنفسهم والآخرين. تؤدي كفاءات التعلم العميق إلى تغيير المواقف والمعتقدات والمهارات داخل وخارج كل شخص. تفتح هذه الكفاءات الذات لتكون أداة خدمة في نظام الكواكب. يحدد Fullan, (2017) ست مهارات أو كفاءات التعلم العميق، وهي الشخصية والمواطنة والتعاون والتواصل والإبداع والتفكير النقدي. تعد جوانب تنمية الشخصية التي تسلط الضوء على التنظيم الذاتي والثقة بالنفس والتقييم الذاتي والتعاطف جزءًا ضروريًا من التعلم، والتي تتجلى في الوعي الذاتي والتعلم الموجه ذاتيًا. حيث أطلق عليها Fullan "الكفاءات الأساسية للتحسين المستمر" (Fullan & Quinn, 2016: 5)

ثانيا 2-1-2 مكونات أفكار القيادة المحركة:

يركز Fullan (2016) على زيادة المعرفة بدلاً من تقديم النصائح والاستراتيجيات للقادة الممارسين والطموحين. إنه يستخدم الاستعارة "جاهز، صوب، أطلق" الذي يتضمن قائمة قوية من الأفكار الذكية للتغيير والتي سيكون لها آثار على جميع أشكال القيادة والتغيير نفسه. يستهدف نهج Fullan التغيير المنهجي (قيادة التغيير على نطاق واسع). وأشار Aim، Fire، Ready، إلى تسعة مكونات لأفكار التغيير الذكية:

-العلاقات أولاً

يفهم قادة الحركة أن العلاقات لها أهمية قصوى ولا يمكن إكمال القليل بدون الثقة والروابط الإيجابية. يجب أن يكون القائد بعيدًا عن عملية التغيير وأن يتعلم من التجارب على طول الطريق. العلاقات القوية وفهم عملية التعلم ستبني القدرات لدى الآخرين.

يدرك قائد الحركة أن العلاقات مهمة للغاية بحيث لا يمكن تحقيق الكثير دون إقامة علاقات إيجابية وثقة. يجب أن يكون القائد متعلمًا رائدًا، ومستعدًا للمشاركة في عملية التغيير معًا والتعلم من التجارب على طول الطريق. من خلال إقامة العلاقات وتبني عملية التعلم، يبدأ قائد الحركة في بناء القدرات لدى الآخرين ويحافظ على الشفافية طوال الوقت.

-احذر من خطط المتراكمة

يجب أن نكون على دراية بعدم "المبالغة في التخطيط" على الورق ولكن من الضروري الشروع في التخطيط في مرحلة الاستعداد. يجب على القادة النظر في العلاقات وتطوير خطط عمل واضحة وموجزة التي ينبغي أن ينظر إليها على أنها عملية التعلم. من المهم أن نذكر أنفسنا بالتساهل في الحكم في هذه المرحلة. ستسمح بساطة الخطط لجميع المشاركين بفهم العملية ودورهم في الإجراء. قد تكون "خطة الصفحة الواحدة" النحيفة بالغة الأهمية في جعل الخطط بسيطة قدر الإمكان. أقل هو أكثر إذا كنت تعرف جوهر القيادة الحركية. كلما عرفت أكثر، كلما حصلت على إيجاز. هذا كلام هزيل! السلوك قبل المعتقدات. لا تفرط في الرؤية والأدلة والشعور بالإلحاح! بدلاً من ذلك، امنح الأشخاص تجارب جديدة في ظروف غير مهددة نسبيًا، وابن عليها، لا سيما من خلال التفاعل مع أقرانهم الموثوق بهم. ستؤدي التجارب الإيجابية الجديدة إلى الشعور بأن التغيير ممكن.

-الاتصال إنشاء التنفيذ هو الأسمى

سيدرك قائد الحركة أن الاتصال أثناء التنفيذ أهم بكثير من الاتصال قبل التنفيذ. عندما يستمع جميع الأشخاص المستثمرون ويناقدون ويناقدون أثناء العملية، سيكون هذا عندما تكون المرونة والمخاطرة أسهل. من خلال التواصل، سيتم تحديد المشكلات مما يوفر للقادة فرصة لتكييف خطة لعبة التنفيذ وتعديلها. الراحة للاعتراف بالأخطاء وتقديم حلول بديلة واكتشاف السلامة في هذه العملية أمر بالغ الأهمية. "إن معرفة التغيير يعني معرفة القصور الذاتي وفي بعض الأحيان يحتاج الأشخاص والمنظمات إلى الاستيقاظ الاتصال

-تراجع التنفيذ

الانخفاضات في التنفيذ أمر لا مفر منه حيث قد يتسبب انخفاض النتائج في القلق والتجنب. سيكون من الصعب تحديد التغييرات وستكون أصغر من المتوقع. يقوم القائد بعمل مهم في تعزيز التواصل من خلال مواصلة تشجيع المرونة والمخاطرة. "إن الجمع بين القيادة الحازمة والتعاطف يمكن هؤلاء القادة من إيجاد طرق بديلة عندما يتعثرون. نادرًا ما يكون قادة الحركة واستراتيجيات تنفيذها بمفردهم. لديهم القدرة على التعلم من الآخرين الذين يجدون أنفسهم في مواقف مماثلة في طريق التنفيذ. نحن بيئة تعليمية عالمية ونحتاج إلى اكتشاف الموارد التي ستوفر لنا الوقت والطاقة لمنع تكرار المشكلات. سوف يدعم إنشاء هوية We-We تعقيد التنفيذ من خلال مشاركة الأفكار وتعديل الإجراءات للمناورة في الرحلة.

-الإثارة قبل التنفيذ

"الإثارة المسبقة لفعل شيء ما أمر مفهوم، لكن ليس له أساس كبير. سيكون سقوط التراجع في التنفيذ أكبر إذا سبقت تطلعات عالية. الإثارة السابقة لأوانها ليست بديلاً عن العمل الجاد للتنفيذ". سيساعد توليد طاقة إيجابية حقيقية تركز على العملية والعمل الجماعي على توجيه القضايا الحساسة. من المقبول مواجهة المشكلات الحقيقية وجهاً لوجه، والاعتراف بالأخطاء، وحماية موظفيك، والاحتفال بالنجاح على طول الطريق. سيقدّر القائد والمجموعة النتائج الإيجابية ولكن يجب أن يفهموا أن الارتفاعات والانخفاضات قد تدور حول التنفيذ. "عليك أن تكسب وتختبر الإثارة؛ لا يمكنك تزييفها".

-تحمل المخاطر والتعلم

النقص في المخاطرة هو أن يخلق القادة مناخاً وثقافة تشجع على العمل والتعلم من الأخطاء. يجب على القائد تطوير بيئة آمنة ورعاية تسمح بالفشل والقدرة على ممارسة المرونة. لمتابعة الأهداف الشخصية والجماعية، يجب أن يكون القائد داعماً ويؤكد على التعلم الجديد من خلال التجارب. رض الأساسي ". ابحث عن النجاحات الصغيرة!

ثالثاً 2-1-3 شروط للقيادة المحركة الحازمة:

حدد Fullan (2010) ثلاثة شروط للقيادة المحركة الحازمة:

1. عندما يبني القادة علاقة ثقة.
2. عندما يتبين أن القادة لديهم فكرة جيدة
3. عندما يمكن الناس من اليوم الأول للمساعدة في تقييم الفكرة وتشكيلها.

رابعاً 2-1-4 إبعاد استراتيجيات القيادة المحركة

شرح Fullan (2010) استراتيجيات القيادة المحركة على أنها قدرة القائد البارع للتغيير على إحداث الإصلاح والتغيير في الوضع الراهن. استراتيجيات القيادة المحركة هي القدرة على تحريك الأفراد والمؤسسات والأنظمة بأكملها إلى الأمام. يمكن أن تؤدي القيادة المتحركة إلى حدوث أشياء جديدة رائعة. يعتقد قائد الحركة أن التغيير هو حركة، حركة إيجابية، وكلها تحدث في اتجاهات جديدة ومحسنة. تتكون القيادة المتحركة من ست استراتيجيات يجب تنفيذها حتى تكون فعالة على الرغم من ثقلها من خلال الاختبارات والمساءلة عالية المخاطر (Delma, 2017: 29):

حب الموظف: حدد Fullan (2008) أن السر الأول للتغيير هو حب الموظف. بالنسبة للمسؤولين. ذكر Fullan (2001) أنه سواء في الأعمال التجارية أو التعليم، يجب على القادة التركيز على العلاقات. المسألة الأساسية الأولى التي يجب على القادة الاهتمام بها هي بناء العلاقات والثقة. كل شيء آخر ثانوي لن يتغير شيء، لا الثقافة أو حتى مشاركة إذا لم يتم بناء العلاقات. العلاقات هي التي تصنع الفارق، والأثر يتغير كثيرًا، ويجب أن تكون الأولوية الأولى لأي قائد يريد المنظمة ليس فقط البقاء على قيد الحياة، ولكن أيضًا الازدهار.

ربط الأقران بالهدف: ذكر أنه إذا كانت المنظمات ستنقل من جيدة إلى عظيمة، فإن القادة الجيدين والعظماء يحتاجون إلى الحصول على الأشخاص المناسبين في الحافلة. يجب أن تكون المشكلة الحرجة الثانية التي تواجه مديري المنظمة والعنصر الثاني في قائمة الأولويات هي تعيين أفضل العاملين وتوظيفهم وتدريبهم والاحتفاظ بهم والعمل على إزالة هؤلاء العاملين الذين يرفضون التغيير.

بناء القدرات: عرّف Fullan (2010) بناء القدرات بأنه المعرفة والمهارات والتصرف في الأفراد على حد سواء بشكل فردي ولكن بشكل خاص جماعي. القائد قادر على بناء قدرات العاملين من خلال تشجيعهم على العمل بهدف مشترك ومهارة لإنجاز الأمور. هذه هي القضية الثالثة والأولوية الثالثة التي يجب على القادة التربويين معالجتها. لفترة طويلة جدًا في المنظمة، كان المعيار هو أن يخلج العاملين من مشاركة الأفكار والموارد، أو أن يستخدم القادة نهج القيادة من أعلى إلى أسفل. يتعلق تكوين قادة للعاملين بتمكينهم من اتخاذ إجراءات تغيير المنظمة.

التعلم هو العمل: السر الرابع للتغيير كما وصفه Fullan (2010) هو الطريقة التي تعالج بها المنظمات أهدافها ومهامها الأساسية باتساق لا هوادة فيه. يعتبر مفهوم القنفذ نموذجًا مشابهًا. إذا كانت المنظمات ستنتج فعليًا مواجهة الحقائق القاسية وتحديد ما يتعين عليها القيام به لتحسينها. بمجرد أن يقرروا الشيء الوحيد الذي يجيدونه، فإنهم يلتزمون به. تستطيع المنظمات بعد ذلك الانتقال من منظمة جيدة إلى منظمة عظيمة. وبالمثل، يجب على مسؤولي المنظمة تحديد أهداف و / أو رؤية المنظمة، والاستمرار في جهودهم لتغيير المنظمة من جيد إلى عظيم.

سيادة الشفافية: السر الخامس هو سيادة الشفافية. أكد Fullan (2008) أن خصائص سيادة الشفافية تشمل التقييم والتواصل والعمل بناءً على البيانات المتعلقة بماذا وكيف ونتائج جهود التغيير. سيادة الشفافية لأن كل شخص لديه حق الوصول إلى البيانات. لا جدوى من محاولة إخفاء البيانات لأنه من غير المقبول أو المفيد القيام بذلك. جميع البيانات مفيدة ويجب استخدامها كأداة للتحسين. يجب على القائد تطوير ثقافة يتم فيها حل المشكلات عند ظهورها.

تعلم الأنظمة: السر السادس الذي حدده Fullan (2008) هو تعلم الأنظمة وهو التعلم هو العمل المستمر داخل المنظمة. المفتاح هو أن يحافظ القائد على التعلم. القضية الأخيرة التي يواجهها القادة والبند السادس في قائمة أولوياتهم هو الاستدامة.

المحور الثاني 2-2 فاعلية اتخاذ القرار

أولاً: 2-2-1 مفهوم فاعلية اتخاذ القرار:

الفاعلية هي أداء عمل معين في الوقت المحدد وتحقيق الأهداف الموضوعية القابلة للقياس، وتعد الفاعلية نقطة أساسية مركزية مهمة في نظرية المنظمة وتعد مرشداً للمدراء لأداء أعمالهم (Salman, 2005:14)، ونجد الباحثين في جدل حاد بشأن تحديد معنى دقيق لها وهم في نفس الوقت مقتنعين تماماً بأنه لا يمكن قبول، أي نظرية في التنظيم لا تدخل في حساباتها الفاعلية، وذلك لأن الفاعلية تقود إلى تحقيق الأهداف وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (Al-Salem, 2015:18).

لهذا فإن القرار الفاعل هو العملية الحرجة في الإدارة، ويمكن توضيح مفهوم فاعلية القرار حسب ما جاء به الباحثون من خلال الجدول (1) الآتي: 5.

جدول رقم (1) مفهوم فاعلية اتخاذ القرار حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث	مفهوم فاعلية القرار
1	(Hitt et al, 2001:23)	هو القرار القائم على مجموعة من الحقائق والمعلومات وليس على التعصب والتحيز ومن ثم فهو يحقق الأهداف التي صنع من أجلها.
3	(Norton&Kaplan, 2000:86)	هو القرار الذي يتخذ في ظل نظرة تامة للتنظيم ومحيطه وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية.
4	(OBI&AGWU, 2017:4)	عملية اتخاذ قرار دقيقة لتحقيق أقصى قدر من النجاح في جميع الأوقات.

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى المصادر المشار اليها في الجدول

وفي ضوء ما سبق من استعراض لبعض المفاهيم فاعلية اتخاذ القرار الواردة في الجدول (1) يرى الباحثون فاعلية اتخاذ القرار هو القرار الأنسب من حيث الجودة والمقبولية المتخذ من بين البدائل المتاحة للمشكلة في التوقيت المناسب والقابل للتنفيذ.

ثانياً: 2-2-2 أبعاد فاعلية اتخاذ القرار:

يرى (Vroom&Yetton, 1973:53): (Norton&Kaplan, 2000:86): (Talib&Al-

Masoudi, 2010:89): (OBI&AGWU, 2017:12): (Al-Shawi, 2014:57) أن فاعلية اتخاذ القرار يمكن

قياسها من خلال معايير الآتية:

جودة القرار (Quality Decision): الجودة تعني أن القرار مناسب وغير معيب ويحقق طلبات وحاجات ورغبات الزبائن الداخليين والخارجيين ويكون ملائم للمستفيدين منه، وهي تعني استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق بها وذات الصلة بالمشكلة للوصول إلى القرار الجيد، فأن كل قرار يحمل في طياته قدراً كبيراً من المخاطر، وحتى يتجنب اتخاذ القرار أو يحد من أثر هذه المخاطر لابد أن يعتمد على معلومات جيدة لاتخاذ القرار الجيد، وأن القرار الجيد يجب أن يكون مبني على المعلومات الدقيقة والبيانات الكاملة وعندما تتوفر مثل هذه المعلومات تكمن المشكلة في الوصول إلى القرار الجيد في الشخص المتخذ للقرار (Al-Shawi,2014:57).

قبول القرار (Acceptance): يعني أنه قد تم قبول القرار تمهيداً للمستقبل. يعد قبول القرار من قبل العاملين في المنظمة أمراً مهماً من أجل إنجاز عملية تنفيذ القرار، وهذا ما أكد عليه عدد كبير من الباحثين في هذا المجال والسبيل الوحيد لتحقيق هذا القبول هو من خلال إشراك هؤلاء العاملين في عملية اتخاذ القرار (Al-Shawi,2014:57)، وأشار (OBI&AGWU,2017:11) إلى أن المديرين عديمي الخبرة هم فقط من يتخذ كل القرارات مهما كانت صغيرة. وهنا يرى (هيلر) أن القرار إذا كان ذا أهمية للمنظمة، يستعمل أسلوب عدم المشاركة (عدم إشراك العاملين) أما إذا كان القرار ذا أهمية للعاملين بالنسبة لعملهم في المنظمة، فيستعمل أسلوب المشاركة، أي إن عملية الإشراك نفسها وكيفية تكون مقيدة بعوامل محددة. ويرى (Al-Serafy,2003:52) أن فاعلية القرار هي نتيجة لنوعية القرار (جودته) مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه. أي أن:

$$((\text{فاعلية القرار} = \text{نوعية القرار} \times \text{جودته}) \times \text{مدى قبوله}))$$

وبذلك تعد المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العاملين أحد أساليب ترشيد عملية اتخاذ هذه القرارات وهي مؤشر لفاعلية القرار المتخذ (Talib & Al-Masoudi,2010:90).

التوقيت الملائم لاتخاذ القرار (Decision Timeliness): إن يكون توقيت اتخاذ القرار مناسباً، أي ليس متعجلاً الذي قد يكون خاطئاً ولا متأخراً حتى تنفذ الفرصة التي قد تحقق من وراءها المنظمة أهدافاً عديدة. ووضح (OBI & AGWU, 2017: 5) إن الانتظار حتى تكون جميع المعلومات كاملة قبل اتخاذ قرار يخاطر بفقدان فرص مهمة.

وأشار (Ivancevich et al,2013:457-458) إلى أن فضلاً عن اعتبارات الجودة والالتزام فإن فاعلية القرارات تتأثر باعتبارات الوقت، فالقرار لن يكون فعالاً إذا أخذ فترة طويلة لاتخاذها، وإذا كان القرار قابلاً للمشاركة ويشمل عدد من الناس فإنه يكون مكلفاً من حيث الوقت الإجمالي الذي تم إنفاقه.

إمكانية تنفيذ القرار:

وذلك بأن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات، وهذا ينبثق من واقعية ومروره بالخطوات السليمة المتبعة لاتخاذ. ففاعلية اتخاذ القرار لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ وتطبيقه فعلياً، بتحويله إلى عمل فعال، فنجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد على مدى فاعلية العملية الإدارية. إن هذه الإمكانيات ليس لها القدرة وحدها على تنفيذ

القرار لذا يرى (Dess et. al.,2018,320) إن إمكانية التنفيذ ينبغي أن تعتمد على دعم القيادة الإدارية إذ تمثل عملية اتخاذه بحد ذاتها دعماً له، وإنما ينبغي متابعته وتوفير الدعم الرسمي والثقافي له بما ينسجم مع العاملين والمنظمة فضلاً عن ذلك فإن دعم القيادة يوفر الإمكانيات التي تمت الإشارة إليها.

2-3 التحليل الاولي للبيانات

يتناول هذا المبحث الخطوات الأولى اللازمة لإتمام الجانب الاحصائي للرسالة، اذ يشتمل هذا المبحث على ترميز المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية، ومن ثم الشروع في فحص البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث للتأكد من ملائمتها للأساليب الإحصائية اللازمة، ومن ثم سيتم عرض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال مؤشر التمايل (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، بالإضافة إلى اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم في البحث الحالي، للتعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها.

ترميز فقرات المقياس:

تعد عملية ترميز المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية من الخطوات الأساسية في التحليل الاحصائي وذلك من اجل تسهيل عملية ادخال بيانات البحث في البرامج الإحصائية المستخدمة في التحليل الاحصائي، وفيما يلي استعراض لعملية ترميز فقرات المقياس.

1-ترميز فقرات المتغير المستقل استراتيجيات القيادة المحركة

جدول رقم (02): ترميز فقرات المتغير المستقل استراتيجيات القيادة المحركة

SL	حب الموظف	استراتيجيات القيادة المحركة DS
CG	ربط الاقران بالهدف	
BA	بناء القدرات	
L	التعلم هو العمل	
TR	سيادة الشفافية	
LS	تعلم الانظمة	

المصدر: من اعداد الباحثين

-ترميز فقرات المتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار

جدول رقم (03): ترميز فقرات المتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار

DQ	جودة القرار	فاعلية اتخاذ القرار ED
DA	قبول القرار	
RT	التوقيت الملائم لاتخاذ القرار	
DI	امكانية تنفيذ القرار	

المصدر: من اعداد الباحثين

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يمثل اختبار التوزيع الطبيعي الخطوة الأساسية التي يجب توافرها في البيانات خصوصاً في الاختبارات الإحصائية المعلمية والتي تشترط أن تكون البيانات موزعة طبيعياً، وبالرغم من أن البحث الحالي سوف يستخدم أسلوباً إحصائياً غير معلمي والمتمثل بأسلوب النمذجة الهيكلية ذي المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM والذي لا يشترط أن تكون البيانات موزعة طبيعياً، إلا أن (Hair et al., 2017:49) أشار إلى كون البيانات موزعة طبيعياً سوف يدعم دقة النتائج التي سيتم الحصول عليها، وبناء على ذلك فإنه سيتم الاستعانة ببرنامج (SPSS) لاختبار التوزيع الطبيعي وذلك عبر مؤشر التمايل (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) والتي تتراوح القيم المقبولة لهما بين $(= \pm 1.96)$ وفقاً (Hair et al., 2014:76)

اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل استراتيجيات القيادة المحركة

باستخدام برنامج (SPSS) تم اختبار مؤشري التمايل والتفلطح لمتغير استراتيجيات القيادة المحركة، إذ يعرض الجدول (4) أدناه النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول رقم (4) التوزيع الطبيعي لمتغير استراتيجيات القيادة المحركة

Skewness		Kurtosis		الفقرة	البعد
Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error		
-.476	.441	-.841	.858	SL1	حب الموظف
.367	.441	-.907	.858	SL2	
-.333	.441	-1.047	.858	SL3	
-.695	.441	-.481	.858	CG1	ربط الاقران بالهدف
-.824	.441	-.487	.858	CG2	
-.006	.441	-1.106	.858	CG3	
-.239	.441	-1.387	.858	BA1	بناء القدرات
.322	.441	-1.072	.858	BA2	
.410	.441	-.476	.858	BA3	
-.745	.441	-.108	.858	L1	التعلم هو العمل
.429	.441	-.864	.858	L2	
.371	.441	-.809	.858	L3	
.536	.441	-.466	.858	TR1	سيادة الشفافية
.290	.441	-.798	.858	TR2	
.869	.441	1.461	.858	TR3	
.602	.441	-.658	.858	LS1	تعلم الانظمة
.012	.441	-.754	.858	LS2	
.912	.441	.586	.858	LS3	

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

من الجدول (5) يتضح بأن قيم التمايل (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لكافة الفقرات تقع ضمن الحدود المقبولة وهذا ما يشير إلى كون البيانات الخاصة بهذا المتغير تتوزع طبيعياً مما سوف يدعم النتائج التي سيتم التوصل إليها.

2- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار

باستخدام برنامج (SPSS) تم اختبار مؤشري التمايل والتفلطح لمتغير فاعلية اتخاذ القرار، إذ يعرض الجدول (6) أدناه النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول رقم (06): التوزيع الطبيعي لمتغير فاعلية اتخاذ القرار

Skewness		Kurtosis		الفقرة	البعد
Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error		
.536	.441	-.466	.858	DQ1	جودة القرار
.269	.441	-.661	.858	DQ2	
.915	.441	1.060	.858	DQ3	
.157	.441	-.470	.858	DA1	قبول القرار
.894	.441	.910	.858	DA2	
.782	.441	1.368	.858	DA3	
.372	.441	-.397	.858	RT1	التوقيت الملائم لاتخاذ القرار
-.354	.441	-.732	.858	RT2	
.618	.441	.040	.858	RT3	
.296	.441	-.175	.858	DI1	امكانية تنفيذ القرار
1.283	.441	1.191	.858	DI2	
1.061	.441	1.085	.858	DI3	

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

من الجدول (6) يتضح بأن قيم التمايل (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لكافة الفقرات تقع ضمن الحدود المقبولة وهذا ما يشير إلى كون البيانات الخاصة بهذا المتغير تتوزع طبيعياً مما سوف يدعم النتائج التي سيتم التوصل إليها.

ثبات وصدق مقياس البحث:

سيتم في هذه الفقرة اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم في البحث الحالي، كما مبين في الفقرات الآتية:
أ. ثبات مقياس البحث:

قبل الخوض في الاختبارات الإحصائية المختلفة في هذا البحث، كان لا بد من التعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، إذ إن ثبات واتساق فقراته يعد ضرورة ملحة للتحويل عليه. وللتعرف على توافر

الثبات في مقياس البحث الحالي من عدمه لجأ الباحث إلى استخراج قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمقياس البحث الحالي باستخدام برنامج (SPSS V.26)، الذي تظهر نتائجه في الجدول (7).

جدول رقم (07): معامل (Cronbach's Alpha) لمقياس البحث

المتغير	ألفا كرونباخ	البعد	الرمز	كرونباخ ألفا
استراتيجيات القيادة المحركة DS	.849	حب الموظف	SL	.744
		ربط الاقران بالهدف	CG	.711
		بناء القدرات	BA	.819
		التعلم هو العمل	L	.777
		سيادة الشفافية	TR	.852
		تعلم الانظمة	LS	.862
فاعلية اتخاذ القرار ED	.798	جودة اتخاذ القرار	DQ	.817
		قبول القرار	DA	.773
		التوقيت الملائم لاتخاذ القرار	RT	.709
		امكانية تنفيذ القرار	DI	.783

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26

إن نتائج الجدول (7) أشارت إلى إن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث الحالي وأبعادها قد تجاوزت (0.70)، وهو ما يدل على توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم.

ب. صدق مقياس البحث:

ويتضمن الفقرات الآتية:

الصدق الظاهري لمقياس البحث الحالي:

من أجل التعرف على الصدق الظاهري لمقياس البحث وامكانية اعتماد المقياس تم عرض المقياس على نخبة من الخبراء من أجل اعطاء ملاحظاتهم، وتم إجراء عدد من التعديلات الضرورية وفقاً لآراء الخبراء لتكون الاستبانة بشكلها النهائي.

صدق المحتوى لمقياس البحث الحالي:

يحتل التحليل العاملي (Factor Analysis) لمقياس أي بحث أهمية كبيرة في تحديد صدق المحتوى، وذلك لأنه يكشف عن مدى ارتباط وانتماء الفقرات لأبعادها وكذلك الأبعاد لمتغيراتها، وعلى هذا الأساس أجرى الباحث هذا الاختبار باستخدام برنامج SPSS V.24، كما يأتي:

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (استراتيجيات القيادة المحركة):

إن هذا المتغير يتكون من بعدين هي: (حب الموظف، ربط الاقران بالهدف، بناء القدرات، التعلم هو العمل، سيادة الشفافية، تعلم الانظمة)، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (8) إن تشبعات فقرات أبعاده الـ(18) جميعها أكبر من (0.70)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

جدول رقم (8): مصفوفة تشبعات فقرات متغير استراتيجيات القيادة المحركة

Component	التشبعات	رمز الفقرة	البعد	المتغير
.791		SL1	حب الموظف	استراتيجيات القيادة المحركة
.865		SL2		
.882		SL3		
.944		CG1	ربط الاقران بالهدف	
.860		CG2		
.911		CG3		
.930		BA1	بناء القدرات	
.912		BA2		
.947		BA3		
.715		L1	التعلم هو العمل	
.853		L2		
.754		L3		
.891		TR1	سيادة الشفافية	
.948		TR2		
.932		TR3		
.816		LS1	تعلم الانظمة	
.710		LS2		
.810		LS3		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

أضف إلى ما تقدم، أظهر الجدول (8) أن قيمة (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin البالغة (0.689) وهي معنوية أكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة البحث الحالي.

جدول رقم (09): اختبار KMO and Bartlett لمتغير استراتيجيات القيادة المحركة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.689
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	103.249
	df	15
	Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار):

إن هذا المتغير يتألف من ثلاث أبعاد هي: (فاعلية اتخاذ القرار، قبول القرار، التوقيت الملائم لاتخاذ القرار، امكانية تنفيذ القرار)، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (10) إن تشبعات فقرات أبعاده الـ (12) أكبر من (0.70)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

جدول رقم (10): مصفوفة تشبعات فقرات للمتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار

المتغير	البعد	الفقرة	التشبعات Component
فاعلية اتخاذ القرار	جودة القرار	DQ1	.899
		DQ2	.928
		DQ3	.942
	قبول القرار	DA1	.870
		DA2	.939
		DA3	.915
	التوقيت الملائم لاتخاذ القرار	RT1	.752
		RT2	.798
		RT3	.785
	امكانية تنفيذ القرار	DI1	.886
		DI2	.845
		DI3	.920

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

أضف إلى ما تقدم، أظهر الجدول (11) أن قيمة (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin البالغة (0.638) هي معنوية وأكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة البحث الحالي.

جدول رقم (11): إختبار KMO and Bartlett لمتغير فاعلية اتخاذ القرار

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.638
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	49.350
	df	6
	Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

المبحث الثاني: 2-3 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يهدف التحليل الوصفي إلى عرض الصورة الكاملة للبيانات التي جمعتها الباحثة والعمل على تلخيصها عبر استخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، ومن خلال هذه المقاييس يمكن التعرف على مدى انتشار متغيرات وابعاد البحث في المنظمة المبحوثة فصلاً عن بيان مدى تجانس الاستجابات التي تم الحصول عليها.

2-3-1 التحليل الوصفي لمتغير استراتيجيات القيادة المحركة

باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (12) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

جدول رقم (12): التحليل الوصفي لمتغير استراتيجيات القيادة المحركة

Std. Deviation	Mean	الفقرة	البعد
.71281	3.7143	SL1	حب الموظف
.61879	2.8214	SL2	
.68894	3.4286	SL3	
.673513	3.3214	SL	
.57242	3.7143	CG1	ربط الاقران بالهدف
.73175	3.9643	CG2	
.74881	2.8214	CG3	
.684327	3.500	CG	
.85642	3.6786	BA1	بناء القدرات
.64322	2.7857	BA2	
.81879	2.6786	BA3	
.77281	3.0476	BA	
.91281	3.7143	L1	التعلم هو العمل
.77812	2.6786	L2	
.98333	2.1786	L3	
.89142	2.8571	LS	
.92224	2.0357	TR1	سيادة الشفافية
.93152	2.1429	TR2	
.95604	2.1071	TR3	
.9366	2.0952	TR	
.78801	2.3214	LS1	تعلم الانظمة
.71499	2.9286	LS2	
.84261	2.2500	LS3	
.78187	2.5000	LS	
.79009	2.8869	DS	استراتيجيات القيادة المحركة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

تشير النتائج التي عرضها الجدول (12) إلى أن قيم الوسط الحسابي لبعض فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3)، وهذا يشير إلى قوة انتشار هذه الأبعاد، فيما البعض الآخر لا يتجاوز الوسط الفرضي مما يدل على ضعف انتشار هذه الأبعاد في المنظمة المبحوثة، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.

استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير استراتيجيات القيادة المحركة، فإن الجدول (13) يعرض الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي.

جدول رقم (13): الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير استراتيجيات القيادة المحركة

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
حب الموظف	3.3214	.673513	الثاني
ربط الاقران بالهدف	3.5000	.684327	الاول
بناء القدرات	3.0476	.77281	الثالث
التعلم هو العمل	2.8571	.89142	الرابع
سيادة الشفافية	2.0952	.9366	السادس
تعلم الانظمة	2.5000	.78187	الخامس

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

يستعرض الجدول (13) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير استراتيجيات القيادة المحركة، إذ احتل بعد (ربط الاقران بالهدف) المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأكثر انتشاراً في المنظمة المبحوثة، في حين حل بعد (سيادة الشفافية) في المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية الترتيبية.

2-3-2 التحليل الوصفي لمتغير فاعلية اتخاذ القرار

باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (14) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

جدول رقم (14): التحليل الوصفي لمتغير فاعلية اتخاذ القرار

البعد	الفقرة	Mean	Std. Deviation
جودة القرار	DQ1	2.0357	.92224
	DQ2	2.1786	.90487
	DQ3	2.1786	.90487
	DQ	2.1309	.91066
قبول القرار	DA1	2.2857	.85449
	DA2	2.3929	.86595
	DA3	2.3929	.83174
	DA	2.3571	.850727
التوقيت الملائم لاتخاذ القرار	RT1	3.2857	.89679
	RT2	3.5714	.95950
	RT3	3.2143	.87590

.91073	3.3571	RT	امكانية تنفيذ القرار
.78595	2.1071	DI1	
.63126	2.2143	DI2	
.81892	2.3214	DI3	
.745377	2.2142	DI	فاعلية اتخاذ القرار
.854374	2.5148	ED	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

تشير النتائج التي عرضها الجدول (14) إلى أن قيم الوسط الحسابي لأغلب فقرات الأبعاد لا تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3)، وهذا يشير لضعف انتشار أبعاد هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات. استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير فاعلية اتخاذ القرار، فإن الجدول (15) يعرض الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي.

جدول رقم (15): الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير فاعلية اتخاذ القرار

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
جودة القرار	2.1309	.91066	الرابع
قبول القرار	2.3571	.850727	الثاني
التوقيت الملائم لاتخاذ القرار	3.3571	.91073	الاول
امكانية تنفيذ القرار	2.2142	.745377	الثالث

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

يستعرض الحلول (15) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير فاعلية اتخاذ القرار، إذ احتل بعد (التوقيت الملائم لاتخاذ القرار) المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأكثر انتشاراً في المنظمة المبحوثة، في حين حل بعد (جودة القرار) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الترتيبية.

المبحث الثالث: 3- اختبار أداة البحث (تقييم نموذج القياس)

3-1 معايير تقييم نموذج القياس

يعد تقييم نموذج القياس الخطوة الأولى في التحليل بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمرعات الصغرى الجزئية -PLS SEM، ويستعرض الجدول (16) معايير تقييم نموذج القياس.

جدول رقم (16): معايير تقييم نموذج القياس

أوجه القياس	المعايير والحدود المقبولة
ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability	الثبات المركب $0.60 \leq \text{Composite Reliability}$ كرونباخ الفا $0.70 \leq \text{Cronbach's Alpha}$

التشبع الخارجي $0.70 \leq \text{Outer Loading}$ *	ثبات المؤشر <i>Indicator Reliability</i>
متوسط التباين المستخلص $0.50 \leq (\text{AVE})$	الصدق التقاربي <i>Convergent Validity</i>
نسبة HTMT $0.90 >$	الصدق التمييزي <i>Discriminant Validity</i>

* وفقاً لـ (Hair et al., 2017) فإنه يتم: (1) الإبقاء على الفقرة إذا كان التشبع أعلى من 0.7؛ (2) حذف الفقرة إذا كان التشبع أقل من 0.4؛ (3) إذا كان التشبع بين 0.4 و 0.7 فإنه يتم اختبار تأثير حذف الفقرة على رفع بقية معايير النموذج القياس وفي ضوء ذلك يتم الإبقاء أو حذف الفقرة.

3-1-1 ثبات الاتساق الداخلي

يعمل اختبار ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability على اختبار الثبات Reliability وذلك عبر اختارين:

1. الثبات المركب Composite Reliability الذي يجب أن تكون قيمته أعلى أو يساوي (0.60).
2. معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يجب أن تكون قيمته أكبر أو يساوي (0.70).

3-1-2 ثبات المؤشر (الفقرة)

يشير ثبات المؤشر Indicator Reliability إلى مربع التشبعات الخارجية Outer Loading والذي يقوم بإجراء التحليل العاملي ل فقرات المقياس، ووفقاً لـ (Hair et al., 2017:114) فإن هنالك ثلاثة إجراءات في التعامل من قيم التشبعات للفقرات وكما يأتي:

- أ. التشبع أكبر أو يساوي (0.7)، في هذه الحالة يتم الاستبقاء على الفقرة.
- ب. التشبع بين (0.4) و (0.7) في مثل هذه الحالة للباحث أن يفحص تأثير حذف الفقرة على بقية معايير تقييم أنموذج القياس، فإذا أدى ذلك إلى تحسين قيم بقية المعايير فيتم حذفها، أما إذا كان حذفها يؤثر سلباً على بقية المعايير فهنا يجب الاستبقاء على الفقرة.
- ج. التشبع أقل من (0.4)، في مثل هذه الحالة تحذف الفقرة.

3-1-3 متوسط التباين المستخلص:

يشير متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE) إلى مجموع التشبعات التربيعية مقسومة على عدد المؤشرات، ويجب أن تكون قيمته أكبر من أو يساوي (0.50).

3-1-4 الصدق التمييزي

يشير الصدق التمييزي Discriminant Validity إلى مدى تميز المتغير من خلال عدم ارتباطه مع مقاييس لمتغيرات أخرى (Hair et al., 2016: 120)، وفقاً للنموذج الهيكلية ذات المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فإن الاختبار الملائم للصدق التمييزي هو مقياس السمة المغايرة إلى السمة الأحادية Heterotrait – Monotrait Ratio (HTMT) والذي يتضمن قياس معدل ارتباطات الفقرات مع بقية المتغيرات إلى معدل ارتباطات الفقرات مع المتغير الأصلي التابعة له. وتبلغ القيم المقبولة لهذا الاختبار هو أقل من (0.90) وفقاً لقاعدة (Henseler et al., 2015).

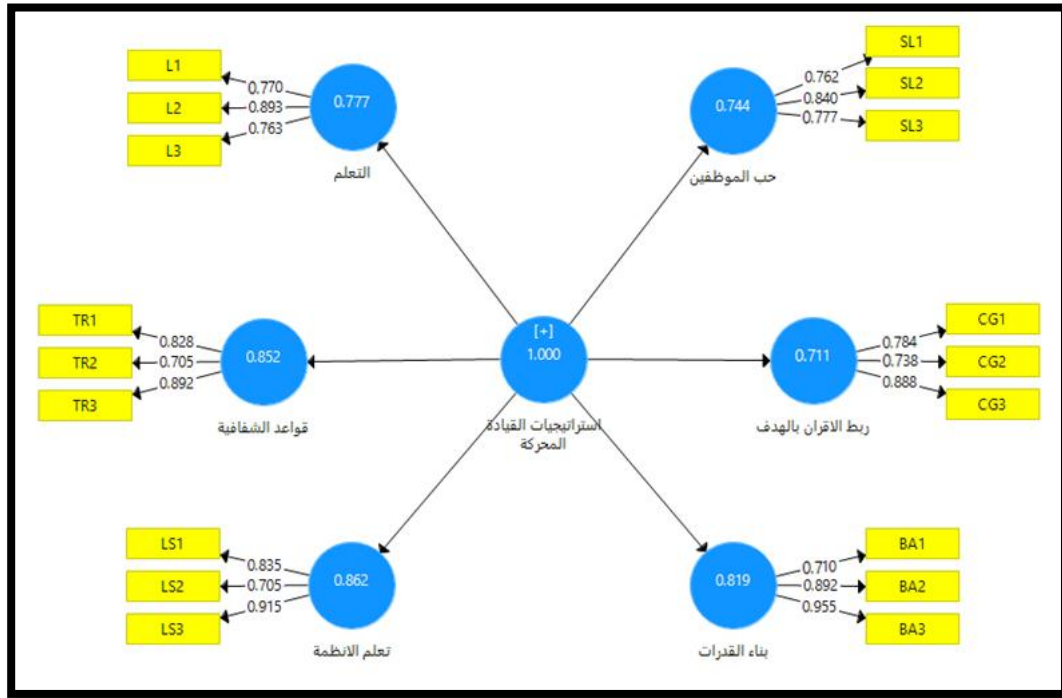
ثانياً: 3-2 تقييم أنموذج القياس لمتغير استراتيجيات القيادة المحركة

باستخدام برنامج (SmartPLS v.3.3.2) تم بناء انموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم انموذج القياس لمتغير استراتيجيات القيادة المحركة، والتي يعرضها الجدول (17) ادناه.

جدول رقم (17): نتائج اختبار اداة القياس لمتغير استراتيجيات القيادة المحركة

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
SL1	.762	.744	0.744	0.505
SL2	.840			
SL3	.777			
CG1	.784	.711	0.711	0.579
CG2	.738			
CG3	.888			
BA1	.710	.819	0.819	0.625
BA2	.892			
BA3	.955			
L1	.770	.777	0.777	0.569
L2	.893			
L3	.763			
TR1	.828	.852	0.852	0.659
TR2	.705			
TR3	.892			
LS1	.835	.862	0.862	0.677
LS2	.705			
LS3	.915			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2



شكل رقم (02): التشبعات وكرونباخ الفا لمتغير استراتيجيات القيادة المحركة

من خلال النتائج التي عرضها الجدول (17) والشكل (2) يتضح تحقيق كافة المتغيرات والفقرات للمعايير الخاصة بتقييم النموذج القياس.

ولغرض التحقق مع الصدق التمييزي فقد تم اجراء اختبار HTMT باستخدام برنامج SmartPLS وكما يظهر في الجدول (18).

جدول رقم (18): نتائج اختبار HTMT

ربط الاقران بالهدف	حب الموظف	استراتيجيات القيادة المحركة	بناء القدرات	سيادة الشفافية	التعلم هو العمل	تعلم الانظمة	
							تعلم الانظمة
						0.853	التعلم هو العمل
					0.850	0.338	سيادة الشفافية
				0.696	0.666	0.678	بناء القدرات
			0.705	0.764	0.854	0.828	استراتيجيات القيادة المحركة
		0.857	0.470	0.555	0.953	0.573	حب الموظف
	0.675	0.476	0.726	0.881	0.732	.667	ربط الاقران بالغرض

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2

من خلال الجدول (18) يتضح تحقيق كافة المتغيرات للحدود المقبولة من معيار (HTMT) وبالتالي أداة البحث تحقق الصدق التمييزي.

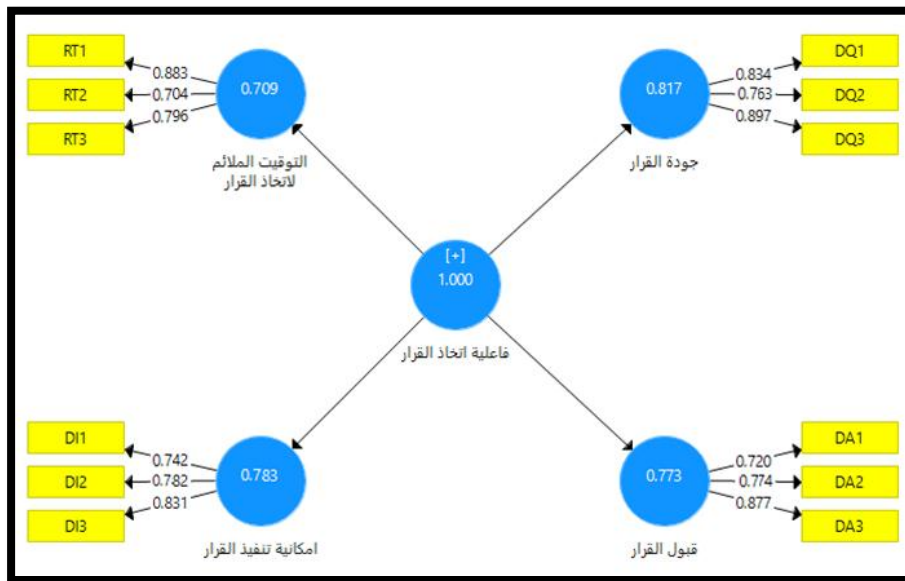
ثالثاً- 3-3- تقييم أنموذج القياس لمتغير فاعلية اتخاذ القرار

من خلال استخدام برنامج SmartPLS v.3.3.2 تم بناء أنموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم أنموذج القياس لمتغير فاعلية اتخاذ القرار والتي يعرضها الجدول (19) أدناه.

جدول رقم (19): نتائج اختبار اداة القياس لمتغير فاعلية اتخاذ القرار

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
DQ1	.834	.817	0.817	0.606
DQ2	.763			
DQ3	.897			
DA1	.720	.773	0.773	0.539
DA2	.774			
DA3	.877			
RT1	.883	.709	0.709	0.594
RT2	.704			
RT3	.796			
DI1	.742	.783	0.783	0.546
DI2	.782			
DI3	.831			

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2



شكل رقم (03): التشبعات وكرونباخ الفا لمتغير فاعلية اتخاذ القرار

من خلال النتائج التي عرضها الجدول (19) والشكل (3) يتضح تحقيق كافة المتغيرات والفقرات للمعايير الخاصة بتقييم أنموذج القياس.

ولغرض التحقق مع الصدق التمييزي فقد تم اجراء اختبار (HTMT) باستخدام برنامج (SmartPLS) وكما يظهر في الجدول (20).

جدول رقم (20): نتائج اختبار HTMT

التوقيت الملائم لاتخاذ القرار	قبول القرار	جودة القرار	امكانية تنفيذ القرار	فاعلية اتخاذ القرار	
					فاعلية اتخاذ القرار
				0.713	امكانية تنفيذ القرار
			0.861	0.762	جودة القرار
		0.834	0.422	0.664	قبول القرار
	0.797	0.725	0.612	0.635	التوقيت الملائم لاتخاذ القرار

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2

من خلال الجدول (20) يتضح تحقيق كافة المتغيرات للحدود المقبولة من معيار (HTMT)، وبالتالي أداة البحث تحقق الصدق التمييزي.

المبحث الرابع: 4- اختبار فرضيات البحث (تقييم الانموذج الهيكلي)

بعد ان اكتملت الخطوة الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فان الخطوة الثانية فتمثل بتقييم الانموذج الهيكلي والتي تتضمن اختبار علاقات الارتباط وإيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة بالإضافة الى استخراج قيمة معامل التفسير (R^2) والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

أولاً: 4-1 اختبار علاقات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى:

تنص الفرضية الرئيسية الاولى (H1): توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين استراتيجيات القيادة المحركة وفاعلية اتخاذ القرار، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (22) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين (استراتيجيات القيادة المحركة وفاعلية اتخاذ القرار)، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.436). عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية، وتنفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، هي:

-توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين حب الموظف وفاعلية اتخاذ القرار:

يظهر الجدول (22) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين حب الموظف وفاعلية اتخاذ القرار، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.377) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

-توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ربط الاقران بالغرض وفاعلية اتخاذ القرار:

يظهر الجدول (23) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ربط الاقران بالغرض وفاعلية اتخاذ القرار، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.321). عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

-توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بناء القدرات وفاعلية اتخاذ القرار:

يظهر الجدول (22) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بناء القدرات وفاعلية اتخاذ القرار، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.220). عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

-توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التعلم هو العمل وفاعلية اتخاذ القرار:

يظهر الجدول (22) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التعلم هو العمل وفاعلية اتخاذ القرار، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.440). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

-توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين سيادة الشفافية وفاعلية اتخاذ القرار:

يظهر الجدول (22) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين سيادة الشفافية وفاعلية اتخاذ القرار، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.739). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين تعلم الانظمة وفاعلية اتخاذ القرار:

يظهر الجدول (22) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تعلم الانظمة وفاعلية اتخاذ القرار، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.734). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

جدول رقم (22): مصفوفة العلاقة الارتباط بين استراتيجيات القيادة المحركة وابعادها وفاعلية اتخاذ القرار

Correlations													
		SL	CG	BA	L	TR	LS	DS	DQ	DA	RT	DI	ED
SL	Pearson Correlation	1	.754**	.826**	.531**	.244	.310	.811**	.183	.116	-.151	.061	.377*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004	.210	.109	.000	.350	.557	.442	.758	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
CG	Pearson Correlation	.754**	1	.647**	.562**	.253	.391*	.789**	.253	.155	-.124	.052	.321*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.194	.039	.000	.194	.431	.530	.794	.004
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
BA	Pearson Correlation	.826**	.647**	1	.608**	.443*	.468*	.887**	.400*	.282	-.203	.146	.220*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.018	.012	.000	.035	.146	.301	.459	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
L	Pearson Correlation	.531**	.562**	.608**	1	.164	.203	.664**	.171	.104	-.295	.110	.440**
	Sig. (2-tailed)	.004	.002	.001		.406	.301	.000	.385	.598	.127	.577	.009
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
TR	Pearson Correlation	.244	.253	.443*	.164	1	.848**	.655**	.977**	.651**	.179	.420*	.739**
	Sig. (2-tailed)	.210	.194	.018	.406		.000	.000	.000	.000	.362	.026	.000

	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
LS	Pearson Correlation	.310	.391*	.468*	.203	.848**	1	.720**	.855**	.651**	.259	.537**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.109	.039	.012	.301	.000		.000	.000	.000	.183	.003	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
DS	Pearson Correlation	.811**	.789**	.887**	.664**	.655**	.720**	1	.629**	.438*	-.068	.299	.436*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.020	.732	.123	.020
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
DQ	Pearson Correlation	.183	.253	.400*	.171	.977**	.855**	.629**	1	.699**	.211	.464*	.785**
	Sig. (2-tailed)	.350	.194	.035	.385	.000	.000	.000		.000	.280	.013	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
DA	Pearson Correlation	.116	.155	.282	.104	.651**	.651**	.438*	.699**	1	.404*	.803**	.924**
	Sig. (2-tailed)	.557	.431	.146	.598	.000	.000	.020	.000		.033	.000	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
RT	Pearson Correlation	-.151	-.124	-.203	-.295	.179	.259	-.068	.211	.404*	1	.439*	.620**
	Sig. (2-tailed)	.442	.530	.301	.127	.362	.183	.732	.280	.033		.019	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
DI	Pearson Correlation	.061	.052	.146	.110	.420*	.537**	.299	.464*	.803**	.439*	1	.834**
	Sig. (2-tailed)	.758	.794	.459	.577	.026	.003	.123	.013	.000	.019		.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
ED	Pearson Correlation	.377*	.321*	.220*	.440**	.739**	.749**	.436*	.785**	.924**	.620**	.834**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.009	.000	.000	.020	.000	.000	.000	.000	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.

ثانيا: 4-2- معايير تقييم الانموذج الهيكلي

وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول (23) وفيما يلي توضيح لهذه المعايير الاربعة:

جدول رقم (23): معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار	الحد المقبول
تقييم الارتباط الخطي VIF	عامل تضخم التباين (VIF) $5 >$
معنوية معاملات المسار	قيمة $P > 0.05$ ، قيمة $t < 1.96$
معامل التحديد R^2	0.75, 0.50, 0.25 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير f^2	0.35, 0.15, 0.02 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

Source: Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

-تقييم الارتباط الخطي

يحدث الارتباط الخطي Collinearity Assessment عندما يكون هنالك مستوى عال من الارتباط بين متغيرين مستقلين، ويتم قياسه من خلال عامل تضخم التباين (VIF) Variance inflation Factor الذي يجب أن لا يزيد عن (5)، وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017).

-معاملات المسار:

تمثل معاملات المسار Path Coefficients التأثيرات المباشرة بين متغيرات الأنموذج والتي تكون قيمتها بين $(1 \pm)$ ، ولذا فإن علاقة التأثير تكون موجبة عندما يكون معامل المسار أكثر من صفر، وتكون علاقة التأثير سالبة عندما يكون معامل التأثير أقل من صفر. لغرض التحقق من معنوية معامل المسار فإنه يتوجب إجراء عملية Bootstrapping والذي ينتج عنها حساب قيمة (t) التي يجب أن تكون مساوية أو أكثر من (1.96)، بالإضافة إلى حساب قيمة (P)، والتي يجب أن تكون قيمتها مساوية أو أقل من (0.05) (Hair et al., 2017).

-معامل التحديد:

يعمل معامل التحديد Coefficient of Determination R^2 أو ما يسمى أيضاً بمعامل التفسير على إيجاد مدى إمكانية المتغير المستقل من تفسير المتغير التابع، وتتراوح قيمته بين (1,0)، إذ كلما اقتربت قيمة معامل التحديد من الواحد كلما ازدادت قدرة المتغير المستقل من تفسير المتغير التابع.

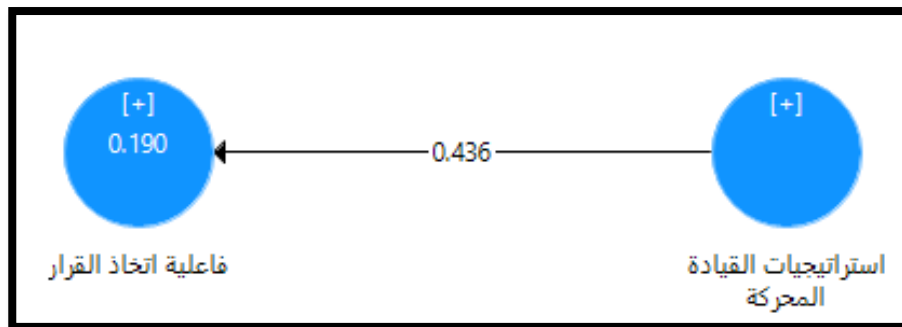
-حجم التأثير:

يعمل حجم التأثير Effect Size f^2 على قياس مدى مساهمة المتغير في تكوين قيمة معامل التحديد، ولذا فإن حجم التأثير سيكون مهماً جداً في قياس مدى مساهمة كل بعد في تكوين قيمة معامل التحديد، ولتفسير نتائج حجم التأثير فقد أشار (Hair et al., 2017:201) إلى أن القيم (0.02، 0.15، 0.35) تشير إلى تأثير صغير، متوسط وكبير لحجم التأثير.

-اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية (H2) على: ((توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (استراتيجيات القيادة المحركة) في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (4)، كما يستعرض الجدول (24) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضية.

شكل رقم (04): الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية



جدول رقم (24): نتائج تقييم انموذج الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H2	DS → ED	1	.436	2.606	0.009	قبول الفرضية	.235	.190	.159

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2

يستعرض الجدول (24) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة الثانية والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (.436) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، وبالتالي قبول هذه الفرضية.

كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (.159) وهذا يشير الى ان متغير (استراتيجيات القيادة المحركة) استطاع ان يفسر المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) بنسبة (15.9%) وبقيّة النسبة هي عوامل أخرى لم يتناولها البحث.

وعلى اساس النتيجة أعلاه سيتم قبول الفرضية التي تنص على: ((توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (استراتيجيات القيادة المحركة) في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)).

2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية (H2-1, H2-2, H2-3, H2-4, H2-5, H2-6) على ما يأتي:

➤ (H2-1) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لحب الموظف في فاعلية اتخاذ القرار.

➤ (H2-2) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لربط الاقران بالغرض في فاعلية اتخاذ القرار.

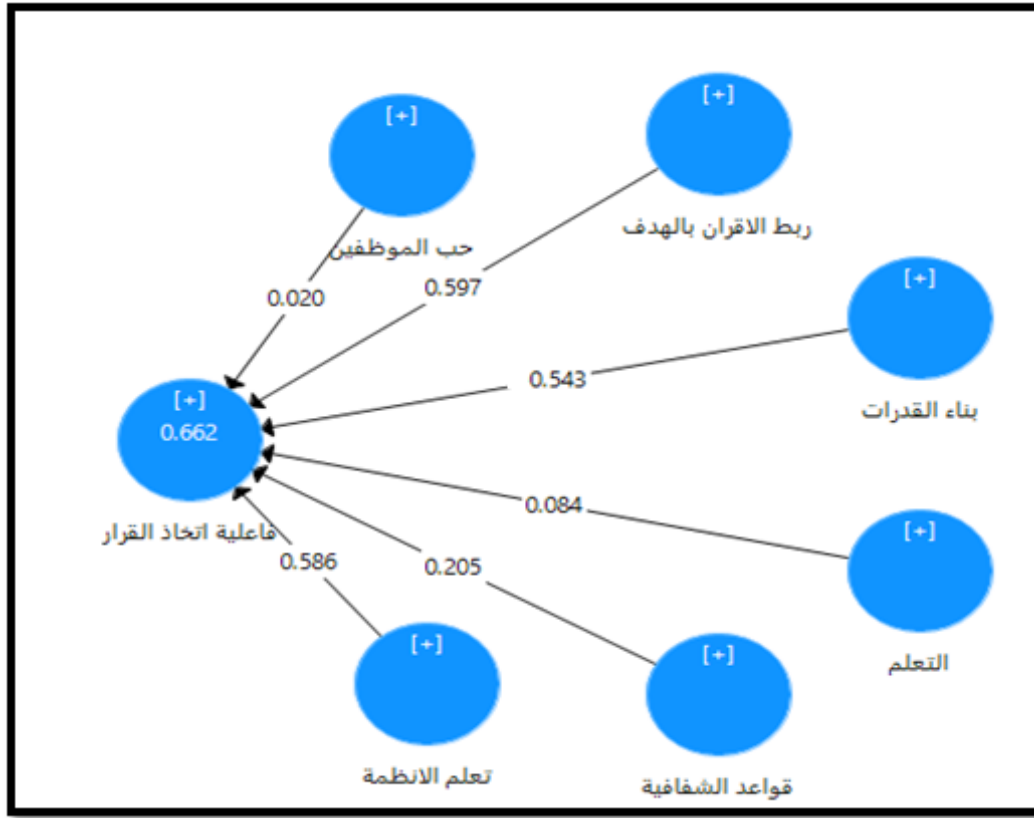
➤ (H2-3) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لبناء القدرات في فاعلية اتخاذ القرار.

➤ (H2-4) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتعلم في فاعلية اتخاذ القرار.

➤ (H2-5) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لسيادة الشفافية في فاعلية اتخاذ القرار.

➤ (H2-6) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لتعلم الانظمة في فاعلية اتخاذ القرار.

شكل رقم (04): الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية



جدول رقم (25): نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H2-1	SL → ED	1	.020	.070	.094	رفض الفرضية	.000	.662	.565
H2-2	CG → ED	1	.597	2.360	.005	قبول الفرضية	.094		
H2-3	BA → ED	1	.543	2.404	.001	قبول الفرضية	.067		
H2-4	L → ED	1	.084	.295	.768	رفض الفرضية	.011		
H2-5	TR → ED	1	.205	2.621	.033	قبول الفرضية	.024		
H2-6	LS → ED	1	.586	2.942	.003	قبول الفرضية	.205		

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2

يعرض الجدول (25) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي توصلت إلى أن معاملات المسار للفرضيات الفرعية (H2-2, H2-3, H2-5, H2-6) معنوية، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، بينما معامل المسار للفرضيات (H2-1, H2-4) غير معنوية، ومن خلال الجدول يتضح قبول الفرضيات (H2-2, H2-3, H2-5, H2-6)، ورفض الفرضيات الفرعية (H2-1, H2-4). كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.565) %

وهذا يشير الى ان أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات القيادة المحركة) استطاعت ان تفسر المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) بنسبة 56.5% وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم يتناولها البحث.

وعلى اساس النتائج أعلاه سيتم قبول الفرضيات الفرعية (H2-2, H2-3, H2-5, H2-6) التي تنص على:

- (H2-2) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لربط الاقران بالغرض في فاعلية اتخاذ القرار.
- (H2-3) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لبناء القدرات في فاعلية اتخاذ القرار.
- (H2-5) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لسيادة الشفافية في فاعلية اتخاذ القرار.
- (H2-6) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لتعلم الانظمة في فاعلية اتخاذ القرار.

ورفض الفرضيات الفرعية التي تنص على:

- (H2-1) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لحب الموظف في فاعلية اتخاذ القرار.
- (H2-4) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتعلم في فاعلية اتخاذ القرار.

المبحث الرابع: 4-الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: 4-1 الاستنتاجات:

إن الاستنتاجات التي خلص إليها البحث الحالي تتمثل فيما يأتي:

-على الرغم من وجود كتابات حول القيادة المحركة في ميدان العمل إلا انه مازالت الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال قائمة لحدثة الموضوع وأهميته على أداء المنظمات وقراراتها.

-لم يحظ إمكانية تنفيذ القرار بالقدر الكافي من اهتمام في بعض المنظمات، وهذا بسبب وجود غموض في الخطط الموضوعية لمتابعة التنفيذ، وكذلك غموض في فهم الآليات والمعايير المحددة للتنفيذ.

-إن استراتيجيات القيادة المحركة ترتبط بعلاقة مباشرة مع فاعلية اتخاذ القرار، بمعنى إن وجود قيادة محركة دور في فاعله في القرارات.

-ان توفر القدوة القائد البارع للتغيير يؤثر على إحداث الإصلاح والتغيير في الوضع الراهن.

-يتمثل جزء أساسي من كونك قائداً عظيماً في تنمية القيادة لدى الآخرين من خلال الاعتماد عليهم لتحقيق هدف المجموعة واتخاذ القرارات الفاعلة.

-اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد ربط الاقران بالأهداف، قد حاز على المرتبة الاولى من ناحية ترتيبه لأهميته النسبية بأعلى متوسط حسابي قدره (3.5000)، لذلك يجب على هيئة الاستثمار في الديوانية ايلاء المزيد من الاهتمام بجميع ابعاد استراتيجيات القيادة المحركة.

-اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفاعلية اتخاذ القرار ان بعد التوقيت لاتخاذ القرار قد جاء بالمرتبة الاولى من ناحية ترتيبه لأهميته النسبية بأعلى متوسط حسابي قدره (3.3571)، لذلك يجب على هيئة استثمار الديوانية ايلاء

المزيد من الاهتمام بجميع ابعاد فاعلية اتخاذ القرار وخاصة لبعد جودة القرار كونه حصل على المرتبة الاخيريه وهذا ما يعطي مؤشر على ضعف اهتمام الهيئة بهذا البعد.

-اظهرت نتائج التحليل الى وجود ارتباط معنوي موجب ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل استراتيجيات القيادة المحركة والمتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار وقد بلغت 0.436.

-ظهرت نتائج التحليل الى وجود تأثير معنوي موجب ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل استراتيجيات القيادة المحركة والمتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار وقد بلغت 0.436.

ثانيا: 4-2 التوصيات:

تتضمن توصيات البحث الحالي ما يأتي:

-بما أن استراتيجيات القيادة المحركة هي ممارسات حتمية، يتوجب على المسؤولين في الشأن التنظيمي الإلمام الكافي بهذه الاستراتيجيات والتي من شأنها أن تخدم أهداف المنظمة واستخدامها.

-ضرورة إجراء بحوث أخرى حول كيفية الاستفادة من ممارسات القيادة المحركة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

-ضرورة إعطاء المنظمات المزيد من الاهتمام بفاعلية اتخاذ القرارات وذلك لما لها من أهمية كبيرة تنعكس على أدائها، فضلا عن أنعكاسها على صورة المنظمة وسمعتها أمام مختلف الأطراف المستفيدة من خدماتها.

-يجب على القادة النظر في العلاقات وتطوير خطط عمل موجزة التي ينبغي أن ينظر إليها على أنها عملية التعلم

-ضرورة محافظة المنظمة على مستوى اهتمامها ببعد المشاركة في اتخاذ القرار رغم انه عند المستوى الأدنى المقبول،

لأن الاهتمام بهذا البعد يزرع روح الثقة في نفوس العاملين ويشجعهم على طرح الأفكار الجديدة التي من شأنها خدمة أهداف المنظمة فضلا عن انه يشجع على التعاون بين الموظفين وإداراتهم.

- قائمة المصادر والمراجع:

1. Al-Salem, Moayad Saeed (2015), *Organization Theory - Structure and Design*, Fourth Edition, Dar Wael for Printing, Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
2. Al-Serafy, Mohamed Abdel-Fattah (2003) *Modern Administrative Concepts*, First Edition, International Scientific House for Publishing and Distribution, and House of Culture for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
3. Al-Shawi, Omar Samir Abdel-Khaleq (2014), *Some Factors Influencing the Effectiveness of Administrative Decision-Making - Field Research in the Baghdad Health Department / Rusafa*, Research for Higher Diploma in Hospital Management, College of Administration and Economics, University of Baghdad, unpublished research.
4. Delma Aleida Yzaguirre (2017) *The Principal as Leader: The Relationship Between Motion Leadership and Campus Accountability Ratings in The State of Texas*, This Dissertation Meets the Standards for Scope and Quality of Texas A&M University-Corpus Christi and Is Hereby Approved.
5. Fullan, M. & Quinn, J. 2016. *Coherence: the right drivers in action for schools, districts and systems*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
6. Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
7. Fullan, M. (2008). *The six secrets of change*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
8. Fullan, M., (2010). *Motion leadership: the skinny on becoming change savvy*. Thousand oaks, CA: Corwin press.
9. Futrell, M. (2011). *Redefining leadership: Working together to change America's education paradigm and prepare for tomorrow's world*. *Journal of School Leadership*, 21(4) 635- 648. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=EJ98617>
10. Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
11. Harrison, E. Frank (2009), *The Managerial Decision - Making Process*. Thrift Books, WA, U.S.A.
12. Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E. (2001), *Strategic Management*, 4th ed., By South-Western College publishing, printed in the United States of America.
13. Maria Catharina (2017) *Motion Leadership Towards Sustainable Development in Canadian Secondary Schools in Alberta Province*, Student No: 33098182.
14. Obi, James nwoye & Agwu, Edwin (2017), *effective decision-making and organizational goal achievement in a depressed economy*, *international journal of research and development studies*, vol. 8, no.1.
15. Robbins, P.S. & Judge, A.T. (2014) *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Education, Inc., 12th

16. *Salman, Qasim Ahmed (2005), Comprehensive knowledge management and its impact on organizational effectiveness according to the intellectual capital approach, PhD thesis in Business Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq, unpublished thesis.*
17. *Scharmer, O. & Kaufer, K. 2013. Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies. California, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.*
18. *Scharmer, O. 2009. Theory U: leading from the future as it emerges. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.*
19. *Talib, Alaa Farhan and Al-Masoudi, Fatima Abd Ali (2010), The Impact of Market Knowledge in Enhancing the Effectiveness of Strategic Decisions, a quarterly peer-reviewed journal issued by the College of Administration and Economics, Volume 1, Issue 1, University of Karbala, Iraq.*