

أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية - دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض¹
د. عبد الكريم صالح حسين القحفة^(2,*)

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن
² باحث في العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن
* عنوان المراسلة: a.alqohfah2020@gmail.com

أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية - دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية، وإلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات المنهجية المتمثلة في: عمر الشركة، وحجم الشركة، وملكية الشركة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية البالغ عددها تسع شركات بواقع (330) مفردة، وقد تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة، وقد كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 273 استبانة، واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود اهتمام في الشركات محل الدراسة بفاعلية القرارات الإدارية بكافة أبعادها، حيث كان متوسط مستوى التحقق عالياً، بينما لم يرق مستوى ممارسة القيادة التحويلية إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات، حيث كان مستوى هذه الممارسة متوسطاً، كذلك يوجد تباين في مستوى أثر أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية، فقد كان أكثرها أثراً الاعتبار الفردي، وأقلها أثراً الحفز الإلهامي. وقدمت الدراسة توصيات متعددة في ضوء نتائجها أهمها: ضرورة تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في الشركات؛ لما لذلك من أثر في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الشركات المصنعة للأدوية، فاعلية القرارات الإدارية، القيادة التحويلية.

The Impact of Transformational Leadership on the Effectiveness of Administrative Decisions: A Field Study at Pharmaceutical Manufacturers in Yemen

Abstract:

This study aimed to assess the effect of transformational leadership on the effectiveness of administrative decisions and to identify the level of practicing it in pharmaceutical companies in Yemen. It also aimed to identify any statistically significant differences among the participants' responses regarding the effectiveness of administrative decisions attributed to organizational variables, including company age, size and ownership. To achieve the study objectives, the descriptive analytical method was used and a questionnaire was administered to a sample of 330 participants selected by the complete census sampling method from nine pharmaceutical companies in Yemen. Only 273 questionnaires were valid for statistical analysis. Major findings revealed that the companies under study have shown paramount interest in the effectiveness of administrative decisions, including all dimensions, where the mean of the level of performance was high. However, the level of practicing transformational leadership did not reach the level of decision effectiveness, where the practice level was medium. Furthermore, there were differences at the level of the impact of the dimensions of transformational leadership on the effectiveness of administrative decisions; the highest effective difference was the individualized consideration, and the least one was the inspiration motivation. The study stressed the need to promote the practice of transformational leadership in companies so as to achieve effective administrative decisions.

Keywords: pharmaceutical manufacturers, effectiveness of administrative decisions, transformational leadership.

المقدمة:

لقد أولى قادة المنظمات الإدارية أهمية بالغة، لاسيما أنها في العصر الحديث تعد حلقة الوصل بين الأطراف المختلفة في المنظمة، فضلا عن أن فاعلية القرارات الإدارية المتخذة في المنظمات تؤثر في جميع المستويات الإدارية في المنظمة وفي كافة أجزائها على اعتبار أن أي عمل في المنظمة يحتاج إلى اتخاذ قرار، وأن نجاح هذا العمل يتوقف على اختيار القادة وفعاليتهم وحسن تنفيذ تلك القرارات، ومن ثم يصبح الإهتمام بتحسين فاعلية القرارات الإدارية وترشيدها في جوهره اهتماما بتطوير وتنمية المنظمة والقيادة (أبو عاشر وشطناوي، 2014).

إن فاعلية القرارات الإدارية تعد غاية أخيرة يسعى إليها قادة المنظمات، كما أن تحقق هذه الفاعلية أمر يعتمد بشكل أساسي على نوع الممارسة القيادية بالمنظمة التي أصبحت محل اهتمام المفكرين والقادة في المنظمات الصناعية؛ نظراً للتغيرات المستمرة، وذلك للحفاظ على البقاء والاستمرار وإرضاء أصحاب المصالح في ظل التنافس الشديد بين المنظمات؛ لأن لكل مؤسسة تنظيمية أهدافها، ويتفاوت مستوى تحقيق تلك الأهداف باختلاف ممارسة السلوك القيادي فيها (الحسيني والبلتاجي، 2016).

وتعد الصناعات الدوائية من بين أهم الصناعات العالمية التي تسعى معظم الدول إلى تنميتها بشكل مستمر؛ كونها تمثل السلعة الأكثر طلباً اجتماعياً واقتصادياً؛ وذلك لما تقوم به من تأمين الجانب الصحي لأفراد المجتمعات، وتوفير فرص جديدة للعمل، وتنوع مصادر الدخل، وهذه الصناعات لا يمكن الاستغناء عنها؛ نظراً لارتباطها بحياة البشر من جهة، ومن جهة أخرى فهي تمثل مصدراً مهماً لتحقيق قيمة مضافة معتبرة على مستوى الاقتصاد الوطني لأي بلد، سواء بالتصدير أو بالاستثمار على مستوى الدخل القومي المباشر في الأسواق الأجنبية.

لقد مر القطاع الصناعي في اليمن - ومنه شركات صناعة الأدوية - بظروف متغيرة منذ نشأته من خلال تأثير عوامل متعددة: تاريخية، وحضارية، واجتماعية، واقتصادية، وسياسية، وتكنولوجية، تضافرت فيما بينها لتكون وراء الشروع في تأسيس هذا القطاع (وزارة التخطيط، 2014).

الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، من ضمن المنظمات التي تواجه منافسة حادة فيما بينها؛ بسبب تحديات العولمة والبيئة سريعة التغير، وهذا يتطلب من هذه الشركات امتلاك رؤية واضحة تجاه القرارات الإدارية التي تتخذها، إضافة إلى رؤيتها تجاه قادتها الذين يمكن من خلال ممارستهم للقيادة إحداث تحول في واقعها بما يمكنها من مواجهة المنافسين وتحقيق أهدافها بفاعلية.

فاعلية القرارات الإدارية:

تعد القرارات الإدارية جوهر العمل الإداري في المنظمة، حيث يتم اتخاذ القرارات فيها من وقت لآخر في جميع المستويات الإدارية، ولم يقتصر اتخاذها في إطار وظيفة واحدة من وظائف الإدارة، بل يتم اتخاذها في إطار جميع وظائف الإدارة، فضلاً عن اتخاذها في جميع الأنشطة المختلفة للمنظمة، وبقدر كفاءة وفاعلية اتخاذ تلك القرارات يتحدد مستوى النجاح للمنظمة، على أساس أن جميع الأنشطة والسلوكيات التي يمارسها العاملون في المنظمة ما هي إلا نتيجة لاتخاذ القرارات.

وتعرف فاعلية القرارات الإدارية بأنها "تحقيق الأهداف المسطرة بالزمن المحدد باستعمال الوسائل المتاحة" (حسن والعجي، 2013، 173)، وعرف حجازي (2006، 111) القرار الفعال بأنه "البديل الذي يتفق مع كافة المتغيرات الموقفية للمشكلة موضوع القرار، والتوقيت المناسب لوضعه موضع التنفيذ لتحقيق الأهداف". فيما يرى القهيوي، اللالا والوادي (2013، 238) أن القرار الفاعل: "هو القرار الذي يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أو يحقق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة".

ومما سبق تعرف فاعلية القرارات الإدارية بأنها: القرارات التي تحقق الأهداف المرسومة بمستوى عال من الجودة وفي الوقت المناسب دون اعتراض أصحاب المصلحة.

وتكمن أهمية فاعلية القرارات الإدارية في تحقيق الآتي (العمرى، 1992) :

- التكيف والاستمرار في البيئة.
- قدرتها على التطور والنمو والاستمرارية.
- تحقيق الأهداف لجميع أصحاب المصلحة في الشركات.
- تأمين الموارد والمدخلات والقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
- فاعلية العمليات الداخلية وتدقيق المعلومات بيسر وسهولة.
- تنمية الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين وإزالة النزاع والتسييس التنظيمي.
- رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة.

أبعاد فاعلية القرارات الإدارية :

لقد تم تحديد أربعة أبعاد لفاعلية القرارات الإدارية، كما تم توضيح ذلك في إطار النموذج المعرفي، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد.

1 - جودة القرار:

يقصد بجودة القرار الإداري: ذلك القرار الإداري الجيد الذي يستجيب بشكل فعال لحل مشكلة معينة، كما أن جودة القرار الإداري عبارة عن اتخاذ قرار ذات مواصفات وخصائص محددة. ويهدف القرار الجيد إلى تحقيق الفوائد؛ لكونه يعكس نزاهة عملية صنع القرار السليم والصائب المتخذ في العمل، كما يعتمد على معلومات صحيحة ودقيقة تساعد على توفير المعلومات الضرورية في اتخاذ القرار الجيد. وأورد عايش (2014، 15) "أن جودة القرار ودقته يتوقفان على كمية المعلومات المتوفرة ونوعيتها". وتعد جودة القرار من الأبعاد المهمة لفاعلية القرارات في الشركات فقد ذكر Mankins وBlenko (2010، 5) أن الشركات التي تتخذ قرارات عالية الجودة، وتتخذها بسرعة، وتنفذها بشكل فعال تكسب المزيد من العقود، وتصل إلى السوق بشكل أسرع من منافسيها.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس جودة القرار من خلال المؤشرات الآتية :

- تحقق أهداف الشركة بنسبة محددة.
- مدى اتصاف القرار بمواصفات محددة.
- نسبة مشاركة المرؤوسين في تنفيذ القرار.
- تماسك واتساق القرار.
- تحقق الهدف أو حل المشكلة من المرة الأولى.
- كفاءة القرار في تحقيق الأهداف.
- استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ القرار.

2 - قبول القرار:

إن قبول القرار الإداري يساهم في تنفيذه بفاعلية، كما أن زيادة درجة قبول القرار من جميع المعنيين، يؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ومن العوامل التي تساعد على زيادة قبول القرار الإداري الآتي (إديس، 2005) :

- صياغة أهداف الشركة بعناية، وإشراك المرؤوسين.
- أخذ الوقت والقيم الأخلاقية في الاعتبار عند اتخاذ القرار.

- تجنب التسرع في اتخاذ القرار والتحلي بالمسؤولية عن نتائجه.
 - تجنب تضيق الوقت في المشاكل العقيمة.
 - تجنب خطأ تعميم الصفات والنظرة السلبية للمرؤوسين ومشاركتهم القرار.
- ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس قبول القرار من خلال المؤشرات الآتية :
- استجابة جميع الأطراف لتنفيذ القرار.
 - عدم مقاومة القرار الإداري في الشركة.
 - مستوى انسجام المرؤوسين عند التنفيذ.
 - شعور المرؤوسين بالإرتياح من القرار الإداري.
 - ارتفاع نسبة إتقان تنفيذ القرار.
 - الشعور بالمسؤولية عند تنفيذ القرار.

3 - الوقت الملائم لاتخاذ القرار:

إن توقيت اتخاذ القرار على درجة بالغة من الأهمية لتحقيق فاعلية القرار الإداري، بحيث يكون وقت اتخاذ القرار ملائماً دون تعجل أو تأخر بحسب أهمية القرار ومستواه. وأن أخذ مزيد من الوقت عند اتخاذ القرار قد لا يوجد قرارات مثلى، بل قد يقلل من جودة بعض القرارات، فقد يتطلب القائد الاستعجال في اتخاذ القرار دون استشارة الآخرين، فالقرارات التشاركية والقرارات التعاونية تتطلب الكثير من الوقت؛ لذلك يجب على متخذي القرار عمل جدولة زمنية للقرارات التي تتطلب المشاركة (Martin & Parmar, 2012, 183).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس الوقت الملائم لاتخاذ القرار من خلال المؤشرات الآتية :

- سرعة تحقيق الهدف أو حل المشكلة.
- الاستغلال الأمثل للفرص والموارد.
- تجاوز الأخطار والمشكلات في الوقت المناسب.
- أهمية القرار ومستواه.
- الوقت المتاح لتنفيذ القرار.
- ارتفاع رغبة العاملين لتنفيذ القرار.

4 - تحقيق القرار للأهداف:

يقصد بتحقيق القرار للأهداف: تحقيق القرار لمجموعة النتائج النهائية التي حددتها المنظمات لتحقيقها، وهي في الغالب تحقيق أكبر قدر من الربح بأقل كلفة ممكنة والتقدم أمام المنافسة (سطور، 2019).

ويشير Selly و Forman (2001، 1)، إلى أن اتخاذ القرار هو عملية اختيار أحد البدائل المحتملة من أجل تحقيق الأهداف أو الغايات.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس تحقيق القرار للأهداف من خلال المؤشرات الآتية :

- مستوى تحقيق الأهداف المرسومة.
- معدل العائد على الاستثمار.
- ارتفاع نسبة الحصة السوقية للشركة.

- تلبية رغبات العملاء، وتحقيق أهداف أصحاب المصلحة.
- التوسع في خطوط إنتاجية وأصناف جديدة.
- مستوى تطوير المنتجات ونمو الشركة.

القيادة التحويلية المفهوم والنشأة:

أول من تناول مصطلح القيادة التحويلية هو Downton في عام (1973) في مناقشته حول التمرد والثورة (بإبكر، 2014). ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماماً كبيراً من كتاب الإدارة، لا سيما عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغييرات في البيئة. فقد اقترح Bass (1985، 26) نظرية أكثر تفصيلاً لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية، الكاريزمية، المعاملية.

وقد عرفت القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تحول الرؤية إلى واقع، وتحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة (Bass, 1985, 27)، وعرفها Northouse (2012، 70) بأنها القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة. وفي ضوء ما سبق تعرف القيادة التحويلية بأنها: نمط قيادي يسعى القائد من خلاله للتأثير الفعال في اتجاهات وقناعات وسلوك، ونشاط وثقة التابع، وإلهامهم وتطوير قدراتهم وابتكاراتهم، وتأهيلهم، وتمكينهم للمشاركة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وللقيادة التحويلية أهمية كبيرة؛ كونها تسهم في تطوير أداء المرؤوسين والمنظمات من خلال ممارسات السلوك التحويلي للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمات.

وتنال القيادة التحويلية أهميتها في الشركات محل الدراسة من أنها قد تمثل النمط القيادي المناسب لهذه الشركات؛ نظراً لما يمتاز به هذا النمط القيادي من صفات وممارسات تسهم في تطوير قدرات المرؤوسين وإبداعاتهم في تحقيق أهداف الشركات نظراً للتغير السريع في طبيعة عملها، والتحديات التي تواجهها، لا سيما في الوقت الراهن.

أبعاد القيادة التحويلية:

يرى Bass و Avolio (2000) أن أبعاد القيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستئثار الفكرية والاعتبار الضمني. ولأغراض هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على الأبعاد الأربعة التي أوردتها Bass و Avolio (2000)، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد.

1 - التأثير المثالي:

يرى Barbuto و Burbach (2006، 56) أن التأثير المثالي: هو قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين، وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه. وأورد ماجد وبدر اوي (2013) أن التأثير قد يحصل بالتصريحات التي يقدمها القائد لمرؤوسيه بوصفها جزءاً عاطفياً أساسياً من تأثير القيادة التحويلية بواسطة مخاطبة القائد مستخدماً عبارات مؤثرة فيهم، وبسلوك يمكن القائد من كسب إعجاب المرؤوسين وثقتهم واحترامهم، مع غرس روح الفخر والتسامي فيهم والاستمرارية والعزم الكبيرين في السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وإظهار مستوى عالٍ من الأخلاق.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد التأثير المثالي من خلال المؤشرات الآتية :

- مرونة القائد.
- إثارة حماس التابعين.
- تقليد الأتباع للقائد.
- قدرة القائد على الإقناع في تنفيذ القرارات.
- توجيه الضريق وحشد الطاقات.
- تصرفات القائد تتجاوز الأزمات بنجاح.

2 - الحفز الإلهامي :

يتمثل الحفز الإلهامي في تصرف القادة التحويليين بطرق تستثير مرؤوسيههم وتولد لديهم الدافعية والتحمدي لتحقيق الأهداف بشكل مشترك، ويرى Northouse (2012، 167) أن الحفز الإلهامي هو: أن يصنع القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل ويعمل على إقناع الأتباع بها والعمل على تحقيقها، ويعمل القائد على إيجاد رؤية مشتركة بينه وبين العاملين، ويحفزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل، بالإضافة إلى العلاقات القوية معهم من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تقوي الروابط وتؤدي لتحويل القيم بين الطرفين لتصبح قيماً مشتركة.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد الحفز الإلهامي من خلال المؤشرات الآتية :

- التحدي وتجاوز المعوقات.
- قلة الأخطاء في العمل.
- ارتفاع درجة الوعي لدى التابعين.
- زيادة الإنتاجية.
- تنفيذ الأعمال بشكل جماعي.
- حشد جهود العاملين في استغلال الفرص.

3 - الاستنارة الفكرية :

أشار Jung و Avolio (1999، 445 - 462) إلى أن الاستنارة تتحقق عندما يشجع القائد التحويلي المرؤوسين على حل المشاكل بطريقة مبدعة من خلال دفعهم للبحث عن الأفكار الجديدة ودعم النماذج المميزة لأداء العمل، وأورد الشنطي (2016) أن الاستنارة الفكرية : تعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يحلون المشكلات وخاصة الروتينية منها بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل في إثارة أتباعه للتفكير بطرق جديدة لحل المشكلات، والبحث عن حلول منطقية لها.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد الاستنارة الفكرية من خلال المؤشرات الآتية :

- تكريم القائد للمبدعين.
- تحفيز القائد للعاملين للقيام بكل طاقتهم.
- تكريم القائد للمتميزين في الأداء.
- حصول الأفراد على منافع نتيجة تحقق الأهداف.
- إقرار القادة للحلول التي قام بها العاملين.
- تنفيذ عدد من الدورات للقادة والأتباع.

4 - الاعتبار الفردي :

ذكر Avolio, Waldman و Yammarino (1991، 13) بأن الاعتبار الفردي يعني قيام القائد بالاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، بالإضافة إلى بناء الثقة، ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين. وأشار الغامدي (2011، 20) إلى أنها تعني "اهتمام القائد الشخصي بمروؤسيه، والاستجابة لهم في توزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق النمو".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعد التأثير المثالي من خلال المؤشرات الآتية :

- تكريم المرؤوسين وشكرهم والثناء عليهم.
- تقييم أداء المرؤوسين ومراعات الفروق الفردية فيما بينهم.
- عمل برامج لتأهيل وتطوير المرؤوسين.
- إصغاء القائد إلى كل المرؤوسين وهمومهم.
- وجود لوائح تحدد الفروق الفردية.
- مشاركة القائد المرؤوسين أغلب مناسباتهم.

الدراسات السابقة:

دراسة Le و Lei (2019) : هدفت إلى استكشاف الاختلافات في تأثيرات القيادة التحويلية في كل جانب من جوانب القدرة على الابتكار في المنتجات وابتكار العمليات، في الشركات الصينية لصناعة الأدوية من خلال تقييم دور تبادل المعرفة وآلية الإشراف كمتغير وسيط في تأثيرات القيادة التحويلية على الدعم التنظيمي المتصور (POS)، وأشارت النتائج إلى اختلاف تأثير القيادة التحويلية وتبادل المعرفة في جوانب محددة من القدرة على الابتكار معتمدة على مدى نقاط البيع للموظفين، وأن تبادل المعرفة تتوسط تأثيرات القيادة التحويلية على قدرات الابتكار ووجود علاقة بين القيادة التحويلية والجوانب المحددة لقدرة الابتكار من خلال دور إلهام التحفيز، وتبادل المعرفة، وتعزيز نقاط البيع.

دراسة التويجري (2017) : هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام التربوية بمنطقة القصيم، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية عالية، وأن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة عالية.

دراسة النشمي وفرحان (2017) : هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي.

دراسة الضالعين (2016) : هدفت إلى معرفة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الاستراتيجية.

دراسة إبراهيم (2016) : هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة سوداني للاتصالات بولاية البحر الأحمر في السودان، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها : (الأثر المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية)، على فاعلية عملية القرار، وأن الاعتبارية الفردية كانت لها نسبة الأثر الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية القرار.

دراسة اشتيوي (2016): هدفت إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي في مجمع الشفاء الطبي بغزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين جودة القرارات الإدارية، وكان واقع جودة القرارات الإدارية فيها بدرجة كبيرة.

دراسة عبدالله وعمار (2016): هدفت إلى معرفة أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرارات الإدارية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، وتوصلت الدراسة إلى أن للتنظيم الرسمي أثراً مهماً في تحقيق أهداف الشركة.

دراسة أبو قاعود والربابعة (2015): هدفت إلى معرفة أثر توافر خصائص القيادة التحويلية المتمثلة في: إلهام القيادة، والتأثير المثالي، وتشجيع واستثارة الأفراد، والجدبية القيادية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتمثلة في: تشخيص المشكلة، وجمع المعلومات، وصياغة البدائل، واتخاذ القرار، وتنفيذ القرار، وتقييمه، في الوزارات الخدمية العامة في محافظة الكرك، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص القيادة التحويلية كان مرتفعاً، وهناك تأثير لخصائص القيادة التحويلية في القرارات مجتمعة، وقد كان أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية القرارات بعد إلهام القيادة، وتشجيع واستثارة الأفراد.

دراسة واعر (2015): هدفت إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) في الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية والإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين.

دراسة أبو عاشور وشطناوي (2014): هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وتوصلت إلى أن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية كانت مرتفعة.

دراسة الغزالي (2012): هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية على فاعلية عملية القرارات الإدارية في شركات التأمين الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية في فاعلية عملية القرارات.

دراسة Asikgil وAydogdu (2011): هدفت إلى معرفة تأثير سلوك القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية في قطاع الإنتاج في شركة الأدوية التركية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة التحويلية ومكونات الثقافة التنظيمية وأن للقيادة التحويلية دوراً في الثقافة التنظيمية، وتأثيراً على تحقيق بيئة العمل. ولها تأثير إيجابي في زيادة أداء الموظفين والعلاقات الداعمة بينهم.

دراسة العنزي (2010): هدفت إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأنماط الاتصالات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية بخصائصه المتمثلة في: توقيت اتخاذ القرار، وسهولة تنفيذ القرار، وقبول القرار.

دراسة العزاوي والجرجري (2010): هدفت إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري من خلال قياس علاقة الارتباط والتأثير بينهما في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بمصنع أدوية نبوى، وتوصلت الدراسة إلى إسهام أبعاد القيادة التحويلية في التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية في تحقيق جودة العمل الإداري، ووجود علاقة ارتباط وتأثير معنويتين لتلك الأبعاد في جودة العمل الإداري.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها فاعلية القرارات الإدارية كمتغير تابع، كدراسة الضلاعين (2016)، الغزالي (2012)، العنزي (2010)، ودراسة عبد الله وعمار (2016)، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها القيادة التحويلية كمتغير مستقل، كدراسة Le وLe (2019)، النشمي وفرحان (2017)، إبراهيم (2016)، ودراسة اشتيوي (2016)، وأيضاً اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على القيادة التحويلية كمتغير مستقل وفاعلية القرارات الإدارية كمتغير تابع، كدراسة إبراهيم (2016)، التويجري (2017)، أبي قاعود والرابعة (2015)، ودراسة الغزالي (2012).

واتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تحديد مجتمع الدراسة نحو الشركات الصناعية كمجتمع للدراسات ومنها الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية كمجتمع للدراسة الحالية. وتميزت الدراسة عن الدراسات السابقة : بأنها بحثت أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية كنتيجة للقرارات وليس كخطوات أو مراحل لاتخاذها، كما أنها طبقت في بيئة تنظيمية يمنية مختلفة إلى حد كبير عن البيئات التي طبقت فيها تلك الدراسات من حيث الاستقرار وتأثير البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها باستثناء الدراسات اليمنية التي لم يطبق أي منها في الشركات المصنعة للأدوية التي تمثل مجتمع الدراسة الحالية. كما تناولت الدراسة الحالية جميع الشركات المصنعة للأدوية من جميع المناطق الجغرافية في الجمهورية اليمنية بما فيها شركة رفا فارما التي تقع في سينون في محافظة حضرموت والتي لم تتناولها أي دراسة سابقة تناولت مواضيع أخرى في هذه الشركات؛ كون الوصول إليها أكثر مشقة وعناء في ظل ظروف اقتصادية وأمنية استثنائية نتيجة للحرب التي تمر بها اليمن.

مشكلة الدراسة:

إن تعقد مهمات المنظمات الصناعية في مواجهة متطلبات العصر الحديث والتكيف معها ومارافقتها من مستجدات ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يفرض عليها اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المواكبة لتلك التغيرات والمستجدات، وأن يكون لقاداتها التأثير في فاعلية تلك القرارات وأن تؤدي دورها في استثمار التطورات والتغيرات والوفاء بمتطلبات البيئة وحماية المنظمات من أجل مواصلة أنشطتها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها (محمد، 2013).

إن اتصاف القرارات الإدارية التي تتخذها المنظمة بالفاعلية قد يمكن المنظمة من الاستجابة للمتغيرات والمستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية، كما قد يمكنها من التوظيف الأمثل لمواردها المختلفة وبما يجعلها قادرة على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة، وأن تحقيق فاعلية القرارات المتخذة يتطلب من المنظمة تبني أحدث الأساليب الإدارية والقيادية، ولعل من أهمها أسلوب أو نمط القيادة التحويلية والذي قد يمكن المنظمة من إحداث التغيير والتطوير المنشود في ظل التغيرات والمستجدات المتسارعة في البيئة.

إن القيادة التحويلية تعد أحد الأنماط القيادية التي قد يكون لها دور فاعل في مواكبة المتغيرات والمستجدات، إضافة إلى قدرتها على استثارة قدرات ومهارات الأتباع واستغلال الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم وتطويرهم وتأهيلهم، وبث روح الحماس فيهم لتنفيذ مهامهم وأعمالهم بكفاءة وفعالية والتي عادة ما تكون ناتجة عن القرارات الإدارية المتخذة في المنظمة. وهو ما أكدته دراسة الغزالي (2012) التي بينت وجود أثر للقيادة التحويلية في فاعلية عملية القرارات في شركات التأمين الأردنية، ودراسة النشمي وفرحان (2017) التي أظهرت وجود تأثير للقيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، ودراسة أبو قاعود والرابعة (2015) التي بينت أثر خصائص القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، ودراسة واعر (2015) التي أظهرت وجود تأثير لأنماط القيادة على الإبداع الإداري في مجمع صيدال في الجزائر، وكذلك دراسة Asikgil وAydogdu (2011) التي توصلت إلى وجود تأثير لسلوك القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية في قطاع الإنتاج في شركة الأدوية التركية.

تعد الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية من المنظمات المهمة على المستوى الوطني؛ إذ تسهم في تنمية المجتمع وزيادة موارده من خلال تغطيتها نسبة (23.38%) من الاحتياجات الكلية للسوق المحلي من الأدوية والمستلزمات الطبية التي يحتاجها المجتمع اليمني (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017)، إضافة إلى رفق الاقتصاد الوطني بعملة أجنبية من خلال صادراتها إلى السوق الخارجي، وأي قرار من قراراتها يكون له أثر إيجابي أو سلبي على المؤسسات والأفراد والبيئة المحيطة بحسب طبيعة تلك القرارات الإدارية، لاسيما في ظل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تؤثر في فاعلية القرارات الإدارية المتخذة فيها، مما يفرض تحديات أكبر على تلك الشركات في مواجهة تلك التغيرات بأساليب إدارية حديثة، ومن أهم الأساليب الإدارية التي يمكن اتباعها الأنماط القيادية الملائمة التي تناسب بيئة عمل تلك الشركات، ويعد نمط القيادة التحويلية من أهم هذه الأنماط بل وأكثرها تناسبا للشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية؛ كونها تتطلب إجراء تغيير في واقعها يمكنها من إحداث تحول كبير في طبيعة نشاطها ومنتجاتها كي تلبى احتياجات السوق المحلي المتزايدة في ظل الحرب الدائرة في اليمن، ونتيجة لصعوبة استيراد بعض المنتجات الدوائية من الخارج، وهذا يحتم على هذه الشركات اتخاذ قرارات فاعلة في هذا الاتجاه ليس فقط لمواجهة الاحتياجات بل حتى كجانب إنساني تجاه بعض المرضى الذين قد يكونوا غير قادرين على شراء الأدوية الأجنبية، وهذا ما يجعل موضوع هذه الدراسة من المواضيع التي تحتاج إلى دراسة واستقصاء، لاسيما أنه لم يتم إجراء دراسة حول هذا الموضوع في البيئة اليمنية في هذه الشركات.

إن الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية كغيرها من منظمات الأعمال الأخرى، تواجه العديد من التحديات على مستوى البيئة الداخلية، وكذلك تهديدات على مستوى البيئة الخارجية من خلال الأوضاع الاقتصادية والسياسية في البلاد، فهناك فرص متاحة لم يستفاد منها كتوفر أيداء عاملة ذات كفاءة عالية لزيادة الخطوط الإنتاجية لتغطية الإحتياج المحلي من الأدوية، وهناك تهديدات لم يتم مواجهتها كتغطية السوق المحلي بمنتجات الشركات الخارجية، وهذا قد ينعكس على ضعف استغلال الموارد المتاحة الذي قد يكون بسبب الأساليب الإدارية والقيادية المتبعة في هذه الشركات، أو بسبب عدم اتخاذ قرارات فاعلة تجاه استغلال الفرص وتوظيف الموارد المتاحة فيها، كما تعاني الشركات من قصور في جوانب تم التعرف عليها أثناء الزيارات الاستطلاعية للشركات محل الدراسة، وذلك من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض قادة تلك الشركات. ويمكن إبراز المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية؟
أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- معرفة مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.
- معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.
- قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.
- معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية تعزى للمتغيرات المنظمية المتمثلة في: عمرا الشركة، حجم الشركة، وملكية الشركة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في الآتي:

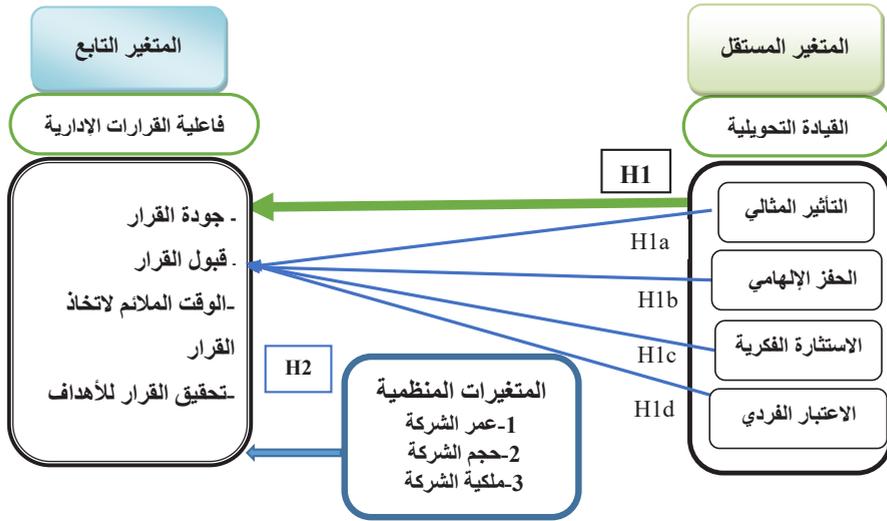
- تقدم الدراسة تأصيلاً نظرياً علمياً لمفهومى فاعلية القرارات الإدارية والقيادة التحويلية.
- رفد المكتبة الإدارية بهذه الدراسة التي تمثل إضافة معرفية للمكتبة.
- أهمية متغيري الدراسة (فاعلية القرارات الإدارية، والقيادة التحويلية): لما لهما من دور كبير في الارتقاء بمستوى أداء الشركات، إذ إن جميع الأعمال التي تنفذ في المنظمات ما هي إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، فضلاً عن أن القيادة التحويلية تعمل على إجراء تغيير وتحويل في واقع المنظمة ونقلها من وضعها الحالي إلى وضع أفضل.
- تحليل واقع الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية من حيث تحقق فاعلية القرارات الإدارية التي تتخذها تلك الشركات ومستوى ممارسة قادة الشركات لسلوك القيادة التحويلية.
- مساعدة واضعي السياسات ومتخذي القرارات الإدارية في الشركات محل الدراسة لوضع سياسات واتخاذ قرارات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبما يمكن الشركات من القدرة على الاستمرار والمنافسة على المستوى الإقليمي والدولي.

مصطلحات الدراسة

1. فاعلية القرار: عرف القهوي وآخرون (2013، 238) القرار الفاعل بأنه "ذلك القرار القادر على تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة". ولأغراض هذه الدراسة تعرف فاعلية القرارات الإدارية بأنها: تحقيق القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية للأهداف التي اتخذت من أجلها، بمستوى جودة عالية وفي الوقت الملائم مع قبولها من قبل المشاركين في تنفيذها.
2. القيادة التحويلية: عرفها Northouse (2012، 70) بأنها القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، وتعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة. ولأغراض هذه الدراسة تعرف القيادة التحويلية: بأنها نمط قيادي يسعى القائد من خلاله إلى التأثير الفعال في اتجاهات وقناعات وسلوك، ونشاط وثقة الأتباع في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، وإلهامهم بتطوير قدراتهم وابتكاراتهم، وجعلهم جزءاً من منظومة العمل، وتمكينهم للمشاركة في تحقيق أهداف الشركات.
3. الشركات المصنعة للأدوية: هي جميع الشركات المعنية بصناعة الأدوية في نطاق الجمهورية اليمنية والخاضعة لإشراف الهيئة العليا لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

نموذج الدراسة:

لقد تم بناء النموذج المعرفي استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها والاطلاع على بعض نماذج الدراسات السابقة، فهو يتكون من المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية، والمتغير التابع المتمثل في فاعلية القرارات الإدارية، كما يوضح ذلك الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعري للدراسة

وقد تم بناء النموذج وتحديد أبعاد متغيراته استناداً إلى مرجعيات متمثلة في مجموعة من النماذج والدراسات السابقة، حيث تم اختيار أربعة أبعاد لفاعلية القرارات الإدارية، منها ثلاثة أبعاد وفقاً لما ورد في نموذج (Vroom & Yetton, 1973)؛ نظراً لتناسق هذه الأبعاد مع فاعلية القرارات الإدارية، وبما أن تحقيق الأهداف يعد جوهر القرارات الإدارية والغاية الأخيرة التي تسعى إليها الشركات ومنها شركات الأدوية، فقد تم إضافة تحقيق القرار للأهداف كبعد رابع من أبعاد فاعلية القرارات الإدارية في النموذج، كما تم اختيار أربعة أبعاد للقيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي استناداً إلى نموذج Bass و Avolio (2000)، إضافة إلى العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة Le و Le (2019) ودراسة النشمي وفرحان (2017).

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية تعزى للمتغيرات المنظمية المتمثلة في: عمر الشركة، حجم الشركة، ملكية الشركة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في دراسة أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة القيادات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية والمتمثلة في: مدراء العموم، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب (المشرفين).
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية في إطار حدود الجمهورية اليمنية والبالغ عددها تسع شركات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية، كما تم جمع المعلومات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية وهي التي تشكل قطاع الصناعة الدوائية في اليمن، الذي يعد من القطاعات الحديثة والناشئة، وقد وصل عدد مصانع الأدوية المنتجة في اليمن إلى تسعة مصانع (تقرير الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017). وقد تكون مجتمع الدراسة من قادة الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية البالغ عددها تسع شركات، وذلك بحسب إحصائية تقرير الجهاز المركزي للإحصاء (وزارة التخطيط، 2014)، والهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2017). وتضم هذه الشركات (330) مفردة موزعة على القيادات الآتية: مديرو العموم، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب (المشرفين)، وفقاً لإحصاءات مديري الموارد البشرية في هذه الشركات (2018).

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل لقادة الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، بواقع (330) مفردة، والجدول (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة على مستوى كل شركة.

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

م	اسم الشركة	مديرو العموم	مديرو الإدارات	رؤساء الأقسام	رؤساء الشعب	إجمالي العينة	النسبة المئوية
1	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية يدكو YDCO	1	20	16	12	49	14.84 %
2	شركة سبأ لصناعة الأدوية والكيماويات - (سبأ فارما) S. Pharma	1	12	13	12	38	11.51 %
3	شركة شفاكو للصناعات الدوائية Shfaco	1	10	20	11	42	12.72 %
4	الشركة الدولية لصناعة الأدوية Pharma kir	1	12	9	6	28	8.48 %

جدول (1) : يتبع

م	اسم الشركة	مديرو العموم	مديرو الإدارات	رؤساء الأقسام	رؤساء الشعب	إجمالي العينة	النسبة المئوية
5	الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية مودرن فارما M. Pharma	2	14	18	16	50	15.15 %
6	شركة بيوفارم للصناعات الدوائية B. Pharm	1	10	9	7	27	8.18 %
7	الشركة العالمية لصناعة الأدوية - جلوبال فارما G. Pharma	1	13	16	14	44	13.33 %
8	الشركة اليمنية المصرية YE	1	11	12	5	29	8.78 %
9	شركة رفا فارما Rfa Pharma	1	8	7	7	23	6.96 %
	الإجمالي	10	110	120	90	330	100 %

وحدة التحليل :

تمثلت وحدة التحليل لهذه الدراسة في الشركة؛ كون متغيرات الدراسة على مستوى الشركة.

أداة الدراسة :

لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم تطوير الاستبانة في ضوء الإطار النظري، واستناداً إلى بعض الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة كدراسات العنزي (2010)، حسن والعجي (2013)، الحسن (2013)، واشتبوي (2016)، فيما يتعلق بفقرات فاعلية القرارات الإدارية، وكذلك دراسات بدير، فارس، وعفانة (2015)، الرقب (2010)، الغزالي (2012)، سليمان، العزاوي والجرجري (2016)، والشنطي (2016) فيما يتعلق بالقيادة التحويلية، وقد تكونت الاستبانة من قسمين: تمثل القسم الأول في: المتغيرات الديموغرافية وتعلق بالمستجيب، ويتكون هذا القسم من (6) متغيرات هي: (النوع - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - طبيعة العمل - سنوات الخدمة)، وتمثل القسم الثاني: في متغيرات الدراسة وأبعادها المتمثلة في المتغير التابع، والمتغير المستقل، وقد بنيت الاستبانة في ضوء مقياس ليكرت الخماسي (أُتفق بشدة، أُتفق، غير متأكد، لا أُتفق، لا أُتفق بشدة)، حيث أعطيت (5) درجات لأتفق بشدة، و(4) درجات لأتفق، و(3) درجات لغير متأكد، درجتان لـ لا أُتفق، ودرجة واحدة لـ لا أُتفق بشدة، والجدول (2) يوضح متغيري الدراسة وأبعادها وعدد فقرات كل بعد، والدراسات السابقة التي تم الاستناد إليها في إعداد فقرات الاستبانة.

جدول (2) : متغيري الدراسة وأبعادها وعدد فقراتها

الدراسة التي تم الاستناد إليها	النسبة المئوية	عدد الفقرات	البعد	المتغير
بدير وآخرون (2015)	15.51 %	9	التأثير المثالي	المتغير المستقل:
الشنطي (2016)	10.34 %	6	الحفز الالهامي	
النشمي وفرحان (2017)	10.34 %	6	الاستثارة الفكرية	القيادة التحويلية
إبراهيم (2016)	13.79 %	8	الإعتراف الفردي	

جدول (2)؛ يتبع

المتغير	البعد	عدد الفقرات	النسبة المئوية	الدراسة التي تم الاستناد إليها
المتغير التابع: فاعلية القرارات الإدارية	جودة القرارات	7	12.0 %	الحسني (2013) اشتيوي (2016)
	قبول القرارات	9	15.51 %	العنزي (2010) أبو عاشور وشطناوي (2014)
	الوقت الملائم لاتخاذ القرارات	6	10.34 %	الغزالي (2012)
	تحقيق القرار للأهداف	7	12.0 %	الضلاعين (2016) Marakas (2003)
	إجمالي الفقرات	58	100 %	

كما يوضح الجدول (3) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج.

جدول (3)؛ كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

إذا كان المتوسط	المعنى أو التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة (النسبة المئوية)	مستوى الممارسة أو التحقق
أقل من 1.8	لا أتفق بشدة	أقل من 36 %	منخفض جداً
من 1.8 وأقل من 2.6	لا أتفق	من 36 % وأقل من 52 %	منخفض
من 2.6 وأقل من 3.4	غير متأكد	من 52 % وأقل من 68 %	متوسط
من 3.4 وأقل من 4.2	أتفق	من 68 % وأقل من 84 %	عال
من 4.2 حتى 5	أتفق بشدة	من 84 % حتى 100 %	عال جداً

توزيع الاستبانة :

لقد تم توزيع عدد (330) استبانة على عينة الدراسة في الشركات محل الدراسة وتم استعادة (305) استبانة، وقد تم استبعاد (32) استبانة لعدم صلاحيتها، وبالتالي فقد أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (273) استبانة بنسبة (82.7 %) من إجمالي الاستبانات الموزعة إلى العينة. حيث شملت العينة: مدراء العموم، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب (المشرفين).

اختبار الثبات والمصدقية لأداة الدراسة :

أولاً: الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة محكمين من أساتذة متخصصين في الإدارة، وكذلك على عدد من مديري الشركات لخبرتهم الإدارية، لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تطويرها، وفي ضوء ملحوظات المحكمين فقد تم التعديل في صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى، وأصبح عدد فقرات الاستبانة (58) فقرة مقارنة بـ (67) فقرة قبل التحكيم.

ثانياً: اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة :

للتأكد من عدم وجود فقرات أو أبعاد في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي له هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة. وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.614)، (0.845) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة، كما أن جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.840) و(0.938) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة.

ثالثاً: اختبار الثبات لأداة الدراسة:

لمعرفة درجة ثبات متغيري الدراسة وأبعادهما، وكذلك مصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's alpha؛ وذلك للتأكد من نسبة ثبات المتغيرات وصدق آراء العينة فيه، كما يوضح ذلك الجدولان (4، 5).

جدول (4): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للمتغيرات الدراسة

متغيرات الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\alpha}$
القيادة التحويلية	29	0.951	0.975
فاعلية القرارات الإدارية	29	0.949	0.974

يتضح من الجدول (4)، أن أبعاد المتغيرات جاءت بدرجة ثبات تراوح بين (0.949) و(0.951) وبدرجة مصداقية تراوح بين (0.974) و(0.975). وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

جدول (5): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\alpha}$
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	9	0.891	0.944
	الحفز الإلهامي	6	0.820	0.905
	الاستثارة الفكرية	6	0.839	0.916
فاعلية القرارات الإدارية	الإعتراف الفردي	8	0.871	0.933
	جودة القرارات الإدارية	7	0.854	0.924
	قبول القرارات الإدارية	9	0.872	0.934
	الوقت الملائم لاتخاذ القرارات الإدارية	6	0.860	0.928
	تحقيق القرار الأهداف	7	0.902	0.950

يتضح من الجدول (5) أن قيمة درجة الثبات لجميع أبعاد الاستبانة تراوحت بين (0.820) و(0.902)، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة بين (0.905) و(0.950). وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع أبعاد الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية:

يوضح الجدول (6) خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (6) : خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	الذكور	210	77 %
	الإناث	63	23 %
العمر	أقل من 30 سنة	70	25.6 %
	من 31 - 40 سنة	136	50 %
	من 41 - 50 سنة	55	20.1 %
	من 51 سنة فأكثر	12	4.3 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	194	71 %
	دبلوم عالي	42	15.3 %
	ماجستير	11	4 %
	دكتوراه	1	0.36 %
	أخرى	25	9.1 %
المسمى الوظيفي	مدير عام	9	3.3 %
	مدير إدارة	86	31.5 %
	رئيس قسم	102	37.36 %
	رئيس شعبة	76	27.8 %
طبيعة العمل	إداري	109	29.9 %
	فني	59	21.6 %
	إداري فني	56	20.5 %
	أخرى	49	20 %
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	49	20 %
	من 5 - 10 سنوات	80	29.3 %
	من 11 - 15 سنة	84	30.7 %
	أكثر من 15 سنة	60	21.9 %

نتائج الدراسة ومناقشتها:

مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية :

يوضح الجدول (7) مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

جدول (7) : نتائج مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية

مستوى التحقق	تقدير مدى الممارسة لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95 %		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
عالٍ	70.0 %	73.6 %	71.8 %	0.752	3.590	تحقيق القرار للأهداف	1
عالٍ	67.2 %	70.4 %	68.8 %	0.666	3.439	قبول القرارات الإدارية	2
عالٍ	66.5 %	69.8 %	68.2 %	0.705	3.408	جودة القرارات الإدارية	3
عالٍ	66.5 %	69.9 %	68.2 %	0.723	3.408	الوقت الملائم لاتخاذ القرارات الإدارية	4
عالٍ	67.8 %	70.7 %	69.2 %	0.612	3.462	متوسط فاعلية القرارات الإدارية	

يتضح من الجدول (7) أن مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية في الشركات محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفاعلية القرارات الإدارية (3.462) وبانحراف معياري (612.0) وبنسبة (69.2%)، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الضلاعين (2016) بتحقيق فاعلية القرارات الإدارية بنسبة (68.7%) في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، كما تنسجم مع نتيجة دراسة مطر (2009) التي بينت أن تحقق فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بلغت (76.7%)، ولكن نتيجة هذه الدراسة تختلف مع دراسة إبراهيم (2016) في تحقيق فاعلية القرارات في شركة الكهرباء السودانية، ومع دراسة الغزالي (2012) التي توصلت إلى أن تحقق فاعلية القرارات في شركات التأمين الأردنية بلغت (28%).

كما يتضح من الجدول (7) أن بعد تحقيق القرار للأهداف جاء في المرتبة الأولى من حيث التحقق وبمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.590) وبانحراف معياري (0.752) وبنسبة (71.8%)، وقد يعود ذلك إلى أن قادة الشركات يمارسون سلوكيات متنوعة بغرض تحقيق الأهداف بما في ذلك إثارة الرؤوسين وتحفيزهم نحو إنجاز أعمالهم بمستوى عالٍ، مما يعطي دافعا لدى الرؤوسين بتوظيف كامل طاقتهم وقدراتهم في الإنجاز من أجل تحقيق الأهداف، وهذه النتيجة تنسجم مع نتيجة دراسة عبد الله وعمار (2016) بتحقيق أهداف القرارات بمتوسط (3.02) في الشركة السودانية للكهرباء.

بينما جاء بعد الوقت الملائم لاتخاذ القرارات الإدارية في المرتبة الأخيرة من حيث التحقق وبمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.408) وبانحراف معياري (0.723) وبنسبة (68.2%)، وقد يعود حصول هذا البعد على المرتبة الأخيرة إلى أن القادة قد يهتمون بجودة القرارات مما يجعلهم يتأثرون ويتأخرون عن الوقت الملائم لاتخاذ القرار، وبالتالي يتم النظر من قبل بعض الرؤوسين إلى وقت اتخاذ القرار بأنه غير ملائم، وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة العنزي (2010) في وزارة العدل الكويتية.

مستوى ممارسة القيادة التحويلية :

يوضح الجدول (8) مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.

جدول (8) : نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى الممارسة لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95 %	
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
1	الاستشارة الفكرية	3.457	0.729	69.1 %	70.9 %	67.4 %
2	الحفز الالهامي	3.437	0.661	68.7 %	70.3 %	67.2 %
3	التأثير المثالي	3.383	0.713	67.7 %	69.4 %	66.0 %
4	الاعتبار الفردي	3.313	0.736	66.3 %	68.0 %	64.5 %
	متوسط القيادة التحويلية	3.397	0.631	67.9 %	69.4 %	66.5 %

يتضح من الجدول (8) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية (3.397) وبانحراف معياري (0.631) وبنسبة (67.9%)، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة Saif و Ahmad, Razzaq, Rehman, Gul (2012) التي بينت أن ممارسة القيادة التحويلية بلغت (66%) في شركات الأدوية الباكستانية، كما تنسجم مع نتيجة دراسة النشمي وفرحان (2017) بممارسة القيادة التحويلية، حيث بلغ المتوسط (3.644) والنسبة (72.9%) في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، وكذلك تنسجم مع نتيجة دراسة العزاوي والجرجري (2010) التي بينت أن ممارسة القيادة التحويلية كانت بمستوى عالٍ في شركات الأدوية في نينوى بمؤشر كلي (0.85)، كما تنسجم مع نتيجة دراسة اشتبوي (2016) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كانت بمستوى عالٍ وبنسبة (73.650) في مجمع الشفاء في غزة.

كما يتضح من الجدول (8) أن بعد الاستئارة الفكرية جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.457) وبانحراف معياري (0.729) وبنسبة (69.1%)، وقد يعود ذلك إلى أن قادة الشركات يمارسون سلوكيات إثارة المرؤوسين على الإبداع والابتكار في أعمالهم مما يعطي دافعا لدى المرؤوسين بتوظيف طاقاتهم وقدراتهم في الإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشاكل التي تواجههم، وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، لا سيما مع زيادة حدة المنافسة بين الشركات المصنعة للأدوية وإنزال أصناف جديدة للسوق وضغوط الشركات الخارجية، حيث إن ذلك يتطلب من قادة الشركات استئارة وتشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار حتى تتميز شركاتهم وتواكب متطلبات السوق. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة Asikgil وAydogdu (2011) التي بينت أن ممارسة الإبداع الفكري كانت عالية في شركات الأدوية التركية.

بينما بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.313) وبانحراف معياري (0.736) وبنسبة متوسطة بلغت (66.3%)، وقد يعود ذلك إلى أن الكثير من القادة يهتمون بالإنجاز للمهام والأعمال، وضعف الاهتمام بالأفراد وتدريبهم واحتياجاتهم المختلفة، وهذه النتيجة تنسجم مع نتيجة دراسة إبراهيم (2016) التي بينت أن ممارسة الاعتبار الفردي كانت كبيرة في شركة الكهرباء السودانية.

نتائج اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية". ولاختبار هذه الفرضية والفرضيات المنبثقة من هذه الفرضيات، فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
							يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
*0.000	22.539	0.808	*0.000	508.003	0.652	0.808	للقيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فائق.

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقق فاعلية القرارات الإدارية، فقد بلغت درجة معامل التحديد (0.652) (R^2)؛ وهذا يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (0.652) من التباين أو التغيرات في فاعلية القرارات الإدارية الخاص بالشركات محل الدراسة، مما يشير إلى أن (65.2%) من فاعلية القرارات الإدارية في هذه الشركات ناتج من سلوكيات القيادة التحويلية التي يمارسها القادة في هذه الشركات، وأن (34.8%) من فاعلية القرارات الإدارية في الشركات محل الدراسة تعود لعوامل أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.808)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي أي زيادة في ممارسة القيادة التحويلية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (80.8%) في فاعلية القرارات الإدارية، وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الأولى المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة الغزالي (2012) التي أظهرت وجود أثر للقيادة التحويلية في فاعلية القرارات بنسبة (54.3%) في شركات التأمين الأردنية، ومع دراسة أبو عاشور وشطناوي (2014) التي توصلت إلى وجود أثر للقيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية بمتوسط (0.865) في مجمع الشفاء بفلسطين.

وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الأولى:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، والجدول (10) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر التأثير المثالي في فاعلية القرارات الإدارية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	16.307	0.704	*0.000	265.905	0.495	0.704	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في فاعلية القرارات الإدارية

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فاعل.

يتضح من الجدول (10) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتأثير المثالي في فاعلية القرارات الإدارية، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.495)؛ وهذا يعني أن التأثير المثالي يفسر ما نسبته (0.495) من التباين أو التغيرات في فاعلية القرارات الإدارية الخاص بالشركات محل الدراسة، مما يشير إلى أن (49.5%) من فاعلية القرارات الإدارية في هذه الشركات ناتج من ممارسة التأثير المثالي من قبل قادة هذه الشركات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.704)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في ممارسة القادة لسلوكيات التأثير المثالي بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (70.4%) في فاعلية القرارات الإدارية، وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الأولى المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغزالي (2012) التي بينت أن أكبر أثر كان للتأثير المثالي بنسبة (54.3%) في شركات التأمين الأردنية.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، والجدول (11) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر الحفز الإلهامي في فاعلية القرارات الإدارية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	15.703	0.690	*0.000	246.585	0.476	0.690	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في فاعلية القرارات الإدارية

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فاعل.

يتضح من الجدول (11) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في فاعلية القرارات الإدارية، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.476)؛ وهذا يعني أن الحفز الإلهامي يفسر ما نسبته (0.476) من التباين أو التغيرات في فاعلية القرارات الإدارية الخاص بالشركات محل الدراسة، مما يشير إلى أن (47.6%) من فاعلية القرارات الإدارية في الشركات ناتج من ممارسة الحفز الإلهامي من قبل قادة هذه الشركات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.690)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في ممارسة القادة لسلوكيات الحفز الإلهامي بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (69.0%) في فاعلية القرارات الإدارية، وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الأولى، المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو قاعود والربابعة (2015) التي أظهرت وجود تأثير للحفز الإلهامي في فاعلية القرارات الإدارية، حيث كان أعلى أثر لحفز القادة في الوزارات الخدمية في الكرك ما نسبته (75.2%).

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، والجدول (12) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر الاستثارة الفكرية في فاعلية القرارات الإدارية

نص الفرضية	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في فاعلية القرارات الإدارية	0.720	0.518	291.331	*0.000	0.720	17.068	*0.000

* الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فائق.

يتضح من الجدول (12) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في فاعلية القرارات الإدارية، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.518)؛ وهذا يعني أن الاستثارة الفكرية تفسر ما نسبته (51.8%) من التباين أو التغيرات في فاعلية القرارات الإدارية الخاص بالشركات محل الدراسة، مما يشير إلى أن (51.8%) من فاعلية القرارات الإدارية في هذه الشركات ناتج من ممارسة الاستثارة الفكرية من قبل قادة هذه الشركات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.720)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في ممارسة القادة لسلوكيات الاستثارة الفكرية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (72.0%) في فاعلية القرارات الإدارية، وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الأولى المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة الغزالي (2012) التي أظهرت وجود أثر للاستثارة الفكرية، بنسبة (68.15%) في شركات التأمين الأردنية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، والجدول (13) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (13): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر الاعتبار الفردي في فاعلية القرارات الإدارية

نص الفرضية	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في فاعلية القرارات الإدارية	0.755	0.570	359.195	*0.000	0.755	18.952	*0.000

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فائق.

يتضح من الجدول (13) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في فاعلية القرارات الإدارية، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.570)؛ وهذا يعني أن الاعتبارات الفردية تفسر ما نسبته (57.0%) من التباين أو التغيرات في فاعلية القرارات الإدارية الخاص بالشركات محل الدراسة، مما يشير إلى أن (75.5%) من فاعلية القرارات الإدارية في هذه الشركات ناتج من ممارسة الاعتبارات الفردية من قبل قادة هذه الشركات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.755)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في ممارسة القادة لسلوكيات الاعتبار الفردي بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (75.5%) في فاعلية القرارات الإدارية، وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الأولى المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات محل الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (2016) بوجود أثر للاعتبارية الفردية في فاعلية القرارات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة سوداني للاتصالات.

اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، تعزى للمتغيرات المنظمية: (عمر الشركة، وحجم الشركة، وملكية الشركة)". ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نتائج الفروق بحسب عمر الشركة

جدول (14): تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق بحسب متغير عمر الشركة

One-Way ANOVA					المتغير
مستوى الدلالة	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات	
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية
0.000*	10.307	3.501	3	0.340	269

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (14) أن قيمة (F) جاءت دالة في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية بحسب متغير عمر الشركة؛ وهذا يعني وجود فروق جوهرية في آراء العينة تعزى لعمر الشركة، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الثانية بحسب متغير عمر الشركة.

ومعرفة تفاصيل الفروق التي ظهرت فقد تم استخدام تحليل شيفيه (Scheffe) للفروق البعدية، كما هو موضح في الجدول (15).

جدول (15): مستوى نتائج اختبار شيفيه Scheffe لتحديد اتجاه الفروق بحسب متغير عمر الشركة

المحور	حجم الشركة (I)	حجم الشركة (J)	فروق المتوسط (I-J)	مستوى الدلالة
فاعلية القرارات الإدارية	10 سنوات فأقل	من 11 - 20 سنة	0.302	0.194
		من 21 - 30 سنة	0.489	*0.008
		أكثر من 30 سنة	0.739	*0.000
	من 11 - 20 سنة	10 سنوات فأقل	-0.302	*0.002
		من 21 - 30 سنة	0.187	0.156
		أكثر من 30 سنة	0.437	*0.000
	من 21 - 30 سنة	10 سنوات فأقل	-0.489	*0.008
		من 11 - 20 سنة	0.187	0.156
		أكثر من 30 سنة	0.25	0.128
		10 سنوات فأقل	-0.739	*0.000
	من 11 - 20 سنة	-0.437	*0.000	
	من 21 - 30 سنة	0.25	0.128	

يتضح من الجدول (15) أن الفروق في فاعلية القرارات الإدارية كانت لصالح الشركات ذات الفئة العمرية (11 - 20 سنة) مقارنة بالشركات ذات الفئات العمرية (من 21 - 30 سنة) و (أكثر من 30 سنة)، وكذلك لصالح الشركات ذات الفئة العمرية من (11 - 20 سنة) مقارنة بالشركات التي عمرها أكثر من (30 سنة)؛ أي أن الفروق عموماً كانت لصالح الشركات ذات الفئة العمرية الأقل مقارنة بذات الفئة العمرية الأكثر، وقد يعود ذلك إلى أن الشركات ذات الفئات العمرية الأقل؛ أي الأكثر حداثة تمتلك قيادات شابة تسعى لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، مما قد يكون له انعكاس إيجابي في مستوى فاعلية القرارات مقارنة بالشركات القديمة.

ثانياً : نتائج الفروق بحسب حجم الشركة :

جدول (16) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق بحسب متغير حجم الشركة

One-Way ANOVA						حجم الشركة	المتغير
مستوى الدلالة	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات			
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية		
*0.000	9.250	3.266	2	0.353	270	بحسب عدد العاملين	فاعلية القرارات
0.889	0.211	0.080	3	0.378	269	بحسب عدد الأصناف المنتجة	الإدارية

يتضح من الجدول (16) أن قيمة (F) جاءت دالة في إجابات عن الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية بحسب متغير حجم الشركة وفق عدد العاملين فقط؛ وهذا يعني وجود فروق جوهرية في آراء العينة تعزى لحجم الشركة وفق عدد العاملين، أما فيما يتعلق بحجم الشركة وفق عدد الأصناف المنتجة فلم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بفاعلية القرارات، وبالتالي فقد ثبتت صحة هذه الفرضية وفق مؤشر عدد العاملين، فيما لم يثبت صحتها وفق مؤشر عدد أصناف المنتجات. والجدول (16) يوضح الفروق التي ظهرت بحسب عدد العاملين.

جدول (17) : نتائج اختبار شيفيه Scheffe لتحديد اتجاه الفروق بحسب متغير حجم الشركة وبحسب عدد العاملين

المحاور	حجم الشركة (I)	حجم الشركة (J)	فروق المتوسط (I-J)	مستوى الدلالة
فاعلية القرارات الإدارية	أقل من 200 عامل	من 200 - 400 عامل	0.305	*0.002
	من 200 - 400 عامل	أكثر من 400 عامل	-0.063	0.789
	أقل من 200 عامل	أقل من 200 عامل	-0.305	*0.002
	أكثر من 400 عامل	أكثر من 400 عامل	-0.368	*0.001
	أقل من 200 عامل	أقل من 200 عامل	0.063	0.789
	أكثر من 400 عامل	من 200 - 400 عامل	0.368	*0.001

يتضح من الجدول (17) أنه فيما يتعلق بمتغير فاعلية القرارات الإدارية، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) تعزى لمتغير حجم الشركة بحسب عدد العاملين، حيث ظهرت هذه الفروق في آراء العاملين في الشركات ذات (أقل من 200 عامل) بفارق متوسط (0.305)، (- 0.063)، وبين آراء العاملين في الشركات ذات (من 200 - 400 عامل) بفارق متوسط (- 0.305)، (- 0.368)، حيث تشير هذه الفروق لصالح آراء العاملين في الشركات ذات (الأقل من 200 عامل)؛ لأنهم أصحاب المتوسط ودرجة التحقق الأكبر، وهذا الفرق قد يعود إلى قدرة القادة على متابعة أداء المرؤوسين بدقة، والتواصل معهم بشكل أكثر فاعلية وإشراكهم في اتخاذ القرارات. كما ظهرت الفروق أيضاً في آراء العاملين في الشركات ذات الفئة (من 200 - 400 عامل) بفارق متوسط (- 0.305)، (- 0.368) وبين آراء العاملين في الشركات ذات (الأكثر من 400 عامل) بفارق متوسط (0.630)، (0.368)، حيث تشير هذه الفروق لصالح آراء العاملين في الشركات ذات (الأكثر من 400 عامل) لأنهم أصحاب المتوسط ودرجة التحقق الأكبر، وهذا الفرق قد يعود إلى تمكين العاملين في أعمالهم بشكل أكثر مقارنة بالشركات الأقل عدداً من حيث عدد العاملين، وقد يعود ذلك إلى وجود نوع من تفويض السلطة في الشركة نتيجة لكثرة عدد العاملين فيها.

ثالثاً: نتائج الفروق بحسب ملكية الشركة :

لمعرفة مدى وجود فروق حول فاعلية القرارات الإدارية بحسب متغير ملكية الشركة فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي.

جدول (18) : نتائج تحليل التباين الثنائي لمعرفة مدى وجود فروق بحسب متغير ملكية الشركة

T-Test	خاصة		مختلطة		المتغير
	اختبار	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
مستوى الدلالة عند 0.01	T	0.598	3.528	0.581	3.140
*0.000	-4.069				فاعلية القرارات الإدارية

* فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (18) أن قيمة (T) جاءت دالة في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية بحسب متغير ملكية الشركة؛ وهذا يعني وجود فروق جوهرية في آراء العينة تعزى لملكية الشركة التي تعمل بها العينة فيما يتعلق بمستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية، وبذلك فقد ثبتت الفرضية الثانية بحسب متغير ملكية الشركة. وأن الفروق في متغير فاعلية القرارات الإدارية كانت لصالح الشركات الخاصة بدرجة أكبر من الشركات المختلطة، وقد يكون هذا عائداً لسبب نمط القيادة المتبع فيها، كما أن استثمار رأس مال الشركات الخاصة يختلف عن رأس مال الشركات الحكومية، حيث إن الهدف من ذلك في الشركات الخاصة هو الربحية وزيادة عائداتها من الأرباح، بينما الهدف الأساسي في الشركات ذات الملكية العامة هو خدمي إلى جانب الحصول على أرباح مما جعل الشركات ذات الملكية الخاصة تولي أهمية كبيرة للمنافسة مع الشركات الأخرى، ومن ثم تولي اهتماماً كبيراً بعملية اتخاذ القرارات.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- يوجد اهتمام كبير لدى الشركات محل الدراسة في تحقيق فاعلية القرارات بكافة أبعادها المتمثلة في جودة القرار، وقبول القرار، والوقت الملائم لاتخاذ القرار، وتحقيق القرار للأهداف.
- أن أكثر أبعاد فاعلية القرارات الإدارية تحققاً في الشركات بعد تحقيق القرار للأهداف، وأقلها تحققاً بعد الوقت الملائم لاتخاذ القرار.
- أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات لم يرق إلى المستوى المطلوب بأبعادها المختلفة، حيث كان مستوى ممارستها في حدود المتوسط.
- أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة في الشركات محل الدراسة بعد الاستثارة الفكرية، وأقلها بعد الاعتبار الفردي.
- يوجد اهتمام من قبل الشركات محل الدراسة في توظيف القرارات الإدارية نحو تحقيق مزايا تنافسية في تلك الشركات.
- يوجد قصور في الوقت الممنوح لاتخاذ القرارات الإدارية في الشركات محل الدراسة.
- تولي قيادة الشركات محل الدراسة اهتماماً كبيراً بتشجيع الرؤوسين على القيام بتوظيف كامل طاقتهم وقدراتهم.
- يوجد قصور لدى الشركات في تقديم القادة المصلحة العامة للشركة على مصالحهم الشخصية.
- يوجد تباين في مستوى أثر أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية في الشركات، فقد كان أكثرها أثراً بعد الاعتبار الفردي، وأقلها أثراً بعد الحفز الإلهامي.

- يوجد قصور من قبل قادة الشركات محل الدراسة في الاهتمام باحتياجات المرؤوسين وتقديم الحوافز التشجيعية لهم.
- يوجد تباين في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية بحسب متغيرات المنظمة المتمثلة في: عمر الشركة، وحجم الشركة، وملكية الشركة.

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

- تعزيز السلوك والممارسات الإيجابية للقيادة التحويلية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية بشكل نموذجي، بحيث يسعى المرؤوسون لمحاكاته.
- ضرورة اهتمام قادة الشركات باختيار الوقت الملائم لاتخاذ القرارات الإدارية للاستفادة من الفرص وتوفير الآليات المناسبة لمواجهة أي أزمات ومراعاة التوقيت في القرارات المفاجئة والطارئة حتى تتجنب الشركات تأثير الأزمة عليها، وتتجنب التهديدات المتوقعة.
- ضرورة اهتمام قادة الشركات بتلبية احتياجات المرؤوسين الشخصية وتقديم الحوافز التشجيعية لهم.
- تنفيذ برامج تدريبية مكثفة وفق احتياجات المرؤوسين، لتطوير مستوياتهم الفنية والإدارية والمهنية العالية، وتنمية قدراتهم القيادية لمواكبة التطورات السريعة، بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية، في ظل تحديات المنافسة.
- إعادة نظر قادة الشركات محل الدراسة بتقديم مصالحتهم الشخصية على المصالح العامة للشركات، بحيث يعطوا الأولوية لتحقيق مصالح الشركات على حساب مصالحهم الشخصية في حالة تعارضها.
- ضرورة مراعاة قيادة الشركات محل الدراسة الجوانب الاجتماعية والإنسانية، وكذلك الاعتبار الفردي للمرؤوسين، لاسيما أن بعد الاعتبار الفردي يعد الأكثر تأثيراً في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وهو في الوقت نفسه الأقل ممارسة مقارنة ببقية أبعاد القيادة التحويلية.

المراجع

- إبراهيم، هبة تاج السر (2016). تأثير القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة سوداني للاتصالات بولاية البحر الأحمر في السودان (رسالة ماجستير). جامعة البحر الأحمر، السودان.
- أبوقاعد، غازي رسمي، والرابعة، فاطمة علي (2015). مدى توافر خصائص القيادة التحويلية و أثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة في محافظة الكرك، ورقة علمية في المؤتمر العلمي الدولي الأول حول منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات بالتعاون مع مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)، 27 - 29 أبريل، الأردن.
- أبوعاشور، خليفة، وشطناوي، جميل (2014). فاعلية القرارات الإدارية في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 10 (3)، 337 - 349.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2005). *نظريات الإدارة نماذج وتطبيقات* (ط2). الاسكندرية: الدار الجامعية مصر.
- اشتوي، محمد عبد (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية، مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 6 (1)، 1 - 26.
- بابكر، كمال الدين حسن علي (2014). *القيادة التحويلية والإبداع الإداري*، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- بدير، رامز عزمي، فارس، محمد جودت، وعفانة، حسن مروان (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأممية الدولية العاملة في قطاع غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 23(1)، 305 - 336.
- التبويري، هيلة منديل محمد (2017)، القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام التربوية بمنطقة القصيم، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 18(3)، 611 - 647.
- حجازي، محمد (2006)، *دعم القرارات في المنظمات* (ط1)، مصر: دار الوفاء للنشر والطباعة والنشر.
- حسن، طاهر، والعجي، مضر (2013)، كفاءة القرار وفعاليتها بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية المعهد العالي للتنمية الإدارية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 29(1)، 187 - 181.
- الحسني، عبد الله بن حمود بن محمد (2013)، الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحسيني، سوسن، والبلتاجي، ابراهيم (2016)، القيادة التحويلية والإبتكار دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، العراق: مركز البيان للدراسات.
- الرقب، احمد صادق محمد (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- سطور (2019). *كيفية تحقيق الأهداف*. استرجع بتاريخ 05 / 08 / 2019م من <https://bit.ly/39OTx3r>
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (2016)، ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(1)، 31 - 57.
- الضلعين، علي (2016)، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(1)، 59 - 91.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (2014)، الجودة الشاملة، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 7(16)، 3 - 49.
- عبد الله، محمد عبد العاطي، وعمار، ايمان أحمد (2016)، أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرار داخل المنظم على الشركه السودانيه لتوزيع الكهرباء، *مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين*، 10، 91 - 118.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، والجرجري، أحمد سليمان محمد (2010)، تأثير القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية مصنع أدوية نينوى، *مجلة بحوث مستقبلية*، 4(4)، 11 - 40.
- العمرى، خالد (1992)، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، *مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 8(3)، 1 - 30.
- العنزي، محمد عبد الله (2010)، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله (2011)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- القهيوي، ليث، اللالا، زياد، والوادي، بلال (2013). *جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة* (ط1)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ماجد، زيد صادق، ويدرأوي، عبدالرضاء فرج (2013)، الأنماط القيادية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين في الشركات العراقية (شركة الأسمدة الجنوبية، والشركة العامة للموانئ، والشركة العامة للبتروكيماويات)، *مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة*، 9(34)، 52 - 80.
- محمد، فيصل يونس (2013)، استراتيجيات اتخاذ القرارات الادارية المفاهيم، النظريات، العوامل المؤثرة فيها، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 10(36)، 21 - 57.
- مطر، عصام محمد حمدان (2009)، *التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- النشمي، مراد محمد، وفرحان، محمد عبده علي (2017)، القيادة التبادلية والتحويلية وتأثيرهما في الأداء المنظمي، في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 23(4)، 143 - 163.
- الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2017). *التقرير السنوي للعام 2017*، صنعاء. اليمن.
- واعر، وسيلة (2015)، *دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية* (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- وزارة التخطيط (2014)، *الحصر الصناعي الشامل في اليمن*، وزارة التخطيط، الجهاز المركزي الإحصاء صنعاء، اليمن.
- Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990's: The four I is of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). The effect of transformational leadership behavior on organizational culture: An application in pharmaceutical industry. *International Review of Management and Marketing*, 1(4), 65-73.
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Blenko, M. W., Mankins, M. C., & Rogers, P. (2010). The decision-driven organization. *Harvard Business Review*, 88(6), 54-62.
- Forman, E. H., & Selly, M. A. (2001). *Decision by objectives: how to convince others that you are right*. Singapore: World Scientific..
- Gul, S., Rehman, S. U., Razzaq, N., Ahmad, B., & Saif, N. (2012). Impact of leadership styles on organizational commitment in pharmaceutical companies of Pakistan. *In Information and Knowledge Management*, 2(7), 29-36.

- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547.
- Marakas, G. M. (2003). *Decision support systems in the 21st century* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Martin, K., & Parmar, B. (2012). Assumptions in decision making scholarship: Implications for business ethics research. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 289-306.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership theory and practice* (6th ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, Pennsylvania: University of Pittsburgh Press.