

أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات
الحكومية في المملكة العربية السعودية
دراسة ميدانية على إمارة مكة المكرمة

إعداد الطالب/ تركي بن احمد المر

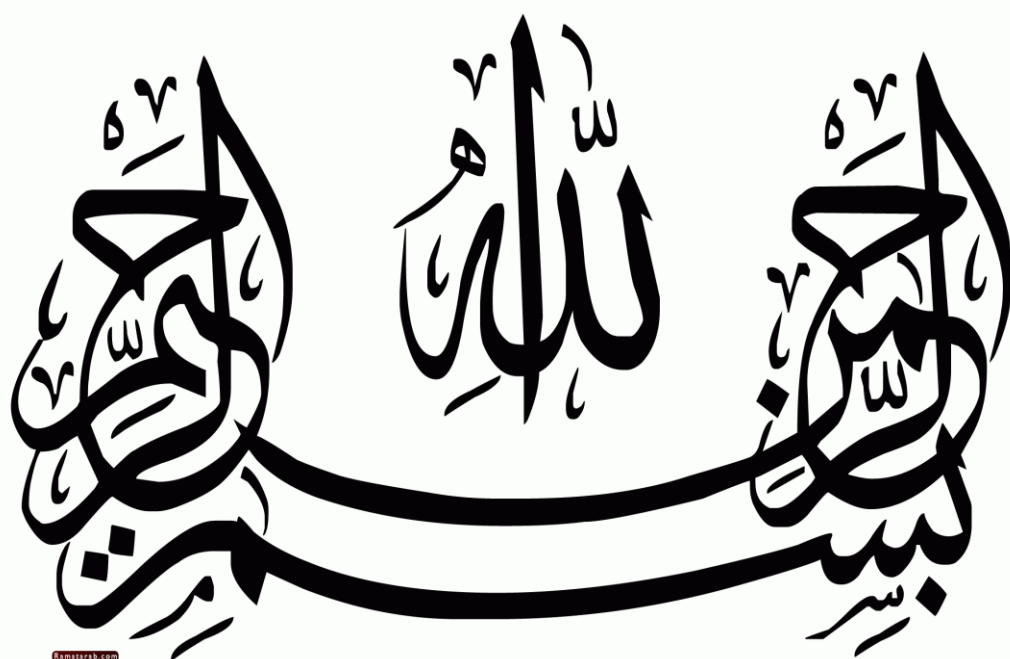
الرقم الاكاديمي/ ٢٤١٠٠١٠٩٣

المشرف الأول/ الأستاذة. أسماء أبو عنزة

المشرف الثاني/ د. أحمد حسين علي حسين

العام الدراسي:

٢٠٢٤



المستخلص

أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على إمارة مكة المكرمة

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام أنماط القيادة وعملية صنع القرار الإداري وجودة القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، وهدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة وعملية صنع القرار الإداري وحول جودة القرار الإداري تعزى لمتغيراتهم الشخصية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ممن هم بدرجة (مدير دائرة، رئيس قسم، موظف) في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (٣٠٠) عاملاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: جاء مستوى مستوى استخدام أنماط القيادة وعملية صنع القرار الإداري وجودة القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة بدرجة استجابة (عالية)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة وعملية صنع القرار الإداري وحول جودة القرار الإداري تعزى لمتغيراتهم الشخصية المتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

كلمات مفتاحية: أنماط القيادة، عملية اتخاذ القرار الإداري، الجهات الحكومية، المملكة العربية السعودية، إمارة مكة المكرمة.

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فأحمد الله وأشكره على ما أنعم به عليّ من توفيق لإتمام هذه الرسالة، وأسأله سبحانه وتعالى أن يكون عملي خالصاً لوجهه الكريم، وأن يحقق به النفع. وأتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من كان له فضل عليّ بعد الله عز وجل. وأخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة المشرف الأول/ الأستاذة. أسماء أبو عنزة

المشرف الثاني/ د. أحمد حسين علي حسين لتفضلهم بالإشراف على هذه الرسالة. فقد كان لي خير ناصح وداعم، وكان لجهوده وتوجيهاته الأثر الكبير في مسيرتي، أشكره على صبره وتحمله، وأدعو الله أن يجزيه خير الجزاء، ويجعل ما قدمه في ميزان حسناته.

فهرس المحتويات

ج.....	المستخلص
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ك.....	فهرس الأشكال
١.....	الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري للدراسة
١.....	١.١ مقدمة:
١.....	٢.١ المنطلقات النظرية للدراسة:
٤.....	١.٢.١ النظريات التي تناولت الأداء الوظيفي
٩.....	٣.١ المبحث الأول: أنماط القيادة
٩.....	١.٣.١ المطلب الأول: القيادة
٩.....	١.١.٣.١ مقدمة
١٠.....	٢.١.٣.١ مفهوم القيادة
١١.....	٣.١.٣.١ سمات القائد الفعال
١٥.....	٤.١.٣.١ وظائف القيادة الإدارية
١٨.....	٥.١.٣.١ عناصر القيادة
٢١.....	٦.١.٣.١ أهمية القيادة
٢٤.....	٢.٣.١ المطلب الثاني: الأنماط القيادية
٢٤.....	١.٢.٣.١ مقدمة
٢٥.....	٢.٢.٣.١ مفهوم الأنماط القيادية
٢٦.....	٣.٢.٣.١ الأنماط القيادية
٣٣.....	٤.٢.٣.١ نظريات القيادة الإدارية
٣٨.....	٤.١ المبحث الثاني: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية وجودتها
٣٨.....	١.٤.١ المطلب الأول: عملية اتخاذ القرارات الإدارية
٣٨.....	١.١.٤.١ مقدمة
٣٩.....	٢.١.٤.١ مفهوم اتخاذ القرار
٤٠.....	٣.١.٤.١ خصائص اتخاذ القرار
٤٣.....	٤.١.٤.١ أهمية عملية اتخاذ القرار
٤٤.....	٥.١.٤.١ أساليب اتخاذ القرار
٤٧.....	٦.١.٤.١ مقومات القرار الفعال
٤٨.....	٧.١.٤.١ أنواع القرار

٥١	٨.١.٤.١ خطوات عملية صنع القرار
٥٥	٢.٤.١ المطلب الثاني: جودة القرار الإداري
٥٥	١.٢.٤.١ مقدمة
٥٦	٢.٢.٤.١ مفهوم جودة القرار الإداري
٥٧	٣.٢.٤.١ سمات جودة القرار الإداري
٥٩	٤.٢.٤.١ العوامل المؤثرة على جودة القرار الإداري
٦٠	٥.١ مشكلة الدراسة
٦١	٦.١ أهمية الدراسة:
٦١	٧.١ أهداف الدراسة
٦٢	٨.١ تساؤلات الدراسة:
٦٣	٩.١ فروض الدراسة:
٦٤	١٠.١ حدود الدراسة:
٦٥	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٦٥	١.٢ الدراسات السابقة
٦٥	١.١.٢ المحور الأول: الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة
٦٨	٢.١.٢ المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار الإداري
٧١	٣.١.٢ المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بأثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري
٧٥	٢.٢ التعليق على الدراسات السابقة
٧٨	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
٧٨	١.٣ تمهيد
٧٨	٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة:
٧٩	٤.٣ خصائص عينة الدراسة:
٨٢	٥.٣ أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها:
٨٣	١.٥.٣ وصف أداة الدراسة (الاستبانة):
٨٤	٢.٥.٣ صدق الأداة وثباتها:
٩٠	٦.٣ الأساليب الإحصائية:
٩٢	الفصل الرابع: نتائج أسئلة الدراسة
٩٢	١.٤ تمهيد:
٩٢	٢.٤ القسم الأول: أسئلة الدراسة
١١٥	٣.٤ القسم الثاني: فرضيات الدراسة
١٣٧	الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

١٣٧.....	١.٥ تمهيد:
١٣٧.....	٢.٥ ملخص نتائج أسئلة الدراسة:
١٣٩.....	٣.٥ توصيات الدراسة:
١٤٠.....	٤.٥ مقترحات الدراسة: عمل دراسات مستقبلية عن:
١٤١	قائمة المراجع
١٤١	أولاً: المراجع العربية:
١٤٧.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
١٤٩	الملاحق
١٤٩.....	ملحق (١) استبانة
١٥٤.....	ABSTRACT

فهرس الجداول

الجدول رقم (١-٣) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	٧٩
الجدول رقم (٢-٣) توزيع أفراد العينة حسب العمر	٨٠
الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٨٠
الجدول رقم (٤-٣) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	٨١
الجدول رقم (٥-٣) توزيع أفراد العينة حسب المستوي الوظيفي	٨٢
الجدول رقم (٦-٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: أنماط القيادة	٨٥
الجدول رقم (٧-٣) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول: أنماط القيادة ...	٨٦
الجدول رقم (٨-٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري	٨٦
الجدول رقم (٩-٣) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري	٨٧
الجدول رقم (١١-٣) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثالث: جودة القرار الإداري	٨٨
الجدول رقم (١٢-٣) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول: أنماط القيادة	٨٩
الجدول رقم (١٣-٣) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري	٨٩
الجدول رقم (١٤-٣) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري	٩٠
الجدول رقم (١-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: أنماط القيادة	٩٢
الجدول رقم (٢-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: القيادة الاستبدادية	٩٣
الجدول رقم (٣-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: القيادة بالمشاركة	٩٥
الجدول رقم (٤-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: القيادة الحرة	٩٦
الجدول رقم (٥-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: القيادة التحويلية	٩٧
الجدول رقم (٦-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الخامس: القيادة الاستراتيجية	٩٩
الجدول رقم (٧-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد السادس: القيادة التبادلية	١٠٠

الجدول رقم (٤-٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري	١٠١
الجدول رقم (٤-٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: تحديد المشكلة	١٠٢
الجدول رقم (٤-١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: جمع البيانات	١٠٣
الجدول رقم (٤-١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: تطوير البدائل	١٠٥
الجدول رقم (٤-١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: اختيار البدائل	١٠٦
الجدول رقم (٤-١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري	١٠٨
الجدول رقم (٤-١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: الإطار القانوني	١٠٩
الجدول رقم (٤-١٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: التطوير الذاتي	١١٠
الجدول رقم (٤-١٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: جودة المعلومات	١١٢
الجدول رقم (٤-١٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: قيمة القرار	١١٣
الجدول رقم (٤-١٨) يوضح أثر أنماط القيادة على تحديد المشكلة	١١٥
الجدول رقم (٤-١٩) يوضح أثر أنماط القيادة على جمع المعلومات	١١٦
الجدول رقم (٤-٢٠) يوضح أثر أنماط القيادة على تطوير البدائل	١١٧
الجدول رقم (٤-٢١) يوضح أثر أنماط القيادة على اختيار البديل	١١٨
الجدول رقم (٤-٢٢) يوضح أثر أنماط القيادة على الالتزام بالإطار القانوني	١١٩
الجدول رقم (٤-٢٣) يوضح أثر أنماط القيادة على المساهمة في تطوير الذات	١٢٠
الجدول رقم (٤-٢٤) يوضح أثر أنماط القيادة على جودة المعلومات	١٢١
الجدول رقم (٤-٢٥) يوضح أثر أنماط القيادة على قيمة القرار	١٢١
الجدول رقم (٤-٢٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي	١٢٣
الجدول رقم (٤-٢٧) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير العمر	١٢٤
الجدول رقم (٤-٢٨) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١٢٥

الجدول رقم (٢٩-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	١٢٦
الجدول رقم (٣٠-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	١٢٧
الجدول رقم (٣١-٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول عملية صنع القرار الإداري وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي	١٢٨
الجدول رقم (٣٢-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري وفقاً لمتغير العمر	١٢٨
الجدول رقم (٣٣-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١٢٩
الجدول رقم (٣٤-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	١٣٠
الجدول رقم (٣٥-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	١٣١
الجدول رقم (٣٦-٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول جودة القرار الإداري وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي	١٣٢
الجدول رقم (٣٧-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري وفقاً لمتغير العمر	١٣٣
الجدول رقم (٣٨-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١٣٤
الجدول رقم (٣٩-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	١٣٥
الجدول رقم (٤٠-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	١٣٦

فهرس الأشكال

الشكل رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	٧٩
الشكل رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر	٨٠
الشكل رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٨١
الشكل رقم (٣-٤) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	٨١
الشكل رقم (٣-٥) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	٨٢

الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري للدراسة

١.١ مقدمة:

احتلت القيادة أهمية كبيرة في الفكر القيادي المعاصر فظهرت الكثير من الاتجاهات النظرية والدراسات الميدانية لتحليل مفهوم القيادة، وقد بينت هذه الدراسات أن نجاح القادة يمكن أن يكون في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية، والقيادية والإدارية التي يؤمن بها ويطبقها المدير، وفي درجة وعيه بحاجات مؤسسته وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة، وقدرته على التعامل مع المتغيرات المؤسسية الحالية والمستجدة بنجاح وفاعلية.

ويمثل القائد العمود الفقري لأية منظمة، إذ يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة، وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، ويعتبر النمط القيادي الذي يتسم به القائد العامل الرئيس في توجيه مسار المنظمة، وتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها، واتخاذ القرارات الصائبة، إذ إن نمط السلوك القيادي الفاعل غالباً ما يظهر أثره في سلوك العاملين، وأدائهم بشكل فاعل، كما أنه يتعكس على مستوى أداء المنظمة. فقائد المنظمة تتاط به مهمات حيوية بالغة الأهمية، له دور تحقيق أهدافها، فهو تتاط به إدارة جميع الجهود والقوى التي تتعامل ضمن إطار عمله. ويرتبط نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتطلعاتها بالكيفية التي تدار بها وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناتجة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته علي توظيف إمكاناته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع الموظفين، وتحسين ظروف العمل، وتذليل الصعوبات التي تعترضهم، والعمل على إشباع رغباتهم وتحقيق طموحهم، وحل الصراعات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات، ومدى قدرة القيادي في سرعة وسلامة اتخاذ القرار.

ونظراً لأهمية القيادة فقد بدأ اهتمام الفلاسفة، والمفكرين في دراسة الأنماط القيادية منذ أقدم العصور، ولم ينقطع هذا الاهتمام حتى عصرنا الحالي، فلم تعد تقتصر القيادة على القيادة السياسية أو العسكرية فحسب، وإنما تعدى ذلك ليشمل القيادة الإدارية، لذا جاءت هذه الدراسة لبحث أنماط القيادة المستخدمة في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة، وتحليل ما هي المتطلبات الأساسية الواجب توفرها بالقائد وما تأثيرها على عمليتي اتخاذ وجودة القرار. والمجال الذي يتوقع أن تساهم الدراسة فيه يظهر في معالجة القصور في توفر قائد فذ يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرار، مع ضرورة الاهتمام بجودة القرار المتخذ.

٢.١ المنطلقات النظرية للدراسة:

نتيجة للأهمية البالغة للقيادة في الحياة اليومية على كافة الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهي ذات تأثير على سلوك الأفراد، والجماعات، فقد قام العلماء في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، بدراسات متعددة لوضع معايير أو أطر علمية - نظريات - لتفسير القيادة الإدارية وظاهرة القيادة، وقد

تعددت النظريات التي جادت لتفسير القيادة، إلا أنني سأقتصر في الدراسة على التعرض إلي النظريات الرئيسية في هذا المجال وهي على التوالي:

- **أولاً: نظرية السمات:** تقوم هذه النظرية على أساس أن هناك سمات أو صفات معينة تتوفر في الأشخاص الذين يطلق عليهم قادة وتميزهم عن غيرهم، وهكذا فالقادة أكثر ذكاءً وأعلى ثقة بالنفس وأكثر تفاعلاً مع الآخرين من القادة الذين لا يمتلكون تلك السمات (الخفاجي، ٢٠١٩).

وتعتمد هذه النظرية السمات الجسمانية والاجتماعية والاقتصادية والشخصية مثل (روح الشباب والطاقة والمظهر والبنية والوسامة، والقدرة على التكيف والحماس والاستقرار العاطفي والسيطرة والثقة بالنفس، والتعليم، الطبقة الاجتماعية، الجاذبية، اللباقة، الشعبية، التعاون، الرغبة في الترقية. وقبول المسؤولية، وروح المبادرة) (الخفاجي، ٢٠١٩).

وفي دراسة قام بها جاردنر (Gardner) وهذه الدراسة كانت مسحية للمواقف التي يوجد بها أفراد يقودون أفراد آخرين، وقد نص علي صفات معينة في مواقف معينة أوجدت قادة وهي القدرة الجسدية، الذكاء والقدرة على الحكم المرتبط بالموقف، والقدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على تنفيذ المهام، القدرة على تحفيز الآخرين، الجرأة والساداد، القدرة على كسب الثقة، الحسم، الثقة بالنفس، الحزم، القدرة على التكيف والمرونة. وقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة، التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة، والتي يمكن أن تتنبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص. ومن هنا نجد أنه وبالرغم من أن القائد يجب أن يتمتع بصفات تفوق مرؤوسيه إلا أن الفرق يجب أن لا يتعدى حداً معيناً يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القائد وأتباعه.

ومن ناحية أخرى فقد ركز بعض الكتاب على أهمية الصفات الجسمية كمؤثرات في عملية القيادة أو تميز شخصية القائد عن أتباعه ومن أمثال تلك الدراسات أيضاً دراسة (Mann). وقد وجهت انتقادات كثيرة إلي هذه النظرية، ومن هذه الانتقادات أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح العملية القيادية، حيث إن للمرؤوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد، كذلك دعاة هذه النظرية لم يحددوا الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد. كما أن الدراسات الحديثة أثبتت أن هناك صفات شخصية لد أفراد مثل تلك التي لدى القائد إلا أنه من المستبعد أن يكون قادة، بل هم أتباع (عوض، ٢٠١٧).

- **ثانياً: نظرية الموقف:** بدأ الباحثون بالتحول لدراسة الموقف التي يمارس فيها القادة، دورهم القيادي وكيفية تغيير أسلوبهم القيادي من موقف لآخر، وقام آخرون بدراسة العمليات التي توفر قادة في ظروف مختلفة، وقام آخرون بدراسة الطرق التي ينظر بها كل من القائد وأتباعه للآخر في مواقف مختلفة، إذ إن السلوك الناجح يعتمد على فهم جيد لمتغيرات الموقف ومن ضمنها خصائص التابعين وطبيعة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إضافة لهيكلها التنظيمي وطبيعة عملها. وترى

الاتجاهات الحديثة بأنه لا يوجد نموذج واحد يصلح لجميع المواقف، وأن على القادة أن يكون مرنين حتى يتمكنوا من تكيف سلوكهم وأنماط قيادتهم بما يتماشى مع الموقف (الخفاجي، ٢٠١٩).

إلا أن هذا التوجه لم يسلكه العديد من الباحثين، فقد جلبوا معهم – الباحثين إلى فكرة النمط القيادي على اعتقاد من أن النمط القيادي المطلوب يتبدل تبعاً للموقف، ويمكن وضع هذه التصورات كلها بجملة مفادها أن المواقف المحددة تتطلب أنماطاً قيادية محددة. مما أعطى صفة تميزية لهؤلاء الأشخاص الذين يملكون القدرة أو يستطيعون تنمية القدرات للعمل بطرق مختلفة ويملكون القدرة على تبديل أنماطهم لتوافق مع الموقف.

ينتج عن ذلك كله تطوير منهج – نظرية الموقف – وتكمن الفكرة الرئيسية منها أن القيادة الفعالة تعتمد على مجموعة من العناصر المختلفة، على سبيل المثال ناقش (Fiedler) مسألة القيادة من منطلق أن تأثيرها يعتمد على عنصرين متداخلين هما نمط القيادة، ومدى إعطاء الموقف تحكم وتأثير للقائد، وهنا تبرز ثلاثة أمور هي (عباس، ٢٠١٢):

- العلاقة ما بين القادة والمرؤوسين، إذا كان القادة محترفين ومحبوبين فإنهم سيحدون دعماً أكثر من الآخرين.
- بناء المهمة، فكلما كانت المهام واضحة من حيث الأهداف والطرق وأساليب الأداء، كان القائد أكثر قدرة على التأثير.
- مدى الصلاحيات، فكلما كان لدى المدير صلاحيات أكبر في العمل زاد من قدرة القائد في التأثير على إنجاز العمل.

مما سبق نجد أن نظرية الموقف تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة لأنها لا ترتبط القيادة بالسمات الشخصية فقط، وإنما تربطها بالمواقف الإدارية علي أساس أن هذه المواقف هي التي تحدد السمات التي تعمل على تقوية شخصية ومركز القائد، إضافة إلى أنها تقدم منهجاً ديمقراطياً من خلال عدم حصر القيادة بالسمات الشخصية، وإنما تراعى دور الموقف الإدارية وتأثيرها على القيادة (اللوزي، ٢٠١٩).

كما يمكن تحليل الموقف في ضوء ثلاثة عناصر مهمة وكالاتي (العدلوني، ٢٠١١):

- **علاقة القائد بالأعضاء:** وتشير إلى المناخ السائد بين مجاميع العمل ومدى قبول الأعضاء للقائد، فعندما يثق المرؤوسون ويحترمون القائد.
- **هيكلية المهام:** تشير إلى كيفية تحديد المهام وأدائها من قبل الأعضاء، وما إذا كانت هناك إجراءات واضحة وأهداف مؤشرة.
- **قوة الموقع الوظيفي:** أي مدى وجود سلطة وسمية للقائد على المرؤوسين وقوة الموقع.

• **ثالثاً: النظرية التفاعلية** لقد جاءت هذه النظرية لتجمع ما بين النظرية الوظيفية ونظرية السمات حيث نرى أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية،

وإنما إلى التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف حيث تحدد خصائص القيادة على أساس الأبعاد الثلاث التالية: (اللوزي، ٢٠١٩).

– السمة الشخصية

– عناصر الموقف

– خصائص المرؤوسين

فالقائد التفاعلي يقوم بتغيير نظرة أتباعه نحو قيادته ويقوم بما يلي:

– يعرف ما الذي يريده المرؤوسين من العمل ويحاول أن يضمن لهم الحصول عليه بشرط أن يتوافق الأداء مع المخرجات.

– مقابل جهد المرؤوسين يقدم لهم الجوائز والمنافع والوعود.

– يهتم بتنفيذ الرغبات الذاتية الأمنية للمرؤوسين إذا كان في ذلك مصلحة للعمل.

إلا أن هذه النظرية كغيرها من النظريات الإدارية في موضوع القيادة أظهرت عدم كفايتها في تحديد خصائص القيادة الناجحة، ويرجع السبب نتيجة التطورات الحديثة التي تمتاز في مجال الإدارة.

• **رابعاً: النظرية الوظيفية** تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي أساسه أن القيادة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة وإلى تماسكها وترابط أعضائها من خلال عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة أو الجماعة. ولذلك فإن عملية القيادة لا تقتصر على فرد واحد بل إنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة، طالما أنهم يسعون لتحقيق أهداف مشتركة بين الأعضاء. وغالباً ما يظهر هذا الاتجاه في إيضاح أبعاد القيادة بشكل كبير في الجماعات الديمقراطية (الشماع، ٢٠٠٧).

١.٢.١ النظريات التي تناولت الأداء الوظيفي

١. **نظرية ذات العاملين** هرزبرج لتفسير رضا العاملين: تعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره على الرضا العاملين، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية؛ حيث أجرى هيزبرج ورفاقه دراستهم على (٢٠٠) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يقومون بها، وإن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات، أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط، ولذا فإن وجدها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد مثل الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسؤولية، وفرص النمو الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا (عبد اللطيف، ٢٠١٥).

أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلق عليها العوامل الوقائية، حيث ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية، والعلاقة مع الزملاء، والرؤساء، والراتب والضمانات في العمل، والأمن الوظيفي، وأسلوب الإشراف، والمركز الوظيفي، وعدم توفر هذه العوامل بسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تذمر العاملين (حسين، ٢٠١٨).

استطاع فريدريك هزربرج Fredrick Herzberg من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء. وقد ساهمت النظرية في توضيح دور العوامل الدافعة للعمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للفرد باعتبار أن أي شعور بعد الرضا يكون نتيجة عدم اشباع حاجات أو رغبات الفرد (عبد الغني، ٢٠١٩).

حيث يرى هزربرج ١٩٥٩ أن الرضا العاملين يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها مع العوامل الوقائية ام انها تعبر عن تجارب العمل غير الجيدة.

وقد حدد هزربرج ثلاثة انواع من الرضا عن العمل وهى:

- الرضا الداخلى الذي ينبع من مصدرين: الأول المتعة المتأتية من إنهاء الفرد لعمله، اما الثاني إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.
- الظروف الناتجة عن العوامل النفسية والوظيفية للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد.
- الرضا الخارجى الذى يتصل بالعادات المادية(الفالج، ٢٠٠١).

يمكننا أن نقول أن نظرية ذات العاملين يمكنها أن تقدم بعض الإسهامات الإدارية في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني. فالنظرية تؤمن بأنه مهما تقيم إحدى المنظمات بتحسين العوامل الوقائية أي سياساتها الإدارية الداخلية، وأنماط الإشراف وعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومروؤوسيه، وتحسين ظروف العمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين رضا ودافعية الأفراد. وإن ما يمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحيد من مشاعر الأفراد بالاستياء، أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا. خذ على سبيل المثال اتباع الشركة سياسة جديدة للتعيين والترقية من الداخل بدلاً من خارج المنظمة، كذا الحال تخصيص أماكن الانتظار سيارات العاملين، وأيضاً القيام برحلات وحفلات ترفيهية للعاملين، وأيضاً وضع أنظمة لمشاركة العاملين في حل مشاكل الإنتاج بواسطة المشرفين، وتشجيع الاجتماعات واللجان بين الرؤساء والمرؤوسين، وأيضاً تحسين التهوية والحرارة والرطوبة، واستخدام موسيقى في العمل كلها قد تبدو عوامل جيدة إلا أنها لا تؤدي في واقع الأمر إلى إثارة حماس الأفراد وإلهام دافعيتهم للعمل. وإن ما قد تؤدي إليه هذه العوامل هو تحديد مشاعرهم للاستياء ومنع مشاعر عدم الرضا. إلا أنه يجب أن نقول أن هذه العوامل بالرغم من ذلك مهمة لأنها هي الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعة، فإن وجود العوامل الوقائية بشكل سيء أو عدم توافرها قد يؤدي إلى مشاعر الاستياء، التي قد تعطل من إمكانية ظهور أثر العوامل الدافعة. لذا فإن وجود هذه العوامل ضروري لأنه يحيد لمشاعر الاستياء ويعطي فرصة فيما بعد لمشاعر الرضا لكي تظهر، إذا

ظهرت العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية، وقد قلنا سلفاً أن العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية هي مثل الإنجاز والشعور بالتقدير واحترام الآخرين وتصميم العمل وغيرها.

عن تصميم العمل بالشكل الذي يسمح للأفراد أن يستخدموا قدراتهم بشكل يؤدي إلى نضجهم، وأيضاً إذا أدى إلى إنجاز وإلى ترقية في السلم الوظيفي، وإذا ارتبط ذلك بالحصول على مزيد من السلطة، وأيضاً الشعور بأن العمل مسلي وممتع ومؤدي إلى عوائد مجزية وإلى اعتراف الآخرين والشركة بالمجهود الذي يؤديه الفرد داخل العمل، وإلى إمكانية شعور الفرد بالإنجاز وإتمام العمل بشكل ناجح، كل هذا يؤدي إلى زيادة حماس الفرد ورضاه وزيادة دافعيته للعمل (الفالح، ٢٠٠١).

٢. **نظرية الكفاءة الذاتية:** يرى باندورا (Bandura, ١٩٩٧) إن الكفاءة الذاتية هي: إدراكات الأفراد لقدراتهم واعتقاداتهم الافتراضية التي يمتلكونها حول قدراتهم، فالشخص الذي لديه كفاءة ذاتية عالية يتوقع النجاح الذي غالباً ما يقوده إلى النجاح نفسه، ويكون لديه خيال منظم وتنظيم لفظي لأفكاره، بينما الشخص الذي لديه كفاءة ذاتية متدنية يكون لديه عدم ثقة بالذات في قدراته لإنجاز المهام المختلفة.

ويشار إلى توقعات الكفاءة الذاتية على إنها عبارة عن ثابت من أبعاد الشخصية مثل في قناعات الفرد في القدرة على حل المشكلات والتغلب على المعضلات التي تواجه الفرد من خلال تصرفاته الشخصية، فهي وظيفة موجهة للسلوك تقوم على الإعداد المسبق للسلوك وضبطه والتحكم به والتخطيط الواقعي له (عبد الغني، ٢٠١٩).

ويشير بامستر (Baumeister, ١٩٩٣) أن الشخص إذا قيّم إيجابياً فإنه يظهر كفاءة ذاتية عالية في مهام مختلفة، وبالتالي فهو يعبر عن تقدير ذات مرتفع، في حين يظهر الشخص الذي يكون مستوى متدن من الكفاءة الذاتية في مجال معين تقدير ذات متدنياً.

وجاء في داوود وحمد (١٩٩٧) أن مفهوم الذات يتأثر بعدة عوامل من أهمها: تقييمات الآخرين للفرد وخاصة الأفراد المهمين منهم في حياته، والتي تظهر من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي، وهذا يعني أن الفرد يقيم نفسه على أساس تقييم الآخرين له، أو بحسب إدراكه للكيفية التي يقيّم بها الآخرين، المهم هنا هو إدراكه لسلوك الآخرين، فهو أهم وأبعد أثراً في مفهوم الذات من سلوك الآخرين أنفسهم.

ويشير باندورا (Bandura, ١٩٨٩, ١٩٩٧, ١٩٩٨) و (Lane, ٢٠٠٤) إلى أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الكفاءة الذاتية ومثل في:

• **إنجازات الأداء: (Performance Accomplishments)** إنجازات الأداء ترجع إلى النجاحات الماضية التي تخلق التوقعات ونتائج الحس العالي من الكفاءة، فالنجاح يتبعه النجاح، فإذا شعر الشخص أنه ينجز بصورة ناجحة تزيد توقعاته لكفاءته الذاتية في حين تنخفض هذه التوقعات إذا تعرض للفشل، كذلك تحدد درجة الكفاءة الذاتية الجهد المبذول عند مواجهة المواقف المختلفة،

فعندما نشعر بكفاءة ذاتية مرتفعة فإننا نبذل أقصى ما لدينا من جهد، في حين نشعر بكفاءة ذاتية متدنية سيقُل أو ربما يتلاشى هذا الجهد، فالتوقع المسبق للكفاءة الذاتية العالية سيمدنا بالثقة التي تقودنا إلى النجاح مهما بلغت الصعوبة، والتقدير المنخفض للكفاءة الذاتية سيقودنا إلى القيل من الجهد والعمل.

- **الخبرات بالملاحظة (Vicarious Experience)** وتعني ملاحظة الشخص لنجاح الآخرين وإنجازاتهم تزيد من الكفاءة الذاتية لديه، ولكن ملاحظته لآخرين لديهم الكفاءة ذاتها ولكنهم يفشلون في أداء المهمة يضعف الكفاءة الذاتية لديه، وعندما يكون النموذج مختلفاً عن الملاحظ فإن تأثير المثيرات بالملاحظة يكون أقل في الكفاءة الذاتية المدركة، أما عندما تكون خبرة الفرد بالمهمة قليلة، فإن تأثيرات الخبرات بالملاحظة تكون أقوى، وبكل الأحوال يرى باندورا أن تأثير النمذجة يكون أقل من الخبرة الشخصية في رفع مستوى الكفاءة الذاتية المدركة.
- **الإقناع اللفظي (Verbal Persuasion)** تعود القدرة على الإقناع اللفظي إلى تأثير التشجيع من الوالدين والأصدقاء والآخرين الذين يتوقعون الإداء من خلال الإقناع اللفظي للشخص، ويتحقق التأثير في الكفاءة الذاتية إذا كان الشخص مصدر الإقناع صادقاً وموثوقاً به، ويتحقق التأثير أيضاً في الكفاءة الذاتية عندما تكون المهمة موضوع الإقناع ضمن إمكانيات الشخص وقدراته، فالشخص لديه تصور مسبق لكفاءته في القيام بالعمل أم لا، فالإقناع اللفظي لا يغير من تقييم الفرد لذاته.
- **الاستثارة الانفعالية (Emotional arousal)** يؤدي القلق والخوف والانفعال الشديد إلى خفض أداء الشخص وبالتالي تكون توقعاته عن كفاءته الذاتية منخفضة، في حين تؤدي الاستثارة الانفعالية المنخفضة إلى السماح للأداء بشكل أكثر دقة واتزاناً وتقود إلى إحساس أكبر بالكفاءة الذاتية. فقد ينسى الخوف الممثل الحوار اللازم للدور الذي سيؤديه أمام الجمهور علماً بأنه أثقنه أثناء التجارب. كما أن معلومات الاستثارة ترتبط بعدة متغيرات وهي: رفع مستوى الاستثارة الانفعالية، حيث ترتبط الاستثارة الانفعالية في مواقف معينة بزيادة الأداء. والمتغير الثاني هو: الدافعية المدركة للاستثارة، أما المتغير الأخير فهو: طبيعة العمل.

ويرى باندورا (Bandura, ١٩٨٩, ١٩٩٧, ١٩٩٨) أن هناك أربع عمليات نفسية في معتقدات الكفاءة الذاتية في الوظائف الإنسانية وهي:

- **العملية المعرفية (Cognitive Processes)** يأخذ تأثير الكفاءة الذاتية أشكالاً مختلفة في العمليات المعرفية، فمعظم السلوك الإنساني هو سلوك قصدي يتم تنظيمه بأفكار مسبقة تحتوي على أهداف معينة، وهذه الأهداف الشخصية التي يضعها الفرد أثر بقدرات الشخص الذاتية وتقييمه لنفسه، فالأشخاص ذوو الكفاءة المرتفعة يضعون لأنفسهم أهدافاً يتخللها التحدي ويلزمون أنفسهم بتنفيذها.
- **العمليات الدافعية (Motivational Processes)** تلعب المعتقدات الذاتية في الكفاءة الدور الرئيس في التنظيم الذاتي للدافعية، فيقوم الأشخاص بتحفيز أنفسهم وتوجيه أفعالهم بواسطة أفكارهم

المسبقة، ويتوقعون من خلال هذه الأفكار النشاطات والأعمال التي يستطيعون القيام بها، ويتوقعون أيضاً نتائج هذه الأعمال في المستقبل، وبالتالي فهم يضعون الأهداف لأنفسهم ويعملون على التخطيط والتصميم لتحقيق مستقبل، وبالتالي فهم يضعون الأهداف لأنفسهم ويعملون على التخطيط والتصميم لتحقيق مستقبل ذي قيمة وأهمية لنشاطاتهم وأفعالهم.

- **العمليات الانفعالية (Affective Processes)** تؤثر معتقدات الأشخاص حول قدراتهم وتكيفها في مستوى الضغط والاكتئاب الذي يمرون به عندما يواجهون المواقف الصعبة والمهددة للذات، إضافة إلى مستوى الدافعية لديهم، وهذا ما تؤكدته النظرية الاجتماعية المعرفية لباندورا، إذ ترى أن معتقدات الناس حول السيطرة والتحكم بالضغوط تلعب دوراً مركزياً ومهماً في استثارة القلق، فتوقعاتهم للمهددات الخارجية وردود أفعالهم الانفعالية حيال هذه المهددات هي التي تحدد الأخطار التي تواجههم، فكلما كان لدى الأفراد قدرة على السيطرة والتحكم بالضغوط التي تواجههم، كانت معاناتهم من القلق قليلة أو معدومة، على عكس الأفراد الذين يعتقدون أنهم غير قادرين على التحكم في الضغوط والمهددات، فهم لا يستطيعون تكيف أنفسهم وبالتالي يرون كل شيء خطيراً ومرعباً.
- **عمليات الاختيار (Selection Processes)** يتجنب الأفراد النشاطات والمواقف التي يعتقدون أنها تفوق قدراتهم وطاقاتهم، بينما يختارون المواقف التي يعتقدون أنها تحت سيطرتهم وبين أيديهم، فبناء على النظرية الاجتماعية يستطيع الأفراد اختيار البيئة والمواقف والطرق التي تلائمهم وتناسب حياتهم، فالإدراكات الذاتية تؤثر في اختيارات الأفراد للمهام الإنجازية المختلفة، فيختار الأفراد ما يتفق وكفاءتهم الذاتية المدركة، ويتنحون عما يعتقدون أنه يفوق قدراتهم، فاختيارات الأفراد تحدد المواقف التي طور فيما كفاءتهم الذاتية. كما أن التقييم الذاتي يحدد الجهد الذي يبذله الأشخاص في مواجهة الصعوبات والتغلب عليها.

٣.١ المبحث الأول: أنماط القيادة

١.٣.١ المطلب الأول: القيادة

١.١.٣.١ مقدمة

تُعَدُّ الإدارة الفعّالة حجر الأساس لتحقيق التنمية الشاملة للأمم؛ حيث تتحكّم في كافة مجالات الحياة التي تساهم في تطوُّرها وازدهارها، والمجتمع الذي يُدار بواسطة قادة مؤثِّرين ومقنّعين يكون قادرًا على تحقيق الأهداف العالية لهذا المجتمع، وتجاوز أيّ أزمة بحكمة وموضوعية.

وتعتبر القيادة سواء كانت قيادة إستراتيجية أو قيادة إدارية خارطة الطريق التي تسير عليها المنظمة، فهي تشكل منهجية العمل وطرائق الأداء الأفضل للمنظمة ضمن إستراتيجية عمل معيّنة تتبناها القيادة الإدارية بشكل استراتيجي تتحقق من خلالها أهداف ورؤية ورسالة المنظمة، وهي جوهر العملية القيادية الإدارية؛ وبالتالي سواء كانت في القطاع الخاص أو القطاع العام تُعَدُّ من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه، والتطوير، والتحديث في أداء المنشآت، وعنصرًا مهمًا لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها، ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشّرًا مهمًا في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية (الجنابي، ٢٠١٩).

لذلك تُعَدُّ القيادة اللبنة الأساسية لنهضة الأمم لأنها تتحكم في مجالات الحياة جميعها التي تؤثر في تقدّمها وازدهارها، والمجتمع الذي يحكمه قادة فاعلون مقنّعون ومؤثرون يكونون قادرين على تحقيق الأهداف السامية لهذا المجتمع وتجاوز أي أزمة بحكمة وموضوعية، ويمكن القول إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف مؤسستهم (النسور، ٢٠٢١).

كما أن القيادة تشكل محورًا مهمًا تركز عليه أغلب النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تدامي هذه المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتأثيرها بالبيئة الخارجية، أصبح من الضروري مواصلة البحث والاستمرار في إحداث تغيرات، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية (الزروق وقسوم، ٢٠٢٠).

ومن جانب آخر، تُعَدُّ القيادة من أهم العناصر التنظيمية التي لها الدور التأثيري النابع من السلطة التي تستخدمها للتأثير في التابعين والمنظمة ككل؛ بحيث تعزز الكثير من السلوكيات التنظيمية الإيجابية لديهم والموجّهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية؛ ونظرًا لكون القيادة الإدارية هي التي ترسم التوجهات المستقبلية للمنظمة، فإنه يُنتظر من قادة اليوم التركيز على العناصر الأصيلة التي من شأنها أن تولد بيئة تنظيمية صحية؛ من حيث الولاء، والالتزام، والعدالة، والاندماج والتماثل، فضلًا عن تقليل مستوى السلوكيات السلبية كاللتمر والسلوكيات الأخرى التي تؤثر سلبيًا على الأداء التنظيمي من شأنها أن تؤثر في توفير مناخ تنظيمي يشجع أداء الفرد والمنظمة ككل (حسين وداود، ٢٠٢١).

كما تبدأ القيادة بتحديد الخطط والاستراتيجيات التنظيمية، ثم تنفيذ الأنشطة وتقييم نتائجها للتأكد من تحقيق الرؤية والرسالة، وتُظهر قدرة القادة على تنفيذ استراتيجياتهم بفعالية؛ من خلال امتلاكهم لمهارات القيادة الاستراتيجية والقدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية، فيُعد وجود قائد قوي قادر على توجيه الأعضاء وتحديد صلاحياتهم أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف، كما تعتمد فعالية القيادة على الفهم العميق للمفهوم نفسه؛ حيث تتأثر قدرة القادة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالثقافة التنظيمية والتغيرات في البيئة الخارجية، مثل: المنافسة، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات في الطلب السياسي والاقتصادي، ويتطلب النجاح تعزيز الاستراتيجيات وزيادة الاتساق بين الاستراتيجيات والبنية التنظيمية والثقافة والموارد البشرية (Ramos & Ellitan, ٢٠٢١).

مما سبق يمكن استنتاج أن تُعد القيادة من العوامل الأساسية في نجاح أي منظمة؛ حيث تُعرف بأنها القدرة على إتمام العمل من خلال الأفراد أو الفرق، ويعتمد أداء القائد على مهارته في التأثير على الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، كما يلعب القائد دورًا محوريًا في تحديد الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة، إذ يعمل على تعبئة الجهود وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المرجوة، ويُعتبر المدير هو القائد الذي يتولى مسؤولية الإشراف على العملية التعليمية وتوجيه الفرق؛ لتحقيق أهداف التعليم والتعلم بفعالية في المؤسسات التعليمية، فإن وجود قائد قوي وملهم يُساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والإبداع بين الأعضاء.

٢.١.٣.١ مفهوم القيادة

تتعدد مفاهيم القيادة التي تساعد على شرح مقتضاه، وتتمثل أبرز تلك المفاهيم في كلاً من:

عرف الشكرجي والحسيني (٢٠١٥، ص.٥٢) القيادة هي: "تفاعل بين شخصية القائد والأتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، والجماعة نفسها؛ من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف".

كما وصف (Marume & Ndudzo, ٢٠١٦, P.١١) القيادة بأنها: "التأثير على الأشخاص وتحفيزهم للعمل معاً في جهد مشترك لتحقيق غرض المؤسسة".

وبالتالي عرف القطارنة (٢٠١٧، ص.١٩) القيادة بأنها: "القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك، فإنه يقوم بمهمته كقائد".

وعرف هاشم (٢٠١٨، ص.٣٤) تعريف القيادة بأنها: "عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف والقيادة الفعالة في المنظمة هي: عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف المنظمة".

كما عرّف القاضي والمنسي (٢٠١٩، ص.ص ١٧١-١٧٢) القيادة بأنها: "عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع واتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع".

وحدد الزروق وقسوم (٢٠٢٠، ص.٤) تعريف القيادة بأنها: "نمط من أنماط السلوك البشري يمارسه القائد في علاقاته مع العاملين معه؛ مما يجعلهم تابعين له في صورة جماعة متكاملة؛ وبذلك يفهم مزاجهم ومشاعرهم واتجاهاتهم ودوافعهم المختلفة، ومن خلال قدرته القيادية، يستطيع أن يحقق مزيجاً منسجماً من قدراتهم ويجنّدهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة في ظل علاقات تنظيمية إنسانية بينه وبين تابعيه".

وأضاف كل من حسين وداود (٢٠٢١، ص.٥٢٤) تعريف القيادة بأنها: "القيادة التي تمتلك الوعي الذاتي العالي وتعتمد سياسة الباب المفتوح في العلاقات مع الآخرين مع نظرة أخلاقية عالية، القائمة على القيم عند صنع القرارات، مع الأخذ بنظر الاعتبار المعالجة المتوازنة للمعلومات قبل اتخاذ القرارات".

كما حدد النسور (٢٠٢١، ص.١٤) تعريف القيادة وهو: "عملية يؤمن من خلالها الفرد القائد بتعاون الآخرين (التابعين)، وهي من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم وما زالوا، وهي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية، وهي قدرة الفرد على التأثير في الأشخاص أو الجماعات وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل على أعلى درجة من الكفاية؛ من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

وعرف (Ramos & Ellitan, ٢٠٢١, P.٤٨١) القيادة بأنها: "القدرة على التوجيه والتعاون مع الأطراف الأخرى لتحقيق هدف المنظمة".

وأشار (Bwalya, ٢٠٢٣, P.١٨١) إلى أن القيادة هي: "عملية التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف أو رؤية مشتركة".

كما عرف (Hyseni, ٢٠٢٤, P.٤) القيادة بأنها: "القدرة على توجيه المنظمة بشكل فعال نحو أهدافها وأغراضها طويلة المدى".

ووصف (Artasya et al., ٢٠٢٤, P.١٤٦٣٣) القيادة بأنها: "القدرة على التأثير على الأشخاص أو المجموعات لتحقيق النتائج المرجوة والعمل معاً".

مما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها العملية التي يستخدم فيها شخص، أو أكثر نفوذهم لتحفيز، أو توجيه، أو دفع شخص آخر، أو مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف المنظمة.

٣.١.٣.١ سمات القائد الفعال

يؤثر أسلوب القيادة بشكل كبير على كيفية اتخاذ القائد للقرارات، وتوصيل التوقعات، وتحفيز الأعضاء، وخلق بيئة عمل إيجابية، كما يعبر أسلوب القيادة عن نهج القائد، ويعكس قيمه ومعتقداته حول كيفية توجيه الآخرين بشكل فعال.

وتُعدُّ سمات القائد الفعّال محورية في تحفيز وإلهام الأتباع، ويعكس أسلوب القيادة الطريقة التي يختارها القائد للتفاعل مع فريقه، ويتضمن سلوكياته ومواقفه وأفعاله في التأثير على الآخرين وتوجيههم؛ حيث يؤثر أسلوب القيادة بشكل كبير على كيفية اتخاذ القائد للقرارات، وتوصيل التوقعات، وتحفيز الأعضاء، وخلق بيئة عمل إيجابية، كما يعبر أسلوب القيادة عن نهج القائد، ويعكس قيمه ومعتقداته حول كيفية توجيه الآخرين بشكل فعال، وتوجد أنماط متعددة من القيادة، وكل نمط يمكن أن يؤثر على ديناميكيات العمل والإنتاجية وثقافة المنظمة بطرق مختلفة، يعد فهم هذه السمات أمرًا ضروريًا لتعزيز الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة (Bwalya, ٢٠٢٣).

وتتجلى سمات القائد الناجح في مجموعة من الخصائص التي تعزز من فعاليته وتأثيره، وتعتبر العاطفة من أهم السمات؛ حيث تعكس القدرة على التعاطف والرحمة تجاه الآخرين؛ مما يساهم في بناء علاقات إيجابية، كما أن العقل المنفتح واليقظة يساعدان القائد على استيعاب الأفكار الجديدة والتكيف مع التغييرات، والاستماع الجيد يعدّ عنصرًا أساسيًا في التواصل الفعّال؛ حيث يعكس قدرة القائد على فهم احتياجات فريقه ومشكلاتهم، بالإضافة إلى الشجاعة التي تبرز من خلال عدم المطابقة، فيتعين على القائد اتخاذ مواقف مستقلة وعدم الخوف من التعبير عن آرائه، كما أن التبصر في الذات هو عامل حاسم، إذ يساعد القائد على تقييم نقاط قوته وضعفه؛ مما يعزز من تطوره الشخصي، كذلك يساعد القائد الآخرين على النمو من خلال تقديم الدعم والتوجيه، ويسعى لتقليل الحدود الفاصلة بين الأفراد؛ مما يساهم في خلق بيئة عمل تعاونية ومشجعة (Enterprises University of Pretoria, ٢٠٢٤).

كما أشار العلاق (٢٠٢٠) إلى سمات القائد الفعال في التالي:

١. **السمات الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدًا لعمله وملتزمًا بإياه وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها وعارفاً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدرّكاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.
٢. **السمات الإنسانية:** ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين، وعلاقاتهم، ودوافعهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً؛ ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.
٣. **السمات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها، وأنظمتها، وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.

٤. السمات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

كما أضاف حسين واسماعيل (٢٠١٥) إلى سمات القائد الفعال في التالي:

١. السمات الشخصية:

- يدرك تمامًا المسؤولية التي يتحملها على أكتافه ويفهم جيدًا أنها مفتاح النفوذ والتأثير فيما حوله.
- التركيز على مهمته ودراسة وتحليل كل ما يمكن أن يساعد في انجاح المهمة.
- الالتزام برؤية والثبات على مسار الدرب للوصول للهدف المنشود في نهاية الرحلة.
- الثبات بشجاعة في مواجهة الشدائد ومواجهة المخاطر والاعتراف من آن لآخر بالأخطاء ومحاولة تفاديها فيما بعد.
- الحزم والثقة الكبيرة في تأدية المهام.
- الحرص على الاستماع للأفكار المختلفة وقدرها إذا ما كانت تستحق، ولا تهدرها فلا تعلم ربما يوماً ما تكون طوق النجاة لك ولنجاحك.

- التواضع وعدم الاستسلام للأطماع الشخصية، وحسن المعاملة، والعلاقات الاجتماعية الجيدة.

٢. السمات الجسمانية: يعتبر من أهم السمات الجسمانية الصحة الجسمانية والحيوية والنشاط والخلو من الإعاقات.

٣. السمات العقلية: من أهم السمات العقلية: الذكاء والكفاءة العلمية والثقافة الواسعة، والمعرفة الثرية، وسعة الأفق وبعد النظر ونفاد البصيرة وحسن التصرف والتفكير الإبداعي والطلاقة اللفظية، والقدرة على فرض الأفكار والحكمة في اتخاذ القرار والقدرة على التأثير والإقناع.

٤. من السمات الانفعالية: المودة، والحب، والثبات الانفعالي، والنضج الانفعالي، والمشاركة الوجدانية، والثقة في النفس وقوة الإرادة وضبط النفس.

٥. من السمات الاجتماعية: الانبساطية وتكوين العلاقات الإنسانية، والصداقات، والتعاون، والقدرة على الاتصال الاجتماعي والمشاركة الإيجابية في نشاط الجماعة وروح الفكاهة، والمرح، والديمقراطية، والذكاء الاجتماعي وتحمل المسؤولية الاجتماعية، والتسامح، وحسن الاستماع، وتقبل النقد، واحترام الآخرين، واحترام آرائهم، وإجادة الحوار، والانضباط، ومسايرة المعايير الاجتماعية.

كما تطرق سمارة (٢٠١٧) إلى سمات القائد في التالي:

١. الانتماء: لابد للقائد أن يحب عمله، وأن يكون لديه الانتماء الحقيقي لمهنته، وأن يكون لديه

الرغبة في مزاولتها؛ ليستطيع أن يعطي ويطور ويجدد فيؤثر بالعاملين ويكسب ودهم واحترامهم.

٢. صديق: القائد صديق لزملائه يحترمهم ويعاملهم بلطف بعيداً عن التكبر والعجرفة فقيادة الناس

ليست حقاً يمارس وإنما هي ميزة كبيرة.

٣. القدرة على معاملة الناس واستغلال أقصى قدراتهم في العمل إن القائد لا يستطيع أن يعمل وحده، بل لابد له من مساندة العاملين له في العمل، وإذا أدار القائد ظهره للعاملين معه فقد يعملوا على تحطيمه مهما علا مركزه.

٤. المرونة: إن القائد الذكي يجب أن يكون مرناً فالناس يختلفون في تلقيهم للأوامر، والأنظمة، والتعليمات، فالذي يجدي نفعاً مع فريق من الناس قد لا ينفع مع سواهم والطريقة التي تلقي تجاوباً مع مجموعة منهم قد لا ينفع تكرارها مع مجموعة أخرى، فالقائد يجب ألا يكون صلباً وعنيداً، ويطلب من العاملين معه الطاعة العمياء لأوامره ينفذونها بحذافيرها.

٥. العدل: على القائد أن يتحرى العدالة في معاملته للآخرين فلا يحابي واحداً على حساب الآخرين، ولا يقرب إليه فلاناً ويبعد آخر؛ لأن ذلك التصرف يدفع العاملين إلى حمل مشاعر الحقد والكراهية لهذا القائد، وكذلك يولد في النفس عدم الرضا عن هذا العمل؛ مما ينعكس سلباً على العمل نفسه، فتزيد الكلفة والأعباء وتقل المخرجات وجودتها.

كما أضاف الشرقاوي (٢٠١٦) سمات القائد في النقاط التالية:

١. أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، والتدريب، والدورات، والاستماع.
٢. أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة؛ حيث إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.
٣. أنهم يشعرون طاقة إيجابية فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة، ولا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما متفائل إيجابي، وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزاعاً لسلبية القوي.
٤. أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
٥. أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً ومتميزون ثقافياً ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

من خلال ما تقدم يمكن تحديد سمات القائد الفعال في التالي:

١. تحديد أهداف المجموعة: وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق توجه عمل الفريق.
٢. وضع معايير وقيم المجموعة: تحديد القيم الأساسية التي يجب أن يتبناها أعضاء الفريق لتحقيق التناغم.
٣. تحفيز المجموعة: استخدام استراتيجيات تحفيزية لتعزيز دافعية الأفراد نحو الأداء الجيد.

٤. إدارة المجموعة: تنسيق الأنشطة وتنظيم العمل لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
٥. تشغيل المجموعة: توجيه العمليات اليومية وضمان سير العمل بسلاسة.
٦. تفسير أهداف المجموعة: توضيح الأهداف والرؤية لأعضاء الفريق بطريقة تحفزهم وتلهمهم.
٧. تمثيل المجموعة: أن يكون القائد صوت المجموعة أمام الآخرين ويعبر عن مصالحهم.

٤.١.٣.١ وظائف القيادة الإدارية

تتعدد وظائف القائد الإداري لتشمل تحليل وتوضيح المواقف التي تواجهها الفريق العامل في المنظمة، وتقييم الجوانب الإيجابية والسلبية لكل موقف، بناءً على رؤية القائد وخبراته ومهاراته القيادية، وتوجيه الفريق نحو الجوانب المفيدة وتحذيرهم من الجوانب الخطرة، وهو ما أشار إليه سمارة (٢٠١٧) إلى وظائف القيادة فيما يلي:

١. تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها جماعة العاملين في المؤسسة.
٢. تحديد إيجابيات كل موقف وسلبياته استناداً لرؤية القائد وخبرته وحكمته.
٣. توجيه العاملين نحو الجانب الإيجابي وتحذيرهم من الجوانب السلبية.
٤. الوصول إلى العمل التعاوني؛ بحيث يشترك الجميع فيه بحماس وهمة ونشاط.
٥. وضع خطة واضحة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
٦. الوصول إلى الأهداف العامة النهائية كما وردت بالخطة.

كما أضاف سيف (٢٠١٨) وظائف القيادة في النقاط التالية:

١. القائد معلماً: هنا يجب على جميع المديرين أن ينجزوا دور القيادي التعليمي، ويؤدي المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفية، وكذلك السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم، كما أن عاداتهم في العمل، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتصرفاتهم تعد نموذجاً لكل من يلاحظهم.
٢. القائد مستشاراً: إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار ويتضمن هذا الدور قيام المدير بالإصغاء، وتقديم النصيحة ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين والقيام بحلها في حال حدوثها؛ حيث إن دور القائد مستشاراً لا يعني أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين إنما يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسية والبحث عن الحلول الممكنة.
٣. القائد متحدثاً باسم المرؤوسين: يعمل القادة ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم واهتماماتهم ووجهات نظرهم إلى المسؤولين الأعلى أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.

٤. **القائد قاضيًا:** يشمل دور القائد كقاضٍ تقييم أداء المرؤوسين، وتنفيذ القوانين، والأنظمة، والإجراءات، والسياسات، وتسوية النزاعات، وإقامة العدل، كذلك تقييم الأداء يتطلب من المدير معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات.

وأوضح في نفس السياق عباس وحافظ (٢٠١٦) وظائف القيادة الإدارية في التالي:

١. **يدير التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تل المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
٢. **يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع متغيرات عدة دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
٣. **يكيف المؤسسة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته وتحديد رسالة المؤسسة؛ بحيث تعكس التوجه العالمي وتغير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
٤. **يدير الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب؛ بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة؛ لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.
٥. **يشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادة أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
٦. **يدير التعليم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

وأشار العيثاوي (٢٠١٦) إلى وظائف القائد الإداري في التالي:

١. **القائد هو أداة للتنفيذ:** فأول وظيفة للقائد في كل جماعة هي التنسيق بين النشاط الجماعي والفردى، فالقائد سواء كان هو الذي يقوم بالدور الأول في تحديد السياسة والأهداف التي تسعى إليها الجماعة أم هو الذي يقود إليه ملاحظة ومتابعة تنفيذ تلك السياسة وهو المسؤول عن ذلك.
٢. **القائد مخترع الخطط:** فالتنفيذ لا يعني تحديد الخطوات العامة والعريضة للسياسة وإذا كان القائد يجب أن يختار المسالك، فإن عليه أيضًا أن يعرف كيف يقيم القرارات ويواجه المواقف أي عليه أن يبتكر الخطط والوسائل التي تؤدي إلى الوصول إلى الهدف بأقل جهد وبأقصر وقت، وأن تكون لديه خطط بديلة إضافة إلى إعطاء المرونة اللازمة لكل خطة.
٣. **تحديد أهداف الجماعة:** أي أن القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة سواء كانت هذه الأهداف وليدة ظرف تاريخي سابق، أو مرحلي، أو مستقبلي، وقد تلبى طموحاته الخاصة التي تلتقي بطموحات وأهداف الجماعة أو تنبع من آمال وتطلعات الجماعة.

٤. القائد يجب أن يكون رجل اختصاص: أي أنه قادر على أن يقدم للجماعة المعلومات والقدرات العلمية التي هي في حاجة إليها، وقد يكون القائد غير متخصص من الناحية العلمية، إلا أنه بحكم موقعه يسعى للحصول على هذا التخصص واستخدامه وهذا بالتأكيد يختلف من قائد إلى آخر ومن قيادة إلى أخرى.
 ٥. يقوم بعملية التمثيل للجماعة في العلاقات الخارجية: حيث إن الجماعة لا بد وأن تتفاعل مع جماعات أخرى فدور القائد هو تمثيل الجماعة والتحدث باسمها ويلبي رغباتها اتجاه الجماعات الأخرى.
 ٦. القائد أداة الضبط للعلاقات الداخلية: أي أنه هو المسؤول عن صياغة القوانين، وتنظيم، وضبط العلاقات الداخلية، ومراقبة الأداء لمؤسساته المختلفة.
 ٧. القائد هو من يقوم بالعدل بين أفراد الجماعة: أي يستعمل مبدأ الثواب والعقاب وبكل عدالة بين أفراد الجماعة ودون التمييز.
 ٨. القائد هو حكم وموفق: فوظيفته التوفيق والتحكيم في الصراعات المختلفة والخلافات المتعددة بين عناصر الجماعة بغض النظر عن الفئة، أو الجماعة، أو الحزب الذي أوصله إلى السلطة.
 ٩. القائد نموذج للمثالية الاجتماعية: فالقائد يجب أن يتصف بالمثالية سواء في سلوكه الفردي أو الجماعي فهو نموذج شامل.
 ١٠. القائد رمز للجماعة: حيث يجب أن يكون القائد رمز للجماعة وأمنياتها وتطلعاتها وتحقيق أهدافها.
 ١١. القائد كأداة لإحلال المسؤولية الفردية: حيث يعطي الفرد هذه المسؤولية ويتخلّى منها لشخص القائد ليتحرر من مسؤولية اتخاذ القرار.
 ١٢. القائد كمفكر للأيديولوجيات: فبعض القادة من يتبنى فكر أيديولوجي خاص به ومؤمن أن الجماعة يجب أن تكون مع هذا الفكر وداعمة له.
- كما تشمل وظائف القيادة الإدارية مجموعة من المهام الحيوية التي تسهم في نجاح المنظمة كما ذكرها (Marume & Ndudzo, ٢٠١٦) والتي تتمثل في:
١. **تفويض السلطة بحزم**: تُعتبر القدرة على تفويض السلطة أحد العناصر الأساسية في القيادة الإدارية؛ حيث تمكن القائد من توزيع المهام على المرؤوسين بطريقة منظمة؛ مما يعزز من كفاءة الأداء ويتيح له التركيز على المهام الاستراتيجية.
 ٢. **الاهتمام بالمرؤوسين**: يُعزز الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين من العلاقات الإيجابية في بيئة العمل، فعندما يشعر الموظفون بأن قائدهم يهتم بمصلحتهم ورفاهيتهم، فإن ذلك يعزز من ولائهم وزيادة إنتاجيتهم.
 ٣. **الصرامة والتعاطف** تمثل الصرامة والتعاطف وجهين لعملة واحدة في القيادة، بينما تضمن الصرامة تحقيق الأهداف وضمان الالتزام، فإن التعاطف يساعد في فهم احتياجات الموظفين ودعمهم في أوقات الضغط.

٤. **التخطيط** يعد التخطيط جزءًا أساسيًا من القيادة الإدارية، فيجب على القائد وضع استراتيجيات واضحة تحدد الأهداف وتوضح الخطوات اللازمة لتحقيقها؛ مما يساهم في توجيه الفريق بشكل فعال.
٥. **التوجيه** يشمل التوجيه إرشاد الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة، ويتطلب ذلك من القائد تقديم الدعم والتوجيه المستمر؛ مما يساهم في تعزيز الأداء الجماعي.
٦. **الإلهام والتحفيز** يجب أن يكون القائد قادرًا على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أفضل أداء، فمن خلال توفير الدعم والتشجيع، يمكن للقائد تعزيز الدافع لدى الفريق؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار.

وبالتعقيب على ما تم تناوله يمكن استخلاص وظائف القائد الإداري في التالي:

١. **تحديد الأهداف** يتمثل الدور الأول للقيادة الإدارية في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وضمان أن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للقياس.
٢. **التخطيط والتنظيم** تشمل هذه الوظيفة تطوير خطط عمل فعالة وتنظيم الموارد البشرية والمادية بشكل يضمن تحقيق الأهداف المحددة.
٣. **التوجيه والإشراف** تتطلب القيادة الإدارية توجيه الفرق وضمان أن يتم تنفيذ المهام وفقًا للخطة المعتمدة، مع تقديم الدعم والمساعدة عند الحاجة.
٤. **تطوير الأفراد** تسعى القيادة الإدارية إلى تعزيز مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب والتوجيه؛ مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
٥. **اتخاذ القرارات** تتضمن القيادة الإدارية اتخاذ قرارات استراتيجية تهدف إلى تعزيز فعالية المؤسسة وتحسين أدائها، مع مراعاة الظروف المحيطة.
٦. **تحفيز الموظفين** من وظائف القيادة الإدارية تعزيز الدافع لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وتشجيع الابتكار والمشاركة.
٧. **تقييم الأداء** يشمل ذلك مراقبة وتقييم أداء الموظفين والفرق، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحقيق التحسين المستمر.

٥.١.٣.١ عناصر القيادة

من الضروري أن يكون هناك مجموعة من الأفراد يشاركون في مجموعة من الأنشطة المحددة، ولضمان تنسيق هذه الجهود والوصول إلى الأهداف المرجوة، يجب أن تكون هناك قيادة تتولى هذه المهمة، كما يجب أن تكون هناك أهداف واضحة تسعى القيادة لتحقيقها من خلال المجموعة؛ وهو ما أشار إليه هاشم (٢٠١٨) إلى عناصر القيادة في التالي:

١. الجماعة: إذ لابد من وجود جماعة من الناي يقومون بممارسة نشاطات معينة ولتتسيق تلك الجهود والنشاطات لابد من قيادة تقوم بذلك وصولاً للأهداف المحددة.
٢. الأهداف: ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول إليها من خلال الجماعة.
٣. التأثير: قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولاً للأهداف المرجوة.

كما أضاف سيف (٢٠١٨) عناصر القيادة في النقاط التالية:

١. التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.
٢. تنمية وتطوير مرؤوسيه.
٣. أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
٤. الزمن هو استثمار المستقبل.
٥. الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلاً.
٦. تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
٧. تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
٨. يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة، والفهم، والإدراك الترشيدي.
٩. معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية.

كما تتكون عناصر القيادة الفعالة من عدة جوانب أساسية تسهم في تحقيق النجاح المؤسسي، فيجب تحديد أولاً الاتجاه الاستراتيجي الذي يُعد نقطة انطلاق حيوية؛ حيث يحدد القائد الرؤية والأهداف التي توجه جهود الفريق، كما يتعين على القائد الاستفادة من الكفاءات المهمة والحفاظ عليها؛ مما يساعد في تعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية، كما يُعتبر تطوير الموارد البشرية، أو تطوير رأس المال البشري أحد الجوانب الجوهرية التي تسهم في تعزيز مهارات الأفراد وتمكينهم من تحقيق إمكاناتهم، علاوة على ذلك يُعد الحفاظ على ثقافة تعاونية فعالة أمراً بالغ الأهمية؛ حيث تُعزز هذه الثقافة من التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء، ومن الضروري أيضاً التأكيد على السلوك الأخلاقي؛ حيث تساهم القيم الأخلاقية في بناء الثقة والمصداقية داخل الفريق، بالإضافة إلى ذلك يجب على القائد إرساء الرقابة الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتقييم الأداء بانتظام، ومن خلال دمج هذه العناصر، يمكن للقائد إنشاء بيئة عمل ناجحة ومثمرة (Ramos, A., & Ellitan, ٢٠٢١).

وفي هذا الصدد، أشار سمارة (٢٠١٧) إلى عناصر القيادة فيما يلي:

١. القائد: هو ذلك الشخص الذي يعهد إليه بتنظيم جهود العاملين تحت قيادته، ويسيرها نحو تحقيق الهدف المنشود، كما أن مهام القائد هي خلق طبقة من القادة الآخرين ويستطيع كل منهم أن يحل مكانه إذا دعت الحاجة وللقائد جانبان:
- الجانب الشخصي: وهو المتمثل بشخصية القائد، ودوافعه، وقيمه، وطموحاته.

• **الجانب العملي:** وهو المتمثل بخبرات القائد ومهاراته وإنجازاته.

كما أن الصفات والقدرات التي يمتلكها الفرد بالفطرة يمكن أن تصنع من قائدًا طبيعيًا، ولكن هذا لا يمكنه من أن يكون قائدًا ناجحًا في وظيفته الإدارية، فهو وإن كان يعتمد على التفاعلات الأساسية للمكونات الشخصية، فإنه يحتاج إلى التعلم والتدريب المستمرين لتطوير وصقل مهاراته القيادية في ظل التطورات والتغيرات الموقفية لدائرة الأعمال وكبر حجم المنظمات، الأمر الذي أدى إلى تعقيد وتنوع المتطلبات والوظائف والأنشطة (كمال وابن ثابت، ٢٠١٨).

٢. **الأتباع:** هم الذين يعملون مع القائد (فنيون، وإداريون، وموظفون، وعمال، وطلاب) وكلما كان هناك تجانس وتماثل بين السمات العاملين وسمات القائد، أصبحت دافعيتهم لتحقيق الأهداف سهلة ويمكن أن يقوم القائد بوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين معه، وأن يعمل على تنمية العواطف والأحاسيس التي يكنها الواحد منهم تجاه الآخر.

٣. **الموقف:** هو الظرف الذي يعايشه كل من القائد والتابعين أثناء ممارستهم للعملية التربوية وما يصادفها من أزمات، أو مشكلات تعمل على إعاقة سير العملية، أو تأخيرها سواء كان سببها ظروف البيئة، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو تنظيمية، أو إنسانية وكيفية التعامل معها.

وعلى الرغم من كثرة الأبحاث التي عملت على تطوير العديد من الطرق للتعامل مع الإنسان كفرد يؤثر ويتأثر بالعوامل المحيطة به، إلا أنها لم تتجح تمامًا في تطوير الطرق للتعامل مع العوامل الموقفية التي يجد الإنسان نفسه منخرطًا فيها (كمال وابن ثابت، ٢٠١٨).

كما تتمثل عناصر القيادة كما حددتها القهوجي (٢٠١٥) في النقاط التالية:

- وجود جماعة من الأفراد.
- وجود قائد ذي كفاءة وقادر على التأثير فيهم.
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
- وجود الثقة والولاء المتبادل.

وبالتالي تتمثل عناصر القيادة كما تطرق إليها يونس (٢٠١٧) في التالي:

١. وجود مجموعة من الناي لها هدف مشترك تسمى لتحقيقه وهم الأتباع المرؤوسين.
٢. وجود شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها أم نظامًا عينته سلطة خارجية ن الجماعة طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.
٣. وجود ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتحتم وجود القائد لاتخاذ موقف.

وأشار الجهني وآخرون (٢٠١٨) عناصر القيادة في التالي:

١. **الحافز الإلهامي:** هو قدرة القائد على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف، ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، ويعمل على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة.
٢. **الإثارة الفكرية:** تعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، فالقائد يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية، والإنسانية، وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية.

بناء على ما سبق يمكن استنتاج عناصر القيادة في التالي:

١. توجد مجموعة من الأفراد يتشاركون في هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه، ويُطلق عليهم اسم المتابعين أو المرؤوسين.
٢. يوجد في هذه المجموعة شخص يقودها ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف، ويُعرف هذا الشخص بالقائد، سواء كان هذا القائد قد اختاره المجموعة من بين أعضائها أم تم تعيينه من قبل سلطة خارجية، طالما أنه قادر على التفاعل مع المجموعة والعمل معها لتحقيق أهدافها.
٣. توجد ظروف وأحوال تجعل الأفراد يتفاعلون فيها؛ مما يجعل وجود القائد ضروريًا لاتخاذ المواقف المناسبة.

٦.١.٣.١ أهمية القيادة

تتمثل أهمية القيادة في كونها واحدة من أبرز الأساليب الحديثة في القيادة الفعالة، والتي تكتسب أهمية خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية شديدة التعقيد والتباين، تتطلب هذه البيئة التنافسية القيادة التي تتسم بالشفافية والقدرة على معالجة التحديات بناءً على معلومات دقيقة ومتوازنة.

فالقائد أهم عنصر لنجاح الإدارة وتحقيق رسالتها الإدارية؛ حيث يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق الأهداف المحددة؛ ولذلك تهتم الإدارة بإعداد القادة الناجحين القادرين على ممارسة مسؤولياتهم؛ لأن القائد يجب أن يكون قدوة حسنة يُقتدى به ومرشدًا اجتماعيًا قبل أن يكون قائدًا رسميًا، وبقدر كفاءته في القيادة ومحيطه، بقدر نجاحه في أداء رسالته القيادية (زروق وقسوم، ٢٠٢٠)، وعلاوة على ذلك تكمن أهمية القيادة في كونها أحد أهم الأنماط المعاصرة في القيادة الإيجابية، والتي تحتاجها المنظمات في البيئة التنافسية التي تشهدها المنافسة الشديدة، والتعقيد، والاختلافات العالية، والتي تتطلب مضمون القيادة وأصالتها؛ من حيث الشفافية ومعالجة المشاكل مستندة على المعلومات الحقيقة بشكل متوازن؛ بحيث يبرز

فيها الجوانب الأخلاقية المستندة إلى القيم الداخلية للقائد بما يخدم أهداف المنظمة ونجاحها (حسين وداود، ٢٠٢١).

وعليه، فقد برزت أهمية القيادة كما حددها أبو ناموس (٢٠١٦) بأن للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، ولكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة بفاعليتها واستمراريتها، وهي علاقة بين القائد والأتباع، وبهذه العملية يمكن للأتباع أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد، وهذا بدوره يُعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً.

بالإضافة إلى هذا، فإن القيادة تلعب الدور الأساسي في حياة الموارد البشرية وفي تحسين إنتاجيتها وأدائها، ولن يكون هذا إلا من خلال العمل المستمر والمجهود المبذول من طرف مجموع الأفراد المسؤولين والقادة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال الدائم والمستمر، والهدف من ذلك تلطيف الجو الاجتماعي داخل المؤسسة عن طريق تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية التي يجب أن تتميز بالديناميكية في التعامل، وضمان حد من التنسيق بين كل الوظائف والمستويات التنظيمية، وتدعيم المشاركة العمالية في كل المجالات، وتشجيع روح التعاون قصد تحقيق الأهداف المرتبطة بالمؤسسة والأفراد معاً، كما أن عمل القادة مهم وجد وحساس، والهدف منه تحقيق النجاح والتقدم، والوصول إلى إحداث تغييرات عديدة داخل المؤسسة؛ من أجل الوصول إلى أعلى المراتب وتحقيق معدلات عالية من النجاح والريادة على مستوى سوق الأعمال والمنافسة المؤسسية (بن وهيبة وهماش، ٢٠١٨).

كما أن أهمية القيادة تتلخص في تعزيزها للقطاع الإداري داخل المؤسسة، وتوجيه الكوادر الفنية ودفعهم لإظهار أفضل ما يمتلكون من قدرات وإمكانيات لصالح تحقيق أهداف المؤسسة، وإلى تخصيص الموارد التي تمتلكها المؤسسة في موطنها الصحيح للمساعدة على تحقيق تلك الأهداف، وتعمل القيادة على المساعدة للتغلب على المشكلات البيئية التي تحيط بالمؤسسة وإحداث عنصر التوافق بين ما يقع من تطورات خارجية وبين الكيان الداخلي للمؤسسة، هذا علاوة على توفير القيادة لعمليات تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات الموضوعية لرفع الإيجابيات وإقصاء السلبات داخل المؤسسة (السيد، ٢٠٢٢).

كما تعد القيادة مهارة تهدف إلى إلهام مجموعة من الأفراد للعمل نحو هدف مشترك، فتتطلب القيادة تقديم التوجيه للموظفين والزملاء؛ لتطوير وتنفيذ خطة استراتيجية تتماشى مع أهداف المؤسسة، فيجسد هذا المفهوم جوهر القدرة على تحفيز الآخرين والاستعداد للقيام بذلك، كما تعتمد القيادة الناجحة على صياغة وتوصيل أفكار مقنعة، سواء كانت جديدة أو مستمدة من مصادر أخرى، ومع ذلك فإن القدرة على إشراك الآخرين وتحفيزهم لتنفيذ تلك الأفكار تُعتبر أمراً بالغ الأهمية، فالقائد الحقيقي هو من يواجه ظروفًا معقدة ولديه الحماس والقدرة على التعامل معها بفعالية، بالإضافة إلى ذلك فإن تطوير مهارات القيادة يُعتبر حافزاً أساسياً لتقديم اقتصاد الأمة وتحسين سياساتها، وبشكل عام القيادة تعني توجيه الآخرين، وتأثيرهم، وتحفيزهم

للعمل معًا نحو تحقيق أهداف مشتركة (Hyseni, ٢٠٢٤)، وبالإضافة إلى ذلك لا يمكن المبالغة في أهمية القيادة في القرن الحادي والعشرين؛ حيث تُعتبر القيادة عنصرًا محوريًا في جميع مجالات الحياة، وتتجلى أهمية القيادة بشكل خاص في البيئة التنظيمية، فيجتمع أفراد متنوعون من خلفيات وتجارب مختلفة بهدف تحقيق النجاح الشامل للمنظمة، كما تساهم القيادة الفعالة في توجيه الجهود الجماعية نحو الأهداف المشتركة؛ مما يعزز من روح الفريق والتعاون بين الأعضاء، فتلعب دورًا حاسمًا في تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم؛ حيث يمكن للقائد الجيد أن يلهم الآخرين ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم، علاوة على ذلك تساعد القيادة في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية وتوجيه الموارد بفاعلية؛ مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والمنافسة (Enearu, ٢٠٢٠).

أشار العلاق (٢٠٢٠) إلى أهمية القيادة كالآتي:

١. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
٢. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات كافة.
٣. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
٤. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
٥. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
٦. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
٧. تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

كما تطرق القدومي وآخرون (٢٠١٥) إلى أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:

١. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.
٢. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
٣. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
٤. توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف.
٥. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

مما سبق يمكن استنتاج أن تجلى أهمية القيادة في مسؤولية القادة في خلق بيئة عمل تشجع على التعلم المتبادل، وتبادل الخبرات، والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة؛ حيث تُعرف القيادة بأنها القدرة على إلهام وتحفيز الآخرين لتقديم مساهمات تطوعية نحو تحقيق الأهداف، فتؤثر درجة الثقة بين القائد وموظفيه بشكل مباشر على أداء كل فرد؛ حيث تلعب القيادة دورًا محوريًا في التأثير على تصرفات الأفراد أو المجموعات أثناء سعيهم لتحقيق الأهداف في بيئة معينة، ويمكن اعتبار القيادة عملية تُلهم الرؤوسين لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة، كما أن القادة يتمتعون بالقدرة على تحفيز وإلهام أتباعهم والثقة بالنفس.

٢.٣.١ المطلب الثاني: الأنماط القيادية

١.٢.٣.١ مقدمة

تشهد أساليب القيادة تحولات ملحوظة في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، ويمكن تفسير ذلك بالعديد من العوامل، مثل: تقدم التكنولوجيا وانتشار العولمة وتغيرات في القوى العاملة وزيادة الوعي والمعرفة لدى الموظفين، وقد ظهرت أساليب قيادة جديدة تقدم للقادة، والمديرين، والرؤساء بدائل أكثر فعالية مقارنة بالأساليب القيادية التقليدية.

فإن أداء المؤسسة يرتبط بشكل وثيق مع نمط القيادة فقد ظهرت العديد من الأنماط القيادية التي تحدد من خلال العوامل الموقفية، وترتبط بشخصيات وفلسفة القادة وخبراتهم وبطبيعة المرؤوسين كمستوى التعليم والشخصية فضلاً عن بيئة العمل؛ حيث كانت القيادة تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير المستخدمة تعكس التباين في أساليب وأنماط القيادة، ومن العوامل التي تؤدي دوراً في التأثير على أساليب القيادة وأنماطها في المؤسسات هي: شخصية القائد ومهاراته، وحجم المؤسسة، ودرجة تشتت الجغرافي، وثبات البيئة، وثقافة المؤسسة، وربحية المؤسسة الحالية ورغبتها وحاجاتها للتغيير (علي وعباس، ٢٠١٦).

وعليه تطورت أنماط القيادة بشكل كبير في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين، ويرجع ذلك إلى أن العديد من العوامل، مثل: التقدم التكنولوجي، والعولمة، والتغيرات في القوى العاملة وزيادة الوعي والمعرفة لدى العاملين، وبالفعل ظهرت أنماط القيادة الحديثة مطروحة أمام الرؤساء والمديرين والقادة كبدايات أفضل من الأنماط القيادية التقليدية، ويمكن ممارستها أو تطبيقها في مختلف أنواع المنظمات (المهنا، ٢٠٢٤).

وعليه بات من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها، واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة، فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري، والديمقراطي، والتشاري)، وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة، بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة، فأن كانت الحالة لا تحتمل التأخير، وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتاتوري، كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر، أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا (بن عروس ودحمان، ٢٠١٩).

كما يمكن تقسيم القيادة إلى أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعالية ويمكن تقسيم القيادة إلى إيجابية وأخرى سلبية، ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية؛ ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير

رسمية وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة سلوك القائد قيادة ديمقراطية وأخرى أوتوقراطية والثالثة حرة (برباوي وكمون، ٢٠٢٠).

والجدير بالذكر أن يعتبر النمط القيادي هو أحد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها؛ من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها، كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به إلى الأمام؛ من أجل استراتيجية راشدة ولا يمكن عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دوراً أساسياً وإيجابياً في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق هدف عام، وينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى بالالتزام التنظيمي (بن معتوق، ٢٠١٧).

من خلال ما تقدم يمكن التوصل إلى أن تعتبر الأنماط القيادية بمثابة الأدوات التي يستخدمها القادة لتحفيز وتوجيه الأتباع نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ومع ذلك لا يمكن اعتبار القيادة ظاهرة أو مقياس واحد يناسب الجميع، إذ يتطلب نجاح القائد اختيار وتكييف أساليب القيادة بما يتناسب مع طبيعة المنظمة، والموقف، والمجموعة، والأفراد المعنيين؛ لذلك يُعد فهم الأنماط القيادية المختلفة أمراً بالغ الأهمية؛ حيث يُساهم هذا الفهم في توسيع أدوات القائد ويساعده على اتخاذ قرارات مستنيرة تتناسب مع سياق العمل، فمن خلال التعرف على هذه الأنماط يمكن للقادة تعزيز فعالية قيادتهم وتحقيق نتائج أفضل؛ مما يجعل الدراسة المستمرة لمختلف أساليب القيادة ضرورة ملحة في عالم الأعمال المتغير.

٢.٢.٣.١ مفهوم الأنماط القيادية

تعددت وتنوعت تعريفات الباحثين للأنماط القيادية؛ وذلك تبعاً للوجهة التي انطلق منها أصحاب كل اتجاه ويعرض الباحث فيما يلي بعض هذه التعريفات:

عرف خويلدي (٢٠١٦، ص.٦) الأنماط القيادية بأنها: "الأسلوب الذي يمارسه القائد داخل المؤسسة للتأثير في سلوك العمال وجعلهم يتعاونون معه لتحقيق الأهداف المرغوبة".

كما عرف بن معتوق (٢٠١٧، ص.٢٤٩) الأنماط القيادية بأنها: "مجموعة الأفعال المتكررة والتي تصدر عن القيايين داخل المنظمة، أو ذلك الأسلوب الذي يتبعه هؤلاء القادة في التعامل مع مرؤوسيه من أجل تحقيق أداء أفضل".

وصف (Enearu, ٢٠٢٠, P.ii) الأنماط القيادية بأنها: "النهج الذي يتبعه القائد في حشد وتحفيز الموظفين لتحقيق هدف محدد".

عرف بلعابد وحزام (٢٠٢١، ص.٣٩) الأنماط القيادية بأنها: "الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المعلومات وتحديد علاقات العمل وإبداء الاهتمام بالأهداف وبالعاملين وحاجاتهم".

وعرف (Nwile et al., ٢٠٢٢, P.٧١) "أنماط القيادة" بأنها: "النمط الإجمالي لتصرفات القادة كما يراها موظفهم أو مرؤوسهم في المنظمة".

كما عرف (ASSEY, ٢٠٢٣, P.١٠) الأنماط القيادية بأنها: "النهج المميز الذي يتبعه القائد في توجيه مجموعة أو منظمة نحو أهداف مشتركة، وهي تشمل السلوكيات وأساليب الاتصال وأساليب اتخاذ القرار المستخدمة لتشكيل ثقافة المنظمة والتأثير على أعضاء الفريق".

من خلال ما تقدم يمكن تعريف الأنماط القيادية بأنها نمط من السلوك مصمم لدمج الأهداف التنظيمية مع الأهداف الفردية لتحقيق أهداف معينة.

٣.٢.٣.١ الأنماط القيادية

تتنوع وتتعد الأنماط القيادية وتتمثل في القيادة الاستبدادية، والقيادة بالمشاركة، والقيادة الحرة، والقيادة التحويلية، والقيادة الاستراتيجية، ونمط القيادة التبادلية، ويمكن التطرق إليها بالتفاصيل في التالي:

• **القيادة الاستبدادية:** وتسمى أيضًا بالقيادة التسلطية أو الأوتوقراطية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف وتطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال انطلاقًا من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية، والتي يرون بأنه يجب عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط على العاملين؛ ليحققوا أهداف التنظيم فالقائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف بالتهديد، والوعيد، والعقاب، ومن هنا فإن القائد لا يكثر عادة بآراء العاملين ولا يلقي لها بالا (الشرقاوي، ٢٠١٦).

وبالتالي يعتمد هذا القائد على السلطة الرسمية المخولة له بموجب القوانين والأنظمة، ويميل القادة الذي يستخدمونه إلى حصر السلطة فيهم، والانفراد في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجامعة بمشاركة القائد وتوجيهه المباشر وغالبًا ما يكون سبب ذلك عدم ثقة القائد بإمكانات المرؤوسين في اتخاذ القرار المناسب (سيف، ٢٠١٨).

والقيادة الاستبدادية على عكس القيادة الديمقراطية، تتميز بعدم السعي لمعرفة آراء الموظفين، فيتوقع القائد من الموظفين اتباع القرارات التي يتخذها بشكل مباشر؛ مما يعكس نوعًا من السيطرة والثقة بالنفس، ويرتبط هذا الأسلوب بالقيادة الواثقين الذين يحددون التوقعات بوضوح؛ مما يعزز من إمكانية تحفيز الموظفين للالتزام بها، وتعتبر القيادة الاستبدادية مفيدة في توضيح الصورة الكبيرة للمنظمة؛ حيث تساعد على تقليل حالة عدم اليقين المحيطة بالعمل، ومن خلال تقديم توجيهات واضحة وإجراءات محددة، يشعر الموظفون بأنهم يعرفون ما هو متوقع منهم؛ مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا، ويعزز هذا الأسلوب من التعاون بين أعضاء الفريق؛ حيث يتم إجبارهم على العمل معًا لتحقيق الأهداف المرسومة، وعلاوة على ذلك

يساهم هذا النمط من القيادة في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام؛ حيث يمكن للقائد الاستبدادي توجيه الفريق نحو تحقيق النتائج بكفاءة وسرعة (Enearu, ٢٠٢٠).

كما تُعتبر القيادة الاستبدادية نمطاً من القيادة؛ حيث يتولى القائد اتخاذ القرارات بشكل فردي، دون استشارة أو مشاركة من الأعضاء الآخرين في الفريق، وغالباً ما يفترق القائد المستبد إلى أهداف أو غايات واضحة؛ حيث تكون الأولوية لديه للعمل بدلاً من التركيز على احتياجات الأشخاص، وقد تؤدي هذه الطريقة في القيادة إلى خلق أعداء بين المرؤوسين، إذ يشعرون بالتهميش وعدم التقدير، كما لا تعمل القيادة الاستبدادية بكفاءة إلا في أوقات الأزمات؛ حيث قد تكون الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة مبررة، ومع ذلك فإن هذا النمط من القيادة يسبب غالباً نقصاً في الثقة بالنفس والإبداع لدى المرؤوسين؛ مما يعوق تطوير مهاراتهم وقدرتهم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات (Sivarat et al., ٢٠٢١).

• **القيادة بالمشاركة:** وتسمى أيضاً القيادة الديمقراطية وهي أيضاً ظهرت كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة المتساهلة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد، وجاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في أنواع القيادات الأخرى، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ويمنحهم الثقة التامة، ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة (الشرقاوي، ٢٠١٦).

كما تعتمد القيادة التشاركية على إشراك جميع أعضاء الفريق في عملية صنع القرار؛ حيث يسعى القادة الديمقراطيون إلى معرفة آراء الجميع، ويتميز هؤلاء القادة بنهجهم التفاعلي، فيطرحون سؤال "ماذا تعتقد؟" ويبحثون عن المعلومات ويشاركونها مع الموظفين، مع التركيز على تصوراتهم تجاه مسار العمل المعين، ويرتبط هذا النوع من القيادة باتخاذ القرارات التشاركية؛ مما يعزز روح الفريق والتعاون بين الموظفين، كما يساهم في تعزيز الانسجام والإبداع، ويشجع على نمو وتطور الموظفين؛ مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تفاعلية وفعالية (Enearu, ٢٠٢٠).

بالإضافة إلى أنها أسلوب يتبناه القائد من خلال طلب الاقتراحات والأفكار من المرؤوسين؛ مما يساهم في خلق بيئة من التعاون والتناغم، ويُعزز هذا الأسلوب الولاء والمشاركة من قبل الأعضاء؛ حيث يشعر المرؤوسون بأنهم جزء من المنظمة، وعلى الرغم من تبادل الأفكار والمساهمات، يبقى اتخاذ القرار النهائي بيد القيادة؛ مما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة مع الحفاظ على رؤية القائد (Ramos & Ellitan, ٢٠٢١).

كما تعتبر القيادة بالمشاركة نهجاً يتيح للقائد إشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار، ويشجع على التواصل المفتوح والسعي نحو الوصول إلى إجماع بشأن المسائل المهمة كما ذكرها "بواليا" (Bwalya, ٢٠٢٣)، وتشمل سمات وخصائص القيادة بالمشاركة ما يلي:

١. **صنع القرار الشامل:** يؤمن القادة الديمقراطيون بقيمة وجهات النظر المتنوعة ويسعون إلى إشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار، فيشجعون المناقشات المفتوحة، ويستمعون بنشاط إلى الأفكار، ويأخذون في اعتبارهم وجهات نظر متعددة قبل اتخاذ القرارات النهائية.

٢. **الرؤية والأهداف المشتركة:** يعزز القادة في أسلوب القيادة بالمشاركة رؤية وأهدافاً مشتركة من خلال إشراك الأعضاء في تحديد اتجاه المنظمة؛ مما يساعد في بناء شعور بالملكية والالتزام بين جميع الأعضاء.

٣. **التواصل الداعم:** يحافظ القادة الديمقراطيون على خطوط اتصال مفتوحة مع أعضاء فريقهم، ويسعون بنشاط للحصول على ردود الفعل وتقديم التحديثات المنتظمة.

٤. **التمكين والاستقلالية:** يتمتع الأعضاء بالقدرة على اتخاذ المبادرة واتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشكلات.

٥. **الثقة والاحترام:** يزرع القادة بيئة من الثقة والاحترام؛ حيث يقدرون مساهمات كل عضو في الفريق. ويقصد بهذا النوع من القيادة مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوفر نظام فعال للاتصالات واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية، ويتطلب هذا النوع من القيادة أن يتوفر في القائد بعض السمات منها:

١. القدرة على إثارة الدافعية اللازمة لأفراد الجماعة التي تعمل معه لتحقيق النتائج المطلوبة.

٢. إدراك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

٣. قدرة القائد على تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين لديه كل حسب قدراته وإمكانياته (يونس، ٢٠١٥).

• **القيادة الحرة:** لا يشترك القائد بموجب هذا الأسلوب في تنظيم شؤون المرؤوسين أو التنسيق بينهم، ولا يتدخل في أي أمر، أو يوجهه، أو يفصل في أي شيء ويغلب على هذا النوع من القيادة عمومية التعليمات وعدم الاستقرار وإهمال معظم جوانب النشاط هذا بالإضافة إلى إضاعة الكثير من الوقت وازدواج الجهد وأيضاً تضارب في الأعمال (سيف، ٢٠١٨).

كما أنها سلوب يركز على تسليم المسؤولية للمرؤوسين؛ حيث يمنح القائد حرية التحكم في تنفيذ المهام، ويسمح هذا الأسلوب للمرؤوسين باتخاذ القرارات بشكل مستقل؛ مما يعزز من شعورهم بالملكية والثقة في قدراتهم، فيتمكن الأعضاء من العمل بحرية وابتكار من خلال التفويض؛ مما يسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة ويزيد من التزامهم بالنتائج المرجوة (Ramos & Ellitan, ٢٠٢١).

وتعتبر القيادة الحرة أسلوبًا قياديًا يتبنى فيه القائد نهج عدم التدخل؛ حيث يشارك بشكل محدود ويسمح للأتباع باتخاذ القرارات بأنفسهم كما ذكر "بواليا" (Bwalya, ٢٠٢٣)، وتشمل السمات والخصائص الرئيسية لأسلوب القيادة الحرة ما يلي:

١. **الأخطاء طبيعية:** يشعر القادة الحرون بالراحة عند ارتكاب أتباعهم أو أعضاء الفريق أخطاء؛ حيث يعتبرونها جزءًا من عملية التعلم.
 ٢. **المسؤولية تبقى على القائد:** رغم استقلالية الأعضاء، وتظل المساءلة تقع على عاتق القائد الذي يجب أن يتحمل نتائج القرارات المتخذة.
 ٣. **التدخل البسيط:** يتجنب القادة الحرون التدخل الكامل في العمليات اليومية وعمليات صنع القرار؛ مما يتيح للأتباع العمل بشكل مستقل.
 ٤. **الثقة في قدرات الأتباع:** يتمتع هؤلاء القادة بالثقة في مهارات وخبرات مرؤوسيه، ويؤمنون بقدرتهم على إدارة مهامهم بأنفسهم.
 ٥. **غياب السيطرة المباشرة:** يوفر القادة الحرون الموارد والدعم اللازمين، لكنهم يمتنعون عن إعطاء تعليمات صريحة أو مراقبة عمل أتباعهم عن كثب.
- **القيادة التحويلية:** تعتبر القيادة التحويلية عملية منظمة تقوم على عدد من الخطوات المتسلسلة والمستمرة، كما تقوم على خطط بعيدة المدى، كما أنها تتعد قيادة أخلاقية؛ لأنها تقوم على مجموعة من المبادئ والقيم، مثل: العدل، والمساواة، فلا يوجد تمييز بين المعلمين داخل نطاق المدرسة، فجميعهم يقدم لهم التقدير والاحترام؛ حيث تعمل القيادة التحويلية على تحفيز أفرادها وإثارة دافعيتهم وإشعارهم بأن أهدافهم وأهداف المنظمة واحدة؛ مما ينتج عن ذلك العديد من الصفات المرغوبة والتي منها الثقة بالنفس، كما تغير نظرة الأفراد لأهدافهم من الأهداف البسيطة إلى الأهداف ذات المستوى العالي والتي تدعم العمل داخل المنظمة (الغامدي، ٢٠٢١).

تستند إلى استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والارتقاء به والمساهمة في وضع الأهداف والبحث عم حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف (يونس، ٢٠١٥).

بالإضافة إلى أنها تتميز بنوع من الكاريزما؛ حيث تُعتبر نموذجًا ملهمًا للمرؤوسين، فيأخذ هذا النمط في اعتباره احتياجات الأتباع ومتطلباتهم، فيقوم القائد بالاعتراف بالجهود الفردية وتكريم الأعضاء النشطين والعازمين، الذين يتمتعون بمعايير سلوكية وأخلاقية عالية؛ مما يمكنهم من إقناع الآخرين وبناء روابط قوية مع الفريق، فتظهر هذه القادة سحرًا بصريًا وعاطفيًا يثير المشاعر ويحفز الأفراد على المشاركة الفعالة، كما يشاركون الأتباع في التقدم والمخاطرة؛ مما يعزز من شعور الانتماء ويشجع على التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، ومن خلال هذه الديناميكية تسهم القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل إيجابية ومبدعة (Dehghanan et al., ٢٠٢١).

كما أن القيادة التحويلية هي أسلوب يؤثر من خلاله القائد على الفريق عبر خلق رؤية ملهمة وتوجيههم نحو تحقيقها، ويعتمد هذا النمط على سلوك القائد ورؤاه وخططه ورغبته في التغيير؛ مما يسهم في إلهام الأتباع وتحفيزهم على تقديم أداء يتجاوز قدراتهم المدركة؛ وبفضل هذه الصفات يمكن للقيادة التحويلية داخل المنظمة أن تلهم الموظفين لتحقيق نتائج غير متوقعة ورائعة؛ مما يعزز الابتكار والتفاني ويخلق بيئة عمل ديناميكية تدفع الجميع نحو التميز (Enearu ٢٠٢٠).

كما تُعرف القيادة التحويلية كما ذكرها "سيفارات وآخرون" (Sivarat et al., ٢٠٢١) بأنها نمط من القيادة يوفر الدعم والتمكين للأتباع لتحقيق مستويات أعلى من الروح المعنوية والدافعية، ويسعى القادة في هذا النموذج إلى تحفيز أتباعهم لتجاوز التوقعات والسعي نحو تحقيق أهداف طموحة، فتتضمن القيادة التحويلية ثلاثة عناصر أساسية:

١. الكاريزما التي تمنح القائد جاذبية خاصة.
 ٢. الاعتبار الفردي الذي يعكس اهتمام القائد بكل فرد في الفريق واحتياجاته.
 ٣. التحفيز الفكري الذي يشجع على التفكير الإبداعي وتبادل الأفكار الجديدة.
- **القيادة الاستراتيجية:** هي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية، فهي عملية تقوم بها الإدارة العليا لتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك أداء المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة لتحقيق الأهداف، وتتضمن القيادة الاستراتيجية تصميم، وتنفيذ، وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل (الشميلي، ٢٠١٧).

كما تُعتبر القيادة الاستراتيجية أسلوبًا متميزًا في السياقات الإدارية؛ حيث تعتمد على فهم عميق لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتتميز هذه القيادة برؤية واسعة تسعى إلى تحويل الأفكار إلى ممارسات فعلية؛ مما يجعلها متوافقة بشكل أساسي مع التغيير المستمر، وتتجاوز القيادة الاستراتيجية العلاقات الروتينية بين أصحاب العمل والموظفين، لتركيز جهودها على تحقيق أهداف المنظمة في بيئات ديناميكية ومتغيرة، كما يُعتبر القادة الاستراتيجيون من الأصول القيمة للمنظمة؛ حيث يمتلكون القدرة على التأثير الإيجابي على المتابعين في سيناريوهات معقدة وغامضة وغير مؤكدة، وهذه القيادة تتطلب مهارات تحليلية وابتكارية؛ مما يمكن القادة من اتخاذ قرارات مدروسة تدعم استدامة النجاح والنمو في بيئة تنافسية (Perera et al., ٢٠٢١).

كما أن القيادة الاستراتيجية هي قدرة القائد على التفكير الاستراتيجي وتوجيه فريقه نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وتتجلى هذه القيادة من خلال التفاعل الفعال بين القائد ومروءوسيه؛ حيث يلعب كل من التوجه نحو العلاقات والتوجه نحو المهام دورًا محوريًا في هذه الديناميكية، فالتوجه نحو العلاقات يركز على بناء الثقة والتواصل الفعال، بينما يركز التوجه نحو المهام على تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ الخطط، بالإضافة

إلى ذلك يتعين على القائد أن يأخذ في اعتباره الظروف الظرفية؛ حيث تتطلب كل حالة استجابة مختلفة، فيستطيع القائد الاستراتيجي توجيه فريقه نحو النجاح وتحقيق الرؤية التنظيمية من خلال مزيج من هذه السلوكيات (Ramos & Ellitan, ٢٠٢١).

كما تمثل القيادة الاستراتيجية قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير والتصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية، وهناك خمس أدوار قيادية يمارسها القادة الاستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة وهي:

١. التعرف ومن مواقعهم العليا على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ.
٢. إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية.
٣. العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة والمرونة الفرص أو التهديدات.
٤. التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.
٥. قيادة عملية التغيير (الجنابي، ٢٠١٩).

• **نمط القيادة التبادلية:** تُعرف القيادة التبادلية بأنها عملية تفاوضية بين القادة والمرؤوسين حول نتائج الأعمال المطلوب إنجازها، فيتم مكافأة الأتباع عند إتمام مهامهم بنجاح، ويعمل المدير كمشرف؛ حيث يتدخل فقط في مواقف معينة ويشارك في الحوار بعد ظهور مشكلات؛ مما يعكس طابعاً تفاعلياً بشكل سلبي، فيعتمد هذا النمط على تحديد القائد لأهداف واضحة وتوقعات مناسبة للأداء، ويحدد أيضاً المكافآت التحفيزية المرتبطة بالأداء، ويستخدم القائد أسلوباً توجيهياً يحدد فيه معايير الأداء؛ مما يساهم في تحفيز الأفراد لتحقيق النتائج المتوقعة (Dehghanan et al., ٢٠٢١).

كما تشير أيضاً القيادة التبادلية إلى نمط من القيادة يعتمد على العقود القانونية وشروط التوظيف، ويتعامل هذا الأسلوب بشكل أساسي مع قواعد العمل؛ حيث يفرض الامتثال من خلال نظام المكافآت والعقوبات، ووفقاً لهذا النموذج، ينجح القادة التبادليون في غرس ضرورة الالتزام بالمبادئ التنظيمية في الموظفين؛ مما يعزز من الانضباط والكفاءة، ومع ذلك فإنهم قادرون على الحفاظ على تحفيز الموظفين وإشراكهم فقط على المدى القصير؛ حيث قد تقتصر هذه القيادة إلى العناصر العميقة التي تدفع الالتزام والتحفيز على المدى الطويل (Enearu, ٢٠٢٠).

كما يستند أسلوب القيادة التبادلي إلى فكرة أن أعضاء الفريق يوافقون على طاعة قائدهم بمجرد قبولهم للوظيفة، ويتضمن هذا الأسلوب معاملة متبادلة؛ حيث تقوم المنظمة بدفع الأجور لأعضاء الفريق مقابل جهودهم وامتثالهم للتوجيهات، فيحق للقائد معاقبة الأعضاء إذا لم يرتق أدائهم إلى المعايير المطلوبة؛ وبالتالي تُبنى العلاقات العملية بين الموظفين والمديرين على هذه المعاملة البسيطة المتمثلة في "الجهد مقابل الأجر"، فيعزز هذا الأسلوب من الالتزام ويحفز الأفراد على تحقيق الأهداف؛ حيث يدرك كل طرف توقعات الآخر ويعمل على تلبية المعايير المتفق عليها (Amanchukwu et al., ٢٠١٥).

وانبثق هذا النمط من القيادة التشاركية؛ حيث يعتمد على عملية التبادل بين المدير وأفراد الجماعة التي تعمل معه، وتبنى المبادلة على أساس توضيح دور كل فرد من أفراد الجماعة والمطلوب منهم في مقابل تقديم ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم عند تأدية المهام المتوقعة منهم وفق خطة العمل الموضوعة مسبقاً، ويتمثل دور القائد في النمط التبادلي فيما يأتي:

١. يحدد حجم العمل المطلوب إنجازه من فرد من أفراد الجماعة.
٢. يكتشف حاجات أفراد الجماعة ورغباتهم ويستثمرها لتحقيق أهداف العمل.
٣. يساهم في مساعدة أفراد جماعته على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد في إطار خطة العمل.
٤. يتفاوض مع أفراد جماعته لمبادلة جهودهم بالحوافز عند الإنجاز.
٥. يشجع أفراد الجماعة على بذل الجهد لتحقيق أفضل النتائج.
٦. يدعم الثقة بينه وبين أفراد الجماعة وفيما بينهم لتحقيق النتائج المتوقعة منهم في العمل (يونس، ٢٠١٥).

في ضوء ما تم ذكره يمكن استخلاص الأنماط القيادية وتتمثل في التالي:

١. **القيادة الاستبدادية:** تُعرف بأنها نظام قيادي يتمتع فيه القائد بسلطة مطلقة؛ حيث يتخذ القرارات بشكل فردي دون أي مدخلات من الأتباع، ويمارس القائد سيطرة كاملة على عملية صنع القرار، ويتوقع عادةً الامتثال الصارم من المرؤوسين.
٢. **القيادة بالمشاركة:** هي نمطاً يركز على اتخاذ القرارات بشكل جماعي؛ حيث يُشرك القادة الأتباع في عمليات صنع القرار ويستمعون لآرائهم وملاحظاتهم، ويعمل القادة بروح الفريق مع التواصل الفعّال في الاتجاهين؛ مما يعزز الثقة والتعاون بين جميع الأعضاء، وتؤدي هذه الطريقة إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي؛ حيث يشعر الأفراد بالتقدير والانتماء إلى المجموعة، بالإضافة إلى ذلك قد يستغرق اتخاذ القرارات العاجلة وقتاً أطول في بعض الأحيان بسبب الحاجة إلى التشاور والتوافق.
٣. **القيادة الحرة:** تتميز القيادة الحرة بنمط يتيح للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات التي يواجهونها؛ حيث لا يحدد القائد أهدافاً دقيقة ولا يفرض تنظيمًا صارمًا، رغم أن هذا النوع من القيادة يمكن أن يعزز الإبداع والابتكار إذا كانت المجموعة مسؤولة وذات دافعية عالية، إلا أنه قد يتسبب أيضًا في إحباط أو عدم رضا بين الزملاء وانخفاض الإنتاجية في بعض الحالات.
٤. **القيادة التحويلية:** هي أسلوبًا قياديًا يلهم القائد من خلاله أتباعه ويحفزهم لتحقيق أداء استثنائي، ويعتمد هذا الأسلوب على إنشاء رؤية واضحة ووضع توقعات عالية؛ مما يدفع الأتباع لتجاوز مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة أو المجتمع ككل، كما يركز القادة التحويليين على تحويل الأفراد والمنظمات من خلال تشجيع الإبداع وتعزيز النمو الشخصي؛ مما يساهم في بناء بيئة عمل تحفز على الابتكار والتعاون.

٥. القيادة الاستراتيجية: هي عملية تعزيز التواصل بين أعضاء المنظمة وتحفيزهم للعمل بجد لتحقيق الرؤية المشتركة؛ حيث يتمتع القادة الاستراتيجيون بقدرة فريدة على فهم التغيرات والاتجاهات في السوق؛ مما يمكنهم من التواصل الفعال مع أعضاء المنظمة وتأثير الابتكار التنظيمي بشكل ملحوظ، ويمتلك هؤلاء القادة القدرة على إلهام أتباعهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة اليومية.

٦. نمط القيادة التبادلية: هي نمط من القيادة يركز على توجيه وتحفيز الأتباع لتحقيق أهداف محددة، ويقوم القائد بتحديد الأدوار وهياكل العمل واحتياجات العمل بوضوح؛ مما يسهل عملية تحقيق الأهداف، كما يتمثل جوهر هذا النمط في تبادل المكافآت مع الأداء؛ حيث تعتبر هذه المكافآت القوة الدافعة التي تحفز الأفراد على العمل بجدية نحو الأهداف المتوقعة.

٤.٢.٣.١ نظريات القيادة الإدارية

ناقشت العديد من النظريات موضوع القيادة الإدارية ومن هذه النظريات نظرية الرجل الأعظم، ونظرية السمات، والنظرية الموقفية ويمكن التطرق إليها بالتفاصيل في التالي:

• **نظرية الرجل الأعظم:** يعد فرانسيس جالتون من أوائل دعاة هذه النظرية الذي أكد أن بعض الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أيًا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها (العيثاوي، ٢٠١٦).

وتعد هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة، ويرجع تاريخها إلى عهد الإغريق واستندت إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة، ولديهم ميزات وخصائص يرغبون بها أتباعهم وتقترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما له قدرات غير عادية، وقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات منها أن هذه النظرية لا تؤمن بتنمية المهارات القيادية، بل إن القائد يولد وله صفات القوة وهذا لا يمكن أن ينطبق على كافة المجتمعات فلكل مجتمع ظروفه وخصائصه، ومنها أن القائد لديه قدرته على التغيير المرتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة (حسين وإسماعيل، ٢٠١٥).

كما أن تفسير هذه النظرية أن الإنسان الذي تأتي عظمته من خلال موهبة وقدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية كاريزمية فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس الذين ينقادون طوعاً له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة (الجنابي، ٢٠١٩).

وتعتبر نظرية الرجل الأعظم في القيادة من الأفكار السائدة منذ العصور القديمة؛ حيث كان يُعتقد أن القادة الفعالين يمتلكون صفات فطرية تجعلهم متميزين، فاعتقد الفلاسفة أن القيادة هي موهبة تُولد مع الشخص، وأنه لا يمكن تغيير هذه الموهبة، ولكن يمكن تطويرها وتنميتها في العصور الإغريقية والرومانية،

وتتمثل الصفات الأساسية للقائد الفعّال في الذكاء والشخصية الجذابة، اللتين تعكسان قوة القيادة، كما يجب أن يكون القائد أيضًا مؤهلاً وقادرًا على اتخاذ قرارات مستنيرة وتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقه؛ وبذلك تركز هذه النظرية على أهمية الصفات الفردية في تشكيل القادة؛ مما يجعلها أساسية لفهم طبيعة القيادة وأثرها في المجتمعات (Sivarat et al., ٢٠٢١).

كما تقوم نظرية الرجل العظيم على الاعتقاد بأن القادة يولدون وليسوا مصنوعين أو مدربين، فيُعتقد أن عددًا قليلًا جدًا من الأفراد يمتلكون السمات الفريدة التي تؤهلهم ليكونوا قادة فعالين ويحققوا العظمة بشكل فطري، وغالبًا ما تُستشهد بشخصيات تاريخية بارزة، مثل: يوليوس قيصر، ومهاتما غاندي، وأبراهام لنكولن، ونابليون بونابرت، كمثال على قادة يتمتعون بخصائص فطرية للقيادة، وتُعتبر هذه الشخصية الفريدة عاملًا أساسيًا في قدرتهم على قيادة الآخرين وترك بصمة واضحة في تاريخ الإنسانية، كما كان يُعتقد أن هؤلاء الأفراد يمتلكون قدرات استثنائية؛ مما مكنهم من التأثير في مجتمعاتهم وصنع القرارات الحاسمة التي شكلت مجريات الأحداث التاريخية (Benmira & Agboola, ٢٠٢١).

كما تُعد نظرية "الرجل الأعظم" من أشهر نظريات القيادة في القرن التاسع عشر؛ حيث تؤكد على فكرة أن القادة يولدون ولا يُصنعون، وتضع هذه النظرية الشخصية في قلب مفهوم القيادة، افتراضًا أن قدرة القيادة هي سمة موروثية وليست مكتسبة، فيُعتبر القادة الفعالون أشخاصًا يتمتعون بمواهب فطرية وإلهام خاص؛ مما يمنحهم القدرة على القيادة بشكل متميز، وتعتمد نظرية "الرجل الأعظم" على فكرة أن القدرات العليا الموروثة وراثيًا تميز القادة عن أتباعهم؛ مما يبرز دور العوامل الوراثية في تشكيل قادة فعالين (Perera et al., ٢٠٢١).

كما ازدهرت نظرية الرجل الأعظم في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، والتي حاولت تفسير نجاح بعض القادة، مثل: الإسكندر الأكبر، والملك جيمس الثاني؛ من خلال صفاتهم الفطرية وقدراتهم الفريدة، ومع ذلك بعد الحرب العالمية الأولى والثانية واجهت النظرية تحديات وانتقادات كبيرة، فكانت تتعلق الانتقادات الرئيسية للنظرية بالعيوب الأخلاقية الجسيمة التي ارتكبتها ما يُطلق عليهم "الرجال العظماء"، فأنشطة قادة، مثل: نابليون، وهتلر، وموسوليني كشفت عن حقيقة مفادها أن هؤلاء القادة رغم إنجازاتهم كانوا قادرين أيضًا على ارتكاب "جرائم عظيمة" ضد الإنسانية؛ وبالتالي يتضح أن نظرية الرجل العظيم لا تمثل صورة شاملة لما تتطوي عليه الزعامة؛ مما يدعو إلى ضرورة التفكير في الأبعاد الأخلاقية والسلوكية في تقييم القادة (Enearu, ٢٠٢٠).

• **نظرية السمات:** تفترض نظرية السمات أن القائد يولد ولا يصنع وتقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية وفسيولوجية، مثل: الشكل، ونبرة الصوت، والحجم، والوسامة، وصفات نفسية كالحماس، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادرات، والنضج الاجتماعي، ولقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة

هذه النظرية لكنها لم تستطيع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة والتي يمكن أن تنتبأ باستمرار وبصدق فعالية القيادة عند الأشخاص (حيدرة، ٢٠١٥).

كما ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين، وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

١. الصفات الفسيولوجية مثل: الطول، والعرض، والجاذبية، والحيوية، وقوة الجسم، وشكله.
٢. الصفات الاجتماعية مثل: الصبر، واللباقة، والنضج العاطفي، والتعاون.
٣. الصفات الذاتية مثل: المهارات اللغوية، والتقدير، والذكاء، والإنجاز، والمسؤولية (القطارنة، ٢٠١٧).

ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد، والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية، والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة، كما وجد ارتباطاً قوياً بين كفاءة القيادة، وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأكيد الذات، والفردية في أسلوب الأداء، أيضاً أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية العريضة، وكذلك الدافع القوي للإنجاز، والاحترام، والاهتمام الكبير بالناس (الشرقاوي، ٢٠١٦).

كما تزعم نظرية السمات أن القادة يمكن أن يولدوا أو يُصنعوا؛ حيث تُعتبر السمات الشخصية والخصائص الفطرية عوامل حاسمة في تحديد فعالية القائد، وتستند هذه النظرية إلى فكرة أن بعض الأفراد يمتلكون سمات موروثة أو مكتسبة من خلال التدريب والممارسة؛ مما يُمكنهم من النجاح في أدوار القيادة (Benmira & Agboola, ٢٠٢١).

كما تركز نظرية السمات على أنواع محددة من السمات، مثل: الشخصية، والقدرة، والدافع، والقوة، والاحتياجات، وتُعرف السمة بأنها خاصية متأصلة في الفرد؛ حيث توجد عدة سمات ذات صلة بدور القائد والتي تتمثل في الذكاء واليقظة لاحتياجات الآخرين وفهم المهمة، والمبادرة، والتعامل مع المشاكل، والثقة بالنفس، وكذلك الرغبة في تحمل المسؤولية واحتلال موقع الهيمنة والسيطرة (Enterprises University of Pretoria, ٢٠٢٤).

كما تشترك نظرية السمات في بعض جوانبها مع نظرية "الرجل الأعظم" في القيادة؛ حيث تركز بشكل أساسي على السمات المتنوعة التي يتمتع بها القادة، وتُبرز هذه السمات والصفات الأفراد كقادة عظماء، كما تهدف إلى التمييز بين القادة والأتباع، وتُشير نظرية السمات إلى أن بعض الأشخاص يولدون بصفات خاصة تجعلهم بارزين كقادة؛ مما يعزز من فكرة أن القيادة موروثة، بالإضافة إلى ذلك تعتبر سمات مثل القدرة على اتخاذ القرار، والثقة بالنفس، وضبط النفس، وإدارة الإجهاد، والتعامل مع المواقف، والتركيز على

النتائج من الصفات القيادية الفعالة وفقاً لهذه النظرية، ومع ذلك تظهر حالات حيث يمتلك الأفراد هذه السمات المميزة، ورغم ذلك لا يتم التعرف عليهم كقادة (Perera et al., ٢٠٢١).

• **النظرية الموقفية:** لقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه هذا، وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين، سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر (القطارنة، ٢٠١٧).

كما تعتمد هذه النظرية على أن سمات القائد ترتبط مع المواقف القيادية وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف، كما تفترض النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي وأن نجاح القائد لا يعود إلى أسباب خارجية، وإنما يرجع إلى الربط بين السمات الشخصية والموقف القيادي (حسين وإسماعيل، ٢٠١٥).

ترتبط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة، فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة مثل موقف النبي صلى الله عليه وسلم؛ حيث لم يكن عمر رضى الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقوع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضى الله عنه، وتحكم هذه النظرية عناصر هي: سمات القائد، وسمات الأتباع، وسمات الموقف وطبيعة الحالة (الشرقاوي، ٢٠١٦).

تركز النظرية الموقفية على القيادة في مواقف معينة، بدلاً من التركيز على سمات أو سلوكيات القادة، ويعني ذلك أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على تقييم السياق الذي يعملون فيه وتحديد الأسلوب الذي "يناسب" الموقف بشكل أفضل؛ ونظراً لأن أفضل أسلوب يعتمد على الموقف، يُعرف هذا النهج أحياناً بنظرية الطوارئ في القيادة، فمن خلال فهم العوامل المحيطة والسياقات المختلفة يستطيع القادة اتخاذ قرارات فعالة تتناسب مع احتياجات الفريق والبيئة؛ مما يعزز من فعالية القيادة في تحقيق الأهداف (Benmira & Agboola, ٢٠٢١).

كما تقترح النظرية الموقفية أن القادة يختارون أفضل مسار للعمل بناءً على الظروف المحيطة والموقف الراهن؛ حيث تتنوع أنماط القيادة بحسب طبيعة صنع القرار؛ مما يعني أن القائد قد يتبنى أساليب مختلفة لتتناسب الموقف، فعلى سبيل المثال، في حالة يُتوقع فيها أن يكون القائد هو العضو الأكثر معرفة وخبرة في المجموعة، قد يكون أسلوب القيادة الاستبدادي هو الأكثر ملاءمة؛ حيث يتيح له توجيه القرارات بشكل فعال، كما يمكن للقادة اتخاذ قرارات أكثر دقة وملاءمة من خلال فهم المواقف المختلفة؛ مما يعزز من فعالية القيادة ويحقق الأهداف المرجوة (Amanchukwu et al., ٢٠١٥).

وتعد النظرية الموقفية إطار لفهم كيفية قدرة القادة على التكيف مع بيئتهم بأفضل شكل؛ حيث يعتمد نموذج القيادة الموقفية على افتراض أن سلوك القائد سيتأثر بالموقف الذي يتواجد فيه، وأن هذا التأثير قد يختلف وفقًا لتعقيد المهمة أو عدم اليقين أو الإلحاح، ويتغير أسلوب القيادة لدى القائد اعتمادًا على الموقف الذي يجد نفسه فيه، وتشمل سمات القيادة الموقفية القدرة على التكيف، أي القدرة على تغيير سلوكك بسرعة لتناسب الموقف المطروح، وتُعتبر هذه القدرة سمة حاسمة للقادة المؤثرين؛ حيث تمكنهم من الاستجابة بفعالية للتحديات المتنوعة التي قد تواجههم؛ مما يعزز من نجاح الفريق والمنظمة ككل (Funk, ٢٠٢٢).

بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون القائد موجّهًا نحو المهام وأيضًا موجّهًا نحو الموظفين؛ حيث يتطلب الأمر معرفة متى يجب الانتقال بين هذين التوجهين، فالقائد الفعال يمكنه التبديل بين التركيز على المهام والتركيز على الأفراد بناءً على مستوى نضج أتباعه وكيفية تعاملهم معه، فباستخدام هذا الأسلوب يمكن للقيادة الموقفية أن تعزز الترابط والكفاءة بين الموظفين؛ مما يساهم في بناء علاقة قوية بين أصحاب العمل والموظفين تستند إلى الثقة، وعند تطبيق القيادة الموقفية بشكل فعال يمكن تحقيق النجاح التنظيمي بسهولة، إذ يكون القادة على دراية بأفضل الطرق لتحفيز الموظفين في كل موقف يتطلبه العمل (Enearu, ٢٠٢٠).

تبيين باستقراء ما سبق يمكن إيضاح عدد من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية في التالي:

- **نظرية الرجل الأعظم:** تُعد نظرية الزعيم المثالي في القيادة من الأفكار المتجذرة منذ العصور القديمة؛ حيث تُركز على أن القائد الفعال يجب أن يتمتع بالذكاء والشخصية الجذابة، اللتان تعكسان قوة القيادة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون القائد مؤهلًا وقادرًا على اتخاذ قرارات مدروسة وتحمل المسؤوليات التي تقع على كاهله، وبهذا تؤكد هذه النظرية على أهمية الصفات الفردية في تكوين القادة؛ مما يجعلها أساسية لفهم طبيعة القيادة وتأثيرها في المجتمعات.
- **نظرية السمات:** تركز نظرية السمات على التفاعل بين القائد وعناصر القيادة المختلفة؛ حيث يُعتقد أن القادة يجب أن يمتلكوا خصائص مميزة تتيح لهم التأثير على الآخرين وتلبية احتياجاتهم الأساسية، فمن المهم أن يكون لدى القادة "قوى عظمية" أو قدرات تجعلهم قادرين على تحفيز وتحقيق التغيير في محيطهم، كما تتضمن هذه النظرية فكرة أن توقعات الأفراد والقادة يجب أن تكون مستقلة؛ مما يعني أن كل فرد، سواء كان قائدًا أو تابعًا يجب أن يكون لديه القدرة على تطوير نفسه، ويسهم هذا التطور في تعزيز قوة الأتباع؛ مما يمكنهم من الاعتماد على أنفسهم .
- **النظرية الموقفية:** تعتمد نظرية القيادة الموقفية على تقييم القادة للظروف المحيطة بدلًا من الاعتماد على خصائص أو سلوكيات القادة أنفسهم، وهذا يعني أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على فهم البيئة التي يعملون فيها واختيار الأسلوب الأكثر ملاءمة للموقف المحدد؛ نظرًا لأن أفضل أسلوب يختلف باختلاف الموقف، فإن هذا النهج يُعرف أحيانًا بنظرية القيادة التكيفية؛ من خلال فهم العوامل المحيطة والظروف المتنوعة، يمكن للقادة اتخاذ قرارات فعالة تلبي احتياجات الفريق والبيئة؛ مما يعزز من فعالية القيادة في تحقيق الأهداف.

٤.١ المبحث الثاني: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية وجودتها

١.٤.١ المطلب الأول: عملية اتخاذ القرارات الإدارية

١.١.٤.١ مقدمة

تعتبر عملية اتخاذ القرار من العمليات الأساسية الحيوية لأدوار وواجبات المدير في أي مؤسسة أو منظمة؛ حيث تعتبر نقطة البداية لكل الأنشطة، كما تمثل عملية اتخاذ القرار جانباً أساسياً في العمليات الإدارية، والتي كانت في السابق تعتمد على الحدس والتخمين، ولكنها الآن تعتمد على بناء قرارات أكثر دقة وتساهم في حل المشكلات الإدارية.

ويعتبر القرار هو ذلك الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين، فليس القرار هو الاستجابة التلقائية أو ردة فعل المباشرة، وإنما اختيار بوعي قائم على التدبر والحساب في الغاية المراد تحقيقها والوسيلة التي ينبغي استخدامها، الأصل في القرار هو حالة عدم التأكد الناتجة لوجود منهجين للسلوك، أو بديلين، أو أكثر في موقف معين وتتوفر الحرية لاختيار واحد من تلك البدائل لذاته دون أي ضغط أو إجبار، فإذا ما أحاطت ظروف ترغم اعتماد بديل معين فلا اختيار هنا، وذلك ما يخرج عن مفهوم القرار إذ أن وجود البدائل في موقف معين أولاً توفر الحرية كاملة للاختيار الواعي بين تلك البدائل، ثانياً هو ما يعبر عن فهمنا للقرار في منظمة الأعمال (زيارة، ٢٠١٩).

وبالتالي تعتبر دراسة كيفية اتخاذ القرار من الموضوعات التي ارتبطت بطبيعة السلوك البشري على كافة الأصعدة ومنذ العصور القديمة، وبالطبع تأثرت هذه الظاهرة وكيفية اتخاذها كلما أقبل الإنسان على مراحل تطورية في حياته اليومية، والتي اقتضت منه أن يطور آليات اتخاذ القرار للتفاعل وتحقيق التكيف مع المستجدات على الساحة الميدانية (رجب، ٢٠٢٣).

وتعتبر عملية اتخاذ القرار أحد العمليات الأساسية الديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام مدير أي مؤسسة أو منظمة بوصفها نقطة الإطلاق لجميع الأنشطة، كما تمثل عملية اتخاذ القرار جانباً هاماً في العملية الإدارية واستندت قديماً على الحدس والتخمين، ولكنها اليوم أصبحت مبنية على تكوين القرارات أكثر دقة وتساهم في حل المشكلة الإدارية (عامر والمصري، ٢٠١٦).

كما يواجه الأفراد العديد من المواقف في حياتهم اليومية التي تتطلب اتخاذ القرارات، بدءاً من الأمور البسيطة المتعلقة بالرغبات والاحتياجات وصولاً إلى القضايا الاجتماعية، والاقتصادية، والتعليمية، والسياسية، وهذه القرارات ليست مجرد خيارات عابرة، بل تشكل جزءاً أساسياً من تجاربهم، وتوجهاتهم المستقبلية، ولتحقيق الرضا عن الحياة وتعزيز التغييرات النوعية والتطور في مستقبل المجتمع يحتاج كل فرد إلى تطوير مهارات اتخاذ القرار بشكل أفضل وأكثر فاعلية، فالاتخاذ السليم للقرارات يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على حياة الشخص؛ حيث يُمكنه من تحقيق أهدافه وبناء علاقات صحية وثمررة، فالمقابل يمكن أن تؤدي القرارات الخاطئة إلى نتائج غير مرغوبة أو تفاقم المشكلات؛ مما يجعل القدرة على اتخاذ

القرار واحدة من أهم المهارات الحياتية التي ينبغي على الأفراد تنميتها، فإن تحسين هذه المهارة لا يسهم فقط في رفاهية الفرد، بل ينعكس أيضًا على المجتمع ككل؛ مما يعزز من استقراره وتطوره (Samancı & Mazlumoglu, ٢٠١٧)

وعليه تتضمن عملية اتخاذ القرار التنظيم الإداري والنظرية العامة للإدارة يجب أن تشتمل على مبادئ القرار الصحيح والتصرف الفعال، وعملية اتخاذ القرار من أهم مسؤوليات رجل الإدارة؛ حيث إنها العملية التي بواسطتها يتم تنفيذ وتتخذ القرارات فالعملية تبدأ ولا تنتهي حتى يوم تنفيذ هذا القرار، فإن تفهم عملية اتخاذ القرار شيء ضروري لكل إداري؛ حيث تعتبر المؤسسة إحدى المنظمات الرسمية هي من حيث المبدأ مؤسسة اتخاذ القرار (عامر، ٢٠١٩).

مما سبق يمكن استخلاص أن يعد اتخاذ القرار عملية حيوية وخطوة أساسية في حل المشكلات، وتطبيقها يمتد من المواقف الشخصية إلى إدارة المنظمات، وتتضمن هذه العملية عدة وظائف وأساليب تؤدي إلى اتخاذ القرار؛ مما يجعلها معقدة في بعض الأحيان، كما تتدخل عوامل متعددة، مثل: المعلومات المتاحة، والخبرات السابقة، والقيم الشخصية؛ مما يؤثر على الخيارات المطروحة والنتائج المحتملة، ومع تنوع نماذج وأساليب اتخاذ القرار يجب على الأفراد والقادة تقييم الخيارات بعناية؛ لضمان اتخاذ قرارات فعالة تُحقق الأهداف المرجوة، ففهم هذه الديناميكيات يسهم في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات في مختلف السياقات؛ مما يعزز الفعالية والكفاءة.

٢.١.٤.١ مفهوم اتخاذ القرار

يعد مصطلح اتخاذ القرار من المصطلحات الحديثة نسبيًا، وعلى الرغم من ذلك فقد تناولت أدبيات متعددة مفهوم اتخاذ القرار؛ وفيما يلي يستعرض الباحث أهم المفاهيم التي وردت في الأدبيات:

عرف ربابعة (٢٠١٥، ص.٢) اتخاذ القرار بأنها: "عملية الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف ما بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل أو خيار وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها".

عرف عامر والمصري (٢٠١٦، ص.٩) اتخاذ القرار بأنها: "عملية اختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة والأمر لا يختلف سواء كانت عملية اتخاذ القرار في إطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أم أهداف المنظمة التي يعمل بها، أو يديرها فاتخاذ القرار هو جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل".

عرف ذيب (٢٠١٦، ص.٧٨) اتخاذ القرار بأنها: "اختيار المدرك، والواعي، والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين".

كما عرف (Samancı & Mazlumoglu, ٢٠١٧, P.٦٦٩) عملية اتخاذ القرار بأنها: "اختيار الفرد الخيار الأنسب من بين خيارات مختلفة".

عرف قاشي (٢٠١٨، ص.٥١) اتخاذ القرار بأنها: "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير، مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، وتخفيض التكاليف، وتوفير الوقت، وزيادة حجم الإنتاج، والمبيعات، وهذه

المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة".

عرف زيارة (٢٠١٩، ص.١٤٠) اتخاذ القرار بأنها: "مجموعة من الخطوات المترابطة تبدأ بتحديد المشكلة وتستمر لتشمل التنفيذ ومتابعته، فهي ليست مجرد عملية اختيار بين البدائل مثلما يخطأ البعض فيها وإن هذا هو ما يجعل اتخاذ القرارات الإدارية موضوعاً رئيسياً من الدراسات والمؤلفات في ميدان إدارة الأعمال لا بل أحد أهم التخصصات فيها".

عرف عامر (٢٠١٩، ص.٣١) اتخاذ القرار بأنها: "الاختيار الأفضل بين البدائل بعد تقييم جميعها حي ينتج القرار بناء على مجموعة من القواعد والأوامر أو الأدوات المستخدمة أو بعض الوقائع المحددة؛ ومن ثم يجب التمييز بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار فالقرار الإداري يعبر عن الحل، أو التصرف، أو البديل الذي تم اختياره".

ووصف (Xiaowei, ٢٠٢٢, P.٤٢) اتخاذ القرار بأنه: "عملية الاختيار بين خيارين أو أكثر للتوصل إلى القرار بشكل حدسي، أو عقلائي، أو من خلال الجمع بين الاثنين".

عرف رجب (٢٠٢٣، ص.٢٣) اتخاذ القرار بأنها: "أحد الواجبات الهامة في النشاط الإداري وتنشأ الحاجة إلى اتخاذ القرار في الكثير من المواقف المختلفة التنظيمية والقرار هو اختيار من بين البدائل وفق معايير محدده استجابة لموقف معين وهو مطلوب للأجل الطويل والقصير، وكلما تعددت المتغيرات وتزايدت سرعتها زادت خطورة صنع القرار".

وعرف (Taherdoost & Madanchian, ٢٠٢٤, P.١) اتخاذ القرار بأنه: "عملية اختيار خيار بين بدائل متعددة".

من خلال ما سبق يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه العملية التي يتوصل من خلالها الفرد، أو المجموعة، أو المنظمة إلى استنتاجات حول الإجراءات المستقبلية التي يجب اتباعها في ضوء مجموعة من الأهداف والحدود المفروضة على الموارد المتاحة.

٣.١.٤.١ خصائص اتخاذ القرار

تتألف عملية اتخاذ القرار من مجموعة من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاحها؛ حيث يُنظر إلى اتخاذ القرار على أنه عملية عقلانية وذاتية؛ تعتمد على التفكير المنطقي والتحليل الشخصي، يجب أن تكون هناك مشكلة تتطلب اتخاذ قرار، ويجب على الفرد أن يكون على علم بها ليتمكن من اتخاذ خطوات فعالة لحلها.

وتشمل خصائص اتخاذ القرار مجموعة من العناصر الأساسية التي تساهم في فعاليته، فيعتبر اتخاذ القرار عملية عقلانية وذاتية؛ حيث يعتمد على التفكير المنطقي والتحليل الشخصي، ويجب أن تكون هناك مشكلة تستلزم اتخاذ القرار، ويتعين على الفرد أن يكون مدركاً لها لكي يتخذ خطوات فعالة لحلها، كما ينبغي

أن تتوفر بدائل متعددة يمكنها معالجة المشكلة المطروحة؛ مما يتيح للفرد تقييم الخيارات المتاحة بشكل شامل، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتمتع الفرد بحرية اختيار أحد الخيارات المتاحة؛ مما يضمن أن يكون القرار ناتجاً عن إرادته الشخصية، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية اتخاذ القرار تتطلب تكاليف سواء كانت مادية أو زمنية؛ مما يستدعي التقييم الجيد قبل اتخاذ أي قرار، وتُعتبر هذه العملية قابلة للتخطيط والتنفيذ؛ حيث يمكن للأفراد إعداد استراتيجيات واضحة لتحقيق الأهداف المرجوة، علاوة على ذلك تُنشئ عملية اتخاذ القرار صلة بين الماضي والمستقبل؛ حيث تُؤخذ الخبرات السابقة بعين الاعتبار لتوجيه الاختيارات الحالية، كما تتضمن حل المشكلات؛ مما يتطلب التفكير النقدي والابتكار، ومن خلال هذه الخصائص يصبح اتخاذ القرار أداة قوية تسهم في تحقيق الأهداف والتغلب على التحديات (Samancı & Mazlumoglu, ٢٠١٧).

وأشار عامر والمصري (٢٠١٦) إلى خصائص اتخاذ القرار في التالي:

١. وجود الرغبة في التنظيم بإحداث تغيير إذا تطلبت المشاكل القائمة ذلك أو تجنب المشاكل المتوقعة مستقبلاً أو في حالة تحسين الأداء.

٢. تحديد درجة التغيرات المطلوب إحداثها والذي غالباً ما تؤثر على مصالح العاملين في التنظيم وعلى طموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية؛ لذلك فإن التغيير المقترح إحداثه لابد أن يأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية البيئية للمؤسسة وغاية الأفراد العاملين ورغباتهم، فيجب على متخذ القرار أن يحدد المعالم التي يستطيع التأثير بها والتحكم فيها وتلك التغيرات التي تقع خارج بيئته، وهذا يجعل عملية اتخاذ القرار تتم تحت قيود وتحدد اتجاه التغيير المتوقع إحداثه.

٣. ضرورة التعريف بالمشكلة التي تتطلب إحداث التغيير، كما تتميز عملية اتخاذ القرار بعدة خصائص أساسية تجعلها فعّالة ومؤثرة في مختلف السياقات كما ذكرها "كلية شيفاجي" (Shivaji college, ٢٠٢٤).

أ. التفكير العقلاني: يعتمد اتخاذ القرار السليم على التفكير المنطقي والعقلاني؛ حيث يتطلب تحليل المعلومات المتاحة وفهم العواقب المحتملة للخيارات المختلفة.

ب. العملية: يتضمن اتخاذ القرار خطوات منهجية تبدأ بتحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتقييم البدائل، ثم الوصول إلى القرار النهائي.

ج. الانتقائية: ينطوي اتخاذ القرار على اختيار الأنسب من بين البدائل المتاحة.

د. الهادفة: يهدف اتخاذ القرار إلى تحقيق أهداف معينة، سواء كانت شخصية أو مؤسسية.

هـ. الإيجابية: يسعى صانع القرار إلى اختيار الحلول التي تعزز من الأداء وتحقق النتائج المرجوة؛ مما يعكس موقفاً إيجابياً تجاه التغيير.

و. الالتزام: يتطلب اتخاذ القرار الالتزام بتنفيذه؛ حيث ينبغي أن يكون لدى الفرد أو الفريق العزيمة على متابعة الخطوات اللازمة لتحقيق النتائج.

ز. التقييم: بعد اتخاذ القرار، يجب تقييم نتائجه وفعاليته؛ مما يوفر فرصة للتعلم من الأخطاء وتعزيز القرارات المستقبلية.

كما أشار ربابعة (٢٠١٥) خصائص اتخاذ القرار في النقاط التالية:

١. مراعاة المنطق العلمي في خطوات ومراحل عملية صناعة القرار.
٢. تجنب الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات كقصر النظر، وجمود الفكر، والمبالغة في التبسيط والاعتماد على الخبرات الشخصية في معالجة القضايا التي تواجه الإدارة والأفراد.
٣. استخدام وسائل تكنولوجيا إدارية حديثة في صناعة القرارات الاستراتيجية، مثل: البرمجة الخطية، وشجرة القرارات، واستخدام الحاسب الإلكتروني.
٤. دقة المعلومات المقدمة لمتخذ القرار ليكون القرار واقعياً ومنسجماً مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.
٥. الحرص على مشاوراة العاملين أو مشاركتهم في المؤسسة والأخذ بمقترحاتهم وإرادتهم؛ مما يساعد على جمع المعلومات وتكاملها حول المشكلة موضوع القرار.

وأضاف محمد (٢٠١٨) خصائص اتخاذ القرار في التالي:

١. عملية غير منفردة فهي تحتاج إلى قرارات ثانوية من أجل الوصول إلى الهدف.
٢. تتفاعل مع مجموعة من المتغيرات (البيئة، ومنتج القرار، والمتأثرون بالقرار) للوصول إلى الهدف.
٣. عملية تتكون من عدة مراحل.
٤. اختلاف متخذي القرارات يؤدي إلى اختلاف القرارات المتخذة.
٥. تتصف عملية صنع القرار بالواقعية إذ أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
٦. تتأثر عملية القرار بالعوامل الإنسانية المنبثقة من سلوكيات الشخص الذي يقوم بصنع القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
٧. يعد القرار الإداري امتداداً من الحاضر إلى المستقبل؛ لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.
٨. تعد عملية صنع القرار عامة وتتم في معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة إذ تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
٩. تتم وفق خطوات متتابعة.
١٠. تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل البيئية المحيطة بها.
١١. تشمل عملية اتخاذ القرار عدة نشاطات؛ ولذلك ربما قد توصف بعض الأحيان بالقصد.
١٢. تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي يمتد تأثيرها لفترات زمنية طويلة يتم خلالها مراجعة القرارات وتحسينها في ضوء المستجدات.

وبالتعقيب على ما تم تناوله يمكن التطرق إلى خصائص اتخاذ القرار في التالي:

١. اعتماد المنطق العلمي في كافة مراحل وخطوات عملية تصميم القرار.
٢. تجنب الأخطاء الشائعة في عملية تصميم القرارات، مثل: التفكير المحدود، والتجمد الفكري، والتبسيط المفرط، بالإضافة إلى الاعتماد على الخبرات الفردية في معالجة القضايا التي تواجه الإدارة والأفراد.
٣. توظيف التقنيات الإدارية الحديثة في عملية تصميم القرارات الاستراتيجية، مثل: البرمجة الخطية، وشبكة القرارات، واستخدام الحواسيب الإلكترونية.
٤. ضمان دقة المعلومات التي يتم تقديمها لمتخذ القرار؛ بحيث يكون القرار حقيقيًا ومتوافقًا مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.
٥. الاهتمام بالاستشارة والمشاركة مع العاملين في المؤسسة، والاستماع إلى مقترحاتهم ورغباتهم؛ مما يسهم في جمع المعلومات وتوحيدها حول المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها.

٤.١.٤.١ أهمية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار العمود الفقري للعملية الإدارية بأكملها؛ حيث إنها المحور الذي تتمحور حوله جميع الجوانب الضرورية للتنظيم الإداري، فالعملية الإدارية وعملية اتخاذ القرار يتفاعلان بشكل وثيق، ولا يمكن للمدير ممارسة أدواره بدون اللجوء إلى اتخاذ سلسلة من القرارات.

وتتجلى أهمية عملة اتخاذ القرار في كونها تعد جوهر عمل المدير وأهم عنصر فيه؛ لأنها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات أيضًا؛ لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل وتوقف النشاط؛ وبالتالي تراجع المؤسسة أو فشلها، وعليه فإن القرارات الإدارية المتخذة تؤثر على مستقبل المؤسسة ومدى نجاحها أو فشلها وعلى العاملين ونشاطهم فيها، لهذا فإن القرارات الإدارية هي المحور الأساسي، والفعال، والحلقة الرئيسية في العملية الإدارية التي لا تتكامل بدونها فوظائف الإدارة لن يتحقق وجودها وتنفيذها، إلا إذا اتخذنا القرارات بشأنها وبشأن جميع النشاطات الأخرى في المؤسسة، والأفراد، والعاملين، والمتعاملين معها وحتى مع البيئة الخارجية التي تحيط بها (رجب، ٢٠٢٣).

وعليه تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بأكملها، فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم الإداري، فالعملية الإدارية وصناعة واتخاذ القرار مترادفان، فالمدير لا يستطيع ممارسة أعماله دون اللجوء إلى اتخاذ سلسلة من القرارات، وعليه تبرز أهمية صناعة القرار من خلال ارتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمؤسسات، فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات، بالإضافة لزيادته الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات كلما ازداد حجم المنظمة وتشعبت مهماتها فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات (ربابعة، ٢٠١٥).

وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في مجالات الحياة كافة، بدءًا من القرارات الشخصية اليومية، مثل: اختيار نمط الحياة المناسب، وصولًا إلى القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على مستقبل المؤسسات والدول، إذ أن

القدرة على اتخاذ القرار الهادف يمكن أن تساهم في حل المشكلات المعقدة، وتعزيز الابتكار واستغلال الفرص المتاحة، علاوة على ذلك يعكس اتخاذ القرار الجيد قدرة الأفراد على التفكير النقدي؛ مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويعزز من شعورهم بالمسؤولية تجاه النتائج؛ لذلك فإن الاهتمام بتطوير مهارات صنع القرار يعد استثمارًا هامًا في بناء مستقبل أفضل؛ حيث يمكن للأفراد والمجتمعات أن يواجهوا التحديات ويحققوا الإنجازات بفعالية أكبر (Xiaowei, ٢٠٢٢).

مما سبق سرده يمكن التوصل إلى أهمية اتخاذ القرار في التالي:

١. **التعلم من الأخطاء** هو جزء لا يتجزأ من حياة الفرد؛ حيث إن اتخاذ قرار خاطئ هو أمر لا مفر منه في حياة الإنسان، الخطأ نفسه يمكن أن يكون بمثابة معلم، فهو يسمح لنا بتحديد الأخطاء التي أدت إلى القرار السيئ والتعرف على طرق جديدة لاتخاذ خطوات صحيحة في المستقبل، هذا التعلم يؤدي بدوره إلى تحسين جودة القرارات التي نتخذها مع مرور الوقت.
٢. **اتخاذ القرارات** هو مهارة حياتية أساسية، ويجب تعليمها للأطفال منذ الصغر، يجب على الطفل أن يتعلم كيفية اتخاذ القرارات وتحمل العواقب الناتجة عنها، قرارات الأسرة، مثل: تغيير الوظيفة، يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مستقبل الأسرة، إما بالإيجاب أو بالسلب؛ لذلك فإن إتقان هذه المهارة يعد أمرًا بالغ الأهمية.

٥.١.٤.١ أساليب اتخاذ القرار

تتعدد أساليب اتخاذ القرار وتشمل أسلوب الحدس الشخصي أو البديهية، أسلوب مراجعة القوائم، الأسلوب الوصفي، وتحليل نقطة التعادل، وأسلوب التحليل الحدي، وهو ما أشار إليه قاشي (٢٠١٨) إلى أساليب اتخاذ القرار في التالي:

١. **أسلوب الحدس الشخصي أو البديهية:** أساس هذا الأسلوب هو نظرة متخذ القرار للأمور وتقديره الشخصي لها، فهو يستند إلى خبرات متخذ القرار وخلفياته الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه، وهذا الأسلوب يفقد إلى الأساس العلمي الصحيح، إلا أن اختلاف طبيعة المشاكل وتنوعها تتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب فمدى نجاح متخذ القرار يتوقف على مدى فهمه للمعلومات، وكيفية استخدامها لوضع قواعد تقديرية لاختيار الحل المناسب، ومن مزايا هذا الأسلوب السرعة في اتخاذ القرار وفعاليته في معالجة المشاكل الروتينية وما يعاب عليه إعطاء عكس النتائج المتوقعة لعدم أخذه بعين الاعتبار المنهج العلمي.
٢. **أسلوب مراجعة القوائم:** يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب بساطة إذ يقوم على تحضير قائمة تحتوي على عدد كبير من العوامل التي تؤثر على نتائج القرار، ويجب أن تكون جميع هذه العوامل أو معظمها إيجابية حتى يتم اختيار بديل منها، ويعد هذا الأسلوب مفيد عند وجود بديلين فقط أمام متخذ القرار بديل إيجابي وبديل سلبي وعليه يتم الاختيار بينهما.
٣. **الأسلوب الوصفي:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب البدائل المطروحة لمشكلة معينة حسب معايير

محددة ويحدد فيها قيمة كل بديل وبعد ترتيبها يمكن استخدامها مرات عديدة؛ لتحديد الاختيار حتى تظهر في الحل بدائل جديدة تتطلب إعادة التقويم أو الترتيب، ويستخدم هذا السلوب لاتخاذ القرارات المبرمجة أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة، فهي غير نافذة لأن الظروف تختلف من حالة لأخرى.

٤. **تحليل نقطة التعادل:** يتعلق هذا الأسلوب بتحديد كمية الأرباح المتوقعة وضغط النفقات وتحديد الأسعار، فهذه النقطة تمثل المستوى الذي يكون فيه إجمالي الإيرادات يساوي إجمالي النفقات وعليه تكون الأرباح مساوية للصفر، فإذا ازداد حجم النشاط فوق هذه النقطة يتحقق الربح والعكس صحيح وتفيد هذه الطريقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الإنتاج، أو إلغاء بعض المنتجات، أو إضافتها وما يعاب عليها افتراضها لثبات الأسعار والنفقات.

٥. **أسلوب التحليل الحدي:** يركز هذا السلوب على الطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تعظيم أرباحها أي تحقيق العائد الأقصى من خلال تحديد ما إذا كان اتخاذ قرار معين سيؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة وهذا الأسلوب يسعى إلى معرفة مقدار الزيادة أو النقص التي يحدثها إضافة عنصر واحد من عناصر الإنتاج مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة؛ مما يسعد على اتخاذ القرار الذي يضمن تحقيق العائد من الموارد المتاحة للاستخدام.

كما تطرق العيثاوي (٢٠١٦) إلى أساليب اتخاذ القرار في التالي:

١. **الأسلوب التحليلي:** يتضمن هذا الأسلوب عدة مراحل أهمها قيام صانع القرار بالبحث الشامل عن كل البدائل المتصورة، مع تحديد النتائج المحتمل ترتيبها على كل بديل واحتمال حدوث كل من تلك النتائج ومراجعة تلك التقديرات كلما جدت المعلومات، وفي الوقت ذاته يحدد صانع القرار القيم التي تؤثر نتيجة اتخاذ القرار ويعطي كل قيمة وزناً معيناً طبقاً لأهميتها بالنسبة له، وبعد عملية حساب تحليلي رشيد يقوم الصانع باختيار البديل الذي يحقق أعظم المنافع، فعملية الاختيار إذن هي عملية اختيار للبديل أكثر تعظيماً للمنافع بصرف النظر عن أي اعتبار آخر؛ ومن ثم فإن قاعدة اتخاذ القرار هي تعظيم المنافع.

٢. **الأسلوب المعرفي:** يقتصر صانع القرار هذا الأسلوب على البحث عن البدائل المتسقة مع نسقه العقيدى ومع خبراته وتصوراته السابقة؛ ولذلك فهو يرفض البدائل غير المتسقة مع النسق التقليدي أي التي أثبتت الخبرة السابقة عدم جدواها (برغم أن تلك البدائل من منظور الأسلوب التحليلي)، ولا يتم في هذه الحالة مقارنة البدائل أو المفاضلة بينهما طبقاً لمدى تأثيرها على الأهداف أو القيم، ولكن يكفي صانع القرار بتقييم البدائل طبقاً لقيمة أساسية يعتقد في مركزيتها؛ ومن ثم فإن قاعدة اتخاذ القرار هي القياس على عقائد صانع القرار.

كما أضاف (عامر، ٢٠١٩) إلى أساليب صنع القرار في النقاط التالية:

١. **الطريقة الوصفية:** وفيها يتم تحليل المشكلة أو الموضوع إلى أجزاء، ثم اختيار البدائل الخاصة بكل منها وتحديداً المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل ووضع أوزان نسبية لها ودراسة النتائج المترتبة

على تفضيل بديل عن الآخر.

٢. **الطرق الكمية:** نتيجة لتقدم في العلوم الإحصائية، والرياضية، وانتشار الحاسبات الآلية، والبرامج المتصلة بها فقد ظهرت الحاجة إلى اللجوء إلى تلك البرامج في معالجة البيانات الرقمية المتصلة بمجالات الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، وغير ذلك، واتخاذ قرارات فعالة بشأنها؛ نظرًا لسهولة التعرف على المشكلة عند تحديدها بصورة كمية وأيضًا سهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلة إذا تم التعبير عنها بصورة كمية.

وعليه يعتمد الأسلوب الكمي في اتخاذ القرار على استخدام الطرق الرياضية، والإحصائية، وبحوث العمليات، وتقنيات الحاسوب في تحليل البيانات، والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب بعيدًا عن الحدس والتخمين الشخصي، ويعتبر استخدام مجموعة الأساليب في تحليل المشكلات الإدارية والاقتصادية بحثًا عن الحلول المثلى خطوة متقدمة؛ تهدف إلى إحلال المنطق العلمي محل القواعد العشوائية وأساليب التجربة والخطأ المتبعة سابقًا في تحليل البيانات وصولًا إلى قرارات أكثر دقة وموضوعية (بلحاج، ٢٠١٦).

وتتعدد أساليب اتخاذ القرار، ولكل منها مزاياها واستخداماتها المناسبة وفقًا للسياق والموضوع المطروح كما ذكرها "الزراعة والموارد الطبيعية بجامعة كاليفورنيا" (UC Agriculture and Natural Resources, ٢٠٢٤) والتي تتمثل في:

١. **الاتفاق العفوي:** يتم اتخاذ هذا القرار بسرعة وبأقل قدر من المناقشة؛ حيث يُدعم بالإجماع ويُستخدم عادةً في القضايا البسيطة أو التافهة؛ مما يسهل تحقيق توافق سريع بين الأعضاء.
 ٢. **قرار فردي:** تُعتبر هذه الطريقة سريعة وفعالة؛ حيث تكون المسألة واضحة وتكتسب القرارات المزيد من الدعم إذا تم طلب المدخلات من الأعضاء مسبقًا؛ مما يساهم في تعزيز شعورهم بالمشاركة.
 ٣. **التسوية:** يعد هذا النهج تفاوضيًا، ويُستخدم عندما تكون هناك خيارات متعددة ولدى الأعضاء مواقف معارضة قوية، فتساعد التسوية على إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف.
 ٤. **التصويت المتعدد:** يُعتبر هذا أسلوبًا منهجيًا يحدد الأولويات من خلال اعتماد الخيار الذي يحصل على أكبر عدد من الأصوات، ويُستخدم عندما يكون هناك العديد من الخيارات المعروضة.
 ٥. **بناء الإجماع:** يمثل هذا أسلوبًا تعاونيًا يتطلب مستويات عالية من المشاركة والنقاش، ويُستخدم عندما يؤثر القرار على مجموعة كبيرة ويتطلب التزام الجميع.
- وبالاطلاع على ما سبق يمكن استنتاج أساليب اتخاذ القرار في النقاط التالية:

١. **الأساليب المعيارية:** تعتمد على معايير واضحة تحدد كيفية اتخاذ القرارات بشكل مثالي؛ مما يوفر إرشادات لتحقيق فعالية أكبر.
٢. **الأساليب الوصفية:** تركز على كيفية اتخاذ القرارات في الواقع، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد.
٣. **الأساليب العقلانية:** تستند إلى التفكير النقدي والتحليل المنطقي؛ حيث تجمع المعلومات وتقييم

الخيارات بشكل موضوعي للوصول إلى قرارات مدروسة.

٤. الأساليب العقلانية المحدودة: تأخذ في الاعتبار القيود مثل نقص المعلومات وضغط الوقت، وتسعى للوصول إلى قرارات مرضية بدلاً من الخيارات المثالية.

١.٤.١.٦ مقومات القرار الفعال

تتألف العناصر الأساسية لاتخاذ قرار فعال من عدة عوامل حاسمة تضمن نجاح وفعالية القرار المتخذ، أول هذه العوامل هي الفعالية؛ حيث يجب أن يكون القرار موجهاً نحو حل المشكلة والقضاء عليها بشكل فعال، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتميز القرار بالجودة؛ أي أنه يوفر حلاً عملياً وقابلاً للتطبيق للمشكلة المطروحة، كما يجب مراعاة الكفاءة؛ حيث ينبغي أن تكون تكاليف القرارات معقولة ولا تتجاوز الميزانية المتوقعة.

وتمثل مقومات القرار الفعال دوراً حيوياً في ضمان نجاح أي عملية اتخاذ قرار، ويتضمن ذلك القبول الذي يُعتبر خياراً ثنائياً يتطلب تحديد ما إذا كان القرار مقبولاً أو مرفوضاً، كما يتطلب اتخاذ القرار اختيار مجموعة فرعية من بدائل متعددة؛ مما يُتيح لصانع القرار تقييم الخيارات المتاحة بشكل شامل، إلى جانب ذلك الإنشاءات التي تشير إلى القدرة على ابتكار حلول مثالية مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة؛ مما يعزز من فعالية الحلول المطروحة، بالإضافة إلى التقييمات التي تتعلق بتحديد مدى دعم الالتزامات للقيمة المضافة التي يقدمها القرار للعمل؛ حيث يُساعد ذلك على التأكد من أن القرار يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية، فيمكن تحقيق قرارات فعالة تؤدي إلى نتائج إيجابية من خلال تكامل هذه المقومات (Taherdoost & Madanchian, ٢٠٢٣).

كما تتضمن مقومات القرار الفعال عدة عناصر رئيسية تضمن جودة ونجاح القرار المتخذ، أولهم الفعالية التي تعني أن القرار يجب أن يكون موجهاً نحو حل المشكلة والقضاء عليها بشكل فعال، كما يجب أن يتمتع القرار بـ الجودة؛ حيث يوفر حلاً قابلاً للتنفيذ للمشكلة المطروح، من المهم أيضاً مراعاة الكفاءة؛ حيث ينبغي أن تتحمل القرارات تكاليف مقبولة، ولا تتجاوز التكلفة المتوقعة، بالإضافة إلى ذلك يكتسب القرار الجيد قبولاً واسعاً من قبل أعضاء المجموعة؛ مما يسهل تنفيذه ويعزز الالتزام به، علاوة على ذلك التوقيت، فإن اتخاذ القرار في الوقت المناسب يعد أمراً حاسماً؛ إذ قد يؤدي اتخاذ القرار قبل الوقت المحدد إلى تفويت الفرص، بينما قد تفقد القرارات المتأخرة صلاحيتها، فمن خلال توافر هذه المقومات يمكن تحقيق قرارات فعالة تلبي احتياجات الأفراد والمجموعات (Samancı & Mazlumoglu, ٢٠١٧).

وأشار عامر والمصري (٢٠١٦) إلى مقومات اتخاذ القرار في التالي:

١. القانونية: يجب أن يتم القرار طبقاً للشروط المعمول بها.
٢. الكفاءة: تعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكمية المطلوبة، أو الكيفية، أو التكلفة، أو الزمن، أو غير ذلك.

٣. **الإبداع والتطوير:** هذا الشرط يضمن استمرارية المؤسسة في المستقبل ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر، بالإضافة إلى أن فعالية قراراتها تتوقف على مدى قدراتها على ضمان هذا الطلب.

٤. **السلامة:** القرار الفعال هو الذي يهتم بمطلب السلامة والتي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية؛ حيث إن تجاهلها يؤدي إلى عواقب وخيمة.

٥. **القبول:** والقبول له جانبان:

أ. **الجانب الأول:** يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار ورد فعلهم المحتمل وقبولهم القرار يمثل أهم الشروط للالتزام بتنفيذه وتأييده والدفاع عنه.

ب. **الجانب الثاني:** يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة به فاستمرارية المؤسسة وفعالية قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئة لها.

كما أضاف عامر (٢٠١٩) مقومات القرار الفعال في التالي:

١. أن يكون القرار هادفاً: أي يحقق هدفاً أو أهدافاً معينة ضمن نطاق السياسة العامة للمنظمة.
٢. أن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة؛ حتى نضمن صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ.
٣. أن يمثل القرار إدارة الجماعة: أي يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون والإجراءات المتبعة.

٤. أن يضمن القرار وسائل لتنفيذه: فالقرار الذي يصعب أو يستحيل تنفيذه لا يكون قراراً صائباً، بل من الضروري أن يصاحب اتخاذ القرار تحديداً واضحاً لطريقة تنفيذه.

من خلال ما سبق يتسنى للباحث استنتاج مقومات اتخاذ القرار في التالي:

١. التطور التكنولوجي والتقنيات المتطورة التي تم إنتاجها أصبحت ضرورية لا يمكن العمل بدونها، وإلا فإن النتائج تصبح غير مؤكدة ومحفوفة بالمخاطر.
٢. تنوع وتعدد الاحتياجات والرغبات لدى المستهلكين في الأسواق المحلية والعالمية، مع زيادة قدرة المشاريع المنافسة على تلبية هذه الاحتياجات والرغبات.
٣. ارتفاع مستمر في الدخل وتغلب المستهلك، إلى جانب تفوق قوى المنافسة ونظم البيع الإلكتروني التي توفر الوقت والجهد والتكلفة.
٤. النظام العالمي الجديد في جميع جوانبه الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والاجتماعية، والإنسانية، يعمل على توسيع الأسواق ودمجها في سوق عالمي واحد متطور في أدواته ووسائله التسويقية.

٧.١.٤.١ أنواع القرار

تتعدد الأنواع الخاصة بقرارات الإنسان لتشمل قراراً روتينية، وقرارات غير روتينية، وقرارات تشغيلية، وقرارات تتعلق بالهيكل التنظيمي للإدارة، وقرارات تتخذ من قبل المستويات العليا في التنظيم الإداري،

والقرارات التي تهدف إلى تحقيق نتائج وأهداف معينة؛ وهو ما أشار إليه ربابعة (٢٠١٥) أنواع القرار في النقاط التالية:

١. قرارات روتينية: هي القرارات التي تتخذ وفق ما هو محدد في اللوائح والأنظمة وهي قرارات متكررة لا تحتاج إلى جهد في التحليل واختيار البدائل.
 ٢. قرارات غير روتينية: هي القرارات التي تتطلب عدة إجراءات قبل اتخاذها، وهي غير متكررة لعدم اتخاذها إلا عند الحاجة إليها.
 ٣. قرارات تشغيلية: تتعلق بالأساليب الإنتاجية لتحقيق الربح أو تحقيق التكلفة.
 ٤. قرارات تتعلق بالهيكل التنظيمي للإدارة.
 ٥. قرارات تتخذ من قبل المستويات العليا في التنظيم الإداري.
 ٦. القرارات التي تهدف إلى تحقيق نتائج وأهداف معينة.
- كما أضاف الأشهب (٢٠١٥) أنواع القرار في التالي:

١. **القرارات التقليدية:** وتنقسم إلى:
 - أ. **القرارات التنفيذية:** وهي تتعل بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف، وتوزيع العمل، والغياب، والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى، وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.
 - ب. **القرارات التكتيكية:** تتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.
 ٢. **القرارات غير التقليدية:** وتنقسم إلى:
 - أ. **القرارات الحيوية:** وهي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم، والمناقشة، وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين، والفنيين، والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسمى المدير متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في المؤتمر وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.
 - ب. **القرارات الاستراتيجية:** وهي قرارات غير تقليدية وتتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق، والدراسة المتأنية، والمستفيضة، والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.
- كما تطرق ذيب (٢٠١٦) إلى أنواع القرار في التالي:

١. **اتخاذ القرار في حالة التأكد التام:** وهي أبسط نوع وأندرها بحيث يستطيع متخذ القرار تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد والسبب يعود لتوفر البيانات والمعلومات.
٢. **اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة):** حيث يتصف القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار

على معرفة تامة باحتمالات حدوث أي حالة من الحالات، والتي تؤثر على بدائل القرار المختلفة، وهناك معايير يمكن أن يستخدمها متخذ القرار على في هذا المجال منها معيار القيمة المالية المتوقعة ومعيار خسارة الفرص الضائعة.

٣. **اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام:** في هذه الحالة تكون نسبة المخاطرة مرتفعة جدًا؛ وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي لمتخذ القرار، وفي مثل هذه الحالة على متخذ القرار اتخاذ قراره اعتمادًا على المعايير الآلية؛ لتحديد البديل الأفضل، واتخاذ قراره واعتمادًا على معايير تحديد البديل الأفضل واتخاذ القرار الملائم.

هناك ثلاثة أنواع أساسية من اتخاذ القرار، ولكل منه خصائصه الفريدة وتأثيره على عملية اتخاذ القرار كما ذكرها "كلية شيفاجي" (Shivaji college, ٢٠٢٤):

١. **اليقين:** في بيئة اتخاذ القرار المليئة باليقين، تكون جميع المعلومات متاحة وسهلة الوصول؛ حيث يمتلك المدير جميع البيانات التي يحتاجها لاتخاذ قرار مدروس؛ مما يتيح له تحليل البدائل المختلفة ونتائجها بدقة.

٢. **عدم اليقين:** في بيئة اتخاذ القرار التي تسودها حالة من عدم اليقين، وتكون المعلومات المتاحة غير كاملة وغالبًا غير موثوقة؛ حيث تتسم هذه البيئة بالتغير المستمر؛ مما يجعل الأمور غير قابلة للتنبؤ، ويواجه المدير تحديات كبيرة في تحديد الخيارات المناسبة؛ نظرًا لتقلبات الظروف المحيطة.

٣. **المخاطر:** في بيئة المخاطر، هناك احتمال حدوث أكثر من سيناريو، ويتعين على المدير هنا أن يقيّم احتمالية وقوع الأحداث المختلفة، ويعتمد في ذلك على خبراته السابقة لاستنتاج النتائج المحتملة، رغم توفر بعض المعلومات، فإن ضمان موثوقيتها ليس ممكنًا دائمًا؛ لذلك يتطلب الأمر من المدير وضع عدد من مسارات العمل البديلة استنادًا إلى البيانات المتاحة.

بناءً على ما سبق يمكن التطرق إلى أنواع القرار في النقاط التالية:

١. **القرارات التشغيلية:** تتعامل هذه القرارات مع المسائل البسيطة والمتكررة، مثل: تنظيم الحضور، والانصراف، وتوزيع المهام، وإدارة الغياب والإجازات، وكيفية التعامل مع الشكاوى، يمكن اتخاذ هذا النوع من القرارات بسرعة بناءً على الخبرات السابقة للمدير والمعلومات المتاحة لديه.

٢. **القرارات الحيوية:** تتعلق هذه القرارات بالمسائل الحيوية التي تتطلب التفاهم والمناقشة وتبادل الآراء على نطاق واسع، في مواجهة هذه المسائل يدعو المدير إلى اجتماع يشارك فيه مساعده ومستشاروه من الإداريين، والفنيين، والقانونيين لدراسة المشكلة، هنا يُعتبر المدير متخذ القرار؛ لأنه يشارك كل من يهمه الأمر من جميع الأطراف في الاجتماع؛ مما يمنحهم حرية التعبير مع تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف.

٣. **القرارات الاستراتيجية:** هذه القرارات غير تقليدية وتتعلق بالمسائل الاستراتيجية التي تتضمن أبعادًا

متعددة وتعقيدًا كبيرًا، هذا النوع من القرارات يتطلب دراسة متعمقة ومستفيضة ومتخصصة تناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها بعمق.

٨.١.٤.١ خطوات عملية صنع القرار

تلعب عملية صنع القرار دورًا حيويًا في حياة الفر؛ لذلك تمر عملية صنع القرار بعدد من الخطوات وتشمل تحديد المشكلة، وتقييم المشكلة، وتطوير البدائل، واختيار البديل المناسب، ويمكن التطرق إليها في التالي:

- **تحديد المشكلة:** وهي أول خطوة في مرحلة اتخاذ القرار وهي تتمثل في التعريف بالمشكلة الحقيقية وتحديد أبعادها وأسبابها؛ من أجل أن يكون القرار المتخذ سليمًا؛ وبالتالي فالصياغة الحقيقية للمشكلة والوقوف على أسبابها تعتبر أهم خطوة (قاشي، ٢٠١٨).

وتعد هذه المرحلة من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها، وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أغراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها (الأشهب، ٢٠١٥). وتحديد المشكلة هي الخطوة الأولى والأساسية في عملية اتخاذ القرار؛ حيث يتطلب تحليل الأسباب الرئيسية والقضايا والقيود المحيطة بالموقف، وفي هذه المرحلة يجب التعبير عن المشكلة بشكل موجز وواضح، مع تجنب الغموض لضمان فهم جميع الأطراف المعنية، ومن المهم أيضًا مراعاة الظروف الأولية والمطلوبة؛ مما يساعد على وضع إطار دقيق لتحديد المشكلة، فالفهم الجيد للمشكلة يسهل اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة، ويعزز فرص الوصول إلى حلول ناجحة (Taherdoost & Madanchian, ٢٠٢٤).

كما تبدأ في هذه المرحلة عملية البحث عن المعلومات بهدف استيضاح أبعاد التهديدات أو الفرص التي خلقها الحافز وخلاصة العملية أن صانع القرار يحدد المشكلة التي تواجهه وتحديد المشكلة يتأثر بأربعة عوامل في التالي:

أ. الغاية المرغوب إنجازها.

ب. علاقاتها مع غيرها من الغايات.

ج. النتائج المترتبة عنها.

د. الوقت المناسب لإنجازها (العيثاوي، ٢٠١٦).

- **تقييم المشكلة:** بعد التعرف على طبيعة المشكلة يأتي دور تحليلها أي تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها؛ حيث إن عملية تحليل المشكلة لاتخاذ قرار بشأنها وتتطلب القيام بجمع البيانات والحقائق المتعلقة بها وما يحيط بها من إشكالات وعلى متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة، ويستبعد غيرها من المعلومات وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات، ومن الطرق التي تساعد على تحليل المشكلة وتبسيطها نجد:

- أ. تحديد الحدود الخاصة بالمشكلة والذي يعني أن يحدد المدير بدقة العناصر التي تحتويها المشكلة.
 - ب. فحص كل الظروف التي تغيرت وأدى التغير فيها إلى ظهور المشكلة.
 - ج. تحليل المشكلة الكبيرة إلى عدد من المشاكل الفرعية.
 - د. تركيز الجهود في المشكلة على العناصر التي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها (قاشي، ٢٠١٨)
- وبعد تحديد المشكلة، تأتي الخطوة التالية في عملية اتخاذ القرار وهي تقييم المشكلة بعمق؛ حيث تُعتبر هذه الخطوة ضرورية لتصنيف المشكلة؛ مما يساعد في تحديد من ينبغي عليه اتخاذ القرار ومن يجب أن يكون على علم بالقرار المتخذ، أثناء عملية التقييم، يجب مراعاة أربعة عوامل رئيسية كما ذكرها "محمد وآخرون" (٢٠٢١، Muhammad et al.):

١. **مستقبل القرار:** من المهم التفكير في النتائج المستقبلية المحتملة للقرار وتأثيره على الأفراد أو المجموعة المعنية.
 ٢. **نطاق تأثيره:** يتعين تقييم مدى انتشار تأثير القرار، سواء كان محلياً أو على مستوى أوسع؛ مما يساعد في تحديد مدى أهمية القرار.
 ٣. **عدد الاعتبارات النوعية المعنية:** ينبغي النظر في العوامل النوعية المرتبطة بالقرار، مثل: القيم، والمبادئ، والمعايير الأخلاقية التي قد تؤثر على العملية.
 ٤. **تفرد القرار:** يجب مراعاة مدى تفرد القرار، أي إذا كان هناك حلول أو قرارات مشابهة سابقة يمكن الاستفادة منها أو مقارنة هذا القرار بها.
- **تطوير البدائل:** يتوقف تطوير البدائل على عدد من الحلول ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار؛ مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها (الأشهب، ٢٠١٥).

فبمجرد تعريف الموقف يبدأ صانع القرار في البحث عن البدائل المتاحة واختيار واحد منها للتعامل مع الحافز، وقد تأخذ عملية البحث عن البدائل واختيار أحدهما عدة أساليب، هي الأسلوب التحليلي، والأسلوب المعرفي، والأسلوب التنظيمي، ويتميز كل أسلوب بقاعدة معينة لاتخاذ القرار (العيثاوي، ٢٠١٦).

ويعتبر تطوير البدائل في عملية اتخاذ القرار خطوة حيوية تهدف إلى تحويل الظروف الأولية إلى ظروف مرغوبة باستخدام مناهج متعددة، ويجب أن تلبي جميع البدائل المتطلبات المحددة لضمان فعاليتها، كما يمكن أن يكون عدد البدائل محدوداً أو غير محدود، فإذا كانت البدائل محدودة ينبغي تحليل كل بديل بعناية لتحديد مدى تلبيته للمتطلبات، واستبعاد تلك التي لا تعتبر قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود عدد غير محدود من البدائل، تُعتبر مجموعة البدائل هي الحلول التي تفي بالقيود المطلوبة، بالإضافة إلى من المهم ملاحظة أن عدم المنفعة المتوقعة تكون أقل عندما يكون هناك خيار واحد مقارنةً بوجود خيارات متعددة؛ حيث

يحصل المستهلكون على عدم منفعة قريب من الصفر عند وجود بديل واحد فقط، بينما تنخفض هذه النتيجة مع توافر بدائل أكثر؛ مما يتيح لهم مزيداً من التفاعل مع مختلف المنتجات (Taherdoost & Madanchian, ٢٠٢٤).

كما أنها تعد طرق حل مفتوحة أمام جهاز الإدارة لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه المشروع وسعيًا وراء ذلك، وبعد تحليل العوامل التي تؤثر في تحقيق الهدف تضح عدة بدائل يمكن الأخذ بأي منها على ضوء المزايا والعيوب لكل حل والبديل، يجب أن يفي بمجموعة من الشروط والمتطلبات؛ وبذلك يتم استبعاد بعض البدائل التي لا تتوفر فيها هذه المتطلبات وبهذا يمكن حصر البدائل في مجموعة محددة (لطرش، ٢٠١٥).

• **اختيار البديل المناسب:** يتطلب اختيار البديل المناسب في عملية اتخاذ القرار تحديد معايير قائمة على الأهداف؛ حيث تهدف هذه المعايير إلى التمييز بين البدائل المتاحة وتقييم مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة لكل غرض، فيجب تطوير معيار واحد على الأقل، ولكن في حالة الأهداف المعقدة قد يكون من الضروري إنشاء معايير متعددة، كما تتوفر أدوات متعددة لاتخاذ القرار، ويتطلب اختيار الأداة المناسبة مراعاة جوانب مختلفة، مثل: طبيعة المشكلة، والأهداف المحددة، فيمكن أن يكون التقييم إما موضوعيًا أو ذاتيًا؛ حيث يأخذ التقييم الموضوعي في الاعتبار مقاييس قابلة للقياس مثل التكلفة، بينما يعتمد التقييم الذاتي على أحكام شخصية، فُتستخدم الأداة المختارة في المراحل السابقة لتصنيف البدائل بناءً على نتائج التقييمات؛ مما يتيح في النهاية اختيار مجموعات البدائل المناسبة الأكثر وعدًا لتحقيق النجاح المطلوب (Taherdoost & Madanchian, ٢٠٢٤).

وبعد تطوير البدائل، تأتي الخطوة التالية في عملية اتخاذ القرار وهي اختيار البديل الذي يبدو الأكثر عقلانية لحل المشكلة؛ حيث يجب أن يكون هذا الاختيار مستندًا إلى تقييم شامل للبدائل المتاحة ومزايا كل منها، ومن الضروري إبلاغ البديل الذي تم اختياره إلى الأفراد الذين من المرجح أن يتأثروا به بعد اتخاذ القرار، فقبول القرار من قبل أعضاء المجموعة يُعتبر أمرًا مرغوبًا ومفيدًا؛ حيث يساهم في تعزيز الالتزام بتنفيذ القرار بشكل فعال، فإن التواصل الجيد مع المعنيين يساعد على تحقيق النتائج المرجوة ويعزز التعاون خلال مرحلة التنفيذ. (Muhammad et al., ٢٠٢١)

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير، واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

١. تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
٢. اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها، وقيمها، ونظمها، وإجراءاتها.
٣. قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
٤. درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

٥. درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
 ٦. مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
 ٧. القيم أنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
 ٨. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
 ٩. كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار (الأشهب، ٢٠١٥).
- وبالاطلاع على ما سبق يمكن التطرق إلى خطوات عملية صنع القرار في النقاط التالية:
- **تحديد المشكلة:** هي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار، وتتمثل في تحديد وتوضيح المشكلة الفعلية وفهم أبعادها وأسبابها، يعتبر هذا التعريف الدقيق للمشكلة وفهم جذورها الأساسية أمرًا بالغ الأهمية لضمان أن القرار المتخذ سيكون صحيحًا وفعالًا.
 - **تقييم المشكلة:** بعد تحديد المشكلة، يتطلب الأمر تحليلها بعمق؛ أي تصنيفها وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، يجب على متخذ القرار أن يجمع البيانات الضرورية والحقائق المتعلقة بالمشكلة والتي تساعد في فهمها بشكل أفضل، ومن ثم ينتقي المعلومات المرتبطة بشكل مباشر.
 - **تطوير البدائل:** يعتمد تطوير الحلول البديلة على عدة عوامل، مثل حالة المنظمة والسياسات المطبقة والفلسفة التي تتبعها، بالإضافة إلى الموارد المادية المتاحة والوقت الذي يمكن لمتخذ القرار أن يستغرقه، وكذلك اتجاهات المدير وقدرته على التفكير المنطقي والإبداعي.
 - **اختيار البديل المناسب:** يتطلب اختيار الحل الأمثل في عملية اتخاذ القرار تحديد معايير مبنية على الأهداف المرجو تحقيقها، تهدف هذه المعايير إلى تمييز البدائل المتاحة وتقييم قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة لكل غرض محدد.

٢.٤.١ المطلب الثاني: جودة القرار الإداري

١.٢.٤.١ مقدمة

جودة القرار تعني القدرة على تحقيق شيء ما باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، هذا يشير إلى الحد الأقصى من الأداء باستخدام أقل كمية من المدخلات للحصول على أكبر قدر من المخرجات؛ مما يعكس بشكل مباشر الجانب الاقتصادي في تحقيق الأهداف، هذا المفهوم قابل للقياس، ويمكن تحديده من خلال نسبة المخرجات الفعالة إلى إجمالي المدخلات.

ويعد جودة القرار بمثابة القدرة على إنجاز شيء ما بأقل قدر ممكن من الموارد وتشير إلى مستوى الذروة للأداء الذي يستخدم أقل كمية من المدخلات لتحقيق أكبر قدر من المخرجات؛ وبذلك تعكس الكفاءة بشكل مباشر البعد الاقتصادي في تحقيق الأهداف، وهي مفهوم قابل للقياس يمكن تحديده باستخدام نسبة المخرجات المفيدة إلى إجمالي المدخلات، إذ يجب على متخذي القرار تحقيق الأهداف المحددة بالموارد المتاحة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي؛ لذا تتطلب تقليل عدد من الموارد غير الضرورية المستخدمة لإنتاج ناتج معين، بما في ذلك الوقت والجهد؛ حيث تقلل الكفاءة المتزايدة من إهدار الموارد، مثل: المواد المادية، والطاقة، والوقت أثناء تحقيق المخرجات المرجوة (شعبية، ٢٠٢٢).

وعليه تسعى المؤسسات دوماً إلى تحقيق الاستمرارية والنمو ما يفرض عليها اتخاذ قرارات تتسم بالجودة الفاعلية خاصة تلك القرارات التي تعد استراتيجية بالنسبة لها، إذ تتم عملية صياغة القرارات الاستراتيجية من خلال معرفة الوضع الحالي للمؤسسة، وهذا بفضل نظم دعم القرارات التي تمتلك جميع البيانات والمعلومات حول المنظمة وبيئتها بالإضافة إلى مجموع الخبرات والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية بالأخص تلك الموجودة عند متخذ القرار (فتح الله وبن عيسى، ٢٠٢٢).

وتُعد عملية اتخاذ القرار في المنظمات من أصعب المراحل في العمليات الإدارية؛ حيث تتطلب توازناً دقيقاً بين التحليل الدقيق والذكاء والخبرة، وعلى الرغم من مهارات القادة أو متخذي القرار، يبقى هناك دائماً احتمال اتخاذ قرارات خاطئة، خاصة في مجالات إدارة المنظمات المختلفة؛ حيث إن جودة القرار الإداري تعتمد على مجموعة من العوامل، بما في ذلك جمع المعلومات الدقيقة وتحليل البدائل المتاحة والتفاعل مع مختلف المعنيين؛ لذا يُعتبر تحقيق جودة عالية في القرارات الإدارية أمراً حيوياً لضمان نجاح المنظمة واستدامتها في بيئة عمل تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة (El-Emary et al., ٢٠٢٠).

مما سبق يمكن استخلاص أن تأثير جودة القرارات الإدارية على أداء القيادة يعكس قدرتها على تحقيق الأهداف والحفاظ على استقرار المؤسسة في وجه التحديات المتغيرة، وذلك بناءً على طبيعة نشاطها ووضعها المالي؛ لتحقيق هذا التأثير الإيجابي، يجب على من يتخذون القرارات الإدارية التعمق في العمليات التشغيلية والحصول على المعرفة اللازمة لصنع هذه القرارات بشكل مناسب وفقاً للظروف الحالية، ويجب أن تكون هذه القرارات مبنية على معلومات دقيقة تضمن استمرارية العمليات التشغيلية دون أن تؤثر على مسارها.

٢.٢.٤.١ مفهوم جودة القرار الإداري

تباينت التعريفات التي تناولت مفهوم جودة القرار الإداري ويمكن عرض بعضها كما سيتضح فيما يلي:

عرف (Nisar et al., ٢٠٢١, P.١٠٦٧) جودة القرار الإداري بأنها: "مدى فعالية آلية اتخاذ القرار في المنظمة".

كما عرف (Gürkan, ٢٠٢٢, P.١٠٩) جودة القرار الإداري بأنها: "قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات دقيقة وصحيحة وحيوية".

وعرف شعبية (٢٠٢٢, ص.٢٩) جودة القرار الإداري بأنها: "العملية التي يتم من خلالها اختيار البدائل ثم إدارتها من خلال التنفيذ لتحقيق أهداف الأعمال؛ وبذلك يكون القرار الفعال هو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ويستطيع المحافظة على المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة".

وبالتالي عرف شاهين وعبد الرحمن واليوسف (٢٠٢٣, ص.١٠٩) جودة القرار الإداري بأنها: "مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية صنع القرارات؛ من خلال قدرة إدارة المؤسسة على توفير المعلومات لتحديد المشكلات وتشخيصها بدقة عالية وتوليد العديد من البدائل والخيارات ودراساتها باتباع التفكير المنطقي، والعقلاني، والمقارنة بين مزاياها وعيوبها تمهيداً لاختيار البديل الأمثل وفق منهج علمي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية".

وصف (Barak, ٢٠٢٣, P.٥٨) جودة القرار الإداري إلى أنها: "كل من القواعد والإجراءات الرسمية الفعالة التي تحكم عمليات اتخاذ القرار، فضلاً عن الطرق التي ينفذ بها الفاعلون الفرديون هذه السياسات".

وعرف العريمي (٢٠٢٤, ص.٢٣) جودة القرار الإداري بأنها: "الإطار المحدد لاتخاذ القرار الجيد لمسار العمل والذي يعمل فيه متخذي القرار ضمن عناصر الجودة، وتنظيم العمل حول جميع العناصر والتحقق؛ مما إذا كانت قد تم استكشافها في وقت اتخاذ القرار وهي مستمدة والذي يركز على مجموعة مفاهيم وأدوات توفر الوضوح حول الاختبار الأفضل في بيئة غير مؤكدة وديناميكية لا تستخدم جودة القرار تحليل القرار للوصول إلى الإجابة الصحيحة فحسب، بل تشرك أيضاً أهم الأطراف في عملية القرار لتحقيق التوافق والالتزام بالعمل".

من خلال ما تقدم يمكن تعريف جودة القرار الإداري بأنها اتخاذ قرار جيد يهدف إلى حل مشكلة معينة أو الاستجابة لها بشكل فعال، كما أن جودة القرارات الإدارية تتمثل في اتخاذ قرارات تتمتع بخصائص ومواصفات محددة. القرار الجيد هو الذي يجب تنفيذه، ويعتبر جيداً بناءً على العواقب والآثار السلبية، مع التركيز دائماً على تحقيق الفوائد، كما أن القرار الجيد يتوقع ويتنبأ بالنتائج، وليس بالضرورة أن يتفق عليه الجميع، ويعكس نزاهة عملية صنع القرار، باختصار هو القرار الصحيح والمناسب الذي يتخذ في العمل،

ويعتمد بشكل أساسي على نظم معلومات دقيقة وصحيحة تساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الجيد.

٣.٢.٤.١ سمات جودة القرار الإداري

تتمثل سمات جودة القرار الإداري في تعزيز جودة الحياة عبر تطوير الأصول الفكرية وزيادة عدد الأفراد العاملين في مجال المعرفة، بالإضافة إلى ذلك يستند القادة التنفيذيون على البيانات والمعلومات المتعلقة عند اتخاذ قراراتهم؛ مما يضمن دقة وفعالية هذه القرارات.

وتشير سمات جودة القرار الإداري إلى مجموعة من العناصر الأساسية التي تعزز فعالية العمليات الإدارية، فتساهم هذه الجودة في تعزيز مشاركة المواطنين والمنظمات في الإدارة العامة؛ مما يزيد من الشفافية والمساءلة، كما تهدف إلى تحسين نوعية الحياة من خلال تنمية رأس المال الفكري وزيادة عدد العاملين في مجال المعرفة، علاوة على ذلك يعتمد المديرون العموميون على البيانات والمعلومات ذات الصلة في اتخاذ قراراتهم؛ مما يضمن دقة وفعالية تلك القرارات، كما تساهم القرارات الجيدة في تحسين الإدارة العامة؛ حيث تتيح تقديم خدمات أفضل وتجاوز التحديات المعقدة، بالإضافة إلى ذلك تعزز هذه القرارات من قدرة الإدارة على التكيف مع المتغيرات؛ مما يؤدي إلى إدارة عامة رشيدة، فتسعى جودة القرار إلى تطوير سياسات وبرامج عامة فعالة؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف التنموية المنشودة (Melati et al., ٢٠٢١).

وأشار كلاً شاهين وعبد الرحمن واليوسف (٢٠٢٣) إلى سمات القرار الإداري في النقاط التالية:

١. تتصف جميع القرارات المتخذة بواقعيها وإمكانية تنفيذها.
٢. أثناء صنع واتخاذ القرار يؤخذ بعين الاعتبار مدى انسجام القرار مع القوانين وسياسات المؤسسة.
٣. تحقق أغلب القرارات المتخذة الأهداف المرجوة منها.
٤. يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في تقييم البدائل (الحلول) المتاحة لصنع واتخاذ القرار.
٥. تتم متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بشكل دوري.
٦. يؤخذ بعين الاعتبار خبرات الآخرين عند تحديد البدائل المطروحة.
٧. يتم دراسة الآثار المترتبة على القرارات المتخذة بعناية.
٨. يتم استخدام الأساليب الكمية عند صنع واتخاذ القرار.

كما أضاف عيد والبردان والسيحان (٢٠٢١) إلى سمات القرار الإداري في النقاط التالية:

١. الشفافية:

- توفير بيانات وتقارير دقيقة من لجنة المراجعة يساعد على القيام بالمهام بفاعلية.
- المعاملات التي تقوم بها المؤسسة تتسم بالشفافية.
- المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات في تعزيز القرار الإداري تتسم بالشفافية.

٢. الانضباط:

- يلتزم كل فرد من الأفراد العاملين بالانضباط في أدائهم لواجباتهم.
- تهتم المؤسسات بالسرية في تعاملاتها وبما يدعم تعزيز جودة القرار الإداري.
- تلتزم المؤسسات بخططها المرسومة من أجل الوصول إلى أعلى الدرجات لدعم وتعزيز جودة القرار الإداري.

٣. الاستقلالية:

- تعتمد المؤسسات في عملها على تكنولوجيا متطورة.
- المعلومات التي تقدمها من نظم المعلومات لها القدرة على تعريف المشكلة بشكل ممتاز لإرساء وتعزيز جودة القرار الإداري.
- يمتلك الموظف في المؤسسات المعرفة الكافية بمفهوم جودة القرار الإداري.

كما تتمثل سمات جودة القرار الإداري في عدة جوانب رئيسية كما ذكرها "نيسار وآخرون" (Nisar et al., ٢٠٢١):

١. **الفعالية:** التي تشير إلى قدرة آلية صنع القرار على تحقيق الأهداف المرجوة؛ حيث تعكس مدى نجاح الإدارة في اتخاذ قرارات معقدة.
٢. **الكفاءة:** تعكس القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛ مما يعني استخدام الموارد المتاحة بشكل مثالي.
٣. **الاستناد إلى البيانات:** تسعى المنظمات للاستفادة من البيانات والمعلومات لتحسين جودة القرارات؛ مما يعزز عملية اتخاذ القرار.
٤. **تعزيز القدرة التنافسية:** يلعب القرار الفعال دورًا محوريًا في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة؛ مما يؤدي إلى تحقيق نتائج مستدامة.
٥. **تحسين النتائج:** يكشف قياس الفعالية كيفية استخدام المعرفة القائمة على البيانات لتحسين النتائج البيئية وقرارات الأعمال.

وبالاطلاع على ما سبق يمكن التطرق إلى سمات القرار الإداري في النقاط التالية:

- أ. يتميز كل قرار بخصائصه الفعلية وقابليته للتنفيذ.
- ب. أثناء عملية صياغة وتطبيق القرار، يتم مراعاة مدى توافقه مع القواعد والسياسات المؤسسية.
- ج. تحقيق معظم القرارات المتخذة للأهداف المنشودة.
- د. يعتمد التقييم الدقيق للبدايل (الحلول) المتاحة على الأساليب العلمية المتطورة.
- هـ. يتم مراقبة تنفيذ القرارات بشكل مستمر ودوري.

١.٢.٤.٤ العوامل المؤثرة على جودة القرار الإداري

تتأثر جودة القرار الإداري بالعديد من العوامل التي تدار داخل وخارج المنظمة وعلى رأسهم البيئة التنظيمية التي تؤثر بشكل كبير على القرار الإداري؛ حيث توفر الطريق الذي يتم فيه اتخاذ القرارات والذي يؤثر بدوره على الخيارات المتاحة وسرعة التنفيذ وفعالية النتائج، كما يؤثر مستوى الذكاء بشكل كبير على القرار الإداري؛ حيث يساهم في تعزيز القدرة على تحليل المعلومات وتقييم الخيارات المتاحة وحل المشكلات المعقدة؛ مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، بالإضافة إلى المهارات والقدرات الشخصية للإداريين في المنظمات والتي تؤثر بشكل مباشر على القرار الإداري؛ حيث تعزز وتمكن القادة من تحليل المعلومات وتقييم المخاطر وإدارة الفرق بفعالية ونشاط؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تؤثر الدوافع بشكل كبير أيضا على القرار الإداري؛ حيث تلعب دورا في توجيه سلوك القادة والموظفين؛ مما يؤثر على الأولويات والاستراتيجيات المتبعة، ويزيد من مراعاة الأفراد بتحقيق الأهداف التنظيمية (Mahaputra, ٢٠٢٢).

وأشار الرفايعة (٢٠١٩) العوامل المؤثرة على جودة القرار الإداري في التالي:

١. **العوامل الشخصية:** وتتعلق في مجملها بالعوامل الذاتية المتعلقة بشخص المدير كذكائه وقيمه وتربيته، ومنهجه في النظر للأمور والأحداث، وتفكيره في المشكلات بطريقة منهجية منظمة، والمعايير الأخلاقية التي يحتكم إليها في أفعاله، والنواحي السيكولوجية الخاصة به، وطرائق تفكيره.
٢. **العوامل التنظيمية الإدارية:** وتشتمل هذه العوامل على الهيكليات الإدارية واللوائح التنظيمية، والقوانين، والسياسات، والإجراءات المتبعة في المنظمة، وتوزيع الأدوار، والصلاحيات، والمسؤوليات، وغيرها من الأمور التنظيمية والإدارية.
٣. **العوامل البيئية والاجتماعية:** ومن بينها العوامل العشوائية والمحسوبيات، والعادات والتقاليد المجتمعية ووسائل الإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي، والقيم والثقافات السائدة في المجتمعات.
٤. **العوامل الإنسانية:** ويدخل ضمنها الحاجات الإنسانية والدوافع لمراعاتها عند القرار وطبيعة العلاقات الإنسانية في المنظمة والقيم الإنسانية الحاكمة للسلوك العام فيها.
٥. **العوامل السياسية:** وهذه تتعلق بالنظم السياسية والوظائف الرسمية العليا في الدول، ويختلف تأثيرها في قرارات المنظمات بحسب طبيعة النظام السياسي.

كما تنقسم العوامل المؤثرة على جودة القرار الإداري إلى نوعين رئيسيين كما ذكرها (Samancı & Mazlumoglu, ٢٠١٧) وهم: العوامل الفردية والعوامل البيئية.

١. **العوامل الفردية:** تلعب خصائص صانع القرار دورا حاسما في عملية اتخاذ القرار، فيمكن أن تؤثر الخصائص النفسية، مثل: سمات الشخصية، والقيم، والإدراكات، وميول المخاطرة على القرارات بشكل مباشر أو غير مباشر، أيضا يمكن أن يؤثر العمر، والجنس، وأسلوب اتخاذ القرار على

النتائج النهائية، بالإضافة إلى ذلك تلعب الحالة العاطفية للأفراد، مثل: الخجل، أو الإثارة، ومشاعر قلة الخبرة، ونقص الثقة بالنفس دوراً في تغيير اتجاه القرارات.

٢. **العوامل البيئية:** تشمل الظروف المحيطة التي تؤثر على عملية صنع القرار، تتضمن هذه العوامل خصائص المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، والفرص الاجتماعية، والاقتصادية المتاحة، والتطورات التكنولوجية، ومن جهة أخرى يُعتبر الوقت عاملاً بيئياً آخر يؤثر على القرارات، إذ قد يؤدي نقص الوقت لتقييم البدائل بشكل مناسب إلى اتخاذ قرارات غير فعالة.

وبالتعقيب على ما تم تناوله يمكن التوصل إلى العوامل المؤثرة على جودة القرار الإداري في التالي:

١. **نوعية البيانات:** جمع البيانات الكافية حول الموضوع بدقة أمر بالغ الأهمية في عملية اتخاذ القرار؛ حيث يعتمد القرار المناسب على جودة البيانات التي تم جمعها، بالإضافة إلى مصادر هذه البيانات، ويجب أن تكون هذه المصادر موثوقة.

٢. **العوامل الثقافية والاجتماعية:** توجد العديد من العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات؛ من حيث رفض أو قبول هذا القرار، وهذا يرجع إلى التربية الثقافية والاجتماعية للفرد.

٣. **العادات الفردية:** تؤثر العادات الفردية على الفرد في اتخاذ القرارات؛ حيث تتشكل هذه العادات من خلال البيئة الاجتماعية للفرد والعمليات الإدراكية التي تؤثر في أسلوبه في عملية اتخاذ القرارات، ويجدر الذكر أن بعض الأشخاص قد يتخذون قرارات غير مناسبة ويبررونها لدى المجتمع على أنها قرارات ناجحة.

٥.١ مشكلة الدراسة

أشارت نتائج الدراسات كدراسة البركاني (٢٠٢٤)، والبلوي (٢٠٢٣)، والخليفات (٢٠٢٢)، والحازمي، وأبو مالح (٢٠٢٤)، والشهراني (٢٠٢٣)، وجاسم والغالي (٢٠٢٣)، وعادل ومناصيرية (٢٠٢٣) والتي أجريت في حقل القيادة واتخاذ القرار إلى محدودية الدراسات الميدانية التي بحثت أثر أنماط القيادة على عملية اتخاذ وجود القرار بصورة عامة، بالإضافة إلى ندرة الدراسات العربية التي تناولت بحث الجانب السلوكي للإنسان القائد، بالإضافة إلى محدودية استخدام الجهات الحكومية لأنماط قيادية ذات التوجه السلوكي والتحويلي أو القيادة مجتمعة، مما يتوقع بروز فجوة بجودة قرارات الجهات الحكومية التشغيلية والاستراتيجية، لذلك تتمثل مشكلة هذه الدراسة في معرفة أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة.

كما تظهر مشكلة الدراسة في تباين الأنماط القيادية التي يتم تبنيها في الجهات الحكومية الأمر الذي لا يبين بشكل واضح كيف يمكن أن تؤثر هذه الأنواع من القيادة سلباً أو إيجاباً على عملية صنع القرار في تلك المنظمات بحيث تتم عمليات التحسين والتغيير نحو الأفضل حيث لا يوجد أي دراسة سابقة ربطت ما

بين القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية و القيادة التبادلية وعملية صنع القرار في المنظمات الحكومية الأمر الذي يبرر إجراء هذه الدراسة.

إن مشكلة هذه الدراسة تتمحور حول مدى توفر الأنماط القيادية في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة واختبار أثر الأنماط القيادية (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية نمط القيادة التبادلية) على فاعلية عملية صنع القرارات وجودتها، الأمر الذي من شأنه ضمان نجاح التعامل مع المشكلات والمخاطر التي تواجه المنظمات في بيئة عمل شديدة التنافسية والتعقيد.

٦.١ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها تجرى على الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة، حيث تتجسد أهميتها كونها تتناول النمط القيادي الذي يتوقع أن يؤثر في اتخاذ القرار وجودته لدى المديرين في الجهات الحكومية، ذلك أن وجود القدرة على اتخاذ القرار الجيد سوف يسهم في تحقيق أهداف الجهات الحكومية بفعالية كبيرة، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنجاز للمهام، فيؤدي إلى رفع مستوى الرضا المهني للعاملين ومستوى أداء الجهات الحكومية، مما يعني تحسين الخدمات الحكومية بشكل عام، ويمكن تشخيص أهمية الدراسة من جانبين، هما:

- **الجانب النظري:** تسعى هذه الدراسة إلى أن تلفت انتباه الباحثين إلى أهمية دور النمط القيادي في عملية اتخاذ القرار وجودته في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تحاول تقديم إطار نظري بشكل معرفة ذات قيمة تضاف إلى الأدب الإداري فيما يتعلق بالمفاهيم الأساسية للنمط القيادي وأثره على اتخاذ القرار وجودته ومحاكاة الأطروحات الفكرية واستخلاص النتائج، مما قد يوفر قاعدة علمية سليمة يمكن الاعتماد عليها في عمل دراسات لاحقة.
- **الجانب التطبيقي:** يتوقع الباحث أن تحصل الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل المديرين كقادة إداريين في الجهات الحكومية في اختيار النمط القيادي الملائم الذي من شأنه أن يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار ومن ثم تطوير استعدادات الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة على المنافسة المستدامة والتميز في الأداء الإداري للجهات الحكومية السعودية والعربية والدولية.

٧.١ أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي التالي: تحديد كيفية تأثير أنماط القيادة على فعالية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية في إمارة مكة المكرمة، وذلك من خلال دراسة ميدانية تحليلية.

والذي يتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

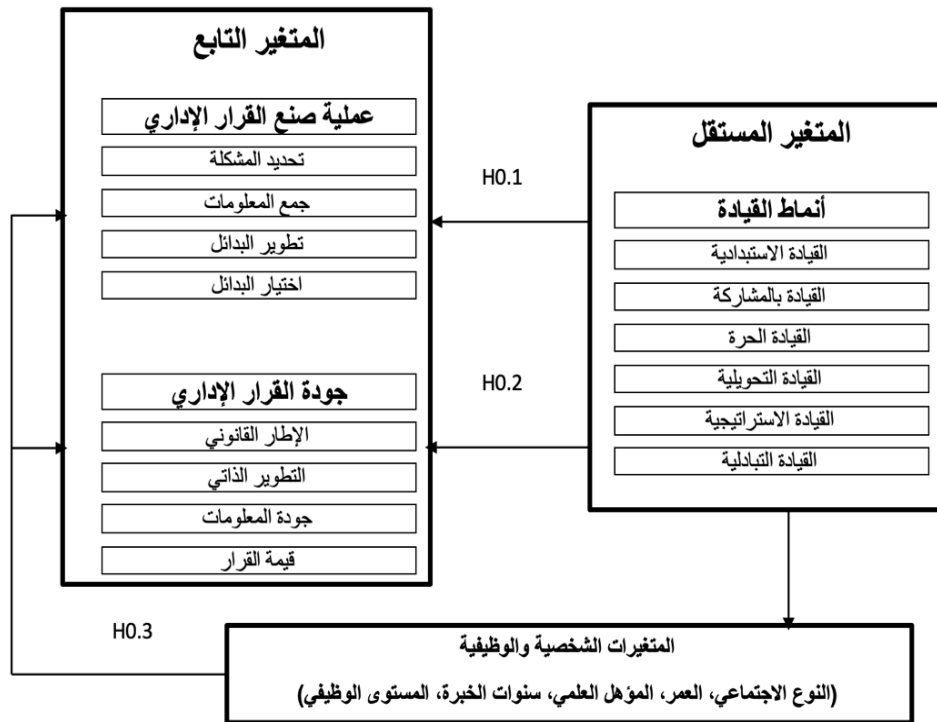
١. معرفة أنماط القيادة (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية والقيادة التبادلية) كمتغيرات مستقلة على فاعلية عملية صنع القرارات كمتغير تابع والذي يشمل (تحديد المشكلة، تقييم المشكلة، تطوير البدائل واختيار البديل المناسب).
٢. التعرف على مستوى توافر أنماط القيادة (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية والقيادة التبادلية) في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.
٣. تقديم إطار نظري بما يخص أنماط القيادة وصنع القرارات وجودتها في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.
٤. التعرف على مستوى تطبيق عملية صنع القرار في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.

٨.١ تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو أثر أنماط القيادة المختلفة على عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في إمارة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية؟
- وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:
١. ما مستوى استخدام أنماط القيادة في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
 ٢. ما مستوى استخدام عملية اتخاذ القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
 ٣. ما مستوى جودة القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
 ٤. هل يوجد أثر لأنماط القيادة على عملية اتخاذ القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
 ٥. هل يوجد أثر لأنماط القيادة على جودة القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
 ٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

٩.١ فروض الدراسة:



لغرض حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم صياغة عدد الفرضيات بصورتها العدمية (H_{0,1}):

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لأنماط القيادة بأبعادها (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية والقيادة التبادلية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H_{0,1,1}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لأنماط القيادة علي تحديد المشكلة.
- الفرضية الفرعية الثانية (H_{0,1,2}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لأنماط القيادة علي جمع المعلومات.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H_{0,1,3}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لأنماط القيادة على تطوير البدائل.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H_{0,1,4}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لأنماط القيادة على اختيار البديل.

- الفرضية الرئيسية الثانية (H_{0,2}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لأنماط القيادة بأبعادها (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، والقيادة الحرة، والقيادة التحويلية،

والقيادة الاستراتيجية، والقيادة التبادلية). على جودة القرار في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة. وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. الفرضية الفرعية الأولى ($H_{0,2,1}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لأنماط القيادة على الالتزام بالإطار القانوني.
 ٢. الفرضية الفرعية الثانية ($H_{0,2,2}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لأنماط القيادة على المساهمة في تطوير الذاتي.
 ٣. الفرضية الفرعية الثالثة ($H_{0,2,3}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لأنماط القيادة على جودة المعلومات .
 ٤. الفرضية الفرعية الرابعة ($H_{0,2,4}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لأنماط القيادة على قيمة القرار.
- الفرضية الرئيسية الثالثة ($H_{0,3}$): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لتصور العاملين نحو محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

١٠.١ حدود الدراسة:

- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.
- **الحد المكاني:** اقتصرَت الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام في إمارة مكة المكرمة من وجهة نظر المرؤوسين.
- **الحد البشري:** اقتصرَت الدراسة على عينة ممثلة من رؤساء الأقسام والمرؤوسين في إمارة مكة المكرمة والتي بلغت (٣٠٠) مبحوث.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على التعرف على أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، لدى المديرين ورؤساء الأقسام في إمارة مكة المكرمة.
- **الحدود الإجرائية:** تحدد هذه الدراسة إجرائيا بطبيعة العينة المستخدمة في الدراسة، والأدوات المستخدمة استبانة أنماط القيادة، بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١.٢ الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها؛ وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها، هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

١.١.٢ المحور الأول: الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة

هدفت دراسة "جيمي" (Jemmy, ٢٠٢٤) بعنوان: "أنماط القيادة في الإدارة العامة: مراجعة منهجية لمدى فعاليتها في تحسين الأداء التنظيمي" إلى الكشف عن تأثير أنماط القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية على رضا الموظفين، والسلوك المبتكر، والثقافة التنظيمية، وتحسين الأداء التنظيمي في الإدارات العامة في لاهور في باكستان، وقد تبنت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات التي تم الحصول عليها من المقالات والدراسات العلمية التي ترصد أنماط القيادة في الإدارة العامة والتي تم الحصول عليها من قواعد البيانات الدولية ذات السمعة الطيبة باستخدام إرشادات بريسما، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي؛ حيث أدت ممارسات القيادة التحويلية التي تمثلت في إلهام، وتحفيز الموظفين، وخلق بيئة عمل إيجابية إلى تشجيع الابتكار، وتعزيز النمو والتطور الفردي على زيادة الرضا الوظيفي والسلوك المبتكر لدى الموظفين، ووجود تأثير إيجابي للقيادة المعاملاتية التي تتضمن تحديد أهداف واضحة، وتقديم مكافآت لتحقيق الأهداف، وتقديم المكافآت المشروطة، وتدخل القادة عندما تسير الأمور بشكل خاطئ على زيادة تحسين الأداء التنظيمي وبناء ثقافة التنظيمية التكيفية في الإدارات العامة في باكستان، ووجود فعالية للنمط القيادي الذي يجمع بين القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية على تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة مشاركة الموظفين وتحسين أداءهم في القطاع العام، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى دراسة التغييرات في السياسة الحكومية والتنظيم على أنماط القيادة الفعالة والاستدامة التنظيمية وتحسين الأداء في الإدارة العامة.

هدفت دراسة "سوكاليك وآخرون" (Sokolic et al., ٢٠٢٤) بعنوان: "تأثير أنماط القيادة على تحفيز الموظفين والأداء التنظيمي في منظمات القطاع العام" إلى الكشف عن تأثير أنماط القيادة على تحفيز الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي في منظمات القطاع العام في رومانيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة والموظفين في (٥٥) من مؤسسات القطاع العام من منطقة جنوب مونتينيا، رومانيا، بينما

اشتملت عينة الدراسة على (٥٦) قائدًا و (٣٢٧) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات أنماط القيادة المختلفة التي تهتم بتعزيز مشاركة الموظفين ووضع رؤية ملهمة ومحفزة، وتقديم الدعم والتشجيع وتفويض السلطة وتطوير المهارات من خلال التدريب على تحفيز الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي؛ وجود تأثير إيجابي لممارسات القيادة التنظيمية التي تمثلت في إعطاء المكافآت المناسبة وتوفير بيئة عمل داعمة على تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتحفيز الموظفين على التكيف مع التغيرات والابتكار وتحسين الأداء، ووجود تأثير إيجابي للتنوع في أنماط القيادة في معالجة التحديات في بيئة العمل المحيطة، وتعزيز مشاركة الموظفين، والحد من ضغوط مكان العمل، وتحسين المهارات وتحسين جودة وكفاءة وفعالية الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تزيد من عدد العينة وتنوعها من أجل التأكيد على صحة النتائج، كما يجب تحسين بيئة العمل من خلال تلبية احتياجات الموظفين المادية والاجتماعية التي تعزز من رضاهم عن العمل وتحسين أداءهم التنظيمي.

هدفت دراسة "رياض" (Reyaz, ٢٠٢٤) بعنوان: "تأثير أنماط القيادة على دافعية الموظفين ورضاهم الوظيفي" إلى الكشف عن تأثير أنماط القيادة (التحويلية، والمعاملاتية، والكاريزمية) على دافعية الموظفين ورضاهم الوظيفي في المؤسسات العامة في الهند، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات العامة في الهند، بينما اشتملت عينة الدراسة على عدد من الموظفين العاملين في المؤسسات الهندية العامة، وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي، كما استعانت بالمقابلات ومجموعات التركيز كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على تعزيز دافعية الموظفين ورضاهم الوظيفي؛ حيث قامت القيادة التحويلية بتقديم رؤية ملهمة، وتعزيز الإبداع والابتكار، وتمكين الأفراد لتحقيق إمكاناتهم الكاملة؛ مما يعزز من النمو الشخصي بين الموظفين وتحسين دافعتهم ورضاهم الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي للقيادة الكاريزمية على تحفيز الموظفين من خلال وضع رؤية فعالة وتعزيز التواصل وبناء الثقة؛ مما يعزز من دافعية وثقة الموظفين ويعزز من رضاهم الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي للقيادة المعاملاتية على تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة دافعتهم؛ حيث تضع القيادة المعاملاتية الأهداف وتقوم بتقديم المكافآت التي يتم الحصول عليها بعد الانتهاء من الأهداف؛ مما يزيد من دافعية الموظفين نحو تحسين أداءهم الوظيفي، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير مهارات القيادة التحويلية بين قادتها، من خلال برامج تدريبية وورش عمل تركز على تعزيز الرؤية والتمكين، كما يجب تشجيع القادة على تطوير مهاراتهم الكاريزمية، مثل القدرة على التواصل الفعال وبناء الثقة؛ مما يساهم في تعزيز الروح المعنوية بين الموظفين.

هدفت دراسة آل طالع وآل عزام (٢٠٢٣) بعنوان "أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد ١٩" إلى التعرف على مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية بأمانة منطقة عسير، والكشف عن فروق دالة إحصائية حول واقع القيادة التشاركية في أمانة منطقة عسير من وجهة نظر

الموظفين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في أمانة منطقة عسير، واشتملت عينة الدراسة على (٢٣٨) موظف في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية بأمانة منطقة عسير جاء بدرجة عالية جدًا، وقد جاءت المجالات وفقًا لترتيب الآتي: (مجال المساهمة في اتخاذ القرارات، يليه مجال تفويض السلطة؛ ومن ثم مجال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية حول واقع القيادة التشاركية في أمانة منطقة عسير من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك القيادات في أمانة عسير بدورات تدريبية للتعرف على الأنماط القيادية الحديثة، ومن المهم تبني قيادات أمانة منطقة عسير للمفاهيم القيادية الحديثة التي تتوافق مع متطلبات العصر الحديث.

هدفت دراسة "حماد وخان" (Hamad & Khan, ٢٠٢٣) بعنوان: "تأثير أنماط القيادة على أداء العاملين في القطاع العام في زنجبار" إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة (الديمقراطية والاستبدادية والأبوية والتحويلية وعدم التدخل) وإنتاجية العاملين في منظمات القطاع العام المختارة، وتحليل فعالية سياسات الإدارة على الإنتاجية في الهيئات الحكومية في زنجبار، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع العام في زنجبار، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٢٠٠) موظف وموظفة، وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للقيادة الديمقراطية على تحسين إنتاجية الموظفين في مؤسسات القطاع العام؛ حيث ساهمت مشاركة موظفي الحكومة في عمليات اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر إلى تحفيزهم على تحسين الإنتاجية داخل بيئة العمل؛ وجود علاقة سلبية بين القيادة الاستبدادية التي لا يتم خلالها مراعاة احتياجات الموظفين، وإصدار القرارات الإدارية وإلزام الموظفين بتنفيذها دون مناقشة في خفض دافعية الموظفين لزيادة الإنتاجية في مكان العمل، ووجود تأثير إيجابي للقيادة الأبوية على زيادة الإنتاجية في بيئة العمل؛ حيث اهتمت القيادة الأبوية بالإشراف والرقابة المستمرة والتوجيه على الأداء العام وبناء جو أسري في بيئة العمل، ووجود تأثير سلبي لنمط القيادة القائم على عدم التدخل أو القيادة التساهلية على الرضا الوظيفي ودافعية الموظفين نحو تحسين أداءهم وزيادة الإنتاجية في مؤسسات القطاع العام، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تبحث في الأساليب القيادية الحالية وتعديلها لتجنب الأساليب التي تؤدي إلى ضعف الأداء، كما يجب تعزيز الأساليب التشاركية والتحويلية، وبناء قناة تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين؛ مما يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم لتحسين بيئة العمل.

هدفت دراسة تبيدي والمازمي (٢٠١٧) بعنوان "دور أنماط القيادة في إدارة رأس المال الفكري: دراسة حالة دائرة جمارك إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة" إلى التعرف على واقع أنماط القيادة في إمارة دبي؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين أنماط القيادة ورأس المال الفكري، وقد تكون مجتمع

الدراسة من العاملين والإداريين بالجمارك في حكومة دبي، واشتملت عينة الدراسة على (٣٨٤) عامل في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بقائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أنماط القيادة جاءت مرتفعة، وتمثلت الأنماط في: نمط القيادة التبادلي، ونمط القيادة التحويلي، ووجود علاقة دالة إحصائية طردية بين نمط القيادة التحويلية، ورأس المال الفكري، وعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية ورأس المال الفكري، وأوصت الدراسة بضرورة اختيار القيادات الإداريين الذين يمتلكون سمات القيادة التحويلية، إذ تسهم في استثمار الأصول الفكرية وتنميتها وتطويرها، كما ينبغي تهيئة الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات تكوين وبناء رأس المال الفكري مع تبيان الفوائد الإيجابية التي تعود على دوائر الجمارك.

هدفت دراسة الفاعوري (٢٠١٦) بعنوان "أثر أنماط القيادة في تبني الحكومة الإلكترونية في الأردن: دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى" إلى التعرف على مستوى الأنماط القيادة في أمانة عمان؛ والكشف عن أثر دال إحصائيًا لأنماط القيادة تعزى لمتغير (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، ومستوى التعليم، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية، والإشرافية، والرقابية العاملين في قسم الحكومة الإلكترونية في أمانة عمان، واشتملت عينة الدراسة على (٣٨٦) عامل إداري في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأنماط القيادة في أمانة عمان جاءت متوسطة، وكانت أكثر الأنماط القيادية السائدة في أمانة عمان: النمط الأوتوقراطي، يليه النمط المتساهل، ثم الديمقراطي؛ وجود أثر مباشر دال إحصائيًا لأنماط القيادة على تبني الحكومة الإلكترونية في أمانة عمان؛ وجود فروق دالة إحصائية لأنماط القيادة تعزى لمتغير الجنس في نمطي الأوتوقراطي، والمتساهل لصالح الذكور، وفي النمط الديمقراطي لصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي في النمط الديمقراطي لصالح الحاصلين على درجة الثانوي العامة، وفي النمط الأوتوقراطي لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية، والعمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بآراء الموظفين لتخفيف الصرامة في تطبيق التعليمات، كما ينبغي تعزيز التدريب والدورات الإدارية للقيادات والموظفين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم؛ مما يسهم في تعزيز النمط الديمقراطي والحد من الأنماط الأوتوقراطية.

٢.١.٢ المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار الإداري

هدفت دراسة "ساري" (Sari, ٢٠٢٣) بعنوان: "تأثير الحوكمة الرشيدة على جودة اتخاذ القرار في الإدارة العامة" إلى الكشف عن تأثير الحوكمة الرشيدة على جودة صناعة القرار في الإدارة العامة في اندونيسيا، وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي التحليلي القائم على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المقالات التي تم نشرها في قواعد البيانات الإلكترونية، مثل: السيفير، بوابة الباحث ما بين عامي ٢٠١٠

و٢٠٢٣ التي تتعلق بتأثير الحكم الرشيد على جودة اتخاذ القرارات في الإدارة العامة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الإدارات العامة على جودة اتخاذ القرار؛ حيث تعزز الحوكمة من قدرة المسؤولين على تحديد المشكلات، وجمع وتحليل المعلومات بشكل فعال، وتقييم الآثار المترتبة على خياراتهم؛ مما يساعد في تحديد البدائل واختيار القرار المناسب؛ ومن ثم تنفيذ القرار وتقييم نتائجه، ووجود دور فعال للشفافية من خلال توفير الوصول إلى المعلومات للجمهور وتعزيز المشاركة الفعالة للمواطنين في عمليات صنع القرار، كما تعزز المساءلة من تحسين جودة القرارات في الإدارات العامة، ووجود تأثير إيجابي لقدرة المؤسسات الحكومية على التعامل مع الشكاوى وتقديم الخدمات العامة بكفاءة والتكيف مع التغيرات البيئية بشكل سريع، في زيادة جودة القرارات، كما تبين وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية التي بالعدالة والمساواة في المعاملة في تعزيز جودة اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على أصحاب القرار تنظيم المزيد من القوانين التي تعزز المساءلة والشفافية في الإدارات العامة في إندونيسيا، كما يجب تطوير البنية التحتية وزيادة استخدام التكنولوجيا لزيادة جودة المعلومات التي يتم الحصول عليها، وتنظيم الشراكة مع المؤسسات غير الحكومية للحصول على الدعم المجتمعي المطلوب.

هدفت دراسة عبيدات (٢٠٢٣) بعنوان "أثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة على تحسين اتخاذ القرار الإداري: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى" إلى التعرف على درجة تحسين اتخاذ القرار الإداري، والكشف عن أثر دال إحصائياً لتطبيق نظم تخطيط موارد المنظمة في تحسين اتخاذ القرار الإداري في أمانة عمان، وقد تكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الإدارة العليا والوسطى في أمانة عمان، واشتملت عينة الدراسة على (٢٥٧) عامل إداري في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الاستدلالي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تحسين اتخاذ القرار الإداري جاءت مرتفعة، وقد جاءت في الرتبة الأولى عبارة (جمع المعلومات اللازمة عن المشكلة من التقارير)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (استخدام معايير الكفاءة في المفاضلة بين البدائل)، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتطبيق نظم تخطيط موارد المنظمة في تحسين اتخاذ القرار الإداري في أمانة عمان، وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ القرارات الإدارية بآلية تسمح بالاطلاع على مراحل تنفيذ القرار ومعرفة مدى تطبيقه، كما ينبغي زيادة الاهتمام بالتقارير المتبادلة من قبل الإدارات المختلفة لما لها دور في عملية تسهيل إجراءات العمل.

هدفت دراسة "التونيان" (Altunyan, ٢٠٢٣) بعنوان: "صناعة القرار: العملية التي تساهم في الإدارة العامة المهنية" إلى تحليل أنماط صناعة القرار في الإدارات العامة المهنية في أرمينيا، وقد تبنت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات التي تتعلق بأنماط صناعة القرار في الإدارات المختلفة الموجودة في أرمينيا التي تم الحصول عليها من الدراسات والمقالات العلمية التي تم نشرها في قواعد البيانات الإلكترونية المختلفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن صناعة القرار الإداري الرشيد اعتمدت على تحليل

شامل للمعلومات والبيانات المتاحة؛ حيث يسعى صناع القرار إلى تحقيق أفضل نتيجة ممكنة من خلال تقييم جميع الخيارات المتاحة، كما يتضمن هذا النوع من القرار خطوات منهجية، مثل: تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتقييم البدائل، واختيار الحل الأمثل، ووجود فعالية لصناعة القرار الرشيد في تحسين العمليات الإدارية في الإدارات العامة مقارنة بالقرار التدريجي؛ حيث ويعتبر القرار التدريجي أكثر مرونة ولكنه قد يؤدي إلى نتائج أقل فعالية إذا لم يتم تقييم الخيارات بشكل كافٍ، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على الحكومات الاستثمار في تدريب المسؤولين الحكوميين على مهارات صناعة القرار، بما في ذلك التحليل النقدي، والتفكير الاستراتيجي، وإدارة الأزمات؛ مما يعزز من تحسين جودة القرارات المتخذة.

هدفت دراسة الهزيمة والسفياي (٢٠٢٠) بعنوان "دور المعرفة في عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة" إلى التعرف على مستوى عملية اتخاذ القرار بأمانة محافظة جدة، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي المبنى الرئيسي لأمانة محافظة جدة، واشتملت عينة الدراسة على (٣٣٣) موظف في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى عملية اتخاذ القرار بأمانة محافظة جدة قد جاء متوسطاً، وقد جاءت في الرتبة الأولى عبارة (يتم تحقيق الجودة عند اللجوء إلى استخدام المعرفة)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (يتم تنفيذ القرار بالخروج عن القاعدة القانونية)، ووجود أثر دال إحصائياً لإدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على استخدام المعرفة في عملية اتخاذ القرار، لما في ذلك دوراً في تحقيق الجودة والوصول إلى رضى العميل الداخلي والخارجي للمنظمة، كما ينبغي الاستفادة من معرفة الموظفين التنفيذيين وخبراتهم المتراكمة والأخذ بأرائهم عند عملية اتخاذ القرار.

هدفت دراسة "ميلاتي وآخرون" (Melati et al., ٢٠٢٠) بعنوان: "جودة اتخاذ القرار لدى المديرين العموميين: مساهمات من إدارة المعلومات والمعرفة" إلى تحليل العوامل المؤثرة على جودة اتخاذ القرار لدى المديرين العموميين في البرازيل، والكشف عن تأثير تطبيق المديرين العموميين لإدارة المعلومات والمعرفة على تحسين جودة اتخاذ القرار في المؤسسات العامة في البرازيل، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العموميين في المؤسسات العامة في البرازيل، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٧) مدير عمومي، وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي الاستكشافي، كما استعانت بالمقابلات كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لدعم الإدارة العليا، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمشاركة النشطة بين الموظفين والإدارة على تعزيز جودة اتخاذ القرار بين المديرين العموميين، ووجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة المعرفة والتواصل الإيجابي بين القيادة وبين الموظفين والحصول على المعلومات التي تتعلق باحتياجاتهم، ومطالبهم، وتحقيقها على تعزيز جودة اتخاذ القرار بين المديرين العموميين، ووجود دور فعال لتدريب المديرين على تعزيز مهاراتهم، ومعرفتهم، وخبرتهم التي تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات الرشيدة التي تصب في مصلحة المؤسسات العامة، كما تبين وجود دور فعال للثقافة التنظيمية

التي تدعم المرونة في قبول الأفكار الجديدة والمخاطر المحسوبة في اتخاذ القرارات الرشيدة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تطبيق أدوات دعم اتخاذ القرار، مثل: الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الكبيرة لتحسين العملية، كما يجب إنشاء بيئة عمل تشجع على المبادرة والابتكار؛ حيث يمكن للأفراد تقديم اقتراحاتهم دون خوف من الانتقادات.

هدفت دراسة محمد ومحمد (٢٠٢٠) بعنوان "تقييم أنشطة الرقابة الداخلية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة في مديرية ماء كركوك)" إلى التعرف على درجة اتخاذ القرارات الإدارية، والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين أنشطة الرقابة الداخلية واتخاذ القرارات الإدارية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفون العاملون في شعبة الرقابة الداخلية وفي المناصب العليا والمتوسطة التابعين لمديرية ماء كركوك، واشتملت عينة الدراسة على (٥١) عامل في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما استعانت بالاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة اتخاذ القرارات الإدارية جاءت متوسطة، وقد جاءت الأبعاد بالترتيب الآتي: (بُعد توليد الحلول البديلة، يليه بُعد متابعة القرار وتقويمه، يليهم بُعد اختيار البديل الأفضل؛ ومن ثم بُعد تنفيذ القرار، فبُعد تشخيص المشكلة، وأخيرًا بُعد تقويم المشكلة)؛ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين أنشطة الرقابة الداخلية واتخاذ القرارات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكفاءة والاستقلالية وتوظيفها بشكل يتلاءم مع اتخاذ القرارات، وعلى المديرين تعزيز قدراتهم على تشخيص وتجديد المشكلات التي تواجهها بشكل واضح ودقيق.

٣.١.٢ المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بأثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري

هدفت دراسة "كور" (Kaur, ٢٠٢٤) بعنوان: "القيادة وصنع القرار: دراسة حول العلاقة المتبادلة بين أسلوب صنع القرار وأنماط القيادة" إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة المتنوعة وبين اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات القطاع العام في الهند، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المؤسسات في القطاع العام في الهند، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٢) من المديرين، وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي، كما استعانت بالمقابلات كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الديمقراطية والقيادة الأصيلة وبين أبعاد جودة صناعة القرار التي تمثلت في صنع القرار الاستشاري، والقرار التيسيري القائم على التعاون بين القادة والمرووسين في عملية صنع القرار، وتقويض سلطة اتخاذ القرار لأحد المرووسين، وصنع القرار التكيفي الذي يلائم بيئة العمل، ووجود تأثير سلبي للقيادة الاستبدادية على جودة صنع القرار الإداري؛ حيث يحتكر القادة الاستبداديون السلطة لصنع القرار، كما تنخفض مستويات المشاركة وتقويض السلطة؛ مما يقلل من جودة القرار الإداري في بيئة العمل، ووجود تأثير سلبي للقيادة التساهلية على جودة اتخاذ القرار الإداري؛ حيث عندما يفتقر الموظفون إلى الثقة، أو التحفيز، أو التدريب لكيفية صنع القرارات الفعالة، فإن القيادة التساهلية لها تؤدي إلى قرارات سيئة، ووجود تأثير معتدل للقيادة المعاملاتية على جودة اتخاذ القرارات الإدارية؛ حيث يقوم القائد بتحديد الهدف ومن ثم يحدد المكافأة للموظفين عند تحقيقها، وتشمل المكافآت زيادة في الراتب والترقية، والتقدير الداخلي في حال نجاح الموظفين

إلى صناعة القرارات التي تساهم في الوصول إلى الهدف، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى تطوير برامج تدريبية تركز على تحسين مهارات القيادة والتوجه نحو تحسين جودة اتخاذ القرار، كما يجب أن تشمل هذه البرامج دورات في الإدارة الفعالة ومهارات التحفيز، وضع حوافز واضحة ومُجزية تعزز من جودة صناعة القرار الذي يحسن من الأداء.

هدفت دراسة آل ناصر والغامدي (٢٠٢٢) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة)" إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية وصنع القرارات الإدارية في المؤسسات الأمنية، والكشف عن أثر دال إحصائيًا للقيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسات الأمنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين والقادة الأمنيين في شرطة منطقة مكة المكرمة، واشتملت عينة الدراسة على (٤٢٢) مدير وقائد في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة التحويلية في المؤسسات الأمنية جاء مرتفعًا، وقد جاءت الأبعاد وفقًا لترتيب الآتي: (بُعد الدافعية الإلهامية، يليه بُعد الاعتبار الفردي، يليهم بُعد التمكين؛ ومن ثم بُعد التأثير المثالي وأخيرًا بُعد الاستثارة الفكرية)، جاء مستوى صنع القرارات الإدارية في المؤسسات الإدارية بدرجة مرتفعة، وقد جاءت في الرتبة الأولى عبارة (اتخاذ القرارات الإدارية بما يتماشى مع أهداف شرطة منطقة مكة المكرمة)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (استشارة العاملين عند اتخاذ القرارات؛ مما يسهم في تسهيل عملية اتخاذ القرار)، ووجود أثر دال إحصائيًا للقيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسات الأمنية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شرطة منطقة مكة المكرمة؛ وذلك لزيادة عملية اتخاذ القرار الإداري والأمني، للارتقاء بالعمل الأمني على كافة المستويات.

هدفت دراسة أبو قاعود والربابعة (٢٠٢٢) بعنوان "خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن" إلى التعرف على مستوى توافر خصائص القيادة التحويلية، وعملية اتخاذ القرارات التنظيمية في فروع الوزارات الخدمية، والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائيًا بين درجة توافر خصائص القيادة التحويلية، وعملية اتخاذ القرارات التنظيمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٠) مدير ورئيس بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر خصائص القيادة التحويلية في فروع الوزارات الخدمية جاء مرتفعًا، وقد جاءت الأبعاد وفقًا للآتي: (بُعد التشجيع والاستثارة للأفراد، يليه بُعد إلهام القيادة، يليهم بُعد الجاذبية القيادية؛ ومن ثم بُعد التأثير المثالي) جاء مستوى عملية اتخاذ القرارات التنظيمية بدرجة متوسطة، وجاءت الأبعاد بالترتيب الآتي: (بُعد اتخاذ القرار، يليه بُعد جمع المعلومات وتصنيفها، يليهم بُعد تشخيص مشكلة القرار، ومن ثم بُعد تنفيذ

القرار وتقييمه، وأخيراً بُدع صياغة البدائل والمفاضلة بينها)، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة توافر خصائص القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرارات التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية وورش العمل لتعزيز متطلبات القيادة التحويلية وخصائصها لدى القيادات، كما ينبغي حث القيادات على التركيز على بعض مراحل عملية اتخاذ القرارات كصياغة البدائل والمفاضلة بينها وكذلك إجراء تشخيص دقيق لمشكلة اتخاذ القرارات.

هدفت دراسة عبد العال (٢٠١٩) بعنوان "تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار في ضوء نمطي القيادة" إلى التعرف على مستوى تطبيق نمطي القيادة والقدرة على اتخاذ القرار؛ والكشف عن أثر نمطي القيادة التحويلي والتبادلي على القدرة على اتخاذ القرار، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري فروع البنوك العامة التجارية بمحافظة القاهرة، واشتملت عينة الدراسة على (١٨٣) عامل في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بقائمة الاستقصاء والمقابلة كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى نمطي القيادة التحويلي جاء بدرجة موافقة عالية، بينما جاء نمط القيادة التبادلية بدرجة موافقة، وقد تبين وجود مستوى مرتفع للقدرة على اتخاذ القرارات، ووجود أثر معنوي إيجابي لكلا من نمط القيادة (التحويلي، التبادلي) على القدرة على اتخاذ القرار، وكان التأثير الأكبر لصالح النمط القيادي التبادلي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتطوير العمل من خلال القيادة التحويلية والتبادلية وربطهم مع نظرية الذكاء نظراً للتكامل بين تلك المفاهيم، كما ينبغي تقدير الجهود التي يبذلها المرؤوسين وتشجيعهم على التفكير في حل المشكلات بطرق جديدة وإشراكهم في عملية صنع القرارات.

هدفت دراسة العبادي وخريسات (٢٠١٩) بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار لمدراء الشركات الصناعية الأردنية" إلى الكشف عن أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدراء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية الأردنية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٧٠) مدير في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها (بُعد التأثير المثالي، وبُعد التحفيز الإلهامي، وبُعد الاعتبارات الفردية، وبُعد الاستثارة الفكرية) في فاعلية اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار، كما ينبغي تعزيز اهتمام القادة باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلياتها ويسهل قبولهم لها.

هدفت دراسة "أوذون وأنا" (Uzonwanne, ٢٠١٥) بعنوان: "أنماط القيادة ونماذج صناعة القرار بين القادة المؤسسيين في المنظمات غير الربحية في أمريكا الشمالية" إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة وبين نماذج صنع القرار المفضلة لديهم (العقلانية، والحدسية، والتعبية، والعفوية، والتجنبية) المستخدمة من قبل المديرين التنفيذيين في إدارة المنظمات غير الربحية التي تسعى إلى البقاء في ظل الظروف الاقتصادية المضطربة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٥٠٠) من المديرين التنفيذيين والقيادات

في المنظمات الغير ربحية في أمريكا الشمالية، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٠٩) مدير تنفيذي، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي، كما استعانت بمقياس أسلوب صنع القرار العام والاستبانة كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين أنماط القيادة التشاركية وبين استخدام نماذج اتخاذ القرار العفوي، والتجنبي، والحدسي؛ حيث عززت القيادة التشاركية من تقويض اتخاذ القرار وتشجيع الموظفين على تحمل مسؤولية أعمالهم، ومشاركة السلطة، وتمكين الأفراد، وعمليات التأثير المتبادل، وجود علاقة إيجابية بين القيادة الديموقراطية وبين اتخاذ القرار العقلاني والتفويضي؛ مما يسمح لهم بتوزيع المسؤوليات وبالتالي استغلال مهارات الفريق بشكل أفضل؛ وجود علاقة سلبية بين القيادة الاستبدادية وبين استخدام نماذج اتخاذ القرار العفوي والتجنبي، بينما توجد علاقة إيجابية بين القيادة الاستبدادية وبين القرار الحدسي؛ حيث اعتمد القادة على الحدس والتجربة الشخصية في اتخاذ القرارات، دون اللجوء للمشاركة مع الموظفين في اتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على المسؤولين التنفيذيين استخدام الموارد التي لديهم لتعظيم إمكانات كل من الموظفين، كما يجب إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، كما يجب تدريب المديرين لتعزيز قدرتهم على التكيف والاستجابة في المواقف المختلفة المعقدة أو غير المعقدة؛ مما يمكنهم من استخدام عمليات صنع القرار الفعالة بالإضافة إلى تبني أنماط القيادة الفعالة.

هدفت دراسة "تظير وشاه" (Nazir & Shah, ٢٠١٤) بعنوان: "التأثير الوسيط لمشاركة المعرفة بين اتخاذ القرار التشاركي والقيادة التحويلية وأداء المنظمة" إلى الكشف عن تأثير مشاركة المعرفة واتخاذ القرار التشاركي والقيادة التحويلية على أداء المنظمات العامة في لاهور بباكستان، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والمديرين العاملين في المؤسسات العامة في لاهور بباكستان، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٢٤٥) من الموظفين والمديرين، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمشاركة المعرفة واتخاذ القرار التشاركي، والقيادة التحويلية على تحسين أداء المنظمات العامة، فكلما زادت مشاركة المعرفة، زادت جودة القرارات المتخذة وفعالية الحلول المبتكرة، وتحسين أداء المنظمة من خلال رفع كفاءة العمل وتقليل الأخطاء وتعزيز من القدرة التنافسية، ووجود تأثير إيجابي لمشاركة المعرفة من خلال وجود قيادة فعالة تدعم إمكانية الوصول إلى المعرفة واستخدام التكنولوجيا على تعزيز الأمن الوظيفي وزيادة الرغبة في الابتكار التنظيمي وتحسين أداء المنظمة؛ وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وإلهامهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التشاركية وزيادة فعاليتها وجودتها؛ حيث تعزز القيادة التحويلية شعور الانتماء والمسؤولية، وتحسين مستوى الالتزام بين الأعضاء، وتشجيع الأفكار والخبرات، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من العوامل التي تعزز من جودة اتخاذ القرار في المنظمات العامة، وفحص دور القيادة التحويلية في تعزيز أنشطة مشاركة المعرفة وتعزيز جودة اتخاذ القرار.

٢.٢ التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عددًا من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة - خاصة الدراسات العربية - ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول أنماط القيادة، مثل: دراسة "جيمي" (Jemmy, ٢٠٢٤)، ودراسة "سوكاليك وآخرون" (Sokolic et al., ٢٠٢٤)، ودراسة "رياض" (Reyaz, ٢٠٢٤)، ودراسة آل طالع وآل عزام (٢٠٢٣)، ودراسة "حماد وخان" (Hamad & Khan, ٢٠٢٣)، ودراسة تبيدي والمازمي (٢٠١٧)، ودراسة الفاعوري (٢٠١٦).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول القرار الإداري، مثل: دراسة "ساري" (Sari, ٢٠٢٣)، ودراسة عبيدات (٢٠٢٣)، ودراسة "التونيان" (Altunyan, ٢٠٢٣)، ودراسة الهزايمة والسفياني (٢٠٢٠)، ودراسة "ميلاتي وآخرون" (Melati et al., ٢٠٢٠)، ودراسة محمد ومحمد (٢٠٢٠).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول أنماط القيادة والقرار الإداري، مثل: دراسة "كور" (Kaur, ٢٠٢٤)، ودراسة آل ناصر والغامدي (٢٠٢٢)، ودراسة أبو قاعود والربابعة (٢٠٢٢)، ودراسة عبد العال (٢٠١٩)، ودراسة العبادي وخريسات (٢٠١٩)، ودراسة "أوذون وأنا" (Uzonwanne, ٢٠١٥)، ودراسة "نظير وشاه" (Nazir & Shah, ٢٠١٤).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: المنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة آل طالع وآل عزام (٢٠٢٣)، ودراسة تبيدي والمازمي (٢٠١٧)، ودراسة الفاعوري (٢٠١٦)، ودراسة عبيدات (٢٠٢٣)، ودراسة الهزايمة والسفياني (٢٠٢٠)، ودراسة محمد ومحمد (٢٠٢٠)، ودراسة آل ناصر والغامدي (٢٠٢٢)، ودراسة أبو قاعود والربابعة (٢٠٢٢)، ودراسة عبد العال (٢٠١٩)، ودراسة العبادي وخريسات (٢٠١٩).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة "سوكاليك وآخرون" (Sokolic et al., ٢٠٢٤)، ودراسة آل طالع وآل عزام (٢٠٢٣)، ودراسة "حماد وخان" (Hamad & Khan, ٢٠٢٣)، ودراسة تبيدي والمازمي (٢٠١٧)، ودراسة الفاعوري (٢٠١٦)، ودراسة عبيدات (٢٠٢٣)، ودراسة الهزايمة والسفياني (٢٠٢٠)، ودراسة محمد ومحمد (٢٠٢٠)، ودراسة آل ناصر والغامدي (٢٠٢٢)، ودراسة أبو قاعود والربابعة (٢٠٢٢)، ودراسة عبد العال (٢٠٢٢).

(٢٠١٩)، ودراسة العبادي وخريسات (٢٠١٩)، ودراسة "أوذون وأنا" (Uzonwanne, ٢٠١٥)، ودراسة "نظير وشاه" (Nazir & Shah, ٢٠١٤).

- اتفقت بعض الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: العاملين، مثل: دراسة "سوكاليك وآخرون" (Sokolic et al., ٢٠٢٤)، ودراسة "رياض" (Reyaz, ٢٠٢٤)، ودراسة آل طالع وآل عزام (٢٠٢٣)، ودراسة "حماد وخان" (Hamad & Khan, ٢٠٢٣)، ودراسة تيدي والمازمي (٢٠١٧)، ودراسة الفاعوري (٢٠١٦)، ودراسة عبيدات (٢٠٢٣)، ودراسة الهزيمة والسفياني (٢٠٢٠)، ودراسة محمد ومحمد (٢٠٢٠)، ودراسة عبد العال (٢٠١٩)،
- اتفقت بعض الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: المديرين، مثل: دراسة "ميلاتي وآخرون" (Melati et al., ٢٠٢٠)، ودراسة "كور" (Kaur, ٢٠٢٤)، ودراسة آل ناصر والغامدي (٢٠٢٢)، ودراسة أبو قاعود والرابعة (٢٠٢٢)، ودراسة العبادي وخريسات (٢٠١٩)، ودراسة "أوذون وأنا" (Uzonwanne, ٢٠١٥)، ودراسة "نظير وشاه" (Nazir & Shah, ٢٠١٤).

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة "جيمي" (Jemmy, ٢٠٢٤)، ودراسة "التونيان" (Altunyan, ٢٠٢٣) التي استخدمت المنهج الوثائقي، ودراسة "سوكاليك وآخرون" (Sokolic et al., ٢٠٢٤)، ودراسة "نظير وشاه" (Nazir & Shah, ٢٠١٤) التي استخدمت المنهج المسحي، ودراسة "رياض" (Reyaz, ٢٠٢٤)، ودراسة "حماد وخان" (Hamad & Khan, ٢٠٢٣)، ودراسة "ساري" (Sari, ٢٠٢٣)، ودراسة "كور" (Kaur, ٢٠٢٤) حيث استخدمت تلك الدراسات المنهج التوعوي، ودراسة "ميلاتي وآخرون" (Melati et al., ٢٠٢٠) التي استخدمت المنهج النوعي الاستكشافي، ودراسة "أوذون وأنا" (Uzonwanne, ٢٠١٥) التي استخدمت المنهج لاكمي الارتباطي.
- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، مثل: دراسة "جيمي" (Jemmy, ٢٠٢٤)، ودراسة "التونيان" (Altunyan, ٢٠٢٣) التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات، ودراسة "رياض" (Reyaz, ٢٠٢٤)، ودراسة "ميلاتي وآخرون" (Melati et al., ٢٠٢٠)، ودراسة "كور" (Kaur, ٢٠٢٤) حيث استعانت تلك الدراسات بالمقابلات، ودراسة "ساري" (Sari, ٢٠٢٣) التي اعتمدت على تحليل البيانات.

ثالثًا: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظرًا لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

رابعًا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري ودعمه بالمراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة؛ من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

١.٣ تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة ومصادر جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

٢.٣ منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي عرفه درويش (٢٠١٨) بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية"، كما تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات على النحو التالي:

- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة الحالية على (الاستبانة) كمصدر أولي للبيانات، فهي توفر للباحث فرصة فريدة للوصول إلى المعلومات الأصلية والتحقق من صحتها، وبالتالي بناء فهم أعمق وأكثر دقة للموضوع قيد الدراسة.
- **المصادر الثانوية:** اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة متنوعة من المصادر الثانوية، بما في ذلك الكتب والمقالات العلمية باللغتين العربية والإنجليزية، والقوانين والأنظمة الأكاديمية المعمول بها في الجامعات المعنية، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، كما تم الاستعانة بمصادر إلكترونية موثوقة للبحث والتحقق من المعلومات.

٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ممن هم بدرجة (مدير دائرة، رئيس قسم، موظف) في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، وتم أخذ عينات الدراسة على النحو التالي:

- **العينة الاستطلاعية:** قبل تطبيق الاستبانة على العينة الرئيسية للدراسة، تم إجراء اختبار تجريبي على عينة مكونة من (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة بهدف التأكد من أن الأداة قادرة على قياس ما تم تصميمها لقياسه بشكل دقيق وموثوق، وقد شملت هذه العملية حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى اتساق عبارات الاستبانة مع بعضها البعض، وحساب معامل ارتباط بيرسون لتقييم مدى ارتباط كل عبارة بالبعد النظري الذي تمثله.

- **العينة الأساسية:** وهي العينة التي تم تطبيق عليها أداة الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، وقد تم أخذ العينة بالطريقة العشوائية البسيطة التي اشتملت على (٣٠٠) مفردة من مجتمع الدراسة.

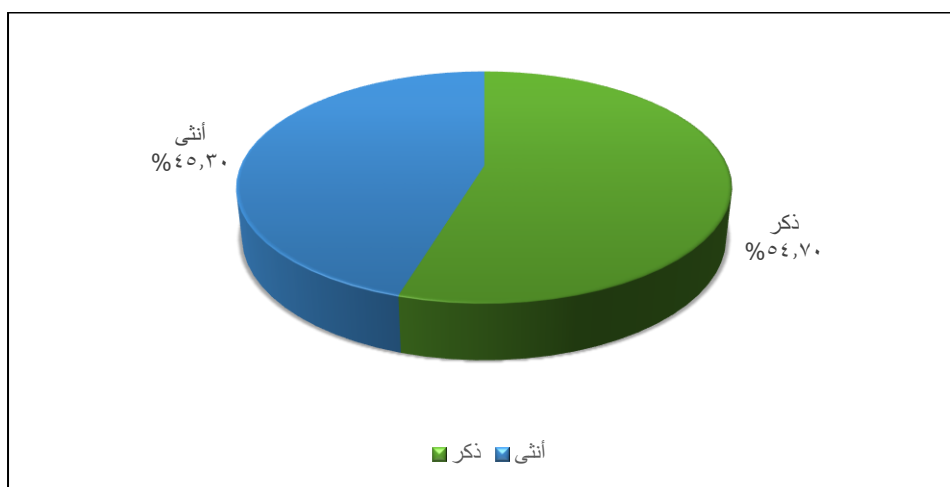
٤.٣ خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشتمل على (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) على النحو التالي:

١. توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النسب المئوية	التكرارات	النوع الاجتماعي
٥٤.٧%	١٦٤	ذكر
٤٥.٣%	١٣٦	أنثى
١٠٠%	٣٠٠	المجموع



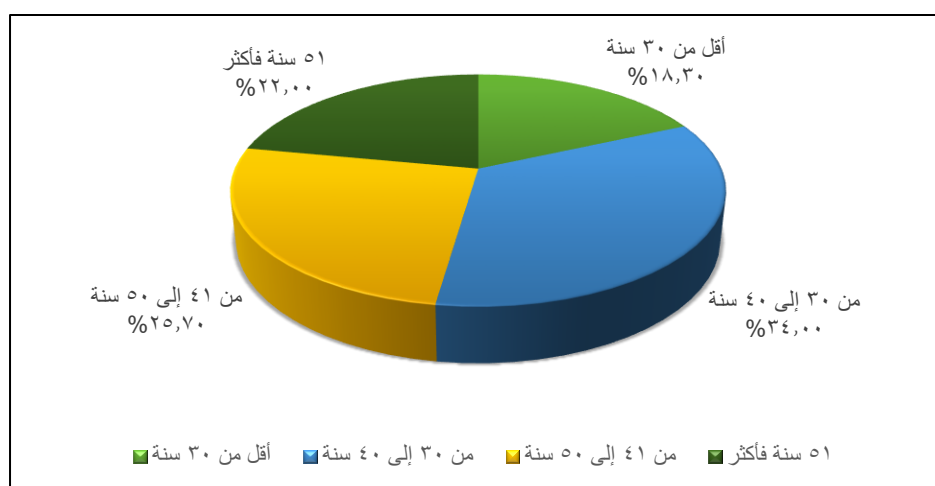
الشكل رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي هي (٥٤.٧%) وهي الخاصة بـ(ذكر)، وجاءت أقل نسبة (٤٥.٣%) وهي الخاصة بـ(أنثى).

٢. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٥٥	%١٨.٣
من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	١٠٢	%٣٤.٠
من ٤١ إلى ٥٠ سنة	٧٧	%٢٥.٧
٥١ سنة فأكثر	٦٦	%٢٢.٠
المجموع	٣٠٠	%١٠٠



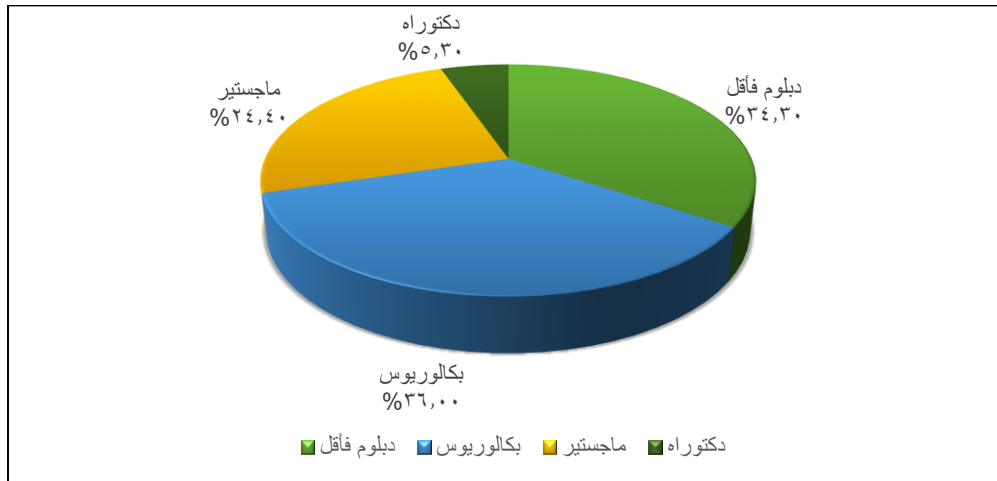
الشكل رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب العمر هي (٣٤.٠%) وهي الخاصة بـ(من ٣٠ إلى ٤٠ سنة)، ويليهما نسبة (٢٥.٧%) وهي الخاصة بـ(من ٤١ إلى ٥٠ سنة)، ويليهما نسبة (٢٢.٠%) وهي الخاصة بـ(٥١ سنة فأكثر)، بينما جاءت أقل نسبة (١٨.٣%) وهي الخاصة بـ(أقل من ٣٠ سنة).

٣. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
دبلوم فأقل	١٠٣	%٣٤.٣
بكالوريوس	١٠٨	%٣٦.٠
ماجستير	٧٣	%٢٤.٤
دكتوراه	١٦	%٥.٣
المجموع	٣٠٠	%١٠٠



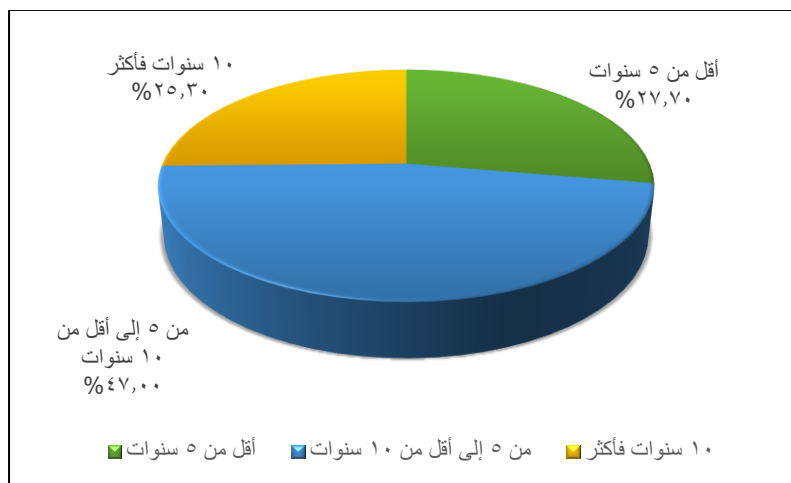
الشكل رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب المؤهل العلمي هي (٣٦.٠%) وهي الخاصة بـ(بكالوريوس)، ويليهما نسبة (٣٤.٣%) وهي الخاصة بـ(دبلوم فأقل)، ويليهما نسبة (٢٤.٤%) وهي الخاصة بـ(ماجستير)، بينما جاءت أقل نسبة (٥.٣%) وهي الخاصة بـ(دكتوراه).

٤. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (٣-٤) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٥ سنوات	٨٣	٢٧.٧%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٤١	٤٧.٠%
١٠ سنوات فأكثر	٧٦	٢٥.٣%
المجموع	٣٠٠	١٠٠%



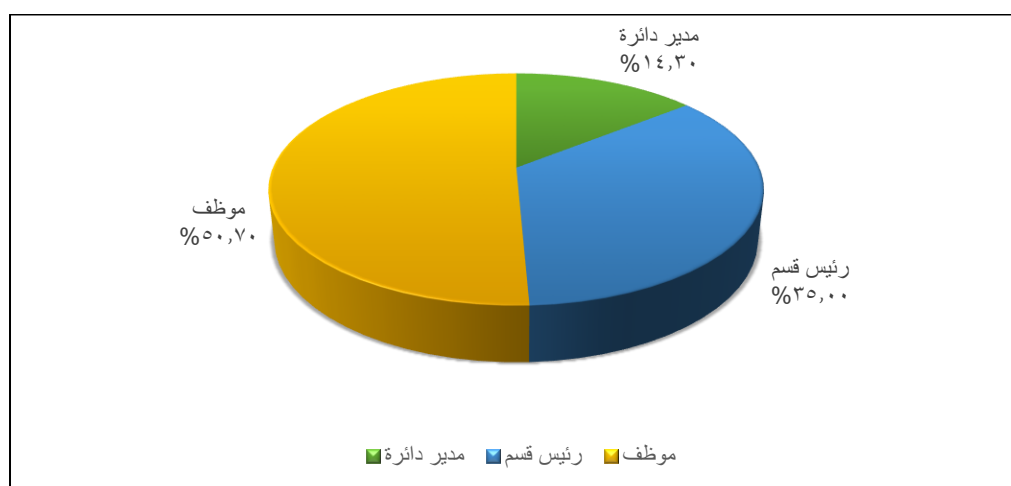
الشكل رقم (٣-٤) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب سنوات الخبرة هي (٤٧.٠%) وهي الخاصة بـ(من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، ويليهما نسبة (٢٧.٧%) وهي الخاصة بـ(أقل من ٥ سنوات)، بينما جاءت أقل نسبة (٢٥.٣%) وهي الخاصة بـ(١٠ سنوات فأكثر).

٥. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (٣-٥) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
١٤.٣%	٤٣	مدير دائرة
٣٥.٠%	١٠٥	رئيس قسم
٥٠.٧%	١٥٢	موظف
١٠٠%	٣٠٠	المجموع



الشكل رقم (٣-٥) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي هي (٥٠.٧%) وهي الخاصة بـ(موظف)، ويليهما نسبة (٣٥.٠%) وهي الخاصة بـ(رئيس قسم)، بينما جاءت أقل نسبة (١٤.٣%) وهي الخاصة بـ(مدير دائرة).

٥.٣ أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها:

قام الباحث بمراجعة أهداف الدراسة التي هدفت للكشف عن أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية عن طريق دراسة ميدانية على إمارة مكة المكرمة، وبعد الاطلاع على الأدب النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وجد أن أنسب وسيلة لجمع البيانات هي (الاستبانة)، وقد قام الباحث بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة في بناء الاستبانة وصياغة عبارتها حيث تم تحديد المحاور والأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة، كما تم تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد من الأبعاد، وجاءت الاستبانة على النحو التالي:

١.٥.٣ وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

١. الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية وتشتمل على (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
٢. الجزء الثاني: ويتكون من محاور الاستبانة، المتكونة من ثلاث محاور رئيسية وهم على النحو التالي:

- المحور الأول: أنماط القيادة، ويتكون من العبارة رقم (١) وحتى العبارة رقم (٣٠)، ويُقسم إلى (٦) أبعاد على النحو التالي:
 - البعد الأول: القيادة الاستبدادية، ويتكون من العبارة رقم (١) إلى العبارة رقم (٥).
 - البعد الثاني: القيادة بالمشاركة، ويتكون من العبارة رقم (٦) إلى العبارة رقم (١٠).
 - البعد الثالث: القيادة الحرة، ويتكون من العبارة رقم (١١) إلى العبارة رقم (١٥).
 - البعد الرابع: القيادة التحويلية، ويتكون من العبارة رقم (١٦) إلى العبارة رقم (٢٠).
 - البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية، ويتكون من العبارة رقم (٢١) إلى العبارة رقم (٢٥).
 - البعد السادس: القيادة التبادلية، ويتكون من العبارة رقم (٢٦) إلى العبارة رقم (٣٠).
- المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري، ويتكون من العبارة رقم (٣١) وحتى العبارة رقم (٥٠)، ويُقسم إلى (٤) أبعاد على النحو التالي:
 - البعد الأول: تحديد المشكلة، ويتكون من العبارة رقم (٣١) إلى العبارة رقم (٣٥).
 - البعد الثاني: جمع البيانات، ويتكون من العبارة رقم (٣٦) إلى العبارة رقم (٤٠).
 - البعد الثالث: تطوير البدائل، ويتكون من العبارة رقم (٤١) إلى العبارة رقم (٤٥).
 - البعد الرابع: اختيار البدائل، ويتكون من العبارة رقم (٤٦) إلى العبارة رقم (٥٠).
- المحور الثالث: جودة القرار الإداري، ويتكون من العبارة رقم (٥١) وحتى العبارة رقم (٧٠)، ويُقسم إلى (٤) أبعاد على النحو التالي:
 - البعد الأول: الإطار القانوني، ويتكون من العبارة رقم (٥١) إلى العبارة رقم (٥٥).
 - البعد الثاني: التطوير الذاتي، ويتكون من العبارة رقم (٥٦) إلى العبارة رقم (٦٠).
 - البعد الثالث: جودة المعلومات، ويتكون من العبارة رقم (٦١) إلى العبارة رقم (٦٥).
 - البعد الرابع: قيمة القرار، ويتكون من العبارة رقم (٦٦) إلى العبارة رقم (٧٠).

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (١)، لا أوافق (٢)، أوافق إلى حد ما (٣)، أوافق (٤)، أوافق بشدة (٥).

٢.٥.٣ صدق الأداة وثباتها:

• **صدق المحكمين:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعاد الباحث صياغة الاستبانة؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠٪) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٧٠) عبارة تم توزيعهم على ثلاث محاور.

• **صدق الأداة (الاستبانة):** صدق الاداة يعني التأكد من أنها سوق تقيس ما أعدت لقياسه، والذي عرفه الحاج (٢٠٢٠) على أنه "صلاحية الأسلوب، أو الأداة لقياس ما يراد قياسه، أو بمعنى آخر هو صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج، مما يسمح الانتقال منها للتعميم، والصدق نسبي إذ لا وجود لصدق مطلق"، وجاء صدق الأداة (الاستبانة) على النحو التالي:

أ. المحور الأول: أنماط القيادة

• **صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: أنماط القيادة.**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: أنماط القيادة، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٦) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: أنماط القيادة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: القيادة الاستبدادية					
١	.٧٥١**	٢	.٧٥٨**	٣	.٧٥٠**
٤	.٧٥٢**	٥	.٧٨٤**		
البعد الثاني: القيادة بالمشاركة					
٦	.٧٥٩**	٧	.٧٢٧**	٨	.٧٢٣**
٩	.٧٩٠**	١٠	.٧١٣**		
البعد الثالث: القيادة الحرة					
١١	.٧٠٨**	١٢	.٧٢٨**	١٣	.٧٢١**
١٤	.٧٥٤**	١٥	.٧٣٩**		
البعد الرابع: القيادة التحويلية					
١٦	.٧٧٨**	١٧	.٧١٠**	١٨	.٧٢٤**
١٩	.٧٤٧**	٢٠	.٧٥٦**		
البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية					
٢١	.٧٠٥**	٢٢	.٧٠٦**	٢٣	.٧٢٢**
٢٤	.٧١١**	٢٥	.٧١٤**		
البعد السادس: القيادة التبادلية					
٢٦	.٧٧٤**	٢٧	.٧٣١**	٢٨	.٧٩٧**
٢٩	.٧١٥**	٣٠	.٧٩١**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: أنماط القيادة، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: القيادة الاستبدادية بين (.٧٥٠**-.٧٨٤**)، وتراوحت في البعد الثاني: القيادة بالمشاركة بين (.٧١٣**-.٧٩٠**)، وتراوحت في البعد الثالث: القيادة الحرة بين (.٧٠٨**-.٧٥٤**)، وتراوحت في البعد الرابع: القيادة التحويلية بين (.٧١٠**-.٧٧٨**)، وتراوحت في البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية بين (.٧٠٥**-.٧٢٢**)، وتراوحت في البعد السادس: القيادة التبادلية بين (.٧١٥**-.٧٩١**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول بالاستبانة.

- **الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الأول: أنماط القيادة:** تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الأول: أنماط القيادة، من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٧) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول: أنماط القيادة

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: القيادة الاستبدادية	.٧٧٣**
٢	البعد الثاني: القيادة بالمشاركة	.٧٤٦**
٣	البعد الثالث: القيادة الحرة	.٧٦٨**
٤	البعد الرابع: القيادة التحويلية	.٧٧٥**
٥	البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية	.٧٨٨**
٦	البعد السادس: القيادة التبادلية	.٨٣١**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الأول: أنماط القيادة، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (.٧٤٦** - .٨٣١**)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول بالاستبانة.

ب. المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٨) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: تحديد المشكلة					
٣١	.٧٠٠**	٣٢	.٧٠٦**	٣٣	.٧٤١**
٣٤	.٧٣٩**	٣٥	.٧٠٣**		
البعد الثاني: جمع البيانات					
٣٦	.٧٢٩**	٣٧	.٧٢٦**	٣٨	.٧٣٧**
٣٩	.٧٦٤**	٤٠	.٧٠٧**		
البعد الثالث: تطوير البدائل					
٤١	.٧٤٦**	٤٢	.٧٥٨**	٤٣	.٧٥٦**
٤٤	.٧٣٦**	٤٥	.٧٦٨**		
البعد الرابع: اختيار البدائل					
٤٦	.٧٤٢**	٤٧	.٧٢٤**	٤٨	.٧٣٠**
٤٩	.٧٣٢**	٥٠	.٧٣١**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: تحديد المشكلة بين (٠.٧٠٠** - ٠.٧٤١**)، وتراوحت في البعد الثاني: جمع البيانات بين (٠.٧٠٧** - ٠.٧٦٤**)، وتراوحت في البعد الثالث: تطوير البدائل بين (٠.٧٣٦** - ٠.٧٦٨**)، وتراوحت في البعد الرابع: اختيار البدائل بين (٠.٧٢٤** - ٠.٧٤٢**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني بالاستبانة.

• **الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري:** تم التحقق من الصدق

البنائي العام لأبعاد المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري، من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٩) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني: عملية

صنع القرار الإداري

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: تحديد المشكلة	٠.٧٨١**
٢	البعد الثاني: جمع البيانات	٠.٧٨٧**
٣	البعد الثالث: تطوير البدائل	٠.٨٠٩**
٤	البعد الرابع: اختيار البدائل	٠.٨٣٠**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٧٨١** - ٠.٨٣٠**)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني بالاستبانة.

ج. المحور الثالث: جودة القرار الإداري.

• **صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: جودة القرار الإداري.**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثالث: جودة القرار الإداري، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١٠) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثالث: جودة القرار الإداري

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: الإطار القانوني					
٥١	.٧١١**	٥٢	.٧٢٢**	٥٣	.٧٠٧**
٥٤	.٧١٨**	٥٥	.٧٠٥**		
البعد الثاني: التطوير الذاتي					
٥٦	.٧٠١**	٥٧	.٧٢٤**	٥٨	.٧١٤**
٥٩	.٧٠٦**	٦٠	.٧١٣**		
البعد الثالث: جودة المعلومات					
٦١	.٧١٥**	٦٢	.٧١٦**	٦٣	.٧٢٠**
٦٤	.٧٠٨**	٦٥	.٧٣٢**		
البعد الرابع: قيمة القرار					
٦٦	.٧٢٦**	٦٧	.٧٧٨**	٦٨	.٧١٩**
٦٩	.٧٣٩**	٧٠	.٧٣٦**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثالث: جودة القرار الإداري، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: الإطار القانوني بين (.٧٠٥**-.٧٢٢**)، وتراوحت في البعد الثاني: التطوير الذاتي بين (.٧٠١**-.٧٢٤**)، وتراوحت في البعد الثالث: جودة المعلومات بين (.٧٠٨**-.٧٣٢**)، وتراوحت في البعد الرابع: قيمة القرار بين (.٧١٩**-.٧٧٨**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث بالاستنباط.

• الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري.

تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري، من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثالث، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١١) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثالث:

جودة القرار الإداري

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: الإطار القانوني	.٨٤٢**
٢	البعد الثاني: التطوير الذاتي	.٧٧٧**
٣	البعد الثالث: جودة المعلومات	.٧٩٢**
٤	البعد الرابع: قيمة القرار	.٨١٧**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (0.777^{**} - 0.842^{**})، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثالث بالاستبانة.

- **ثبات الأداة (الاستبانة):** ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات زمنية مختلفة، والذي عرفه بني يونس وأبو البصل (2018) على أنه "مدى التوافق والاتساق في نتائج الدراسة إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وبتعبير عملي فإن الثبات يشير إلى مدى استقرار نتائج القياس في ظروف متوالية على الرغم من عدم قدرة الباحث على التحكم في ظروف إجراء الاختبار"، وجاء ثبات الأداة (الاستبانة) على النحو التالي:
- **ثبات المحور الأول: أنماط القيادة.** تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أبعاد المحور الأول: أنماط القيادة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول: أنماط القيادة

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: القيادة الاستبدادية	٠.٨١٦
٢	البعد الثاني: القيادة بالمشاركة	٠.٧٩٧
٣	البعد الثالث: القيادة الحرة	٠.٧٨٠
٤	البعد الرابع: القيادة التحويلية	٠.٧٩٨
٥	البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية	٠.٧٥٦
٦	البعد السادس: القيادة التبادلية	٠.٨١٧
	معامل الثبات الكلي	٠.٩٣١

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول: أنماط القيادة، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (0.756 - 0.817)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.931)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الأول بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

- **ثبات المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري.** تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أبعاد المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: تحديد المشكلة	٠.٧٦٥
٢	البعد الثاني: جمع البيانات	٠.٧٨٤
٣	البعد الثالث: تطوير البدائل	٠.٨٠٨
٤	البعد الرابع: اختيار البدائل	٠.٧٨٣
	معامل الثبات الكلي	٠.٩٠١

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٧٦٥-٠.٨٠٨)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠.٩٠١)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الثاني بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

- **ثبات المحور الثالث: جودة القرار الإداري.** تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١٤) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: الإطار القانوني	٠.٧٥٧
٢	البعد الثاني: التطوير الذاتي	٠.٧٥٥
٣	البعد الثالث: جودة المعلومات	٠.٧٦٥
٤	البعد الرابع: قيمة القرار	٠.٧٩٣
	معامل الثبات الكلي	٠.٨٩٧

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٧٩٣-٠.٧٥٥)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠.٨٩٧)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الثالث بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

٦.٣ الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعي الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

٦. **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة، وسرد استجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة.

٧. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لحساب متوسطات عبارات الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية لأبعاد الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.

٨. **معامل ارتباط بيرسون:** لحساب الاتساق الداخلي بين عبارات وأبعاد الاستبانة.

٩. **معامل كرونباخ ألفا:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بحساب الارتباط الداخلي بين أبعاد وعبارات الاستبانة.

١٠. **اختبار (T-test):** اختبار معلمي لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، في حالة عينتين مستقلتين (النوع الاجتماعي).

١١. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): اختبار معلمي لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، في حالة أكثر من عینتین مستقلتین (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

١٢. تحليل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لاختبار تأثير متغير مستقل على متغير تابع (أثر أنماط القيادة على عملية صنع القرار الإداري وجودة القرار الإداري).

١٣. معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، عالية (٤)، عالية جداً (٥)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل بعد بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

الفصل الرابع: نتائج أسئلة الدراسة

١.٤ تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها ويلي ذلك تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

٢.٤ القسم الأول: أسئلة الدراسة

- أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول الذي ينص على: "ما مستوى استخدام أنماط القيادة في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟"

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: أنماط القيادة، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: أنماط القيادة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
١	البعد الأول: القيادة الاستبدادية	٢.٤٨	١.٣٤٨	٦	منخفضة
٢	البعد الثاني: القيادة بالمشاركة	٤.٢٩	١.١٣٤	٣	عالية جداً
٣	البعد الثالث: القيادة الحرة	٢.٥٨	١.٢٥٠	٥	منخفضة
٤	البعد الرابع: القيادة التحويلية	٤.٣٤	١.١٥٩	٢	عالية جداً
٥	البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية	٤.١٦	١.٢٧٧	٤	عالية
٦	البعد السادس: القيادة التبادلية	٤.٤٢	١.١٠٥	١	عالية جداً
المتوسط العام		٣.٧١	١.١٠٣	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: أنماط القيادة، قد جاء بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (١.١٠٣) وبدرجة استجابة (عالية)، وقد جاء في الترتيب الأول (البعد السادس: القيادة التبادلية) بمتوسط حسابي (٤.٤٢) وانحراف معياري (١.١٠٥) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، ويليه في الترتيب الثاني (البعد الرابع: القيادة التحويلية) بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وانحراف معياري (١.١٥٩) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، ويليه في الترتيب الثالث (البعد الثاني: القيادة بالمشاركة) بمتوسط حسابي (٤.٢٩) وانحراف معياري (١.١٣٤) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، ويليه في الترتيب الرابع (البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (٤.١٦) وانحراف معياري (١.٢٧٧) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه

في الترتيب الخامس (البعد الثالث: القيادة الحرة) بمتوسط حسابي (٢.٥٨) وانحراف معياري (١.٢٥٠) وبدرجة استجابة (منخفضة)، ويليه في الترتيب السادس والأخير (البعد الأول: القيادة الاستبدادية) بمتوسط حسابي (٢.٤٨) وانحراف معياري (١.٣٤٨) وبدرجة استجابة (منخفضة).

ويمكن تفسير حصول المحور الأول: أنماط القيادة، على درجة استجابة (عالية)، إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تسعى الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة إلى تطوير الأداء وتعزيز الكفاءة من خلال تطبيق أنماط قيادة حديثة وفعالة، فهذه الرؤية تشجع على تبني أساليب قيادية متطورة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما تحرص المؤسسات الحكومية على تدريب وتأهيل الكوادر القيادية، مما يسهم في تحسين مهارات القادة واعتمادهم على أنماط قيادة متطورة تركز على التوجيه والتحفيز والإدارة الفعالة.

وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الأول: أنماط القيادة، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

• البعد الأول: القيادة الاستبدادية.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: القيادة الاستبدادية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: القيادة الاستبدادية

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
١	يصر المدير على أن يكون قراره النهائي دون التشاور مع الآخرين.	٤٥	١٦	٥٢	٧٩	١٠٨		٢.٣٧	١.٤٠٢	٣	منخفضة
		%	١٥	٥.٣	١٧.٣	٢٦.٣	٣٦				
٢	يصدر المدير الأوامر بشكل قطعي دون تبرير.	٦١	٤٣	٦٢	٥٧	٧٧		٢.٨٥	١.٤٦٩	١	متوسطة
		%	٢٠.٣	١٤.٣	٢٠.٧	١٩	٢٥.٧				
٣	يستخدم المدير لغة حادة في التعامل مع الموظفين.	١٨	٢٩	٦١	٩٥	٩٧		٢.٢٥	١.١٨١	٤	منخفضة
		%	٦	٩.٧	٢٠.٣	٣١.٧	٣٢.٣				
٤	يرتبط تقدم الموظف في العمل بشكل مباشر برضاء المدير عنه.	٧١	٢١	٥٤	٧٣	٨١		٢.٧٦	١.٥١٣	٢	متوسطة
		%	٢٣.٧	٧	١٨	٢٤.٣	٢٧				
٥	يستخدم المدير التهديد والعقاب لتوجيه الموظفين.	٣٦	٢٠	٢٩	٩٠	١٢٥		٢.١٧	١.٣٥٥	٥	منخفضة
		%	١٢	٦.٧	٩.٧	٣٠	٤١.٧				
المتوسط العام											
								٢.٤٨	١.٣٤٨	منخفضة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: القيادة الاستبدادية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٢.٤٨) وانحراف معياري (١.٣٤٨) وبدرجة استجابة (منخفضة)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢) (يصدر المدير الأوامر بشكل قطعي دون تبرير) بمتوسط حسابي (٢.٨٥) وانحراف معياري (١.٤٦٩) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٤) (يرتبط تقدم الموظف في العمل بشكل

مباشر برضاء المدير عنه) بمتوسط حسابي (٢.٧٦) وانحراف معياري (١.٥١٣) وبدرجة استجابة (متوسطة)،
ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥) (يستخدم المدير التهديد والعقاب لتوجيه الموظفين) بمتوسط حسابي
(٢.١٧) وانحراف معياري (١.٣٥٥) وبدرجة استجابة (منخفضة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات
البعد الأول بين (١.١٨١-١.٥١٣) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك
العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الأول: القيادة الاستبدادية، على درجة استجابة (منخفضة)، إلى أن الحكومات
أصبحت تميل نحو استخدام أساليب قيادة أكثر ديمقراطية وتشاركية، حيث تهدف هذه الأساليب إلى تعزيز
مشاركة الموظفين في صنع القرارات بدلاً من الاعتماد على الأوامر والتوجيهات الصارمة، حيث تسعى
الحكومات إلى تطبيق مبادئ الحوكمة التي تعزز الشفافية، المساءلة، والمشاركة المجتمعية، وهذه المبادئ
تتناقض مع أساليب القيادة الاستبدادية التي تقوم على السيطرة الفردية واتخاذ القرارات دون استشارة الآخرين.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٢) (يصدر المدير الأوامر بشكل قطعي دون تبرير) على الترتيب
الأول، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن المدير يميل إلى توفير تفسيرات وراء كل قرار أو مهمة يطلب
من الموظفين تنفيذها، حيث يساهم توفير التبريرات في بناء الثقة بين المدير والموظفين، حيث يشعر
الموظفون بأنهم شركاء في عملية اتخاذ القرار وأنهم يفهمون الأسباب الكامنة وراء المهام الموكلة إليهم.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٥) (يستخدم المدير التهديد والعقاب لتوجيه الموظفين) على الترتيب
الأخير، بدرجة استجابة (منخفضة)، إلى بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة تشعر الموظفون بالأمان والقدرة على
التعبير عن أفكارهم، مما يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم، كما يصبحون أكثر حماساً لاكتساب مهارات
جديدة ومعرفة أحدث التطورات في مجال عملهم، ويرتبطون بشكل أكبر بشركتهم ويصبحون أقل عرضة
للبحث عن فرص عمل أخرى.

• البعد الثاني: القيادة بالمشاركة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني:
القيادة بالمشاركة، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك
الجدول التالي:

**الجدول رقم (٤-٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
أفراد العينة للبعد الثاني: القيادة بالمشاركة**

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
٦	يمنح المدير الموظفين الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.	ك	٢٠٠	٥٨	١٥	١٣	١٤	٤.٣٩	١.٠٧٨	٣	عالية جداً
		%	٦٦.٧	١٩.٣	٥	٤.٣	٤.٧				
٧	يشرك المدير الموظفين في مراحل عملية صنع القرار.	ك	١٩٢	١٠	٥٠	٢٣	٢٥	٤.٠٧	١.٣٦٦	٤	عالية
		%	٦٤	٣.٣	١٦.٧	٧.٧	٨.٣				
٨	يحرص المدير على بناء علاقات قائمة على الثقة والشفافية بينه وبين الموظفين.	ك	٢١٧	٣٦	٢١	١٦	١٠	٤.٤٥	١.٠٥٤	٢	عالية جداً
		%	٧٢.٣	١٢	٧	٥.٣	٣.٣				
٩	يشجع المدير على التعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.	ك	١٦٤	٤١	٤٢	٢٦	٢٧	٣.٩٦	١.٣٥٩	٥	عالية
		%	٥٤.٧	١٣.٧	١٤	٨.٧	٩				
١٠	ينظم المدير برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.	ك	٢٤٩	١٤	١٢	١٣	١٢	٤.٥٨	١.٠٣٣	١	عالية جداً
		%	٨٣	٤.٧	٤	٤.٣	٤				
المتوسط العام											
								٤.٢٩	١.١٣٤		عالية جداً

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: القيادة بالمشاركة، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٤.٢٩) وانحراف معياري (١.١٣٤) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٠) (ينظم المدير برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين) بمتوسط حسابي (٤.٥٨) وانحراف معياري (١.٠٣٣) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٨) (يحرص المدير على بناء علاقات قائمة على الثقة والشفافية بينه وبين الموظفين) بمتوسط حسابي (٤.٤٥) وانحراف معياري (١.٠٥٤) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٩) (يشجع المدير على التعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة) بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري (١.٣٥٩) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني بين (١.٠٣٣-١.٣٦٦) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثاني: القيادة بالمشاركة، على درجة استجابة (عالية جداً)، إلى سعى العديد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك منطقة مكة المكرمة، إلى تعزيز مفاهيم الحوكمة الرشيدة والشفافية. القيادة بالمشاركة تتوافق مع هذه القيم لأنها تشجع على تبادل الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يعزز المساءلة والشفافية داخل المؤسسات، ومع تزايد تنوع الخبرات والمؤهلات في الجهات الحكومية، أصبحت القيادة بالمشاركة أسلوباً مثالياً للاستفادة من جميع القدرات والإمكانات المتاحة، فهذا النوع من القيادة يتيح للموظفين من مختلف التخصصات والخبرات تقديم مساهمات فعالة، مما يرفع من مستوى الجودة في الأداء الحكومي، ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٠) (ينظم المدير برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى أن التعليم المستمر والتطوير المهني هو استثمار استراتيجي تقوم به المؤسسات لتحقيق العديد من الأهداف، حيث يشعر

الموظفون بتقدير أكبر عندما تستثمر المؤسسة في تطويرهم، مما يعزز من ولائهم للمؤسسة ويزيد من إنتاجيتهم، كما ان التدريب المستمر يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومعرفة أحدث التقنيات، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل، ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٩) (يشجع المدير على التعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى يساهم تشجيع المدير على التعاون بين الموظفين في بناء بيئة عمل إيجابية وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة، حيث يدرك المدير أن الجمع بين المهارات والخبرات المختلفة للموظفين يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي، كما يعتقد أن التعاون يشجع على تبادل الأفكار وتوليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشاكل.

• **البعد الثالث: القيادة الحرة.** تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: القيادة الحرة، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: القيادة الحرة

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
١	يتصف المدير بالارتجال وعدم الاستقرار في القرارات.	٤٦	٥٨	٣١	١٢٤	٤١		٢.٨١	١.٣١٨	١	متوسطة
		%	١٥.٣	١٩.٣	١٠.٣	٤١.٣	١٣.٧				
١	يفتقر المدير إلى الرؤية الاستراتيجية الطويلة المدى.	٢٧	١٣	٣٨	١٧٣	٤٩		٢.٣٢	١.٠٨٤	٥	منخفضة
		%	٩	٤.٣	١٢.٧	٥٧.٧	١٦.٣				
١	يعتمد المدير على أساليب إدارة قديمة وغير فعالة.	٥٠	٤٠	٤٩	٩٧	٦٤		٢.٧٢	١.٣٧٩	٢	متوسطة
		%	١٦.٧	١٣.٣	١٦.٣	٣٢.٣	٢١.٣				
١	يفتقر المدير إلى التواصل الفعال مع الموظفين.	٣٥	٣٠	٣٦	١٢٠	٧٩		٢.٤١	١.٢٩٤	٤	منخفضة
		%	١١.٧	١٠	١٢	٤٠	٢٦.٣				
١	يعطي المدير الأولوية لمصالحه الخاصة على حساب مصلحة الآخرين	٥٠	٣٣	٣٤	١٢٣	٦٠		٢.٦٣	١.٣٦٣	٣	متوسطة
		%	١٦.٧	١١	١١.٣	٤١	٢٠				
المتوسط العام											
								٢.٥٨	١.٢٥٠		منخفضة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: القيادة الحرة، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٢.٥٨) وانحراف معياري (١.٢٥٠) وبدرجة استجابة (منخفضة)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١١) (يتصف المدير بالارتجال وعدم الاستقرار في القرارات) بمتوسط حسابي (٢.٨١) وانحراف معياري (١.٣١٨) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٣) (يعتمد المدير على أساليب إدارة قديمة وغير فعالة) بمتوسط حسابي (٢.٧٢) وانحراف معياري (١.٣٧٩) وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٢) (يفتقر المدير إلى الرؤية الاستراتيجية الطويلة المدى) بمتوسط حسابي (٢.٣٢) وانحراف معياري (١.٠٨٤) وبدرجة استجابة (منخفضة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (١.٠٨٤-١.٣٧٩) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك

العبارات، ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: القيادة الحرة، على درجة استجابة (منخفضة)، إلى اعتماد الجهات الحكومية على هياكل تنظيمية وإدارية واضحة وقواعد صارمة لتنظيم العمل، وهذا يقلل من احتمالية ظهور القيادة الحرة التي تتسم بالافتقار إلى الوضوح والتنظيم، كما ان الجهات الحكومية ملتزمة بتطبيق قوانين ولوائح تنظيمية، مما يفرض ضرورة اتباع أنماط قيادة مبنية على الانضباط والرقابة، وبالتالي يقلل من فرصة وجود قيادة حرة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١١) (يتصف المدير بالارتجال وعدم الاستقرار في القرارات) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى وجود آليات محددة لاتخاذ القرارات ومسارات واضحة للموافقة عليها يساعد على تجنب الارتجال والتسرع، فعندما يكون لدى المدير المعلومات الكافية والحديثة، يصبح قادراً على اتخاذ قرارات مستتيرة، وإذا كانت ثقافة المؤسسة تشجع على التفكير النقدي واتخاذ القرارات المدروسة، فإن ذلك سينعكس إيجاباً على أداء المدير، ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٢) (يفتقر المدير إلى الرؤية الاستراتيجية الطويلة المدى) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (منخفضة)، إلى تشجيع المؤسسة على التفكير الإبداعي والابتكار والتعلم المستمر الذي يساهم في تطوير الرؤية الاستراتيجية، بجانب دعم الإدارة العليا للرؤية الاستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها، كما تتطلب التغيرات التكنولوجية السريعة تطوير استراتيجيات جديدة للتكيف معها.

• **البعد الرابع: القيادة التحويلية.** تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: القيادة التحويلية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: القيادة التحويلية

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
١٦	يتصرف المدير بأسلوب يعزز من خلاله احترام الموظفين له.	ك	٢٣٦	١٣	٢١	١٧	١٣	٤.٤٧	١.١٢٠	٣	عالية جداً
		%	٧٨.٧	٤.٣	٧	٥.٧	٤.٣				
١٧	يحرص المدير على إيصال تصورات حول مستقبل المؤسسة للموظفين.	ك	١٧٢	٤٥	١٤	٤٠	٢٩	٣.٩٧	١.٤٢٤	٥	عالية
		%	٥٧.٣	١٥	٤.٧	١٣.٣	٩.٧				
١٨	يشجع المدير الموظفين على النظر للمشكلات من زوايا مختلفة.	ك	٢٤٢	١١	١٦	٢٠	١١	٤.٥١	١.٠٩٦	٢	عالية جداً
		%	٨٠.٧	٣.٧	٥.٣	٦.٧	٣.٧				
١٩	يحرص المدير على تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن أدائهم.	ك	١٩٩	٢٧	١٧	١٦	٤١	٤.٠٩	١.٤٧١	٤	عالية
		%	٦٦.٣	٩	٥.٧	٥.٣	١٣.٧				
٢٠	يهتم المدير بالمقترحات الجديدة التي يطرحها الموظفون.	ك	٢٥٤	١٤	١٠	١٢	١٠	٤.٦٣	٠.٩٧١	١	عالية جداً
		%	٨٤.٧	٤.٧	٣.٣	٤	٣.٣				
المتوسط العام											
								٤.٣٤	١.١٥٩		عالية جداً

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع: القيادة التحويلية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٤.٣٤) وانحراف معياري (١.١٥٩) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٠) (يهتم المدير بالمقترحات الجديدة التي يطرحها الموظفون) بمتوسط حسابي (٤.٦٣) وانحراف معياري (٠.٩٧١) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٨) (يشجع المدير الموظفين على النظر للمشكلات من زوايا مختلفة) بمتوسط حسابي (٤.٥١) وانحراف معياري (١.٠٩٦) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٧) (يحرص المدير على إيصال تصوراتهِ حول مستقبل المؤسسة للموظفين) بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وانحراف معياري (١.٤٢٤) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع بين (١.٤٧١-٠.٩٧١) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الرابع: القيادة التحويلية، على درجة استجابة (عالية جداً)، إلى ارتباط القيادة التحويلية بالتغيير والابتكار، وهذان عنصران أساسيان في رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تسعى الجهات الحكومية في مكة المكرمة إلى تحقيق التحول الشامل في الأداء والخدمات، بما يتوافق مع الأهداف الطموحة للرؤية، وبالتالي يزداد استخدام القيادة التحويلية لتحقيق التغيير المستدام، كما تسعى الحكومة في مكة المكرمة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٢٠) (يهتم المدير بالمقترحات الجديدة التي يطرحها الموظفون) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى اعتقاد المدير أن الأفكار الجديدة هي مفتاح النجاح المستدام للمؤسسة، ويسعى لتشجيع الابتكار، كما يدرك المدير أن التطور والتغيير أمران لا مفر منهما، وأن تبني الأفكار الجديدة هو وسيلة للتكيف مع التغيرات في السوق.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٧) (يحرص المدير على إيصال تصوراتهِ حول مستقبل المؤسسة للموظفين) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى حرص المدير على مشاركة موظفيه في رؤيته المستقبلية للمؤسسة يساهم في بناء بيئة عمل محفزة وإيجابية، وزيادة التزام الموظفين بأهداف المنظمة، حيث إن مشاركة الرؤية المستقبلية تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، وتساعد على بناء بيئة عمل شفافة حيث يعرف الجميع الأهداف المرجوة.

• البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
أفراد العينة للبعد الخامس: القيادة الاستراتيجية

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٢	يملك المدير القدرة على تصور مستقبل أفضل للمؤسسة.	ك	٢٠.٢	١٧	١٣	٣٩	٢٩	٤.٠٨	١.٤٥٢	٣	عالية
		%	٦٧.٣	٥٠.٧	٤.٣	١٣	٩.٧				
٢	يضع المدير خطط عمل شاملة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية.	ك	٢١٩	٢٥	٢١	١٤	٢١	٤.٣٦	١.٢٢٢	٢	عالية جداً
		%	٧٣	٨.٣	٧	٤.٧	٧				
٢	يتخذ المدير قرارات تعتمد على تحليل دقيق للمعلومات.	ك	١٧٤	٢٤	٢٣	٤٨	٣١	٣.٨٧	١.٤٨٩	٥	عالية
		%	٥٨	٨	٧.٧	١٦	١٠.٣				
٢	يحرص المدير على بناء شراكات فعالة مع مختلف الجهات الحكومية.	ك	١٦٥	٤٧	٣٢	٢٩	٢٧	٣.٩٨	١.٣٦٣	٤	عالية
		%	٥٥	١٥.٧	١٠.٧	٩.٧	٩				
٢	يتحمل المدير المسؤولية عن نتائج القرارات التي يتخذها.	ك	٢٤٤	١٥	١٢	١١	١٨	٤.٥٢	١.١٢٩	١	عالية جداً
		%	٨١.٣	٥	٤	٣.٧	٦				
المتوسط العام											
								٤.١٦	١.٢٧٧		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الخامس: القيادة الاستراتيجية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٤.١٦) وانحراف معياري (١.٢٧٧) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٥) (يتحمل المدير المسؤولية عن نتائج القرارات التي يتخذها) بمتوسط حسابي (٤.٥٢) وانحراف معياري (١.١٢٩) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٢) (يضع المدير خطط عمل شاملة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية) بمتوسط حسابي (٤.٣٦) وانحراف معياري (١.٢٢٢) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٣) (يتخذ المدير قرارات تعتمد على تحليل دقيق للمعلومات) بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (١.٤٨٩) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس بين (١.١٢٩-١.٤٨٩) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية، على درجة استجابة (عالية)، إلى التركيز على التحول الرقمي في المملكة حيث تسعى الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة إلى اعتماد أحدث التقنيات والابتكارات في تقديم الخدمات، فالقيادة الاستراتيجية تمكن هذه الجهات من استغلال الفرص التكنولوجية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مستدامة تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٢٥) (يتحمل المدير المسؤولية عن نتائج القرارات التي يتخذها) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى أن تحمل المدير للمسؤولية عن نتائج قراراته أحد أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، حيث يتميز المدير القيادي بالثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة، والمسؤولية، والرغبة في تحقيق النجاح، وكلما زادت خبرة المدير في مجال عمله ومعرفته بالمؤسسة، زادت قدرته على توقع النتائج وتحمل المسؤولية.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٢٣) (يتخذ المدير قرارات تعتمد على تحليل دقيق للمعلومات) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى مستوى عالٍ من الاحترافية والمسؤولية في العمل فكلما زادت خبرة المدير في المجال، زادت قدرته على جمع وتحليل المعلومات بشكل دقيق وفعال، كما أن المدراء الذين يتمتعون بقدرات تحليلية قوية يستطيعون تفكيك المشكلات المعقدة إلى عناصرها الأساسية وتقييم الخيارات المتاحة بشكل موضوعي.

• البعد السادس: القيادة التبادلية.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السادس: القيادة التبادلية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد السادس: القيادة التبادلية

م	العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
٢٦	يوفر المدير الاحتياجات اللوجستية التي يحتاجها الموظفون للقيام بالمهام الموكلة إليهم.	٢١٦	٣٥	١٤	١٨	١٧	٤.٣٨	١.١٧٢	٣	عالية جداً
		%	٧٢	١١.٧	٤.٧	٦				
٢٧	يحفز المدير الموظفين على تحقيق أكثر مما يتوقعون.	٢٥٩	١٥	٩	٨	٩	٤.٦٩	.٨٩٢	١	عالية جداً
		%	٨٦.٣	٥	٣	٢.٧				
٢٨	يتعامل المدير مع الموظفين بشفافية في تطبيق العقوبات.	٢١٥	٢٠	١٩	٢٨	١٨	٤.٢٩	١.٢٧١	٤	عالية جداً
		%	٧١.٧	٦.٧	٦.٣	٩.٣				
٢٩	يتابع المدير الأخطاء المؤثرة على تحقيق أهداف المؤسسة.	٢٤٥	١٥	١٦	١٣	١١	٤.٥٧	١.٠٢٧	٢	عالية جداً
		%	٨١.٧	٥	٥.٣	٤.٣				
٣٠	يثني المدير على الأساليب الجديدة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.	١٩٩	٣٦	١٦	١٨	٣١	٤.١٨	١.٣٦٤	٥	عالية
		%	٦٦.٣	١٢	٥.٣	٦				
المتوسط العام										
							٤.٤٢	١.١٠٥		عالية جداً

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد السادس: القيادة التبادلية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٤.٤٢) وانحراف معياري (١.١٠٥) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٧) (يحفز المدير الموظفين على تحقيق أكثر مما يتوقعون) بمتوسط حسابي (٤.٦٩) وانحراف معياري (٠.٨٩٢) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٩) (يتابع المدير الأخطاء المؤثرة على تحقيق أهداف المؤسسة) بمتوسط حسابي (٤.٥٧) وانحراف معياري (١.٠٢٧) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣٠) (يثني المدير على الأساليب الجديدة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة) بمتوسط حسابي (٤.١٨) وانحراف معياري (١.٣٦٤) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد السادس بين (٠.٨٩٢-١.٣٦٤) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء

أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات، ويمكن تفسير حصول البعد السادس: القيادة التبادلية، على درجة استجابة (عالية جداً)، إلى أن القيادة التبادلية تقوم على أساس التعاون المتبادل بين القادة والموظفين، وهو ما قد يكون متسقاً مع الثقافة السائدة في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، حيث يُشجع العمل الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات، كما أن هناك توجه حديث في الإدارات الحكومية نحو تطبيق أساليب قيادة حديثة، بما في ذلك القيادة التبادلية، والتي تركز على العلاقة التفاعلية بين القائد والموظفين.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٢٧) (يحفز المدير الموظفين على تحقيق أكثر مما يتوقعون) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى شعور العديد من المديرين برغبة قوية في تحقيق النجاح وتحقيق أهداف الفريق، مما يدفعهم إلى دفع الموظفين لتحقيق المزيد، وقد يسعى المديرون إلى الترقية أو الحصول على مكافآت مالية أو معنوية، مما يدفعهم إلى إظهار نتائج إيجابية من خلال فريقهم.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣٠) (يثني المدير على الأساليب الجديدة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى فعالية الأساليب الجديدة في زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، وتحقيق أهداف مالية محددة، وقد تكون الأساليب الجديدة قد قدمت حلولاً مبتكرة لمشاكل كانت تواجه المؤسسة سابقاً، مما يزيد من قيمتها في نظر المدير.

• ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى استخدام عملية اتخاذ القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟"

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: عملية صنع

القرار الإداري

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الترتبة
١	البعد الأول: تحديد المشكلة	٤.٠٢	١.٣١٠	عالية	٢
٢	البعد الثاني: جمع البيانات	٣.٨٥	١.٤٢٩	عالية	٣
٣	البعد الثالث: تطوير البدائل	٤.١٤	١.٢٥٢	عالية	١
٤	البعد الرابع: اختيار البدائل	٣.٧٤	١.٤٧٥	عالية	٤
المتوسط العام		٣.٩٤	١.٣٥٧	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري، قد جاء بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (١.٣٥٧) وبدرجة استجابة (عالية)، وقد جاء في الترتيب الأول (البعد الثالث: تطوير البدائل) بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (١.٢٥٢) وبدرجة استجابة (عالية)،

ويليه في الترتيب الثاني (البعد الأول: تحديد المشكلة) بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (١.٣١٠) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الثالث (البعد الثاني: جمع البيانات) بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (١.٤٢٩) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الرابع (البعد الرابع: اختيار البدائل) بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (١.٤٧٥) وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن مكة المكرمة تعتبر منطقة استراتيجية وهامة على المستويين الوطني والدولي، مما يستدعي اتخاذ قرارات إدارية سريعة وفعالة لمواكبة التغيرات والتحديات، سواء في المجالات الاقتصادية أو السياحية أو الاجتماعية.

وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

- **البعد الأول: تحديد المشكلة.** تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: تحديد المشكلة، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: تحديد المشكلة

م	العبارة	درجة الاستجابة						الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي			
٣١	القيام بعملية فحص للوضع الحالي للكشف عن المشكلات الكامنة.	١٩٣	٢٥	٣٢	٢٨	٢٢	٤.١٣	١.٣٣١	٣	عالية
		٦٤.٣ %	٨.٣	١٠.٧	٩.٣	٧.٣				
٣٢	يتم مقارنة الوضع الحالي بالوضع المأمول للمؤسسة.	٢٢٢	١٩	١٨	٢٣	١٨	٤.٣٥	١.٢٣٨	١	عالية جداً
		٧٤ %	٦.٣	٦	٧.٧	٦				
٣٣	التركيز على المشاكل التي تؤثر على تقديم الخدمات للمواطنين.	١٣٨	٥٢	٤٧	٢٩	٣٤	٣.٧٧	١.٤٠٦	٤	عالية
		٤٦ %	١٧.٣	١٥.٧	٩.٧	١١.٣				
٣٤	يتم تقييم نتائج القرارات السابقة للكشف عن المشاكل الحالية.	٢٠٥	٣٢	١٩	٢١	٢٣	٤.٢٥	١.٢٨٨	٢	عالية جداً
		٦٨.٣ %	١٠.٧	٦.٣	٧	٧.٧				
٣٥	تحدد أوجه القصور في تطبيق القوانين واللوائح بشكل صحيح.	١٤٢	٣٣	٣٧	٤٧	٤١	٣.٦٣	١.٥٢٤	٥	عالية
		٤٧.٣ %	١١	١٢.٣	١٥.٧	١٣.٧				
المتوسط العام								٤.٠٢	١.٣١٠	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: تحديد المشكلة، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٤.٠٢) وانحراف معياري (١.٣١٠) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٣٢) (يتم مقارنة الوضع الحالي بالوضع المأمول للمؤسسة) بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري (١.٢٣٨) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٤) (يتم تقييم نتائج القرارات السابقة للكشف عن المشاكل الحالية) بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وانحراف معياري (١.٢٨٨) وبدرجة استجابة (عالية)

جداً)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣٥) (تحدد أوجه القصور في تطبيق القوانين واللوائح بشكل صحيح) بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (١.٥٢٤) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول بين (١.٢٣٨-١.٥٢٤) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات، ويمكن تفسير حصول البعد الأول: تحديد المشكلة، على درجة استجابة (عالية)، إلى تزايد التركيز على الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي، فبات من الضروري على الجهات الحكومية تحديد المشكلات بشكل دقيق وواضح قبل اتخاذ أي قرار، وهذا الإجراء يساعد في تجنب الأخطاء المحتملة وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية، ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣٢) (يتم مقارنة الوضع الحالي بالوضع المأمول للمؤسسة) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى أن المؤسسات تشهد تغييرات سريعة في التكنولوجيا، والأسواق، والتشريعات، مما يتطلب من صانعي القرار التكيف بسرعة واتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات متغيرة باستمرار.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣٥) (تحدد أوجه القصور في تطبيق القوانين واللوائح بشكل صحيح) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن القوانين واللوائح تعد حجر الزاوية في أي نظام إداري، فهي توفر الإطار القانوني الذي يحكم عمل المؤسسات ويضمن سير العمل بسلاسة وشفافية، ومع ذلك، قد تواجه بعض التحديات في تطبيق هذه القوانين بشكل صحيح.

● **البعد الثاني: جمع البيانات.** تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: جمع البيانات، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤ - ١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: جمع البيانات

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٣٦	يتم تقييم البيانات المتوفرة للوصول إلى قرارات مبنية على حقائق.	١٥٦	٢٩	٢٤	٤٦	٤٥	٣.٦٨	١.٥٧٢	٤	عالية	
		٥٢	٩.٧	٨	١٥.٣	١٥					
٣٧	الحرص على جمع مختلف البيانات لتكوين صورة شاملة قبل اتخاذ القرارات.	١٨٥	٢٩	٣٣	٢٧	٢٦	٤.٠٧	١.٣٦٧	٢	عالية	
		٦١.٧	٩.٧	١١	٩	٨.٧					
٣٨	الاعتماد على البيانات لتقييم الأداء الحالي وتحديد التحديات والفرص.	١٥٤	٢٤	٥١	٣٨	٣٣	٣.٧٦	١.٤٥٩	٣	عالية	
		٥١.٣	٨	١٧	١٢.٧	١١					
٣٩	التواصل مع الأطراف المعنية للحصول على البيانات الضرورية لدعم القرار.	١٩٥	٣٣	٢١	٣٣	١٨	٤.١٨	١.٢٩٤	١	عالية	
		٦٥	١١	٧	١١	٦					
٤٠	الاستفادة من البيانات التاريخية لفهم السياقات والتوجهات.	١٤٢	٤٥	١١	٤٦	٥٦	٣.٥٧	١.٦٢١	٥	عالية	
		٤٧.٣	١٥	٣.٧	١٥.٣	١٨.٧					
المتوسط العام											
							٣.٨٥	١.٤٢٩		عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: جمع البيانات، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٣.٨٥) وانحراف معياري (١.٤٢٩) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٣٩) (التواصل مع الأطراف المعنية للحصول على البيانات الضرورية لدعم القرار) بمتوسط حسابي (٤.١٨) وانحراف معياري (١.٢٩٤) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٧) (الحرص على جمع مختلف البيانات لتكوين صورة شاملة قبل اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري (١.٣٦٧) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٠) (الاستفادة من البيانات التاريخية لفهم السياقات والتوجهات) بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف معياري (١.٦٢١) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني بين (١.٦٢١-١.٢٩٤) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثاني: جمع البيانات، على درجة استجابة (عالية)، إلى سعى الجهات الحكومية إلى تعزيز الشفافية والمساءلة أمام المواطنين، ويتطلب ذلك جمع بيانات دقيقة وشاملة لدعم اتخاذ القرارات وإظهار النتائج للمجتمع، كما أن عملية جمع البيانات تساعد على فهم احتياجات المواطنين بشكل أفضل، مما يمكن الجهات الحكومية من تحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية توقعات الجمهور.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣٩) (التواصل مع الأطراف المعنية للحصول على البيانات الضرورية لدعم القرار) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن التواصل الفعال مع الأطراف المعنية يعتبر حجر الزاوية في عملية صنع القرار الإداري الرشيد في أي منظمة، وخاصة الجهات الحكومية السعودية، وهذا التواصل يضمن تدفق المعلومات الدقيقة والموثوقة والتي تساهم في اتخاذ قرارات مدروسة تساهم في تحقيق أهداف الرؤية السعودية ٢٠٣٠، فمن خلال التواصل مع جميع الأطراف المعنية، سواء كانت داخلية أو خارجية، يتم ضمان جمع كافة البيانات ذات الصلة بقرار معين.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٤٠) (الاستفادة من البيانات التاريخية لفهم السياقات والتوجهات) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى اعتبار البيانات التاريخية كنز دفين للمؤسسات الحكومية، فهي توفر نظرة ثاقبة حول الأداء السابق، والتحديات التي تم تجاوزها، والفرص التي تم استغلالها، وفي سياق المملكة العربية السعودية الطموحة، التي تشهد تحولات واسعة النطاق، فإن الاستفادة من هذه البيانات بشكل فعال يكتسب أهمية بالغة في عملية صنع القرار الإداري، حيث تساعد البيانات التاريخية في فهم السياق الذي تعمل فيه المؤسسة الحكومية، بما في ذلك التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت في الماضي.

• البعد الثالث: تطوير البدائل.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: تطوير البدائل، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤ - ١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: تطوير البدائل

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٤	القيام بإعداد دراسة مقارنة للسيناريوهات البديلة لتحديد الخيارات الأنسب للمؤسسة.	ك	٢٣٣	٢٨	١٤	١٢	١٣	٤.٥٢	١.٠٥٢	١	عالية جداً
		%	٧٧.٧	٩.٣	٤.٧	٤	٤.٣				
٤	تحديد مجموعة من الحلول الممكنة لمعالجة التحديات الإدارية واختيار الأفضل من بينها.	ك	١٦٥	٤٠	١٢	٤٩	٣٤	٣.٨٤	١.٤٩٩	٥	عالية
		%	٥٥	١٣.٣	٤	١٦.٣	١١.٣				
٤	السعي إلى تطوير بدائل مبتكرة تلبي احتياجات المواطنين.	ك	٢١٠	٢٥	٣٣	١٥	١٧	٤.٣٢	١.١٩٣	٢	عالية جداً
		%	٧٠	٨.٣	١١	٥	٥.٧				
٤	إتباع نهج في تحليل الخيارات البديلة لتحقيق أفضل النتائج.	ك	١٨٣	٢٦	٣٦	٣٦	١٩	٤.٠٦	١.٣٣٥	٣	عالية
		%	٦١	٨.٧	١٢	١٢	٦.٣				
٤	تقييم المخاطر والفوائد المحتملة لكل بديل لضمان اتخاذ قرار مدروس.	ك	١٧٦	٢٠	٤١	٣٧	٢٦	٣.٩٤	١.٤١٤	٤	عالية
		%	٥٨.٧	٦.٧	١٣.٧	١٢.٣	٨.٧				
المتوسط العام											
								٤.١٤	١.٢٥٢		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: تطوير البدائل، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٤.١٤) وانحراف معياري (١.٢٥٢) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤١) (القيام بإعداد دراسة مقارنة للسيئاريوهات البديلة لتحديد الخيارات الأنسب للمؤسسة) بمتوسط حسابي (٤.٥٢) وانحراف معياري (١.٠٥٢) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٤٣) (السعي إلى تطوير بدائل مبتكرة تلبي احتياجات المواطنين) بمتوسط حسابي (٤.٣٢) وانحراف معياري (١.١٩٣) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٢) (تحديد مجموعة من الحلول الممكنة لمعالجة التحديات الإدارية واختيار الأفضل من بينها) بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف معياري (١.٤٩٩) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (١.٤٩٩-١.٠٥٢) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: تطوير البدائل، على درجة استجابة (عالية)، إلى تزايد الضغوط التنافسية بين الجهات الحكومية لتحقيق أهداف التنمية والتميز في الخدمات، مما يدفعها إلى استكشاف بدائل جديدة ومبتكرة، كما ان جهود التحول الرقمي في الحكومة تسهم في توفير أدوات وتقنيات جديدة لتحليل البيانات وتطوير البدائل بشكل أسرع وأكثر دقة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٤١) (القيام بإعداد دراسة مقارنة للسيئاريوهات البديلة لتحديد الخيارات الأنسب للمؤسسة) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى ان الدراسات تساعد على رسم صورة واضحة عن المستقبل المحتمل للمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من العوامل الداخلية

والخارجية، كما تمكن المؤسسة من الاستعداد للتغيرات المحتملة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مما يعزز قدرتها على التكيف والمرونة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٤٢) (تحديد مجموعة من الحلول الممكنة لمعالجة التحديات الإدارية واختيار الأفضل من بينها) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى مساهمة هذه العملية في تحديد الحلول التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية، سواء كانت هذه الأهداف متعلقة بتطوير الخدمات، أو تحسين الكفاءة، أو تحقيق الرؤية الوطنية، ومن خلال دراسة مجموعة واسعة من الحلول، يمكن للمسؤولين اختيار الحل الأمثل الذي يحقق أكبر قدر من الفائدة بأقل تكلفة، ويقلل من المخاطر المحتملة.

• البعد الرابع: اختيار البدائل.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: اختيار البدائل، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: اختيار البدائل

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
٤٦	مقارنة الخيارات بناءً على المعايير الموضوعية لضمان اتخاذ القرار الأمثل.	ك	١٧٨	٢٩	٢٦	٢٧	٤٠	٣.٩٣	١.٤٩٧	٢	عالية
		%	٥٩.٣	٩.٧	٨.٧	٩	١٣.٣				
٤٧	دراسة عدة سيناريوهات للوصول إلى البديل الأكثر قابلية للتطبيق.	ك	١٣٣	٤١	١٥	٤٨	٦٣	٣.٤٤	١.٦٥٠	٥	عالية
		%	٤٤.٣	١٣.٧	٥	١٦	٢١				
٤٨	اختيار الحل الأنسب بناءً على توافقه مع السياسات الحكومية.	ك	١٢٣	٥٦	٣١	٣٨	٥٢	٣.٥٣	١.٥٤٠	٤	عالية
		%	٤١	١٨.٧	١٠.٣	١٢.٧	١٧.٣				
٤٩	أخذ جميع البدائل الممكنة بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار النهائي.	ك	١١٧	٩١	١٦	٢٢	٥٤	٣.٦٥	١.٤٩٧	٣	عالية
		%	٣٩	٣٠.٣	٥.٣	٧.٣	١٨				
٥٠	اختبار البدائل المختارة في مرحلة تجريبية لضمان فعاليتها قبل التطبيق الكامل.	ك	٢٠٣	٢٨	١٣	٢٤	٣٢	٤.١٥	١.٤٠٨	١	عالية
		%	٦٧.٧	٩.٣	٤.٣	٨	١٠.٧				
المتوسط العام											
								٣.٧٤	١.٤٧٥		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع: اختيار البدائل، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٣.٧٤) وانحراف معياري (١.٤٧٥) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٥٠) (اختبار البدائل المختارة في مرحلة تجريبية لضمان فعاليتها قبل التطبيق الكامل) بمتوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف معياري (١.٤٠٨) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٤٦) (مقارنة

الخيارات بناءً على المعايير الموضوعة لضمان اتخاذ القرار الأمثل) بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف معياري (١.٤٩٧) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٧) (دراسة عدة سيناريوهات للوصول إلى البديل الأكثر قابلية للتطبيق) بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.٦٥٠) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع بين (١.٤٠٨-١.٦٥٠) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الرابع: اختيار البدائل، على درجة استجابة (عالية)، إلى توفر مجموعة متنوعة من البدائل الذي يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، فعندما تكون الخيارات متاحة، يكون لدى صانعي القرار القدرة على تقييم البدائل بشكل شامل، مما يعزز احتمالية اختيار الخيار الأنسب، كما أن استخدام تقنيات التحليل والإحصاءات الحديثة يمكن أن تساهم في فهم أفضل للمعلومات المتاحة، حيث يتيح ذلك لمتخذي القرار تقييم البدائل بناءً على بيانات موضوعية، مما يزيد من دقة عملية الاختيار.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٥٠) (اختبار البدائل المختارة في مرحلة تجريبية لضمان فعاليتها قبل التطبيق الكامل) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن اختبار البدائل المختارة قبل تطبيقها على نطاق واسع خطوة حاسمة في عملية صنع القرار الإداري يضمن تحقيق الأهداف المنشودة من القرار وتجنب الآثار السلبية غير المتوقعة، فمن خلال التجربة المبدئية، يمكن تحديد نقاط الضعف والثغرات في البديل المختار قبل تطبيقه بشكل كامل، وهذا يساعد على تقليل المخاطر المحتملة وتجنب الخسائر المادية والزمنية.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٤٧) (دراسة عدة سيناريوهات للوصول إلى البديل الأكثر قابلية للتطبيق) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن دراسة عدة سيناريوهات قبل اتخاذ القرار الإداري في الجهات الحكومية السعودية خطوة بالغة الأهمية تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية القرارات المتخذة، حيث تساعد على توقع التحديات والعقبات المحتملة التي قد تواجه الجهة الحكومية في المستقبل، كما يمكن وضع خطط طوارئ للتعامل مع مختلف السيناريوهات، مما يساهم في تقليل الآثار السلبية لأي تغييرات مفاجئة.

- ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: "ما مستوى جودة القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟"

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
١	البعد الأول: الإطار القانوني	٣.٧٥	١.٤٩٧	عالية	٣
٢	البعد الثاني: التطوير الذاتي	٣.٩٦	١.٣٩٥	عالية	٢
٣	البعد الثالث: جودة المعلومات	٣.٦٢	١.٣٠١	عالية	٤
٤	البعد الرابع: قيمة القرار	٤.١٢	١.٢٥٣	عالية	١
المتوسط العام		٣.٨٦	١.٣٤٤	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري، قد جاء بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (١.٣٤٤) وبدرجة استجابة (عالية)، وقد جاء في الترتيب الأول (البعد الرابع: قيمة القرار) بمتوسط حسابي (٤.١٢) وانحراف معياري (١.٢٥٣) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الثاني: التطوير الذاتي) بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري (١.٣٩٥) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الثالث (البعد الأول: الإطار القانوني) بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف معياري (١.٤٩٧) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الرابع (البعد الثالث: جودة المعلومات) بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.٣٠١) وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول المحور الثالث: جودة القرار الإداري، على درجة استجابة (عالية)، إلى تركيز الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة على تقديم برامج تدريبية متقدمة لموظفيها، مما يعزز مهاراتهم وقدرتهم على اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة، بالإضافة إلى اعتماد التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الإلكترونية في العمليات الإدارية التي تسرع من عملية اتخاذ القرار وتقلل من الأخطاء المحتملة، مما تزيد من جودة القرارات.

وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

• البعد الأول: الإطار القانوني.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: الإطار القانوني، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤ - ١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: الإطار القانوني

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
٥١	الاستناد إلى الامتثال الكامل للإطار القانوني لعمل المؤسسة.	١٧٨	١٦	٢٣	٣٩	٤٤	٣.٨٢	١.٥٧٦	٣	عالية	
		% ٥٩.٣	٥.٣	٧.٧	١٣	١٤.٧					
٥٢	إدراك ان التقيد بالتشريعات التنظيمية حجر الأساس في ضمان جودة القرارات الإدارية.	١٨٩	١٤	٢٩	٣١	٣٧	٣.٩٦	١.٥٠٢	٢	عالية	
		% ٦٣	٤.٧	٩.٧	١٠.٣	١٢.٣					
٥٣	الالتزام بالإطار القانوني الذي يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في عملية اتخاذ القرار.	١٣٧	٣٦	٢٥	٥٠	٥٢	٣.٥٢	١.٥٩٥	٤	عالية	
		% ٤٥.٧	١٢	٨.٣	١٦.٧	١٧.٣					
٥٤	تطبيق القرارات الإدارية التي تضمن الحد من المخالفات والفساد الإداري.	١٨٧	٢٨	٢٤	٢٥	٣٦	٤.٠٢	١.٤٥٧	١	عالية	
		% ٦٢.٣	٩.٣	٨	٨.٣	١٢					
٥٥	الحرص على بناء نظام إداري عادل يتماشى مع معايير الجودة.	١٠١	٧٦	٣٠	٣٦	٥٧	٣.٤٣	١.٥١٨	٥	عالية	
		% ٣٣.٧	٢٥.٣	١٠	١٢	١٩					
المتوسط العام											
							٣.٧٥	١.٤٩٧		عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: الإطار القانوني، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٣.٧٥) وانحراف معياري (١.٤٩٧) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٥٤) (تطبيق القرارات الإدارية التي تضمن الحد من المخالفات والفساد الإداري) بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (١.٤٥٧) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٥٢) (إدراك ان التقيد بالتشريعات التنظيمية حجر الأساس في ضمان جودة القرارات الإدارية) بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري (١.٥٠٢) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥٥) (الحرص على بناء نظام إداري عادل يتماشى مع معايير الجودة) بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري (١.٥١٨) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعببارات البعد الأول بين (١.٥٩٥-١.٤٥٧) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الأول: الإطار القانوني، على درجة استجابة (عالية)، إلى وجود تشريعات واضحة ومحددة يساهم في تعزيز الثقة في القرارات الإدارية ويقلل من التداخلات القانونية، مما يزيد من

جودة القرارات، ومع زيادة الوعي القانوني والتدريب المستمر للموظفين على القوانين واللوائح الإدارية يساعد على فهم أفضل للإطار القانوني ويعزز القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة وقانونية.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٥٤) (تطبيق القرارات الإدارية التي تضمن الحد من المخالفات والفساد الإداري) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى التطبيق الصارم للقرارات يقلل من فرص التلاعب والمحسوبية، ويحد من انتشار الفساد الإداري، ويعزز ثقة المواطنين والمستثمرين في الحكومة من خلال إظهار الالتزام بالقوانين والأنظمة، كما أن التطبيق الدقيق للقرارات يمنع التضارب في القرارات ويقلل من الازدواجية في الإجراءات.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٥٥) (الحرص على بناء نظام إداري عادل يتماشى مع معايير الجودة) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن النظام الإداري العادل يساهم في تعزيز ثقة المواطنين والمؤسسات في الحكومة، مما يعزز التعاون والتفاعل الإيجابي، كما تعمل المعايير الجودة على ضمان شفافية الإجراءات واتخاذ القرارات، مما يقلل من فرص الفساد ويُسهم في مكافحته.

• البعد الثاني: التطوير الذاتي.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: التطوير الذاتي، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: التطوير الذاتي

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٥٦	الحرص على تطوير قدراته الذاتية لتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.	ك	١٩٧	٣١	١٦	٣٦	٢٠	٤.١٦	١.٣٣٠	٢	عالية
		%	٦٥.٧	١٠.٣	٥.٣	١٢	٦.٧				
٥٧	العمل على الاستفادة من التحسين المستمر في المهارات المهنية لتحقيق جودة في اتخاذ القرار.	ك	٢٢٩	١٤	١٧	٢١	١٩	٤.٣٨	١.٢٣٨	١	عالية جداً
		%	٧٦.٣	٤.٧	٥.٧	٧	٦.٣				
٥٨	تبني ممارسات لرفع مستوى التفكير الاستراتيجي في العمل الحكومي.	ك	١٥٣	٢٨	٤٤	٤٠	٣٥	٣.٧٥	١.٤٧٨	٤	عالية
		%	٥١	٩.٣	١٤.٧	١٣.٣	١١.٧				
٥٩	الحرص على التقييم الذاتي للقرارات السابقة.	ك	١٦٠	١١	٤٣	٣٣	٥٣	٣.٦٤	١.٦٠٨	٥	عالية
		%	٥٣.٣	٣.٧	١٤.٣	١١	١٧.٧				
٦٠	التعزيز من مرونة التعامل مع التحديات الإدارية التي تساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة.	ك	١٨٩	١٥	١٦	٣٢	٤٨	٣.٨٨	١.٥٩٥	٣	عالية
		%	٦٣	٥	٥.٣	١٠.٧	١٦				
المتوسط العام											
								٣.٩٦	١.٣٩٥	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: التطوير الذاتي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٣.٩٦) وانحراف معياري (١.٣٩٥) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٥٧) (العمل على الاستفادة من التحسين المستمر في المهارات المهنية لتحقيق جودة في اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٤.٣٨) وانحراف معياري (١.٢٣٨) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٥٦) (الحرص على تطوير قدراته الذاتية لتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية) بمتوسط حسابي (٤.١٦) وانحراف معياري (١.٣٣٠) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥٩) (الحرص على التقييم الذاتي للقرارات السابقة) بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (١.٦٠٨) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني بين (١.٦٠٨-١.٢٣٨) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثاني: التطوير الذاتي، على درجة استجابة (عالية)، إلى توفير الجهات الحكومية برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية والإدارية لدى الموظفين، وهذه البرامج تساهم في رفع مستوى الكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٥٧) (العمل على الاستفادة من التحسين المستمر في المهارات المهنية لتحقيق جودة في اتخاذ القرار) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى إن تطبيق مبادئ التحسين المستمر في بيئة العمل الحكومية يساهم بشكل مباشر في تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية للمملكة، حيث يساهم التحسين المستمر في تطوير مهارات الموظفين في مختلف المجالات، مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم في أداء مهامهم.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٥٩) (الحرص على التقييم الذاتي للقرارات السابقة) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن عملية التقييم الذاتي تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في القرارات السابقة، واستخلاص الدروس والعبر منها، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية في المستقبل، فمن خلال تحليل القرارات السابقة، يمكن تحديد العوامل التي أدت إلى نجاح أو فشل تلك القرارات، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر استنارة في المستقبل وتجنب تكرار الأخطاء.

• البعد الثالث: جودة المعلومات.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: جودة المعلومات، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

**الجدول رقم (٤-١٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: جودة المعلومات**

م	العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٦١	الحرص على توفير البيانات الموثوقة التي تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرارات الإدارية.	ك	١٦١	٣٤	٥٨	٢٨	١٩	٣.٩٧	١.٢٩٥	١	عالية
		%	٥٣.٧	١١.٣	١٩.٣	٩.٣	٦.٣				
٦٢	الاستناد إلى معلومات ذات مصداقية عالية تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية.	ك	٨٢	٦٧	٧٨	٣٧	٣٦	٣.٤١	١.٣٢٧	٤	عالية
		%	٢٧.٣	٢٢.٣	٢٦	١٢.٣	١٢				
٦٣	اتخاذ قرارات تعتمد على جودة المعلومات المتاحة.	ك	١٣٦	٤٧	٦٨	٣٣	١٦	٣.٨٥	١.٢٥٨	٢	عالية
		%	٤٥.٣	١٥.٧	٢٢.٧	١١	٥.٣				
٦٤	ادراك ان جودة القرار الإداري تعتمد على مدى توفر المعلومات الموثوقة والشاملة.	ك	٨٤	٥٣	٨٣	٤٢	٣٨	٣.٣٤	١.٣٥٣	٥	متوسطة
		%	٢٨	١٧.٧	٢٧.٧	١٤	١٢.٧				
٦٥	التعزيز من قيمة البيانات التي تساهم في تقليل المخاطر.	ك	١٣٠	٢٤	٥٧	٦١	٢٨	٣.٥٦	١.٤٤٥	٣	عالية
		%	٤٣.٣	٨	١٩	٢٠.٣	٩.٣				
المتوسط العام											
								٣.٦٢	١.٣٠١		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: جودة المعلومات، جاء بمتوسط حسابي قدرة (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.٣٠١) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٦١) (الحرص على توفير البيانات الموثوقة التي تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرارات الإدارية) بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وانحراف معياري (١.٢٩٥) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٦٣) (اتخاذ قرارات تعتمد على جودة المعلومات المتاحة) بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (١.٢٥٨) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٦٤) (ادراك ان جودة القرار الإداري تعتمد على مدى توفر المعلومات الموثوقة والشاملة) بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (١.٣٥٣) وبدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (١.٤٤٥- ١.٢٥٨) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: جودة المعلومات، على درجة استجابة (عالية)، إلى تعزيز مبدأ الشفافية في المؤسسات الحكومية، مما يساعد على تحسين جودة المعلومات المتاحة ويسهل الوصول إليها من قبل صانعي القرار، وتعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الجهات الحكومية، مما يساعد على تبادل المعلومات والخبرات، وبالتالي تحسين جودة البيانات والمعلومات المتاحة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٦١) (الحرص على توفير البيانات الموثوقة التي تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرارات الإدارية) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى ان البيانات الموثوقة تساعد على فهم أعمق للمشاكل والتحديات التي تواجه الجهات الحكومية، مما يتيح اتخاذ قرارات مبنية على

حقائق وليس على تخمينات، كما تساعد على تقييم المخاطر المحتملة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنبها، مما يقلل من تكلفة الأخطاء.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٦٤) (ادراك ان جودة القرار الإداري تعتمد على مدى توفر المعلومات الموثوقة والشاملة) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى المعلومات الدقيقة والشاملة تمكن صناع القرار من تقييم البدائل المختلفة بشكل أفضل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر استنارة وفعالية، وبالتالي، تقل احتمالية ارتكاب الأخطاء وتجنب العواقب السلبية، كما تساعد على تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، وتساهم في تخصيص هذه الموارد بشكل أمثل، وبالتالي، تزداد كفاءة الأداء وتتحقق نتائج أفضل بأقل تكلفة.

• البعد الرابع: قيمة القرار.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: قيمة القرار، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: قيمة القرار

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٦٦	إدراك ان تحليل المخاطر قبل اتخاذ القرار يضمن استدامة السياسات الحكومية.	ك	١٤٨	٣٨	٦٠	٢٣	٣١	٣.٨٣	١.٣٨١	٥	عالية
		%	٤٩.٣	١٢.٧	٢٠	٧.٧	١٠.٣				
٦٧	الاعتماد على معايير الحوكمة في اتخاذ القرار.	ك	١٨٨	١٦	٤١	٣٣	٢٢	٤.٠٥	١.٣٦٦	٣	عالية
		%	٦٢.٧	٥.٣	١٣.٧	١١	٧.٣				
٦٨	الاعتماد على معايير الحوكمة في اتخاذ القرار.	ك	٢٣٦	١٤	٢١	١٣	١٦	٤.٤٧	١.١٣٧	١	عالية جداً
		%	٧٨.٧	٤.٧	٧	٤.٣	٥.٣				
٦٩	التعزيز من فعالية التنفيذ بإشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.	ك	٢١٢	١٦	٣٣	٢٥	١٤	٤.٢٩	١.٢٢١	٢	عالية جداً
		%	٧٠.٧	٥.٣	١١	٨.٣	٤.٧				
٧٠	إدراك ان القرارات المستتيرة تساعد على توجيه الموارد الحكومية بكفاءة.	ك	١٧٤	١٨	٥٥	٢٤	٢٩	٣.٩٥	١.٣٩٩	٤	عالية
		%	٥٨	٦	١٨.٣	٨	٩.٧				
المتوسط العام											
								٤.١٢	١.٢٥٣	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع: قيمة القرار، جاء بمتوسط حسابي قدره (٤.١٢) وانحراف معياري (١.٢٥٣) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٦٨) (الاعتماد على معايير الحوكمة في اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٤.٤٧) وانحراف معياري (١.١٣٧) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٦٩) (التعزيز من فعالية التنفيذ بإشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٤.٢٩) وانحراف معياري (١.٢٢١) وبدرجة استجابة (عالية جداً)،

ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٦٦) (إدراك ان تحليل المخاطر قبل اتخاذ القرار يضمن استدامة السياسات الحكومية) بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (١.٣٨١) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع بين (١.١٣٧-١.٣٩٩) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الرابع: قيمة القرار، على درجة استجابة (عالية)، إلى وجود خطط استراتيجية واضحة تحدد الأهداف والموارد المطلوبة لتحقيقها. التخطيط الفعال يساعد في توجيه القرارات نحو تحقيق النتائج المستهدفة، واستخدام أساليب متقدمة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات، مما يوفر معلومات دقيقة وموثوقة تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٦٨) (الاعتماد على معايير الحوكمة في اتخاذ القرار) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى ان الحوكمة الرشيدة ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والشفافية والمساءلة في أي مؤسسة، وخاصة الجهات الحكومية، حيث تساهم الحوكمة في نشر المعلومات المالية وغير المالية بشكل شفاف، مما يعزز الثقة بين الحكومة والمواطنين، كما تخضع القرارات الإدارية للمساءلة، مما يحد من الفساد ويضمن استخدام الموارد العامة بكفاءة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٦٦) (إدراك ان تحليل المخاطر قبل اتخاذ القرار يضمن استدامة السياسات الحكومية) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى ان تحليل المخاطر يساعد على تحديد جميع العوامل التي قد تؤثر سلباً على تنفيذ السياسة الحكومية، مما يتيح اتخاذ إجراءات وقائية مسبقة، ومن خلال تقييم المخاطر المرتبطة بكل بديل متاح، يمكن اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أهداف السياسة بأقل قدر من المخاطر.

٣.٤ القسم الثاني: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لأنماط القيادة بأبعادها (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشراكة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية والقيادة التبادلية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.

– أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة علي تحديد المشكلة"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-١٨) يوضح أثر أنماط القيادة على تحديد المشكلة

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ^٢	T.value	Sig.T
أنماط القيادة	١.١٥٧	.٩٧٥	.٩٧٥ ^a	.٩٥٠	٧٥.١٨٩	.٠٠٠
المتغير التابع	تحديد المشكلة					
المعامل الثابت	-٠.٢٧٠					
Adj R ^٢	.٩٥٠					
قيمة F	٥٦٥٣.٣٧٨					
Sig F	.٠٠٠ ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على تحديد المشكلة، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (٠.٩٧٥^a) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠^b)، كما أن أنماط القيادة يفسر ما قيمته ٩٥.٠% من تباين تحديد المشكلة وفقاً لقيمة (R^٢)، وبلغت قيمة (F) (٥٦٥٣.٣٧٨)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر أنماط القيادة على تحديد المشكلة.

مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة علي تحديد المشكلة".

ويمكن تفسير ذلك إلى أن أنماط القيادة تساهم في بناء ثقافة مؤسسية معينة، سواء كانت ثقافة تشجع على الإبلاغ عن المشكلات أو ثقافة تخفيها، وكل نمط قيادة يحمل رؤية مختلفة للأولويات، وقد يركز نمط قيادة معين على الكفاءة والإنتاجية، بينما يركز نمط آخر على الابتكار والتغيير، وهذا الاختلاف في الرؤية يؤثر على تحديد المشكلات التي تعتبر ذات أهمية قصوى.

- ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأنماط القيادة علي جمع المعلومات"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-١٩) يوضح أثر أنماط القيادة على جمع المعلومات

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ^٢	T.value	Sig.T
أنماط القيادة	١.٢٤٠	.٩٥٧	.٩٥٧ ^a	.٩١٦	٥٧.٠٤٦	.٠٠٠
المتغير التابع	جمع المعلومات					
المعامل الثابت	-٠.٧٤٩					
Adj R ^٢	.٩١٦					
قيمة F	٣٢٥٤.٢٧٤					
Sig F	.٠٠٠ ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على جمع المعلومات، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (٠.٩٥٧^a) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠^b)، كما أن أنماط القيادة يفسر ما قيمته ٩١.٦% من تباين جمع المعلومات وفقاً لقيمة (R^٢)، وبلغت قيمة (F) (٣٢٥٤.٢٧٤)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر أنماط القيادة على جمع المعلومات.

مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأنماط القيادة علي جمع المعلومات".

ويمكن تفسير ذلك إلى ان القادة الذين يحددون أهدافاً واضحة ومرنة يشجعون الموظفين على جمع المعلومات التي تتوافق مع تلك الأهداف، مما يضمن أن الجهود المبذولة موجهة نحو تحقيق النتائج المرجوة، كما يحددون الأولويات ويوجهون الموظفين نحو جمع المعلومات الأكثر أهمية، مما يساهم في تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرار.

- ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأنماط القيادة علي تطوير البدائل"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٢٠) يوضح أثر أنماط القيادة على تطوير البدائل

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ^٢	T.value	Sig.T
أنماط القيادة	١.٠٩٦	.٩٦٥	.٩٦٥ ^a	.٩٣٢	٦٣.٩٣٥	.٠٠٠
المتغير التابع	تطوير البدائل					
المعامل الثابت	.٠٧٠					
Adj R ^٢	.٩٣٢					
قيمة F	٤٠٨٧.٦٦٠					
Sig F	.٠٠٠ ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على تطوير البدائل، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (٩٦٥^a) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠^b)، كما أن أنماط القيادة يفسر ما قيمته ٩٣.٢% من تباين تطوير البدائل وفقاً لقيمة (R^٢)، وبلغت قيمة (F) (٤٠٨٧.٦٦٠)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدى صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر أنماط القيادة على تطوير البدائل.

مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأنماط القيادة علي تطوير البدائل".

ويمكن تفسير ذلك إلى المساهمة في بناء بيئة عمل تشجع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار وتقديم أفكار جديدة، كما تلهم الموظفين وتدفعهم لتحقيق أهداف أعلى، مما يزيد من احتمالية تطوير حلول مبتكرة للمشكلات، وتوفر القيادة الداعمة الموارد والوقت اللازمين للموظفين لتطوير أفكارهم وتحويلها إلى واقع.

رابعاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأنماط القيادة على اختيار البديل"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٢١) يوضح أثر أنماط القيادة على اختيار البديل

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ^٢	T.value	Sig.T
أنماط القيادة	١.٢٨٦	.٩٦٢	.٩٦٢ ^a	.٩٢٥	٦٠.٧٣٧	.٠٠٠
المتغير التابع	اختيار البديل					
المعامل الثابت	-١.٠٣٣					
Adj R ^٢	.٩٢٥					
قيمة F	٣٦٨٨.٩٥٨					
Sig F	.٠٠٠ ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على اختيار البديل، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (٠.٩٦٢^a) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠^b)، كما أن أنماط القيادة يفسر ما قيمته ٩٢.٥% من تباين اختيار البديل وفقاً لقيمة (R^٢)، وبلغت قيمة (F) (٣٦٨٨.٩٥٨)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر أنماط القيادة على اختيار البديل.

مما يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأنماط القيادة على اختيار البديل".

ويمكن تفسير ذلك إلى أن ثقافة المؤسسة تلعب دور كبير في تشكيل سلوك الأفراد واتخاذ القرارات. فالثقافة التي تشجع على المشاركة والابتكار ستؤدي إلى اختيار بدائل أكثر إبداعاً، بينما الثقافة البيروقراطية قد تعيق عملية الاختيار وتجعلها أكثر تقليدية، فالقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة تؤثر على طريقة تفكير القادة والموظفين، وبالتالي على اختيار البدائل التي تتوافق مع هذه القيم.

ومما سبق نستنتج رفض الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لأنماط القيادة بأبعادها (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية والقيادة التبادلية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لأنماط القيادة بأبعادها (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، والقيادة الحرة، والقيادة التحويلية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة التبادلية). على جودة القرار في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة.

- أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة على الالتزام بالإطار القانوني"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٢٢) يوضح أثر أنماط القيادة على الالتزام بالإطار القانوني

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ^٢	T.value	Sig.T
أنماط القيادة	١.٢٩٥	.٩٥٤	.٩٥٤ ^a	.٩١١	٥٥.٢٤٤	.٠٠٠
المتغير التابع	الالتزام بالإطار القانوني					
المعامل الثابت	-١.٠٥٩					
Adj R ^٢	.٩١١					
قيمة F	٣٠٥١.٩٥٠					
Sig F	.٠٠٠ ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الالتزام بالإطار القانوني، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (.٩٥٤^a) وبمستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، كما أن أنماط القيادة يفسر ما قيمته ٩١.١% من تباين الالتزام بالإطار القانوني وفقاً لقيمة (R^٢)، وبلغت قيمة (F) (٣٠٥١.٩٥٠)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر أنماط القيادة على الالتزام بالإطار القانوني. مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة على الالتزام بالإطار القانوني".

ويمكن تفسير ذلك إلى المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية قوية تقوم على القيم الأخلاقية والالتزام بالقانون، حيث يشعر الموظفون بربط عملهم بأهداف أكبر من المنفعة الشخصية، كما تشجع المشاركة في صنع القرار، مما يزيد من الشعور بالمسؤولية والالتزام بالقوانين والأنظمة التي شارك الموظفون في صياغتها.

ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة على المساهمة في تطوير الذات"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٢٣) يوضح أثر أنماط القيادة على المساهمة في تطوير الذات

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ^٢	T.value	Sig.T
أنماط القيادة	١.٢١٩	.٩٦٤	.٩٦٤ ^a	.٩٣٠	٦٢.٧٤٨	.٠٠٠
المتغير التابع	المساهمة في تطوير الذات					
المعامل الثابت	-٠.٥٦٤					
Adj R ^٢	.٩٢٩					
قيمة F	٣٩٣٧.٢٥٨					
Sig F	.٠٠٠ ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على المساهمة في تطوير الذات، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (٠.٩٦٤^a) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠^b)، كما أن أنماط القيادة يفسر ما قيمته ٩٣.٠% من تباين المساهمة في تطوير الذات وفقاً لقيمة (R^٢)، وبلغت قيمة (F) (٣٩٣٧.٢٥٨)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدى صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر أنماط القيادة على المساهمة في تطوير الذات.

مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة على المساهمة في تطوير الذات".

ويمكن تفسير ذلك إلى إشراك الموظفين في عملية صنع القرار الذي يجعلهم يشعرون بأنهم جزءاً من الفريق ويزيد من التزامهم بالعمل، فالقادة القادرون على رسم رؤية واضحة للمؤسسة وتحفيز الموظفين للعمل نحو تحقيقها يشجعون على التطوير الذاتي، فعندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير وإشادة من قبل القادة، فإن ذلك يعزز ثقتهم بأنفسهم ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد.

- ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة علي جودة المعلومات"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٢٤) يوضح أثر أنماط القيادة على جودة المعلومات

Sig.T	T.value	R ^٢	R	Beta	B	المتغير المستقل
....	٦١.٧٢٢	.٩٢٧	.٩٦٣ ^a	.٩٦٣	١.١٣٦	أنماط القيادة
جودة المعلومات						المتغير التابع
-٠.٥٩١						المعامل الثابت
.٩٢٧						Adj R ^٢
٣٨٠٩.٥٤٤						قيمة F
..... ^b نموذج معنوي						Sig F

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على جودة المعلومات، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (٠.٩٦٣^a) وبمستوى دلالة (.....^b)، كما أن أنماط القيادة يفسر ما قيمته ٩٢.٧% من تباين جودة المعلومات وفقاً لقيمة (R^٢)، وبلغت قيمة (F) (٣٨٠٩.٥٤٤)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر أنماط القيادة على جودة المعلومات.

مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة علي جودة المعلومات"، ويمكن تفسير ذلك إلى ان القائد يشكل الثقافة السائدة في المؤسسة، فإذا كانت ثقافة تشجع على الشفافية والمشاركة، فإن ذلك يدفع الموظفين لتقديم معلومات دقيقة وكاملة، فالقيادة الفعالة تشجع على التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تبادل المعلومات بدقة ويسرع من عملية اتخاذ القرار.

- رابعاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة علي قيمة القرار" وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٢٥) يوضح أثر أنماط القيادة على قيمة القرار

Sig.T	T.value	R ^٢	R	Beta	B	المتغير المستقل
....	٦٩.٠١٧	.٩٤١	.٩٧٠ ^a	.٩٧٠	١.١٠٢	أنماط القيادة
قيمة القرار						المتغير التابع
.٠٢٧						المعامل الثابت
.٩٤١						Adj R ^٢
٤٧٦٣.٤٠٢						قيمة F

Sig F	 ^b نموذج معنوي
-------	--------------------------------

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على قيمة القرار، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (٠.٩٧٠^a) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠^b)، كما أن أنماط القيادة يفسر ما قيمته ٩٤.١% من تباين قيمة القرار وفقاً لقيمة (R^٢)، وبلغت قيمة (F) (٤٧٦٣.٤٠٢)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدى صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر أنماط القيادة على قيمة القرار.

مما يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لأنماط القيادة على قيمة القرار".

ويمكن تفسير ذلك إلى أن القائد الذي يمتلك رؤية واضحة للأهداف المؤسسية يستطيع توجيه جهود الفريق نحو تحقيقها، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات المتخذة، كما أنه قادر على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، مما يزيد من التزامهم ومسؤوليتهم.

ومما سبق نستنتج رفض الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠٥$) لأنماط القيادة بأبعادها (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، والقيادة الحرة، والقيادة التحويلية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة التبادلية). على جودة القرار في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة.

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) على النحو التالي:

أولاً: المحور الأول: أنماط القيادة

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع الاجتماعي: تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-٢٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: القيادة الاستبدادية	ذكر	١٦٤	٢.٤٣	١.٣٦٤	-٠.٦٧٣	٢٩٨	.٢٥١	غير دال
	أنثى	١٣٦	٢.٥٤	١.٣٣١				
البعد الثاني: القيادة بالمشاركة	ذكر	١٦٤	٤.٢٢	١.١٩٠	-١.١٧٣	٢٩٨	.١٢١	غير دال
	أنثى	١٣٦	٤.٣٧	١.٠٦٢				
البعد الثالث: القيادة الحرة	ذكر	١٦٤	٢.٥١	١.٢٦٨	.٩٨٣	٢٩٨	.١٦٣	غير دال
	أنثى	١٣٦	٢.٦٦	١.٢٢٧				
البعد الرابع: القيادة التحويلية	ذكر	١٦٤	٤.٢٥	١.٢١٢	-١.٣٢٢	٢٩٨	.٠٩٤	غير دال
	أنثى	١٣٦	٤.٤٣	١.٠٨٧				
البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية	ذكر	١٦٤	٤.٠٧	١.٣٤١	-١.٣٢٤	٢٩٨	.٠٩٣	غير دال
	أنثى	١٣٦	٤.٢٧	١.١٩٢				
البعد السادس: القيادة التبادلية	ذكر	١٦٤	٤.٣٥	١.١٥٧	-١.٢٩٢	٢٩٨	.٠٩٩	غير دال
	أنثى	١٣٦	٤.٥١	١.٠٣٧				
المتوسط العام	ذكر	١٦٤	٣.٦٤	١.١٤٨	١.٢٢٧	٢٩٨	.١١٠	غير دال
	أنثى	١٣٦	٣.٨٠	١.٠٤٤				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في كل من (البعد الأول: القيادة الاستبدادية، البعد الثاني: القيادة بالمشاركة، البعد الثالث: القيادة الحرة، البعد الرابع: القيادة التحويلية، البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية، البعد السادس: القيادة التبادلية، المتوسط العام للمحور الأول).

ويمكن تفسير ذلك إلى تطور المجتمع السعودي وتغير النظرة الي الفرق بين الذكر والأنثى حيث تقلصت الفجوة بين الرجال والنساء في العديد من المجالات، بما في ذلك العمل، فأصبحت النساء يشغلن مناصب قيادية في مختلف القطاعات، مما أدى إلى تقارب في الخبرات والمهارات بين الجنسين.

- **الفروق الإحصائية باختلاف متغير العمر:** تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير العمر ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٢٧) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: القيادة الاستبدادية	بين المجموعات	١.٩٤٥	٣	.٦٤٨	.٣٥٥	.٧٨٦
	داخل المجموعات	٥٤١.١٠٣	٢٩٦	١.٨٢٨		
	المجموع	٥٤٣.٠٤٨	٢٩٩	-----		
البعد الثاني: القيادة بالمشاركة	بين المجموعات	٥.٣٨٦	٣	١.٧٩٥	١.٤٠١	.٢٤٣
	داخل المجموعات	٣٧٩.٣٤٨	٢٩٦	١.٢٨٢		
	المجموع	٣٨٤.٧٣٤	٢٩٩	-----		
البعد الثالث: القيادة الحرة	بين المجموعات	١.٨٧٦	٣	.٦٢٥	.٣٩٨	.٧٥٥
	داخل المجموعات	٤٦٥.٠٥٩	٢٩٦	١.٥٧١		
	المجموع	٤٦٦.٩٣٥	٢٩٩	-----		
البعد الرابع: القيادة التحويلية	بين المجموعات	٥.٧١١	٣	١.٩٠٤	١.٤٢٤	.٢٣٦
	داخل المجموعات	٣٩٥.٧٩٥	٢٩٦	١.٣٣٧		
	المجموع	٤٠١.٥٠٥	٢٩٩	-----		
البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية	بين المجموعات	٧.٩١٧	٣	٢.٦٣٩	١.٦٢٨	.١٨٣
	داخل المجموعات	٤٧٩.٩٣٠	٢٩٦	١.٦٢١		
	المجموع	٤٨٧.٨٤٧	٢٩٩	-----		
البعد السادس: القيادة التبادلية	بين المجموعات	٥.٢٩٢	٣	١.٧٦٤	١.٤٥٠	.٢٢٨
	داخل المجموعات	٣٦٠.٠١١	٢٩٦	١.٢١٦		
	المجموع	٣٦٥.٣٠٣	٢٩٩	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	١.٩٥٧	٣	.٦٥٢	.٥٣٣	.٦٦٠
	داخل المجموعات	٣٦١.٩٤٧	٢٩٦	١.٢٢٣		
	المجموع	٣٦٣.٩٠٤	٢٩٩	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة لمتغير العمر في كل من (البعد الأول: القيادة الاستبدادية، البعد الثاني: القيادة بالمشاركة، البعد الثالث: القيادة الحرة، البعد الرابع: القيادة التحويلية، البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية، البعد السادس: القيادة التبادلية، المتوسط العام للمحور الأول).

ويمكن تفسير ذلك إلى تعرض الأفراد لبيئات عمل مماثلة وتعاملهم مع أساليب قيادة متشابهة، وهذا يجعل استجاباتهم متقاربة لأنهم يشتركون في تجارب وظروف مشابهة.

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٢٨) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: القيادة الاستبدادية	بين المجموعات	١٣.٠٤٧	٣	٤.٣٤٩	٢.٤٢٩	.٠٦٥
	داخل المجموعات	٥٣٠.٠٠١	٢٩٦	١.٧٩١		
	المجموع	٥٤٣.٠٤٨	٢٩٩	-----		
البعد الثاني: القيادة بالمشاركة	بين المجموعات	١.٠٥٩	٣	٠.٣٥٣	.٢٧٢	.٨٤٥
	داخل المجموعات	٣٨٣.٦٧٥	٢٩٦	١.٢٩٦		
	المجموع	٣٨٤.٧٣٤	٢٩٩	-----		
البعد الثالث: القيادة الحرة	بين المجموعات	١٠.٥٢٤	٣	٣.٥٠٨	٢.٢٧٥	.٠٨٠
	داخل المجموعات	٤٥٦.٤١٠	٢٩٦	١.٥٤٢		
	المجموع	٤٦٦.٩٣٥	٢٩٩	-----		
البعد الرابع: القيادة التحويلية	بين المجموعات	.٩٢١	٣	٠.٣٠٧	.٢٢٧	.٨٧٨
	داخل المجموعات	٤٠٠.٥٨٤	٢٩٦	١.٣٥٣		
	المجموع	٤٠١.٥٠٥	٢٩٩	-----		
البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية	بين المجموعات	٢.٤٩٣	٣	.٨٣١	.٥٠٧	.٦٧٨
	داخل المجموعات	٤٨٥.٣٥٤	٢٩٦	١.٦٤٠		
	المجموع	٤٨٧.٨٤٧	٢٩٩	-----		
البعد السادس: القيادة التبادلية	بين المجموعات	.٢٠٤	٣	.٠٦٨	.٠٥٥	.٩٨٣
	داخل المجموعات	٣٦٥.٠٩٩	٢٩٦	١.٢٣٣		
	المجموع	٣٦٥.٣٠٣	٢٩٩	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	٣.٠٦٥	٣	١.٠٢٢	.٨٣٨	.٤٧٤
	داخل المجموعات	٣٦٠.٨٣٩	٢٩٦	١.٢١٩		
	المجموع	٣٦٣.٩٠٤	٢٩٩	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة لمتغير المؤهل العلمي في كل من (البعد الأول: القيادة الاستبدادية، البعد الثاني: القيادة بالمشاركة، البعد الثالث: القيادة الحرة، البعد الرابع: القيادة التحويلية، البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية، البعد السادس: القيادة التبادلية، المتوسط العام للمحور الأول).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية خبرات عملية متشابهة، مما يؤدي إلى استجابات متقاربة فيما يتعلق بأنماط القيادة التي يتعرضون لها أو يطبقونها، فالتجارب العملية قد تؤثر أكثر من المؤهل الأكاديمي.

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير سنوات الخبرة: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٢٩) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: القيادة الاستبدادية	بين المجموعات	٣٤٠	٢	١٧٠	٠٠٩٣	٠٩١١
	داخل المجموعات	٥٤٢.٧٠٨	٢٩٧	١.٨٢٧		
	المجموع	٥٤٣.٠٤٨	٢٩٩	-----		
البعد الثاني: القيادة بالمشاركة	بين المجموعات	٤٨٤	٢	٢٤٢	٠١٨٧	٠٨٢٩
	داخل المجموعات	٣٨٤.٢٥٠	٢٩٧	١.٢٩٤		
	المجموع	٣٨٤.٧٣٤	٢٩٩	-----		
البعد الثالث: القيادة الحرة	بين المجموعات	٢١٧	٢	١٠٩	٠٠٦٩	٠٩٣٣
	داخل المجموعات	٤٦٦.٧١٧	٢٩٧	١.٥٧١		
	المجموع	٤٦٦.٩٣٥	٢٩٩	-----		
البعد الرابع: القيادة التحويلية	بين المجموعات	٥٧٧	٢	٢٨٨	٠٢١٤	٠٨٠٨
	داخل المجموعات	٤٠٠.٩٢٩	٢٩٧	١.٣٥٠		
	المجموع	٤٠١.٥٠٥	٢٩٩	-----		
البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية	بين المجموعات	٦٠٥	٢	٣٠٣	٠١٨٤	٠٨٣٢
	داخل المجموعات	٤٨٧.٢٤٢	٢٩٧	١.٦٤١		
	المجموع	٤٨٧.٨٤٧	٢٩٩	-----		
البعد السادس: القيادة التبادلية	بين المجموعات	٥٤٨	٢	٢٧٤	٠٢٢٣	٠٨٠٠
	داخل المجموعات	٣٦٤.٧٥٥	٢٩٧	١.٢٢٨		
	المجموع	٣٦٥.٣٠٣	٢٩٩	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	٣٨٤	٢	١٩٢	٠١٥٧	٠٨٥٥
	داخل المجموعات	٣٦٣.٥٢٠	٢٩٧	١.٢٢٤		
	المجموع	٣٦٣.٩٠٤	٢٩٩	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة لمتغير سنوات الخبرة في كل من (البعد الأول: القيادة الاستبدادية، البعد الثاني: القيادة بالمشاركة، البعد الثالث: القيادة الحرة، البعد الرابع: القيادة التحويلية، البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية، البعد السادس: القيادة التبادلية، المتوسط العام للمحور الأول).

ويمكن تفسير ذلك إلى وجود مشاركة بين جميع أفراد المنظمة وتبادل الخبرات من الأقدم إلى الأحدث، مما يؤدي إلى تقارب الخبرات ووجهات النظر.

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير المستوى الوظيفي: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٣٠) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول أنماط القيادة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: القيادة الاستبدادية	بين المجموعات	٥.١١٢	٢	٢.٥٥٦	١.٤١١	.٢٤٥
	داخل المجموعات	٥٣٧.٩٣٦	٢٩٧	١.٨١١		
	المجموع	٥٤٣.٠٤٨	٢٩٩	-----		
البعد الثاني: القيادة بالمشاركة	بين المجموعات	٣.٠٢٤	٢	١.٥١٢	١.١٧٦	.٣١٠
	داخل المجموعات	٣٨١.٧١٠	٢٩٧	١.٢٨٥		
	المجموع	٣٨٤.٧٣٤	٢٩٩	-----		
البعد الثالث: القيادة الحرة	بين المجموعات	٢.٦٣٢	٢	١.٣١٦	.٨٤٢	.٤٣٢
	داخل المجموعات	٤٦٤.٣٠٣	٢٩٧	١.٥٦٣		
	المجموع	٤٦٦.٩٣٥	٢٩٩	-----		
البعد الرابع: القيادة التحويلية	بين المجموعات	٢.٤٦٤	٢	١.٢٣٢	.٩١٧	.٤٠١
	داخل المجموعات	٣٩٩.٠٤٢	٢٩٧	١.٣٤٤		
	المجموع	٤٠١.٥٠٥	٢٩٩	-----		
البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية	بين المجموعات	١.٨٧٢	٢	.٩٣٦	.٥٧٢	.٥٦٥
	داخل المجموعات	٤٨٥.٩٧٥	٢٩٧	١.٦٣٦		
	المجموع	٤٨٧.٨٤٧	٢٩٩	-----		
البعد السادس: القيادة التبادلية	بين المجموعات	٢.٨٠٦	٢	١.٤٠٣	١.١٥٠	.٣١٨
	داخل المجموعات	٣٦٢.٤٩٧	٢٩٧	١.٢٢١		
	المجموع	٣٦٥.٣٠٣	٢٩٩	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	.٩٩٩	٢	.٤٩٩	.٤٠٩	.٦٦٥
	داخل المجموعات	٣٦٢.٩٠٥	٢٩٧	١.٢٢٢		
	المجموع	٣٦٣.٩٠٤	٢٩٩	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة لمتغير المستوى الوظيفي في كل من (البعد الأول: القيادة الاستبدادية، البعد الثاني: القيادة بالمشاركة، البعد الثالث: القيادة الحرة، البعد الرابع: القيادة التحويلية، البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية، البعد السادس: القيادة التبادلية، المتوسط العام للمحور الأول)، ويمكن تفسير ذلك إلى تطبيق أنماط القيادة على جميع الأفراد بدون تحييز بالنظر إلى مستواهم الوظيفي.

• ثانياً: المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع الاجتماعي: تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-٣١) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول عملية صنع القرار الإداري وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: تحديد المشكلة	ذكر	١٦٤	٣.٩٣	١.٣٦٧	-١.٣٣٤	٢٩٨	.٠٩٢	غير دال
	أنثى	١٣٦	٤.١٤	١.٢٣٣				
البعد الثاني: جمع البيانات	ذكر	١٦٤	٣.٧٧	١.٤٨١	-١.١٣١	٢٩٨	.١٢٩	غير دال
	أنثى	١٣٦	٣.٩٥	١.٣٦١				
البعد الثالث: تطوير البدائل	ذكر	١٦٤	٤.٠٦	١.٣٠٨	-١.٢١٦	٢٩٨	.١١٢	غير دال
	أنثى	١٣٦	٤.٢٣	١.١٧٩				
البعد الرابع: اختيار البدائل	ذكر	١٦٤	٣.٦٤	١.٥٣١	-١.٣٢١	٢٩٨	.٠٩٤	غير دال
	أنثى	١٣٦	٣.٨٦	١.٤٠٢				
المتوسط العام	ذكر	١٦٤	٣.٨٥	١.٤١٣	-١.٢٥٩	٢٩٨	.١٠٥	غير دال
	أنثى	١٣٦	٤.٠٥	١.٢٨٤				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في كل من (البعد الأول: تحديد المشكلة، البعد الثاني: جمع البيانات، البعد الثالث: تطوير البدائل، البعد الرابع: اختيار البدائل، المتوسط العام للمحور الثاني)، ويمكن تفسير ذلك إلى تتساوى الفرص بين الجنسين في سوق العمل، وتتبوأ المرأة مناصب قيادية متقدمة، مما يقلص الفجوة بين الخبرات والمهارات.

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير العمر: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير العمر ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٣٢) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري وفقاً لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: تحديد المشكلة	بين المجموعات	٦.٧٩٤	٣	٢.٢٦٥	١.٣٢٥	.٢٦٦
	داخل المجموعات	٥٠٦.١٠٣	٢٩٦	١.٧١٠		
	المجموع	٥١٢.٨٩٧	٢٩٩	-----		
البعد الثاني: جمع البيانات	بين المجموعات	١٠.٣٨٧	٣	٣.٤٦٢	١.٧٠٨	.١٦٦
	داخل المجموعات	٦٠٠.١٦٢	٢٩٦	٢.٠٢٨		
	المجموع	٦١٠.٥٤٩	٢٩٩	-----		
البعد الثالث: تطوير البدائل	بين المجموعات	٦.٩٧٨	٣	٢.٣٢٦	١.٤٩٠	.٢١٧
	داخل المجموعات	٤٦٢.٠٠٤	٢٩٦	١.٥٦١		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المجموع	٤٦٨.٩٨٢	٢٩٩	-----		
البعد الرابع: اختيار البدائل	بين المجموعات	٩.٧٤٢	٣	٣.٢٤٧	١.٤٩٩	.٢١٥
	داخل المجموعات	٦٤١.٠٦٦	٢٩٦	٢.١٦٦		
	المجموع	٦٥٠.٨٠٧	٢٩٩	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	٨.٢٥٨	٣	٢.٧٥٣	١.٥٠٢	.٢١٤
	داخل المجموعات	٥٤٢.٦٠٧	٢٩٦	١.٨٣٣		
	المجموع	٥٥٠.٨٦٥	٢٩٩	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري لمتغير العمر في كل من (البعد الأول: تحديد المشكلة، البعد الثاني: جمع البيانات، البعد الثالث: تطوير البدائل، البعد الرابع: اختيار البدائل، المتوسط العام للمحور الثاني).

ويمكن تفسير ذلك إلى الكثير من المؤسسات تعتمد على برامج تدريبية تجعل الأفراد من جميع الأعمار يتلقون نفس الإرشادات حول عملية صنع القرار الإداري، مما يسهم في تقارب استجاباتهم.

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٣) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: تحديد المشكلة	بين المجموعات	٤.٩٧١	٣	١.٦٥٧	.٩٦٦	.٤٠٩
	داخل المجموعات	٥٠٧.٩٢٧	٢٩٦	١.٧١٦		
	المجموع	٥١٢.٨٩٧	٢٩٩	-----		
البعد الثاني: جمع البيانات	بين المجموعات	٩.٨٣٦	٣	٣.٢٧٩	١.٦١٥	.١٨٦
	داخل المجموعات	٦٠٠.٧١٣	٢٩٦	٢.٠٢٩		
	المجموع	٦١٠.٥٤٩	٢٩٩	-----		
البعد الثالث: تطوير البدائل	بين المجموعات	٢.٨٣٥	٣	.٩٤٥	.٦٠٠	.٦١٥
	داخل المجموعات	٤٦٦.١٤٧	٢٩٦	١.٥٧٥		
	المجموع	٤٦٨.٩٨٢	٢٩٩	-----		
البعد الرابع: اختيار البدائل	بين المجموعات	١١.٧٩٠	٣	٣.٩٣٠	١.٨٢٠	.١٤٣
	داخل المجموعات	٦٣٩.٠١٨	٢٩٦	٢.١٥٩		
	المجموع	٦٥٠.٨٠٧	٢٩٩	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	٦.٨٥٠	٣	٢.٢٨٣	١.٢٤٢	.٢٩٥
	داخل المجموعات	٥٤٤.٠١٥	٢٩٦	١.٨٣٨		
	المجموع	٥٥٠.٨٦٥	٢٩٩	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري لمتغير المؤهل العلمي في كل من (البعد الأول: تحديد المشكلة، البعد الثاني: جمع البيانات، البعد الثالث: تطوير البدائل، البعد الرابع: اختيار البدائل، المتوسط العام للمحور الثاني).

ويمكن تفسير ذلك إلى وجود سياسات قيادية وإدارية موحدة تطبق على جميع الموظفين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، هذا قد يؤدي إلى استجابات مشابهة من جميع الأفراد عند إدراك عملية صنع القرار الإداري.

• **الفروق الإحصائية باختلاف متغير سنوات الخبرة:** تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٣) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: تحديد المشكلة	بين المجموعات	٠.٦٢٧	٢	٠.٣١٤	٠.١٨٢	٠.٨٣٤
	داخل المجموعات	٥١٢.٢٧٠	٢٩٧	١.٧٢٥		
	المجموع	٥١٢.٨٩٧	٢٩٩	-----		
البعد الثاني: جمع البيانات	بين المجموعات	٠.٤٨١	٢	٠.٢٤٠	٠.١١٧	٠.٨٩٠
	داخل المجموعات	٦١٠.٠٦٨	٢٩٧	٢.٠٥٤		
	المجموع	٦١٠.٥٤٩	٢٩٩	-----		
البعد الثالث: تطوير البدائل	بين المجموعات	٠.٥٢٩	٢	٠.٢٦٤	٠.١٦٨	٠.٨٤٦
	داخل المجموعات	٤٦٨.٤٥٣	٢٩٧	١.٥٧٧		
	المجموع	٤٦٨.٩٨٢	٢٩٩	-----		
البعد الرابع: اختيار البدائل	بين المجموعات	٠.٧٥٨	٢	٠.٣٧٩	١.١٧٣	٠.٨٤١
	داخل المجموعات	٦٥٠.٠٥٠	٢٩٧	٢.١٨٩		
	المجموع	٦٥٠.٨٠٧	٢٩٩	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	٠.٥٨٩	٢	٠.٢٩٤	٠.١٥٩	٠.٨٥٣
	داخل المجموعات	٥٥٠.٢٧٦	٢٩٧	١.٨٥٣		
	المجموع	٥٥٠.٨٦٥	٢٩٩	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري لمتغير سنوات الخبرة في كل من (البعد الأول: تحديد المشكلة، البعد الثاني: جمع البيانات، البعد الثالث: تطوير البدائل، البعد الرابع: اختيار البدائل، المتوسط العام للمحور الثاني).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن عملية صنع القرار الإداري في جميع أفراد المنظمة تتسم بالمشاركة الفعالة وتبادل الخبرات، حيث يحدث هذا التفاعل بين الأعضاء بشكل متبادل بغض النظر عن مستويات الأقدمية أو الخبرة.

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير المستوى الوظيفي: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٣٥) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
البعد الأول: تحديد المشكلة	بين المجموعات	٢.٧٦١	٢	١.٣٨٠	.٨٠٤	.٤٤٩
	داخل المجموعات	٥١٠.١٣٧	٢٩٧	١.٧١٨		
	المجموع	٥١٢.٨٩٧	٢٩٩	-----		
البعد الثاني: جمع البيانات	بين المجموعات	٤.٣١٩	٢	٢.١٦٠	١.٠٥٨	.٣٤٨
	داخل المجموعات	٦٠٦.٢٢٩	٢٩٧	٢.٠٤١		
	المجموع	٦١٠.٥٤٩	٢٩٩	-----		
البعد الثالث: تطوير البدائل	بين المجموعات	٣.٣٨٢	٢	١.٦٩١	١.٠٧٩	.٣٤١
	داخل المجموعات	٤٦٥.٦٠٠	٢٩٧	١.٥٦٨		
	المجموع	٤٦٨.٩٨٢	٢٩٩	-----		
البعد الرابع: اختيار البدائل	بين المجموعات	٣.٦٧٥	٢	١.٨٣٨	.٨٤٣	.٤٣١
	داخل المجموعات	٦٤٧.١٣٢	٢٩٧	٢.١٧٩		
	المجموع	٦٥٠.٨٠٧	٢٩٩	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	٣.٣٦٨	٢	١.٦٨٤	.٩١٣	.٤٠٢
	داخل المجموعات	٥٤٧.٤٩٧	٢٩٧	١.٨٤٣		
	المجموع	٥٥٠.٨٦٥	٢٩٩	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري لمتغير المستوى الوظيفي في كل من (البعد الأول: تحديد المشكلة، البعد الثاني: جمع البيانات، البعد الثالث: تطوير البدائل، البعد الرابع: اختيار البدائل، المتوسط العام للمحور الثاني).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن عملية صنع القرار الإداري تكون واضحة لجميع الأفراد باختلاف مستواهم الوظيفي.

ثالثاً: المحور الثالث: جودة القرار الإداري

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع الاجتماعي:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-٣٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول جودة القرار الإداري وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: الإطار القانوني	ذكر	١٦٤	٣.٦٦	١.٥٥٢	-١.١١٣	٢٩٨	.١٣٣	غير دال
	أنثى	١٣٦	٣.٨٥	١.٤٢٦				
البعد الثاني: التطوير الذاتي	ذكر	١٦٤	٣.٨٧	١.٤٦٢	-١.٢٧٩	٢٩٨	.١٠١	غير دال
	أنثى	١٣٦	٤.٠٨	١.٣٠٦				
البعد الثالث: جودة المعلومات	ذكر	١٦٤	٣.٥٤	١.٣٣١	-١.٢٩٧	٢٩٨	.٠٩٨	غير دال
	أنثى	١٣٦	٣.٧٣	١.٢٦١				
البعد الرابع: قيمة القرار	ذكر	١٦٤	٤.٠٤	١.٣١٢	-١.٢٤٥	٢٩٨	.١٠٧	غير دال
	أنثى	١٣٦	٤.٢٢	١.١٧٦				
المتوسط العام	ذكر	١٦٤	٣.٧٧	١.٣٩٧	-١.٢٤٦	٢٩٨	.١٠٧	غير دال
	أنثى	١٣٦	٣.٩٧	١.٢٧٥				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في كل من (البعد الأول: الإطار القانوني، البعد الثاني: التطوير الذاتي، البعد الثالث: جودة المعلومات، البعد الرابع: قيمة القرار، المتوسط العام للمحور الثالث).

ويمكن تفسير ذلك إلى الاتجاه العالمي نحو المساواة بين الجنسين الذي أدى إلى أن يكون هناك تقاهم مشترك حول جودة القرار الإداري بعيداً عن التحيزات التقليدية.

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير العمر: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير العمر ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٣٧) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري وفقاً لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
البعد الأول: الإطار القانوني	بين المجموعات	١١.٢٩٦	٣	٣.٧٦٥	١.٦٩٢	.١٦٩
	داخل المجموعات	٦٥٨.٧١٢	٢٩٦	٢.٢٢٥		
	المجموع	٦٧٠.٠٠٨	٢٩٩	-----		
البعد الثاني: التطوير الذاتي	بين المجموعات	١٠.٣٢٠	٣	٣.٤٤٠	١.٧٨١	.١٥١
	داخل المجموعات	٥٧١.٧٦٧	٢٩٦	١.٩٣٢		
	المجموع	٥٨٢.٠٨٧	٢٩٩	-----		
البعد الثالث: جودة المعلومات	بين المجموعات	٢.٨٦٥	٣	.٩٥٥	.٥٦٢	.٦٤١
	داخل المجموعات	٥٠٣.٢٠٢	٢٩٦	١.٧٠٠		
	المجموع	٥٠٦.٠٦٧	٢٩٩	-----		
البعد الرابع: قيمة القرار	بين المجموعات	٧.٦٥٠	٣	٢.٥٥٠	١.٦٣٣	.١٨٢
	داخل المجموعات	٤٦٢.١٤٠	٢٩٦	١.٥٦١		
	المجموع	٤٦٩.٧٩٠	٢٩٩	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	٧.٠٣٤	٣	٢.٣٤٥	١.٣٠٢	.٢٧٤
	داخل المجموعات	٥٣٣.١٢٨	٢٩٦	١.٨٠١		
	المجموع	٥٤٠.١٦٢	٢٩٩	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري لمتغير العمر في كل من (البعد الأول: الإطار القانوني، البعد الثاني: التطوير الذاتي، البعد الثالث: جودة المعلومات، البعد الرابع: قيمة القرار، المتوسط العام للمحور الثالث).

ويمكن تفسير ذلك إلى تشابه التوجهات المهنية أو الطموحات الشخصية حيث يصبح التركيز على تحقيق النجاح المهني والتكيف مع فهم كيفية تحقيق جودة القرار الإداري أكثر من التركيز على الفروق العمرية.

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٣٨) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الإطار القانوني	بين المجموعات	١٢.٦٤١	٣	٤.٢١٤	١.٨٩٧	.١٣٠
	داخل المجموعات	٦٥٧.٣٦٧	٢٩٦	٢.٢٢١		
	المجموع	٦٧٠.٠٠٨	٢٩٩	-----		
البعد الثاني: التطوير الذاتي	بين المجموعات	٦.٦٨٨	٣	٢.٢٢٩	١.١٤٧	.٣٣٠
	داخل المجموعات	٥٧٥.٣٩٨	٢٩٦	١.٩٤٤		
	المجموع	٥٨٢.٠٨٧	٢٩٩	-----		
البعد الثالث: جودة المعلومات	بين المجموعات	١٠.٧٢٢	٣	٣.٥٧٤	٢.١٣٦	.٠٩٦
	داخل المجموعات	٤٩٥.٣٤٥	٢٩٦	١.٦٧٣		
	المجموع	٥٠٦.٠٦٧	٢٩٩	-----		
البعد الرابع: قيمة القرار	بين المجموعات	٣.٣٩٦	٣	١.١٣٢	.٧١٨	.٥٤٢
	داخل المجموعات	٤٦٦.٣٩٤	٢٩٦	١.٥٧٦		
	المجموع	٤٦٩.٧٩٠	٢٩٩	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	٧.٨٦٣	٣	٢.٦٢١	١.٤٥٧	.٢٢٦
	داخل المجموعات	٥٣٢.٢٩٩	٢٩٦	١.٧٩٨		
	المجموع	٥٤٠.١٦٢	٢٩٩	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري لمتغير المؤهل العلمي في كل من (البعد الأول: الإطار القانوني، البعد الثاني: التطوير الذاتي، البعد الثالث: جودة المعلومات، البعد الرابع: قيمة القرار، المتوسط العام للمحور الثالث).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الأفراد قد يكونوا تلقوا تدريبات متشابهة في مجالات جودة القرار الإداري، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما يقلل من الفروق في استجاباتهم.

• الفروق الإحصائية باختلاف متغير سنوات الخبرة: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٣٩) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
البعد الأول: الإطار القانوني	بين المجموعات	٦١١	٢	٣٠٥	١٣٥	٨٧٣
	داخل المجموعات	٦٦٩.٣٩٧	٢٩٧	٢.٢٥٤		
	المجموع	٦٧٠.٠٠٨	٢٩٩	-----		
البعد الثاني: التطوير الذاتي	بين المجموعات	٥٠٦	٢	٢٥٣	١٢٩	٨٧٩
	داخل المجموعات	٥٨١.٥٨١	٢٩٧	١.٩٥٨		
	المجموع	٥٨٢.٠٨٧	٢٩٩	-----		
البعد الثالث: جودة المعلومات	بين المجموعات	٢٨٦	٢	١٤٣	٠٨٤	٩٢٠
	داخل المجموعات	٥٠٥.٧٨٢	٢٩٧	١.٧٠٣		
	المجموع	٥٠٦.٠٦٧	٢٩٩	-----		
البعد الرابع: قيمة القرار	بين المجموعات	٤٣٥	٢	٢١٧	١٣٨	٨٧٢
	داخل المجموعات	٤٦٩.٣٥٥	٢٩٧	١.٥٨٠		
	المجموع	٤٦٩.٧٩٠	٢٩٩	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	٤٤٠	٢	٢٢٠	١٢١	٨٨٦
	داخل المجموعات	٥٣٩.٧٢٢	٢٩٧	١.٨١٧		
	المجموع	٥٤٠.١٦٢	٢٩٩	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري لمتغير سنوات الخبرة في كل من (البعد الأول: الإطار القانوني، البعد الثاني: التطوير الذاتي، البعد الثالث: جودة المعلومات، البعد الرابع: قيمة القرار، المتوسط العام للمحور الثالث).

ويمكن تفسير ذلك إلى المساهمة في تعزيز التعاون والعمل الجماعي، هذا التبادل يتيح للأعضاء الجدد الاستفادة من خبرات من سبقوهم.

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير المستوى الوظيفي: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤٠-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الإطار القانوني	بين المجموعات	٣.٨٤٢	٢	١.٩٢١	.٨٥٦	.٤٢٦
	داخل المجموعات	٦٦٦.١٦٦	٢٩٧	٢.٢٤٣		
	المجموع	٦٧٠.٠٠٨	٢٩٩	-----		
البعد الثاني: التطوير الذاتي	بين المجموعات	٢.١٨٣	٢	١.٠٩١	.٥٥٩	.٥٧٢
	داخل المجموعات	٥٧٩.٩٠٤	٢٩٧	١.٩٥٣		
	المجموع	٥٨٢.٠٨٧	٢٩٩	-----		
البعد الثالث: جودة المعلومات	بين المجموعات	٥.٩٩٧	٢	٢.٩٩٨	١.٧٨١	.١٧٠
	داخل المجموعات	٥٠٠.٠٧٠	٢٩٧	١.٦٨٤		
	المجموع	٥٠٦.٠٦٧	٢٩٩	-----		
البعد الرابع: قيمة القرار	بين المجموعات	٣.٤٠٧	٢	١.٧٠٤	١.٠٨٥	.٣٣٩
	داخل المجموعات	٤٦٦.٣٨٢	٢٩٧	١.٥٧٠		
	المجموع	٤٦٩.٧٩٠	٢٩٩	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	٣.٤٠٥	٢	١.٧٠٣	.٩٤٢	.٣٩١
	داخل المجموعات	٥٣٦.٧٥٧	٢٩٧	١.٨٠٧		
	المجموع	٥٤٠.١٦٢	٢٩٩	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري لمتغير المستوى الوظيفي في كل من (البعد الأول: الإطار القانوني، البعد الثاني: التطوير الذاتي، البعد الثالث: جودة المعلومات، البعد الرابع: قيمة القرار، المتوسط العام للمحور الثالث).

ويمكن تفسير ذلك إلى مفهوم جودة القرار واضح لجميع أفراد المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دون تحيز في الاختلاف إلى مستواهم الوظيفي.

الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

١.٥ تمهيد:

يقدم هذا الفصل ملخصاً لما تم عرضه في الفصول السابقة، والنتائج التي تم التوصل إليها، يلي ذلك عدد من التوصيات والمقترحات على نتائج الدراسة.

٢.٥ ملخص نتائج أسئلة الدراسة:

أولاً: ملخص نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما مستوى استخدام أنماط القيادة في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟"

- تبين أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: أنماط القيادة، قد جاء بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (١.١٠٣) وبدرجة استجابة (عالية).
- وقد جاء في الترتيب الأول (البعد السادس: القيادة التبادلية) بمتوسط حسابي (٤.٤٢) وانحراف معياري (١.١٠٥) وبدرجة استجابة (عالية جداً).
- ويليه في الترتيب الثاني (البعد الرابع: القيادة التحويلية) بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وانحراف معياري (١.١٥٩) وبدرجة استجابة (عالية جداً).
- ويليه في الترتيب الثالث (البعد الثاني: القيادة بالمشاركة) بمتوسط حسابي (٤.٢٩) وانحراف معياري (١.١٣٤) وبدرجة استجابة (عالية جداً).
- ويليه في الترتيب الرابع (البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (٤.١٦) وانحراف معياري (١.٢٧٧) وبدرجة استجابة (عالية).
- ويليه في الترتيب الخامس (البعد الثالث: القيادة الحرة) بمتوسط حسابي (٢.٥٨) وانحراف معياري (١.٢٥٠) وبدرجة استجابة (منخفضة).
- ويليه في الترتيب السادس والأخير (البعد الأول: القيادة الاستبدادية) بمتوسط حسابي (٢.٤٨) وانحراف معياري (١.٣٤٨) وبدرجة استجابة (منخفضة).

ثانياً: ملخص نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى استخدام عملية اتخاذ القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟"

- تبين أن المتوسط العام لأبعاد المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري، قد جاء بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (١.٣٥٧) وبدرجة استجابة (عالية).
- وقد جاء في الترتيب الأول (البعد الثالث: تطوير البدائل) بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (١.٢٥٢) وبدرجة استجابة (عالية).

- ويليه في الترتيب الثاني (البعد الأول: تحديد المشكلة) بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (١.٣١٠) وبدرجة استجابة (عالية).
- ويليه في الترتيب الثالث (البعد الثاني: جمع البيانات) بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (١.٤٢٩) وبدرجة استجابة (عالية).
- ويليه في الترتيب الرابع (البعد الرابع: اختيار البدائل) بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (١.٤٧٥) وبدرجة استجابة (عالية).

ثالثاً: ملخص نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "ما مستوى جودة القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟"

- تبين أن المتوسط العام لأبعاد المحور الثالث: جودة القرار الإداري، قد جاء بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (١.٣٤٤) وبدرجة استجابة (عالية).
- وقد جاء في الترتيب الأول (البعد الرابع: قيمة القرار) بمتوسط حسابي (٤.١٢) وانحراف معياري (١.٢٥٣) وبدرجة استجابة (عالية).
- ويليه في الترتيب الثاني (البعد الثاني: التطوير الذاتي) بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري (١.٣٩٥) وبدرجة استجابة (عالية).
- ويليه في الترتيب الثالث (البعد الأول: الإطار القانوني) بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف معياري (١.٤٩٧) وبدرجة استجابة (عالية).
- ويليه في الترتيب الرابع (البعد الثالث: جودة المعلومات) بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.٣٠١) وبدرجة استجابة (عالية).

رابعاً: ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لأنماط القيادة بأبعادها (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية والقيادة التبادلية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة"

- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لأنماط القيادة بأبعادها (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية والقيادة التبادلية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.

خامساً: ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لأنماط القيادة بأبعادها (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، والقيادة الحرة، والقيادة التحويلية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة التبادلية). على جودة القرار في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة"

- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لأنماط القيادة بأبعادها (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، والقيادة الحرة، والقيادة التحويلية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة التبادلية). على جودة القرار في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة.

سادساً: ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)"

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة تعزى لمتغيراتهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية صنع القرار الإداري تعزى لمتغيراتهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة القرار الإداري تعزى لمتغيراتهم الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

٣.٥ توصيات الدراسة:

- إشراك الموظفين على جميع المستويات في عملية اتخاذ القرار وتوفير منصات للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادة والتفكير النقدي لدى القادة والموظفين.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار.
- وضع آليات لتقييم أداء القرارات المتخذة وتحديد العوامل التي ساهمت في نجاحها أو فشلها.
- التركيز على تطوير المهارات القيادية لدى القادة الحاليين والجدد، مثل مهارات التواصل، وحل المشكلات، والتفاوض.
- تشجيع التعاون بين مختلف الجهات الحكومية، وتبادل الخبرات والمعرفة.

- بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والموظفين.
- التأكد من أن جميع القرارات المتخذة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٤.٥ مقترحات الدراسة: عمل دراسات مستقبلية عن:

- دور القيادة المرنة في التعامل مع التحديات المعاصرة بالمملكة العربية السعودية.
- دور القيادة الاستبدادية في تقويض جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الأشهب، نوال عبد الكريم. (٢٠١٥). *اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

برباوي، كمال؛ كمون، مخطارية. (٢٠٢٠). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي: دراسة حالة شركة التوزيع الوطنية للكهرباء والغاز بشار*. *مجلة العلوم الإنسانية*، (١)، ٢٦٩-٢٨٦.

البركاني، ي.ي. ض. (٢٠٢٤). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى عام*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٨ (ملحق)، ٦٤-٨٨.

بلحاج، فتيحة. (٢٠١٦). *الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار*. *المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية*، (٧)، ٢٦٩-٢٨٤.

بلعابد، عبير؛ حزام، مروة. (٢٠٢١). *الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بـ مركز الحماية المدنية الرئيسية -قائمة-*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

البلوي، ف. ع. (٢٠٢٣). *أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية بمدينة تبوك*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٣٣). المركز القومي للبحوث، غزة.

تبيدي، محمد حنفي محمد نور؛ المازمي، محمد علي محمد حسين. (٢٠١٧). *دور أنماط القيادة في إدارة رأس المال الفكري: دراسة حالة دائرة جمارك إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة*. *مجلة جامعة أم درمان الإسلامية*، (٢٩)، ٢٩٤-٣٥٩.

الجنابي، صاحب عبد مرزوك (٢٠١٩). *إستراتيجيات القيادة والإشراف*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الجهني، نعيم بن عطا الله؛ القحطاني، شائع بن خالد؛ مرسي، ميرفت محمد السعيد؛ الشملان، خالد بن عبد العزيز؛ الرشيد، عائض بن خلف. (٢٠١٨). *نماذج معاصرة في القيادة*. السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد.

الحاج، كمال. (٢٠٢٠). *مناهج البحث الإعلامي*. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

الحازمي، س. ص.، & أبو مالح، ع. ب. ع. (٢٠٢٤). *أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي بالمنشآت: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة*. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، ٣٨ (١)، ٤٥-٨٠.

حسين، آ. ف. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وأداء معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات المجتمعية المعاصرة. دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول بعنوان: بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط.

حسين، علياء محمد فكري؛ اسماعيل، حمدان محمد علي. (٢٠١٥). القائد الصغير مواهبه وذكائه المتعددة: النظرية والتطبيق. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

حسين، كاوار فرهاد علي؛ داود، رهنج محمد نورسي (٢٠٢١). القيادة الأصلية وانعكاساتها على التتمير في مكان العمل. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ٩(٣)، ٥٢٠ - ٥٣٥.

حيدرة، حسنية. (٢٠١٥). القيادة الإدارية الناجحة ومدى انعكاساتها على المؤسسة دراسة حالة بمصنع الحليب مستغانم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.

الخزاعة، ر. م. أ.، & العمري، أ. أ. إ. (٢٠٢٣). درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق نظرية ريدين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في قصبة المفرق (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الأردن.

الخفاجي، ن.، & منصور، ط. (٢٠١٩). نظرية المنظمة: مدخل العمليات (ط٣). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الخلايفات، م. ع. ع. (٢٠٢٢). أثر القيادة في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٧٢. خويلدي، خديجة. (٢٠١٦). أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق. (رسالة غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.

درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

ذيب، هيثم عبد الله. (٢٠١٦). أصول التخطيط الاستراتيجي. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ربابعة، إبراهيم علي. (٢٠١٥). اتخاذ القرار. السعودية: دار الألوكة للنشر والتوزيع.

رجب، أحمد. (٢٠٢٣). الإدارة وفن اتخاذ القرار. مصر: وكالة الصحافة العربية للنشر والتوزيع.

الرفايعة، عمر علي. (٢٠١٩). العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ٤٣(٤)، ٨١٥-٨٦٢.

الزروق، أسامة؛ قسوم، بوصيري (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز مديرية الوادي وكالة جامعة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

- زيارة، فريد فهمي. (٢٠١٩). وظائف الإدارة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سمارة، فوزي أحمد. (٢٠١٧). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة. الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- السيد، انتصار مقبول الجيلاني. (٢٠٢٢). القيادة الإبداعية بالجامعات السودانية ودورها في دعم التنمية المستدامة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٦٦)، ٦١٣ - ٦٤١.
- سيف، عبد الرحمن أحمد. (٢٠١٨). وظائف القائد الناجح. الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- شاهين، علي؛ عبد الرحمن، نسرين؛ اليوسف، ليانا. (٢٠٢٣). أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات دراسة تطبيقية على جامعة الوادي الدولية. مجلة جامعة البعث، ٤٥ (٢٤)، ٩٧-١٣٨.
- الشرقاوي، إسماعيل محمود علي. (٢٠١٦). إدارة الأعمال من منظور اقتصادي. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- شعبية، لارا فؤاد. (٢٠٢٢). أثر جودة المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
- الشكرجي، اعتصام؛ الحسيني، صلاح هادي. (٢٠١٥). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الشماع، خ.، & حمود، خ. (٢٠٠٧). نظرية المنظمة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشميلي، عائشة يوسف. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الشهراني، ن. ع. س. (٢٠٢٣). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال عام ٢٠٢١. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٧ (٤).
- الصمادي، م. م. ع.، & البلوش، أ. ع. م. (٢٠٢٢). أثر أنماط القيادة في سلوك المواطن التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية: الدور الوسيط للثقة بالقائد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- آل طالع، حسن أحمد؛ آل عزام، سعد ناصر. (٢٠٢٣). أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد ١٩. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠ (٢)، ٦٣-٩٢.
- عادل، ق.، & مناصيرية، م. (٢٠٢٣). أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين. مجلة دفاتر المخبر، ١٨ (١)، ٣١٥-٣٣٤.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠١٩). التعليم الجامعي. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عامر، طارق عبد الرؤوف؛ المصري، إيهاب عيسى. (٢٠١٦). صناعة واتخاذ القرار. مصر: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.

العبادي، لينا حمدان محمود؛ خريسات، آمنة محمد إبراهيم. (٢٠١٩). القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار لمدراء الشركات الصناعية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٥، ٣٩-٦٠.

عباس، حسين وليد حسين؛ حافظ، عبد الناصر علك. (٢٠١٦). الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

عباس، ع. (٢٠١٢). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٠ (١).

عبد العال، رباب فهمي أحمد. (٢٠١٩). تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار في ضوء نمطي القيادة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١)، ١١٢-١١٣.

عبد العليم، أ. ع. م.، & سالم، م. س. س. (٢٠٢٢). التمرن الإداري وعلاقته بتقدير الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٢ (٦٠).

عبد الغني، أ. م. (٢٠١٩). علم النفس الصناعي. المكتب الجامعي الحديث.

عبد اللطيف، ع. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل. دار نيولينك للنشر والتدريب.

عبيدات، م. ف. ع.، & الشعار، ح. ي. ص. (٢٠٢٣). أثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة على تحسين اتخاذ القرار الإداري: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

عبيدات، محمد فوزي علي. (٢٠٢٣). أثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة على تحسين اتخاذ القرار الإداري: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

العدلوني، م. (٢٠١١). العمل المؤسسي (ط٣). دار ابن حزم للنشر والطباعة والتوزيع.

بن عروس، محمد لمين؛ دحمان، نوال. (٢٠١٩). الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة. مجلة سوسيولوجيا، ٣ (١)، ٢٨٨-٣١٣.

العريمي، بندر عوض بخيت. (٢٠٢٤). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: الدور الوسيط للتمكين الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية كلية الدراسات العليا. الأردن.

- العلاق، بشير (٢٠٢٠). القيادة الإدارية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علي، ناسو صالح سعيد؛ عباس، حسين وليد حسين. (٢٠١٦). الشخصية القيادية. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- عوض، م. أ. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الدار الجامعية.
- العيثاوي، ياسين. (٢٠١٦). صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح؛ البردان، محمد فوزي أمين؛ السبحان، عبد الله طلال. (٢٠٢١). دور نظم المعلومات في تحسين جودة القرار الإداري "دراسة تطبيقية على التعليم الجامعي في دولة الكويت". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١١ (٢)، ٣٨-١.
- الغامدي، محمد بن فوزي (٢٠٢١). القيادة التحويلية. السعودية: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- الفاعوري، عدي أمية إبراهيم. (٢٠٢٦). أثر أنماط القيادة في تبني الحكومة الإلكترونية في الأردن: دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الفالح، ن. ب. س. (٢٠٠١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالأجهزة الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- فتح الله، خالصة؛ بن عيسى، عبد القادر. (٢٠٢٢). تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات: دراسة حالة مجمع صيدال. مجلة العلوم الإدارية والمالية، ٦ (٢)، ١٥٣-١٧١.
- قاشي، خالد. (٢٠١٨). نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- القاضي، تغريد بنت غانم حماد؛ المنسي، عادل محمد. (٢٠١٩). القادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيًا: دراسة ميدانية في منظمات القطاع الخاص. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ٢٦ (٢)، ١٥٩ - ٢١٤.
- أبو قاعود، غازي رسمي عايد؛ الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٢). خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن. مؤتمرات للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعي، ٣٧ (٢)، ١٠٣-١٤٨.
- القدومي، محمد؛ محمد، محمد هاني؛ عبوي، زيد. (٢٠١٥). المفاهيم الإدارية الحديثة. الأردن: جدار

المعتز للنشر والتوزيع.

القطارنة، زياد حمد. (٢٠١٧). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

القهاوجي، أمينة. (٢٠١٥). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. مجلة أبعاد اقتصادية، (٥)، ٢٩٨ - ٣٣٠.

كمال، قريني؛ ابن ثابت، بوزبان. (٢٠١٨). قيادة الرأي في التسويق: دراسة استطلاعية لمحددات قائد الرأي في المجتمع. مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، ٣(٢)، ٨٠ - ١٠٠.

لطرش، فيروز. (٢٠١٥). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار. مجلة دراسات وأبحاث، (٢٠)، ١٢٢-١٤٤.

اللوزي، م. (٢٠١٩). التنمية الإدارية (ط٣). دار وائل للنشر.

محمد، بهاء زكي. (٢٠١٨). قلم المدير العام. (ط٢)، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

محمد، طارق عبد الستار؛ محمد، اياد طاهر. (٢٠٢٠). تقييم أنشطة الرقابة الداخلية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة في مديرية ماء كركوك). مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٦(١٢١)، ٨٥-١٠٦.

بن معنوق، حمزة. (٢٠١٧). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، (١١)، ٢٤٧-٢٥٧.

المهنا، أحمد بن عبد العزيز بن عبد الله. (٢٠٢٤). الأنماط الحديثة للقيادة في القرن الحادي والعشرين. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٧(٢)، ٣-٢٦.

آل ناصر، حاتم بن فهد سعيد؛ الغامدي، محمد أحمد. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة). المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٦(٢٣)، ١١٧-١٦٦.

أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريم. (٢٠١٦). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

النسور، زياد عبد الكريم (٢٠٢١). القيادة كيف نكسب قادة المستقبل؟ الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

هاشم، عادل عبد الرزاق. (٢٠١٨). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين. الأردن: دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع.

الهباهبة، ع. أ.، أبولحية، س. م. س.، & حجازين، ع. و. (٢٠٢٣). أثر أنماط القيادة على فعالية عملية صنع القرارات في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

الهزايمة، أحمد صالح؛ السفيناني، فاطمة بنت عبد الله. (٢٠٢٠). دور المعرفة في عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، (١٧)، ٤٢-٧٠.

بن وهيب، نورة؛ هماش، لمين. (٢٠١٨). أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة. *مجلة الفكر القانوني والسياسي*، (٣)، ٣٦٦ - ٣٤٧.

بني يونس، أسماء عبد المطلب؛ أبو البصل، عبد الناصر موسى. (٢٠١٨). دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي. الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.

يونس، ناريمان. (٢٠١٥). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Amanchukwu, Rose & Stanley, Gloria & Ololube, Nwachukwu Prince. (٢٠١٥). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. ٢٠١٥. ٦-١٤.

Artasya, M. H., Siregar, B., Novianti, R., Luxvina, L., & Sani, T. R. A. (٢٠٢٤). The leadership role of an effective school principal. *Journal on Education*, 6(٢), ١٤٦٣٢-١٤٦٣٨.

ASSEY, R. (٢٠٢٣). *The Impact of Leadership Styles on Organisation Performance* (Doctoral dissertation, IAA).

Barak, M. (٢٠٢٣). *A reciprocal approach to legal consciousness and (procedural) justice: Central American experiences in immigration court* (Doctoral dissertation, ProQuest).

Benmira, S., & Agboola, M. (٢٠٢١). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, leader-٢٠٢٠.

Bwalya, Arthur. (٢٠٢٣). LEADERSHIP STYLES. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. ١١(٨). ١٨١-١٩٤.

Dehghanan, H., Gheitarani, F., Rahimi, S., & Nawaser, K. (٢٠٢١). A systematic review of leadership styles in organizations: Introducing the concept of a task-relationship-change leadership network. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(٠٧), ١-٢٥.

El-Emary, I., Al Otaibi, S., & Al Amri, W. (٢٠٢٠). The effect of using artificial intelligence on the quality of decision-making in various organizations: A critical survey study. *Bioscience Biotechnology Research Communications*, 13(٤), ٢٠٤٢-٢٠٤٩.

Enearu, W. O. (٢٠٢٠). *The Effects of Leadership Styles on Employee Engagement in Small and Medium Enterprises in Nigeria* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).

Enterprises University of Pretoria. (٢٠٢٤). LEADERSHIP THEORIES AND MODELS. Retrieved from: <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/٢٢٦٣/٢٥٦٩١/٠٤chapter٤.pdf>. Accessed at: ١٠/١٠/٢٠٢٤.

Funk, P. (٢٠٢٢). Leadership theories traits into the situational leadership model. *ScienceOpen*

Preprints.

- Gürkan, S. (۲۰۲۲). THE IMPACT OF INFORMATION SYSTEMS ON THE DECISION-MAKING PROCESS OF FINANCIAL MANAGEMENT: A RESEARCH IN THE MINISTRY OF EDUCATION IN LIBYA. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 6(۱۰), ۱۰۵-۱۲۴.
- Hyseni, V. (۲۰۲۴). AN INVESTIGATION OF LEADERSHIP IN A CORPORATE SETTING. *Transnational Academic Journal of Economics*, 1(۱), ۱-۸.
- Mahaputra, M. R. (۲۰۲۲). Factors affecting decision making: Experience and environment (study literature). *Journal of Law, Politic and Humanities*, 2(۳), ۱۳۳-۱۴۲.
- Marume. S., Ndudzo. D., (۲۰۱۶). Approaches to Administrative Leadership. *International Journal of Engineering Science Invention*. ۵(۴). ۹-۱۷.
- Melati, C., Janissek-Muniz, R., & Curado, C. M. M. (۲۰۲۱). Revista de Administração Contemporânea. *Journal of Contemporary Administration e-ISSN*, ۲۵(۲), ۱-۱۷.
- Muhammad, A. S., Baba, M., & Ahmed, M. (۲۰۲۱). Creative Problem Solving and Decision Making Skills in Polytechnic Institutions. *African Scholar Journal of Humanities and Social Sciences*. ۲۰(۶). ۱۲۲-۱۳۸.
- Nisar, Q. A., Nasir, N., Jamshed, S., Naz, S., Ali, M., & Ali, S. (۲۰۲۱). Big data management and environmental performance: role of big data decision-making capabilities and decision-making quality. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(۴), ۱۰۶۱-۱۰۹۶.
- Nwile, C. B., Bayo, P.L., & Befii-Nwile, M. M. (۲۰۲۲). Re-examination of the influence of contemporary leadership styles on senior secondary school management in Rivers State. *International Journal of Education and Evaluation*, 8(۲), ۷۰-۸.
- Perera, P., Witharana, T., & Withanage, P.(۲۰۲۱). A review of leadership: Different leadership theories and styles relevant to education leadership. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 19(۱), ۱۸-۲۶.
- Perera, P., Witharana, T., & Withanage, P.(۲۰۲۱). A review of leadership: Different leadership theories and styles relevant to education leadership. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 19(۱), ۱۸-۲۶.
- Ramos, A., & Ellitan, L. (۲۰۲۱). The Role Of Strategic Leadership In Building Organizational Competitiveness. *International Journal Of Trend In Scientific Research And Development (IJTSRD)*, 5(۵), ۴۸۱-۴۸۵.
- Samancı, O., & Mazlumoglu, M.(۲۰۱۷). Decision Making Skill: How to Make a Right Decision?. *Türk Akademik Yayınlar Dergisi (TAY Journal)*, 7(۲), ۶۶۸-۶۸۳.
- Shivaji college. *Decision Making in Management: Definition and Features*. (2024). Retrieved from: <https://۲u.pw/EKfgswf۲> .accessed at: 13-10-2024
- Sivarat, N., Thamma, P., & Kenaphoom, S. (۲۰۲۱). Full Range Leadership Concepts. *Ilkogretim Online*, 20(۳). pp. ۱۳۱۱-۱۳۱۹.
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (۲۰۲۴). Decision making: Models, processes, techniques. *Cloud Computing and Data Science*, ۱-۱۴.
- UC Agriculture and Natural Resources. *Decision-Making Methods*. (۲۰۲۴). Retrieved from: <https://۲u.pw/۶۷uj۱Fal>. Accessed at: ۱۳/۱۰/۲۰۲۴.

الملاحق

ملحق (١) استبانة

أخي/ أختي الفاضل/ة..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على إمارة مكة المكرمة" وعليه يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آملاً منكم التكرم بالإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم. بدقة وموضوعية وأمانة، لأن نتائج الدراسة تتوقف على ذلك.

هذا ويؤكد لكم الباحث بأن جميع المعلومات الواردة في الاستبانة سوف تحاط بالسرية التامة، وسيكون استخدامها بحسب ما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي فقط. وأخيراً أتوجه بكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذه الاستبانة والإجابة والمشورة، راجياً من الله تعالى، أن يجزيهم عني أحسن الجزاء.

الباحث

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية

• النوع الاجتماعي:

☐ ذكر

☐ أنثى

• العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة

☐ من ٤١ إلى ٥٠ سنة

☐ ٥١ سنة فأكثر

• المؤهل العلمي:

☐ دبلوم فأقل

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

• سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

☐ ١٠ سنوات فأكثر

• المستوى الوظيفي:

☐ مدير دائرة

☐ رئيس قسم

☐ موظف

ثانياً: محاور الاستبانة

درجة الاستجابة					الرقم
أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
المحور الأول: أنماط القيادة					
البعد الأول: القيادة الاستبدادية					
					١- يصير المدير على أن يكون قراره النهائي دون التشاور مع الآخرين.
					٢- يصدر المدير الأوامر بشكل قطعي دون تبرير.
					٣- يستخدم المدير لغة حادة في التعامل مع الموظفين.
					٤- يرتبط تقدم الموظف في العمل بشكل مباشر برضاء المدير عنه.
					٥- يستخدم المدير التهديد والعقاب لتوجيه الموظفين.
البعد الثاني: القيادة بالمشاركة					
					٦- يمنح المدير الموظفين الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.
					٧- يشرك المدير الموظفين في مراحل عملية صنع القرار.
					٨- يحرص المدير على بناء علاقات قائمة على الثقة والشفافية بينه وبين الموظفين.
					٩- يشجع المدير على التعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.
					١٠- ينظم المدير برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.
البعد الثالث: القيادة الحرة					
					١١- يتصف المدير بالارتجال وعدم الاستقرار في القرارات.
					١٢- يفتقر المدير إلى الرؤية الاستراتيجية الطويلة المدى.
					١٣- يعتمد المدير على أساليب إدارة قديمة وغير فعالة.
					١٤- يفتقر المدير إلى التواصل الفعال مع الموظفين.
					١٥- يعطي المدير الأولوية لمصالحه الخاصة على حساب مصلحة الآخرين
البعد الرابع: القيادة التحويلية					
					١٦- يتصرف المدير بأسلوب يعزز من خلاله احترام الموظفين له.
					١٧- يحرص المدير على إيصال تصوراتته حول مستقبل المؤسسة للموظفين.
					١٨- يشجع المدير الموظفين على النظر للمشكلات من زوايا مختلفة.
					١٩- يحرص المدير على تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن أدائهم.
					٢٠- يهتم المدير بالمقترحات الجديدة التي يطرحها الموظفين.
البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية					
					٢١- يمتلك المدير القدرة على تصور مستقبل أفضل للمؤسسة.
					٢٢- يضع المدير خطط عمل شاملة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية.
					٢٣- يتخذ المدير قرارات تعتمد على تحليل دقيق للمعلومات.
					٢٤- يحرص المدير على بناء شراكات فعالة مع مختلف الجهات الحكومية.
					٢٥- يتحمل المدير المسؤولية عن نتائج القرارات التي يتخذها.
البعد السادس: القيادة التبادلية					

درجة الاستجابة					الرقم	الفقرة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					٢٦-	يوفر المدير الاحتياجات اللوجستية التي يحتاجها الموظفون للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
					٢٧-	يحفز المدير الموظفين على تحقيق أكثر مما يتوقعون.
					٢٨-	يتعامل المدير مع الموظفين بشفافية في تطبيق العقوبات.
					٢٩-	يتابع المدير الأخطاء المؤثرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
					٣٠-	يثني المدير على الأساليب الجديدة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
المحور الثاني: عملية صنع القرار الإداري						
البعد الأول: تحديد المشكلة						
					٣١-	القيام بعملية فحص للوضع الحالي للكشف عن المشكلات الكامنة.
					٣٢-	يتم مقارنة الوضع الحالي بالوضع المأمول للمؤسسة.
					٣٣-	التركيز على المشاكل التي تؤثر على تقديم الخدمات للمواطنين.
					٣٤-	يتم تقييم نتائج القرارات السابقة للكشف عن المشاكل الحالية.
					٣٥-	تحدد أوجه القصور في تطبيق القوانين واللوائح بشكل صحيح.
البعد الثاني: جمع البيانات						
					٣٦-	يتم تقييم البيانات المتوفرة للوصول إلى قرارات مبنية على حقائق.
					٣٧-	الحرص على جمع مختلف البيانات لتكوين صورة شاملة قبل اتخاذ القرارات.
					٣٨-	الاعتماد على البيانات لتقييم الأداء الحالي وتحديد التحديات والفرص.
					٣٩-	التواصل مع الأطراف المعنية للحصول على البيانات الضرورية لدعم القرار.
					٤٠-	الاستفادة من البيانات التاريخية لفهم السياقات والتوجهات.
البعد الثالث: تطوير البدائل						
					٤١-	القيام بإعداد دراسة مقارنة للسيناريوهات البديلة لتحديد الخيارات الأنسب للمؤسسة.
					٤٢-	تحديد مجموعة من الحلول الممكنة لمعالجة التحديات الإدارية واختيار الأفضل من بينها.
					٤٣-	السعي إلى تطوير بدائل مبتكرة تلبي احتياجات المواطنين.
					٤٤-	إتباع نهج في تحليل الخيارات البديلة لتحقيق أفضل النتائج.
					٤٥-	تقييم المخاطر والفوائد المحتملة لكل بديل لضمان اتخاذ قرار مدروس.
البعد الرابع: اختيار البدائل						
					٤٦-	مقارنة الخيارات بناءً على المعايير الموضوعية لضمان اتخاذ القرار الأمثل.
					٤٧-	دراسة عدة سيناريوهات للوصول إلى البديل الأكثر قابلية للتطبيق.
					٤٨-	اختيار الحل الأنسب بناءً على توافقه مع السياسات الحكومية.
					٤٩-	أخذ جميع البدائل الممكنة بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار النهائي.
					٥٠-	اختبار البدائل المختارة في مرحلة تجريبية لضمان فعاليتها قبل التطبيق الكامل.
المحور الثالث: جودة القرار الإداري						
البعد الأول: الإطار القانوني						
					٥١-	الاستناد إلى الامتثال الكامل للإطار القانوني لعمل المؤسسة.

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
٥٢-	إدراك ان التقيد بالتشريعات التنظيمية حجر الأساس في ضمان جودة القرارات الإدارية.				
٥٣-	الالتزام بالإطار القانوني الذي يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في عملية اتخاذ القرار .				
٥٤-	تطبيق القرارات الإدارية التي تضمن الحد من المخالفات والفساد الإداري.				
٥٥-	الحرص على بناء نظام إداري عادل يتماشى مع معايير الجودة.				
البعد الثاني: التطوير الذاتي					
٥٦-	الحرص على تطوير قدراته الذاتية لتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.				
٥٧-	العمل على الاستفادة من التحسين المستمر في المهارات المهنية لتحقيق جودة في اتخاذ القرار .				
٥٨-	تبني ممارسات لرفع مستوى التفكير الاستراتيجي في العمل الحكومي.				
٥٩-	الحرص على التقييم الذاتي للقرارات السابقة.				
٦٠-	التعزيز من مرونة التعامل مع التحديات الإدارية التي تساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة.				
البعد الثالث: جودة المعلومات					
٦١-	الحرص على توفير البيانات الموثوقة التي تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرارات الإدارية.				
٦٢-	الاستناد إلى معلومات ذات مصداقية عالية تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية.				
٦٣-	اتخاذ قرارات تعتمد على جودة المعلومات المتاحة.				
٦٤-	ادراك ان جودة القرار الإداري تعتمد على مدى توفر المعلومات الموثوقة والشاملة.				
٦٥-	التعزيز من قيمة البيانات التي تساهم في تقليل المخاطر.				
البعد الرابع: قيمة القرار					
٦٦-	اتخاذ القرارات الإدارية التي تعتمد على التحليل العميق.				
٦٧-	إدراك ان تحليل المخاطر قبل اتخاذ القرار يضمن استدامة السياسات الحكومية.				
٦٨-	الاعتماد على معايير الحوكمة في اتخاذ القرار .				
٦٩-	التعزيز من فعالية التنفيذ بإشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار .				
٧٠-	إدراك ان القرارات المستنيرة تساعد على توجيه الموارد الحكومية بكفاءة.				

Abstract

The impact of leadership styles on the administrative decision-making process and its quality in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia: A field study in the Emirate of Makkah Al-Mukarramah

The problem of the study was to know the impact of leadership styles on the administrative decision-making process and its quality in government agencies in Makkah Al-Mukarramah region. The study aims to identify the level of use of leadership styles, the administrative decision-making process, and the quality of decisions in government agencies in Makkah Al-Mukarramah region. It also aimed to reveal the existence of statistically significant differences between the average responses of the study sample members regarding leadership styles, the administrative decision-making process, and the quality of the administrative decision attributed to their personal variables. The study community consisted of all workers who hold the rank of (department director, section head, employee) in government agencies in Makkah Al-Mukarramah region in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample included (٣٠٠) workers. The researcher used the descriptive approach as a study method, and used the questionnaire as a study tool. The study reached a number of results, the most important of which are: The level of use of leadership styles, the administrative decision-making process, and the quality of decisions in government agencies in the Makkah Al-Mukarramah region came with a response degree (high), and it was found that there were no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) between the average responses of the study sample members regarding leadership styles, the administrative decision-making process, and the quality of the administrative decision attributed to their personal variables represented in (Gender, age, educational qualification, years of experience, job level).

Keywords: Leadership styles, administrative decision-making process, government agencies, Kingdom of Saudi Arabia, Emirate of Makkah Al-Mukarramah.