



مجلة الإدارة والاقتصاد Journal of Administration & Economics

Mustansiriyah
University

College of
Administration &
Economics

P-ISSN: 1813 - 6729

E-ISSN: 2707-1359

تأثير القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف

عامر عبد الذبواوي

قسم إدارة الاعمال ، الكلية التقنية الإدارية / كوفة ، جامعة الفرات الأوسط التقنية ، النجف ، العراق

Email: aak.amer@atu.edu.iq, ORCID:\

بشار عبد الحسين حسن هادي

قسم إدارة الاعمال ، الكلية التقنية الإدارية / كوفة ، جامعة الفرات الأوسط التقنية ، النجف ، العراق

Email: bashar.hasan@atu.edu.iq, ORCID:\

المستخلص

معلومات البحث

تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 6 / 8 / 2023
تاريخ قبول البحث: 20 / 9 / 2023
عدد صفحات البحث 79 - 86

الكلمات المفتاحية:

القيادة التبادلية ، جودة اتخاذ القرار ، معمل
الالبسة ، الرجالية .

المراسلة:

أسم الباحث : بشار عبد الحسين

Email: bashar.hasan@atu.edu.iq

يهدف البحث الحالي الى اختبار العلاقة والاثار بين متغيراته (القيادة التبادلية، جودة اتخاذ القرار) في معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشراف , وتمخضت مشكلة البحث الرئيسية في بيان أثر القيادة التبادلية في جودة اتخاذ القرار, وتبنى الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد أحد أهم وأكثر مناهج البحث العلمي شيوعاً ويعود السبب الى الشمولية والمرونة البحثية العالية التي يعتمدها هذا المنهج إذ يتيح للباحثين والمتخصصين تشخيص ودراسة الواقع الميداني بشكل أكثر دقة , وإعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمشكلة البحث في المنظمة المبحوثة , واستهدف البحث الحالي الموظفين في معمل الالبسة الرجالية إذ تم توزيع (76) استبانة استبانة على الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة وتم استرجاع (69) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي واتضح من نتائج البحث ان القيادة التبادلية لها تأثير في تعزيز جودة القرارات المتخذة في منظمات الاعمال اذا تم تطبيقها بالشكل الصحيح كما أنها تساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية بين القادة والمرؤوسين وتقليل الفجوة بينهم .

1. المقدمة

يحظى موضوع القيادة بأهتمام كبير من قبل منظمات الاعمال إذ أن التغييرات المستمرة والمنافسة الشديدة في سوق العمل تتطلب أن تتبع منظمات الاعمال أنماطاً قيادية جديدة قادرة على رسم السياسات الناجحة والتعامل مع هذه التغييرات بشكل أكثر واقعي فالقيادة عنصر مهم في نجاح المنظمة وهي جوهر العملية الإدارية ومن هنا برزت القيادة التبادلية باعتبارها النمط الذي يُكون علاقات اجتماعية يسودها التعاون والثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين بما يحسن من أدائهم في العمل ويجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق أهداف العمل وقد برزت مشكلة البحث في أن العلاقات الاجتماعية السائدة بين القائد والمرؤوسين في بيئة العمل لا يمكن فهمها دون معرفة الثقافة السائدة في المنظمة ونمط القيادة المُتبع فيها ومن هنا برزت القيادة التبادلية باعتبارها من أهم أنواع القيادة وأكثرها تأثيراً في المنظمة على اعتبار أنها تتفاعل مع المحيط الاجتماعي والثقافي الموجود في المنظمة لتوجيه سلوك الموظفين وتعزيز جودة اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير العمل ومواكبة التقدم الحاصل وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة, كل هذا يستوجب وجود قائد ناجح يقوم بتعزيز القيم والاهداف المشتركة مع الموظفين داخل المنظمة وبناءً على ما سبق تبرز مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل التالي : ما أثر القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار؟ ومنه نتفرع الاسئلة التالية : ما مستوى تطبيق نمط القيادة التبادلية في المنظمة المبحوثة؟ ما مدى فاعلية القرارات المتخذة في المنظمة المبحوثة؟ ما مدى تحقيق القرارات المتخذة لأهداف المنظمة؟

2. أهمية البحث

ان التغييرات المستمرة في بيئة الاعمال حتمت وجود قيادة تتصف بوجود أنماط سلوكية ومهارات شخصية متعددة وقادرة على مواجهة هذه التغييرات وبناء رؤية جديدة لأجراء التغييرات الملائمة لأنشطة المنظمة وثقافتها وهيكلها التنظيمي والتأثير في سلوكيات الموظفين في المنظمة وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها , حيث يقدم هذا البحث اطاراً علمياً يمكن من خلاله التعرف على مفهوم وخصائص وأبعاد القيادة التبادلية التي من شأنها تحسين العلاقات بين القائد والمرووسين بما يعزز جودة القرارات المتخذة في المنظمة.

3. أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مفهوم القيادة التبادلية وخصائصها وأبعادها و أثرها في تعزيز جودة اتخاذ القرار لدى القيادات الادارية والموظفين وقياس مدى تطبيق القيادة التبادلية وجودة اتخاذ القرار في المنظمة المبحوثة و قياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين

4. المفاهيم النظرية

1.4 القيادة التبادلية

1.1.4 مفهوم القيادة التبادلية

بصورة عامة تعد القيادة علاقة تبادلية للسلطة وذات مصلحة مشتركة ولها القابلية على التأثير في أفكار وتوجهات الافراد الاخرين وسلوكياتهم بحيث تجعلهم يعملون بشغف وحماس دون الحاجة لاستخدام السلطة فالقيادة عملية تفاعل بين القائد والمرووس يمارس فيها القائد تأثيره على سلوك مرووسيه لأفئاعهم بأهمية الاعمال المناطة بهم لتحقيق أهداف المنظمة [9]. وفي هذا المنطلق ظهر مفهوم القيادة التبادلية كأحد أنماط القيادة الحديثة والتي يقصد بها المبادرات التي يقوم بها القائد مع الموظفين بهدف تبادل شىء معهم له قيمة للطرفين وتستوجب توضيح القائد لأهداف العمل الذي سينفذه الموظف وكيفية أداءه والحوافز والمكافآت التي سيحصل عليها عندما يكون ناجحاً في أداءه [7]. وتم تعريفها على أنها نوع من أنواع القيادة التي تقوم على تبادل المنافع والمصالح ذات الطابع المشترك بين القائد وأتباعه من جهة وبين أتباعه أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات الاخرى لتحقيق الاهداف المشتركة التي يسعون اليها [2]. في حين تم تعريفها على أنها القيادة التي تظهر عندما يبادر القائد بالتواصل مع مرووسيه لغرض تبادل الامور المهمة بحيث يعترف الطرفان بسلطة كل منهما على الاخر ويستمران في تحقيق أهدافهما المستقلة معاً فالقيادة التبادلية لا تعتمد على الصفات التي يمتلكها الافراد بل على نوعية العلاقات التي تربط بين القائد و المرووس [12].

2.1.4 خصائص القيادة التبادلية

يتميز القائد التبادلي عن غيره بأنه محاور جيد لديه القدرة على ايصال رؤيته الاستراتيجية للمرووسين فهو قادر على اقناعهم لتحقيق الاهداف المشتركة كما يعرف كيف يوظف نقاط قوته لتغطية نقاط ضعفه [2]. يمكن توضيح خصائص القائد التبادلي بالنقاط التالية :

1. يحدد واجبات ومهام ومسؤوليات المرووسين التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها

2. يهتم بالمحددات الزمنية للأداء

3. يسعى دائماً الى تشخيص الانحرافات ومعالجتها

4. يمنح المكافآت والحوافز بعدالة وشفافية واضحة [5]

وهناك رأي آخر يبين أن خصائص القائد التبادلي تتمثل في :

1. وجود الجانب الشرطي في العلاقة التبادلية بين القائد والمرووس حيث يربط القائد التبادلي بين التقدير والمكافآت وبين العمل الجيد

والاداء المتميز ولا يحق للمرووسين الاعتراض على المكافآت الممنوحة لهم لأنها تعطى عند قيامهم بعمل معين

2. يتدخل القائد في أعمال المرووسين في حالات الفشل فقط أو في حالة حدوث مشكلات في العمل

3. يقوم القائد بتحديد أهداف المرووسين طبقاً للوائح والتعليمات النافذة في المنظمة [1]

3.1.4 أبعاد القيادة التبادلية

يوجد بعدين للقيادة التبادلية

1. **المكافأة المشروطة** : وتعني أن مكافأة الموظف تعتمد على مستوى الاداء الذي يقدمه , فكلما ارتفع مستوى الاداء زادت فرص

حصوله على الحوافز والمكافآت وقلت فرص العقوبات الموجهة اليه وهذا يؤكد أن العلاقة بين القائد والمرووس هي علاقة تبادل

للمنافع من أجل تحقيق أهداف المنظمة

2. **الادارة بالاستثناء** : يركز هذا البعد على استخدام مبدأ التغذية الراجعة , أي متابعة الاداء واجراء التصحيحات المناسبة لتحسينه

والتصدي لأي انحرافات تحدث في الاداء عن طريق فرض العقوبات عند حدوث تقصير أو مخالفة أو مراقبة أنشطة

وسلوك الافراد وتوقع المشكلات واتخاذ الاجراءات الوقائية قبل حدوث المشكلات [7 , 2 , 1 , 11]

2.4 جودة اتخاذ القرار

1.2.4 المفهوم

تزايد اهتمام علماء الادارة بدراسة كيفية اتخاذ القرارات الصحيحة لما لها من دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال حيث أن كل الخطوات التي تسبق لحظة اختيار البديل الامثل بدءاً من تحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل المتاحة وتقييمها تعبر عن مفهوم اتخاذ القرار التي تعتمد بصفة أساسية على البيانات المتوفرة والحقائق والمعلومات الموجودة [8]. وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه عملاً فكرياً وموضوعياً يهدف الى اختيار البديل الامثل لحل مشكلة معينة عن طريق المفاضلة بين

مجموعة بدائل متاحة أمام متخذ القرار وفق معايير محددة مسبقاً في اطار تنظيمي معين بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار [10]. وتم تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها مجموعة من الخطوات المتسلسلة والشاملة التي تهدف الى ايجاد حل جذري لمشكلة معينة أو لمواجهة موقف معين أو حالة طارئة ووضع الحلول المناسبة لها لتحقيق الاهداف المرسومة [6] . في حين عُرفت على أنها قدرة مدير المنظمة على اختيار قرار معين من بين مجموعة قرارات قامت المنظمة بتحديددها مسبقاً لتحقيق مستوى جيد من النتائج المطلوبة التي تصب في مصلحة المنظمة [4].

2.2.4 أهمية اتخاذ القرار

تواجه منظمات الاعمال مشكلات عديدة بعضها روتينية وبعضها معقدة وفي كل الاحوال تحتاج الى اتخاذ قرارات لحلها وقد تكون المنظمة محقة في قراراتها وقد تكون غير ذلك لذلك فإن القرارات الصائبة تلعب دوراً محورياً في دفع عجلة المنظمة نحو الامام بما يسهم في حل مشكلاتها بكفاءة وفاعلية [13]. أن عملية اتخاذ القرار تتم لمعالجة مشكلات معينة أو لمواجهة مواقف وحالات طارئة أو محتملة الحدوث أو لتحقيق أهداف معينة وتتجلى أهمية اتخاذ القرار بالنسبة لمنظمات الاعمال من خلال كونها ترتبط بمختلف مفاصل العملية الادارية في المنظمة وأن أي تفكير أو اجراء في العملية الادارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات واجراءات تنفيذها [10]. أن أهمية اتخاذ القرار تتلخص بالامور التالية

1. يعد جوهر العملية الادارية فهو ضرورة للأدارة العليا في المنظمة ويؤثر بشكل كبير على الوضع الوظيفي لها حيث يعتبر مقياس نجاحها وفشلها فكما كانت القرارات تتسم بالصواب كلما دل ذلك على نجاح المنظمة
2. يؤثر اتخاذ القرار على بقاء المنظمة وتقدمها وتطورها حيث ترتبط حياة المنظمات وديمومتها بفعالية القرارات المتخذة
3. يعد عملية مستمرة ومتجددة باستمرار تحتاجها المنظمات بصورة يومية لحل مختلف المشكلات التي تواجهها. [3]

3.2.4 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

يعد اتخاذ القرار محور العملية الادارية وجوهرها لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة , فعندما يمارس المدير وظيفة التخطيط فإنه يتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو اعداد البرامج والسياسات أو تحديد الموارد الملائمة للمنظمة [4]. ومن هذا المنطلق فإن هناك العديد من العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار تتمثل في الامور التالية :

1. التكوين الاجتماعي والنفسي لمتخذ القرار أي صفاته الشخصية
2. تردد متخذ القرار في اختيار البديل الامثل والانسب لحل المشكلة من بين البدائل المتاحة
3. العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الافراد في المجتمع
4. عدم وضوح الاهداف المراد تحقيقها لدى متخذ القرار [6]

5. الجانب العملي

1.5 التحليل الأولي للبيانات واختبار صدق المقياس

1.1.5 ترميز مقياس البحث:

لضمان سهولة إجراء كافة الاختبارات الإحصائية من الجانب العملي للبحث الحالي، تم ترميز فقرات المقياس، كما موضح في (الجدول 1).

الجدول (1) يبين ترميز فقرات المقياس

الرمز	المتغير	الرمز	البعد
CR	القيادة التبادلية	TL	المكافأة المشروطة
MA			الادارة بالاستثناء النشطة
MS			الادارة بالاستثناء الساكنة
جودة اتخاذ القرار			DMQ
احادي البعد			

2.1.5 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 له، إذ إن ثبات واتساق فقراته يعد ضرورة ملحة للتعبول عليه. وللتعرف على توافر الثبات في مقياس البحث الحالي من عدمه لجأ الباحثان إلى استخراج قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمقياس البحث الحالي باستخدام برنامج SPSS V.26، الذي تظهر نتائجه في (الجدول 2).

الجدول (2) يبين معامل ألفا كرونباخ لمقياس البحث

المتغير	ألفا كرونباخ	البعد	ألفا كرونباخ
DMQ	.885	CR	.782
		MA	.794
		MS	.771

إن نتائج (الجدول 2) أشارت إلى إن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث الحالي وأبعادها قد تراوحت بين (.794 - .771)، وهو ما يدل على توافر الثبات والإتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم.

2.5 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1.2.5 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة التبادلية) واختبار توزيع بياناته:

لمعرفة مستوى توافر المتغير المستقل القيادة التبادلية والمؤلف من ثلاثة ابعاد هي: (المكافأة المشروطة، الادارة بالاستثناء النشطة، الادارة بالاستثناء الساكنة) وما هو نوع توزيع بياناته، في المنظمة عينة البحث. يظهر (الجدول 3) عدد من الاختبارات المتعلقة بـ (المتوسط والانحراف المعياري و Skewness و Kurtosis).

الجدول (3) التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة التبادلية) واختبار توزيع بياناته

Sig	Kolmogorov-Smirnova	Kurtosis	Skewness	الانحراف المعياري	المتوسط	رمز الفقرة	البعد	المتغير
0.000	0.283	-0.290	-0.810	1.228454313	4.03	CR1	المكافأة المشروطة	القيادة التبادلية
0.000	0.294	-1.294	0.444	0.996945335	3.69	CR2		
0.000	0.183	0.389	-1.038	1.179660968	3.78	CR3		
0.000	0.265	0.027	-1.069	1.160129303	3.21	CR4		
0.000	0.265	0.027	-1.069	1.184736258	3.42	CR5		
0.000	0.306	0.894	-1.093	1.494623698	3.81	MA1	الادارة بالاستثناء النشطة	
0.000	0.266	0.468	-1.095	1.236931688	3.9	MA2		
0.000	0.206	1.306	-1.191	1.175542428	3.59	MA3		
0.000	0.277	0.571	-1.028	1.235475617	3.56	MA4		
0.000	0.277	0.571	-1.028	1.36689429	3.54	MA5		
0.000	0.225	-0.883	0.080	1.031309847	3.58	MS1	الادارة بالاستثناء الساكنة	
0.000	0.236	0.377	-1.102	1.150478161	3.42	MS2		
0.000	0.144	1.034	-1.144	1.592827674	3.27	MS3		
0.000	0.245	0.334	-1.016	1.117631424	3.47	MS4		
0.000	0.193	-1.080	-0.516	1.279218511	3.94	MS5		
				1.220034	3.614211		المعدل	

إن (الجدول 3) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (69) مستجيباً ، تقدم دليلاً على إدراك متغير القيادة التبادلية في المنظمة قيد الدراسة . إذ قد حقق هذا المتغير وسيط عام قدره (3.614211) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، مع انحراف معياري عام (1.220034) . أما فيما يتعلق بنوع توزيع بيانات هذا المتغير ، فلقد أشارت نتائج Kurtosis و Skewness إلى أنها تتوزع طبيعياً إذ إن جميع قيمها قد تراوحت بين (±2)

2.2.5 التحليل الوصفي للمتغير التابع (جودة اتخاذ القرار) واختبار توزيع بياناته:

لمعرفة مستوى توافر المتغير التابع (احادي البعد) وما هو نوع توزيع بياناته، في المنظمة عينة الدراسة. يظهر (الجدول 4) عدد من الاختبارات المتعلقة بـ (المتوسط والانحراف المعياري و Skewness و Kurtosis).

الجدول (4) يبين التحليل الوصفي للمتغير التابع (جودة اتخاذ القرار) واختبار توزيع بياناته

Sig	Kolmogorov-Smirnova	Kurtosis	Skewness	الانحراف المعياري	المتوسط	رمز الفقرة	المتغير
0.000	0.238	0.953	-1.145	1.063014	3.3	DMQ1	جودة اتخاذ القرار
0.000	0.260	0.084	-0.291	1.197455	3.31	DMQ2	
0.000	0.229	0.646	-1.162	1.07233	3.51	DMQ3	
0.000	0.166	1.137	-1.022	1.150781	3.42	DMQ4	
0.000	0.166	1.137	-1.022	1.255547	3.94	DMQ5	
0.000	0.244	0.055	-1.014	1.05919	3.41	DMQ6	
0.000	0.249	0.298	-1.184	1.077914	3.91	DMQ7	
0.000	0.237	0.267	-1.006	1.24655	3.31	DMQ8	
0.000	0.238	0.524	-1.034	1.02469	3.5	DMQ9	
0.000	0.238	0.524	-1.034	1.05716	3.32	DMQ10	
0.000	0.325	0.727	-0.276	1.123343	3.91	DMQ11	
0.000	0.279	0.523	-1.216	0.99292	3.71	DMQ12	
0.000	0.284	0.276	-1.058	1.356465	3.8	DMQ13	
0.000	0.206	1.296	-1.218	1.12409	3.58	DMQ14	
0.000	0.206	1.296	-1.218	1.18743	3.5	DMQ15	
				1.11754	3.6685	المعدل	

إن (الجدول 4) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (69) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير جودة اتخاذ القرار في المنظمة قيد الدراسة. إذ قد حقق هذا المتغير وسيط عام قدره (3.6685) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري عام (1.11754). أما فيما يتعلق بنوع توزيع بيانات هذا المتغير، فلقد أشارت نتائج Kurtosis و Skewness إلى أنها تتوزع طبيعياً إذ إن جميع قيمها قد تراوحت بين (±2)

3.5 تقييم الامتداد الهيكلي واختبار الفرضيات

بعد ان اكتملت الخطوة الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فان الخطوة الثانية فتمثل بتقييم الانموذج الهيكلية والتي تتضمن إيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة ، فضلاً عن استخراج قيمة معامل التفسير R^2 والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

1.3.5 اختبار علاقات الارتباط:

وتتضمن هذه الفقرة اختبار ثلاث فرضيات رئيسية ، كما يأتي : الفرضية الرئيسية الأولى : وتنص على: وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة التبادلية وجودة اتخاذ القرار ، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (5) المتعلق بمصفوفة الارتباط ، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين القيادة التبادلية وجودة اتخاذ القرار ، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.667) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى ، وتتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية ، هي:

1.1.3.5 وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المكافأة المشروطة وجودة اتخاذ القرار:

يظهر (الجدول 5) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المكافأة المشروطة وجودة اتخاذ القرار، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.530) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2.1.3.5 وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الادارة بالاستثناء والنشطة وجودة اتخاذ القرار:

يظهر (الجدول 5) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الادارة بالاستثناء والنشطة وجودة اتخاذ القرار، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.589) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3.1.3.5 وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الادارة بالسكنة وجودة اتخاذ القرار:

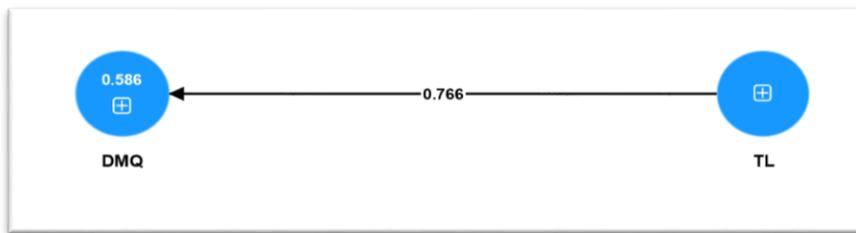
يظهر (الجدول 5) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الادارة بالسكنة وجودة اتخاذ القرار، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.570) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (5) يبين مصفوفة علاقة الارتباط بين القيادة التبادلية بأبعادها مع جودة اتخاذ القرار

		DMQ
TL	Pearson Correlation	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000
CR	Pearson Correlation	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000
MA	Pearson Correlation	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000
MS	Pearson Correlation	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000

4.1.3.5 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه "يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التبادلية في جودة اتخاذ القرار" ولاختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلية الظاهر في الشكل (1) والذي يستعرض نتائجه (الجدول 6).



شكل (1) يبين الانموذج الهيكلية لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (6) يبين نتائج تقييم الانموذج الهيكلية الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

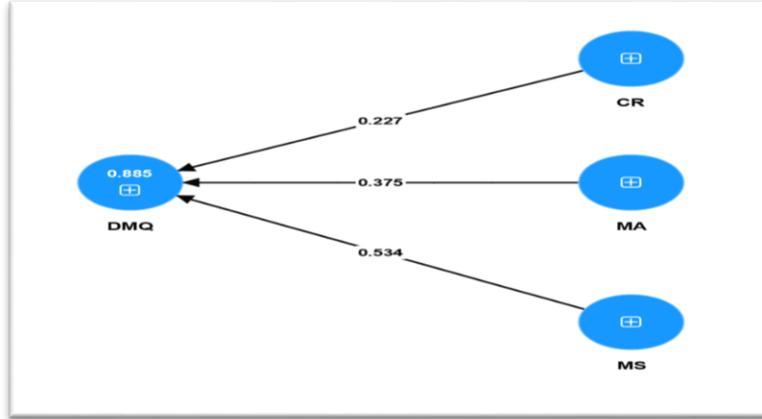
جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
0.060	H2	TL→DMQ	0.766	15.734	0	ترفض	0.875	0.586	0.421

يستعرض (الجدول 6) نتائج تقييم الانموذج الهيكلية الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية والتي أظهرت بأن معيار SRMR البالغ 0.060 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار 0.766 والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم p و t مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 0.586 وبالتالي فان المتغير المستقل القيادة التبادلية يفسر المتغير التابع جودة اتخاذ القرار بنسبة 58% وبقيّة القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

2.3.5 اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

قام الباحثان ببناء الانموذج الهيكلية الذي يظهر في الشكل (2) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وكما يلي:

- A. H2-1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمكافأة المشروطة في جودة اتخاذ القرار
 B. H2-2 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالاستثناء النشطة في جودة اتخاذ القرار
 C. H2-3 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة بالاستثناء الساكنة في جودة اتخاذ القرار. ويستعرض نتائج (الجدول 7).



شكل (2) يبين الانموذج الهيكلية لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية

جدول (7) يبين نتائج تقييم الانموذج الهيكلية الخاص بالفرضيات الفرعية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
0.077	H2-1	CR→ DMQ	0.227	6.56	0.001	قبول	0.136	0.885	0.809
	H2-2	MA→ DMQ	0.375	8.589	0.014	قبول	0.061		
	H2-3	MS→ DMQ	0.534	10.714	0.037	قبول	0.04		

يستعرض (الجدول 7) نتائج تقييم الانموذج الهيكلية الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.077 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت جميع معاملات المسار للفرضيات الفرعية المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم لهذه الفرضيات وقبول الفرضيات البديلة. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R² 0.885 وبالتالي فإن ابعاد القيادة التبادلية قد فسرت 88% من العوامل التي تفسر متغير جودة اتخاذ القرار وبقية النسبة تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة.

6. الاستنتاجات

1. إن القيادة التبادلية لها تأثير في تعزيز جودة القرارات المتخذة في منظمات الاعمال اذا تم تطبيقها بالشكل الصحيح.
2. إن القيادة التبادلية تساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية بين القادة والمرؤسين وتقليل الفجوة بينهم.
3. ان استجابة العينة المبحوثة لأبعاد متغير القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة , الإدارة بالاستثناء النشطة , الإدارة بالاستثناء الساكنة) كانت مقبولة لكن ليست بالمستوى المطلوب وهذا ما أظهره التحليل الاحصائي الوصفي فقد كانت أعلى استجابة للعينة المبحوثة في بُعد (المكافأة المشروطة) لفقرة (يناقش المدير مع الموظفين معايير المكافأة المشروطة ويتحدث معهم باستمرار عن ما يجب انجازه للحصول عليها) وكانت أقل استجابة في بُعد الإدارة بالاستثناء النشطة لفقرة (يحرص المدير على تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن أدائهم في العمل).
4. ان استجابة العينة المبحوثة لمتغير جودة اتخاذ القرار (احادي البعد) كانت مقبولة لكن ليست بالمستوى المطلوب وهذا ما أظهره التحليل الاحصائي الوصفي حيث حققت الفقرة (تصوغ ادارة المعمل القرارات بعبارات واضحة ومفهومة ودقيقة وغير قابلة للتأويل) أقل استجابة للعينة المبحوثة , بينما حققت الفقرة (تراجع ادارة المعمل عن القرار المتخذ اذا كان في توقيت غير مناسب أو عندما تتوفر معلومات جديدة) أعلى استجابة للعينة المبحوثة.
5. ان تطبيق أساليب المكافآت الشريطية في منظمات الاعمال يعطي نتائج جيدة وينعكس ايجاباً على مستوى اداء الموظفين لما يتضمنه من عناصر التحفيز والتشجيع والمكافآت مما يساعد على انجاز العمل على أكمل وجه وقلة الاخطاء المرتكبة فيه ويعزز من دقة اتخاذ القرار.

7. التوصيات

1. ضرورة قيام الادارة بتزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن أدائهم في العمل لما له من أهمية في معرفة الاخطاء المرتكبة لتلافيها مستقبلاً حيث حققت هذه الفقرة أقل استجابة للعينة المبحوثة
2. يتوجب على ادارة المعمل أن تصوغ القرارات بعبارات واضحة ومفهومة ودقيقة وغير قابلة للتأويل من قبل الموظفين كي يسهل العمل بها والالتزام بمضمونها وتحقيق الفائدة المرجوة منها

3. ضرورة اقامة دورات تدريبية للموظفين لتطوير مهاراتهم واكسابهم الخبرات اللازمة استجابة للتطورات التكنولوجية وتمكينهم من اتخاذ القرار لتطبيق ثقافة القيادة التبادلية في منظمات الاعمال
4. ضرورة الاهتمام بثقافة القيادة التبادلية من قبل اصحاب القرار ومحاولة تطبيقها في منظمات الاعمال لما لها من آثار ايجابية على المنظمة فهي تمد جسور الثقة والتعاون المتبادل بين القادة والموظفين في ظل أجواء محفزة يسودها الاخلاص والتفاني في العمل
5. توفير مناخ اداري واجتماعي مناسب للعمل لكي لا يشعر الموظف بالملل بحيث يؤثر ذلك سلباً على انتاجيته وروحه المعنوية وعلاقته الاجتماعية بالآخرين مما يؤدي الى صعوبة تطبيق القيادة التبادلية في منظمات الاعمال
6. اجراء المزيد من البحوث والدراسات في القيادة التبادلية وامكانية ربطها بمتغيرات أخرى.

المصادر

- [1] ابراهيم, محمود أبو سبع (2016), "دور القيادة التبادلية في زيادة الاداء التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالاسماعيلية", المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, جامعة قناة السويس, كلية التجارة الاسماعيلية, المجلد (7), العدد (3).
- [2] إسماعيل, أحمد شعبان غانم, (2017), " دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي", رسالة ماجستير في أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا, جامعة الاقصى, فلسطين.
- [3] سحر, عادل محمد عقل, (2021), "دور جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة المعرفة والسلوك الابداعي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي", رسالة ماجستير في كلية الادارة والتمويل في غزة, جامعة الاقصى .
- [4] ناصر آل عزام, فايز و عوض آل ظفرة (2023). " أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات في اماره منطقة عسير خلال وباء كوفيد 19", المجلة العربية للإدارة, المجلد (43), العدد (4) .
- [5] صالح, أحمد علي و المبيضين, محمد ذيب, (2013), "القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكبرى", اطروحة دكتوراه في جامعة الزيتونة, عمان, الاردن.
- [6] عبد الرحيم حولة و دادو مويمة, (2021), "تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار: دراسة حالة في شركة النفط والغاز", رسالة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة أحمد دراية أدرار, الجزائر.
- [7] فاطمة, عبد الحلیم الشعار (2021), أثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لدى مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الاغوار الجنوبية, مجلة العلوم التربوية والنفسية, المجلد (5), العدد (33) .
- [8] قريوتي, محمد قاسم, (2014), "مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف", دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة الثانية, عمان, الاردن.
- [9] مرعي, كائنات فواز, (2008), "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية", اطروحة دكتوراه في جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان, الاردن.
- [10] منصور, حماد عطية حماد, (2016), "دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية", رسالة ماجستير في أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا, جامعة الاقصى, فلسطين.
- [11] نجاة, عبد القادر عبد الله الشريف (2022), القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية, مجلة كلية التربية, جامعة سرت, المجلد (1), العدد (1) .
- [12] وقداني, عبد الله بن مسفر, (2018) "القيادة والبيروقراطية", مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية, جامعة حسيبة ابن بو علي بالسلف, الجزائر, العدد (30).
- [13] Bujar, , McAuslane, Walker & Salek, (2020). "Quality Decision Making in Health Technology Assessment: Issues Facing Companies and Agencies". Therapeutic innovation & regulatory science, 54(2), 275.



**Journal of Administration
& Economics**

**Mustansiriya
University**

**College of
Administration &
Economics**

P-ISSN: 1813 - 6729

E- ISSN: 2707-1359

The Effect of Transactional Leadership in Enhancing the Quality of Decision-Making:

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in a Men's Clothing Factory in Najaf Governorate

Amer Abed Kareem Al-Thabhawe

Dep. of Business Administration, Administrative Technical College / Kufa, Al-Furat Al-Awsat Technical University, Najaf, IRAQ)

Email: Aak.amer@atu.edu.iq, ORCID:\

Bashar Abdul Hussein Hassan

Dep. of Business Administration, Administrative Technical College / Kufa, Al-Furat Al-Awsat Technical University, Najaf, IRAQ

Email: bashar.hasan@atu.edu.iq, ORCID:\

Article Information

Article History:

Received: 6 / 8 / 2023

Accepted: 20 / 9 / 2023

Available Online: 22 / 7 / 2024

Page no . 79 – 86

Keywords:

Interactive leadership , quality of decision-making , men's clothing factory.

Correspondence:

Researcher name:

Bashar Abdul Hussein hasan

Email: bashar.hasan@atu.edu.iq

Abstract

The current research aims to test the relationship and effect between its variables (transactional leadership, quality of decision-making) in the men's clothing factory in the province of Najaf. The questionnaire is a central tool for collecting data and information related to the research problem in the researched organisation, and the current research targeted the employees in the men's clothing factory, as (76) questionnaires were distributed to the individuals working in the researched organisation, and (69) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis.