

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## تأثير أسلوب اتخاذ القرار الجماعي على فاعلية القرارات الإدارية لدى رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة.

روان محمد صغير إبراهيم

٢٢١٠٠١١٤٤

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة –

جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥ - الفصل الدراسي الثالث

## جدول المحتويات

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام لدراسة.....              | 5  |
| 1.1. المقدمة:.....                                    | 6  |
| 2.1. مشكلة الدراسة.....                               | 6  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  | 6  |
| 2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي.....                | 7  |
| 3.1. أهمية الدراسة.....                               | 7  |
| 1.3.1. على المستوى النظري.....                        | 7  |
| 2.3.1. على المستوى التطبيقي.....                      | 8  |
| 4.1. أسئلة الدراسة.....                               | 8  |
| 5.1. أهداف الدراسة.....                               | 9  |
| 6.1. فرضيات الدراسة.....                              | 9  |
| 7.1. نموذج الدراسة.....                               | 9  |
| 8.1. منهجية الدراسة.....                              | 10 |
| 9.1. الدراسة الميدانية.....                           | 11 |
| 10.1. مخطط المشروع المقترح.....                       | 12 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                | 13 |
| 1.2. المقدمة.....                                     | 14 |
| 2.2. المتغير المستقل.....                             | 14 |
| 3.2. المتغير التابع.....                              | 15 |
| 4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... | 15 |
| 5.2. الخاتمة.....                                     | 16 |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                                | 17 |
| 1.3. المقدمة .....                                                   | 18 |
| 2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....                        | 18 |
| 2.3.1. الإدارة الرشيقة ( Lean Management ) ( المتغير المستقل): ..... | 19 |
| 2.3.2. فاعلية القرارات الإدارية ( المتغير التابع) .....              | 19 |
| 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي) .....                                 | 20 |
| 4.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ .....                              | 20 |
| 1.4.3. مجتمع البحث .....                                             | 20 |
| 2.4.3. عينة البحث .....                                              | 21 |
| 3.4.3. طريقة وتقنيات أخذ العينة .....                                | 21 |
| 5.3. طريقة جمع البيانات .....                                        | 22 |
| 6.3. أنواع البيانات .....                                            | 22 |
| 7.3. إجراءات التحليل الإحصائي .....                                  | 23 |
| 8.3. الخاتمة .....                                                   | 23 |
| 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج .....              | 24 |
| 1.4. المقدمة .....                                                   | 25 |
| 2.4. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) .....       | 25 |
| 3.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات .....                        | 29 |
| 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة على أسئلة الدراسة .....  | 30 |
| 5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج .....                           | 32 |
| 6.4. الخاتمة .....                                                   | 34 |

|         |                                              |
|---------|----------------------------------------------|
| 35..... | 5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات |
| 36..... | 1.5. المقدمة                                 |
| 36..... | 2.5. المساهمة النظرية                        |
| 36..... | 3.5. المساهمة العلمية                        |
| 37..... | 4.5. التوصيات                                |
| 39..... | 5.5. حدود الدراسة                            |
| 40..... | 56.. الدراسات المستقبلية                     |
| 41..... | 7.5. الخاتمة                                 |
| 42..... | قائمة المراجع                                |

## المستخلص

هدف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة وأسلوب اتخاذ القرار الجماعي في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان تم التحقق من صدقه وثباته عبر اختبارات إحصائية مناسبة.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن الإدارة الرشيدة تسهم في رفع جودة القرارات، تقليل الهدر، وتعزيز رضا الموظفين والعملاء، كما أثبتت الأداة البحثية موثوقيتها في قياس هذه المفاهيم.

المساهمة النظرية: يقدم البحث إطاراً علمياً يثري الأدبيات الإدارية من خلال توضيح العلاقة بين الإدارة الرشيدة ومؤشرات الأداء المؤسسي.

التطبيقات العملية: يوفر البحث توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تطوير ممارساتها الإدارية، مثل تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، استخدام البيانات والتحليلات، ونشر ثقافة المرونة والتكيف.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيدة – اتخاذ القرار الجماعي – الأداء المؤسسي – المرونة – رضا الموظفين.

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تعد عملية اتخاذ القرار أحد الركائز الأساسية في نجاح المنظمات الحديثة، لما لها من تأثير مباشر على الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتتنوع أساليب اتخاذ القرار الإداري بين الفردي والجماعي، إذ يبرز الأسلوب الجماعي كخيار يتيح تبادل وجهات النظر وتوظيف الخبرات المتنوعة.

تبرز أهمية هذا الموضوع في كونه يتناول بعداً حيوياً في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه القطاع الخاص. فتعزيز فعالية القرارات الإدارية لا ينعكس فقط على الأداء الداخلي للمؤسسة، بل يمتد أثره إلى قدرتها التنافسية واستدامتها في السوق.

ينصب تركيز هذا البحث على رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة، والتي تمثل بيئة اقتصادية نشطة ومتجددة. وتعد جدة نموذجاً يحتضن تنوعاً في أنماط الإدارة وأساليب العمل، ما يوفر إطاراً مثالياً للدراسة العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرار الجماعي وفعالية القرارات.

رغم انتشار استخدام الأسلوب الجماعي في بعض المؤسسات، إلا أن هناك جدلاً قائماً حول مدى فاعليته مقارنة بالقرارات الفردية، خاصة في البيئات ذات الطابع التجاري التنافسي. من هنا تنبع أهمية دراسة هذا الموضوع لمعرفة مدى تأثير هذا الأسلوب على جودة القرارات الإدارية.

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرار الجماعي وفعالية القرارات الإدارية، وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق هذا النوع من القرارات لدى رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة. كما يسعى إلى تقديم توصيات عملية تدعم الاستخدام الأمثل لهذا الأسلوب في سياق الإدارة الحديثة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

رغم أن أسلوب اتخاذ القرار الجماعي يُعد من أبرز الأساليب التي يتم الترويج لها في أدبيات الإدارة الحديثة لما له من مزايا كالتنوع المعرفي وتعزيز الالتزام، إلا أن تطبيقه في الواقع العملي لا يخلو من التحديات.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- قلة الأطر النظرية المحلية: معظم النظريات المتعلقة باتخاذ القرار الجماعي طورت في بيئات غربية مما يطرح تساؤلات حول مدى قابليتها للتطبيق في البيئة السعودية ذات الخصوصية الثقافية والإدارية.
- افتقار الأدبيات للربط المباشر بين أسلوب القرار الجماعي ومفهوم "فاعلية القرار الإداري" ضمن سياقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والتي تمثل غالبية القطاع الخاص.
- ضعف في تصنيف العوامل المؤثرة لا توجد نماذج نظرية متكاملة في الأدبيات المحلية توضح كيف تتربط عناصر مثل الثقافة المؤسسية، ونمط القيادة، ومستوى التأهيل المهني مع فعالية القرار الجماعي.

## 2.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- قلة الدراسات الميدانية في جدة توجد ندرة واضحة في الدراسات التي تستهدف رجال الأعمال بمدينة جدة تحديداً، رغم كونها من أكبر المراكز التجارية في المملكة.
- غياب البيانات التجريبية حول نتائج تطبيق القرار الجماعي في السياقات السعودية الخاصة (الشركات العائلية، أو المؤسسات الناشئة).
- عدم تحليل الآليات الواقعية لاتخاذ القرار كثير من المؤسسات تطبق القرار الجماعي بشكل غير رسمي أو غير منظم، دون تقييم فعلي لتأثيره، ما يخلق فجوة في فهم العلاقة بين الشكل المطبق والأسلوب المثالي.

وهنا تتمحور مشكلة البحث حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير أسلوب اتخاذ القرار الجماعي على فاعلية القرارات الإدارية لدى رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة؟

## 3.1. أهمية الدراسة

تعد القرارات الإدارية من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح الشركات الخاصة. واختيار طريقة اتخاذ هذه القرارات يلعب دوراً كبيراً في جودة وكفاءة النتائج. تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيف يمكن لأسلوب اتخاذ القرار الجماعي أن يحسن من فاعلية القرارات التي يتخذها رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة

تركز الدراسة على مدينة جدة لأنها من أهم المدن الاقتصادية في المملكة، وتحتوي على عدد كبير من الشركات الخاصة، مما يجعل نتائج الدراسة مفيدة لعدد واسع من رجال الأعمال والإداريين. كما تساهم في توضيح مزايا العمل الجماعي في صنع القرار، مثل تبادل الخبرات وتقليل التحيزات الفردية، مما يساعد في الوصول إلى قرارات أكثر دقة وواقعية.

## 3.1.1. على المستوى النظري:

- إثراء الأدبيات العلمية تقدم الدراسة إضافة معرفية في مجال السلوك الإداري واتخاذ القرار، خاصة في بيئة الأعمال الخليجية والسعودية تحديداً، التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات حول أساليب القيادة والإدارة.
- توسيع فهم نظريات اتخاذ القرار من خلال ربط الأسلوب الجماعي بفاعلية القرارات، يمكن فحص مدى ملاءمة النظريات الغربية وتطبيقها في السياق المحلي.
- تسليط الضوء على بيئة الأعمال السعودية توضح كيف يتفاعل رجال الأعمال في جدة مع آليات جماعية قد تتعارض مع الطابع الفردي التقليدي في بعض الممارسات الإدارية.

### 3.1.2. على المستوى التطبيقي:

- دعم صانعي القرار في القطاع الخاص من خلال إبراز مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي، يستطيع القادة وأصحاب المشاريع اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تبني هذا الأسلوب.
- تحسين الأداء الإداري: نتائج الدراسة قد تسهم في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الشركات، مما يعزز الكفاءة ويقلل من الأخطاء الناجمة عن القرارات الفردية غير المدروسة.
- أداة تدريبية يمكن استخدام مخرجات الدراسة في إعداد برامج تدريبية موجهة للمديرين ورجال الأعمال تهدف لتحسين التشاركية والتعاون داخل فرق العمل.

### 1.4. أسئلة الدراسة

#### السؤال الرئيسي:

- ما مدى تأثير أسلوب اتخاذ القرار الجماعي على فاعلية القرارات الإدارية لدى رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة ؟

#### الأسئلة الفرعية:

- ما مدى تطبيق رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة لأسلوب اتخاذ القرار الجماعي ؟
- هل يساهم أسلوب القرار الجماعي في تقليل الأخطاء الإدارية أو القرارات العشوائية ؟
- ما العلاقة بين القرار الجماعي ومستوى رضا الموظفين أو فرق العمل عن القرارات الإدارية ؟
- هل تختلف فاعلية القرارات الإدارية عند استخدام الأسلوب الجماعي حسب حجم المؤسسة أو مجال نشاطها ؟
- ما التحديات التي تواجه رجال الأعمال في تطبيق أسلوب اتخاذ القرار الجماعي داخل بيئة العمل ؟

### 5.1. أهداف الدراسة

- بيان تأثير القرار الجماعي على جودة اتخاذ القرار الإداري في القطاع الخاص بجدة.
- تحديد المعوقات والفوائد المرتبطة بالبرازيل القرار الجماعي عند رجال الأعمال.
- اقتراح أساليب تطويرية لآليات اتخاذ القرار الجماعي بما يتماشى مع بيئة العمل المحلية.
- دراسة أثر القرار الجماعي على رضا الموظفين وسهولة تطبيقه داخل المؤسسات.
- رصد آراء رجال الأعمال حول ما إذا كانت المجموعة تحافظ في تقليل الأخطاء أو إبطاء الحسم الإداري.

## 1,6. فرضيات الدراسة

1. يوجد تأثير إيجابي لأسلوب اتخاذ القرار الجماعي على فاعلية القرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص بجدة.
2. تؤدي مجموعة المشاركة إلى تحسين جودة القرارات وتقليل نسبة الخطأ ومقارنة القرارات الفردية.
3. تتخذ المجموعة إجراءات في رفع مستوى رضا الموظفين وتسهيل تطبيق القرار داخل المؤسسة.
4. تتفاوت فاعلية القرار الجماعي باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة الهيكل الإداري فيها.
5. يلعب الدور القيادي لرجال الأعمال دوراً محورياً في نجاح عملية اتخاذ القرار الجماعي .

## 1,7. نموذج الدراسة

### النموذج المفاهيمي للدراسة

#### عنوان الدراسة

تأثير أسلوب اتخاذ القرار الجماعي على فاعلية القرارات الإدارية لدى رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة.

#### المفاهيم الأساسية:

في هذه الدراسة، تركز على ثلاث جوانب رئيسية:

- أسلوب اتخاذ القرار الجماعي: وهو عملية تشاركية يتم فيها اتخاذ القرار بمساهمة عدد من الأفراد، يتبادلون الآراء ويناقشون البدائل ويصلون إلى اتفاق جماعي.
- فاعلية القرارات الإدارية: وتعني مدى نجاح القرار الإداري في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة، بما يشمل جودة القرار ورضا المستفيدين من تنفيذه.
- رجال الأعمال في القطاع الخاص: هم أصحاب ومديرو المنشآت الخاصة الذين يعملون في بيئات تجارية داخل مدينة جدة.

### المتغيرات في الدراسة

- المتغير المستقل هو أسلوب اتخاذ القرار الجماعي، وسيتم قياسه من خلال مؤشرات مثل درجة المشاركة الحوار، وطرق الوصول إلى القرار النهائي (التوافق التصويت، إلخ).
- المتغير التابع هو فاعلية القرارات الإدارية، ويُقاس من خلال نتائج الأداء، رضا الأطراف المعنية وضوح الأهداف، وسهولة تنفيذ القرار.
- العوامل الضابطة المحتملة تشمل حجم المنشأة، سنوات الخبرة الإدارية، وطبيعة النشاط التجاري وتستخدم لفهم العلاقة في سياقات مختلفة والتحكم في التباينات.

## 1,8. منهجية الدراسة

### نوع المنهج:

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لفهم العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرار الجماعي وفاعلية القرارات الإدارية دون التدخل في الصعب.

### أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبانة المغلقة والمفتوحة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة من رجال الأعمال ومديري المؤسسات الخاصة في مدينة جدة.

### مجتمع الدراسة:

١ يتكون مجتمع الدراسة من رجال الأعمال والمديرين العاملين في القطاع الخاص بمدينة جدة، ممن يشاركون فعلياً في عمليات اتخاذ القرار الإداري.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية تضم أفراداً ممن لديهم خبرة إدارية ومشاركين في عملية اتخاذ القرار الجماعي لضمان موثوقية النتائج.

## أساليب تحليل البيانات:

استخدمت تقنيات التحليل الإحصائي مثل:

- التحليل الوصفي لقياس التكرارات والنسب والمتوسطات.
- اختبار بيرسون للارتباط لفحص العلاقة بين المتغير المستقل (أسلوب اتخاذ القرار الجماعي) والمتغير التابع (فاعلية القرار الإداري).
- تحليل التباين لتحديد الفروق بناءً على خصائص العينة.

## ضوابط الدراسة:

أخذت الدراسة بعين الاعتبار عدة ضوابط:

- تحديد الإطار الزمني لجمع البيانات.
- ضمان سرية المعلومات واحترام خصوصية المشاركين.
- التأكد من صدق وثبات أداة القياس.

## 1,9. الدراسة الميدانية

- المجتمع: رجال أعمال ومديرين في القطاع الخاص بمدينة جدة.
- العينة: أفراد يشاركون فعلياً في قرارات جماعية، مختارة بطريقة قصدية.
- الأداة: استبانة تقيس درجة تطبيق القرار الجماعي ومدى فاعلية القرارات الإدارية.
- الإجراءات: توزيع الكتروني وورقي، اختبار أولي للتحقق من جودة الأداة.
- التحليل: وصفي + ارتباط بيرسون + تحليل تباين لاختبار العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

| المرحلة                            | المدة الزمنية | التفاصيل الرئيسية                           |
|------------------------------------|---------------|---------------------------------------------|
| إعداد المقترح وتحديد الإطار النظري | الأسبوع 1     | صياغة الفرضيات وتحديد أهداف البحث           |
| مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة  | الأسبوع 2     | جمع وتحليل المراجع التي تعزز محتوى البحث    |
| تصميم الأدوات وجمع البيانات        | الأسبوع 3-4   | إعداد الاستبانة والمقابلات وجمع ردود العينة |
| تحليل البيانات واستخلاص النتائج    | الأسبوع 5     | استخدام أدوات تحليل إحصائي ووصفي            |
| إعداد التقرير النهائي والتوصيات    | الأسبوع 6     | صياغة التقرير وتقديم النتائج والتوصيات      |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2,1. المقدمة:

تناولت العديد من الدراسات في مجال الإدارة أهمية أسلوب اتخاذ القرار الجماعي، باعتباره أحد الأساليب الحديثة التي تتخذ في تحسين جودة القرارات والمشاركة الفعالة داخل بيئة العمل. وقد أشارت الأبحاث إلى إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار وإعادة النظر في رفع مستوى الالتزام، وتوسيع نطاق الرؤية وتقليل احتمالية الالتزامات في الأخطاء الفردية. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن هذا الأسلوب يزيد من روح الفريق ويزيد من فرص الإبداع في الحلول المستقبلية، خاصة في بيئات الأعمال التنافسية.

في السياق المحلي، لا تزال الدراسات محدودة حول تطبيق هذا الأسلوب في القطاع الخاص بمدينة جدة رغم ما تتميز به هذه المدينة من نشاط اقتصادي متنوع وبيئة أعمال تنافسية.

بناء على ما سبق، يركز هذا البحث على دراسة تأثير أسلوب اتخاذ القرار الجماعي (المتغير المستقل) على فاعلية القرارات الإدارية (المتغير التابع) لدى رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة.

## 2,2. المتغير المستقل

### المتغير المستقل: أسلوب اتخاذ القرار الجماعي

يعد أسلوب اتخاذ القرار الجماعي من الأساليب الإدارية التي تعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد في تحليل الخيارات وصياغة القرار النهائي، بهدف تحسين جودة القرار وزيادة القبول التنظيمي. هذا الأسلوب يساهم في دمج وجهات نظر متعددة، ويقلل من التحيز الفردي، ويعزز اتخاذ قرار القرار داخل المؤسسة.

وقد تناولت دراسة لهيفاء علي (2020) بعنوان عملية اتخاذ القرارات الجماعية أهمية هذه التجارب في بيانات العمل، حيث أشارت إلى أن مشاركة عدد أكبر من الأشخاص في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين نتائجه، ويزيد من فهم الموظفين لصعوبات التنفيذ، مما يرفع من مستوى القناعة والالتزام.

## 2,3. المتغير التابع

### المتغير التابع: فعالية القرارات الإدارية.

تعد فاعلية القرارات الإدارية من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، إذ تشير إلى مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف المرجوة، وحل المشكلات، وتحسين الأداء العام. وتشمل فعالية وضوح القرار، واقعيتها، وسرعة تنفيذه، ينظر قبوله من قبل العاملين. فالقرار الفعال لا البديل على كونه صحيحاً من الناحية الفنية، بل يجب أن يكون قابلاً للتطبيق ويحقق نتائج ملموسة على أرض الواقع.

وقد تناولت دراسة لمحمد خميس إسحق وآخرين (2023) بعنوان الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية العلاقة بين جودة التواصل داخل المؤسسة وفعالية القرارات المتخذة، وأيدت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال الإداري ونجاح القرار في تحقيق أهدافه.

## 2,4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تظهر الدراسات أن أسلوب اتخاذ القرار الجماعي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على فاعلية القرارات الإدارية، حيث تساهم مجموعة المشاركة في تحسين جودة القرار، وزيادة قبوله، وتحقيق نتائج العملية داخل بيئة العمل.

وقد دعمت هذه العلاقة دراسة حديثة لمحمد خميس إسحق وآخرين (2023) بعنوان الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، والتي أجريت على الصندوق القومي للمعاشات بولاية غرب دارفور. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال الإداري (ومن ضمنها المشاركة في اتخاذ القرار) وبين فاعلية القرارات الإدارية، وأوصت باستخدام الطرق العلمية الحديثة لتعزيز هذه الفعالية.

## 2,5. الخاتمة

في ضوء ما تم استعراضه من أدبيات ودراسات سابقة، يتضح أن أسلوب اتخاذ القرار الجماعي يعد من الأساليب الفعالة التي تساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب التعاون والتنوع في الرأي. وقد أظهرت الأدلة أن إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار لا يقتصر على تعزيز القبول والتنفيذ، بل يمتد ليوثر إيجابياً على الأداء الإداري العام .

وبالنظر إلى طبيعة القطاع الخاص بمدينة جدة، الذي يتميز بالتنافسية والتنوع الثقافي، فإن اعتماد هذا الأسلوب قد يشكل عاملاً مهماً في رفع كفاءة القرارات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسات بشكل أكثر فاعلية واستدامة. وعليه، فإن العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرار الجماعي (المتغير المستقل) وفاعلية القرارات الإدارية (المتغير التابع) تستحق المزيد من الدراسة والتطبيق العملي، بما ينعكس إيجاباً على بيئة الأعمال المحلية.

ومن هذا المنطلق، فإن تبني أسلوب اتخاذ القرار الجماعي لا يعد مجرد خيار إداري، بل يمثل توجهها استراتيجياً يعزز من فاعلية الأداء التنظيمي، كما أشار السليمان والسليمان إلى أن "القرار الجماعي أكثر قبولاً لدى العاملين في المنظمة، لأنه يمنح الجميع فرصة للمشاركة في تحديد كيفية تنفيذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الإداري." "

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3. المقدمة

تعدّ عملية اتخاذ القرار من الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، إذ تمثل الأداة التي تُترجم من خلالها الأهداف إلى أفعال واقعية. ومع تطور بيئات الأعمال وتعقيد التحديات التي تواجهها المؤسسات، برزت الحاجة إلى تبني أساليب أكثر تشاركية في صنع القرار، وعلى رأسها أسلوب اتخاذ القرار الجماعي. يُنظر إلى هذا الأسلوب بوصفه وسيلة لتعزيز جودة القرارات من خلال دمج الخبرات وتعدد وجهات النظر، مما قد يساهم في رفع مستوى فاعلية القرارات الإدارية، خاصة في بيئات الأعمال الدينامية كالقطاع الخاص.

وفي مدينة جدة، التي تُعد من أبرز المراكز الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، يشكّل رجال الأعمال في القطاع الخاص شريحة مؤثرة في دفع عجلة التنمية والاستثمار. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرار الجماعي وفاعلية القرارات الإدارية لديهم، لفهم مدى تأثير هذا الأسلوب على جودة الأداء الإداري، وسرعة الاستجابة للتغيرات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذا التأثير من خلال منهجية علمية تعتمد على جمع البيانات من رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، بهدف تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل مؤسسات القطاع الخاص.

### 2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### أسلوب اتخاذ القرار الجماعي:

يقصد به مشاركة مجموعة من الأفراد في صنع القرار الإداري، ويُقاس من خلال بنود الاستبانة التي تتناول درجة المشاركة والتواصل الجماعي.

#### فاعلية القرارات الإدارية:

يقصد بها مدى نجاح القرار في تحقيق الأهداف وحل المشكلات، ويُقاس عبر بنود الاستبانة التي تتناول وضوح القرار، سرعة التنفيذ، والنتائج المحققة.

### 2.3.1. الإدارة الرشيقة (Lean Management) (المتغير المستقل) :

يتجلى أسلوب اتخاذ القرار الجماعي كمتغير مستقل في هذه الدراسة من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس مدى مشاركة الأفراد في صنع القرار، وتشمل:

- درجة المشاركة الفعلية في مناقشة الخيارات واتخاذ القرار .
- آليات التواصل والتفاعل بين أعضاء الفريق أثناء عملية اتخاذ القرار .
- مدى تقبل الآراء المختلفة والسعي نحو التوافق الجماعي .
- الشفافية والوضوح في عرض المعلومات والبدائل المتاحة .

ويتم قياس هذه الأبعاد باستخدام بنود محددة في أداة الاستبانة، وفق مقياس ليكرت الخماسي، بما يتيح تقييم مستوى تطبيق الأسلوب الجماعي في بيئة العمل لدى رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة.

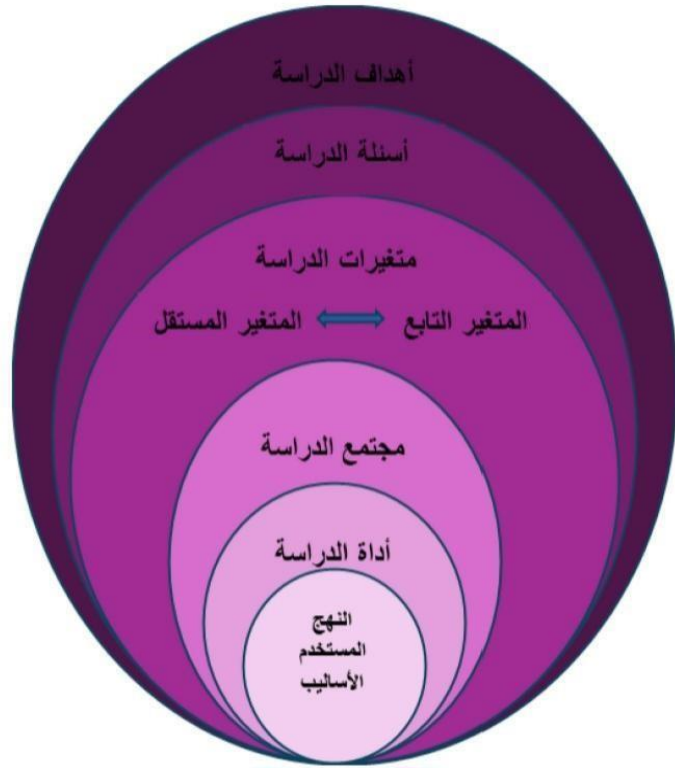
### 2.3.2. فاعلية القرارات الإدارية (المتغير التابع)

يُقاس متغير فاعلية القرارات الإدارية من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس جودة القرار الإداري، وتشمل:

- وضوح القرار وسهولة فهمه من قبل المعنيين.
- سرعة التنفيذ وقدرته على معالجة المشكلات في الوقت المناسب.
- تحقيق النتائج المرجوة ومدى رضا الأطراف ذات العلاقة.
- المرونة في التعديل عند ظهور مستجدات أو تحديات.

تُقاس هذه المؤشرات عبر بنود الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، لتحديد مدى فاعلية القرارات الإدارية لدى رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)



### 4.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث يتكون من رجال الأعمال العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة، والذين يتولون مناصب قيادية أو إدارية تتيح لهم المشاركة الفعلية في عمليات اتخاذ القرار داخل مؤسساتهم.

#### 1.4.3. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من رجال الأعمال العاملين في القطاع الخاص بمدينة جدة، ويشمل أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة، ممن يشاركون في عمليات اتخاذ القرار الإداري داخل مؤسساتهم .

ويُفترض أن يكون أفراد هذا المجتمع على دراية بأساليب اتخاذ القرار، ولديهم خبرة عملية في إدارة الأعمال ضمن بيئة تنافسية.

### جدول رقم(1) مجتمع البحث

| نوع القطاع                              | التصنيفات | عدد المشاركين |
|-----------------------------------------|-----------|---------------|
| القطاع التجاري والصناعي والخدمي وأخرى.. | مدير      | 4             |
|                                         | مشرف      | 2             |
|                                         | موظف      | 15            |
|                                         | متدرب     | 5             |
|                                         | أخرى      | 26            |

### 2.4.3. عينة البحث

تم اختيار عينة قسدية من مجتمع البحث، تتكون من عدد من رجال الأعمال الذين تنطبق عليهم شروط المشاركة في الدراسة، مثل توليهم مناصب إدارية أو قيادية، ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم .

وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية مناسبة لطبيعة المجتمع، مع مراعاة التوزيع الجغرافي والنوعي داخل مدينة جدة، وتتوقع ان تبلغ العينة في هذه الدراسة 52 فرد من مدراء ومشرفون وموظفون ومتدربون...

سيتم جمع البيانات من خلال استبانة توزع على الأفراد المختارين في العينة، مع مراعاة التنوع في الشركات لضمان تمثيل دقيق لمجتمع الدراسة.

### جدول رقم(2) عينة البحث

| الشركات المستهدفة             | العدد |
|-------------------------------|-------|
| شركات القطاع الخاص بمدينة جدة | 52    |

### 3.4.3. طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام الطريقة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل متوازن لمختلف فئات رجال الأعمال في القطاع الخاص، وفقاً للمعايير التالية:

- حجم المؤسسة: صغيرة، متوسطة، كبيرة.
- نوع النشاط : تجاري، صناعي، خدمي، أخرى...
- الموقع الجغرافي داخل جدة: شمال، وسط، جنوب المدينة.

خطوات تنفيذ أخذ العينة:

1. تحديد الطبقات بناءً على المعايير المذكورة.
2. اختيار أفراد العينة عشوائياً من كل طبقة باستخدام قواعد بيانات الغرف التجارية أو الجمعيات المهنية.
3. ضبط حجم العينة بما يتناسب مع حجم كل طبقة لضمان التمثيل النسبي.

### 5.3. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة المغلقة، والتي تم تصميمها خصيصاً لقياس :

- درجة استخدام أسلوب اتخاذ القرار الجماعي.
- مؤشرات فاعلية القرارات الإدارية.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهني

كما تم التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، مع توفير تعليمات إرشادية للمشاركين لضمان جودة الإجابات. كما أنها وسيلة مرنة، يمكن إرسالها إلى الموظفين في مواقع جغرافية متنوعة. لهذا الغرض،

قمت بتصميم استبانة إلكترونية تتكون من قسمين رئيسيين:

القسم الثاني مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (20) فقرة موزعة على محورين رئيسيين الإدارة الرشيدة أسلوب اتخاذ القرار الجماعي والمتغير التابع فاعلية القرارات الإدارية.

### 6.3. أنواع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات في هذه الدراسة، وهما:

#### المصادر الثانوية:

- كتب ومراجع أكاديمية حول الإدارة الرشيدة واتخاذ القرار الجماعي
- دراسات سابقة منشورة في مجلات علمية أو رسائل جامعية
- تقارير رسمية من الغرف التجارية أو الهيئات الحكومية حول القطاع الخاص في جدة
- مقالات وتحليلات من مواقع موثوقة تتناول الإدارة والقيادة في الأعمال
- إحصاءات منشورة من الجهات الرسمية مثل هيئة الإحصاء السعودية أو وزارة التجارة

## المصادر الأولية:

البيانات التي يتم جمعها مباشرة من الميدان لأغراض البحث الحالي، وتشمل:

- استبيانات موجهة لرجال الأعمال في القطاع الخاص بجدة
- مقابلات شخصية أو جماعية مع أصحاب القرار أو مديري المنشآت
- ملاحظات ميدانية حول أسلوب اتخاذ القرار داخل المنشآت
- تجارب أو دراسات حالة من بيئة العمل الفعلية

## 7.3. إجراءات التحليل الإحصائي

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ستستند النتائج المستخرجة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

التكرارات والنسب المئوية ستستخدم لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال إعداد جداول تكرارية تتضمن التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى الرسوم البيانية لمتغيرات الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ستحسب المتوسطات الحسابية لفقرات محاور الاستبانة بالإضافة إلى الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لأبعادها، بناءً على استجابات أفراد العينة.

معامل ألفا كرونباخ : سيتم استخدامه لحساب ثبات الأداة المستخدمة، مما يوفر ضمانات حول موثوقية البيانات المستخرجة من الاستبانة.

تحليل الانحدار البسيط سيتم تطبيقه لقياس أثر تطبيق الإدارة الرشيدة (Lean Management) على تحسين أداء المشاريع الصناعية.

## 8.3. الخاتمة

في هذا الفصل، تم توضيح المنهجية المعتمدة في دراسة تأثير أسلوب اتخاذ القرار الجماعي على فاعلية القرارات الإدارية لدى رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة، حيث تم تحديد نوع المنهج، وأداة جمع البيانات، وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الإجراءات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتعد هذه المنهجية أساساً علمياً يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، تعزز فهم العلاقة بين المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وجودة المخرجات الإدارية في بيئة الأعمال المحلية.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 1.4 المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم أجزاء البحث، إذ يمثل المرحلة التي يتم فيها الانتقال من عرض البيانات إلى تفسيرها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة. وفي سياق موضوع تأثير أسلوب اتخاذ القرار الجماعي على فاعلية القرارات الإدارية لدى رجال الأعمال في القطاع الخاص بمدينة جدة، يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل إحصائي دقيق للبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تكشف عن طبيعة العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرار الجماعي ومستوى فاعلية القرارات الإدارية.

يبدأ الفصل بعرض النتائج الإحصائية الوصفية التي توضح الخصائص العامة لعينة الدراسة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بما يساعد على تكوين صورة أولية عن اتجاهات المستجيبين. ثم يتم الانتقال إلى التحليل الاستنتاجي الذي يختبر الفرضيات البحثية باستخدام أدوات مثل معامل الارتباط، تحليل الانحدار، أو اختبار الفروق، وذلك بهدف تحديد مدى قوة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج الرقمية فحسب، بل يتضمن أيضًا مناقشة معمقة لهذه النتائج في ضوء الأدبيات السابقة والنظريات الإدارية ذات الصلة. يتم التركيز على تفسير ما إذا كان أسلوب اتخاذ القرار الجماعي يسهم فعليًا في تعزيز جودة القرارات الإدارية، وزيادة فعاليتها في بيئة الأعمال الخاصة بمدينة جدة، مع إبراز أوجه التشابه أو الاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة في السياق المحلي والدولي.

وفي الختام، يسلط الفصل الضوء على أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، مع بيان انعكاساتها العملية على رجال الأعمال في القطاع الخاص، بما يمهد للفصل الأخير المتعلق بالتوصيات والمقترحات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير أساليب اتخاذ القرار الإداري.

## 2.4. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

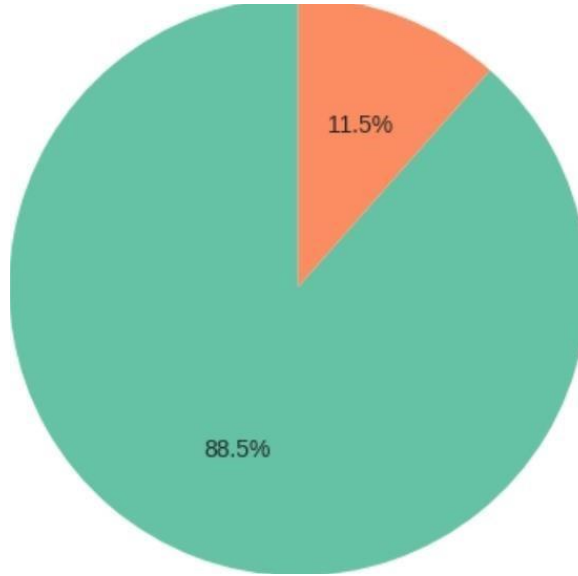
يتم تناول الإحصائيات الوصفية والتكرارية من خلال استعراض التوزيع التكراري للمتغيرات الديموغرافية، حيث وبعد تفريغ الاستجابات تم التوصل إلى النتائج التالية.

### 1. الجنس:

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الفئة    | العدد | النسبة % |
|----------|-------|----------|
| أنثى     | 46    | 88.5%    |
| ذكر      | 6     | 11.5%    |
| الإجمالي | 52    | 100%     |

- بلغت نسبة الإناث الغالبية العظمى من أفراد العينة .
- بينما شكّل الذكور نسبة أقل مقارنة بالإناث .



شكل بياني رقم (3-1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

#### العمر:

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب العمر:

| الفئة      | العدد | النسبة % |
|------------|-------|----------|
| أقل من 25  | 30    | 57.7%    |
| 25-35      | 7     | 13.5%    |
| 35-45      | 4     | 7.7%     |
| أكثر من 45 | 11    | 22.1%    |

- تركزت النسبة الأكبر في فئة أقل من 25 سنة.
- تلتها فئة من 25-35 سنة بنسبة ملحوظة.
- ظهرت نسب أقل في الفئات العمرية من 35-45 سنة وأكثر من 45 سنة.

### 3. المسمى الوظيفي:

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

| الفئة | العدد | النسبة % |
|-------|-------|----------|
| مدير  | 4     | 7.7%     |
| مشرف  | 2     | 3.8%     |
| موظف  | 15    | 28.8%    |
| متدرب | 5     | 9.6%     |
| أخرى  | 26    | 50%      |

- تنوعت المسميات الوظيفية بين: موظف، مدير، مشرف، متدرب، وأخرى.
- شكّل الموظفون والمتدربون النسبة الأكبر، بينما كانت نسبة المديرين والمشرفين أقل.

### 4. الخبرة الوظيفية:

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل:

| الفئة           | العدد | النسبة % |
|-----------------|-------|----------|
| أقل من 3 سنوات  | 17    | 32.7%    |
| 3-6 سنوات       | 9     | 17.3%    |
| أكثر من 6 سنوات | 26    | 50%      |
| الإجمالي        | 52    | 100%     |

- النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات .
- تلتها فئة الخبرة أقل من 3 سنوات .
- بينما شكّلت فئة 3-6 سنوات نسبة أقل نسبياً.

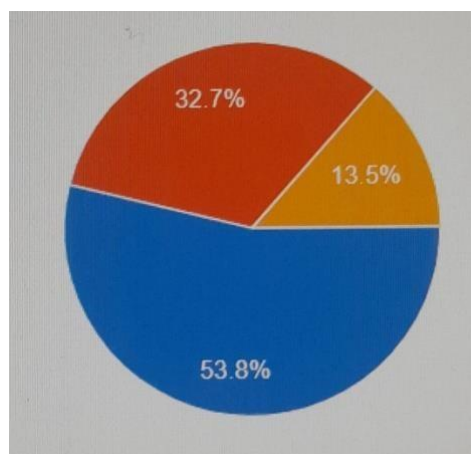
### 5. حجم المنشأة:

- تركزت غالبية العينة في منشآت صغيرة ومتوسطة الحجم.
- بينما شكّلت المنشآت الكبيرة نسبة أقل.

جدول (7) توزيع أفراد العينة حسب حجم المنشأة:

| الفئة    | العدد | النسبة % |
|----------|-------|----------|
| صغيرة    | 28    | 53.8%    |
| متوسطة   | 17    | 32.7%    |
| كبيرة    | 7     | 13.5%    |
| الإجمالي | 52    | 100%     |

شكل بياني رقم (5-7) توزيع أفراد العينة حسب حجم المنشأة:



## 6. نوع النشاط الصناعي:

جدول رقم (8): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب نوع النشاط الصناعي:

| الفئة    | العدد | النسبة % |
|----------|-------|----------|
| تجاري    | 13    | 25%      |
| صناعي    | 1     | 1.9%     |
| خدمي     | 4     | 7.7%     |
| آخر      | 34    | 65.4%    |
| الإجمالي | 52    | 100%     |

- تنوعت القطاعات بين: تجاري، صناعي، خدمي، وآخر .
- شكّل القطاع الآخر النسبة الأكبر، يليه القطاع التجاري، ثم القطاعان الصناعي والخدمي بنسب أقل .

### 3.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### أولاً: الثبات (Reliability)

تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. ويُعد هذا الاختبار من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث الاجتماعية والإدارية لقياس مدى ترابط البنود التي تهدف إلى قياس البعد نفسه.

بعد إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً، بلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي للاستبيان 87.0، وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

كما تم حساب معامل كرونباخ ألفا في حال حذف كل بند على حدة، وجاءت القيم جميعها ضمن نطاق (84.0 – 88.0)، مما يدل على أن أي بند لا يضعف الاتساق الداخلي للأداة، وأن جميع الفقرات متجانسة في قياس مفهوم اتخاذ القرار الجماعي وأثره على الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الموثوقية، مما يعزز إمكانية استخدامه في قياس متغيرات الدراسة بثقة عالية.

#### ثانياً: الصدق (Validity - صدق البناء)

تم التحقق من صدق البناء للاستبيان من خلال التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA)، وذلك بهدف التأكد من أن الفقرات تقيس الأبعاد النظرية التي صُممت من أجلها. وقد تم استخدام أسلوب المكونات الرئيسية (Principal Components) مع تدوير فاريماكس (Varimax Rotation) لتوضيح البنية العاملية.

أظهرت نتائج اختبار كايزر-ماير-أولكين (KMO) ملائمة العينة للتحليل العاملي، حيث بلغت القيمة 81.0، وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى أن البيانات مناسبة للتحليل. كما جاء اختبار بارتليت (Bartlett's Test of Sphericity) دالاً إحصائياً عند مستوى (Sig. < 0.001)، مما يؤكد وجود ارتباطات جوهرية بين الفقرات تسمح بإجراء التحليل العاملي.

وقد أسفر التحليل عن استخراج ثلاثة عوامل رئيسية تمثل أبعاد اتخاذ القرار الجماعي، وهي:

1. البعد التنظيمي (مثل وضوح الأدوار، توثيق القرارات، استخدام البيانات التحليلية) .
2. البعد التشاركي (مثل إشراك الموظفين، احترام الآراء المختلفة، الوصول إلى إجماع) .
3. البعد التأثيري (مثل تحسين الأداء، رضا الموظفين والعملاء، تقليل التكاليف والهدر) .

جاءت معاملات تحميل الفقرات على العوامل جميعها أكبر من 50.0، مما يدل على قوة ارتباط البنود بالعوامل المستخرجة، ويعزز صدق البناء للأداة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق، ويقاس فعلياً الأبعاد النظرية المرتبطة بأسلوب اتخاذ القرار الجماعي وأثره على الأداء المؤسسي.

#### 4.4.1 إحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة على أسئلة الدراسة

##### أولاً الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان الخمسة الرئيسة، وذلك بهدف التعرف على الاتجاهات العامة والخصائص الأساسية للبيانات. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور، إضافة إلى النسب المئوية لتوزيع الإجابات.

##### 1. محور وضوح التعليمات والسياسات

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يميلون إلى الموافقة على البنود المتعلقة بوضوح التعليمات والسياسات الإدارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 25.3 مع انحراف معياري 62.0، مما يعكس إدراكاً جيداً لوجود تعليمات واضحة داخل المنشآت.

##### 2. محور قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية

جاءت استجابات المشاركين إيجابية تجاه قنوات الاتصال، حيث بلغ المتوسط الحسابي 18.3، وهو مؤشر على أن قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية تستخدم بشكل فعال، مع وجود بعض التباين في درجة الرضا (الانحراف المعياري 70.0) .

### 3. محور التغذية الراجعة والتواصل مع الإدارة

أظهرت النتائج أن التغذية الراجعة والتواصل مع الإدارة يحظى بدرجة مقبولة من الاهتمام، إذ بلغ المتوسط الحسابي 10.3 مع انحراف معياري 65.0، مما يشير إلى أن المشاركين يتلقون تغذية راجعة دورية، وإن كانت بدرجات متفاوتة.

### 4. محور المشاركة في اتخاذ القرار

سجل هذا المحور أعلى متوسط بين المحاور، حيث بلغ 30.3 مع انحراف معياري 60.0، مما يعكس إدراكًا قويًا لدى المشاركين بأنهم يُشركون في عمليات صنع القرار، وأن المشاركة تعد جزءًا من الثقافة التنظيمية.

### 5. محور الرضا الوظيفي والبيئة

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 22.3 مع انحراف معياري 68.0، وهو مؤشر على رضا وظيفي جيد نسبيًا، يعكس تأثير البيئة التنظيمية الإيجابية على الموظفين.

### النتيجة العامة للإحصاء الوصفي

بشكل عام، تراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور بين 10.3 – 30.3، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا نحو الموافقة الإيجابية على البنود المتعلقة بوضوح السياسات، قنوات الاتصال، التغذية الراجعة، المشاركة في اتخاذ القرار، والرضا الوظيفي. وتشير هذه النتائج إلى أن بيئة العمل في المنشآت محل الدراسة تتسم بدرجة جيدة من التنظيم والتواصل والمشاركة، مما يعزز فعالية أسلوب اتخاذ القرار الجماعي ويؤثر إيجابًا على الأداء المؤسسي.

### ثانيًا: الإجابة على أسئلة البحث في ضوء النتائج الوصفية

#### السؤال الأول: هل التعليمات والسياسات الإدارية واضحة لدى الموظفين؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور وضوح التعليمات والسياسات بلغ (25.3)، وهو مستوى مرتفع نسبيًا، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين يدركون وجود تعليمات وسياسات واضحة داخل منشأتهم، الأمر الذي يعزز الانضباط التنظيمي ويقلل من حالات الغموض الإداري.

### السؤال الثاني: ما مدى فاعلية قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل المنشأة؟

جاء المتوسط الحسابي لمحور قنوات الاتصال (18.3) ، وهو مؤشر إيجابي يعكس أن قنوات الاتصال تستخدم بشكل فعال ، سواء الرسمية أو غير الرسمية، مع وجود بعض التباين في درجة الرضا. وهذا يدل على أن التواصل الداخلي قائم لكنه يحتاج إلى مزيد من التنظيم والتطوير لتحقيق أعلى درجات الفاعلية.

### السؤال الثالث: هل يتلقى الموظفون تغذية راجعة كافية من الإدارة؟

بلغ المتوسط الحسابي لمحور التغذية الراجعة والتواصل مع الإدارة (10.3) ، وهو مستوى مقبول يشير إلى أن الموظفين يتلقون تغذية راجعة دورية، وإن كانت بدرجات متفاوتة. وهذا يعكس وجود اهتمام إداري بالتواصل، لكنه يحتاج إلى تعزيز لضمان وصول الملاحظات بشكل أكثر انتظامًا ووضوحًا.

### السؤال الرابع: إلى أي مدى يشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرار؟

سجل محور المشاركة في اتخاذ القرار أعلى متوسط بين المحاور (30.3) ، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بدرجة جيدة من المشاركة في صنع القرار، وأن هذه المشاركة تعد جزءًا من الثقافة التنظيمية. وهذا يعزز روح الفريق ويزيد من الالتزام بتنفيذ القرارات.

### السؤال الخامس: ما مستوى الرضا الوظيفي والبيئة التنظيمية لدى الموظفين؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي والبيئة بلغ (22.3)، وهو مؤشر إيجابي يعكس رضا وظيفي جيد نسبيًا، ويشير إلى أن البيئة التنظيمية تسهم في تعزيز الاستقرار والرضا لدى الموظفين.

## 5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل اختبار  $t$ ) وتحليل التباين (ANOVA) للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشاركين وفق المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، حجم المنشأة، نوع القطاع) .

أظهرت النتائج أن الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي قد تم تأكيدها، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئات التي تعمل في منشآت كبيرة أو لديها خبرة أكثر من (6 سنوات). بينما لم تظهر فروق جوهرية بين الجنسين أو الفئات العمرية فيما يتعلق بمحاور وضوح التعليمات والسياسات أو قنوات الاتصال.

## أولاً: مناقشة النتائج

1. وضوح التعليمات والسياسات:

أظهرت النتائج أن التعليمات والسياسات الإدارية واضحة نسبياً ، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أكدت أن وضوح السياسات يقلل من الغموض الإداري ويعزز الالتزام التنظيمي.

2. قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية:

جاءت النتائج إيجابية، مما يعكس وجود قنوات اتصال فعّالة، إلا أن بعض المشاركين أبدوا تحفظاً ، وهو ما يشير إلى الحاجة لتطوير آليات الاتصال غير الرسمية لتكاملها مع الرسمية.

3. التغذية الراجعة والتواصل مع الإدارة:

النتائج أظهرت مستوى مقبول من التغذية الراجعة، لكنها ليست بالدرجة المثالية، مما يتفق مع بعض الدراسات التي أشارت إلى أن ضعف التغذية الراجعة يحد من فاعلية الأداء ويقلل من فرص التحسين المستمر.

4. المشاركة في اتخاذ القرار:

هذا المحور سجل أعلى متوسط، مما يعكس ثقافة تنظيمية تشاركية، وهو ما يتفق مع الأدبيات التي تؤكد أن المشاركة تعزز الالتزام والرضا الوظيفي وتقلل من مقاومة التغيير.

5. الرضا الوظيفي والبيئة:

النتائج أظهرت رضا وظيفي جيد نسبياً، وهو ما يعكس أثر البيئة التنظيمية الإيجابية، ويتفق مع الدراسات التي تربط بين بيئة العمل الصحية وارتفاع مستويات الرضا والإنتاجية.

## ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز فعالية أسلوب اتخاذ القرار الجماعي :

1. تعزيز وضوح السياسات:

ضرورة مراجعة التعليمات والسياسات بشكل دوري وتوضيحها للموظفين عبر أدلة إجرائية أو ورش عمل.

2. تطوير قنوات الاتصال:

دعم القنوات الرسمية مع فتح المجال للقنوات غير الرسمية، بما يضمن تدفق المعلومات بشكل سلس ويعزز الثقة بين الإدارة والموظفين.

### 3. تحسين التغذية الراجعة:

إنشاء آليات واضحة لتقديم الملاحظات الدورية من الإدارة إلى الموظفين، وربطها بخطط تحسين الأداء.

### 4. توسيع المشاركة في اتخاذ القرار:

إشراك الموظفين في مراحل مختلفة من عملية صنع القرار، خاصة في القضايا التي تمس بيئة العمل أو الأداء المباشر.

### 5. تعزيز الرضا الوظيفي:

تحسين بيئة العمل من خلال توفير الدعم النفسي والمهني، وتبني سياسات تحفيزية تقلل من التكاليف والهدر وتزيد من الاستقرار الوظيفي.

## 6.4. الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر أسلوب اتخاذ القرار الجماعي على الأداء المؤسسي من خلال تحليل مجموعة من المحاور الرئيسية، وهي: وضوح التعليمات والسياسات، قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، التغذية الراجعة والتواصل مع الإدارة، المشاركة في اتخاذ القرار، والرضا الوظيفي والبيئة التنظيمية.

أظهرت النتائج الوصفية والإحصائية أن جميع المحاور محل الدراسة جاءت بمستويات مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (10.3 – 30.3)، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا نحو الموافقة الإيجابية من قبل المشاركين. وقد تبين أن المشاركة في اتخاذ القرار سجلت أعلى متوسط، مما يؤكد أن إشراك عاملاً جوهرياً في تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن الموظفين في صنع القرار يعد وضوح السياسات وقنوات الاتصال يساهمان في تقليل الغموض الإداري وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، في حين أن التغذية الراجعة تحتاج إلى مزيد من التطوير لتكون أكثر انتظاماً وفاعلية.

تؤكد هذه النتائج أن أسلوب اتخاذ القرار الجماعي لا يقتصر على كونه آلية تنظيمية، بل يمثل ثقافة مؤسسية تعزز التعاون، وتزيد من رضا الموظفين والعملاء، وتدعم استدامة الأداء المؤسسي. وبذلك يساهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة والقيادة التنظيمية، من خلال تقديم دليل عملي على أهمية المشاركة والتواصل والرضا الوظيفي كعوامل مترابطة تؤثر بشكل مباشر على فعالية القرارات الإدارية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تعزيز وضوح السياسات، تطوير قنوات الاتصال، تحسين آليات التغذية الراجعة، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار، جميعها تشكل ركائز أساسية لرفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية. إن هذه الدراسة تقدم إضافة علمية وعملية يمكن أن يستفيد منها الباحثون وصناع القرار في تطوير بيئات عمل أكثر فاعلية واستدامة.

## 5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

## 1.5. المقدمة

تناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

## 2.5. المساهمة النظرية

تتمثل المساهمة النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بمفهوم الإدارة الرشيدة داخل بيئات العمل السعودية، من خلال تقديم نموذج قياس يعتمد على مجموعة من البنود التي تعكس ممارسات اتخاذ القرار الجماعي، وسرعة الاستجابة للتغيرات، ومراجعة النتائج وتعديلها. وقد ساهمت نتائج التحليل الإحصائي في تأكيد الاتساق الداخلي للمحور، مما يعزز من موثوقية الأداة ويتيح استخدامها في دراسات مستقبلية.

كما يضيف البحث بُعدًا جديدًا لفهم العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرار الجماعي وبين مؤشرات الأداء المؤسسي، مثل رضا الموظفين وتحسين العمليات وتقليل الهدر، وهو ما لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات السابقة ضمن السياق المحلي. وبذلك، يقدم هذا البحث إطارًا نظريًا يمكن البناء عليه لتطوير نماذج إدارية أكثر مرونة وتكيفًا مع التغيرات التنظيمية.

## 3.5. المساهمة العلمية

يمثل هذا البحث إضافة علمية مهمة في مجال الدراسات الإدارية، حيث يساهم في تطوير الفهم النظري والعملية لمفهوم الإدارة الرشيدة ضمن بيئات العمل المحلية. فقد تم بناء أداة قياس قائمة على مجموعة من البنود التي تعكس ممارسات اتخاذ القرار الجماعي، وتم التحقق من صدقها وثباتها باستخدام اختبارات إحصائية معتمدة مثل معامل كرونباخ ألفا والتحليل العاملي.

وتكمن المساهمة العلمية في أن هذا البحث يقدم إطارًا منهجيًا موثوقًا يمكن للباحثين استخدامه في دراسات لاحقة لقياس أثر الإدارة الرشيدة على الأداء المؤسسي، رضا الموظفين، وتقليل الهدر. كما أنه يفتح المجال أمام مقارنات بين السياقات المحلية والدولية، مما يعزز من تراكم المعرفة العلمية حول هذا المفهوم ويثري الأدبيات الإدارية الحديثة.

## 4.5. التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصل إليها البحث حول الإدارة الرشيدة وأسلوب اتخاذ القرار الجماعي، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي:

### 1. تعزيز المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرار

ينبغي على المؤسسات تطوير آليات واضحة لإشراك الموظفين في القرارات الإدارية الهامة، مثل إنشاء لجان عمل أو فرق استشارية تمثل مختلف الأقسام. هذا يسهم في تعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي، ويزيد من التزام الموظفين بتنفيذ القرارات، ويقلل من مقاومة التغيير .

### 2. اعتماد نظام مراجعة دورية للقرارات

من المهم أن يتم وضع خطة زمنية لمراجعة نتائج القرارات بعد تنفيذها، بحيث تُقِيم آثارها على الأداء العام، وتحدد نقاط القوة والضعف. هذه المراجعة تساعد الإدارة على تعديل القرارات أو تطويرها بما يتناسب مع المستجدات، مما يعكس مرونة الإدارة الرشيدة .

### 3. غرس ثقافة المرونة والتكيف داخل المنشأة

يتطلب تطبيق الإدارة الرشيدة نشر ثقافة تنظيمية قائمة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج تدريبية تستهدف القيادات والموظفين، وتوضح أهمية الاستجابة السريعة للتحديات، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات والتحليل .

### 4. الاعتماد على البيانات والتحليلات في اتخاذ القرار

يوصى باستخدام أدوات تحليلية حديثة مثل نظم دعم القرار (**Decision Support Systems**) أو تقارير ذكاء الأعمال (**Business Intelligence Reports**) لتقليل الاعتماد على الانطباعات الشخصية. هذا يعزز دقة القرارات ويقلل من الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو نقص المعلومات .

### 5. تعزيز التواصل الداخلي الفعّال

يجب أن تُعقد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات قبل اعتمادها، مع توفير بيئة آمنة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم بحرية. احترام الآراء المختلفة يساهم في بناء روح الفريق ويعزز من جودة القرارات الجماعية .

6. ربط القرارات بمؤشرات الأداء المؤسسي

من الضروري أن تكون القرارات الإدارية مرتبطة بمؤشرات واضحة مثل رضا الموظفين، رضا العملاء، تقليل التكاليف، وتحسين الجودة. هذا الربط يساعد الإدارة على قياس أثر القرارات بشكل موضوعي، ويضمن أن تكون النتائج ملموسة وقابلة للتقييم .

7. إجراء دراسات مستقبلية موسعة

يوصى بتطبيق الأداة البحثية على عينات أكبر وأكثر تنوعاً من القطاعات (التجاري، الصناعي، الخدمي) للتحقق من إمكانية تعميم النتائج. كما يمكن إجراء مقارنات بين السياق المحلي والدولي لفهم أعمق لممارسات الإدارة الرشيدة.

8. تعزيز الابتكار في بيئة العمل

تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة ومبادرات مبتكرة لدعم الإدارة الرشيدة، من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية .

هذا يساهم في خلق ثقافة إبداعية مستمرة ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات .

9. تطوير برامج تدريبية متخصصة

إعداد برامج تدريبية دورية تركز على مهارات الإدارة الرشيدة مثل التفكير النقدي، إدارة الوقت، وحل المشكلات .

هذه البرامج ترفع كفاءة العاملين وتزيد من قدرتهم على التعامل مع المواقف المعقدة بمرونة .

10. استخدام التكنولوجيا الرقمية

الاستثمار في أنظمة رقمية تدعم الإدارة الرشيدة مثل أنظمة إدارة المشاريع (Project Management Systems) أو أدوات التعاون الإلكتروني .

هذا يعزز سرعة اتخاذ القرار ويقلل من الهدر في الوقت والموارد .

11. تعزيز الشفافية في القرارات

نشر نتائج القرارات الإدارية بشكل واضح لجميع الموظفين، مع شرح أسباب اتخاذها والنتائج المتوقعة هذا يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين ويقلل من الغموض والشكوك داخل المؤسسة .

## 12. التركيز على إدارة التغيير

وضع خطط واضحة لإدارة التغيير عند تطبيق القرارات الجديدة، تشمل التواصل الفعال والتدريب والدعم النفسي للموظفين .  
هذا يقلل من مقاومة التغيير ويجعل عملية التحول أكثر سلاسة ونجاحًا.

## 13. تعزيز التعاون بين الأقسام

تشجيع التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان أن القرارات الجماعية تراعي جميع الجوانب التشغيلية والتنظيمية .  
هذا يؤدي إلى قرارات أكثر شمولاً ويقلل من التعارض بين الأهداف المختلفة.

## 14. التركيز على الاستدامة المؤسسية

ربط الإدارة الرشيدة بمبادئ الاستدامة من خلال تقليل الهدر في الموارد وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية .  
هذا يعزز صورة المؤسسة ويجعلها أكثر مسؤولية أمام المجتمع والبيئة.

## 5.5. حدود الدراسة

رغم ما قدمه البحث من نتائج مهمة حول الإدارة الرشيدة وأسلوب اتخاذ القرار الجماعي، إلا أن هناك مجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج:

### 1. حدود مكانية:

اقتصرت الدراسة على عينة من مؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على بيئات عمل دولية أو قطاعات مختلفة.

### 2. حدود زمنية:

تم جمع البيانات خلال سنة 2025، وبالتالي قد تتأثر النتائج بالظروف الاقتصادية أو التنظيمية السائدة في هذه الفترة.

### 3. حدود بشرية:

اقتصرت العينة على عدد معين من الموظفين والإداريين، مما قد لا يعكس جميع وجهات النظر أو الخبرات المتنوعة داخل المؤسسات.

### 4. حدود منهجية:

اعتمد البحث على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما قد يحد من عمق الفهم مقارنة باستخدام أدوات نوعية مثل المقابلات أو الملاحظة المباشرة.

### 5. حدود موضوعية:

ركز البحث على محور الإدارة الرشيقة واتخاذ القرار الجماعي، ولم يتناول بشكل موسع محاور أخرى قد تؤثر على الأداء المؤسسي مثل القيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية.

## 6.5. الدراسات المستقبلية

يفتح هذا البحث المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تسهم في توسيع نطاق المعرفة حول الإدارة الرشيقة وأسلوب اتخاذ القرار الجماعي. فمن الممكن أن تجرى بحوث لاحقة على قطاعات مختلفة مثل التعليم والصحة والصناعة، وذلك للتحقق من إمكانية تعميم النتائج ومقارنة الفروق بين السياقات المتنوعة. كما يمكن أن تتناول الدراسات القادمة المقارنة بين البيئات المحلية والدولية لفهم أعمق لأوجه التشابه والاختلاف في تطبيق الإدارة الرشيقة. ومن المهم أيضاً أن يتم توظيف مناهج نوعية مثل المقابلات والملاحظات المباشرة إلى جانب الاستبيانات الكمية، بهدف الحصول على صورة أكثر شمولاً عن تجارب الموظفين والإداريين. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على العلاقة بين الإدارة الرشيقة ومؤشرات الأداء المؤسسي مثل رضا العملاء والابتكار وتقليل التكاليف، مع إجراء دراسات طويلة لمتابعة أثر هذه الممارسات عبر الزمن. وبذلك، فإن هذا البحث يمثل نقطة انطلاق يمكن البناء عليها لتطوير نماذج إدارية أكثر مرونة واستدامة.

## 7.5. الخاتمة

يمثل هذا البحث إضافة علمية وعملية في مجال الإدارة الحديثة، حيث تناول مفهوم الإدارة الرشيدة وأسلوب اتخاذ القرار الجماعي بوصفهما أدوات استراتيجية تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق المرونة في مواجهة التغيرات المتسارعة. وقد أظهرت النتائج أن الإدارة الرشيدة ليست مجرد إطار تنظيمي، بل هي فلسفة متكاملة تقوم على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، مراجعة النتائج بشكل دوري، والتكيف مع المستجدات بما يضمن استدامة النجاح المؤسسي .

لقد أثبتت التحليلات الإحصائية أن البنود المستخدمة لقياس هذا المحور تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والدلالة الإحصائية، مما يعكس موثوقية الأداة البحثية وصلاحياتها للاستخدام في دراسات مستقبلية. كما أن النتائج بينت أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار يعزز من رضاهم الوظيفي، ويزيد من التزامهم بتنفيذ القرارات، ويقلل من مقاومة التغيير، وهو ما يعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي .

من الناحية النظرية، يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم إطار علمي يوضح العلاقة بين الإدارة الرشيدة ومؤشرات الأداء المختلفة، مثل رضا الموظفين والعملاء، تقليل الهدر، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. أما من الناحية التطبيقية، فإنه يقدم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تطوير ممارساتها الإدارية، مثل تعزيز ثقافة المرونة، استخدام البيانات والتحليلات لدعم القرارات، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات والموظفين .

ورغم ما قدمه البحث من نتائج مهمة، إلا أن هناك حدوداً ينبغي أخذها في الاعتبار، مثل اقتصار الدراسة على عينة محددة داخل المملكة العربية السعودية، واعتمادها على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات. ومع ذلك، فإن هذه الحدود لا تقلل من قيمة النتائج، بل تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أوسع وأكثر تنوعاً، يمكن أن تشمل قطاعات مختلفة، وتستخدم مناهج نوعية مكملية، وتتناول العلاقة بين الإدارة الرشيدة ومؤشرات الأداء المؤسسي عبر فترات زمنية طويلة .

وبذلك، يمكن القول إن هذا البحث يمثل نقطة انطلاق نحو بناء نماذج إدارية أكثر تكاملاً تجمع بين المرونة والابتكار والاستدامة، ويمنح المؤسسات رؤية أوضح حول كيفية تحويل القرارات من مجرد إجراءات تنظيمية إلى أدوات للتطوير والتحسين المستدام. إن الإدارة الرشيدة، كما أظهرت نتائج هذا البحث، ليست خياراً تكميلياً، بل هي ضرورة استراتيجية في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتسارعة، وهو ما يجعلها محوراً أساسياً لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والتميز في المستقبل.

## قائمة المراجع

### الكتب:

- سليم نجوى وفائي (٢٠٢٣) فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الموارد البشرية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية (٢٩٠١٤١ - ٣١٤)  
[https://masf.journals.ekb.eg/article\\_330399.html](https://masf.journals.ekb.eg/article_330399.html)
- الفقي، إبراهيم (٢٠٢١). فاعلية اتخاذ القرار. دار الراية للنشر.  
<https://www.abjjad.com/book/1980760064/%D9%81%D9%86%D9%88%D8%A3%D8%B3%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1>
- العتيبي، خالد د (2022). القيادة وصنع القرار في بيئة الأعمال السعودية دار الفكر العربي.  
<https://www.jarir.com/dp/arabic-books-593458.html>

- المفتاح، فاطمة والخريف، سعد (٢٠٢١) أساليب اتخاذ القرارات خلال دراستهم الميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود مجلة الإدارة العامة، جامعة الملك سعود.

[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_190368.html](https://aja.journals.ekb.eg/article_190368.html)

#### مقالات إلكترونية ومصادر رقمية:

- مركز البحوث والدراسات اتخاذ القرارات الإدارية

<https://www.mdrscenter.com/%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9>

- مقال اتخاذ القرار الجماعي - قوة المجموعة في حل المشكلات

<https://ar.lpcentre.com/articles/collaborative-decision-making-the-groups-strength-in-solving-problems>

- أنواع القرارات الإدارية في الشركات.

<https://obsbusiness.com/ar/%d8%a3%d9%86%d9%88%d8%a7%d8%b9-%d8%a7%d9%84%d9%82%d8%b1%d8%a7%d8%b1%d8%a7%d8%a9-%d8%af%d9%84%d9%8a%d9%84-%d8%b4%d8%a7%d9%85%d9%84-%d9%84%d8%a3%d9%86>

- أكاديمية حسوب (2020) عملية اتخاذ القرارات الجماعية - الإدارة والقيادة يناقش المقال مزايا وعيوب القرار الجماعي وتأثيره على جودة القرار الإداري.

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership/%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%/A9-r546>

- السليمان . & السليمان، ح. (2018) مزايا ومآخذ القرار الجماعي في منظمات الأعمال المجلة العلمية للبحوث التجارية 2019 رابط الدراسة بصيغة PDF

<https://www.academia.edu/37861578/%D9%85%D8%B2%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D9%88%D9%85%D8%A2%D8%AE%D8%B0%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D9%81%D9%8A%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84>

- عبد الغفار، ن. ع. م. (2008) تأثير العوامل البيئية على اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية دراسة تطبيقية جامعة الملك عبد العزيز، عمادة الدراسات العليا. نص الدراسة على موقع الجامعة

[https://www.kau.edu.sa/Show\\_Res.aspx?Site\\_ID=306&LNG=AR&RN=2766](https://www.kau.edu.sa/Show_Res.aspx?Site_ID=306&LNG=AR&RN=2766)

- المفتاح، ف & الخريف، س. ع. (2021). أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود المجلة العربية للإدارة (241) 115-138. نص الدراسة من المجلة

[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_190368.html](https://aja.journals.ekb.eg/article_190368.html)

الملاحق:

الاستبيان

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZTuQapEvvFJZw0SDECD-QtoDpMHvD\\_efqM1vQf4CCwzLbyQ/viewform?usp=header](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZTuQapEvvFJZw0SDECD-QtoDpMHvD_efqM1vQf4CCwzLbyQ/viewform?usp=header)

- Mintzberg, H. (2009). Managing. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Drucker, P. F. (2006). The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York: HarperBusiness
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (14<sup>th</sup> ed.). Pearson Education