

دور القيادة الموقفية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على مديرين في القطاع الخاص
السعودي

إعداد الطالب/

خالد بن حمود الخنفري القحطاني

الرقم الجامعي/

252001568

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي

2026

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	3
شكر وتقدير	4
قائمة الجداول	7
فهرس الأشكال	9
المستخلص	11
الفصل الأول	12
المقدمة	13
مشكلة الدراسة	14
أهمية الدراسة	15
أهداف الدراسة	15
تساؤلات الدراسة	16
فرضيات الدراسة	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	17
الفصل الثاني	19
الدراسات السابقة	19
المقدمة	20
المتغير التابع والمستقل	21
الدراسات السابقة	22
الإطار النظري للدراسة	32
الفصل الثالث	34
منهجية الدراسة	34
المقدمة	35
مجتمع البحث	36
المنهجية وطرق البحث	37
أدوات الدراسة	39

40	خطوات جمع البيانات
42	حدود البحث
43	الفصل الرابع
43	نتائج الدراسة
44	المقدمة
45	تحليل البيانات
84	المناقشة
86	الخاتمة
88	التوصيات
89	المراجع
93	الملاحق
98	Abstract

قائمة الجداول

47	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
48	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة
49	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة
50	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
52	جدول 5 : التحليل الإحصائي لتغيير المدير أسلوب قيادته وفقاً لطبيعة الموقف
53	جدول 6 : التحليل الإحصائي لمراعاة المدير مستوى خبرة الموظفين عند تفويض المهام
55	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتكثيف المدير مع التحديات الطارئة بمرونة
56	جدول 8 : التحليل الإحصائي لاختيار المدير أسلوب التوجيه أو المشاركة حسب الحاجة
58	جدول 9 : التحليل الإحصائي لمنح المدير الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ بعض القرارات
59	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتشجيع المدير الموظفين على إبداء آرائهم قبل اتخاذ القرار
61	جدول 11 : التحليل الإحصائي لثقة المدير بقدرات فريق العمل في تنفيذ القرارات
62	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة تمكين الموظفين في تحسين جودة القرارات
64	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتواصل المدير بوضوح عند شرح أسباب القرارات
65	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتقديم المدير تغذية راجعة بناءة بعد تنفيذ القرارات
67	جدول 15 : التحليل الإحصائي لحرص المدير على الاستماع لوجهات النظر المختلفة
68	جدول 16 : التحليل الإحصائي لتبادل المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار
70	جدول 17 : التحليل الإحصائي لاتسام القرارات المتخذة بالدقة والموضوعية
71	جدول 18 : التحليل الإحصائي لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير
73	جدول 19 : التحليل الإحصائي لتحقيق القرارات نتائج إيجابية على مستوى الأداء
74	جدول 20 : التحليل الإحصائي لتقييم نتائج القرارات لاستخلاص الدروس المستفادة
76	جدول 21 : التحليل الإحصائي لرؤية أن تطبيق القيادة الموقفية يعزز فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة
77	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

77	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
78	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار ومرونة نمط القيادة وفق الموقف
80	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار ومستوى تمكين المرؤوسين
81	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار وكفاءة الاتصال والتغذية الراجعة
83	جدول 27 : اختبار التباين الأحادي
83	جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 48
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 49
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 51
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتغيير المدير أسلوب قيادته وفقًا لطبيعة الموقف 52
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمراعاة المدير مستوى خبرة الموظفين عند تفويض المهام 54
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتكثيف المدير مع التحديات الطارئة بمرونة 55
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لاختيار المدير أسلوب التوجيه أو المشاركة حسب الحاجة 57
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمنح المدير الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ بعض القرارات 58
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتشجيع المدير الموظفين على إبداء آرائهم قبل اتخاذ القرار 60
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لثقة المدير بقدرات فريق العمل في تنفيذ القرارات 61
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة تمكين الموظفين في تحسين جودة القرارات 63
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتواصل المدير بوضوح عند شرح أسباب القرارات 64
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتقديم المدير تغذية راجعة بناءة بعد تنفيذ القرارات 66
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لحرص المدير على الاستماع لوجهات النظر المختلفة 67
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتبادل المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار 69
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لاتسام القرارات المتخذة بالدقة والموضوعية 70
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير 72
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتحقيق القرارات نتائج إيجابية على مستوى الأداء 73
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتقييم نتائج القرارات لاستخلاص الدروس المستفادة 75
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لرؤية أن تطبيق القيادة الموقفية يعزز فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة 76
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار ومرونة نمط القيادة وفق الموقف 79

شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار ومستوى تمكين المرؤوسين

80

شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار وكفاءة الاتصال والتغذية

الراجعة 82

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الموقفية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار لدى المديرين في القطاع الخاص السعودي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، حيث تم استخدام استبانة موجهة للمديرين لقياس ممارسات القيادة الموقفية وتأثيرها على جودة القرارات الإدارية. وقد شملت عينة الدراسة ٢٧٧ مديراً يمثلون مختلف المؤسسات الخاصة في المملكة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات المحددة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين تبني المديرين للقيادة الموقفية وفعالية اتخاذ القرار، حيث أظهرت المرونة في أساليب القيادة والمشاركة مع العاملين وزيادة قدرة المدير على تشخيص المواقف تأثيراً واضحاً على جودة القرارات وسرعة تنفيذها. وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بالتركيز على تطوير مهارات القيادة الموقفية لدى المديرين من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، ودمج القيادة الموقفية في ثقافة المنظمة لتعزيز الأداء الإداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموقفية، فعالية اتخاذ القرار، المديرون، القطاع الخاص السعودي، المرونة الإدارية،

المشاركة التنظيمية، تطوير الأداء.

الفصل الأول

المقدمة

يُعترف عالميًا بأن اتخاذ القرارات الفعّال عنصر أساسي في نجاح الإدارة والأداء التنظيمي. غالبًا ما يضطر المديرون إلى اتخاذ قرارات حاسمة في ظلّ حالة من عدم اليقين، وضيق الوقت، والسياقات التنظيمية المعقدة. ويمكن لجودة هذه القرارات أن تؤثر تأثيرًا عميقًا على كفاءة المؤسسات وتنافسيتها واستدامتها. في هذا السياق، تُعد القيادة محورية في تحديد صياغة القرارات وتنفيذها. غالبًا ما تلتزم منهجيات القيادة التقليدية بإطار عمل صارم، قد يفشل في تلبية المتطلبات المتنوعة للموظفين أو التعقيدات المتنامية للقضايا التنظيمية. قد يؤدي هذا الجمود إلى ضعف في عملية اتخاذ القرارات، وانخفاض في تحفيز الموظفين، وانخفاض في فعالية المؤسسة بشكل عام (Asikhia, 2021).

تطورت القيادة الطرفية إلى منهجية متعددة الاستخدامات وقابلة للتكيف تعالج هذه الصعوبات من خلال تسليط الضوء على توافق أسلوب القيادة مع كفاءة المرؤوسين وتفانيهم ونضجهم. تؤكد نظرية القيادة الطرفية، التي صاغها هيرسي وبلانشارد في البداية، على أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مثالي عالميًا. يُقيّم القادة الفعّالون جاهزية أعضاء فريقهم ومتطلباتهم، ويُعدّلون نهجهم بناءً على ذلك، مُوازنين بين السلوكيات السلطوية والداعمة. قد يرغب الموظف المتمرس والكفؤ في تدريب بسيط وزيادة في استقلاليتته، بينما قد يستفيد الموظف المبتدئ من مراقبة مكثفة ومساعدة منهجية. من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية التكيفية، يُمكن للقادة تعظيم أداء الفريق، وتعزيز مشاركة الموظفين، وبناء بيئة اتخاذ قرارات أكثر استجابة (Cherry, 2025).

في القطاع الخاص السعودي، تشهد الشركات تحولات جوهرية نتيجةً لخطط التنويع الاقتصادي، والتطورات التكنولوجية، وضغوط العولمة. تُلزم هذه التغييرات المدراء بإصدار أحكام مُعقدة بشكل متزايد، تجمع بين العوامل الاستراتيجية والتشغيلية. على الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة الفعّالة، لا تزال الأبحاث التجريبية التي تتناول العلاقة بين القيادة الطرفية وفعالية اتخاذ القرار في الشركات السعودية نادرة. ركزت معظم الأبحاث السابقة على السياقات الغربية أو مؤسسات القطاع العام، مما خلق فجوة في فهم كيفية حدوث القيادة الطرفية ضمن الديناميكيات الثقافية والتنظيمية والاجتماعية للشركات الخاصة السعودية (Alharbi, 2025).

يُعد فهم دور القيادة الطرفية في تعزيز عملية صنع القرار أمرًا بالغ الأهمية للقطاع الخاص السعودي، حيث يُمكن لنجاح الإدارة أن يؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمنظمة والنمو الاقتصادي. من خلال دراسة كيفية تعديل المدراء لأسلوب قيادتهم لتلبية احتياجات فرقهم ومتطلبات السيناريوهات المتنوعة، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤى عملية حول تعزيز عمليات صنع

القرار. وسيبحث البحث في مدى مساهمة القيادة الطرفية في اتخاذ قرارات ناجحة ومدروسة وفي الوقت المناسب، بما في ذلك النتائج الفردية والتنظيمية (Ulberg، 2024).

بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى إثراء برامج تطوير القيادة والاستراتيجيات التنظيمية في القطاع الخاص السعودي. من خلال تحديد سلوكيات وأساليب القيادة التي تدعم تحسين عملية صنع القرار، يمكن للشركات بناء تدخلات مُركزة لتعزيز الكفاءات الإدارية. في نهاية المطاف، يُسهم هذا البحث في الأدبيات الأوسع حول القيادة وصنع القرار من خلال تقديم أدلة تجريبية من بيئة ثقافية محددة ومتطورة ديناميكيًا، مما يؤكد على ضرورة القيادة التكيفية في تحقيق النجاح التنظيمي.

مشكلة الدراسة

تعمل مؤسسات القطاع الخاص السعودي بشكل متزايد في بيئات معقدة وسريعة التغير مدفوعةً بالتنوع الاقتصادي والابتكار التكنولوجي وتزايد التنافسية. تتطلب هذه الظروف اتخاذ قرارات إدارية فعّالة وسريعة ودقيقة ومرتبطة بأهداف الشركة. ومع ذلك، لا يزال العديد من المديرين يعتمدون على مناهج قيادية ثابتة أو تقليدية قد لا تراعي تمامًا المتطلبات والقدرات ومستويات الاستعداد المتغيرة لموظفيهم. يمكن أن تؤدي هذه الأساليب القيادية غير المرنة إلى قرارات غير منتجة، وتراجع مشاركة الموظفين، وعدم كفاءة العمليات التنظيمية (Koenig-Workman، 2024).

تُقدم القيادة الطرفية، التي تُركز على تكييف أسلوب القيادة مع متطلبات كل سيناريو، نموذجًا عمليًا لتعزيز فعالية صنع القرار. ومع ذلك، وعلى الرغم من أهميتها النظرية، هناك نقص ملحوظ في الدراسات التجريبية التي تُقيّم كيفية تطبيق القيادة الطرفية داخل شركات القطاع الخاص السعودي وكيف تؤثر بشكل مباشر على نتائج صنع القرارات الإدارية. تُركز الأبحاث الحالية بشكل كبير على المؤسسات العامة أو البيئات الدولية، مما يُخلف فجوة في فهم مدى تطبيقها في بيئة الشركات السعودية (Balasubramanian، 2023).

لذلك، يتمثل التحدي الذي تتناوله هذه الدراسة في عدم كفاية الأدلة التجريبية حول دور القيادة الطرفية في زيادة فعالية اتخاذ القرار لدى المديرين في القطاع الخاص السعودي. وتؤكد هذه الفجوة على الحاجة إلى بحوث متضافرة لفهم تكييف القيادة وأثره على جودة القرارات التنظيمية بشكل أفضل (Alanazi، 2025).

أهمية الدراسة

يُعد فهم كيفية تأثير القيادة الظرفية على فعالية اتخاذ القرار أمراً بالغ الأهمية للشركات العاملة في بيئات متغيرة. في القطاع الخاص السعودي، حيث يُغيّر التطور والتحول السريعان المهام الإدارية، تُقدّم هذه الدراسة رؤى فريدة حول كيفية مساهمة القيادة التكيفية في تعزيز جودة القرار وتحسين الأداء التنظيمي العام.

- الأهمية العلمية:

تُساهم هذه الدراسة بشكل كبير في الفهم النظري للقيادة وصنع القرار في سياق الاقتصادات الناشئة. على الرغم من الاعتراف العام بالقيادة الظرفية في الأدبيات العالمية، إلا أن الأدلة التجريبية التي تربطها مباشرة بفعالية اتخاذ القرار في القطاع الخاص السعودي لا تزال شحيحة. من خلال استكشاف هذه العلاقة، يُضيف البحث تعقيداً إلى نظريات القيادة الحالية، ويُحسّن النقاش الأكاديمي حول نماذج القيادة التكيفية. كما يُحسّن قاعدة المعرفة الأكاديمية من خلال وضع القيادة الظرفية في سياق المشهد الثقافي والتنظيمي المتميّز للمملكة العربية السعودية، وهو مجال لم تُمثله الدراسات الحالية بشكل كافٍ. علاوة على ذلك، تُؤكد الدراسة على أهمية مرونة القيادة كمفهوم علمي يُؤثر على عمليات اتخاذ القرار المعرفية والسلوكية والتنظيمية. تُشكّل هذه المساهمات أساساً للدراسات المستقبلية حول ديناميكيات القيادة في بيئات ثقافية مُتنوّعة (Aldhobaib, 2024).

- الأهمية عملية:

يُقدم التقرير فائدةً حقيقيةً للشركات والمديرين وبرامج تطوير القيادة في القطاع الخاص السعودي. ومن خلال فهم كيفية تعزيز القيادة الظرفية لفعالية صنع القرار، قد تُساهم نتائجه في تصميم أنشطة تدريب وتطوير مُركزة تُزود المديرين بالمهارات اللازمة لتعديل أسلوب قيادتهم بناءً على الاحتياجات الظرفية. ويمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه الرؤى لتحسين الأداء الإداري، وتعزيز تنسيق الفريق، واتخاذ قرارات أسرع قائمة على الأدلة. علاوةً على ذلك، قد تُساعد البيانات الشركات على تقليل أخطاء صنع القرار، وزيادة مشاركة الموظفين، وتحسين الإنتاجية الإجمالية. كما تُساعد الدراسة واضعي السياسات وخبراء الموارد البشرية على بناء أطر عمل تُشجع على مرونة القيادة، مما يُساعد الشركات في نهاية المطاف على مواجهة الصعوبات المتعلقة بتغيرات السوق السريعة، وتنوع القوى العاملة، والتحول الرقمي (Dahlan, 2024).

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي:

استكشاف دور القيادة الظرفية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار لدى المديرين في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على فهم كيفية مساهمة مرونة القيادة في تحسين الأداء الإداري والنتائج التنظيمية.

- الأهداف الفرعية:

1. تحديد أنماط القيادة السائدة التي يتبناها المديرون في القطاع الخاص السعودي.
2. تحليل المستوى الحالي لفعالية اتخاذ القرار داخل هذه الشركات.
3. دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الظرفية وفعالية اتخاذ القرار.
4. تحليل كيفية تأثير إعداد الموظفين وتعقيد العمل على اختيار أساليب القيادة.
5. تقديم نصائح لتبني القيادة الظرفية لتحسين عمليات اتخاذ القرار الإداري.

تساؤلات الدراسة

- سؤال البحث الرئيسي:

كيف تؤثر القيادة الظرفية على فعالية اتخاذ القرار لدى المدراء في القطاع الخاص السعودي؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أساليب القيادة الأكثر شيوعًا بين المدراء في القطاع الخاص السعودي؟
2. ما مدى فعالية عمليات اتخاذ القرار الإداري الحالية في هذه المؤسسات؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الظرفية وفعالية اتخاذ القرار؟
4. كيف تؤثر مستويات جاهزية الموظفين وتعقيد المهام على أسلوب القيادة الذي يختاره المدراء؟
5. كيف يمكن تطبيق ممارسات القيادة الظرفية لتعزيز اتخاذ القرار في مؤسسات القطاع الخاص السعودي؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية:

للقيادة الظرفية تأثير إيجابي قوي على فعالية اتخاذ القرار لدى المديرين في القطاع الخاص السعودي.

- الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة دالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التوجيهية وفعالية اتخاذ القرار في القطاع الخاص السعودي.
2. هناك علاقة دالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الداعمة وفعالية اتخاذ القرار في القطاع الخاص السعودي.
3. يُظهر المديرون الذين يُغيرون أسلوب قيادتهم بناءً على جاهزية الموظفين مستويات أعلى من فعالية اتخاذ القرار.
4. يُخفف تعقيد المهام من الارتباط بين أسلوب القيادة الظرفية وفعالية اتخاذ القرار.
5. تُحقق المؤسسات التي تُعزز أساليب القيادة القابلة للتكيف جودة أعلى في اتخاذ القرارات وفعالية إدارية مُحسّنة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على النظرية العلمية للقيادة الموقفية، والتي تمثل أحد الاتجاهات الحديثة في الدراسات الإدارية وسلوكيات القيادة، وتركز على مفهوم أن القيادة الفعالة ليست ثابتة أو موحدة لجميع المواقف، بل يجب أن تتسم بالمرونة والتكيف وفقاً لطبيعة الموقف وخصائص المرؤوسين ومتطلبات المهام التنظيمية. وتقوم هذه النظرية على الفرضية الأساسية بأن اختلاف أسلوب القيادة وفق الموقف يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة جودة القرارات الإدارية، إذ أن القائد المرن يستطيع التفاعل بفاعلية مع التغيرات البيئية والمستجدات، واتخاذ قرارات دقيقة تحقق أهداف المنظمة بأقل قدر من المخاطر.

وقد تم تبني نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية كنموذج أساسي لهذه الدراسة. يقوم هذا النموذج على تصنيف أساليب القيادة إلى أربعة أنماط رئيسية: القيادة التوجيهية، القيادة الداعمة، القيادة المشاركة، والقيادة التفويضية، ويحدد اختيار الأسلوب المناسب وفق مستوى نضج الفريق أو المرؤوسين، الذي يتراوح بين الاعتماد الكامل على القائد في أداء المهام إلى الاستقلالية العالية والقدرة على اتخاذ القرار بشكل مستقل. ويُعتبر هذا النموذج ملائماً بشكل خاص للقطاع الخاص، نظراً لطبيعة بيئة العمل فيه التي تتسم بالتنافسية العالية، والتغير المستمر، وضغوط اتخاذ القرارات السريعة والفعالة، مما يجعل القدرة على التكيف أساسية لضمان نجاح الأداء الإداري.

تتيح النظرية العلمية الموقفية فهم العلاقة الديناميكية بين القائد وفريقه، وكيفية تأثير أسلوب القيادة على فعالية اتخاذ القرار. فالقائد الذي يستخدم القيادة الموقفية يركز على تقييم مستوى مهارة وخبرة المرؤوسين، ودرجة استعدادهم لأداء المهام، وطبيعة المشكلات التي تواجه المنظمة، ومن ثم يختار الأسلوب القيادي الأنسب الذي يحقق أفضل نتائج. ومن خلال هذا الإطار، يمكن قياس تأثير عدة أبعاد، مثل المرونة في أسلوب القيادة، التشخيص الدقيق للمواقف، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، على جودة القرارات وسرعة تنفيذها.

كما أن النظرية العلمية الموقفية توفر أساساً لتحليل كيف يمكن لممارسات القيادة المختلفة أن تؤثر على قدرة المدير على معالجة المعلومات واتخاذ القرار الأمثل. فهي تربط بين المرونة القيادية، التفاعل مع فرق العمل، وتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يعزز من قدرة المديرين على الاستجابة للتحديات والتغيرات البيئية بسرعة وفاعلية. ويتيح هذا الإطار أيضاً تفسير النتائج العملية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة وتحليل البيانات، ويجعل من الممكن تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات الخاصة.

توفر النظرية العلمية المتبعة قاعدة قوية لفهم أن القيادة الموقفية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي استراتيجية متكاملة لتطوير الأداء التنظيمي ورفع فعالية اتخاذ القرار. فبتطبيق مبادئها، يمكن للمديرين تحسين جودة القرارات، زيادة مستوى المشاركة التنظيمية، تعزيز الالتزام بالقرارات، والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة. وبالتالي، فإن اعتماد هذه النظرية كإطار علمي للدراسة يربط بين الجانب النظري للقيادة وفعالية الأداء الإداري في الواقع التطبيقي للقطاع الخاص السعودي، ويعزز من قيمة البحث على المستويين الأكاديمي والتطبيقي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يعد الفصل الثاني من هذه الدراسة جزءاً أساسياً يهدف إلى بناء الأساس النظري والعلمي الذي يقوم عليه البحث، حيث يركز على توضيح المفاهيم الأساسية والعلاقات العلمية بين العوامل المختلفة التي تؤثر على فعالية اتخاذ القرار في القطاع الخاص السعودي. ويأتي هذا الفصل لتقديم رؤية شاملة تمكن القارئ من فهم السياق العام للدراسة، والآليات التي يتم من خلالها تفسير النتائج، وذلك من خلال تحليل العلاقات بين العوامل المختلفة وتوضيح كيفية تأثير كل منها على الأداء الإداري والقدرة على اتخاذ القرار الفعال.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس النظرية التي تستند إليها الدراسة، مما يساهم في دعم صحة النتائج والتوصيات المستخلصة. فهو يقدم إطاراً مفصلاً يشرح كيفية ارتباط العوامل المختلفة بالقرارات الإدارية، ويعرض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة وفعالية اتخاذ القرار في بيئات العمل المختلفة، مع التركيز على الدراسات ذات الصلة بالقطاع الخاص، بما يمكن الباحث من استنباط التوجهات العامة والاتجاهات الحديثة في هذا المجال. من خلال هذا التحليل، يمكن التعرف على الفجوات البحثية التي تسدها الدراسة، وتوضيح مدى مساهمة البحث في تعزيز المعرفة العلمية والتطبيقية. كما يسلط الفصل الضوء على أهمية فهم هذه العلاقات من منظور عملي وأكاديمي، حيث يسمح للقارئ بالتعرف على العوامل التي تساعد المديرين على تحسين قراراتهم، وزيادة كفاءتهم في إدارة فرق العمل وتحقيق أهداف المنظمة. ويعد هذا الشرح التحليلي ضرورياً ليس فقط لفهم طبيعة المشكلة البحثية، بل أيضاً لتفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة، مما يعزز من مصداقية الدراسة ويجعل التوصيات أكثر فاعلية وقابلية للتطبيق في الواقع العملي.

يقدم هذا الفصل سياقاً منهجياً يربط بين النظرية والتطبيق، حيث يوضح الأسس التي بني عليها البحث، ويستعرض الدراسات والأطر السابقة التي تناولت موضوع القيادة وفعاليتها في تحسين اتخاذ القرار، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. ومن خلال هذا الإطار، يستطيع القارئ فهم الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار هذا الاتجاه في الدراسة، وكيف تم بناء أدوات جمع البيانات وتحليلها بما يتوافق مع الأسس النظرية المعتمدة.

إن الفصل الثاني يمثل الركيزة الأساسية لفهم العلاقة بين القيادة وفعالية اتخاذ القرار، ويزود القارئ بأساس علمي قوي يمكنه من متابعة تحليلات النتائج واستنتاجاتها بشكل منطقي ومتناسك. كما يبرز هذا الفصل أهمية دراسة هذه العلاقات في بيئة القطاع الخاص السعودي، حيث يتسم الأداء الإداري بالتحديات المستمرة والتغيرات السريعة، مما يجعل فهم العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار أمراً حيوياً لضمان النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسات.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع: فعالية اتخاذ القرار

يعد متغير فعالية اتخاذ القرار المتغير المركزي في هذه الدراسة، وهو يعكس قدرة المديرين على تحليل المشكلات، تقييم البدائل، واختيار القرارات الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المنظمة في بيئة العمل الخاصة. ويشتمل هذا المتغير على عدة أبعاد، منها دقة القرار، سرعة التنفيذ، وقابلية قبول القرار لدى العاملين، وكذلك النتائج العملية المترتبة على القرار. إن قياس فعالية اتخاذ القرار لا يقتصر على مجرد اختيار البدائل، بل يتعداه إلى التأكد من تطبيق القرار بطريقة تحقق النتائج المرجوة وتعزز من الكفاءة التنظيمية. وبناءً عليه، يمثل هذا المتغير مقياساً مباشراً لتأثير القيادة على الأداء الإداري، إذ أن القرارات الإدارية غير الفعالة قد تؤدي إلى تراجع الأداء وضعف تحقيق الأهداف المؤسسية.

- المتغيرات المستقلة

تتمثل المتغيرات المستقلة في الدراسة في مجموعة من العوامل القيادية التي تؤثر على فعالية اتخاذ القرار، وهي كما يلي:

1. مرونة نمط القيادة وفق الموقف

يشير هذا البعد إلى قدرة المدير على تعديل أسلوب قيادته وفقاً لمتطلبات الموقف ومستوى نضج وخبرة المرؤوسين. فالمرونة في القيادة تسمح للقائد بتبني أسلوب توجيهي عند الحاجة لتوجيه الفريق، أو أسلوب داعم أو مشارك عند التعامل مع فرق ذات خبرة وكفاءة عالية، أو أسلوب تفويضي للموظفين المتمكنين. وتُظهر الدراسات أن المديرين الذين يتسمون بالمرونة في أسلوب القيادة قادرون على التعامل مع المشكلات المعقدة بشكل أكثر كفاءة، إذ يختارون النهج الأكثر ملاءمة لكل موقف مما يزيد من جودة القرار ويقلل من احتمالية الفشل التنظيمي.

2. مستوى تمكين المرؤوسين

يعكس هذا البعد مدى قدرة المدير على إشراك العاملين ومنحهم السلطة والمسؤولية المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم. يعتبر تمكين المرؤوسين عاملاً مهماً في تحسين جودة القرار، حيث يؤدي إلى زيادة التفاعل الإيجابي مع المشكلات وتوفير أفكار وحلول متنوعة. كما يعزز التمكين الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الفريق، مما يساهم في تحسين مستوى الالتزام بتنفيذ القرارات ورفع مستوى الأداء العام للمنظمة.

3. كفاءة الاتصال والتغذية الراجعة

يتعلق هذا البُعد بقدرة المدير على نقل المعلومات بشكل واضح وفعال، واستقبال الملاحظات وردود الفعل من المرؤوسين. يعتبر الاتصال الفعال والتغذية الراجعة المستمرة من العوامل الأساسية لتعزيز القدرة على اتخاذ القرار، إذ يتيح للمدير الوصول إلى معلومات دقيقة وشاملة حول المشكلات والموارد المتاحة، كما يساعد في اكتشاف الثغرات أو المخاطر المحتملة قبل تنفيذ القرار. وتؤكد الدراسات أن المديرين الذين يمتلكون مهارات اتصال عالية ويحرصون على التغذية الراجعة هم أكثر قدرة على اتخاذ قرارات دقيقة ومرنة تستجيب لمتطلبات البيئة التنظيمية.

العلاقة بين المتغيرات

تتمثل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في أن فعالية اتخاذ القرار تتأثر بشكل مباشر بالمرونة القيادية، مستوى تمكين المرؤوسين، وكفاءة الاتصال والتغذية الراجعة. فمرونة أسلوب القيادة تمكن المدير من التكيف مع الظروف المختلفة، وتمكين المرؤوسين يزيد من تنوع الأفكار والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرار، في حين أن كفاءة الاتصال والتغذية الراجعة توفر معلومات دقيقة تساعد المدير على تقييم البدائل واختيار الأنسب منها. وبذلك، يعمل كل من هذه العوامل بشكل تكاملي لتعزيز قدرة المديرين على اتخاذ قرارات فعالة تحقق أهداف المؤسسة، وتضمن تنفيذها بنجاح ضمن بيئة العمل الخاصة بالسعودية.

الدراسات السابقة

يعد اتخاذ القرارات أحد المسؤوليات الرئيسية للمديرين في أي منظمة. وتزداد هذه الأهمية في المملكة العربية السعودية بسبب إصلاحات الحوكمة والهيكلية التي تركز على رؤية 2030. تحلل هذه الدراسة كيف يؤثر تمكين الموظفين والتواصل التنظيمي وتوافر المعلومات وجودتها على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسات العامة السعودية. كما تدرس كيف تعدل الثقافة التنظيمية هذه الارتباطات. قدم صناع القرار في المؤسسات العامة السعودية المعلومات باستخدام استبيان موحد ومنهجية بحث كمية. تم استخدام عينة غرضية. كان هناك 203 إجابة في المجموع. تم تحليل البيانات باستخدام Smart PLS 4. تشير النتائج إلى أن جميع المكونات الثلاثة المستقلة تزيد من عملية اتخاذ القرار، حيث يكون توافر المعلومات والجودة أفضل مؤثر. عدلت الثقافة التنظيمية العلاقة بين جميع المتغيرات وفعالية اتخاذ القرار، مما يشير إلى أن الثقافات التعاونية والمبتكرة أفضل للتمكين والتواصل وجودة المعلومات. ومع ذلك، لم يعدل الجنس أيًا من المسارات التي تُظهر أن المساواة في البلاد آخذة في النمو.

ينبغي على المديرين في القطاع العام تشجيع تمكين الموظفين، وتعزيز التواصل، وإتاحة معلومات عالية الجودة. وتقدم الدراسة نصائح لبناء ثقافة تحسّن هذه الأنشطة، وتؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين عملية صنع القرار (Shamlan، 2025).

تهدف دراسة (Choukir، 2025) إلى استكشاف مساهمة القيادة الأخلاقية ومتطلبات العمل في نمو فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الطيران، استنادًا إلى نموذج متطلبات العمل والموارد (JD-R). على الرغم من إجراء دراسة تتعلق بالقيادة والتوتر بشكل مستقل، لا تزال هناك حاجة إلى إجراء بحث للتحقيق في تكامل المفهومين وتأثيراتهما اللاحقة على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في صناعة الطيران. تُوصف متطلبات العمل بأنها ضغوط تُضعف مهارات اتخاذ القرار لدى المديرين، بينما يُعتقد أن موارد العمل هي قيادة أخلاقية ومؤهلة لتحسين جودة القرارات المتخذة. حُدد أن التعب العاطفي هو الآلية الوسيطة التي تعمل على مثل هذه الديناميكيات. أُجري المسح المنظم بين مديري ومشرفي الطيران (ن = 232)، وأُكمل التحليل بمساعدة نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS الإصدار 4. تُظهر البيانات أن للقيادة الأخلاقية تأثيرًا كبيرًا وغير مباشر على فعالية اتخاذ القرارات بين المديرين من خلال تقليل التعب العاطفي. عند مقارنة هذا الأخير بمتطلبات العمل، يُؤثر ذلك سلبيًا على فعالية اتخاذ القرار، ويُعدّ التعب النفسي العامل الرئيسي الذي قد يُفسر آثار التوتر على الأداء. تدعم هذه النتائج تجريبيًا إطار عمل JD-R في الشركات التي تُراعي السلامة، والطريقتين اللتين قد تؤثر بهما موارد المؤسسة والضغوط على النتائج الإدارية. تُعزز هذه الدراسة الدراسات السابقة من خلال الجمع بين القيادة الأخلاقية ومتطلبات العمل كمكونين أساسيين يُفسران دور الموارد النفسية والضغوط في اتخاذ القرارات الناجحة في إدارة شركات الطيران. ولضمان فعالية اتخاذ القرارات في مؤسسات الطيران، تشمل آثار السياسات إدارة أعباء العمل، وتطوير القيادة، وبرامج الرفاهية.

في المشهد التنظيمي اليوم، وخاصة داخل القطاع العام في الدول النامية مثل غانا، تكون التغييرات في بعض الأحيان غير متوقعة وغير متوقعة. تأتي الظروف المضطربة في هذا الإطار من الأجندات السياسية المتقلبة وحدود الموارد والتغييرات التنظيمية. تدفع هذه العوامل المؤسسات العامة إلى تعديل عملياتها واتخاذ القرارات باستمرار. ونظرًا لأن القادة يلعبون دورًا حيويًا في إدارة مثل هذه الشكوك، فإن هذه الورقة تهدف إلى استكشاف كيف يضيف ذكائهم العاطفي إلى فعالية القيادة في دفع الأداء التنظيمي في ظل هذه الظروف. ولمعالجة تحيز الاستجابة، تم اختيار الموظفين كوحدة للتحليل. تم استخدام استبيان موحد لجمع 297 ردًا من الجمعيات الحضرية والبلدية والمقاطعات في غانا، مع تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. النتائج لقد ثبت أن الأداء التنظيمي يتأثر بشكل إيجابي وكبير بالذكاء العاطفي. كما تم الكشف عن أن فعالية القيادة

تنظم جزئيًا العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء التنظيمي. القيمة والأصالة تكمن أصالة هذا البحث في تركيزه على الصفات الإنسانية في تعزيز فعالية القيادة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التنظيمي في القطاع العام في ظل اقتصاد مقيد الموارد (Appiah-Kubi، 2025).

الغرض تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الآثار الوسيطة لعنصرين من عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات - عقلية القيادة والتزام الشركة - على العلاقة بين التوجه المستدام نحو الصناعة 4.0 وفعالية اتخاذ القرارات البيئية. تم اختبار نموذج البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بناءً على بيانات المسح من 175 مؤسسة تخدم قطاع الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع معروف بمستواه العالي من الرقمنة. تُظهر النتائج أن فعالية اتخاذ القرارات البيئية تتأثر بشكل إيجابي بالنهج المستدام للصناعة 4.0 والرقمنة. بالإضافة إلى ذلك، وُجد أن التزام الشركات له تأثير إيجابي مباشر على فعالية اتخاذ القرارات البيئية، في حين لم تُظهر عقلية القيادة أي تأثير كبير. توضح هذه الدراسة الدور الحاسم للصناعة 4.0 المستدامة، المدفوعة بالرقمنة، في تعزيز جودة الخدمة والقيمة التنافسية في المؤسسات التي تخدم صناعة الحج والعمرة. تنظر هذه المؤسسات إلى الرقمنة كفرصة لتحسين نتائج الشركة من خلال قرارات استراتيجية بيئية فعالة، على الرغم من أن تطبيقها لا يزال صعبًا. ومن خلال تقديم رؤى تجريبية حول كيفية تأثير التحول الرقمي على فعالية اتخاذ القرارات البيئية في هذا الإطار المحدد، تضيف الدراسة إلى مجموعة المعرفة الموجودة بالفعل (Raissi، 2025).

يهدف هذا المشروع إلى إنشاء إطار عمل لأسلوب القيادة الظرفية لضمان بقاء واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الزراعة والأغذية في بوتسوانا. ولتحقيق هذا الهدف، تستخدم هذه الدراسة نهجًا مقارنًا لأساليب التقنيات المختلطة. وتُستخدم المقابلات المتعمقة والمسوحات الميدانية للحصول على البيانات. ويُقدر نموذج الانحدار الخطي الأساسي باستخدام لغة البرمجة R لتحليل البيانات الكمية. ويُستخدم التحليل الموضوعي والنسخ الحرفي والاقتباسات لتحليل البيانات النوعية. وتتناول الدراسة أسلوب القيادة الظرفية وكيف يؤثر على قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية الزراعية في بوتسوانا على البقاء والنمو. وتكشف نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الظرفية يؤثر بشكل كبير على بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة واستدامتها في قطاع الأغذية الزراعية في بوتسوانا. إضافةً إلى المعرفة، يُضاف إطار القيادة الظرفية لأنماط القيادة، والذي يُظهر أنماط القيادة المتطورة من هذه الدراسة: الإرشاد، والتدريب، والمرونة، والاستجابة، والرشاقة، والتكيف، والتمكين، والقيادة الاستثنائية. يُوضح إطار القيادة الظرفية، الذي يُحلل أنماط القيادة التي تؤثر على بقاء واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية الزراعية في بوتسوانا، هذه الفلسفات القيادية الجديدة. يكمن الضعف الرئيسي في الدراسة في أن

بحث Google Scholar لم يُسفر عن أي نتائج من دراسات سابقة مماثلة درست كيفية تأثير أسلوب القيادة الظرفية على بقاء واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية الزراعية في بوتسوانا. ومع ذلك، لا يؤثر هذا القيد بالضرورة على صحة الدراسة، إذ يُمكن تعميم نتائج البحث على الشركات الصغيرة والمتوسطة الأخرى، نظرًا لميل هذه الشركات إلى مواجهة صعوبات مماثلة في البقاء والاستدامة (Ndebele، 2025).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى قدرة عملية صنع القرار على التعامل مع التعقيد البيئي في عالم الشركات. وتهدف هذه الدراسة إلى إنشاء نموذج استدامة لدعم الأنشطة التشغيلية للأعمال في القطاع الخاص النيجيري. ومن أجل الحصول على وعي نقدي باتجاه تطوير موضوع صنع القرار والعمل على تحقيق الاستدامة بين الممارسين في القطاع الخاص النيجيري، تعتمد الدراسة على الأدبيات. وقد جُمعت لهذه الدراسة أكثر من 100 قطعة أدبية من مجموعة متنوعة من محركات البحث، بما في ذلك سكوبس وإسفير وتقارير الويب والمكتبات الشخصية والمؤسسية للمؤلفين. النتائج تشمل العناصر المهمة التي تؤثر على ممارسات الأعمال في القطاع الخاص النيجيري وعي المديرين وصانعي القرار ببيئة الأعمال، والالتزام التنظيمي بالتنفيذ والتحسين المستمر، والدعم من الجهات القانونية والمؤسسية المعنية الأخرى لاتخاذ قرارات فعالة في ظل التعقيد البيئي. وتسلط هذه الدراسة الضوء على مرونة صانعي القرار في تحقيق النجاح التشغيلي من أجل السعي نحو الاستدامة من خلال اتخاذ القرارات المستمرة من خلال تأكيد التداخل بين افتراضاتهم والواقع أثناء عملية صنع القرار. تقترح هذه الدراسة مقارنة وجهات نظر القطاعين العام والخاص حول هذا الموضوع، وخاصة في الدول الناشئة مثل نيجيريا (Ufua، 2025).

يتناول هذا التقرير البحثي المكتمل تصورات المديرين حول فعالية القيادة في الجامعات الحكومية في كينيا. المنهجية: استخدمت الدراسة تصميم مسح وصفي مقطعي، حيث شملت عينة من المديرين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين غير الأكاديميين وطلاب السنة النهائية/الدراسات العليا من ثماني جامعات حكومية طبقية. تم تعديل حجم العينة لمراعاة تأثير التصميم وعدم الاستجابة، مما أسفر عن 600 استبيان مُدار و487 إجابة مكتملة. تم قياس فعالية القيادة عبر خمس مجالات هي الرؤية والتوجيه الاستراتيجي، والتواصل وإشراك أصحاب المصلحة، وصنع القرار والشفافية، وإدارة الأفراد (التحفيز والدعم)، والابتكار والاستجابة - باستخدام أداة مقياس ليكرت معتمدة مقتبسة من أبحاث سابقة حول قيادة التعليم العالي. تشير النتائج إلى فعالية مُدركة بشكل عام معتدلة (المتوسط = 3.42 على مقياس من 5 نقاط)، مع تصنيفات أعلى للرؤية وتصنيفات أقل للشفافية والاستجابة. قِيم أعضاء هيئة التدريس والطلاب المديرين بتقييمات أقل بكثير من الموظفين الإداريين، وكانت تقييمات المديرين الذاتية (من خلال تعداد المديرين المشمولين) أكثر إيجابية من تقييمات الجهات المعنية الأخرى، بما

يتوافق مع الدراسات السابقة حول التباين بين الذات والآخر. مساهمة فريدة في النظرية والسياسة والممارسة: شملت العوامل الرئيسية المتنبتة بفعالية القيادة المدركة سلوكيات القيادة التحويلية، وتواتر التواصل، واتخاذ القرارات التشاركية (Wanjiru، 2025).

تهدف دراسة (Alshahrani، 2025) إلى تحليل تأثير ممارسات القيادة وقنوات الاتصال على استيعاب الذكاء الاصطناعي (AI) في القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وتستكشف كيف يخصص القادة الاهتمام ويستخدمون العمليات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق مبادرات الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI). تستخدم هذه الدراسة نظرية وجهة النظر القائمة على الاهتمام (ABV) في منهجية دراسة الحالة المتعددة النوعية. تم الحصول على البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع صانعي القرار الرئيسيين في ثلاث مؤسسات حكومية سعودية وتم تحليلها موضوعيًا. تُظهر النتائج أن أولويات المنظمة وتخصيص الموارد واستراتيجيات التغلب على العقبات المؤسسية والتكنولوجية تتأثر جميعها بشكل كبير باهتمام القيادة. علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين قرارات القيادة وتبني الذكاء الاصطناعي واضحة في جميع أنحاء الدراسة. لم يمكن الدعم القيادي القوي من دمج الذكاء الاصطناعي فحسب، بل ساعد أيضًا في التغلب على الحواجز المؤسسية. توضح هذه الدراسة كيف أن التركيز الذي يحركه القيادة والتواصل المركز يسرعان على الفور من دمج GenAI وروبوتات الدردشة والتحليلات والأنظمة البيومترية، مما يحدث ثورة في كفاءة المنظمة وتقديم الخدمات العامة. بإثبات أن التواصل القيادي المُوجَّه يُسرِّع بشكل كبير استيعاب الذكاء الاصطناعي في مؤسسات القطاع العام غير الغربية عند مواءمته استراتيجيًا مع أهداف التنمية الوطنية، تُقدِّم هذه الدراسة فرضية ABV. ومن خلال تحليل كيفية إعطاء القادة الأولوية لمبادرات الذكاء الاصطناعي وتأثيرهم على اهتمام المؤسسة من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية، يكشف بحثنا عن عمليات فريدة في سياقات مؤسسية مختلفة. تُقدِّم هذه الاستنتاجات دعمًا قِيَمًا لصانعي السياسات وقادة المؤسسات الراغبين في دعم النشر الفعال للذكاء الاصطناعي خارج البيئات الغربية، وتُرسِّي إطارًا لأبحاث مستقبلية تبحث في حلول مُراعية للسياق لدمج التكنولوجيا.

تحلل دراسة (Mohammed، 2024) تطبيق الذكاء الاصطناعي (AI) في الكشف عن الاحتيال داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى فهم التحديات والفرص التي تواجه الشركات عند نشر واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للكشف عن الاحتيال. تستخدم هذه الدراسة مزيجًا من المنهجيات النوعية والكمية لتقييم كيفية مساهمة الذكاء الاصطناعي في الكشف عن الاحتيال في القطاع التجاري في المملكة العربية السعودية. أولاً، يتم إجراء تحليل شامل للأدبيات، مع التركيز بشكل خاص على البحث في الكشف عن الاحتيال المدعوم بالذكاء الاصطناعي في القطاع الخاص في المملكة العربية

السعودية. يوفر هذا التقييم قاعدة للمعرفة ويحدد الثغرات في الأبحاث الحالية. يتم الحصول على البيانات الكمية من خلال الاستطلاعات والاستبيانات التي أجريت على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، والتي تشمل قضايا مثل تقنيات الكشف عن الاحتيال الحالية، وعقبات تبني تقنية الذكاء الاصطناعي، والكفاءة المتصورة في تجنب الإجراءات الاحتياطية. للحصول على رؤية أفضل، يتم جمع البيانات النوعية من خلال المقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بما في ذلك خبراء الكشف عن الاحتيال والمديرين ومحترفي تكنولوجيا المعلومات. تُقدم هذه المقابلات رؤى حول تجاربهم وأفكارهم فيما يتعلق بتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي للكشف عن الاحتيال في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. كما تُجرى دراسات حالة متعمقة حول بعض الشركات التي استخدمت تقنيات الذكاء الاصطناعي للكشف عن الاحتيال. في حين يُستخدم التحليل الموضوعي للنظر في البيانات النوعية من دراسات الحالة والمقابلات للعثور على الموضوعات والأنماط الناشئة، يتضمن تحليل البيانات أيضًا أساليب إحصائية للبيانات الكمية، مثل تحليل الانحدار وتحليل الارتباط والإحصاء الوصفي. تلعب الاعتبارات الأخلاقية دورًا حيويًا طوال عملية البحث هذه: يتم الحصول على الموافقات المناسبة من لجان أخلاقيات البحث ذات الصلة، ويتم وضع إجراءات للحفاظ على سرية معلومات المشاركين وعدم الكشف عنها. ستضيف نتائج هذه الدراسة إلى المعرفة الشاملة بدور الذكاء الاصطناعي في الكشف عن الاحتيال في القطاع التجاري بالمملكة العربية السعودية. من خلال استخدام نهج مختلط المنهجيات، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى وتوصيات مهمة لتعزيز عمليات الكشف عن الاحتيال باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات.

الهدف دراسة (Lin, 2024) هو دراسة أهمية الذكاء العاطفي وفلسفات القيادة المختلفة للإدارة الفعالة، مع التركيز على كيفية تحسين نجاح المنظمة وخلق بيئة عمل سعيدة. تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين. الأول هو وصف أسلوب القيادة الأكثر اختيارًا للمديرين في البنوك الخاصة والثاني هو دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب القيادة للمديرين في البنوك الخاصة. تم اختيار عينة من 130 مديرًا من خمسة بنوك تجارية في ميانمار للمشاركة في المسح. في هذه الدراسة، يتم تطبيق إجراء أخذ العينات العشوائية من مرحلتين. من مجموعة من 27 بنكًا خاصًا، يتم اختيار خمسة بشكل عشوائي، ويتم اختيار 26 مديرًا أو موظفًا أعلى مستوى من كل بنك بشكل عشوائي أيضًا. يتم استخدام استبيان منهجي للحصول على البيانات من 130 مستجيبًا تم اختيارهم بعناية في المجموع. أظهرت النتائج أن غالبية المديرين استخدموا أسلوب القيادة التحويلية تليها القيادة التشاركية والموقفية. تم تطبيق أسلوب القيادة المعاملاتية كأقل الأساليب اعتمادًا من قبل المديرين. علاوة على ذلك، يوجد ارتباط إيجابي بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي وأنماط القيادة، ومن بينها، تُعدّ العلاقة بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي وأنماط

القيادة التحويلية الأكثر إيجابية. ونتيجةً لذلك، ينبغي إعطاء الأولوية القصوى للتدريب على الذكاء العاطفي في مبادرات تطوير القيادة في المؤسسات المصرفية. من خلال التركيز على الذكاء التقني والعاطفي، يمكن للبنوك بناء كوادر قيادية أكثر متانة ومرونة، قادرة على مواجهة تحديات القطاع المالي. إضافةً إلى ذلك، فإن التركيز على الذكاء العاطفي في القيادة يمكن أن يؤدي إلى قوة عاملة أكثر انخراطاً وابتكاراً وإنتاجية، مما يسهم في نهاية المطاف في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

تواجه البنوك الخاصة صعوبات في خضم الركود العالمي. من أجل تحديد أنماط صنع القرار لدى 72 مدير فرع في خمسة بنوك تابعة للقطاع الخاص في سريلانكا، قامت هذه الدراسة بتقييم تأثير الاستدلالات والكفاءة الذاتية والإجهاد المتصور. تشير النتائج (باستخدام الانحدار اللوجستي المتعدد الحدود وتحليل الارتباط) إلى نهج اتخاذ القرارات المنطقية بالأغلبية. يظهر جنس الفرد ومستوى خبرة المديرين في القطاع المصرفي تأثيراً كبيراً على أسلوب اتخاذ القرار التلقائي. ترتبط الأساليب التابعة والمتجنبة والعفوية بشكل إيجابي بالإجهاد الذاتي لمديري الفروع ($p < 0.01$). ولها علاقة سلبية مع اتخاذ القرار المنطقي. تؤثر الكفاءة الذاتية بشدة على جميع أنماط صنع القرار ($p < 0.05$)، باستثناء الأسلوب المنطقي لاتخاذ القرار. للاستدلال بالتوافر تأثير قوي على الأسلوب العقلاني ($p < 0.05$). يساعد تحديد أساليب اتخاذ القرار على توفير التدريب الشخصي ويزيد من القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات خلال الأوقات الاقتصادية الصعبة (Hathurusinghe، 2024).

درست دراسة (Maquero، 2025) دور صفات القيادة وأساليب صنع القرار في الفعالية التنظيمية للمسؤولين الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة المختارة في مدينة كاجايان دي أورو بالفلبين. واستناداً إلى نموذج الهيكلية الوظيفية والقوة والتأثير، استخدم البحث تصميمًا وصفيًا ارتباطيًا شمل 148 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس كمستجيبين. تم الحصول على البيانات باستخدام استبيانات معتمدة وحُللت باستخدام الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد. وجدت النتائج أن المسؤولين الأكاديميين أظهروا مستويات عالية من مهارات القيادة الفكرية والبشرية والتقنية، بالإضافة إلى استعداد لتقنيات صنع القرار التحليلي. ومن بين صفات القيادة، تنبأت القدرات المفاهيمية والتقنية بقوة بالفعالية التنظيمية، لا سيما في مجالات مثل الإدارة العامة وتنمية الموارد البشرية وإدارة البرامج الأكاديمية. وبدا صنع القرار التحليلي هو الأسلوب الوحيد الذي له تأثير إيجابي كبير على نتائج الأداء. لم تكن أساليب اتخاذ القرارات السلوكية والمفاهيمية والتوجيهية، وكذلك قدرات القيادة البشرية، عوامل تنبؤ مهمة. تبرز النتائج أهمية التفكير الاستراتيجي والابتكار والتكيف التقني واتخاذ القرارات القائمة على البيانات في تعزيز فعالية المؤسسة. تم بناء نموذج قيادة هيكلي وظيفي والتحقق

منه باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، مما أظهر توافقاً قوياً مع النموذج. تُقدم هذه النتائج دعماً تجريبياً للسياسات المؤسسية ومشاريع بناء القدرات وبرامج تنمية المهارات القيادية في قطاع التعليم العالي.

تهدف دراسة (Al-Anazi، 2024) إلى استكشاف كيفية تحسين القيادة التحويلية لولاء الموظفين والتزامهم في القطاع الخاص بمنطقة الرياض. تُعتبر القيادة التحويلية أسلوباً قيادياً يعتمد على بناء علاقات قوية ومستدامة بين القادة والتابعين، وتمكين المشاركة في صنع القرار، وتشجيع الابتكار والإبداع. تُوفر منطقة الرياض، بتنوعها من الشركات والمؤسسات في قطاعات متعددة، بيئة مثالية لاستكشاف هذا الموضوع. تتضمن منهجية البحث مراجعةً للأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وأثرها على التزام الموظفين وولائهم، بالإضافة إلى جمع البيانات من خلال استطلاعات رأي أُجريت على مجموعة عشوائية من الموظفين في العديد من المؤسسات الخاصة بمنطقة الرياض. ولتحديد العلاقة بين عوامل القيادة التحويلية والتزام الموظفين وولائهم، فُحصت البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متطورة. ووفقاً لنتائج الدراسة، تُعدّ القيادة التحويلية أساسيةً لرفع مستوى ولاء الموظفين ومشاركتهم في القطاع الخاص بمنطقة الرياض. كما تُبين الدراسة أن من أهم العناصر التي تُسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية الثقافة التنظيمية الداعمة والتوجيه الإداري القوي. بناءً على هذه النتائج، تُقدّم الدراسة للمديرين والقادة في القطاع الخاص بمنطقة الرياض نصائح قيّمة حول كيفية تحسين القيادة التحويلية وتطبيقها بنجاح لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيز ولاء الموظفين، وسعادتهم. وبالتالي، تُقدّم الدراسة إطاراً قيّماً لتحقيق ذلك في بيئة العمل الحالية، وتُعزّز المعرفة بوظيفة القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء والأداء لدى العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض.

تهدف دراسة (Asiabar، 2025) إلى التحقق مما إذا كانت تقنيات الواقع الافتراضي (VR) الناشئة قادرة على معالجة قيود التدريب القيادي التقليدي من خلال تعزيز تطوير مهارات القيادة لدى مديري الرياضة في الأندية الإيرانية. الهدف الرئيسي هو تقييم تأثير التدريب القائم على الواقع الافتراضي على الكفاءات القيادية الرئيسية، بما في ذلك صنع القرار والتواصل والوعي الظرفي. استخدمت الدراسة نهجاً مختلطاً وشبه تجريبي مع مديري الرياضة الإيرانيين كمجموعة مستهدفة. تم استخدام نهج أخذ العينات الهادف، وتم اختيار ثلاثين مديراً (15 في المجموعة التجريبية و15 في المجموعة الضابطة) من مختلف الأندية الإيرانية. بينما تلقت المجموعة الضابطة التعليم التقليدي، تلقت المجموعة التجريبية تدريباً قيادياً قائماً على الواقع الافتراضي. أُجريت تقييمات ما قبل وبعد التدخل باستخدام جرد مهارات القيادة المعتمدة واختبارات الحكم على الموقف. تضمن تحليل البيانات اختبارات t المزدوجة وتحليل التباين المشترك (ANCOVA) لتحديد التغيرات المهمة، مع حساب أحجام التأثير لتقييم الأهمية العملية. أظهرت المجموعة المُدرّبة على الواقع الافتراضي تحسناً ملحوظاً في سرعة اتخاذ القرار، وفعالية التواصل،

وسلوكيات القيادة التكيفية، وفقاً للنتائج. وسلطت البيانات النوعية الضوء على التفاعل العالي والواقعية المدركة كعاملين رئيسيين في تسهيل نقل التعلم. ووفرت سيناريوهات الواقع الافتراضي الغامرة بيئةً خالية من المخاطر لممارسة مهام قيادية صعبة، مما حسن التعلم التجريبي والثقة بالنفس. وتُظهر هذه الدراسة أن دمج الواقع الافتراضي في تدريب القيادة يُقدم طريقةً ثوريةً لتحسين كفاءات مديري الرياضة، لا سيما من خلال معالجة عيوب الأساليب التقليدية. وتكمن أصالة هذا البحث في استخدام أدوات الواقع الافتراضي المتقدمة في البيئة الرياضية الإيرانية، والأدلة التجريبية التي تؤكد نجاحها، مما يُشجع على تطبيق أكبر لأساليب التدريس القائمة على الواقع الافتراضي في المؤسسات الرياضية.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالإضافة إلى المنهج التاريخي حيث كانت الفرضية هي أن هناك علاقة إحصائية موجبة بين تمكين المرأة السعودية وكسر السقف الزجاجي وتعزيز دورها في القيادة والابتكار. تمثلت مشكلة الدراسة في انخفاض تمثيل المرأة السعودية في المناصب القيادية المساهمة في قيادة المشاريع الإبداعية والإبداع، مما يجعل النظر إلى السبل التي من خلالها تكون إحدى قدراتها السقف الزجاجي وتمكينها من رؤية 2030. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من العوامل التي أدت إلى نجاح وفعالية المرأة في شغل المناصب القيادية وإدارة المشاريع، أهمها: - ثقة المرأة السعودية بنفسها ومهاراتها، مع عدم خوفها من الفشل، ساعدتها على تحدي الصعوبات والنجاح. - امتلاك المرأة السعودية للمبادرة والمهارات الفنية والإنسانية، مما عزز دورها في كسر السقف الزجاجي. - تدرك النساء السعوديات أن التعليم فعال في الممارسة العملية (جاءت العبارات أولاً وثانياً وثالثاً على التوالي، كما يتضح من الجدول الإحصائي). - كشفت الدراسة أن موافقة عينة الدراسة على العبارات تراوحت بين (3.59-4.52) من الجدول (5) والتي يتراوح متوسطها بين موافق وموافق بشدة على التوالي. - أظهر الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي لجميع إجابات أفراد العينة بلغ (4.26) مما يشير إلى وجود اتفاق جوهري ذي دلالة إحصائية بين تمكين المرأة السعودية من السقف الزجاجي وتعزيز مكانتها في القيادة والريادة. وبناءً على نتائج الدراسة، تقدم الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها إجراء بحث حول رؤية 2030 وآثارها على تطوير البنية الاجتماعية والاتجاهات نحو مختلف القضايا الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على المرأة السعودية. وذلك لأنه من الضروري أن يتحد الجميع حول الرؤية ويدعموها حتى تنجح. ومن أجل الاستفادة من كفاءات المرأة في تطوير حركة التنمية في المملكة في جميع المجالات، فإننا ندعم وصول المرأة إلى المناصب القيادية من خلال صنع القرار السياسي، وزيادة نسبة النساء فيها تدريجياً. كما نوصي بإجراء دراسات حول واقع التمكين في القطاعين الخاص والعام، حيث تبوأَت المرأة السعودية مناصب قيادية في القطاع الخاص بفارق واضح

عن القطاع العام، وذلك لتحديد ومعالجة معوقات التمكين في القطاع العام. الكلمات المفتاحية: تمكين المرأة السعودية من خلال القيادة وريادة الأعمال، تحطيم الحاجز الزجاجي (Kodai، 2021).

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تظهر مراجعة الدراسات السابقة أن هناك تشابهًا واضحًا في النتائج فيما يتعلق بالدور المحوري للقيادة في تعزيز فعالية اتخاذ القرار. فقد أكدت أغلب الدراسات على أن تمكين الموظفين، وكفاءة التواصل، وتوفير المعلومات الدقيقة يُعد من العوامل الأساسية التي ترفع من جودة القرارات الإدارية. كما أظهرت الدراسات أن السمات الإنسانية للقيادة، مثل الذكاء العاطفي والقيادة الأخلاقية، تؤثر إيجابيًا على قدرة المديرين على التعامل مع بيئات العمل المعقدة والمتغيرة، وتساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة والمبتكرة في تعزيز العلاقة بين القيادة وفعالية اتخاذ القرار، حيث تساهم البيئة التحفيزية في تعزيز المشاركة، والمبادرة، والتدفق الفعال للمعلومات بين جميع مستويات المنظمة.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تتباين الدراسات السابقة في عدة جوانب رئيسية، مما يعكس اختلاف السياقات والمنهجيات المستخدمة. فقد ركزت بعض الدراسات على القطاع العام، بينما تناولت أخرى القطاع الخاص أو مؤسسات تعليمية وتجارية في دول مختلفة. كما اختلفت الطرق البحثية بين الدراسات الكمية التي استخدمت نماذج الانحدار أو المعادلات الهيكلية، والدراسات النوعية القائمة على المقابلات والمسوحات الميدانية، أو النهج المختلط الذي يجمع بين الاثنين. كذلك، تنوعت أنواع القيادة المدروسة، فبينما ركزت بعض الدراسات على القيادة التحويلية أو الأخلاقية، تناولت أخرى القيادة الموقفية أو الظرفية، مع اختلاف الأبعاد التي تم قياسها مثل المرونة، التمكين، والتواصل الفعال. هذه الاختلافات تساهم في تقديم رؤى متنوعة حول العلاقة بين القيادة وفعالية اتخاذ القرار، لكنها في الوقت نفسه تحد من إمكانية المقارنة المباشرة بين نتائج الدراسات المختلفة.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

تبرز فجوات بحثية مهمة يهدف البحث الحالي إلى معالجتها. أولاً، لم تتناول معظم الدراسات السابقة العلاقة التكاملية بين القيادة الموقفية وتمكين المرؤوسين وكفاءة الاتصال في سياق القطاع الخاص المحلي، وهو ما يترك فراغًا معرفيًا يحتاج إلى

استكشاف. ثانيًا، اقتصر أغلب الدراسات السابقة على السياقات العامة أو الدولية، ما يقلل من إمكانية تعميم النتائج على المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية، خصوصًا مع التحولات التنظيمية والاقتصادية المرتبطة برؤية 2030. ثالثًا، لم تقدم الدراسات السابقة تحليلًا شاملاً لكيفية تأثير هذه المتغيرات المستقلة على فعالية اتخاذ القرار بطريقة متكاملة، مع مراعاة الخصوصيات الثقافية والتنظيمية المحلية، مما يجعل البحث الحالي متميزًا في تقديم إطار تطبيقي شامٍ لدراسة هذه العلاقة.

الإطار النظري للدراسة

- قدرة القيادة على التكيف

وفقًا لنظرية القيادة الطرفية، يُعدّل القادة الفعالون نهجهم وفقًا لمهارة أتباعهم وتفانيهم واستعدادهم. يجب على القادة المزج بين السلوكيات التوجيهية والداعمة لتلبية متطلبات الموظفين في بيئات متنوعة. تضمن هذه المرونة تقديم التوجيه والمساعدة بما يتناسب مع تعقيد المهام وقدرات الفريق، وهو أمر بالغ الأهمية لتحسين فعالية صنع القرار.

- فعالية صنع القرار

يتطلب صنع القرار الفعال اختيار الإجراءات المناسبة التي تُعظّم أهداف المنظمة، وتُقلّل المخاطر، وتستجيب للظروف المتغيرة. القادة المرنون أكثر قدرة على الحصول على المعلومات ذات الصلة، وتقييم الخيارات، وتنفيذ القرارات بفعالية. تُوفّر القيادة الطرفية إطارًا لمواءمة التوجيه الإداري مع استعداد الفريق، مما يُحسّن جودة الخيارات وتوقيتها.

- جاهزية الموظفين وتطورهم

تُحدّد درجة جاهزية الموظفين، التي تُحدّد بقدرتهم واستعدادهم للقيام بمسؤوليات مُحدّدة، مدى فعالية القيادة الطرفية. يستطيع القادة الذين يُقيّمون الجاهزية بفعالية تقديم المساعدة أو الاستقلالية المناسبة، مما يدعم تطوير الموظفين ويُعزّز عمليات صنع القرار. تؤكد هذه الفكرة على أهمية فهم دوافع الموظفين وكفاءتهم عند تطبيق القيادة التكيفية.

- تعقيد المهام والعوامل السياقية

تتأثر فعالية اتخاذ القرار بتعقيد المهام، وإلحاحها، ومناخ المؤسسة. عند اختيار استراتيجية قيادة، يجب على القادة الطرفين مراعاة هذه الجوانب السياقية. فبينما تستفيد الوظائف العادية أو المفهومة جيدًا من أساليب الدعم أو التفويض، قد تتطلب المهام شديدة التعقيد أو الجديدة مزيدًا من المساعدة التوجيهية.

- الأداء والثقافة التنظيمية

تتأثر نتائج الأداء، ومعنويات الموظفين، والثقافة التنظيمية بشكل مباشر بسلوك القيادة. ومن خلال تبني القيادة الظرفية، يمكن للمديرين تهيئة جو عمل مُرضٍ يُحفز التعاون والمسؤولية وحل المشكلات بطريقة مبتكرة، مما يزيد بدوره من فعالية اتخاذ القرار.

- العلاقة بين مرونة القيادة والنتائج الاستراتيجية

ترتبط مرونة القيادة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما في ذلك القدرة التنافسية، والتكيف، والنمو المستدام. ويكون المديرون الذين يمارسون القيادة الظرفية أكثر استعدادًا للاستجابة لتحولات السوق، ومتطلبات الموظفين، والقضايا التشغيلية. تؤكد هذه المقدمة أن الأساس النظري للقيادة الظرفية ليس سلوكيًا فحسب، بل استراتيجيًا أيضًا، ويربط القيادة التكيفية بالأداء التنظيمي الطويل الأمد.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يشكل الفصل الثالث من هذه الدراسة جزءاً محورياً في بناء الإطار العلمي التطبيقي للبحث، حيث يقدم للقارئ الفهم العميق للطريقة التي تم بها إعداد الدراسة وجمع البيانات وتحليلها. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس والإجراءات التي تم اتباعها لضمان أن تكون النتائج المستخلصة دقيقة وموثوقة، بما يدعم صحة الاستنتاجات والتوصيات المستقبلية. إذ يعرض هذا الفصل الخطوط العريضة لكيفية التعامل مع الظاهرة المدروسة بشكل منهجي ومنظم، ويبين الأساليب العلمية التي اعتمدت في قياس العلاقة بين القيادة الموقفية وفعالية اتخاذ القرار، مع التركيز على الشفافية والوضوح في جميع خطوات البحث.

كما يوضح الفصل أهميته في توفير قاعدة متينة لفهم كيفية تصميم الدراسة وتطبيق أدوات البحث، بما يتيح للباحثين الآخرين إمكانية تقويم النتائج وتكرار الدراسة إذا دعت الحاجة. ويعرض الفصل الخطوط العريضة للتعامل مع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمديرين في القطاع الخاص السعودي، بحيث يتمكن القارئ من إدراك السياق العملي والدقيق للبحث، وفهم كيفية اختيار المشاركين والضوابط التي تم وضعها لضمان تمثيل المجتمع البحثي بشكل عادل وموثوق.

ويهدف هذا الفصل أيضاً إلى توضيح الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها لضمان جمع البيانات بطريقة علمية دقيقة، وتجنب أي تحيز محتمل، مما يعزز من مصداقية البحث ويدعم دقة النتائج. ويعرض الفصل أيضاً المدى الذي يمكن أن يشملته البحث، بما في ذلك الحدود الواقعية والعملية التي قد تؤثر على نطاق الدراسة، مع تقديم تفسير لهذه الحدود وأسباب وجودها، مما يوفر للقارئ رؤية واضحة حول السياق الذي تم فيه إجراء البحث وقيود التعميم المحتملة.

يوضح الفصل كيفية معالجة المعلومات وتحليلها بطريقة منهجية، بما يعكس الالتزام بالمعايير العلمية المعتمدة في البحوث الإدارية والاجتماعية. ويتيح هذا التوضيح للقارئ متابعة منطقية لسير الدراسة، وفهم العلاقة بين الأطر النظرية والنتائج العملية التي تم الحصول عليها، وكيفية ربط الممارسات القيادية بفعالية اتخاذ القرار.

يمثل الفصل الثالث العمود الفقري للدراسة على المستوى التطبيقي، إذ يربط بين الأسس النظرية التي تم تناولها في الفصل السابق وبين النتائج المستخلصة في البحث. كما يسلط الضوء على أهمية الالتزام بالمنهجية العلمية والإجراءات الدقيقة في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن صحة النتائج ودقتها، ويؤكد أن كل استنتاج أو توصية في الدراسة مبني على أساس علمي محكم وقابل للتطبيق في بيئة العمل الفعلية داخل القطاع الخاص السعودي.

مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع المديرين الذين يشغلون مناصب قيادية في مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأهمية دور المديرين في توجيه العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر مباشرة على أداء المؤسسات ونجاحها التنافسي. يشكل المديرون في القطاع الخاص حلقة رئيسية في تنفيذ السياسات الإدارية وتطبيق استراتيجيات العمل، إذ أنهم يتحملون مسؤولية التعامل مع التحديات اليومية التي تواجه المنظمة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، وضبط جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية، وهو ما يجعلهم نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر القيادة الموقفية على فعالية اتخاذ القرار.

يمتاز مجتمع البحث بالتنوع في المستويات الإدارية، حيث يشمل المديرين التنفيذيين، ومديري الأقسام، ومديري المشاريع، مما يعكس تعدد المسؤوليات واختلاف نطاق اتخاذ القرار بين مستويات الإدارة المختلفة. كما يمتاز هذا المجتمع بتباين الخبرات العملية والمؤهلات الأكاديمية، مما يوفر قاعدة غنية من المعلومات لفهم كيفية تأثير القيادة الموقفية على أنماط اتخاذ القرار المتنوعة. ويتيح هذا التنوع أيضًا إمكانية دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، مثل مرونة نمط القيادة وفق الموقف، وتمكين المرؤوسين، وكفاءة الاتصال والتغذية الراجعة، وبين المتغير التابع المتمثل في فعالية اتخاذ القرار، عبر مستويات الإدارة المختلفة.

تعد خصوصية القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عاملاً مهماً في تحديد مجتمع البحث، إذ يتميز هذا القطاع بالمرونة النسبية في اتخاذ القرارات مقارنة بالقطاع العام، مع وجود ضغوط تنافسية قوية تتطلب سرعة وفعالية في استجابات المديرين. كما يتسم هذا القطاع ببيئة عمل ديناميكية تتطلب قدرة عالية على التكيف والمرونة في القيادة، ما يجعل دراسة القيادة الموقفية في هذا السياق مناسبة لفهم كيفية تعزيز فعالية اتخاذ القرار. ويؤكد هذا اختيار مجتمع البحث على أهمية الدراسة، إذ توفر نتائجها رؤى عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في تحسين قدرات المديرين على مواجهة التحديات التنظيمية بكفاءة أعلى.

يتمثل الهدف من تحديد هذا المجتمع في ضمان دقة النتائج وموثوقية التحليل، إذ يتيح التركيز على مجموعة محددة من المديرين جمع بيانات متجانسة نسبيًا، مع الاحتفاظ بالثروة المعرفية المتنوعة المرتبطة بالخبرة والاختصاص. كما يوفر هذا الاختيار قاعدة مناسبة لتطبيق الأدوات الإحصائية والتحليلية، بما في ذلك الاستبيانات ونماذج التحليل الكمي، للتوصل إلى استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين القيادة الموقفية وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسات.

يساهم تحديد مجتمع البحث بدقة في تعزيز القيمة التطبيقية للدراسة، إذ يمكن للمديرين وصانعي القرار في مؤسسات القطاع الخاص الاستفادة مباشرة من النتائج والتوصيات المستخلصة، لتطوير أساليب القيادة وتحسين فعالية القرارات الاستراتيجية اليومية. ويؤكد هذا أن التركيز على هذا المجتمع ليس اختيارًا عشوائيًا، بل هو قرار مدروس يعكس أهمية الدور القيادي في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات التنظيمية.

المنهجية وطرق البحث

- تصميم البحث

تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير القيادة الظرفية على قدرة المديرين على اتخاذ قرارات فعالة في القطاع الخاص السعودي، وذلك باستخدام منهج بحثي كمي ووصفي وارتباطي. ويمكن قياس أنماط القيادة ونتائج صنع القرار بدقة وتحليلها إحصائيًا باستخدام منهجية كمية. وبينما يُحدد المنهج الارتباطي اتجاه وشدة الارتباطات بين المتغيرات، يُقدم المنهج الوصفي رؤىً متعمقة حول الممارسات الإدارية المعاصرة. وتضمن هذه التقنية فهمًا موضوعيًا لكيفية تحسين سلوكيات القيادة التكيفية لجودة صنع القرار في مختلف المواقف التنظيمية.

- العينة ومجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة مديرين يعملون في عدة قطاعات من القطاع الخاص السعودي، مثل البنوك، والاتصالات، وتجارة التجزئة، والخدمات. ويعكس مجتمع الدراسة ثقافات وأحجامًا وأنظمة إدارة متنوعة في المؤسسات. ولضمان التمثيل عبر القطاعات والمستويات الإدارية، سيتم اختيار ما بين 150 و200 مدير باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. ويمكن للدراسة أن تأخذ في الاعتبار الاختلافات في إجراءات صنع القرار، وجاهزية الموظفين، وأنماط القيادة بفضل أسلوب التقسيم الطبقي. حجم العينة كافٍ لإجراء تحليلات إحصائية مع الحفاظ على إمكانية تعميم النتائج على عموم مجتمع الإدارة في القطاع الخاص السعودي.

- أدوات جمع البيانات

سيتم الحصول على البيانات باستخدام استبيان موحد يتكون من قسمين رئيسيين. في المرحلة الأولى، يتم تقييم أساليب القيادة الظرفية، والتي تقيس السلوكيات التوجيهية والداعمة، بالإضافة إلى مرونة القيادة بناءً على جاهزية الموظفين. في القسم الثاني،

يتم تقييم فعالية عملية صنع القرار، بما في ذلك توقيتها وجودتها وتأثيرها. سيتم استخدام بنود مقياس ليكرت المعتمدة في الاستبيان لضمان صحتها وموثوقيتها. سيتم إجراء اختبار تجريبي مع عينة صغيرة من المديرين لتحسين، وضوح البنود، وملاءمتها، واتساقها. سيتم الحصول على البيانات من خلال كل من الاستبيانات الإلكترونية والورقية.

- تحليل البيانات

سيتم استخدام كل من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية في تحليل البيانات. ستلخص الإحصاءات الوصفية، بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية ومتوسط الدرجات، أساليب قيادة المديرين وفعالية صنع القرار. ستُقيم الإحصاءات الاستدلالية، مثل تحليل الارتباط والانحدار، الروابط بين سلوكيات القيادة الظرفية ونتائج صنع القرار. وللتأكد من تأثيرها على فعالية القيادة، سيتم فحص العوامل المعدلة، بما في ذلك تعقيد العمل وجاهزية الموظفين. ولضمان دقة التحليل، سيتم استخدام برامج إحصائية (مثل SPSS)، وسيتم تحديد مستويات الدلالة الإحصائية للتحقق من صحة النتائج وتقديم دعم تجريبي للاقتراحات المفيدة.

- الموثوقية والصلاحية

ستستخدم الدراسة مقاييس مُعتمدة مسبقًا من أبحاث موثوقة لتقييم فعالية صنع القرار وأنماط القيادة لضمان صلاحيتها. كما ستُجرى مراجعات الخبراء للتأكد من ملاءمة بنود الاستبيان في السياق السعودي. وللتحقق من الاتساق الداخلي لمقاييس القياس، سيتم تقييم الموثوقية باستخدام معامل ألفا كرونباخ. قبل جمع البيانات على نطاق واسع، سيتم إجراء اختبار تجريبي للكشف عن أي بنود مُلتبسة أو غامضة وإجراء المراجعات اللازمة. تضمن هذه الخطوات مجتمعةً أن أدوات البحث تُغطي بفعالية العناصر قيد الدراسة، وتُقدم نتائج موثوقة وقابلة للتكرار.

- الجوانب الأخلاقية

سيتم الالتزام التام بالمبادئ الأخلاقية طوال فترة البحث. سيُعطي المشاركون موافقتهم المُستنيرة بعد إطلاعهم على أهداف الدراسة وإجراءاتها وحقوقهم، بما في ذلك المشاركة الطوعية. ستُحفظ سرية الإجابات وعدم الكشف عن هويتها، وستُستخدم البيانات لأغراض بحثية بحتة. ستلتزم الدراسة بالمبادئ الأخلاقية المؤسسية واللوائح السعودية ذات الصلة. يحق للمشاركين المغادرة في أي وقت دون أي رسوم. يُحسن الالتزام الأخلاقي حماية المشاركين، ويعزز الثقة، ويعزز مصداقية ونزاهة نتائج البحث.

أدوات الدراسة

- الاستبيان

سيُستخدم استبيان مُهيكل، يتألف من قسمين رئيسيين، كأداة رئيسية لجمع البيانات. بناءً على جاهزية الموظفين، يُقِيم القسم الأول سلوكيات القيادة الظرفية، مثل الإجراءات الداعمة والتوجيهية، والمرونة، والقدرة على التكيف. أما القسم الثاني، فيُقيّم فعالية اتخاذ القرارات، مع التركيز على تأثير القرارات، وتوقيتها، وجودتها. يتضمن الاستبيان عناصر بمقياس ليكرت لقياس الاستجابات لأغراض التحليل الإحصائي. وللتأكد من موثوقية النتائج ودقتها ووضوحها، سيُجرى اختبار تجريبي. تسمح هذه الطريقة بقياس منهجي للمتغيرات المهمة، وتضمن الاتساق بين المشاركين.

- المقابلات

لإثراء النتائج الكمية، يُمكن إجراء مقابلات شبه مُهيكلية مع مجموعة فرعية من المديرين. تُوفر هذه المقابلات فهماً أعمق لصعوبات اتخاذ القرار، وأساليب القيادة، والعناصر السياقية التي تؤثر على الفعالية. يُمكن للمشاركين مشاركة تجاربهم وأمثلة حول كيفية تعديل أسلوب قيادتهم وفقاً لتعقيد المهام وجاهزية الموظفين من خلال الإجابة على أسئلة مفتوحة. تُكَمِّل هذه البيانات النوعية إجابات الاستبيان من خلال توفير السياق، وتبسيط الضوء على الفروق الدقيقة، والتحقق من صحة نتائج الاستبيان. سيتم تسجيل المقابلات بالفيديو، ونسخها، وتحليلها موضوعياً مع الحفاظ على السرية.

- الملاحظة

يمكن استخدام الملاحظة في مؤسسات مختارة لجمع السلوكيات الإدارية آنياً طوال عمليات صنع القرار. تُقدِّم مراقبة التفاعلات بين المديرين والموظفين دليلاً حقيقياً على فعالية القيادة الظرفية. تُركِّز ملاحظات الملاحظة على كيفية تقديم المديرين للمساعدة أو الدعم أو تفويض المهام وفقاً لصعوبة العمل وقدرة الموظف. من خلال مقارنة إجابات الاستبيان المُبلَّغ عنها ذاتياً بالسلوكيات الحقيقية، تُحسِّن هذه التقنية من صحة الدراسة. ستُجرى الملاحظات بشكل سري لتجنب تعطيل العمليات الإدارية الطبيعية، مما يضمن بيانات حقيقية وموثوقة للتحليل.

- مراجعة الوثائق والسجلات

لتقييم نتائج صنع القرار، سيتم فحص التقارير التنظيمية، ومحاضر الاجتماعات، وسجلات القرارات. تُساعد هذه السجلات على التحقق من فعالية الخيارات، بما في ذلك التوقيت والجودة والتأثير. تتيح مراجعة السجلات التثليث باستخدام بيانات

الاستبيانات والمقابلات، مما يوفر فهماً أشمل لتأثيرات القيادة. كما يُسلّط تحليل الوثائق الضوء على الأنماط والاتجاهات والمشاكل التنظيمية التي تؤثر على عمليات صنع القرار. يضمن هذا النهج أن تستند النتائج إلى أدلة عملية بدلاً من الاعتماد بشكل أساسي على التصورات الذاتية.

- البرمجيات الإحصائية

سيتم تحليل البيانات المُحصَّلة من خلال الاستبيانات باستخدام أدوات إحصائية، مثل SPSS أو R. تُلخّص الإحصاءات الوصفية (المتوسط، التكرار، النسب المئوية) أنماط القيادة وفعالية صنع القرار. أما الإحصاءات الاستدلالية، بما في ذلك تحليل الارتباط والانحدار، فتستكشف العلاقات بين المتغيرات وتختبر الفرضيات. يضمن استخدام البرمجيات دقة النتائج وموثوقيتها وقابليتها للتكرار. بالإضافة إلى ذلك، يُتيح التعامل مع مجموعات البيانات الكبيرة بفعالية، ويُسهّل تصوّر النتائج باستخدام الجداول والرسوم البيانية، مما يُسهّل تحليل ونشر نتائج البحث.

- مقاييس وأدوات مُعتمدة

سُتطبّق الدراسة مقاييس مُعتمدة من أبحاث سابقة لقياس القيادة الظرفية وفعالية صنع القرار. يضمن استخدام أدوات مُجرّبة مصداقية البيانات وموثوقيتها وصحتها. بالنسبة للقيادة، ستُقيّم المقاييس السلوكيات التوجيهية والداعمة، والقدرة على التكيف، والمرونة. أما بالنسبة لاتخاذ القرارات، فستقيس المقاييس التوقيت والدقة والتأثير. سيضمن تكييف هذه الأدوات مع بيئة القطاع الخاص السعودي ملاءمةً ثقافيةً وتنظيميةً. قبل التطبيق الكامل، سيُحسّن الاختبار التجريبي وضوح الأدوات ودقتها.

خطوات جمع البيانات

تم جمع البيانات في هذه الدراسة وفق خطوات منهجية منظمة تتماشى مع النهج الكمي، لضمان الدقة والموثوقية في القياس والتحليل. بدأت عملية جمع البيانات بتحديد أدوات البحث المناسبة التي تمكنت من قياس المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي القيادة الموقفية بمرونتها وتمكين المرؤوسين وكفاءة الاتصال والتغذية الراجعة، بالإضافة إلى المتغير التابع المتمثل في فعالية اتخاذ القرار. وقد تم اعتماد استبيان موحد قائم على مقاييس Likert الخماسية، حيث يُسجل المجيبون درجة موافقتهم على العبارات المرتبطة بكل بُعد من أبعاد المتغيرات. تم تصميم الاستبيان بعناية لضمان وضوح الأسئلة وسهولة فهمها لجميع المديرين

في المجتمع المستهدف، مع مراعاة صياغة العبارات بطريقة دقيقة تعكس الواقع العملي للقيادة واتخاذ القرار في مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

بعد إعداد الاستبيان، خضعت أدوات البحث لمرحلة التحقق من الصلاحية والثبات. تم إجراء اختبار تجريبي أولي على عينة صغيرة من المديرين لضمان وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها، وللتأكد من أن المؤشرات تقيس المتغيرات المستهدفة بدقة. استُخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي للمقياس، مع تعديل بعض البنود إذا لزم الأمر لضمان اتساق النتائج. هذه المرحلة أسهمت في تعزيز موثوقية البيانات، وتقليل الأخطاء المحتملة التي قد تؤثر على دقة التحليل الكمي لاحقاً.

بعد التأكد من صلاحية الاستبيان وثباته، تم الانتقال إلى مرحلة التوزيع الفعلي لأدوات جمع البيانات على العينة المستهدفة من مجتمع البحث. تم استخدام أسلوب التوزيع المباشر والاستجابة الذاتية للمديرين لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة. كما تم إرسال الاستبيانات إلكترونياً لبعض المؤسسات التي لم يكن من الممكن الوصول إليها شخصياً، مع متابعة دقيقة لتشجيع المستجيبين على إكمال الاستبيان بدقة. وقد تم الالتزام بمبادئ السرية والخصوصية، حيث تم التأكيد للمديرين أن إجاباتهم ستظل مجهولة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث الأكاديمي، وذلك لتعزيز مصداقية الإجابات وتقليل تحيز الاستجابة.

تضمنت عملية جمع البيانات أيضاً تسجيل ومتابعة نسبة الاستجابة لضمان تغطية كافية لمجتمع البحث، حيث تم مراجعة الاستبيانات المستلمة والتأكد من اكتمال الإجابات لجميع البنود. كما تم التعامل مع البيانات الناقصة بحذر، بحيث لم تُستبعد إلا الإجابات غير الصالحة أو غير المكتملة بشكل كبير، مع الحفاظ على أكبر قدر ممكن من البيانات الصحيحة لإجراء التحليل الإحصائي بدقة.

بعد استكمال جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات في برامج التحليل الإحصائي المناسبة، مثل برنامج SPSS أو Smart PLS، لإجراء التحليلات الكمية اللازمة. تضمنت هذه التحليلات حساب المؤشرات الوصفية، ومعاملات الارتباط، والانحدار، والتحليل الهيكلي للمتغيرات، مما أتاح تقييم العلاقة بين القيادة الموقفية ومتغيراتها المستقلة وفعالية اتخاذ القرار بدقة علمية عالية. وقد ساعدت هذه الخطوات المنهجية المنظمة في ضمان أن تكون البيانات المتاحة للتحليل دقيقة وموثوقة، بما يعزز صدقية نتائج الدراسة وتوصياتها العملية.

حدود البحث

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على مديري الشركات والمؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك المديرين التنفيذيين، ومديري الأقسام، والمديرين المتوسطين. يهدف التركيز على هذه الفئة إلى فهم تأثير أساليب القيادة الموقفية على فعالية اتخاذ القرار لدى الأفراد المسؤولين عن العمليات الإدارية والاستراتيجية في بيئات العمل المختلفة. تم اختيار هذه الفئة لأنها تتحمل مسؤوليات مباشرة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات داخل منظماتهم، مما يجعلها الأنسب لدراسة العلاقة بين القيادة واتخاذ القرار.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات والشركات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية، وتشمل القطاعات المالية، والتقنية، والتجزئة، والخدمات. يتم اختيار هذه المواقع نظرًا لتنوعها في بيئات العمل وحجمها التنظيمي، مما يسمح بالحصول على نتائج تمثل الخصائص العامة للقطاع الخاص السعودي. هذا التحديد المكاني يساهم في التركيز على السياق الثقافي والتنظيمي المحلي، حيث تؤثر العوامل المحلية على أساليب القيادة وعمليات اتخاذ القرار.

- الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الحالية لعام 2025، مع التركيز على أنماط القيادة وفعالية اتخاذ القرار خلال الأشهر الأخيرة من هذا العام. هذا التحديد الزمني يضمن جمع بيانات حديثة تعكس الواقع الحالي للقطاع الخاص السعودي، ويساعد في تحليل العلاقة بين القيادة الموقفية ونتائج اتخاذ القرار ضمن سياق متغيرات السوق والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الأخيرة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يشكل الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة العملية الأبرز التي تربط بين ما تم عرضه في الفصول السابقة من أسس نظرية وإطار منهجي، وبين النتائج الفعلية التي تم التوصل إليها من خلال البحث الميداني. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم قراءة دقيقة للبيانات والمعلومات التي تم جمعها، وتحليلها بطريقة علمية منظمة، بما يساهم في استخلاص نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق في بيئة القطاع الخاص السعودي. إذ يوفر الفصل منصة لفهم العلاقات بين الأساليب القيادية المختلفة وفعالية اتخاذ القرار، ويتيح للقارئ التعرف على مدى تأثير ممارسات القيادة على جودة الأداء الإداري ونجاح القرارات.

كما يوضح الفصل أهميته في تفسير البيانات وربطها بالإطار النظري للدراسة، مما يساعد على كشف الأنماط والاتجاهات العملية التي قد لا تكون واضحة على المستوى النظري وحده. فهو يتيح للباحثين والقارئ إمكانية تقييم كيفية استجابة المديرين في المؤسسات الخاصة لمتطلبات القيادة الموقفية، وكيف تؤثر هذه الاستجابة على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن خلال هذا التحليل الدقيق، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات القيادة الحالية، وتقديم توصيات قائمة على أسس علمية لتعزيز فعالية اتخاذ القرار في المستقبل.

ويعد هذا الفصل ضرورياً أيضاً لفهم السياق التطبيقي للبحث، حيث يقدم قاعدة لفهم كيف يمكن للنتائج العملية أن تدعم أو توسع ما جاء في الدراسات السابقة، ويبرز مساهمة الدراسة في معالجة القضايا الفعلية في بيئة العمل. من خلال هذا الفصل، يستطيع القارئ إدراك كيف يمكن للقيادة الموقفية أن تلعب دوراً فاعلاً في تحسين أداء المديرين ورفع مستوى كفاءة القرارات، كما يمكن توضيح أثرها على التفاعل بين المديرين وفريق العمل، مما يساهم في تعزيز الالتزام والتعاون داخل المنظمة. يوفر الفصل منصة لتقديم رؤية شاملة ومنسقة للنتائج النهائية للدراسة، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالواقع العملي والتحديات التنظيمية في القطاع الخاص. وهذا يساهم في توضيح الفجوات البحثية التي تم سدها، ويوضح مدى مواءمة النتائج مع النظريات الإدارية المعتمدة، مما يعزز من قيمة البحث على المستويين العلمي والتطبيقي.

يمثل الفصل الرابع حلقة الوصل بين النظرية والمنهجية والنتائج العملية، إذ يقدم صورة متكاملة حول كيفية تأثير القيادة الموقفية على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسات الخاصة. ويبرز أهمية دراسة هذه العلاقة من منظور عملي، حيث يمكن للمنظمات الاستفادة من النتائج المستخلصة لتطوير استراتيجيات القيادة، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، بما يعزز الأداء الإداري ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام وفعال.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

سجلت عملية تبادل المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار أدنى متوسط حسابي في الدراسة بـ 3.20؛ مما يشير إلى وجود فجوة في تدفق البيانات داخل الهيكل التنظيمي للشركات محل الدراسة؛ يتبعها في انخفاض التقييم عملية استخلاص الدروس المستفادة بمتوسط 3.18. هذه الأرقام المتواضعة تعكس قصوراً في الجوانب التوثيقية والتحليلية اللاحقة للقرار. في المقابل؛ حاز تشجيع المدير للموظفين على إبداء آرائهم على أعلى توافق بمتوسط 3.62 وانحراف معياري 1.474. يظهر هذا التباين تركيزاً على الشكل الخارجي للمشاركة مع ضعف في "المحتوى المعلوماتي" الفعلي الذي يسبق اتخاذ القرار. إن اتسام جميع القيم بمعامل التواء (Skewness) سالب؛ يؤكد أن غالبية استجابات المديرين تتركز في الجانب الإيجابي من المقياس.

رغم أن متوسط قناعة العينة بأن القيادة الموقفية تعزز فعالية القرار بلغ 3.52؛ إلا أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً 1.392 يكشف عن تردد في كيفية فهم وتطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع. هذا التباين قد يعود إلى اختلاف الخلفيات التعليمية التي سجلت متوسطاً قدره 3.32؛ أو تفاوت الخبرات المرتبطة بالعمر. النتيجة واضحة في تأييد الممارسة العامة للقيادة الموقفية. لكن ارتفاع قيم التفرطح (Kurtosis) بالسالب في أغلب العبارات؛ يشير إلى أن توزيع الآراء كان أكثر تردداً وتسطحاً من التوزيع الطبيعي؛ مما يعني أن تجارب المديرين في القطاع الخاص السعودي مع التفويض والمرونة ليست موحدة؛ بل تخضع لاجتهادات شخصية أو ثقافة مؤسسية متباينة بين شركة وأخرى. ثقة المدير في فريقه سجلت 3.56؛ وهي ركيزة جيدة؛ لكنها قد تظل صورية ما لم تُدعم بتواصل واضح عند شرح أسباب القرارات؛ والذي سجل متوسطاً قريباً 3.54.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.292	-1.283	.146	-.086	1.398	3.00	.084	3.04	0	277
.292	-2.014	.146	.022	.501	1.00	.030	1.49	0	277
.292	-.913	.146	-.158	1.234	3.00	.074	3.32	0	277
.292	-1.170	.146	-.394	1.376	4.00	.083	3.47	0	277

يراعى المدير مستوى خبرة الموظفين عند تفويض المهام	277	0	3.53	.090	4.00	1.493	-.537	.146	-1.213	.292
يتكيف المدير مع التحديات الطارئة بمرونة	277	0	3.40	.095	4.00	1.575	-.379	.146	-1.463	.292
يختار المدير أسلوب التوجيه أو المشاركة حسب الحاجة	277	0	3.44	.099	4.00	1.644	-.423	.146	-1.507	.292
يمنح المدير الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ بعض القرارات	277	0	3.46	.086	4.00	1.425	-.422	.146	-1.194	.292
يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم قبل اتخاذ القرار	277	0	3.62	.089	4.00	1.474	-.557	.146	-1.209	.292
يثق المدير بقدرات فريق العمل في تنفيذ القرارات	277	0	3.56	.091	4.00	1.509	-.504	.146	-1.297	.292
يسهم تمكين الموظفين في تحسين جودة القرارات	277	0	3.39	.096	4.00	1.594	-.369	.146	-1.480	.292
يتواصل المدير بوضوح عند شرح أسباب القرارات	277	0	3.54	.087	4.00	1.446	-.511	.146	-1.159	.292
يقدم المدير تغذية راجعة بناءة بعد تنفيذ القرارات	277	0	3.49	.084	4.00	1.406	-.367	.146	-1.278	.292
يحرص المدير على الاستماع لوجهات النظر المختلفة	277	0	3.43	.093	4.00	1.541	-.404	.146	-1.379	.292
يتم تبادل المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	277	0	3.20	.101	3.00	1.675	-.151	.146	-1.670	.292
تتسم القرارات المتخذة بالدقة والموضوعية	277	0	3.47	.085	4.00	1.421	-.388	.146	-1.264	.292

يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير	277	0	3.48	.088	4.00	1.461	-.459	.146	-1.233	.292
تحقق القرارات نتائج إيجابية على مستوى الأداء	277	0	3.55	.091	4.00	1.507	-.545	.146	-1.212	.292
يتم تقييم نتائج القرارات لاستخلاص الدروس المستفادة	277	0	3.18	.098	4.00	1.635	-.159	.146	-1.631	.292
أرى أن تطبيق القيادة الموقفية يعزز فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة	277	0	3.52	.084	4.00	1.392	-.483	.146	-1.104	.292

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

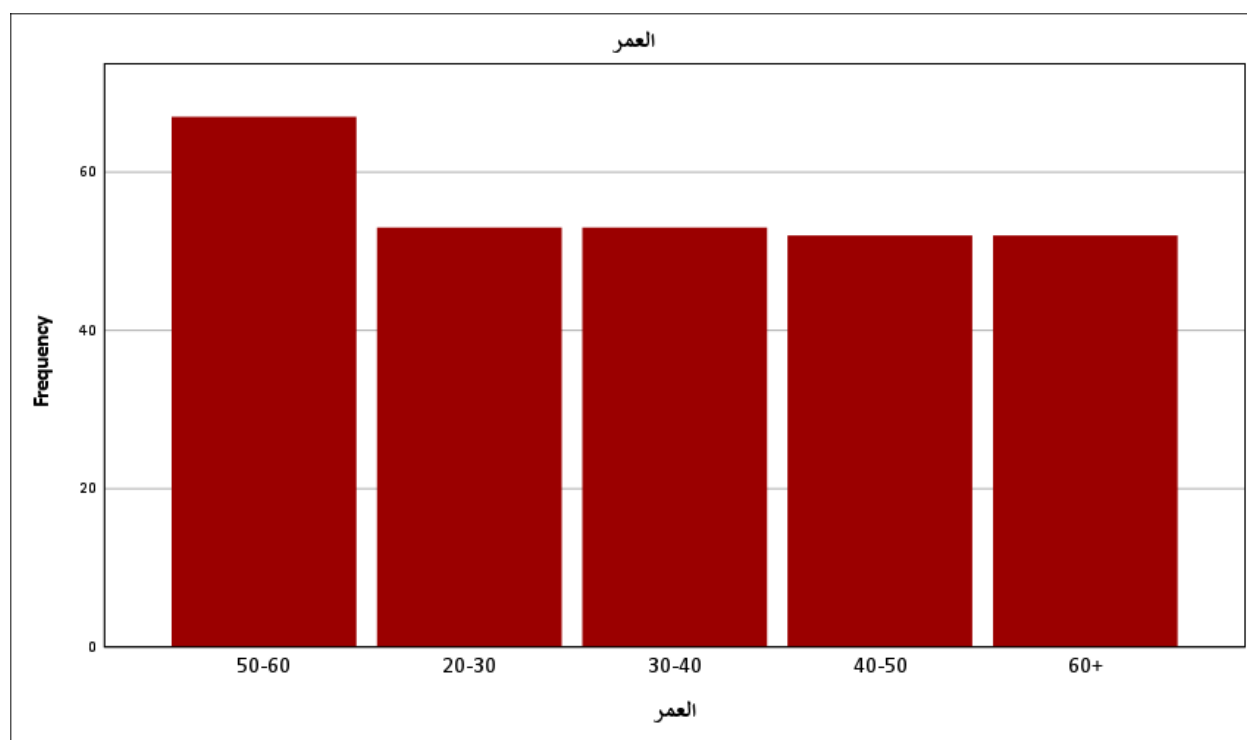
• عمر المشاركين في التجربة

توزعت فئات العمر بين أفراد العينة؛ يبرز هذا في تقارب النسب بين أغلب المجموعات العمرية. تصدرت الفئة من 50 إلى 60 عاماً المشهد بنسبة 24.2%. هذا يعني أن ربع العينة تقريباً يمثلون جيل الخبرة التراكمية في الإدارة السعودية. النسب الأخرى جاءت متوازنة. الفئات (20-30)، (30-40)، (40-50)، (أكثر من 60) تراوحت جميعها بين 18.8% و 19.1%. التوازن الرقمي هنا ليس مجرد صدفة؛ بل يعكس تمثيلاً شاملاً لمختلف الأجيال الوظيفية في القطاع الخاص. وجود نسبة 19.1% من الشباب (20-30) يشير إلى ضخ دماء جديدة في مناصب إدارية مبكرة؛ فالديناميكية الإدارية الحالية في المملكة تتطلب مزيجاً من حكمة الرواد وحماس الشباب. هذا التنوع العمري يخدم أهداف الدراسة بشكل مباشر. إنه يضمن أن تصورات "القيادة الموقفية" المستخلصة لا تقتصر على رؤية جيل واحد؛ بل تعبر عن ثقافة مؤسسية عابرة للأجيال. استقرار هذه النسب يعزز من صدق النتائج عند تعميمها على مجتمع المديرين؛ فالنموذج القيادي هنا يخضع لاختبار بيئة عمل متنوعة الخبرات.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
50-60	67	24.2	24.2	24.2	Valid

43.3	19.1	19.1	53	20-30
62.5	19.1	19.1	53	30-40
81.2	18.8	18.8	52	40-50
100.0	18.8	18.8	52	60+
	100.0	100.0	277	Total

جدول 2: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

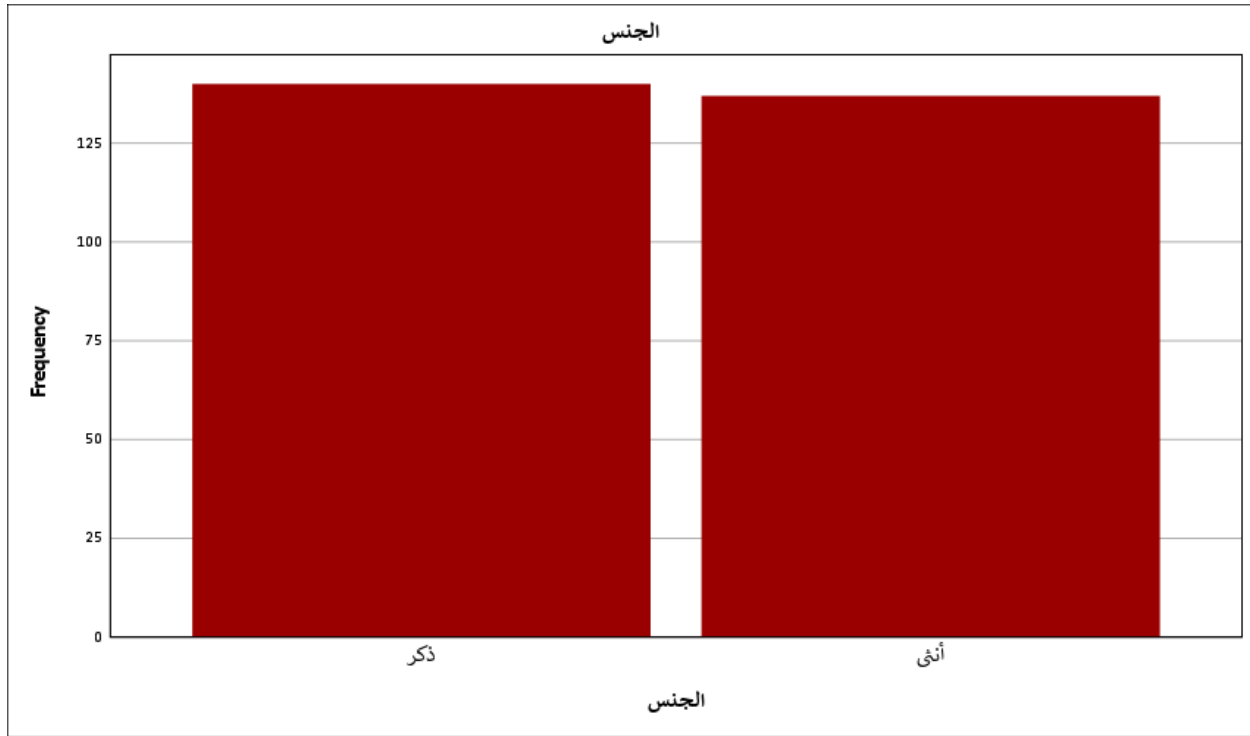
• جنس المشاركين في التجربة

تقاربت نسب النوع الاجتماعي بين أفراد العينة؛ بلغت نسبة الذكور 50.5% بينما سجلت الإناث 49.5%. هذا التساوي الرقمي شبه التام يعكس تحولاً جذرياً في هيكلية الإدارة داخل القطاع الخاص السعودي. النتيجة مذهلة. الفارق لا يتعدى 1% فقط. يشير هذا التوازن إلى نجاح سياسات تمكين المرأة في بلوغ المناصب القيادية؛ فالمدير في المؤسسة السعودية اليوم لم يعد يقتصر على نمط جنس واحد. استقراء هذه الأرقام يمنح الدراسة قوة إحصائية عالية؛ فنتائج فعالية "القيادة الموقفية" هنا ستكون

معبرة عن رؤية شمولية لا تنحاز لخصائص جندرية محددة. التماثل في التكرارات (140 ذكراً مقابل 137 أنثى) يقلل من تحيز الاستجابات. يضمن هذا التوزيع موضوعية أكبر عند تحليل القدرة على التكيف مع المواقف الإدارية المختلفة. البيئة القيادية الحالية أصبحت مزيجاً متكافئاً.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
50.5	50.5	50.5	140	ذكر	Valid
100.0	49.5	49.5	137	أنثى	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

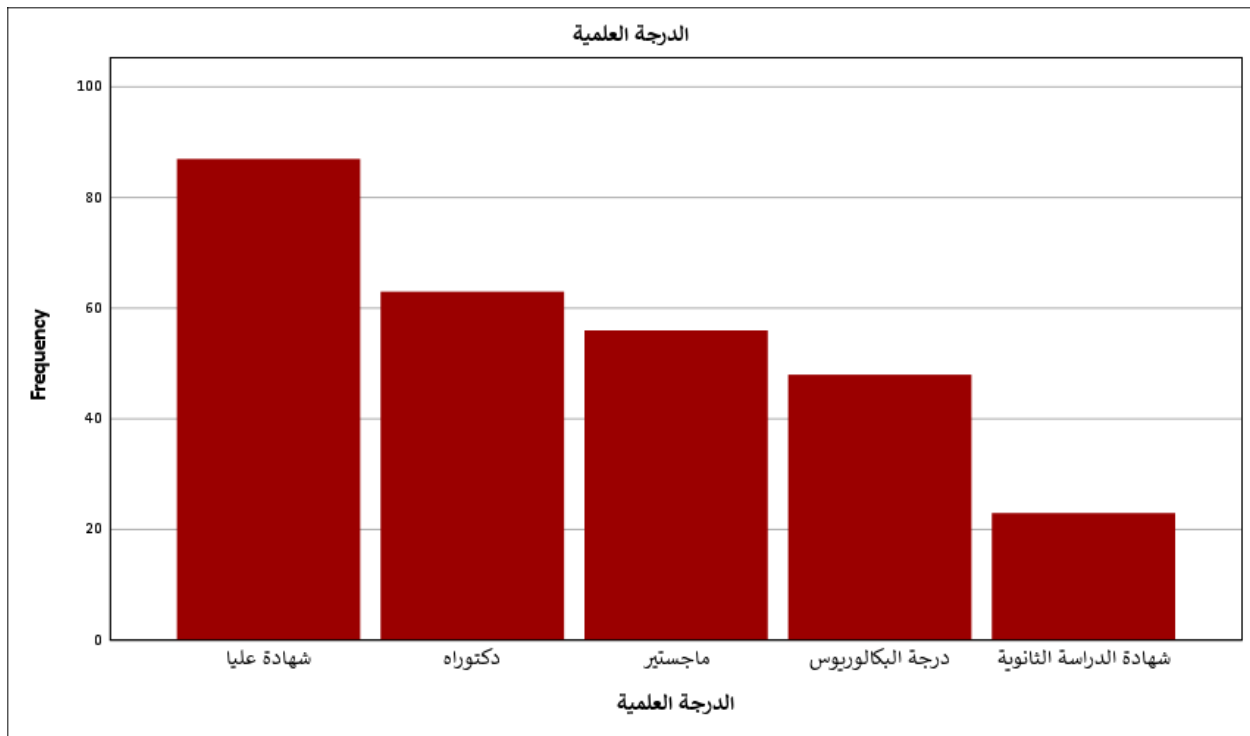
حازت فئة حملة الشهادات العليا (دبلوم عالي) على النصيب الأكبر بنسبة 31.4%؛ تليها فئة الدكتوراه بنسبة 22.7% ثم الماجستير بنسبة 20.2%. النتيجة تكشف عن تأهيل أكاديمي مرتفع جداً يتجاوز 74% من إجمالي المديرين المستجيبين. يبدو أن القطاع الخاص السعودي بات يستقطب الكفاءات العلمية المتخصصة لقيادة دفة اتخاذ القرار. وفي تدني نسبة حملة الشهادة

الثانوية إلى 8.3% فقط. هذا الانحسار الطبيعي في ظل تعقد العمليات الإدارية الحديثة؛ فالمؤسسات لم تعد تكتفي بالخبرة العملية المجردة دون سند معرفي. تمنح هذه الخلفية العلمية الرصينة لأفراد العينة قدرة أكبر على استيعاب المفاهيم الإدارية المعقدة مثل القيادة الموقفية.

استقراء هذه البيانات يشير إلى أن القرارات المتخذة داخل هذه المنظمات يُفترض أن تبنى على أسس منهجية. الانخفاض التدريجي في النسب كلما اتجهنا نحو المؤهلات الأقل (البكالوريوس 17.3% والثانوية 8.3%) يؤكد أن الترقى للمناصب القيادية في السوق السعودي أصبح مرتبطاً بالتحصيل العلمي. هذا التوجه يعزز من مرونة المنظمة؛ فالمدير المسلح بالمعرفة الأكاديمية يكون أكثر تفتحاً لتبني أساليب قيادية مرنة تتغير بتغير المواقف. الكفاءة العلمية هنا ليست مجرد وجهة اجتماعية؛ بل هي أداة لتحسين جودة المخرجات الإدارية. النتيجة تعطي ثقة للمحكمين في وعي العينة بمصطلحات الدراسة وأبعادها التقنية.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
31.4	31.4	31.4	87	شهادة عليا	Valid
54.2	22.7	22.7	63	دكتوراه	
74.4	20.2	20.2	56	ماجستير	
91.7	17.3	17.3	48	درجة البكالوريوس	
100.0	8.3	8.3	23	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

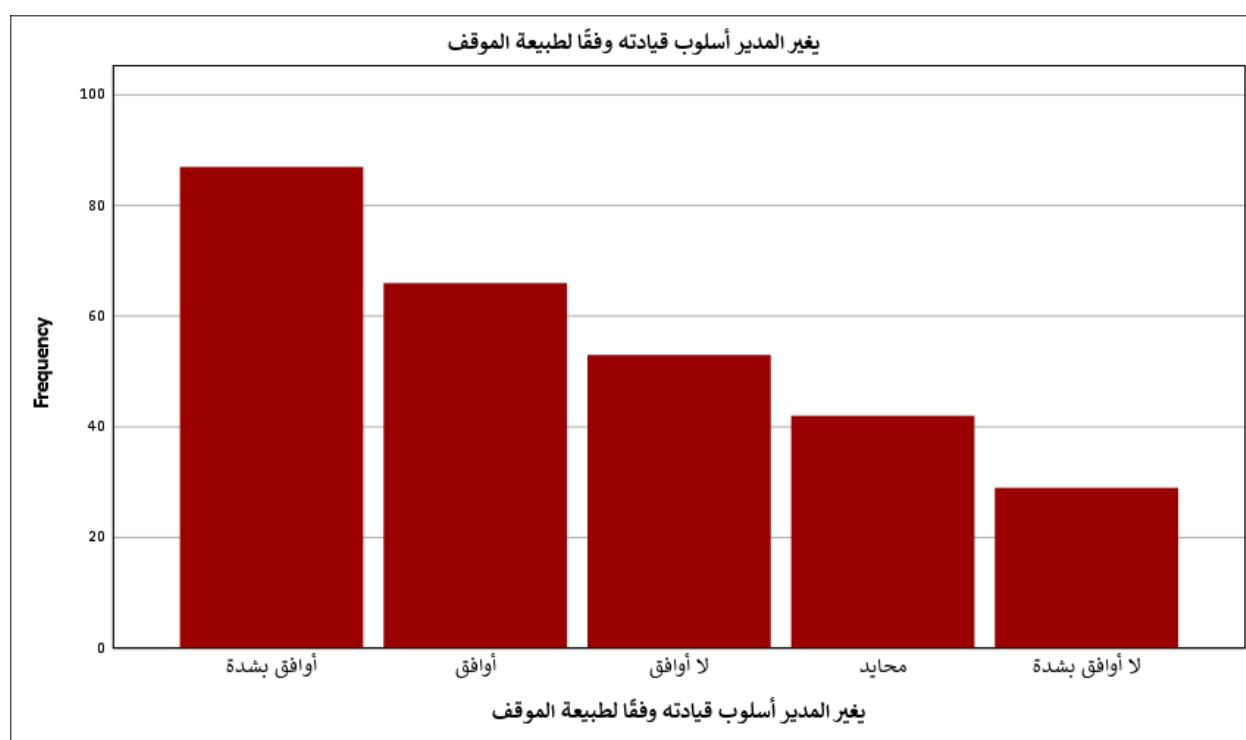
• يغير المدير أسلوب قيادته وفقاً لطبيعة الموقف

تباينت استجابات العينة بشكل واضح تجاه قدرة المدير على تطويع أسلوبه القيادي؛ فرغم الاستجابة المرتفعة في فئتي التأييد إلا أن وجود كتلة معارضة ومحايدة بنسب مؤثرة يشي بصعوبات واقعية في تطبيق المرونة الكاملة. سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 31.4%؛ تلتها فئة "أوافق" بـ 23.8%. المجموع الذي يتجاوز النصف بقليل يعطي مؤشراً إيجابياً على وعي القيادات السعودية بأهمية المنهج الموقفي. النتيجة جيدة لكنها غير مطلقة. برزت فئة "لا أوافق" بنسبة 19.1%؛ وهي نسبة ليست بالهينة. هذا الرفض قد يعود إلى تمسك بعض المديرين بالنمط المركز أو البيروقراطي؛ أو ربما لغياب الصلاحيات التي تسمح بالتحول من أسلوب لآخر حسب الموقف.

فئة "المحايدون" بلغت 15.2%؛ مما يرفع مساحة عدم اليقين في الممارسة القيادية الفعلية. استقراء هذه الأرقام يشير إلى أن ثقافة "النمط القيادي الثابت" لا تزال تقاوم التغيير في بعض مفاصل القطاع الخاص. تدني نسبة "لا أوافق بشدة" إلى 10.5% يعد علامة صحية؛ فهي الفئة الأكثر ممانعة للتطوير الإداري. الخلاصة أن هناك توجهاً عاماً نحو المرونة؛ لكنه يصطدم بواقع تنظيمي يفرض أحياناً نمطاً واحداً للتعامل مع الموظفين بغض النظر عن المتغيرات المحيطة. هذا التباين قد يربك عملية اتخاذ القرار في الأزمات.

يغير المدير أسلوب قيادته وفقاً لطبيعة الموقف					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
31.4	31.4	31.4	87	أوافق بشدة	Valid
55.2	23.8	23.8	66	أوافق	
74.4	19.1	19.1	53	لا أوافق	
89.5	15.2	15.2	42	محايد	
100.0	10.5	10.5	29	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لتغيير المدير أسلوب قيادته وفقاً لطبيعة الموقف



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتغيير المدير أسلوب قيادته وفقاً لطبيعة الموقف

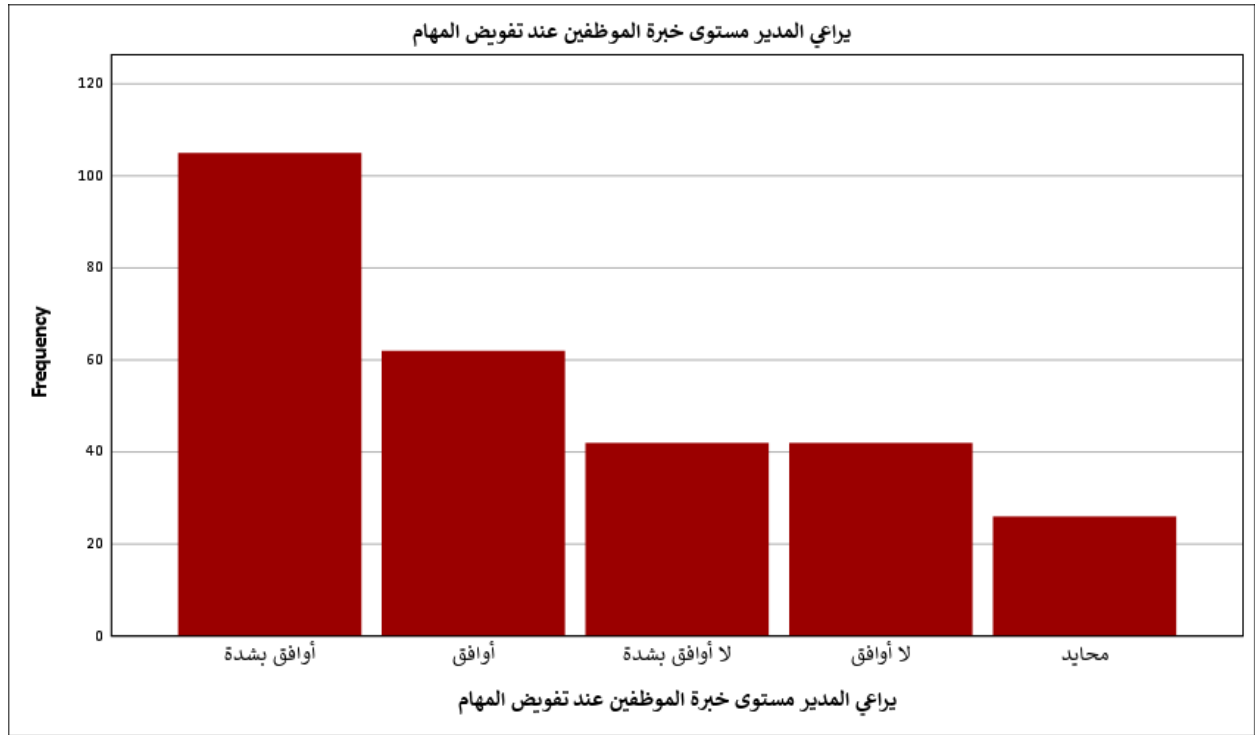
• يراعي المدير مستوى خبرة الموظفين عند تفويض المهام

سجل خيار "أوافق بشدة" الحضور الأقوى بنسبة 37.9%. يليه خيار "أوافق" بنسبة 22.4%. النتيجة تعكس إدراكاً جلياً لدى غالبية المديرين بأهمية الموازنة بين كفاءة الموظف وطبيعة المهمة الموكلة إليه. هذه الممارسة الجوهرية في القيادة الموقفية تضمن

تقليل مخاطر القرارات الخاطئة؛ فالتفويض العشوائي غالباً ما يؤدي إلى تعثر سير العمليات الإدارية. في المقابل؛ برزت فئة معارضة واضحة بلغت نسبتها الإجمالية 30.4% ممن لا يرون وجود مراعاة لمستوى الخبرة. الرقم ليس صغيراً. يشي بوجود ضغوط زمنية أو نقص في الكوادر المؤهلة داخل بعض المؤسسات؛ مما يضطر المدير للتفويض بناءً على المتاح لا على الأنسب. ثبات نسبة "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" عند 15.2% لكل منهما يرجح وجود نمط إداري ثابت في بعض القطاعات لا يلتفت للفروق الفردية. هذه الفجوة التنظيمية قد تضعف من فعالية اتخاذ القرار على المدى البعيد. التردد في الآراء هنا منطقي؛ فالبينة التنافسية في القطاع الخاص السعودي تفرض أحياناً وتيرة عمل لا تسمح بالتحليل الدقيق لجاهزية المرؤوسين. تدني فئة المحايد إلى 9.4% يؤكد أن القضية محسومة في أذهان العينة. النتيجة النهائية تميل للوعي؛ لكن الواقع التطبيقي لا يزال يواجه تحديات هيكلية تحول دون التفويض الذكي.

يراعي المدير مستوى خبرة الموظفين عند تفويض المهام					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	37.9	37.9	37.9	Valid
أوافق	62	22.4	22.4	60.3	
لا أوافق بشدة	42	15.2	15.2	75.5	
لا أوافق	42	15.2	15.2	90.6	
محايد	26	9.4	9.4	100.0	
Total	277	100.0	100.0		

جدول 6: التحليل الإحصائي لمراعاة المدير مستوى خبرة الموظفين عند تفويض المهام



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمراعاة المدير مستوى خبرة الموظفين عند تفويض المهام

• يتكيف المدير مع التحديات الطارئة بمرونة

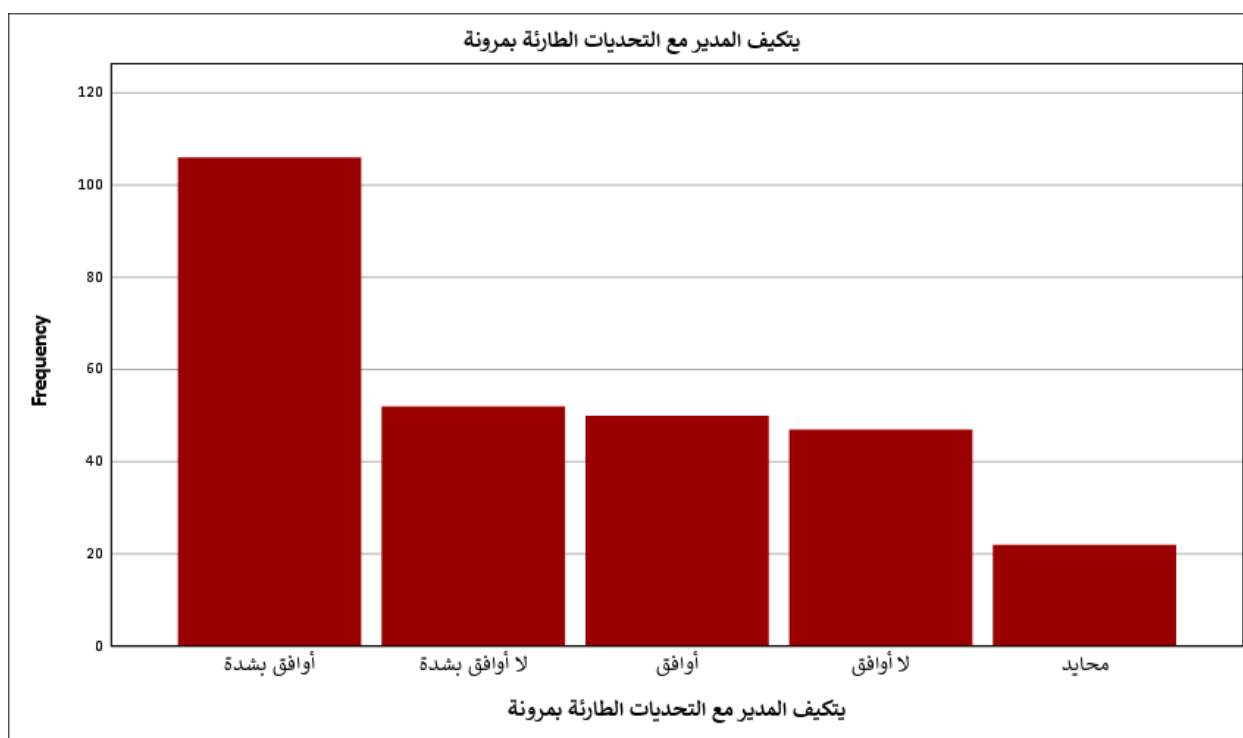
اكتسح خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 38.3%؛ ما يعطي انطباعاً أولياً عن امتلاك القيادات في الشركات السعودية ذهنية مرنة تجاه المتغيرات المفاجئة. النتيجة منطقية في ظل التحولات الاقتصادية السريعة التي تشهدها المملكة. يتبع ذلك تقارب بين فئات الرفض والقبول؛ حيث سجل "لا أوافق بشدة" 18.8% و"أوافق" 18.1%. هذا التقارب يعكس استقطاباً في آراء العينة. التباين هنا يشير إلى أن المرونة ليست سمة موحدة؛ بل تعتمد ربما على نمط قطاع العمل أو حجم المخاطرة المرتبطة بالقرار الطارئ.

غياب الإجماع الكلي يضعنا أمام واقع إداري ينقسم فيه المديرون بين من يمتلك أدوات التكيف السريع؛ ومن يفضل الالتزام بالخطط الموضوعة سلفاً مهما كانت الضغوط.

النتيجة واضحة في ميل الكفة العام نحو المرونة بجموع تأييد يصل إلى 56.4%. لكن بروز 17% في خانة "لا أوافق" و18.8% في "لا أوافق بشدة" يندرج بوجود قيود بيروقراطية داخل بعض المؤسسات. هذه القيود قد تعيق سرعة الاستجابة في المواقع الحساسة؛ مما يؤدي إلى تأخر في معالجة الأزمات أو فوات فرص تنافسية. انخفاض نسبة الحياد إلى 7.9% يؤكد أن التحديات الطارئة قضية تماس يومي مع المدير؛ فالكل يمتلك موقفاً واضحاً منها.

يتكيف المدير مع التحديات الطارئة بمرونة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.3	38.3	38.3	106	أوافق بشدة	Valid
57.0	18.8	18.8	52	لا أوافق بشدة	
75.1	18.1	18.1	50	أوافق	
92.1	17.0	17.0	47	لا أوافق	
100.0	7.9	7.9	22	محايد	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لتكيف المدير مع التحديات الطارئة بمرونة



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لتكيف المدير مع التحديات الطارئة بمرونة

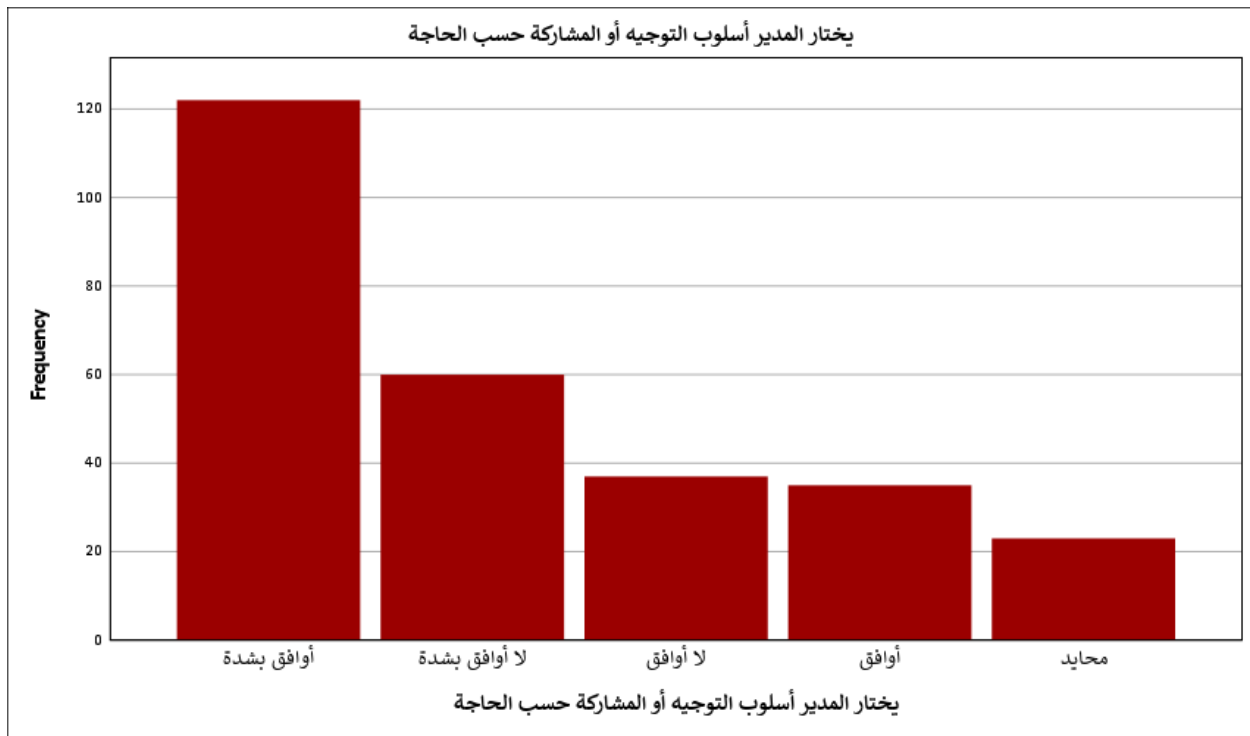
• يختار المدير أسلوب التوجيه أو المشاركة حسب الحاجة

سجل خيار "أوافق بشدة" الحضور الأقوى بنسبة 44.0%. النتيجة تعكس توجهاً كبيراً نحو المرونة القيادية. يدرك المدبرون ضرورة التبديل بين التوجيه المباشر والمشاركة. لكن المشهد الإحصائي يزداد تعقيداً عند النظر للمعارضة. بلغت نسبة "لا أوافق بشدة" 21.7%. هذا الرفض الصريح يثير التساؤل. ربما يواجه هؤلاء المدبرون ثقافة تنظيمية صارمة. الجمود الإداري قد يمنعهم من تغيير أساليبهم. فئة "لا أوافق" أضافت 13.4% إلى جبهة المعارضة. إجمالي الراضين يقترب من 35%. الرقم ضخيم ومؤثر. يشي بوجود فجوة بين النظرية والتطبيق في قلب القطاع الخاص.

التردد في الآراء واضح جداً هنا. لم يسجل خيار "أوافق" سوى 12.6%. تراجع هذا الخيار مقابل القوة التصويتية للرفض يوضح انقساماً. الاستقطاب سيد الموقف. إما مرونة كاملة أو تمسك بنمط واحد. غياب التوازن في الاستجابات المتوسطة يشير إلى بيئة عمل حادة. التحديات في الشركات السعودية تتطلب حزمًا تارة وليونة تارة أخرى. هذا النقص في القدرة على التكيف قد يعطل جودة القرارات الاستراتيجية. فئة "محايد" بقيت عند 8.3%. الأغلبية حسمت أمرها. الواقع يفرض أسلوباً معيناً يراه المدير حتمياً.

يختار المدير أسلوب التوجيه أو المشاركة حسب الحاجة					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	44.0	44.0	44.0	122	أوافق بشدة
	65.7	21.7	21.7	60	لا أوافق بشدة
	79.1	13.4	13.4	37	لا أوافق
	91.7	12.6	12.6	35	أوافق
	100.0	8.3	8.3	23	محايد
		100.0	100.0	277	Total

جدول 8: التحليل الإحصائي لاختيار المدير أسلوب التوجيه أو المشاركة حسب الحاجة



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لاختيار المدير أسلوب التوجيه أو المشاركة حسب الحاجة

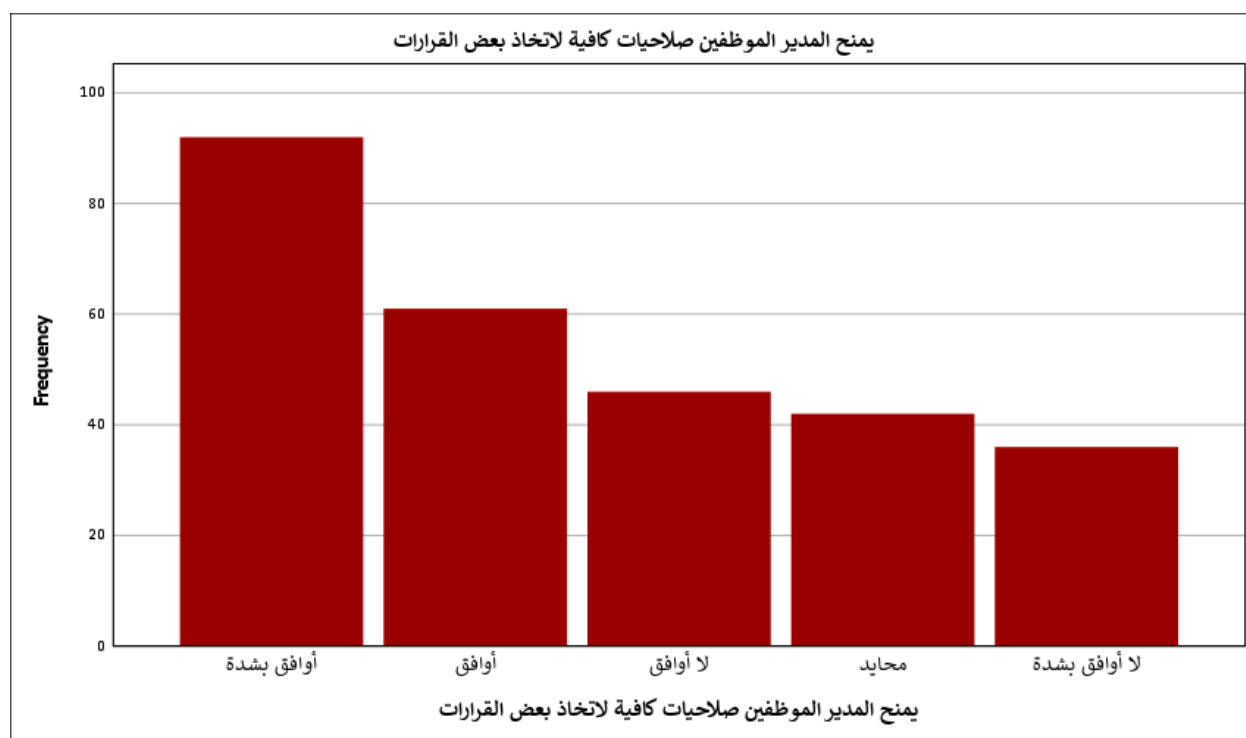
• يمنح المدير الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ بعض القرارات

سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأدنى بـ 13.0%؛ مما يبرز انحساراً في التوجهات المركزية المتشددة لصالح أنماط أكثر تفويضاً. تصدر خيار "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 33.2%؛ يليه "أوافق" بنسبة 22.0%. النتيجة تؤكد أن أكثر من نصف العينة يمارسون تفويض الصلاحيات كأداة لتعزيز الفعالية. هذا التوجه يتسق مع متطلبات بيئة الأعمال السعودية الحديثة التي تستوجب سرعة الاستجابة. لكن وجود 16.6% في خانة "لا أوافق" و 15.2% في خانة "محايد" يشير إلى تحفظ لا يمكن إغفاله. ربما يرتبط هذا الحذر بمخاوف المدير من فقدان السيطرة أو ضعف ثقته في كفاءة المرؤوسين الفنية.

توزيع الاستجابات يظهر تبايناً واضحاً في القنوات التنظيمية حول حدود "التمكين". النتيجة واضحة في دعم اللامركزية. الاستقراء العميق يوضح أن المديرين الذين يمنحون صلاحيات كافية يساهمون في بناء صف ثانٍ من القادة؛ بينما الامتناع عن ذلك قد يعطل تدفق العمليات في الأقسام الحيوية. غياب الإجماع الكلي يعكس صراعاً بين ثقافة الإدارة التقليدية والأنماط الموقفية المرنة. الانحراف في الآراء يبرر الحاجة لوجود معايير واضحة للتفويض داخل الشركات لضمان عدم تحوله إلى فوضى أو بقاءه مجرد شعار نظري.

يمنح المدير الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ بعض القرارات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.2	33.2	33.2	92	أوافق بشدة	Valid
55.2	22.0	22.0	61	أوافق	
71.8	16.6	16.6	46	لا أوافق	
87.0	15.2	15.2	42	محايد	
100.0	13.0	13.0	36	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 9 : التحليل الإحصائي لمنح المدير الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ بعض القرارات



شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمنح المدير الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ بعض القرارات

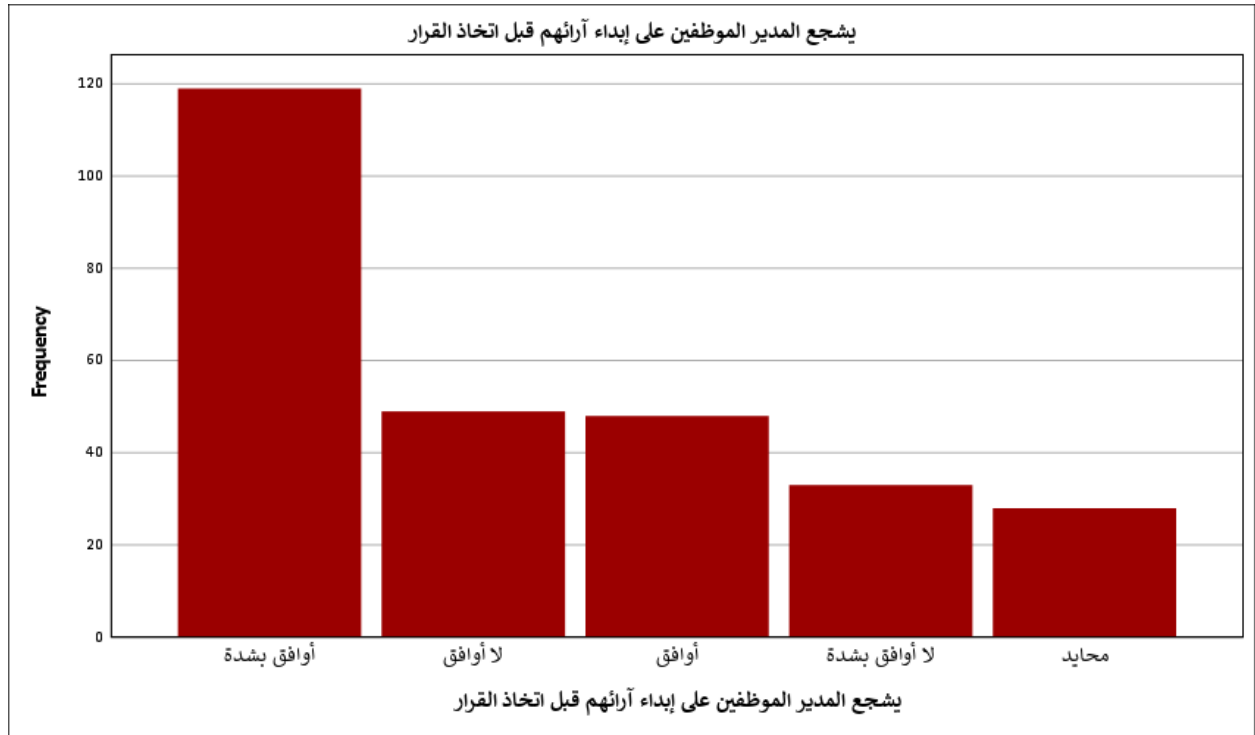
• يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم قبل اتخاذ القرار

سجل خيار "محايد" النسبة الأدنى بـ 10.1%؛ مما يقطع الشك بوجود موقف واضح لدى الأغلبية تجاه مبدأ المشاركة في صنع القرار. اكتسح خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 43.0%. النتيجة تعكس تحولاً محورياً نحو الإدارة التشاركية في الشركات السعودية. يضيف خيار "أوافق" نسبة 17.3%؛ لتصل كتلة التأييد الإجمالية إلى 60.3%. هذا التوجه يبرهن على وعي المديرين بأن الاستماع للموظف ليس مجرد ترف؛ بل هو أداة لتقليل مخاطر الانفراد بالرأي. النتيجة واضحة. المديرين يدركون قيمة التغذية الراجعة من الميدان.

برز في المقابل تيار معارض يضم 17.7% في خانة "لا أوافق" و 11.9% في "لا أوافق بشدة". هذه الأرقام تشي بوجود أنماط إدارية لا تزال تؤمن بالمركزية المطلقة؛ أو ربما تواجه مواقف تستدعي سرعة التنفيذ دون وقت للمشورة. التباين هنا منطقي. بعض المديرين قد يخشون من إطالة أمد العملية الإدارية. وجود 29.6% من المعارضين يضع المنظمة أمام تحدي موازنة "السرعة" مع "المشاركة". هذا النقص في التشجيع لدى ثلث العينة تقريباً قد يحرم المؤسسات من أفكار ابتكارية ترفع فعالية القرارات النهائية.

يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم قبل اتخاذ القرار					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	119	43.0	43.0	43.0	Valid
لا أوافق	49	17.7	17.7	60.6	
أوافق	48	17.3	17.3	78.0	
لا أوافق بشدة	33	11.9	11.9	89.9	
محايد	28	10.1	10.1	100.0	
Total	277	100.0	100.0		

جدول 10 : التحليل الإحصائي لتشجيع المدير الموظفين على إبداء آرائهم قبل اتخاذ القرار



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتشجيع المدير الموظفين على إبداء آرائهم قبل اتخاذ القرار

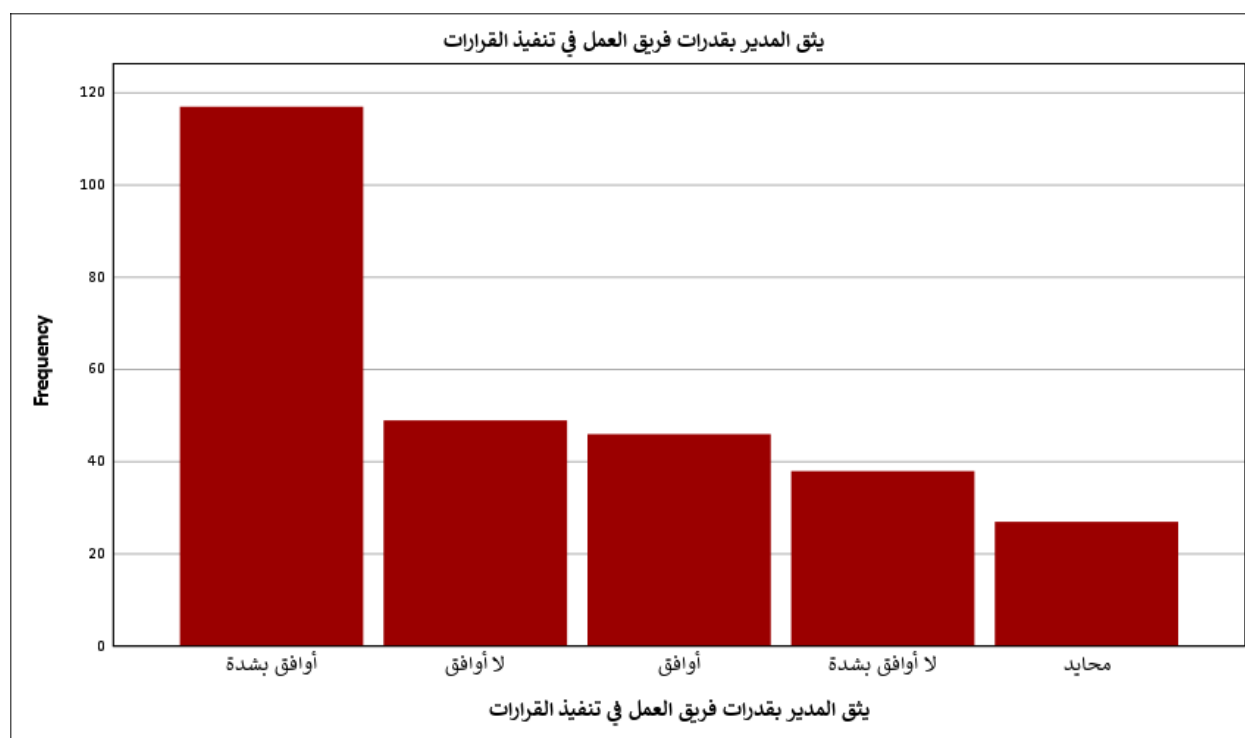
• يثق المدير بقدرات فريق العمل في تنفيذ القرارات

سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بـ 9.7%؛ ما يكشف عن انحسار منطقة الرمادية في علاقة المدير بمروسيه داخل القطاع الخاص السعودي. تصدر خيار "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 42.2%. هذه النتيجة تعكس إيماناً قوياً لدى شريحة واسعة بجدوى الثقة كركيزة لتنفيذ القرارات بنجاح. يتبعها خيار "أوافق" بنسبة 16.6%؛ لتصل كتلة الثقة الإجمالية إلى 58.8%. الاستقرار هنا يشير إلى أن المديرين يدركون أن جودة القرار لا تتوقف عند صناعته؛ بل تعتمد على القناعة بقدرة الفريق على ترجمته واقعاً. النتيجة إيجابية في مجملها.

برز في الجانب الآخر تباين واضح؛ حيث سجلت فئة "لا أوافق" 17.7% وفئة "لا أوافق بشدة" 13.7%. هذه الأرقام تعني أن قرابة ثلث العينة يعانون من أزمة ثقة تجاه فرق عملهم. النتيجة مقلقة. هذا التشكيك قد يعطل آليات التفويض ويجبر المدير على ممارسة الرقابة اللصيقة (Micromanagement). التباين في هذه الاستجابات يرجع غالباً إلى فجوة المهارات في بعض الأقسام؛ أو ربما لغياب نظم تقييم الأداء التي تمنح المدير ضمانات حول كفاءة الموظف. استمرار هذا النقص في الثقة لدى هذه الشريحة يضعف من مرونة القيادة الموقفية ويجعل القرارات رهينة لتدخل المدير المباشر في كل التفاصيل.

يثق المدير بقدرات فريق العمل في تنفيذ القرارات					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	42.2	42.2	42.2	117	أوافق بشدة
	59.9	17.7	17.7	49	لا أوافق
	76.5	16.6	16.6	46	أوافق
	90.3	13.7	13.7	38	لا أوافق بشدة
	100.0	9.7	9.7	27	محايد
		100.0	100.0	277	Total

جدول 11: التحليل الإحصائي لثقة المدير بقدرات فريق العمل في تنفيذ القرارات



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لثقة المدير بقدرات فريق العمل في تنفيذ القرارات

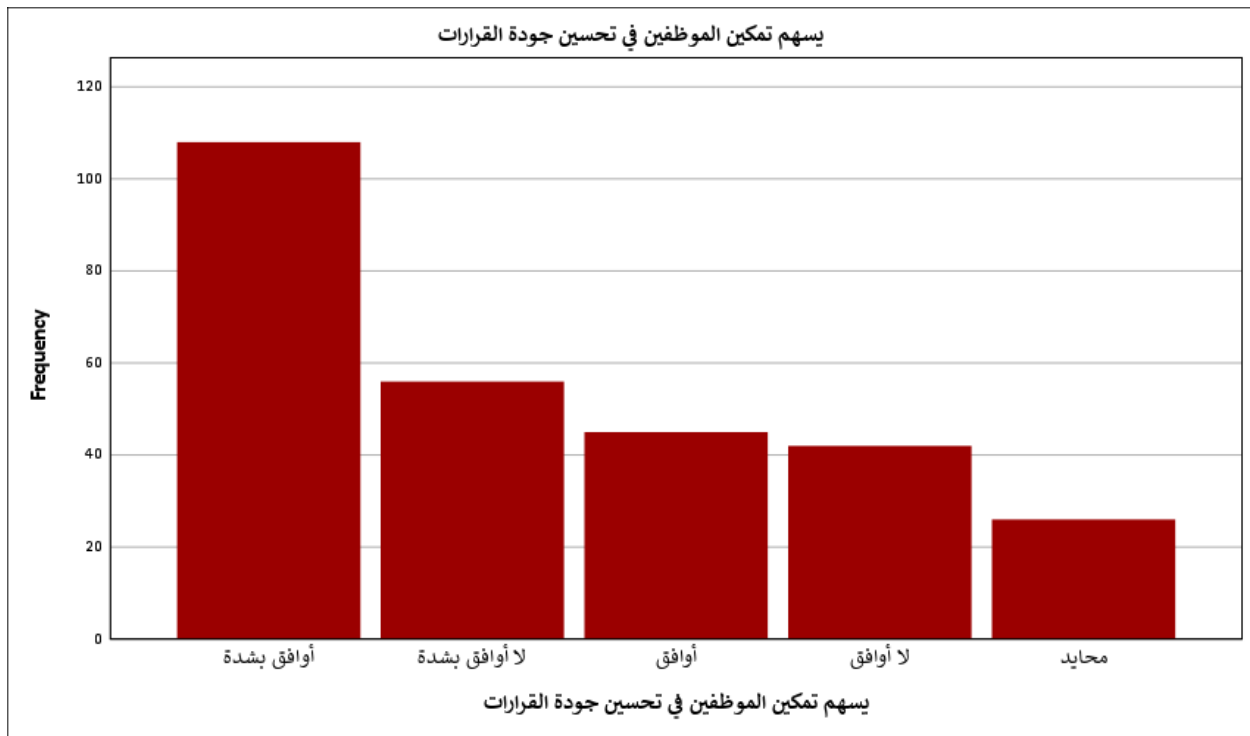
• يسهم تمكين الموظفين في تحسين جودة القرارات

سجلت فئة "محايد" النسبة الأقل بـ 9.4%؛ ما يبرز تبلور قناعات حادة لدى عينة الدراسة حول فلسفة التمكين الإداري. تصدر خيار "أوافق بشدة" بنسبة 39.0%. النتيجة تعكس إدراكاً متقدماً في القطاع الخاص السعودي للربط بين إشراك الموظفين ورفع مستوى المخرجات النهائية. يضيف خيار "أوافق" 16.2%؛ لتصل كتلة الإيمان بأثر التمكين إلى 55.2%. الاستقراء هنا يشير إلى أن غالبية المديرين يرون في تمكين المرؤوسين وسيلة لتجويد القرار؛ فالموظف الممكن يمتلك دافعية أكبر لتقديم حلول ابتكارية في المواقع الميدانية. النتيجة جيدة في سياق القيادة الموقفية.

برز في المقابل تباين إحصائي؛ حيث سجل خيار "لا أوافق بشدة" 20.2% وخيار "لا أوافق" 15.2%. هذه الأرقام تعني أن أكثر من ثلث العينة لا يربطون بين التمكين وجودة القرارات. النتيجة تستدعي الوقوف عندها. ربما يعود هذا التشكيك إلى تجارب سابقة اتسمت بضعف كفاءة الموظفين أو سوء استغلال الصلاحيات؛ مما أدى لنتائج عكسية. هذا الانقسام في الآراء يوضح أن تطبيق التمكين كأداة لتعزيز الفعالية لا يزال يواجه مقاومة فكرية أو تنظيمية. استمرار هذا المنظور لدى شريحة واسعة قد يعطل تحسين العمليات الإدارية؛ فالتمكين دون قناعة بجوداه يتحول لمجرد إجراء شكلي لا يخدم جودة القرار.

يسهم تمكين الموظفين في تحسين جودة القرارات					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	39.0	39.0	39.0	108	أوافق بشدة
	59.2	20.2	20.2	56	لا أوافق بشدة
	75.5	16.2	16.2	45	أوافق
	90.6	15.2	15.2	42	لا أوافق
	100.0	9.4	9.4	26	محايد
		100.0	100.0	277	Total

جدول 12: التحليل الإحصائي لمساهمة تمكين الموظفين في تحسين جودة القرارات



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة تمكين الموظفين في تحسين جودة القرارات

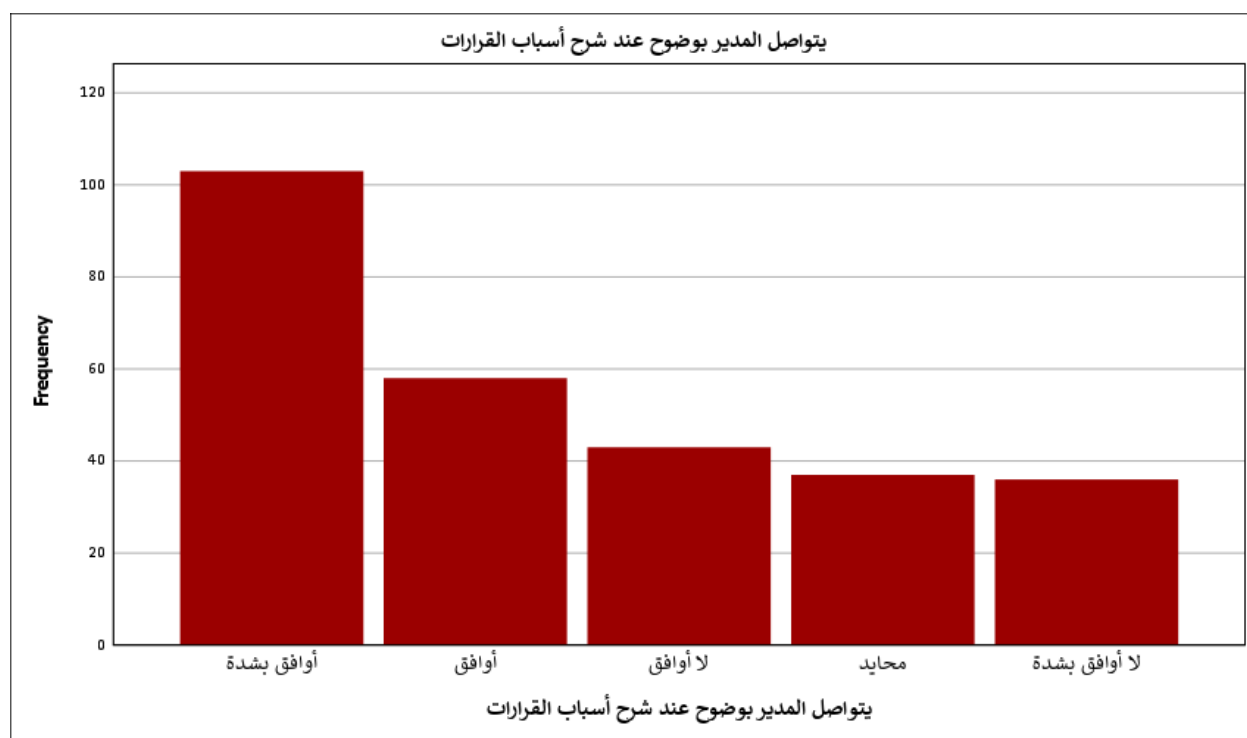
• يتواصل المدير بوضوح عند شرح أسباب القرارات

سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأدنى بـ 13.0%؛ ما يمنحنا تفاعلاً حذراً بشأن انفتاح قنوات الاتصال الإداري داخل المنظمات محل الدراسة. تصدر خيار "أوافق بشدة" بنسبة 37.2%. النتيجة تبرز إدراكاً لدى شريحة واسعة بأن شرح "لماذا" تم اتخاذ القرار لا يقل أهمية عن القرار نفسه. يضيف خيار "أوافق" 20.9%؛ لتصل كتلة التأييد إلى 58.1%. الاستقراء هنا يشير إلى أن غالبية المديرين في القطاع الخاص السعودي يتبنون نمطاً "إرشادياً" أو "إقناعياً" ضمن نموذج القيادة الموقفية. النتيجة تعزز من فرص قبول القرارات وتقليل مقاومة التغيير من قبل المرؤوسين.

برز في المقابل تباين في القنوات؛ حيث سجلت فئة "لا أوافق" 15.5% وفئة "محايد" 13.4%. هذه الأرقام تعني أن قرابة ثلث العينة لا يزالون يمارسون اتصالاً غامضاً أو يكتفون بإصدار الأوامر دون توضيح الحثثيات. النتيجة مقلقة. عدم الوضوح في شرح أسباب القرارات يؤدي غالباً إلى تآكل الثقة التنظيمية. قد يعود هذا النقص في الشفافية إلى طبيعة القرارات الحساسة أو لضعف مهارات الاتصال لدى بعض القيادات. غياب الإجماع الكلي هنا يضعف من فعالية القيادة الموقفية؛ فالقدرة على تطوير الأسلوب القيادي تظل منقوصة ما لم تتدفق المعلومات بوضوح لضمان فهم الموظفين للمغزى الاستراتيجي وراء كل موقف.

يتواصل المدير بوضوح عند شرح أسباب القرارات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.2	37.2	37.2	103	أوافق بشدة	Valid
58.1	20.9	20.9	58	أوافق	
73.6	15.5	15.5	43	لا أوافق	
87.0	13.4	13.4	37	محايد	
100.0	13.0	13.0	36	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لتواصل المدير بوضوح عند شرح أسباب القرارات



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتواصل المدير بوضوح عند شرح أسباب القرارات

• يقدم المدير تغذية راجعة بناءة بعد تنفيذ القرارات

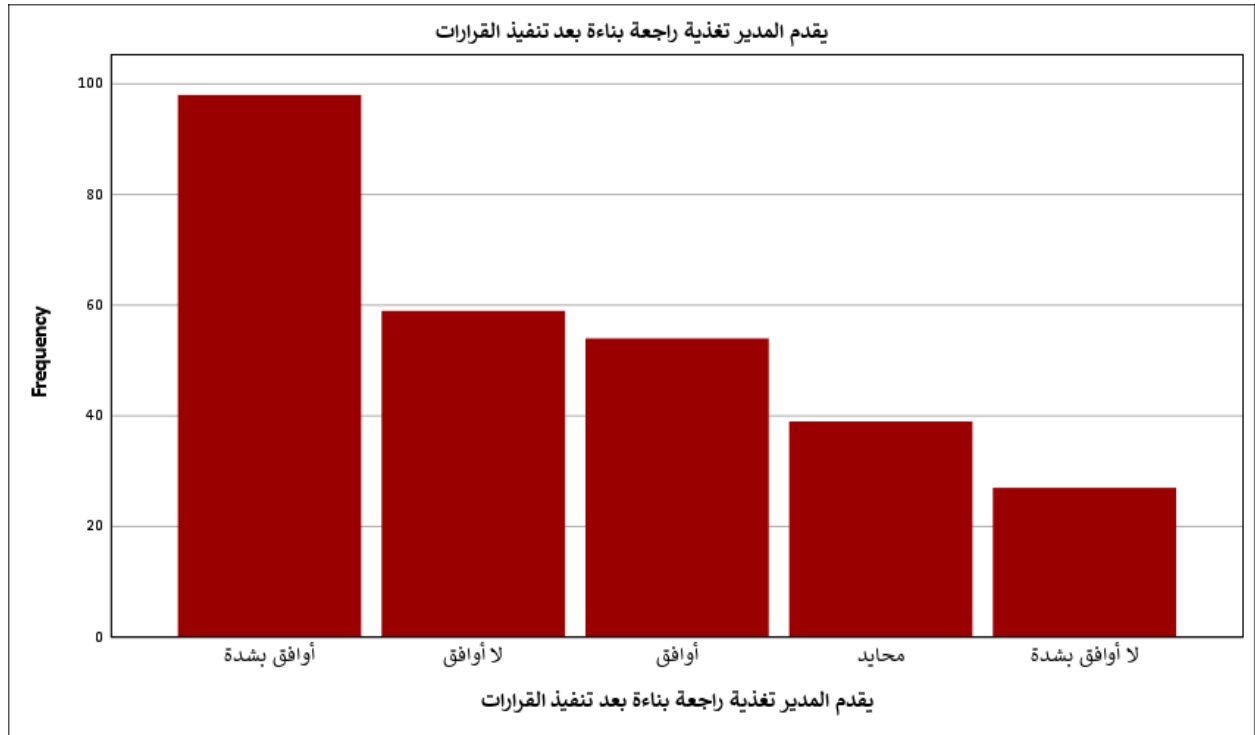
سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأدنى بـ 9.7%؛ ما يشير إلى أن الرفض القاطع لمبدأ المتابعة والتقييم ليس هو السمة الغالبة في بيئة العمل. تصدر خيار "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 35.4%. النتيجة تعكس اهتماماً بنموذج الإدارة الذي لا ينتهي عند إصدار الأمر؛ بل يمتد لتقييم الأداء. يضيف خيار "أوافق" 19.5%؛ لتصل كتلة التأييد الإجمالية إلى 54.9%.

الاستقراء هنا يوضح أن أكثر من نصف المديرين يدركون أن التغذية الراجعة هي "الحلقة المفقودة" التي تضمن استدامة فعالية القرار. النتيجة إيجابية؛ فالقيادة الموقفية تقتضي تعديل المسار بناءً على النتائج المحققة.

سجل خيار "لا أوافق" نسبة مرتفعة بلغت 21.3%؛ تليها فئة "محايد" بـ 14.1%. هذه الأرقام تعني أن ثلث العينة تقريباً يسقطون جانب "التغذية الراجعة" من حساباتهم الإدارية. النتيجة واضحة في كشف خلل وظيفي. هذا النقص قد يؤثر على تطوير مهارات الموظفين؛ فبدون تقييم بناء يظل الموظف عاجزاً عن تصحيح أخطاء التنفيذ. ربما يرجع هذا القصور إلى ضيق الوقت أو التركيز على "النتائج الكمية" السريعة دون التفات لعملية التعلم التنظيمي. غياب الإجماع حول هذا البند يضعف من أثر القيادة الموقفية؛ إذ تتحول القرارات إلى جزر منعزلة لا يربطها سياق تطوري واحد.

يقدم المدير تغذية راجعة بناءة بعد تنفيذ القرارات					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	35.4	35.4	35.4	98	أوافق بشدة
	56.7	21.3	21.3	59	لا أوافق
	76.2	19.5	19.5	54	أوافق
	90.3	14.1	14.1	39	محايد
	100.0	9.7	9.7	27	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	277	Total

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتقديم المدير تغذية راجعة بناءة بعد تنفيذ القرارات



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتقديم المدير تغذية راجعة بناءة بعد تنفيذ القرارات

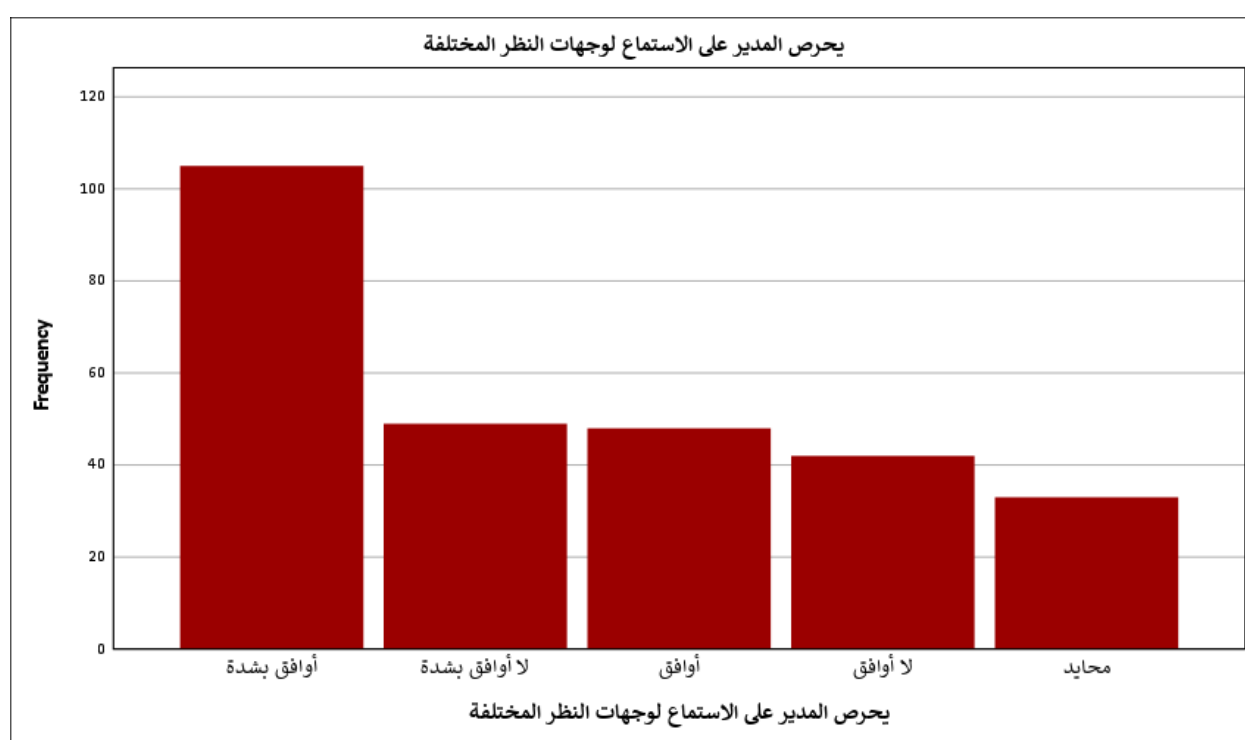
• يحرص المدير على الاستماع لوجهات النظر المختلفة

تبرز حدة الاستقطاب في آراء العينة حول مدى انفتاح المدير على الرؤى المغايرة؛ فبينما يتبنى فريق نهجاً ديمقراطياً، يتمسك فريق آخر بمركزية الرأي. النتيجة كانت متذبذبة. سجل خيار "أوافق بشدة" 37.9%. يليه مباشرة في القوة التكرارية خيار "لا أوافق بشدة" بنسبة 17.7%. هذا التقابل بين أقصى اليمين وأقصى اليسار في مقياس ليكرت يشير إلى انقسام جذري في الثقافة الإدارية داخل الشركات السعودية. يضيف خيار "أوافق" 17.3% لكتلة التأييد، لكنها تظل قاصرة عن إحداث إجماع حقيقي. الاستماع لوجهات النظر المختلفة يعد ركيزة في القيادة الموقفية لتقدير جاهزية الموظفين. يبدو أن الواقع الميداني يفرض أنماطاً متباينة؛ فبعض المديرين يرى في تعدد الآراء إثراء للقرار، بينما يراه آخرون مضیعة للوقت أو تهديداً للسلطة الإدارية. استقراء فئة المعارضة الإجمالية التي بلغت 32.9% (بجمع لا أوافق ولا أوافق بشدة) يكشف عن تحدٍ تنظيمي كبير. النتيجة واضحة في توضيح فجوة تواصلية. هذا النقص في احتواء وجهات النظر المتباينة قد يؤدي إلى قرارات أحادية تفتقر للشمولية؛ مما يرفع من احتمالات الخطأ عند التنفيذ. فئة "محايد" سجلت 11.9%؛ وهي نسبة تؤكد أن القضية خلافية بامتياز وليست محل اتفاق. التباين في هذه الاستجابات يعكس تفاوت مستويات النضج المؤسسي بين الشركات؛ فالشركات التي تعتمد على الابتكار تفرض الاستماع، بينما الشركات التقليدية قد تكتفي بالتوجيه الفوقي. هذا التردد في النتائج يضعف من فعالية القيادة

الموقفية في تعزيز القرارات إذا لم يتم توحيد قنوات استقبال الآراء.

يحرص المدير على الاستماع لوجهات النظر المختلفة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	37.9	37.9	37.9	Valid
لا أوافق بشدة	49	17.7	17.7	55.6	
أوافق	48	17.3	17.3	72.9	
لا أوافق	42	15.2	15.2	88.1	
محايد	33	11.9	11.9	100.0	
Total	277	100.0	100.0		

جدول 15 : التحليل الإحصائي لحرص المدير على الاستماع لوجهات النظر المختلفة



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لحرص المدير على الاستماع لوجهات النظر المختلفة

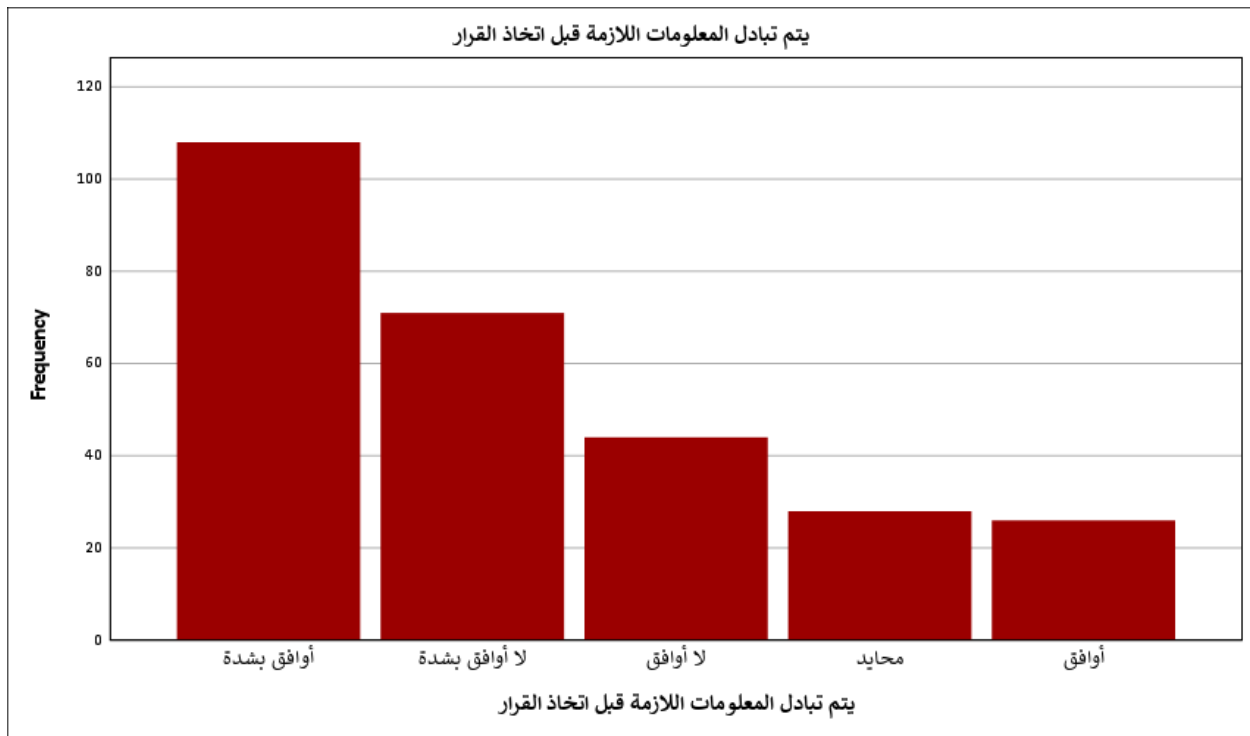
• يتم تبادل المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار

اكتسح خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 39.0%؛ مما يبرز وعياً مبدئياً بأهمية تدفق البيانات كركيزة لصناعة القرار. النتيجة تعكس توجهاً لدى قطاع من المديرين نحو الشفافية المعلوماتية. وفي البروز لخيار "لا أوافق بشدة" بنسبة 25.6%. الرقم ضخم. يعني أن ربع العينة يقرون بغياب كامل لتبادل المعلومات الضرورية قبل اتخاذ الخطوات الإدارية. النتيجة واضحة في كشف أزمة تواصل هيكلية. يضاف إليها 15.9% ممن اختاروا "لا أوافق"؛ لتصبح نسبة الخلل المعلوماتي الإجمالية 41.5%. هذا التردد في الآراء يشي بوجود جزر منعزلة داخل المؤسسات؛ حيث تُتخذ القرارات بمعزل عن الأطراف ذات الصلة؛ وهو ما يضرب جوهر القيادة الموقفية في مقتل.

استقراء تراجع نسبة "أوافق" إلى أدنى مستوياتها بـ 9.4% يؤكد أن تبادل المعلومات إما أن يكون كاملاً أو مفقوداً تماماً. لا توجد حلول وسطى. فئة "المحايد" بلغت 10.1%؛ وهي نسبة ضئيلة أمام الصراع بين معسكر الرفض والقبول. غياب المعلومات قبل القرار يؤدي حتماً إلى نتائج عشوائية تفتقر للدقة والموضوعية. الواقع يشير إلى أن بعض المديرين في القطاع الخاص السعودي قد يحتكرون المعلومة لتعزيز سلطتهم؛ أو ربما لضعف الأنظمة التقنية التي تضمن انسيابية البيانات. النقص في هذا البند تحديداً سيعطل أي محاولة لتطبيق المرونة القيادية؛ فالمدير لا يمكنه تكييف أسلوبه مع موقف يجهل تفاصيله الأساسية.

يتم تبادل المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.0	39.0	39.0	108	أوافق بشدة	Valid
64.6	25.6	25.6	71	لا أوافق بشدة	
80.5	15.9	15.9	44	لا أوافق	
90.6	10.1	10.1	28	محايد	
100.0	9.4	9.4	26	أوافق	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لتبادل المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتبادل المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار

• تتسم القرارات المتخذة بالدقة والموضوعية

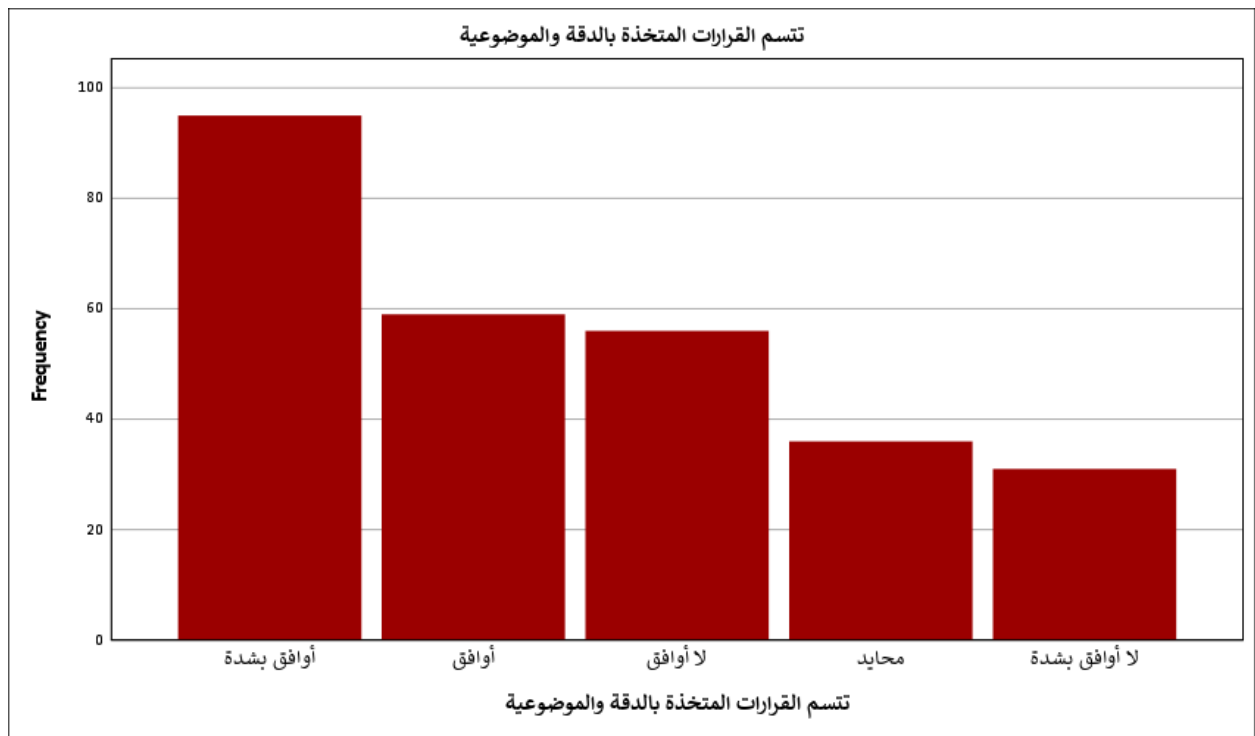
انقسام يظهر في تقييم دقة وموضوعية القرارات داخل المنشآت المستهدفة؛ حيث لم تنجح العينة في تحقيق إجماع صلب حول هذا المعيار الجوهري. تصدر خيار "أوافق بشدة" بنسبة 34.3%؛ تلاه "أوافق" بنسبة 21.3%. النتيجة تشير إلى أن أكثر من نصف المديرين (55.6%) يثقون في رصانة قراراتهم. الاستقرار العميق يربط هذه الثقة بتطبيق مبادئ القيادة الموقفية؛ فالمدير الذي يكيف أسلوبه مع نضج المرؤوسين يميل غالباً إلى تحري الدقة. لكن المشهد لا يخلو من تحديات. برزت كتلة معارضة واضحة بلغت نسبتها الإجمالية 31.4% موزعة بين "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة". هذا الرقم يعكس شكوكاً واقعية في مدى تجرد القرارات من العواطف أو الانحيازات الشخصية.

النتيجة واضحة في كشف تباين. فئة "المحايدون" سجلت 13.0%؛ مما يرفع مساحة عدم التأكد حول جودة المخرجات الإدارية. النقص في الموضوعية قد يؤثر بشكل مباشر على عدالة توزيع المهام أو تقييم الأداء؛ بل قد يمتد إلى إضعاف الروح المعنوية للموظفين. ربما يعود هذا التباين إلى ضغوط العمل المتسارعة في القطاع الخاص السعودي؛ والتي تضطر بعض القيادات لاتخاذ قرارات سريعة قد تفتقر للتحليل الدقيق. وجود قرابة ثلث العينة في معسكر التشكيك بالموضوعية ينذر بحاجة المؤسسات إلى تبني نظم دعم قرار (DSS) أكثر شفافية. غياب التوافق التام يضعف من مخرجات القيادة الموقفية؛ فالدقة والموضوعية هما

الضمانة الوحيدة لنجاح الأسلوب القيادي المرن في تحقيق أهدافه التنظيمية.

تتسم القرارات المتخذة بالدقة والموضوعية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.3	34.3	34.3	95	أوافق بشدة	Valid
55.6	21.3	21.3	59	أوافق	
75.8	20.2	20.2	56	لا أوافق	
88.8	13.0	13.0	36	محايد	
100.0	11.2	11.2	31	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لاتسام القرارات المتخذة بالدقة والموضوعية



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لاتسام القرارات المتخذة بالدقة والموضوعية

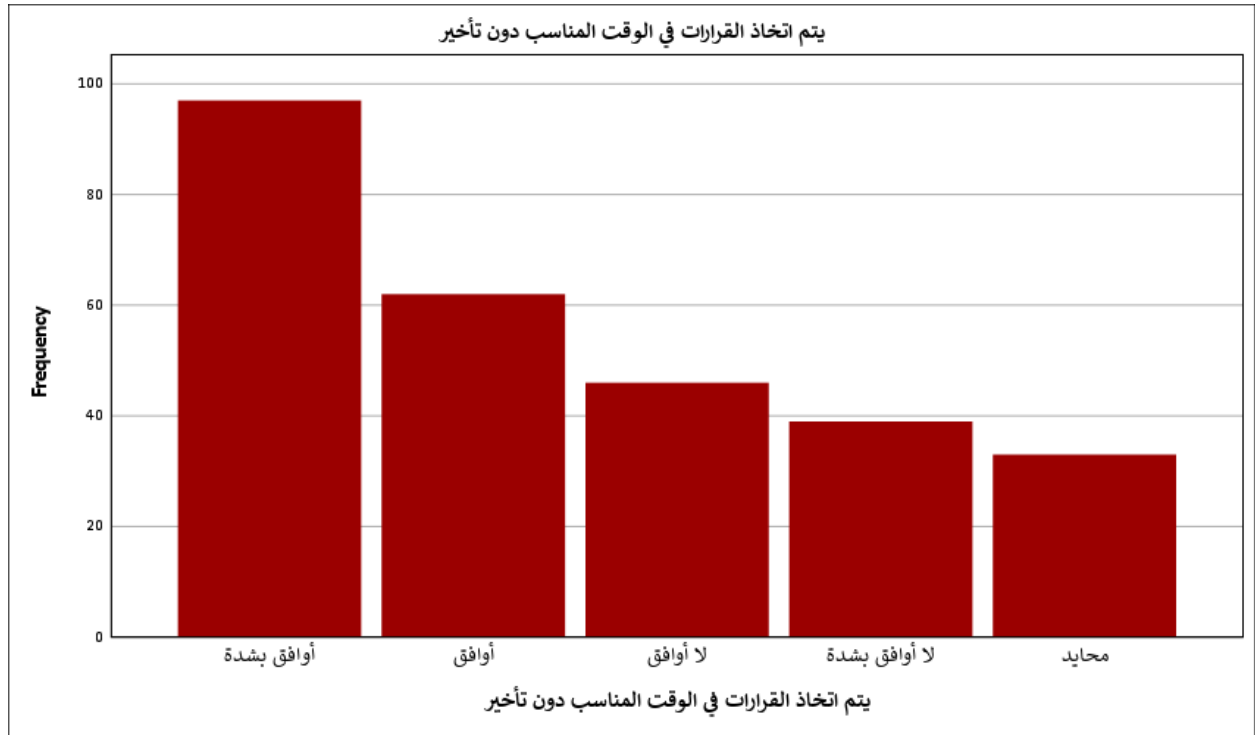
• يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير

سجل خيار "محايد" النسبة الأدنى بـ 11.9%؛ مما يقطع الشك بوجود موقف واضح لدى الأغلبية حول سرعة الاستجابة الإدارية. تصدر خيار "أوافق بشدة" المشاهد بنسبة 35.0%. يليه خيار "أوافق" بنسبة 22.4%. النتيجة تعكس نجاح أكثر من نصف المديرين في توقيت قراراتهم بما يتناسب مع إيقاع السوق السعودي المتسارع. الاستقرار هنا يربط بين كفاءة القيادة الموقفية والقدرة على اقتناص الفرص؛ فالمدير الذي يمتلك مرونة في أسلوبه يقلل من هدر الوقت في الإجراءات البيروقراطية الطويلة. النتيجة واضحة في تأييد فكرة أن المؤسسات محل الدراسة تتسم بديناميكية مقبولة.

برز في المقابل تباين واضح؛ حيث سجلت فئة "لا أوافق" 16.6% وفئة "لا أوافق بشدة" 14.1%. هذه الأرقام تعني أن قرابة ثلث العينة يعانون من بطء في دورة اتخاذ القرار. النتيجة مقلقة. هذا التأخير قد يؤثر على سير العمليات الحيوية ويؤدي لفقدان الميزة التنافسية. ربما يرجع هذا القصور إلى مركزية السلطة المفرطة في بعض الشركات؛ أو الخوف من تحمل تبعات القرارات السريعة في ظل غياب المعلومات الكافية. تردد الآراء بين معسكر التأييد بنسبة 57.4% ومعسكر الرفض بنسبة 30.7% يوضح أن "عنصر الوقت" لا يزال يشكل تحدياً تنظيمياً لنسبة ليست بالهينة من القيادات الإدارية. غياب الإجماع حول سرعة التنفيذ يضعف من فعالية القيادة الموقفية؛ إذ يظل القرار رهين الانتظار رغم تغير الموقف الذي استدعى التدخل أصلاً.

يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	35.0	35.0	35.0	97	أوافق بشدة
	57.4	22.4	22.4	62	أوافق
	74.0	16.6	16.6	46	لا أوافق
	88.1	14.1	14.1	39	لا أوافق بشدة
	100.0	11.9	11.9	33	محايد
		100.0	100.0	277	Total

جدول 18: التحليل الإحصائي لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير

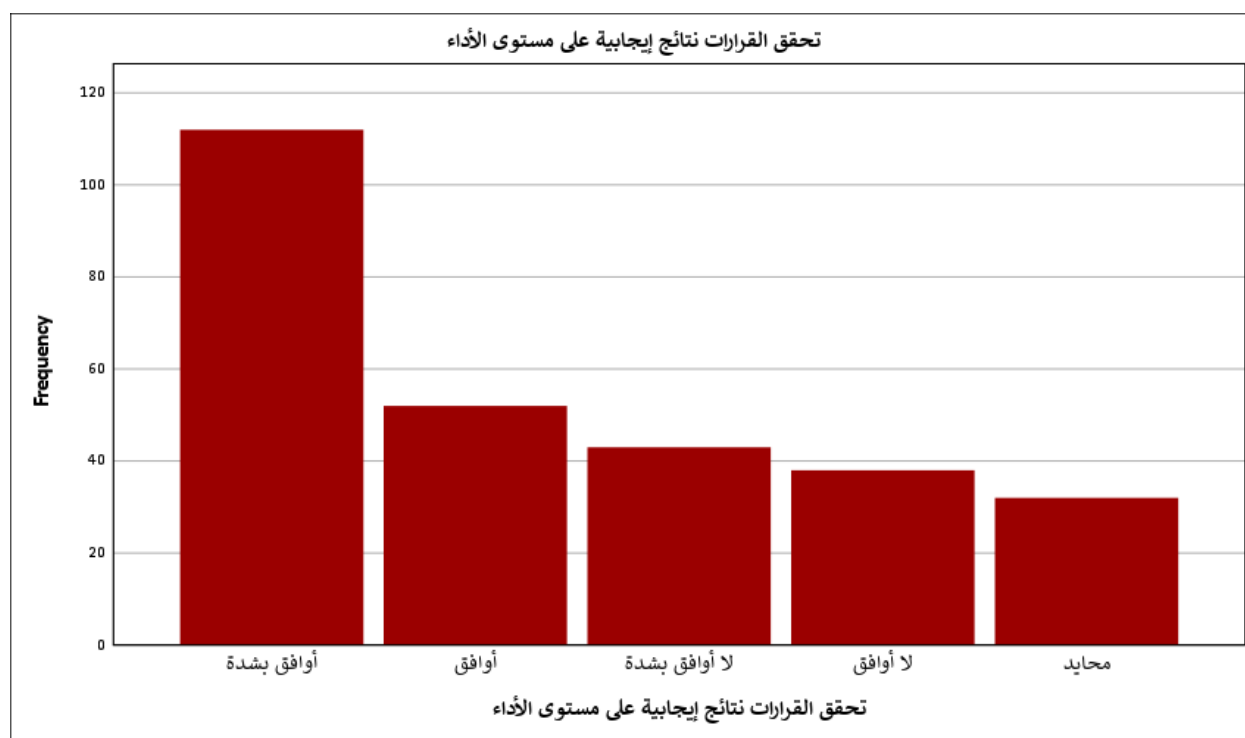
• تحقق القرارات نتائج إيجابية على مستوى الأداء

سجلت فئة "أوافق بشدة" الحضور الأقوى بنسبة 40.4%؛ مما يعكس قناعة راسخة لدى قطاع عريض من المديرين بارتباط قراراتهم بتحسين ملموس في الأداء المؤسسي. تلتها فئة "أوافق" بنسبة 18.8%. إجمالي هذه الكتلة المؤيدة (59.2%) يبرهن على نجاح الأساليب القيادية المتبعة في تحقيق العوائد التشغيلية المستهدفة داخل السوق السعودي. النتيجة واضحة في تأكيد الجدوى الاقتصادية للمرونة الإدارية؛ فالقرار الذي لا يترجم إلى جودة في المخرجات يظل مجرد إجراء ورفي لا قيمة له. يظهر الاستقراء هنا أن تبني القيادة الموقفية قد ساهم في تقليص الهدر وتحسين الإنتاجية في المواقع القيادية للعينة.

في المقابل؛ برز تباين يكشف عنه وجود 15.5% في خانة "لا أوافق بشدة" و 13.7% في "لا أوافق". هذه الأرقام تعني أن قرابة 30% من العينة لا يلمسون أثراً إيجابياً لقراراتهم على مستوى الأداء الفعلي. النتيجة تضعنا أمام خلل إداري يستوجب المراجعة؛ فإما أن القرارات تُتخذ بمعزل عن الواقع الميداني، أو أن هناك معوقات خارجية تمنع تحول القرار إلى نجاح تشغيلي. تردد الآراء بهذا الشكل، مع وجود 11.6% من المحايدين، يشير إلى فجوة في ربط الأهداف بالنتائج. هذا النقص في "إيجابية النتائج" لدى ثلث العينة تقريباً قد يضعف الموقف التنافسي للشركات؛ فالاستمرار في أنماط قيادية لا تثبت فاعليتها بالأرقام والنتائج يهدد استدامة العمليات الإدارية.

تحقق القرارات نتائج إيجابية على مستوى الأداء					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.4	40.4	40.4	112	أوافق بشدة	Valid
59.2	18.8	18.8	52	أوافق	
74.7	15.5	15.5	43	لا أوافق بشدة	
88.4	13.7	13.7	38	لا أوافق	
100.0	11.6	11.6	32	محايد	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لتحقيق القرارات نتائج إيجابية على مستوى الأداء



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لتحقيق القرارات نتائج إيجابية على مستوى الأداء

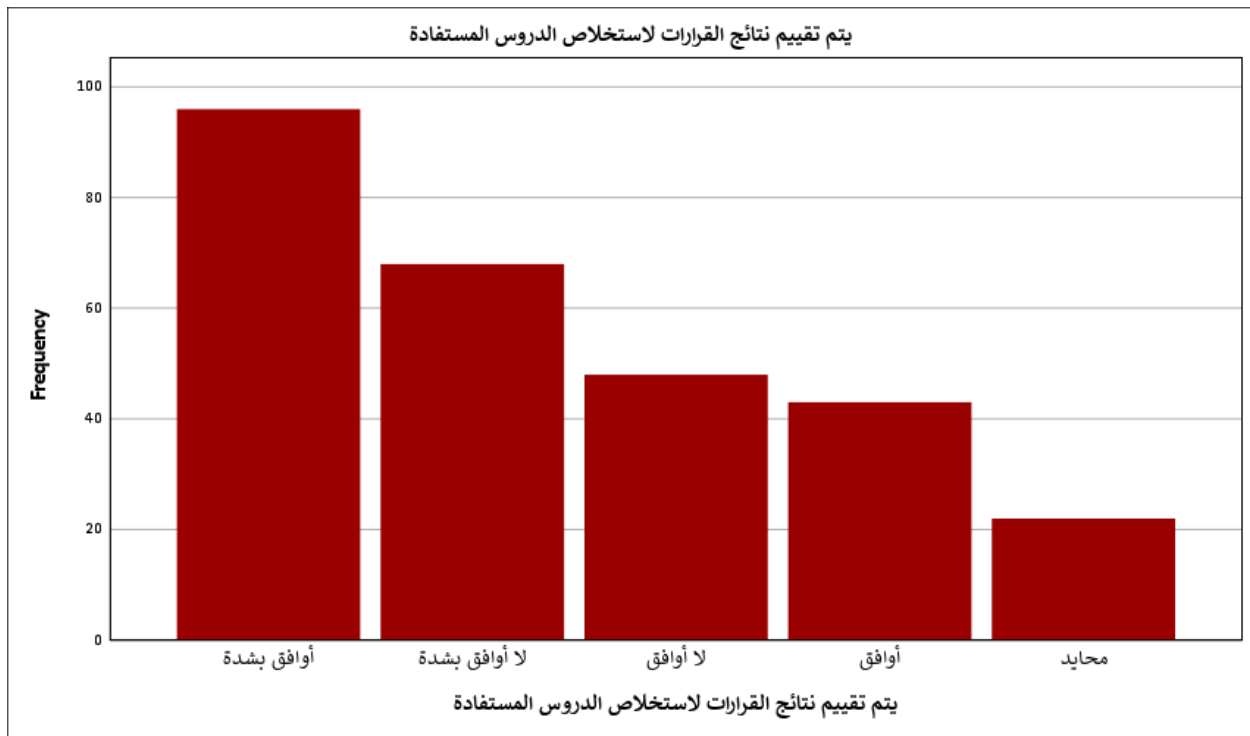
• يتم تقييم نتائج القرارات لاستخلاص الدروس المستفادة

اكتسح خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 34.7%؛ ما يعكس رغبة مبدئية لدى ثلث العينة في تبني منهجية التعلم التنظيمي كجزء من دورة حياة القرار. النتيجة تشير إلى وجود نواة إدارية تعي أهمية النقد الذاتي للممارسات القيادية. لكن حلَّ خيار "لا أوافق بشدة" ثانياً بنسبة 24.5%. بجمع هذه الفئة مع خيار "لا أوافق" الذي سجل 17.3%؛ نجد أن 41.8% من المديرين يقرون بغياب كامل أو شبه كامل لعملية تقييم النتائج واستخلاص الدروس. النتيجة واضحة في كشف فجوة تقييمية خطيرة. يكتفي هؤلاء بالقرار وتنفيذه دون العودة لقراءة مخرجاته؛ ما يجعل الوقوع في الأخطاء السابقة أمراً حتمياً داخل بعض مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

استقراء تراجع نسبة "أوافق" إلى 15.5% يؤكد أن الممارسة الفعلية للتقييم ليست سمة مستقرة؛ بل تخضع لاجتهادات فردية أو ربما لضغوط الإنجاز التي تهمش جانب المراجعة. فئة "المحايد" بلغت 7.9% فقط؛ ما يعني أن العينة تلمس هذا القصور بشكل مباشر ولا تتردد في التعبير عنه. النقص في هذا البند تحديداً يضرب جوهر "القيادة الموقفية"؛ فكيف للمدير أن يطور قدرته على تكييف أسلوبه القيادي في المواقف القادمة وهو لا يملك "ذاكرة مؤسسية" للنتائج السابقة؟ غياب التقييم المستمر للدروس المستفادة يحول العمليات الإدارية إلى مجرد ردود أفعال لحظية تفتقر للبناء التراكمي؛ ما يهدد استدامة كفاءة القرار في الأمد البعيد.

يتم تقييم نتائج القرارات لاستخلاص الدروس المستفادة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.7	34.7	34.7	96	أوافق بشدة	Valid
59.2	24.5	24.5	68	لا أوافق بشدة	
76.5	17.3	17.3	48	لا أوافق	
92.1	15.5	15.5	43	أوافق	
100.0	7.9	7.9	22	محايد	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لتقييم نتائج القرارات لاستخلاص الدروس المستفادة



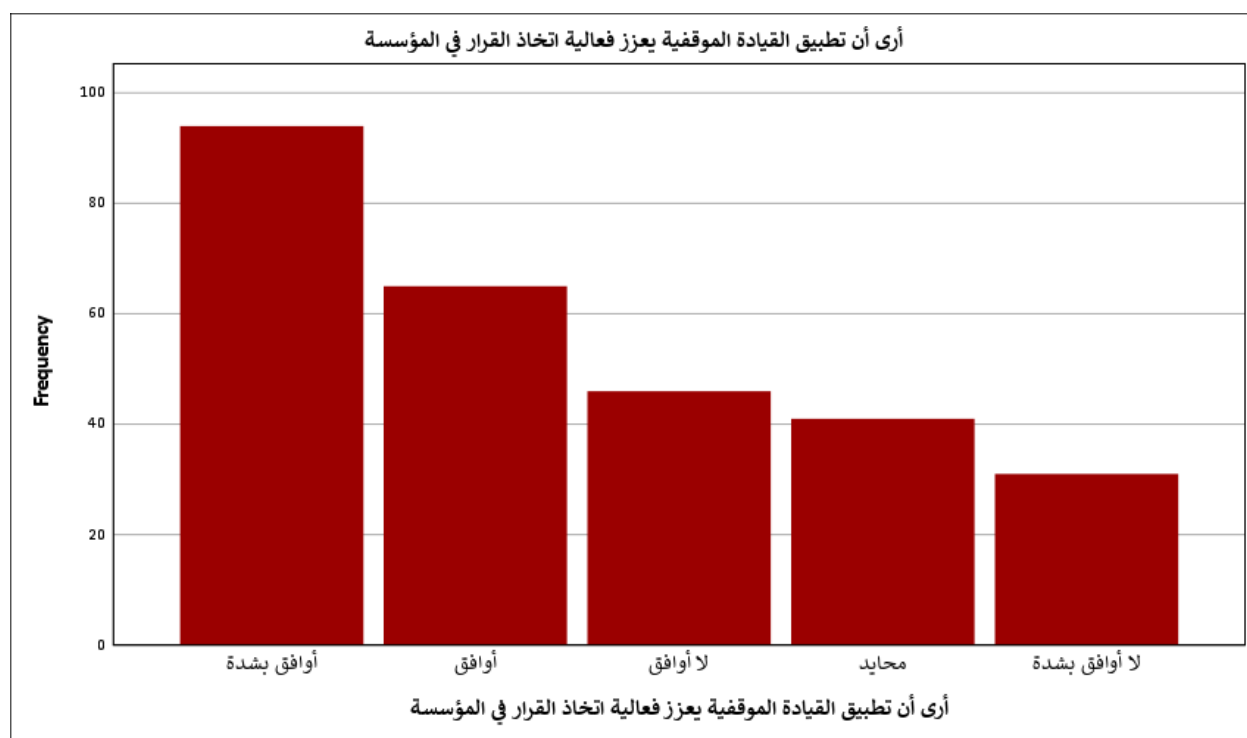
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتقييم نتائج القرارات لاستخلاص الدروس المستفادة

• أرى أن تطبيق القيادة الموقفية يعزز فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة

انقسام واضح يسود آراء العينة حول الجدوى الفعلية للقيادة الموقفية في تحسين كفاءة القرار؛ حيث لم تتفق كتلة صلبة على اتجاه واحد بشكل قاطع. سجل خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 33.9%؛ تلاه خيار "أوافق" بنسبة 23.5%. النتيجة تظهر أن 57.4% من المديرين في القطاع الخاص السعودي لديهم قناعة إيجابية بالنموذج الموقفية. يرى هؤلاء أن المرونة في التعامل مع المتغيرات تمنحهم قدرة أعلى على إصدار قرارات صائبة. النتيجة جيدة؛ لكنها تكشف عن وجود تيار معارض ليس بالهين. برزت فئة "لا أوافق" بنسبة 16.6% وفئة "لا أوافق بشدة" بنسبة 11.2%. بجمع الطرفين نجد أن قرابة 28% من القيادات لا يرون ارتباطاً بين هذا الأسلوب القيادي وفعالية القرار. النتيجة واضحة في توضيح التباين الفكري. ربما يرجع هذا التشكيك إلى بيئات عمل تتسم بالنمطية المفرطة أو تفتقر للصلاحيات التي تسمح للمدير بتغيير نمطه. فئة "المحايد" بلغت 14.8%؛ وهي نسبة تؤكد أن ثمار القيادة الموقفية لا تزال غير ملموسة للجميع. هذا التردد في القناعات قد يؤدي إلى تفاوت في جودة المخرجات الإدارية بين الأقسام المختلفة؛ فالمدير الذي لا يؤمن بالمرونة سيظل أسيراً لنمط واحد قد لا يناسب كل المواقف.

أرى أن تطبيق القيادة الموقفية يعزز فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.9	33.9	33.9	94	أوافق بشدة	Valid
57.4	23.5	23.5	65	أوافق	
74.0	16.6	16.6	46	لا أوافق	
88.8	14.8	14.8	41	محايد	
100.0	11.2	11.2	31	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لرؤية أن تطبيق القيادة الموقفية يعزز فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لرؤية أن تطبيق القيادة الموقفية يعزز فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة

• اختبار المصدقية والموثوقية

بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" 0.893 لجميع فقرات الاستبانة البالغ عددها 20 فقرة؛ وهي نتيجة إحصائية قوية جداً تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول (0.70). الاستقرار العالي في الإجابات يمنح الباحث طمأنينة كاملة بشأن اتساق الأداة. النتيجة واضحة. لا توجد تناقضات جوهرية في فهم أفراد العينة للعبارات المطروحة. خلو البيانات من أي حالات مستبعدة (Excluded Cases) بنسبة 0% يؤكد سلامة عملية جمع البيانات واكتمال استمارات جميع المشاركين البالغ عددهم 277 مديراً. انعكاس هذه الأرقام على الجانب التطبيقي يعني أن الأداة قادرة على قياس "دور القيادة الموقفية" بدقة وثبات عاليين؛ فالمحكم الأكاديمي يمكنه الوثوق بأن النتائج المستخلصة ليست وليدة الصدفة أو سوء فهم المصطلحات الإدارية. التماسك الداخلي للأداة يضمن أن التباين في الإجابات يعود فعلياً إلى تباين التوجهات القيادية للمديرين؛ وليس لخلل في صياغة المحاور. هذا المستوى من الثبات يرفع من القيمة العلمية للدراسة عند تعميم نتائجها على مجتمع المديرين في القطاع الخاص السعودي. البيانات جاهزة تماماً للتحليل الاستدلالي المتقدم.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	277	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	277	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.893

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

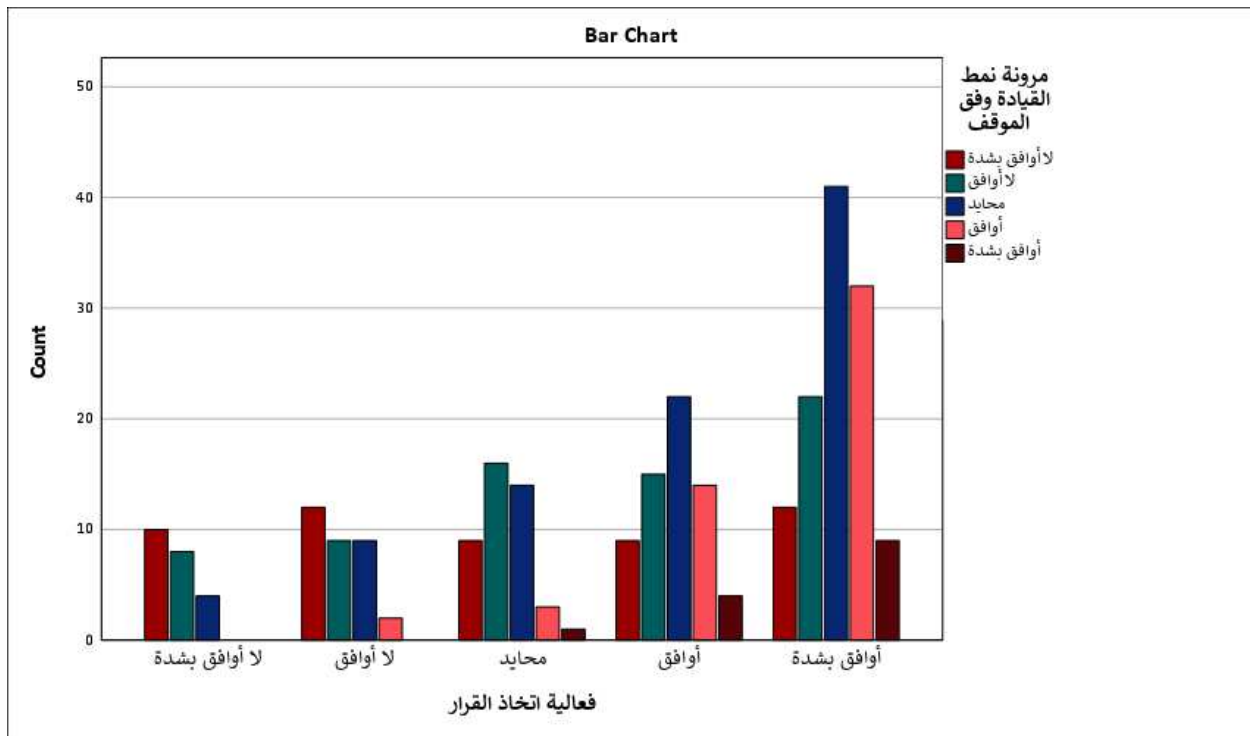
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار ومرونة نمط القيادة وفق الموقف

سجل اختبار "كاي سكوير" (Pearson Chi-Square) قيمة بلغت 47.636؛ بمستوى دلالة إحصائية (Asymptotic Significance) وصل إلى 0.000. النتيجة واضحة تماماً. توجد علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين مرونة نمط القيادة وفق الموقف وبين فعالية اتخاذ القرار. القيمة الاحتمالية التي جاءت أقل من 0.05 تؤكد أن هذا الارتباط ليس بمحض الصدفة. الاستنتاج المنطقي هنا يشير إلى أن قدرة المدير في القطاع الخاص السعودي على تكييف أسلوبه القيادي تساهم مباشرة في تجويد مخرجاته الإدارية. النمط الجامد لا يخدم الفعالية.

رغم قوة الدلالة؛ إلا أن التنبيه الإحصائي بوجود 6 خلايا (24.0%) بتكرار متوقع أقل من 5 يستوجب القراءة الحذرة. هذا التردد يرجع غالباً إلى تركيز معظم الإجابات في فئات محددة من مقياس ليكرت؛ أو تباين في توزيع أفراد العينة على المتغيرات المتقاطعة. لم يؤثر ذلك على معنوية العلاقة. بلغت قيمة الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) 42.072؛ مما يعزز فرضية أن زيادة المرونة الموقفية تتبعها زيادة طردية في فعالية القرار. الواقع الإداري يفرض نفسه. المدير المرن يتخذ قرارات أفضل في الظروف المتقلبة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	47.636 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	52.612	Likelihood Ratio
.000	1	42.072	Linear-by-Linear Association
		277	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.11.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار ومرونة نمط القيادة وفق الموقف



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار ومرونة نمط القيادة وفق الموقف

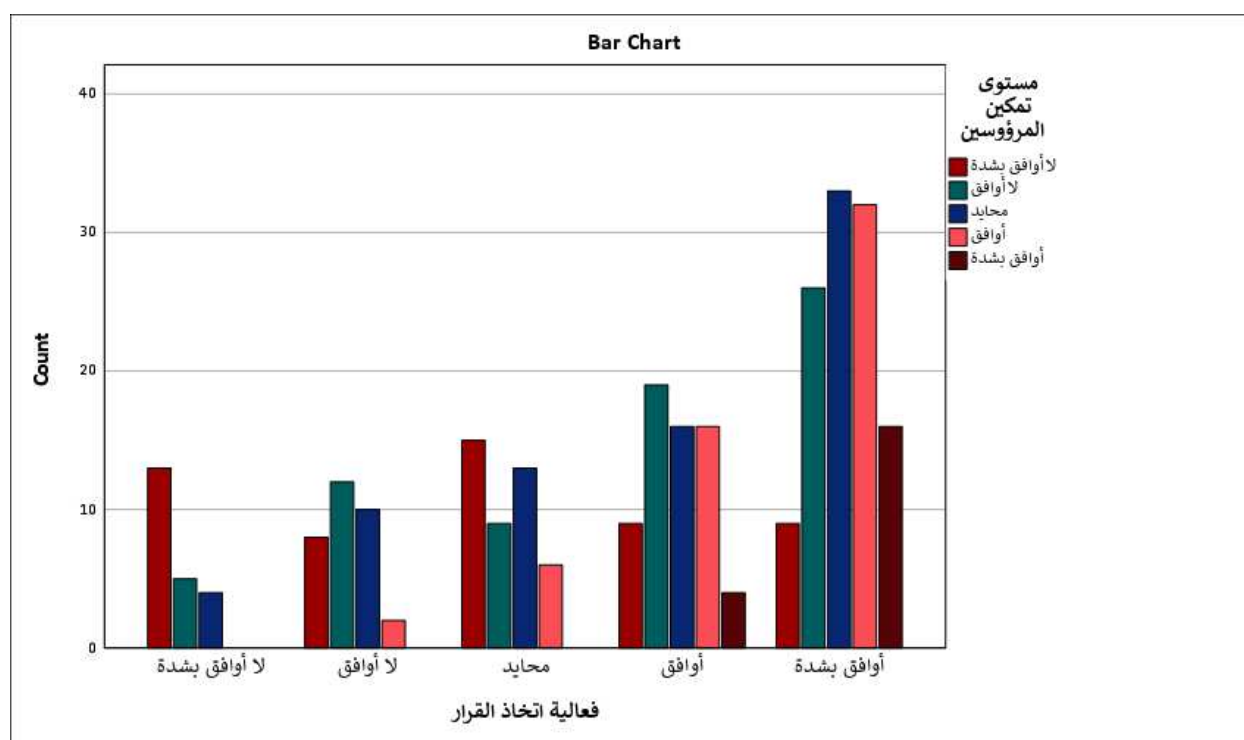
2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار ومستوى تمكين المرؤوسين

حققت قيمة اختبار "كاي سكوير" 63.059 بمستوى دلالة 0.000؛ ما يكشف عن ارتباط وثيق وجوهري بين تمكين المرؤوسين وقدرة المنظمة على اتخاذ قرارات فعالة. النتيجة تخبرنا بوضوح أن المدير الذي يمنح موظفيه مساحة من الصلاحيات يحصد مخرجات إدارية أكثر دقة وتأثيراً. الربط هنا يتجاوز مجرد الأرقام إلى واقع العمليات اليومية في الشركات السعودية؛ فالتمكين يؤدي إلى تسريع وتيرة العمل وتقليل التكاليف على القائد في كل تفصيلة. النتيجة كانت واضحة في دحض فكرة أن المركزية هي الضمانة الوحيدة لسلامة القرار.

يرتبط هذا النجاح إحصائياً بقيمة الارتباط الخطي البالغة 47.946؛ وهي إشارة قوية إلى أن كل خطوة نحو تعزيز التمكين تتبعها نهضة موازية في جودة القرار. رغم وجود 6 خلايا بتكرارات متوقعة أقل من 5؛ إلا أن قوة "كاي سكوير" والمستوى المعنوي الصفري تقريباً يمنحان النتائج مصداقية عالية. من الناحية التشغيلية؛ فإن حجب الصلاحيات عن الصفوف الأمامية في القطاع الخاص السعودي قد يعطل معالجة المشكلات الطارئة. التمكين هنا ليس ترفاً إدارياً؛ بل هو ضرورة حتمية لضمان تدفق القرارات دون اختناقات بيروقراطية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	63.059 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	69.042	Likelihood Ratio
.000	1	47.946	Linear-by-Linear Association
		277	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.59.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار ومستوى تمكين المروسين



شكل توضيحي 22 : المقاييس المنمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار ومستوى تمكين المروسين

3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار وكفاءة الاتصال والتغذية الراجعة

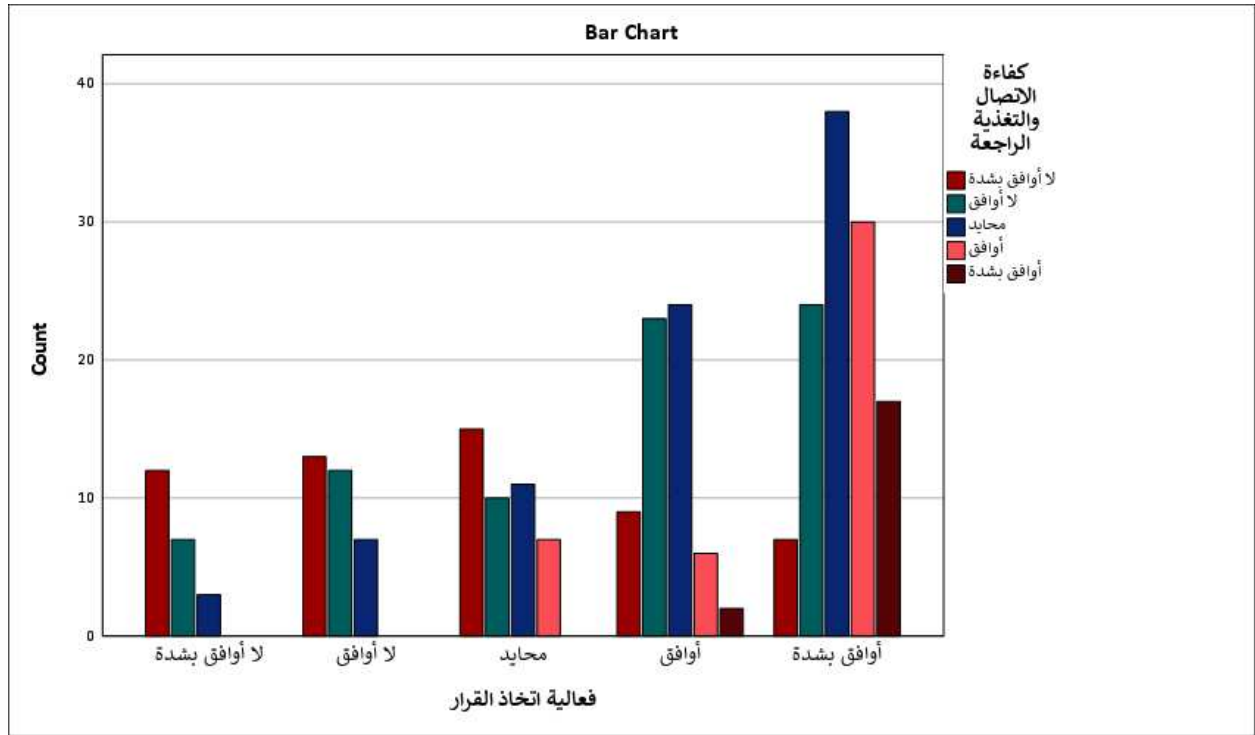
سجل اختبار "كاي سكوير" (Pearson Chi-Square) أعلى قيمة ارتباط في هذه الدراسة بـ 82.576؛ مما يبرهن على أن كفاءة الاتصال والتغذية الراجعة هما العمود الفقري لنجاح العملية الإدارية برمتها. مستوى الدلالة 0.000 يؤكد بما لا يدع مجالاً

للصدفة أن وضوح التواصل بين المدير ومروؤسيه يقلل من احتمالات الفشل في التنفيذ. النتيجة واضحة. إن قدرة القائد الموقفي على شرح مبررات قراراته ثم تقديم تقييم بناء للمخرجات تنعكس فوراً على جودة الأداء التشغيلي. قيمة الارتباط الخطي المرتفعة 65.516 تشير إلى تسارع في تحسن فعالية القرار كلما ارتقت مهارات الاتصال؛ فالقطاع الخاص السعودي يعتمد على تدفق المعلومات السريع لتجاوز العقبات الميدانية.

يبرز وجود 7 خلايا (28.0%) بتكرار متوقع أقل من 5 تردداً في كيفية ممارسة التغذية الراجعة بين الشركات المختلفة. التباين هنا منطقي. بعض المديرين قد يكتفون بالاتصال في اتجاه واحد (من أعلى لأسفل) دون الاهتمام باستقبال ردود الأفعال؛ وهو خلل وظيفي قد يضرب موضوعية القرارات اللاحقة. غياب التواصل الفعال في قرابة ثلث الحالات تقريباً يعني وجود قرارات "صماء" تفتقر للبيانات المرتدة من الميدان؛ مما يقلل من قدرة القيادة على التكيف مع الموقف الحقيقي للموظف. النتيجة الإحصائية هنا تستحث المنظمات على تأسيس قنوات التغذية الراجعة لضمان عدم بقاء القرارات بمعزل عن نتائجها الواقعية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	82.576 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	92.850	Likelihood Ratio
.000	1	65.516	Linear-by-Linear Association
		277	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.51.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار وكفاءة الاتصال والتغذية الراجعة



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية اتخاذ القرار وكفاءة الاتصال والتغذية الراجعة

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجل مستوى الدلالة (Sig) قيمة صفيرية (0.000)؛ مما يشير بوضوح تام إلى أن النموذج الإحصائي المقترح يمتلك قدرة تفسيرية عالية جداً ولا يعود للصدفة. القيمة الفائية (F) البالغة 14.036 تؤكد جودة مطابقة النموذج؛ فالتباين المفسر بواسطة المتغيرات المستقلة (المرونة، التمكين، الاتصال) يتجاوز بكثير تباين الأخطاء العشوائية. النتيجة واضحة في إثبات أن هذه الأبعاد القيادية هي المحرك الفعلي لفعالية اتخاذ القرار في الشركات السعودية. تظهر قيمة (R Square) البالغة 0.390 أن هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة تفسر 39% من التغيرات الحاصلة في جودة وفعالية القرارات الإدارية. النسبة متميزة في العلوم الإنسانية والاجتماعية. تعني أن هناك عوامل أخرى بنسبة 61% قد تتعلق بالبيئة التنظيمية أو الموارد المالية؛ لكن القيادة الموقفية تظل حجر الزاوية في العملية.

دعم "معامل بايز" (Bayes Factor) هذه القوة بقيمة فلكية تجاوزت 331 تريليون؛ مما يقدم دليلاً إحصائياً قاطعاً يرجح كفة النموذج المختار على النموذج الصدفي (Null Model). استقراء هذه الأرقام يضع أمام صناع القرار في القطاع الخاص السعودي حقيقة تشغيلية لا مفر منها. فمن دون دمج مرونة النمط القيادي مع تمكين المرؤوسين ووضوح الاتصال؛ ستظل فعالية القرارات منقوصة. الخطأ المعياري للتقدير البالغ 1.05 يعد مقبولاً جداً في ظل حجم العينة (277). النتيجة ليست مجرد معادلات؛ بل هي

خارطة طريق توضح أن تحسين كفاءة المدير السعودي يتطلب استثماراً مباشراً في السلوك الموقفى لضمان مخرجات إدارية دقيقة ومستدامة.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	14.036	15.362	12	184.339	Regression
		1.094	264	288.931	Residual
			276	473.271	Total
a. Dependent Variable: فعالية اتخاذ القرار					
b. Model: (Intercept), مرونة نمط القيادة وفق الموقف, كفاءة الاتصال والتغذية الراجعة, مستوى تمكين المرؤوسين					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.05	.362	.390	.624	331547384346253060.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), مرونة نمط القيادة وفق الموقف, كفاءة الاتصال والتغذية الراجعة, مستوى تمكين المرؤوسين				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

تظهر النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أن القيادة الموقفية تمثل أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في تعزيز فعالية اتخاذ القرار لدى المديرين في القطاع الخاص السعودي. فقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين تبني المديرين لأساليب القيادة الموقفية وبين قدرتهم على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وكفاءة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة القيادة الموقفية التي تقوم على مبدأ المرونة في التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، حيث لا يعتمد القائد على أسلوب قيادي واحد ثابت، بل يكتيف سلوكه القيادي وفقاً لظروف الموقف ومستوى خبرة العاملين واستعدادهم للأداء. هذا التكيف يساهم في توفير معلومات أكثر دقة حول المشكلات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على جودة القرارات المتخذة.

كما تشير النتائج إلى أن المديرين الذين يمارسون القيادة الموقفية يكونون أكثر قدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. ويرجع ذلك إلى أن القيادة الموقفية تشجع على التفاعل المستمر بين القائد والمرؤوسين، الأمر الذي يتيح تبادل المعلومات والخبرات، ويؤدي إلى توسيع قاعدة البيانات التي يعتمد عليها المدير عند اتخاذ القرار. كما أن إشراك العاملين بدرجات متفاوتة في عملية اتخاذ القرار يساهم في تقليل الأخطاء المحتملة ويزيد من احتمالية قبول القرار وتنفيذه بفاعلية، وهو ما يعد عاملاً مهماً في نجاح القرارات الإدارية داخل المنظمات.

وتبرز النتائج كذلك أهمية بعد تشخيص الموقف القيادي كأحد الأبعاد الأساسية للقيادة الموقفية المؤثرة في فعالية اتخاذ القرار. فالقائد القادر على تشخيص الموقف التنظيمي بدقة يستطيع تحديد طبيعة المشكلة، ومستوى نضج العاملين، والموارد المتاحة، والقيود المحيطة بالقرار. هذا الفهم العميق للموقف يمكن المدير من اختيار الأسلوب القيادي المناسب، سواء كان توجيهياً أو داعماً أو مشاركاً أو تفويضياً، بما يحقق أعلى درجة من الكفاءة في عملية اتخاذ القرار. وعليه، فإن القدرة على قراءة الموقف التنظيمي تعد مهارة قيادية أساسية ينبغي تنميتها لدى المديرين في القطاع الخاص.

كما أوضحت النتائج أن نمط المشاركة في اتخاذ القرار الذي توفره القيادة الموقفية يساهم في رفع مستوى جودة القرارات الإدارية. فعندما يتيح المدير الفرصة للعاملين للمشاركة في طرح الأفكار والحلول، فإنه يحصل على وجهات نظر متعددة تساعد في تحليل المشكلة من زوايا مختلفة. هذا التنوع في الأفكار يزيد من احتمالية الوصول إلى حلول مبتكرة وأكثر ملاءمة للواقع العملي. إضافة إلى ذلك، فإن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار تعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء تجاه المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الالتزام بتنفيذ القرارات.

تشير النتائج إلى أن القيادة الموقفية تسهم في تعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات التنظيمية والبيئية، وهو ما يعد عاملاً مهماً في فعالية اتخاذ القرار في القطاع الخاص. فالبينة التنافسية التي تعمل فيها الشركات الخاصة تتسم بدرجة عالية من التغير وعدم اليقين، مما يتطلب من المديرين اتخاذ قرارات سريعة ومرنة. وتوفر القيادة الموقفية إطاراً عملياً يسمح للقائد بتعديل أسلوبه القيادي وفقاً للظروف المتغيرة، الأمر الذي يسهم في اتخاذ قرارات أكثر توافقاً مع متطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن القيادة الموقفية تعد من النماذج القيادية الفعالة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز جودة القرارات الإدارية. إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن القادة الذين يمتلكون القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة يكونون أكثر نجاحاً في إدارة فرق العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن هذا النمط القيادي يعزز مناخ الثقة والتواصل داخل المنظمة، وهو ما يعد عاملاً مهماً في دعم عملية اتخاذ القرار.

إن تبني القيادة الموقفية في المنظمات الخاصة في المملكة العربية السعودية يمثل مدخلاً مهماً لتحسين فعالية اتخاذ القرار الإداري. فكلما تمكن المدير من توظيف الأسلوب القيادي المناسب للموقف، وكلما زادت قدرته على إشراك العاملين والاستفادة من خبراتهم، انعكس ذلك إيجابياً على جودة القرارات وفعاليتها تنفيذها. ومن ثم، فإن تعزيز مهارات القيادة الموقفية لدى المديرين من خلال برامج التدريب والتطوير القيادي يمكن أن يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق أهداف المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة.

الخاتمة

تشير نتائج الدراسة بوضوح إلى أن القيادة الموقفية تمثل عنصراً محورياً في تعزيز فعالية اتخاذ القرار لدى المديرين في القطاع الخاص السعودي. فقد أظهرت النتائج أن المديرين الذين يمارسون القيادة الموقفية يتمتعون بقدرة أكبر على التكيف مع المواقف المختلفة التي تواجههم في بيئة العمل، سواء كانت تتعلق بالمشكلات الإدارية اليومية أو بالقرارات الاستراتيجية طويلة المدى. فالمرونة في اختيار الأسلوب القيادي المناسب لكل موقف تمكّن المديرين من التعامل مع التحديات بشكل أكثر دقة وفعالية، وتساعدهم على اتخاذ قرارات تتوافق مع أهداف المنظمة ومواردها المتاحة. هذا الأمر يعكس أن القيادة الموقفية ليست مجرد أسلوب إداري، بل إطار عملي متكامل يساعد القائد على التفاعل الذكي مع المواقف المعقدة وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

كما أظهرت الدراسة أن القيادة الموقفية تعزز من مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة القرارات المتخذة. فإشراك الموظفين في مناقشة المشكلات واقتراح الحلول يتيح للمدير الحصول على وجهات نظر متنوعة، ويزيد من احتمالية اكتشاف الحلول المبتكرة التي تتوافق مع واقع العمل. كما أن هذه المشاركة تعزز من شعور العاملين بالمسؤولية والانتماء، مما يرفع مستوى الالتزام بتنفيذ القرارات ويقلل من المقاومة التنظيمية المحتملة. وبالتالي، يمكن القول إن القيادة الموقفية تسهم ليس فقط في تحسين جودة القرار، بل أيضاً في تعزيز بيئة عمل ديناميكية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة بين المديرين وفرادى العمل.

كشفت الدراسة أهمية قدرة المديرين على تشخيص المواقف بدقة، باعتبارها أحد العناصر الأساسية للقيادة الموقفية التي تؤثر على فعالية اتخاذ القرار. فالمدير الذي يستطيع تقييم مستوى نضج وخبرة الموظفين، والموارد المتاحة، وطبيعة المشكلة، والقيود المحيطة بالقرار، يكون أكثر قدرة على اختيار الأسلوب القيادي الأمثل لكل موقف، سواء كان توجيهياً، داعماً، مشاركاً، أو تفويضياً. هذا التشخيص الدقيق يضمن اتخاذ قرارات أكثر توافقاً مع بيئة العمل، ويقلل من المخاطر المحتملة، كما يزيد من فاعلية التنفيذ على أرض الواقع. وتؤكد هذه النتيجة على أن القيادة الموقفية تتطلب من المدير مهارات عالية في الرصد والتحليل والمرونة في التصرف، وهي مهارات يمكن تطويرها من خلال برامج تدريبية مخصصة.

أظهرت النتائج أن القيادة الموقفية تساعد المديرين على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتنظيمية، وهو أمر حيوي في القطاع الخاص الذي يتميز بدرجة عالية من المنافسة وعدم اليقين. فالقدرة على تعديل الأسلوب القيادي وفقاً للتغيرات الطارئة تجعل القرارات أكثر ملاءمة للظروف المتغيرة، وتزيد من فرص نجاحها، سواء على مستوى الأداء اليومي للفرق أو على

مستوى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. وبذلك، تصبح القيادة الموقفية أداة رئيسية لضمان المرونة التنظيمية، وهي ميزة أساسية لأي منظمة تسعى للاستمرار في بيئة أعمال ديناميكية.

إن تبني القيادة الموقفية في المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية ليس مجرد خيار إداري، بل استراتيجية أساسية لتعزيز فعالية اتخاذ القرار وتحسين الأداء العام للمنظمة. فالمرونة، ومشاركة العاملين، والقدرة على تشخيص المواقف، والاستجابة للتغيرات، كل هذه عناصر تجعل من القيادة الموقفية نموذجاً قيادياً متكاملًا يمكن للمنظمات الاستفادة منه لتحقيق النجاح المستدام. وعليه، فإن الاستثمار في تطوير مهارات القيادة الموقفية لدى المديرين من خلال التدريب والتطوير المستمر يعد خطوة استراتيجية ترفع من كفاءة اتخاذ القرار وتدعم الأداء التنظيمي العام.

تؤكد هذه الدراسة أن القيادة الموقفية تمثل أكثر من مجرد أسلوب قيادي؛ فهي نموذج عملي يربط بين النظرية والتطبيق، ويزود المديرين بالأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات ذكية وفعالة في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة، مما يجعلها أحد العوامل الجوهرية لنجاح المنظمات الخاصة في المملكة.

التوصيات

1. ينبغي للمنظمات الخاصة تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى صقل مهارات المديرين في ممارسة القيادة الموقفية. وتركز هذه البرامج على تنمية القدرة على تقييم المواقف، تحديد مستوى نضج الموظفين، واختيار الأسلوب القيادي الأمثل لكل موقف، بما يعزز قدرة المديرين على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.
2. يوصى بتبني سياسات تنظيمية تشجع المديرين على إشراك الموظفين في طرح الأفكار ومناقشة المشكلات، حيث أن مشاركة العاملين تساهم في توسيع قاعدة المعلومات المتاحة، زيادة الابتكار في الحلول، وتحسين قبول القرارات وتنفيذها.
3. يجب التركيز على تطوير مهارات المديرين في تحليل المواقف التنظيمية والقدرة على قراءة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لضمان اختيار أسلوب القيادة المناسب الذي يتوافق مع طبيعة الموقف ويحقق أعلى مستويات فاعلية اتخاذ القرار.
4. يوصى بتبني القيادة الموقفية كجزء من ثقافة المنظمة بحيث تصبح مرجعية أساسية لتوجيه الأداء الإداري، مما يتيح للقيادة التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل وتسهيل اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في ظروف عدم اليقين.
5. يفضل وضع آليات تقييم دورية لأداء المديرين، مع التركيز على مدى استخدامهم للقيادة الموقفية في إدارة فرقهم واتخاذ القرارات، بهدف التعرف على نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف لتطوير كفاءة اتخاذ القرار في المنظمة.
6. يوصى بتشجيع المديرين على الاستفادة من خبرات الآخرين وطلب التغذية الراجعة من المرؤوسين والزملاء عند اتخاذ القرارات، حيث يساهم ذلك في تحسين جودة القرار وزيادة الالتزام بتنفيذه.
7. على المؤسسات البحثية والجامعات المحلية تشجيع الدراسات المستمرة حول تطبيق القيادة الموقفية في القطاع الخاص السعودي، لتوسيع المعرفة العلمية حول أثرها في تحسين الأداء الإداري وتقديم استراتيجيات تطوير عملية اتخاذ القرار بشكل مستمر.

المراجع

- Alanazi, A. F. (2025). Enhancing Safety and Crisis Management Through Adaptive Leadership in Complex Construction Engineering Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2313-576X/11/3/85#:~:text=Despite%20these%20developments%2C%20the%20specific,%2C%20policymakers%2C%20and%20industry%20stakeholders.>
- Al-Anazi, M. (2024). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Commitment and Loyalty in The Private Sector in Riyadh Province. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380314876_The_Role_of_Transformational_Leadership_in_Enhancing_Employee_Commitment_and_Loyalty_in_The_Private_Sector_in_Riyadh_Province
- Aldhobaib, M. A. (2024). The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/5#:~:text=Although%20many%20of%20these%20limitations%20were%20mentioned,unique%20socio%2Deconomic%20transformation%20driven%20by%20Vision%202030.>
- Alharbi, S. S. (2025). Breaking Barriers: Financial and Operational Strategies for Direct Operations in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/15/6949>
- Alshahrani, A. (2025). The Role of Leadership And Communication in AI Assimilation: Case Studies From Saudi Arabia's Public Sector Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394937561_The_Role_of_Leadership_And_Communication_in_AI_Assimilation_Case_Studies_From_Saudi_Arabia%27s_Public_Sector_Organizations
- Appiah-Kubi, E. (2025). Enhancing public sector performance: the role of emotional intelligence in strengthening leadership effectiveness. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394385267_Enhancing_public_sector_performance_the_role_of_emotional_intelligence_in_strengthening_leadership_effectiveness
- Asiabar, M. G. (2025). Enhancing Leadership Skills in Sports Managers through Virtual Reality: Evidence from Iranian Clubs. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395748301_Enhancing_Leadership_Skills_in_Sports_Managers_through_Virtual_Reality_Evidence_from_Iranian_Clubs
- Asikhia, P. O. (2021). Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. Retrieved from http://researchgate.net/publication/349312227_Effective_Management_Decision_Making_and_Organisational_Excellence_A_Theoretical_Review
- Balasubramanian, V. (2023). IS SITUATIONAL APPROACH IN LEADERSHIP IS STILL EFFECTIVE? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375003807_IS_SITUATIONAL_APPROACH_IN_LEADERSHIP_IS_STILL_EFFECTIVE

- Cherry, K. (2025). Situational Leadership Theory. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321>
- Choukir, J. (2025). Leadership and Job Demands on Managerial Decision-Making Effectiveness through Emotional Exhaustion in the Aviation Industry. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397066997_Leadership_and_Job_Demands_on_Managerial_Decision-Making_Effectiveness_through_Emotional_Exhaustion_in_the_Aviation_Industry
- Dahlan, D. A. (2024). Who is the next leader? Understanding women leadership development and succession planning in Saudi Arabian higher educational institutions. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/journals/sociology/articles/10.3389/fsoc.2024.1442543/full>
- Hathurusinghe, H. D. (2024). Factors Affecting the Decision-Making Styles of Branch Managers in Private Sector Banks. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378294146_Factors_Affecting_the_Decision-Making_Styles_of_Branch_Managers_in_Private_Sector_Banks
- Kodai, Z. (2021). The impact of empowering Saudi women by breaking the glass ceiling on enhancing their role in leadership and entrepreneurship. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/354172520_The_impact_of_empowering_Saudi_women_by_breaking_the_glass_ceiling_on_enhancing_their_role_in_leadership_and_entrepreneurship
- Koenig-Workman. (2024). Situational Leadership Theory. Retrieved from <https://thedecisionlab.com/reference-guide/management/situational-leadership-theory>
- Lin, H. K. (2024). IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP STYLES IN PRIVATE BANKS: A STUDY OF YANGON REGION IN MYANMAR. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387803304_IMPORTANCE_OF_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_AND_LEADERSHIP_STYLES_IN_PRIVATE_BANKS_A_STUDY_OF_YANGON_REGION_IN_MYANMAR
- Maquero, D. M. (2025). The Influence of Leadership Skills and Decision-Making Styles on the Organizational Effectiveness of Academic Administrators in Selected Private Higher Educational Institutions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393912521_The_Influence_of_Leadership_Skills_and_Decision-Making_Styles_on_The_Organizational_Effectiveness_of_Academic_Administrators_in_Selectedprivate_Higher_Educational_institutions
- Mohammed, A. F. (2024). The Role of Artificial Intelligence (AI) on the Fraud Detection in the Private Sector in Saudi Arabia * Introduction. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377983587_The_Role_of_Artificial_Intelligence_AI_on_the_Fraud_Detection_in_the_Private_Sector_in_Saudi_Arabia_Introduction
- Ndebele, G. (2025). A Situational Leadership Framework for Enhancing the Survival and Sustainability of SMEs in Botswana's Agrifood Sector. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/390281175_A_Situational_Leadership_Framework_for_Enhancing_the_Survival_and_Sustainability_of_SMEs_in_Botswana%27s_Agrifood_Sector

- Raissi, N. (2025). Sustainable Industry 4.0 and corporate social responsibility challenges in environmental decision-making effectiveness. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388274607_Sustainable_Industry_40_and_corporate_social_responsibility_challenges_in_environmental_decision-making_effectiveness
- Shamlan, A. E. (2025). Determinants of Decision-Making Effectiveness in Saudi Arabia's Public Sector: The Moderating Role of Organizational Culture. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390362653_Determinants_of_Decision-Making_Effectiveness_in_Saudi_Arabia%27s_Public_Sector_The_Moderating_Role_of_Organizational_Culture
- Ufua, D. (2025). Decision-making for addressing complexity: a conceptual focus on business sustainability in the Nigerian private sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394385088_Decision-making_for_addressing_complexity_a_conceptual_focus_on_business_sustainability_in_the_Nigerian_private_sector
- Ulberg, S. (2024). The Key Fundamentals of Situational Leadership: How to Apply Them in the Workplace and Why It Matters. Retrieved from <https://businesstrainingexperts.com/what-is-situational-leadership/#:~:text=Situational%20leadership%20is%20a%20type%20of%20leadership,This%20requires%20the%20ability%20to%20be:%20Flexible.>
- Wanjiru, C. G. (2025). The Perceived Leadership Effectiveness of Managers in Public Universities in Kenya. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395870182_The_Perceived_Leadership_Effectiveness_of_Managers_in_Public_Universities_in_Kenya

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور القيادة الموقفية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على مديرين في القطاع الخاص السعودي"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

خالد بن حمود الخنفري القحطاني

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور القيادة الموقفية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على مديرين في القطاع الخاص السعودي"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

خالد بن حمود الخنفري القحطاني

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يغير المدير أسلوب قيادته وفقاً لطبيعة الموقف
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يراعي المدير مستوى خبرة الموظفين عند تفويض المهام
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتكيف المدير مع التحديات الطارئة بمرونة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يختار المدير أسلوب التوجيه أو المشاركة حسب الحاجة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يمنح المدير الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ بعض القرارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم قبل اتخاذ القرار
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يثق المدير بقدرات فريق العمل في تنفيذ القرارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم تمكين الموظفين في تحسين جودة القرارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتواصل المدير بوضوح عند شرح أسباب القرارات

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يقدم المدير تغذية راجعة بناءة بعد تنفيذ القرارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يحرص المدير على الاستماع لوجهات النظر المختلفة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تبادل المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتسم القرارات المتخذة بالدقة والموضوعية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحقق القرارات نتائج إيجابية على مستوى الأداء
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقييم نتائج القرارات لاستخلاص الدروس المستفادة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن تطبيق القيادة الموقفية يعزز فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة

➤ <https://forms.gle/q2isLhsv57f7dEE17>

Abstract

This study aims to explore the role of situational leadership in enhancing the decision-making effectiveness of managers in the Saudi private sector. The study employed a descriptive-analytical approach to data collection and analysis, utilizing a questionnaire administered to managers to measure their situational leadership practices and their impact on the quality of managerial decisions. The study sample comprised 277 managers representing various private sector organizations in the Kingdom. The data were analyzed using appropriate statistical methods to test the identified hypotheses. The results demonstrated a statistically significant positive relationship between managers' adoption of situational leadership and decision-making effectiveness. Flexibility in leadership styles, employee engagement, and an enhanced managerial ability to diagnose situations clearly impacted the quality and speed of decision implementation. Based on these findings, the study recommends focusing on developing managers' situational leadership skills through specialized training programs, promoting employee participation in decision-making processes, and integrating situational leadership into the organizational culture to enhance managerial performance.

Keywords: Situational leadership, decision-making effectiveness, managers, Saudi private sector, managerial flexibility, organizational participation, performance improvement.

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration



**The Role of Situational Leadership in Enhancing Decision-Making Effectiveness: An
Applied Study on Managers in the Saudi Private Sector**

Prepared by the student/

Khaled Bin Humod AL-Khanferi AL-Qahtani

University ID/

252001568

Supervisor/

Dr\ALfaisal Abdelhamid Mohamed

Dr\Fayez Ali Jrad

Year

2026