

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

تأثير أنماط القيادة على عمليات اتخاذ القرار في الإدارة التعليمية: دراسة

حالة على الجامعات السعودية

إعداد الطالب/

فيصل محمد الدويش

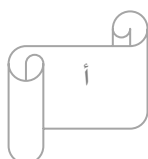
242001745

إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د / فايز جراد

2025 – 1446



إهداء

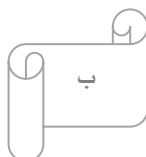
إلى أظهر قلبين في حياتي... والديَّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي المخلصة.

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتي الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.





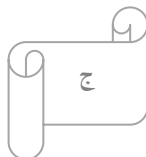
نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،
والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /
أ.د / الفیصل عبد الحمید
أ.د / فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر
الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير
الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا
من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



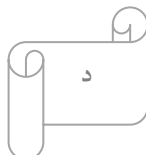
المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إلى تقييم تأثير أنماط القيادة المختلفة على عمليات صنع القرار داخل المؤسسات السعودية. وتشمل الأهداف الرئيسية تحديد أنماط القيادة السائدة بين مديري الجامعات، وقياس تأثيرها على نتائج صنع القرار، والتحقيق في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، يحاول البحث تقديم اقتراحات لزيادة فعالية القيادة في التعليم العالي، وتطوير ثقافة التعاون، وربط ممارسات القيادة بالأهداف التعليمية الوطنية المعبر عنها في رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 420 مديرًا في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من تطبيق أنماط القيادة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ووجود مستوى متوسط من تطبيق (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة الملهمه)

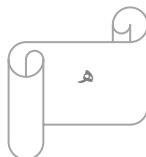
بناءً على هذه النتائج ، توصي الدراسة ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والابحاث المستقبلية المتعلقة بتأثير أنماط القيادة على التنظيمات الادارية وذلك للتعرف على ماهية هذا التأثير والعمل على إيجاد الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها زيادة فاعلية هذا الاثر وتحقيق أفضل استفادة ممكنة منه .

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة – اتخاذ القرار – الإدارة التعليمية

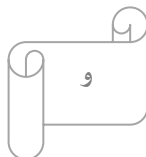


قائمة المحتويات

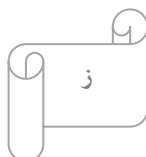
أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
5.....	1.1 مشكلة الدراسة:
7.....	2.1 أهمية الدراسة:
7.....	٢ الأهمية العلمية
9.....	٢ الأهمية العملية
11.....	3.1 أهداف الدراسة:
14.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
15.....	5.1 فرضيات الدراسة:



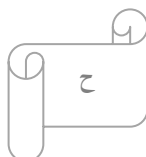
17.....	6.1 الدراسات السابقة:
20.....	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
23.....	8.1 المنهجية وطرق البحث:
25.....	9.1 أدوات الدراسة:
27.....	10.1 حدود الدراسة:
29.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
29.....	المبحث الأول: أنماط القيادة
29.....	1.1.2 مفهوم القيادة
30.....	2.1.2 أهمية القيادة
31.....	3.1.2 عناصر القيادة
33.....	4.1.2 مهارات القائد
35.....	5.1.2 أنماط القيادة
36.....	6.1.2 المرتكزات الأساسية للنمط الديمقراطي:
38.....	7.1.2 نظريات القيادة
44.....	المبحث الثاني: مفهوم وأهمية ومقومات القرارات الإدارية
44.....	1.2.2 أولاً: مفهوم القرارات الإدارية
48.....	2.2.2 ثانياً: أهمية القرارات الإدارية
50.....	3.2.2 ثالثاً: مقومات إتخاذ القرار:



51.....	4.2.2 رابعاً: خصائص اتخاذ القرارات:
52.....	5.2.2 اساليب ومراحل خطوات وعوامل اتخاذ القرارات
60.....	6.2.2 العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات:
63.....	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجها
63.....	تمهيد
63.....	1.3 منهجية الدراسة
63.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
64.....	3.3 أداة الدراسة
64.....	4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
64.....	5.3 صدق أداة الدراسة:
65.....	المحور الأول: أنماط القيادة
67.....	المحور الثاني: اتخاذ القرار
70.....	6.3 ثبات أداة الدراسة:
71.....	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة
71.....	تمهيد
71.....	1.4 تحليل استمارة الاستبيان
74.....	2.4 ثانياً: تحليل محاور الاستبيان
74.....	المحور الأول: أنماط القيادة

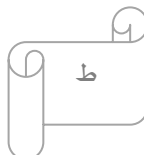


79.....	المحور الثاني: اتخاذ القرار
82.....	3.4 اختبار فروض الدراسة
85.....	الفصل الخامس: سمناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
85.....	مقدمة
85.....	1.5 أولاً: مناقشة نتائج الدراسة
86.....	2.5 التوصيات
87.....	Abstract
88.....	المراجع:
88.....	أولاً: المراجع العربية
89.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
97.....	الملاحق
98.....	استمارة استبيان



قائمة الجداول

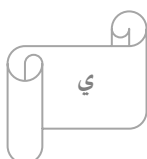
رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
62	جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول	1.
65	جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	2.
67	جدول (3) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	3.
68	جدول (4) توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	4.
69	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	5.
70	جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	6.
71	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محو أنماط القيادة	7.
76	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محو اتخاذ القرار	8.
79	جدول (9) تأثير القيادة التحويلية على كفاءة صنع القرار	9.
79	جدول (10) تأثير القيادة التشاركية على كفاءة صنع القرار	10.



80	جدول (11) تأثير القيادة الملهمة على كفاءة صنع القرار	11.
81	جدول (12) تأثير أنماط القيادة على كفاءة صنع القرار	12.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
69	شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	1.
70	شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	2.
71	شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	3.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

إن القيادة في الإدارة التعليمية تشكل أهمية بالغة في تحديد اتجاه وثقافة وأداء المؤسسات الأكاديمية. وتلعب القيادة دوراً متزايد الأهمية في الجامعات السعودية مع تطور البيئة التعليمية نتيجة للثورات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. وتؤثر أنماط القيادة التي يتبناها الإداريون في التعليم العالي بشكل مباشر على عمليات صنع القرار التي تتراوح من تصميم المناهج وتخصيص الموارد إلى التفاعلات بين الموظفين والطلاب. وتبحث دراسة الحالة هذه في الجامعات السعودية في كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على عملية صنع القرار داخل الإدارة التعليمية، مع التركيز على التأثيرات الإيجابية والسلبية للأساليب المتنوعة، فضلاً عن الآثار المترتبة على مستقبل التعليم في المملكة (Iqbal، 2024).

يتعين على المؤسسات التعليمية اتخاذ قرارات فعالة من أجل التكيف مع الاحتياجات المجتمعية المتغيرة فضلاً عن توقعات الطلاب وأصحاب المصلحة. وكثيراً ما تؤثر المعايير الثقافية والقيم التقليدية، التي تلعب دوراً مهماً في ممارسات القيادة، على عمليات صنع القرار في الجامعات السعودية. وقد تنوع أنماط القيادة في هذه المنظمات من الاستبدادية إلى التحويلية، حيث يكون لكل أسلوب تأثير مميز على عملية صنع القرار. على سبيل المثال، قد تؤدي القيادة الاستبدادية، التي تتسم بالتسلسل الهرمي والمركزية، إلى اتخاذ قرارات سريعة. ولكن هذا قد يقلل من مشاركة وتفاعل أعضاء هيئة التدريس والموظفين، مما يؤدي إلى نقص الإبداع والتكيف في سياسات وإجراءات الجامعة. من ناحية أخرى، تؤكد القيادة التحويلية على الإلهام والتعاون والنمو الشخصي. وغالباً ما تدعم اتخاذ القرارات التشاركية، مما قد يولد جواً من الإبداع والانفتاح. ومع ذلك، قد تعمل على توسيع إجراءات اتخاذ القرار مع مراجعة المعلومات من أصحاب المصلحة المتعددين، وبالتالي تقليل وقت رد الفعل للمشاكل المهمة (Fisher، 2021).

في السنوات الأخيرة، كان هناك تركيز متزايد على تنفيذ أنماط القيادة التشاركية والشاملة في الإدارة التعليمية في جميع أنحاء العالم. وقد أبرز التحول نحو رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية، فضلاً عن التزام المملكة بإنشاء اقتصاد قائم على المعرفة، أهمية قيادة المؤسسات التعليمية التي تعزز الإبداع والتعاون والاستشراف. ونتيجة لذلك، يقوم العديد من مديري الجامعات بالتحقيق في أنماط القيادة التي تعزز اتخاذ القرارات بشكل أكثر تعاونًا من خلال طلب الملاحظات من جميع مستويات المؤسسة، بما في ذلك الأساتذة والطلاب وأصحاب المصلحة الخارجيين. هذا التحول مهم بشكل خاص في سياق المؤسسات السعودية، حيث سادت أنماط القيادة الهرمية التقليدية في كثير من الأحيان. إن التحول إلى تقنيات قيادية أكثر شمولاً يهدف إلى تمكين أصحاب المصلحة وخلق بيئة تعليمية أكثر استجابة ومرونة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للأمة (Alsaywid، 2024).

إن أنماط القيادة لها تأثير متنوع على عمليات صنع القرار الإداري التعليمي. قد تؤثر أنماط القيادة على سرعة اتخاذ القرار والفعالية والشمول، وكلها أمور بالغة الأهمية للعمل العام للمؤسسة. على سبيل المثال، قد تؤدي القيادة المعاملاتية، التي تستند إلى نظام من الحوافز والعقوبات، إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية نظرًا لإطارها وتوقعاتها الواضحة. ومع ذلك، قد يقيد هذا النهج الإبداع ويمنع الناس من مشاركة وجهات نظرهم الفريدة. من ناحية أخرى، قد تعمل القيادة التحويلية، التي تركز على التحفيز والتمكين وبناء رؤية مشتركة، على تحسين جودة صنع القرار من خلال خلق جو يتم فيه تقدير وتشجيع وجهات النظر المتنوعة. قد يؤدي هذا الشمول إلى إجابات أكثر شمولاً وإبداعاً للصعوبات التي تواجهها الجامعات، ولكنها تتطلب أيضًا إدارة دقيقة لتجنب التأخير والنزاعات الناجمة عن وجهات النظر المتضاربة (Jiang، 2024).

تعمل الجامعات السعودية في سياق معقد وديناميكي حيث تؤثر التأثيرات الخارجية مثل اللوائح الحكومية والمعايير الدولية والرغبة في استقطاب الطلاب والاحتفاظ بهم على عملية صنع القرار. في هذه الحالة، يعد التكيف والمرونة في أنماط القيادة أمرًا بالغ الأهمية. غالبًا ما يكون القادة الذين يستخدمون نهج القيادة الظرفية، وتكييف أسلوبهم مع الاحتياجات الفردية لكل سيناريو، أكثر استعدادًا للتعامل مع تعقيدات صنع

القرار في التعليم العالي. على سبيل المثال، خلال أوقات الأزمات، مثل وباء كوفيد-19، قد يحتاج القادة إلى اتباع نهج أكثر توجيهاً لضمان العمل السريع والتواصل الواضح. عند التعامل مع مواضيع مثل إصلاح المناهج الدراسية أو تطوير أعضاء هيئة التدريس، قد يكون النهج الأكثر ديمقراطية أو تحويلياً مفضلاً، مما يسمح بمشاركة أصحاب المصلحة بشكل كبير. وبالتالي، فإن المرونة في التبديل بين أنماط القيادة قد تعمل على تحسين عملية صنع القرار في الإدارة التعليمية، مما يسمح للمؤسسات بالاستجابة بنجاح للتحديات الحالية والأهداف طويلة الأجل (Chughtai، 2023).

ومن بين المخاوف الحاسمة الأخرى كيف تؤثر القيم الثقافية على أنماط القيادة وصنع القرار في الكليات السعودية. إن الثقافة الجماعية في المملكة، والتي تقدر السلام الاجتماعي واحترام السلطة والامتثال للمعايير المعمول بها، غالباً ما تعزز نهج القيادة الهرمية والتوجيهية. ومع ذلك، مع تزايد عولمة الثقافة السعودية، هناك قبول متزايد لأنماط القيادة التي تؤكد على التمكين والإدماج والتعاون. يؤثر هذا التغيير الثقافي بشكل تدريجي على عمليات صنع القرار في الجامعات، حيث تتبنى العديد من المؤسسات طرقاً أكثر مشاركة تجمع بين القيم التقليدية ومفاهيم القيادة المعاصرة. على سبيل المثال، بدأ بعض مسؤولي الجامعات في إشراك أعضاء هيئة التدريس وحتى الطلاب في عمليات صنع القرار، مدركين الحاجة إلى وجهات نظر متعددة في معالجة القضايا التعليمية الصعبة. لا تعمل هذه الاستراتيجية على تحسين جودة صنع القرار فحسب، بل إنها تنمي أيضاً شعوراً بالملكية والالتزام بين أصحاب المصلحة، مما قد يؤدي ربما إلى قبول ودعم أكبر للجهود المؤسسية (Algarni، 2020).

إدارة التغيير هي مجال آخر حيث تؤثر أنماط القيادة على عمليات صنع القرار. تتعرض الجامعات السعودية، مثل نظيراتها في جميع أنحاء العالم، لضغوط للابتكار والتكيف استجابة للاختراقات التكنولوجية، والتحديات في توقعات الطلاب، واحتياجات العمل المتغيرة. إن القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التحويلي أو الرؤيوي هم في العموم أكثر ملاءمة لتوجيه منظماتهم خلال فترات الانتقال لأنهم قادرون على إلهام وتحفيز موظفيهم وتطوير رؤية مشتركة وتعزيز التفكير الجديد. من ناحية أخرى، قد يكافح القادة الذين

يستخدمون أساليب أكثر استبدادية أو معاملاتية للحصول على الدعم المطلوب للتغيير الفعال لأن هذه الأساليب قد تخلق شعوراً بالغيرة أو المعارضة بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس. وبالتالي، فإن اختيار أسلوب القيادة قد يكون له تأثير كبير على نجاح مشاريع التغيير في المؤسسات السعودية، مما يؤثر على كل شيء من المراحل المبكرة للتخطيط إلى تنفيذ واستدامة السياسات والممارسات الجديدة (Shuhumi، 2018).

وعلاوة على ذلك، قد يكون لأسلوب القيادة المستخدم في الإدارة التعليمية تأثير كبير على ثقافة الشركات، مما يؤثر بدوره على عمليات صنع القرار. على سبيل المثال، قد يبني القائد الداعم والشامل ثقافة الشفافية والتعاون والتطوير المستمر، حيث يشعر الناس بالتقدير والتمكين للمساهمة في أهداف المؤسسة. قد يعمل هذا النوع من الثقافة على تحسين عملية صنع القرار من خلال تشجيع الانفتاح والمساءلة والاستعداد لقبول وجهات نظر أخرى. من ناحية أخرى، قد يعمل القائد الذي يتبنى نهجاً صارماً من أعلى إلى أسفل على تعزيز ثقافة التوافق والامتثال حيث يكون الناس أقل ميلاً للتعبير عن أفكارهم أو التشكيك في المعايير الراسخة. وقد تعمل مثل هذه الثقافة على خنق عملية صنع القرار الفعالة من خلال تقييد تدفق المعلومات وتثبيط التفكير النقدي، وكلاهما مطلوب لحل الصعوبات المعقدة التي تواجهها المؤسسات التعليمية المعاصرة (Jerab، 2023).

وفي الختام تؤثر أنماط القيادة بشكل كبير ومتنوع على عمليات صنع القرار في المؤسسات السعودية. قد يؤثر اختيار أسلوب القيادة على سرعة وفعالية وشمولية الخيارات، وكلها عوامل بالغة الأهمية لنجاح المؤسسات التعليمية في عالم سريع التغير. وبينما تعمل المملكة العربية السعودية على تحقيق أهداف رؤيتها 2030، والتي تشمل نمو اقتصاد قائم على المعرفة وتحسين جودة التعليم، ستصبح القيادة الكفؤة في إدارة الجامعات أكثر أهمية. يمكن للجامعات السعودية بناء بيئة تعليمية أكثر ديناميكية ومرونة تليي بشكل أفضل متطلبات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع ككل باستخدام أنماط القيادة التي تعزز التعاون والإبداع والتكيف.

1.1 مشكلة الدراسة:

يحلل هذا البحث كيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة على عمليات صنع القرار في إدارة الجامعات السعودية. قد تدعم أو تمنع تقنيات القيادة المتنوعة، التي تتراوح من الاستبدادية إلى التحويلية، الاختيارات الناجحة، مما يؤثر على الأداء المؤسسي العام ومعنويات الموظفين والإبداع والاستجابة للمشهد التعليمي الديناميكي في المملكة العربية السعودية.

(1) التأثير على كفاءة القرار:

قد تؤدي أساليب القيادة الاستبدادية، والتي يتم تعريفها غالبًا بالسيطرة المركزية، إلى اختيارات أسرع في الجامعات من خلال تبسيط السلطة من خلال نهج من أعلى إلى أسفل. ومع ذلك، قد تأتي هذه الكفاءة على حساب تجاهل مدخلات أعضاء هيئة التدريس والموظفين، مما قد يؤدي إلى اختيارات غير مستنيرة بالكامل أو غير متوافقة مع متطلبات الأقسام المختلفة، وبالتالي خفض الفعالية في تنفيذ السياسات المؤسسية (Hassnain، 2023).

(2) التأثير على معنويات الموظفين ومشاركتهم:

تعزز أنماط القيادة التحويلية والمشاركة المزيد من التواصل والمشاركة من جانب العمال، مما يؤدي إلى بناء شعور بالشمول والغرض المشترك. قد يؤدي هذا الشمول إلى زيادة معنويات العمال، وتعزيز التفاني في تحقيق الأهداف المؤسسية. وعلى العكس من ذلك، فإن الأساليب غير المرنة والمحددة قد تؤدي إلى فصل الموظفين، حيث إن المشاركة المحدودة في صنع القرار قد تؤدي إلى نقص الرغبة أو المصلحة الشخصية في أهداف المؤسسة (Zanabazar، 2023).

(3) التأثير على الإبداع والابتكار:

تعمل أساليب القيادة التعاونية عادة على تعزيز الإبداع من خلال تهيئة جو حيث يتم الترحيب بوجهات النظر والأفكار المتنوعة. ويساعد هذا الجو المسؤولين الجامعيين على خلق إجابات مبتكرة للقضايا الصعبة. وعلى العكس من ذلك، فإن القيادة التي تثبط المشاركة قد تمنع الإبداع، وتحد من مرونة المؤسسة في التعامل مع المتطلبات التعليمية المتغيرة والاختراقات العالمية في المجالين الأكاديمي والتكنولوجي (Saad، 2023).

(4) القدرة على التكيف مع التغيير والتحديات:

تواجه الجامعات باستمرار قضايا متغيرة مثل تطورات التكنولوجيا، ومراجعة المناهج، والإصلاحات التشريعية. والقادة الذين لديهم أنماط ظرفية أو تحويلية هم أكثر استعدادًا لمساعدة المؤسسات من خلال هذه التحولات من خلال تشجيع نهج مرن وقابل للتكيف في صنع القرار. وعلى العكس من ذلك، فإن استراتيجية القيادة الصارمة قد تفشل في قبول التعديلات المطلوبة، مما يعوق قدرة الجامعة على التكيف بشكل فعال مع التغيير (Lan، 2020).

(5) التأثير على الثقافة المؤسسية:

تؤثر أنماط القيادة بشكل كبير على ثقافة المؤسسة، سواء من خلال تعزيز التعاون والتواصل المفتوح أو تفضيل التسلسل الهرمي الصارم. تدعم الثقافة الصحية الشاملة الانفتاح والمساءلة، وهما أمران حيويان لاتخاذ القرارات الشاملة. بدلاً من ذلك، قد تمنع الثقافة الاستبدادية العمال من التعبير عن المشكلات أو الأفكار، مما ينتج عنه مكان عمل مدفوع بالامتثال بدلاً من بيئة عمل قائمة على التنمية البناءة والمشاركة (Kelmendi، 2024).

6) التوافق مع أهداف رؤية 2030:

تؤكد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على إنشاء اقتصاد قائم على المعرفة، مما يتطلب من المؤسسات التعليمية تبني أنماط القيادة التي تعزز المرونة والابتكار والعمل الجماعي. الجامعات التي يرأسها قادة تحويليون أكثر انسجامًا مع هذه الأهداف، لأن هؤلاء القادة يشجعون التحسين المستمر والانفتاح على التغيير. في المقابل، قد تجد المنظمات الخاضعة للقيادة الاستبدادية صعوبة في تنفيذ تركيز رؤية 2030 على الابتكار والتنوع (Alnajim، 2024).

2.1 أهمية الدراسة:

يعد هذا البحث بالغ الأهمية لفهم كيفية تأثير أنماط القيادة على عمليات صنع القرار في إدارة الجامعات السعودية. ومن خلال التحقيق في هذه الصلة، يضيف البحث إلى الموضوع الأوسع المتمثل في الإدارة التعليمية ويزود الممارسات المؤسسية بالمعلومات. وفي حين تسعى المملكة العربية السعودية إلى إصلاح التعليم المرتبط برؤية 2030، فإن النتائج المستخلصة من هذا البحث قد تساعد المؤسسات على تعزيز فعالية القيادة وتحسين عملية صنع القرار وبناء ثقافة الإبداع والتعاون الضرورية لتحقيق الأهداف الوطنية.

❖ الأهمية العلمية

1) المساهمة في نظرية القيادة التربوية:

يعمل هذا البحث على إثراء مجموعة المعرفة الحالية في نظرية القيادة التربوية من خلال التحقيق في البيئة الفريدة للمؤسسات السعودية. من خلال تقييم العديد من أنماط القيادة - مثل الاستبدادية والتحويلية والمشاركة - يضيف البحث عمقًا إلى الأطر النظرية التي تشرح كيف تؤثر هذه الأنواع على عمليات صنع القرار. هذا العمل مهم للباحثين المهتمين بالإدارة التعليمية، لأنه يسد الفجوة بين النظرية والممارسة في بيئة ثقافية

متميزة. قد توجه النتائج الدراسات المستقبلية، وتحفز العلماء على دراسة تعقيدات القيادة في المواقف التعليمية المتنوعة، وبالتالي تعزيز المناقشة الأكاديمية حول القيادة الناجحة في التعليم العالي (Arar، 2017).

(2) فهم الديناميكيات الثقافية في القيادة:

من خلال التركيز على المؤسسات السعودية، يقدم البحث نظرة ثاقبة حول كيفية تأثير التأثيرات الثقافية على أنماط القيادة وعمليات صنع القرار داخل التعليم العالي. يعد فهم هذه التفاعلات أمرًا حيويًا للباحثين الذين يحققون في القيادة التعليمية في بيئات متنوعة ثقافيًا، لأنه يكشف عن التفاعل بين التقاليد المحلية وطرق الإدارة المعاصرة. قد يغذي هذا المنظور البحوث المقارنة التي تستكشف القيادة في المواقف الثقافية المتنوعة، مما يوفر وعيًا أكثر دقة لكيفية تأثير الثقافة على فعالية القيادة. بالإضافة إلى ذلك، قد توجه هذه الملاحظات الدراسات المستقبلية في الأنظمة التعليمية الدولية، وتؤسس إطارًا لتقييم كيفية تأثير البيئات الثقافية على ممارسات القيادة على المستوى الدولي (Abadi، 2023).

(3) تحديد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الفعال:

تحاول الدراسة الكشف عن العناصر المهمة التي تؤثر على اتخاذ القرار الناجح في الإدارة التعليمية، مما يعطي رؤى مفيدة للعلماء المهتمين بتعزيز عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات. من خلال دراسة منهجية للعلاقة بين أنماط القيادة ونتائج اتخاذ القرار، يمكن للبحث تحديد الأنواع التي تعزز التعاون والابتكار والاستجابة للتغيير. قد تكون هذه النتائج بمثابة أساس لدراسة إضافية للعمليات التي تؤثر بها القيادة على اتخاذ القرار، وتشجيع التحقيقات الجديدة في كيفية قيام المؤسسات التعليمية بتعظيم أساليب القيادة لتعزيز الأداء العام والفعالية (Acciarini، 2021).

(4) إطار البحث المستقبلي:

تقدم هذه الدراسة نموذجًا أساسيًا للبحث المستقبلي حول القيادة في التعليم العالي، وخاصة في سياق المملكة العربية السعودية والمواقف الثقافية ذات الصلة. من خلال وصف العلاقة بين أنماط القيادة وعمليات صنع القرار، تخلق الدراسة منصة للدراسات الإضافية لفحص القضايا ذات الصلة، مثل تأثير القيادة على الأداء المؤسسي، ورضا أصحاب المصلحة، والنتائج التعليمية. قد يتوسع الأكاديميون في المستقبل على هذا النموذج لتحليل دراسات حالة معينة، وتقييم نجاح برامج تنمية القيادة المختلفة، أو فحص دور القيادة في دفع التغيير المؤسسي، وبالتالي تعزيز موضوع الإدارة التعليمية.

(5) رؤية حول تنمية القيادة:

قد توجه نتائج الدراسة إنشاء برامج تدريب قيادية مخصصة لمتطلبات الجامعات السعودية الخاصة. من خلال تقييم أنماط القيادة الأكثر نجاحًا في تعزيز نتائج صنع القرار الجيدة، يقدم البحث اقتراحات قائمة على الأدلة لتدريب القادة القادرين على إدارة تعقيدات إدارة التعليم العالي. تكمن هذه الأهمية العلمية في قدرتها على توجيه صناعات السياسات والقادة التعليميين في تصميم التدخلات المستهدفة التي تزرع ممارسات القيادة الفعالة، وتحسين عمليات صنع القرار في نهاية المطاف وتعزيز الأداء المؤسسي داخل المشهد التعليمي السعودي (Rae، 2020).

❖ الأهمية العملية

(1) تعزيز فعالية القيادة:

إن نتائج الدراسة لها آثار عملية على تعزيز فعالية قادة الجامعات في المملكة العربية السعودية. ومن خلال فهم كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على عمليات صنع القرار، قد يتبنى مديرو الجامعات طرقًا أكثر فعالية تتوافق مع متطلبات مؤسساتهم. على سبيل المثال، إذا ثبت أن القيادة التحويلية تسمح بنتائج أفضل في

صنع القرار، فقد يستثمر الإداريون في برامج تنمية القيادة التي تعزز هذه الصفات. وقد يؤدي هذا التطبيق العملي إلى زيادة الأداء المؤسسي، حيث يكون القادة الذين ينخرطون بنشاط مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين في وضع أفضل لحل الصعوبات وتنفيذ الابتكارات وخلق مناخ تعليمي جيد يشجع على إنجاز الطلاب (Syed، 2024).

(2) تحسين عمليات صنع القرار:

من خلال فحص تأثير أنماط القيادة المختلفة على صنع القرار، يقدم هذا البحث رؤى عملية لصقل إجراءات صنع القرار داخل المؤسسات السعودية. إن فهم أساليب القيادة التي تدعم التعاون والابتكار وإشراك أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى نشر أطر صنع القرار الأكثر شمولاً. على سبيل المثال، قد تتبنى الكليات إجراءات صنع القرار التشاركية التي تضم الأساتذة والموظفين والطلاب، مما يؤدي إلى نتائج أفضل وأكثر نجاحاً. إن هذا التركيز على تعزيز إجراءات صنع القرار لا يساعد فقط على الكفاءة التشغيلية للجامعات، بل إنه يطور أيضاً ثقافة المساءلة والانفتاح التي تعود بالنفع على المجتمع الأكاديمي بأكمله (Bimshas، 2023).

(3) توجيه تطوير السياسات:

قد تساعد الرؤى المكتسبة من هذا البحث صناعات السياسات في تصميم السياسات التعليمية التي تدعم ممارسات القيادة الناجحة داخل المؤسسات السعودية. من خلال دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وصنع القرار، قد يضع صناعات السياسات أطراً تعزز تبني مناهج القيادة الشاملة والتحويلية. قد تؤثر هذه النصيحة على أنشطة التدريب والتطوير للقادة الحاليين والمحتملين في التعليم العالي، مما يضمن إعدادهم بالمهارات والمعرفة المطلوبة لإدارة تعقيد الإدارة التعليمية المعاصرة. قد تساعد مثل هذه التطورات السياسية في نهاية المطاف في تحسين العام للنظام التعليمي السعودي، بما يتماشى مع التطلعات الوطنية (Aljendan، 2024).

4) تأسيس ثقافة مؤسسية إيجابية:

قد تساعد نتائج الدراسة مديري الجامعات في تأسيس ثقافة مؤسسية إيجابية تدعم التعاون والإبداع والتحسين المستمر. من خلال الاعتراف بدور أنماط القيادة في تأسيس ثقافة تنظيمية، قد يطور الإداريون عمداً جوّاً يعزز التنوع والمحادثة المفتوحة. إن تطبيق تقنيات القيادة التي تعزز المشاركة وتحترم الآراء المختلفة قد يعزز مشاركة الموظفين وسعادتهم، مما يؤدي إلى زيادة الاحتفاظ بهم والمعنويات العامة. إن هذا التركيز على إنشاء ثقافة داعمة لا يساعد الأكاديميين والموظفين فحسب، بل ينتج أيضاً بيئة أكثر ثراءً للطلاب، مما يساعد في أدائهم الأكاديمي ونموهم الشخصي (Farhan، 2024).

5) دعم أنشطة التخطيط الاستراتيجي:

إن فهم تأثير أنماط القيادة على عمليات صنع القرار قد يقدم مساعدة مفيدة لأنشطة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات السعودية. يمكن للقادة الذين يدركون تأثيرات أسلوب قيادتهم على صنع القرار اتخاذ قرارات أكثر استنارة عند تحديد الأهداف والغايات المؤسسية. من خلال دمج التقنيات التعاونية والتشاركية في التخطيط الاستراتيجي، قد تضمن الجامعات تضمين وجهات نظر متعددة، مما يؤدي إلى استراتيجيات أكثر قوة واستدامة للنمو والتطوير المؤسسي. قد تؤدي هذه الأهمية العملية في نهاية المطاف إلى زيادة قدرة الجامعة على التكيف مع البيئات التعليمية المتغيرة وتلبية المتطلبات المتطورة للطلاب والمجتمع (Sfantou، 2017).

3.1 أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تقييم تأثير أنماط القيادة المختلفة على عمليات صنع القرار داخل المؤسسات السعودية. وتشمل الأهداف الرئيسية تحديد أنماط القيادة السائدة بين مديري الجامعات، وقياس تأثيرها على نتائج صنع القرار، والتحقيق في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، يحاول البحث

تقديم اقتراحات لزيادة فعالية القيادة في التعليم العالي، وتطوير ثقافة التعاون، وربط ممارسات القيادة بالأهداف التعليمية الوطنية المعبر عنها في رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

(1) تحديد أنماط القيادة السائدة:

يعد تحديد أنماط القيادة الأكثر بروزًا بين مديري الجامعات في المملكة العربية السعودية أحد الأهداف الرئيسية لهذا البحث. من خلال إجراء استطلاعات ومقابلات مع المعلمين والموظفين، تهدف الدراسة إلى تصنيف أنماط القيادة المختلفة، مثل التحويلية، والمعاملات، والاستبدادية، والمشاركة. يعد فهم الأنماط السائدة في هذا الإطار التعليمي المعين أمرًا حيويًا، لأنه يوفر إطارًا لفحص فعاليتها في عمليات صنع القرار. لا يساعد إجراء التعريف هذا في تحديد خط الأساس للدراسة اللاحقة فحسب، بل يعمل أيضًا كخطوة حيوية للمؤسسات التي تتطلع إلى تحليل فعالية قيادتها وإجراء التعديلات اللازمة.

(2) تقييم التأثير على نتائج صنع القرار:

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل تأثير أنماط القيادة المعترف بها على نتائج صنع القرار في المؤسسات السعودية. يستلزم هذا التقييم تقييم كيفية تأثير الأنماط المختلفة على متغيرات صنع القرار الرئيسية، مثل السرعة والشمول والفعالية. من خلال تقييم دراسات الحالة الفردية أو حالات الاختيارات المتخذة في ظل أنماط القيادة المختلفة، قد يقيم البحث روابط بين أساليب القيادة وجودة النتائج. هذا الغرض حيوي لفهم أنماط القيادة التي تعزز اتخاذ القرار بشكل أفضل وقد يكون بمثابة مفهوم إرشادي للمسؤولين الذين يحاولون تحسين عمليات صنع القرار وتعزيز الأداء المؤسسي.

(3) فحص العلاقة بالأداء المؤسسي:

الغرض المهم الآخر هو دراسة العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المؤسسي العام. يستلزم هذا تقييم كيفية تأثير الأساليب المختلفة للقيادة على العديد من مقاييس الأداء، بما في ذلك سعادة الطلاب، ومشاركة

أعضاء هيئة التدريس، وإنتاجية البحث، والجودة الأكاديمية الشاملة. إن فهم هذه الصلة قد يساعد المسؤولين الجامعيين على فهم العواقب الأكبر لقراراتهم القيادية. ومن خلال إقامة روابط واضحة بين ممارسات القيادة والنتائج المؤسسية، تهدف الدراسة إلى تقديم حجة مقنعة لتبني أنماط قيادية فعّالة لا تعمل على تعزيز عملية اتخاذ القرار فحسب، بل تساهم أيضًا في تحقيق الأهداف المؤسسية الاستراتيجية والتوافق مع الأهداف التعليمية الوطنية.

(4) تقديم توصيات لتحسين القيادة:

استنادًا إلى النتائج، يعزز البحث تقديم اقتراحات عملية لتعزيز فعالية القيادة في المؤسسات السعودية. وسوف تركز هذه الاقتراحات على نتائج الدراسة وقد تشمل أساليب لبرامج التدريب والتطوير، وجهود الإرشاد، وتعزيز إجراءات صنع القرار التشاركي. والغرض من ذلك هو تثقيف قادة الجامعات بالمهارات والمعرفة اللازمة لتبني أنماط قيادية أكثر فعالية تعمل على زيادة عمليات صنع القرار. ومن خلال تقديم رؤى عملية، يسعى البحث إلى المساهمة في التنمية المهنية للقادة الحاليين والمحتملين في التعليم العالي، وبالتالي تعزيز بيئة تعليمية أكثر ديناميكية واستجابة.

(5) تعزيز ثقافة التعاون:

يحاول البحث أيضًا بناء ثقافة التعاون داخل المؤسسات السعودية من خلال التأكيد على أهمية أنماط القيادة الشاملة. من خلال تسليط الضوء على مزايا اتخاذ القرار التشاركي والتواصل المفتوح، تهدف الدراسة إلى إلهام المسؤولين الجامعيين لتبني مناهج تعاونية تشمل الأكاديميين والموظفين في عملية صنع القرار. هذا الهدف حيوي لتنمية الشعور بالمجتمع والغرض المشترك داخل المؤسسات، مما قد يؤدي إلى ارتفاع معنويات الموظفين، والمزيد من الإبداع، وتحسين الإنجازات الأكاديمية. من خلال زيادة التعاون، تهدف الدراسة إلى المساهمة في زيادة مشاركة وتحفيز موظفي الجامعة، مما يعزز في نهاية المطاف التجربة التعليمية لجميع أصحاب المصلحة.

6) مواءمة ممارسات القيادة مع الأهداف الوطنية:

وأخيرًا، يحاول البحث دمج ممارسات القيادة الجامعية مع الأهداف التعليمية الوطنية المنصوص عليها في رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويستلزم هذا الهدف تحليل كيفية تعزيز أنماط القيادة الحالية وعمليات صنع القرار للأغراض الأوسع نطاقًا للإصلاح التعليمي والتنويع الاقتصادي وإنشاء مجتمع قائم على المعرفة. ومن خلال التحقيق في الطرق التي قد تساهم بها القيادة الناجحة في تحقيق هذه الأهداف الوطنية، تهدف الدراسة إلى تقديم خارطة طريق لقادة الجامعات لتبني استراتيجيات تربط ممارساتهم المؤسسية بالبيئة التعليمية المتنامية في المملكة العربية السعودية. وهذا التوافق أمر حيوي لضمان أن تلعب الجامعات دورًا رئيسيًا في نمو الأمة وتساهم في تحقيق رؤية 2030.

4.1 تساؤلات الدراسة:

❖ السؤال الرئيسي

كيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة على عمليات صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية؟

❖ الأسئلة الفرعية

- 1) كيف تؤثر أنماط القيادة الشائعة بين مديري الجامعات على كفاءة صنع القرار؟
- 2) كيف يؤثر أسلوب القيادة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عملية صنع القرار؟
- 3) كيف ترتبط أنماط القيادة المختلفة بالنجاح العام للجامعات السعودية؟
- 4) كيف يمكن ربط أنماط القيادة بالأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030؟
- 5) كيف تؤثر آراء الأكاديميين والموظفين حول أنماط القيادة على مواقفهم تجاه التغييرات المؤسسية؟

5.1 فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية

تؤثر أنماط القيادة المختلفة بشكل كبير على عمليات صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل المؤسسات السعودية.

❖ الفرضيات الفرعية

(1) تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على كفاءة صنع القرار في الجامعات السعودية

تزعم هذه الفرضية أن القادة التحويليين، المعروفين بقدرتهم على إلهام وتشجيع الأشخاص من حولهم، يلعبون دورًا حيويًا في تعزيز كفاءة عمليات صنع القرار داخل المؤسسات. يتم تعريف القيادة التحويلية من خلال التركيز على الرؤية والعمل الجماعي وتنمية أعضاء الفريق. يعزز هؤلاء القادة جودًا يشعر فيه الأساتذة والموظفون بالتقدير والمشاركة، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فعالية. من خلال تعزيز التفكير الإبداعي وتنمية الشعور بالهدف المشترك، يساعد القادة التحويليون مؤسساتهم على التكيف مع المشاكل واستغلال الفرص بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج تعليمية أعلى.

(2) تعمل القيادة التشاركية على تحسين مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عملية صنع القرار

تزعم هذه الفرضية أن القيادة التشاركية، التي تستلزم طلب المدخلات والمشاركة من المعلمين والموظفين، تعزز بشكل كبير مشاركتهم في عملية صنع القرار. يخلق القادة الذين يستخدمون نهجًا تشاركيًا مكان عمل شامل حيث يشعر أعضاء الفريق باحترام أفكارهم ورؤاهم. لا تعمل هذه المشاركة على تمكين الأساتذة والموظفين فحسب، بل تؤدي أيضًا إلى اتخاذ قرارات أكثر اكتمالاً واستنارة، حيث يتم النظر في مجموعة متنوعة

أكبر من وجهات النظر والخبرات. وبالتالي، من المرجح أن تتوافق الخيارات المتخذة من خلال القيادة التشاركية مع احتياجات وتوقعات مجتمع الجامعة، مما يعزز الشعور بالملكية والالتزام بين أصحاب المصلحة.

(3) تؤثر القيادة الاستبدادية سلبيًا على جودة نتائج صنع القرار

تزعم هذه الفرضية أن القيادة الاستبدادية، التي تركز السلطة وتتجاهل أو تتجاهل عادةً مدخلات الأساتذة والموظفين، قد يكون لها عواقب ضارة على جودة نتائج صنع القرار في الإدارة التعليمية. عندما يتخذ المسؤولون التنفيذيون خيارات أحادية الجانب دون مراعاة المتأثرين، فقد تكون النتيجة عدم التوافق بين الأنشطة الإدارية والمتطلبات الحقيقية لمجتمع الجامعة. قد يؤدي هذا الافتقار إلى المشاركة إلى انخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الثقة، وفي النهاية أداء مؤسسي أدنى، لأن الخيارات قد لا تمثل واقع وتعقيدات البيئة التعليمية. من خلال استكشاف هذه الديناميكية، يحاول البحث التأكيد على أهمية الأساليب التعاونية على الميول الاستبدادية في خلق عملية صنع قرار ناجحة.

(4) يتم تعديل الارتباط بين أنماط القيادة والأداء المؤسسي من خلال مدى شمولية صنع القرار.

تزعم هذه الفرضية أن كفاءة أنماط القيادة المختلفة في تعزيز الأداء المؤسسي تتحدد بمقدار الشمولية في عمليات صنع القرار. وعلى وجه التحديد، يعتقد الباحثون أنه في ظل الظروف التي تتسم بدرجات عالية من الشمولية، حيث يشارك الأساتذة والموظفون بنشاط في صنع القرار، فإن أنماط القيادة التحويلية والتشاركية من المرجح أن تحقق نتائج مؤسسية مواتية. وعلى النقيض من ذلك، قد تؤدي أنماط القيادة الاستبدادية إلى مؤشرات أداء ضعيفة عندما تكون الشمولية ضئيلة. ومن خلال دراسة هذا الرابط، يعزز البحث تقديم رؤى حول الكيفية التي قد يعزز بها تشجيع الشمولية تأثير القيادة الفعالة على الأداء المؤسسي، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى قيادة قادة الجامعات نحو أفضل الممارسات في صنع القرار.

(5) أنماط القيادة التي تتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تعزز عملية صنع القرار بشكل

أكثر فعالية في المؤسسات.

تفترض هذه الفرضية أن أنماط القيادة التي تتصل بأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 - مثل الابتكار والتعاون والمشاركة المجتمعية - تعزز فعالية عمليات صنع القرار داخل المؤسسات. من المرجح أن يتخذ القادة الذين يتبنون هذه المبادئ بنشاط خيارات تعزز أهداف مؤسساتهم وفقًا للأهداف الوطنية، وخاصة فيما يتعلق بتعزيز جودة التعليم ودعم البحث وإعداد الطلاب للاقتصاد القائم على المعرفة. من خلال استكشاف كيفية تأثير توافق القيادة مع رؤية 2030 على عملية صنع القرار، يهدف البحث إلى التأكيد على ضرورة القيادة الاستراتيجية في التعامل مع البيئة التعليمية النامية في المملكة العربية السعودية وتحقيق نتائج مؤسسية مستهدفة.

6.1 الدراسات السابقة:

استكشف هذا البحث تأثير أساليب صنع القرار لدى مديري المدارس والقيادة التعليمية على ثقافة المدرسة، كما لاحظها المعلمون في قسم المدارس في مدينة إيلويلو، الفلبين. باستخدام نهج وصفي ارتباطي وعينة عشوائية طبقية، قام 350 معلمًا بتقييم أساليب صنع القرار لدى مديري مدارسهم ومستويات القيادة التعليمية والثقافة المدرسية السائدة. أظهرت النتائج أن غالبية أسلوب صنع القرار المخطط بين مديري المدارس، مع عدم وجود فروق كبيرة بين التركيبة السكانية للمعلمين. اعتُبرت جودة القيادة التعليمية عمومًا ممتازة للغاية، في حين نشأت الفروق اعتمادًا على مستوى المدرسة وخبرة المعلم. في حين لم يتم تحديد ثقافة المدرسة السائدة صراحةً، تم الكشف عن فروق كبيرة اعتمادًا على مستوى المدرسة ومدة الخدمة. ومن المهم أن أنماط صنع القرار والقيادة التعليمية أثبتت أنها تؤثر بقوة على ثقافة المدرسة، مما يؤكد على الدور الأساسي لمديري المدارس في بناء بيئة تعليمية جيدة وناجحة. يؤكد البحث على أهمية تقنيات القيادة المرتبطة بالسياق واتخاذ القرارات التعاونية في بناء ثقافة مدرسية مواتية (Guillergan، 2024).

يهدف هذا الباحث (Alghamdi، 2024) إلى إظهار دور نهج القيادة الخضراء في تنمية ريادة الأعمال المستدامة في الجامعات السعودية من وجهة نظر المتخصصين في القيادة التربوية. كما استكشف البحث

المشكلات التي تواجه الجامعات السعودية في تنفيذ استراتيجية القيادة الخضراء وطرح أفكارًا لتعزيز تنفيذ القيادة الخضراء في الجامعات السعودية. ووفقًا لهذا البحث، فإن القيادة الخضراء هي استراتيجية تركز على التشريعات المؤيدة للبيئة، وتقدم مبادرات مستدامة، وتدفع المتابعين نحو بيئة خضراء، وتزيد من إبداعهم الأخضر المستدام. تم تطبيق أسلوب نوعي، حيث أجريت مقابلات مع 13 خبيرًا في القيادة التربوية من المؤسسات السعودية الراسخة والناشئة. وتم استخدام برنامج NVivo لتقييم البيانات. ومن وجهة نظر خبراء القيادة التربوية، أشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية القيادة الخضراء تلعب دورًا مهمًا في تحقيق ريادة الأعمال المستدامة في الجامعات السعودية في العديد من المجالات، مثل التدريب؛ التدريس؛ البحث والتطوير والابتكار؛ خدمة المجتمع؛ البنية التحتية والمعدات التعليمية؛ المعاملات الإدارية؛ التكنولوجيا؛ الصيانة والسلامة؛ وإدارة المخاطر. كما أظهر التقرير أهم ثلاث مشكلات تواجهها المؤسسات السعودية في تنفيذ استراتيجية القيادة الخضراء: التنظيم والإدارة، والتمويل، والثقافة. كما قدم المختصون مجموعة من المقترحات لإنشاء تطبيقات القيادة التعليمية في الجامعات السعودية، وأخيرًا، يوصي البحث بتنفيذ القيادة التعليمية كتقنية مهمة لتحقيق القيادة التعليمية في المؤسسات السعودية القائمة والمتنامية. الكلمات المفتاحية: قيادة التعليم العالي، الجامعة الريادية، الاستدامة، متخصصو القيادة التعليمية، الطريقة النوعية، برنامج NVivo.

الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الارتباط المهم بين أنماط القيادة وصنع القرار. ترتبط الأطر المؤسسية وأنواع القيادة بأنماط صنع القرار. تصميم الدراسة: استخدمت هذه الدراسة نهج البحث النوعي. تم الحصول على البيانات حول صنع القرار وأنماط القيادة من المشاركين من خلال مقابلة شبه منظمة. المنهجية: للحصول على معلومات من المشاركين حول القيادة وصنع القرار، تم اعتماد مقابلة شبه منظمة. أجريت المقابلات مع اثنين من رؤساء الأقسام من جامعة RNB Global، بيكانير النتائج: تكشف نتائج الدراسة أنه على الرغم من عدم الوضوح من حيث المبدأ، فإن صنع القرار وأنماط القيادة لهما ارتباط وثيق في الممارسة العملية. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة التشاركية وصنع القرار الاستشاري هما أكثر أنماط القيادة وصنع

القرار تفضيلاً. وفي الختام، استفادت علاقة الرئيس والمرؤوس وأداء الموظف بشكل كبير من هذه الشراكة المثالية إلى حد ما (Kaur، 2024).

كان الغرض من هذا دراسة (Albeshir، 2024) هو تحليل الوضع الحالي لممارسة القيادة الخدمية في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال مراجعة الأدبيات. وضعت الدراسة معايير دقيقة لاختيار الأدبيات لضمان موثوقية البحث. تم النظر في إجمالي 28 منشورًا تمت مراجعته من قبل الأقران نُشر في المجلات الأكاديمية بين عامي 2016 و2023 لهذه الدراسة. بحثت هذه المقالات في ممارسة القيادة الخدمية في المدارس والجامعات السعودية. توصل البحث إلى استنتاجات مختلفة: جميع الأبحاث المنشورة حول القيادة الخدمية في المؤسسات التعليمية السعودية كمية وتعتمد في المقام الأول على الاستبيانات كتقنية لجمع البيانات. معظم الأبحاث وصفية أو ارتباطية أو تحليلية، مع عدم وجود دراسات نوعية تستخدم المقابلات. علاوة على ذلك، تباينت جوانب القيادة الخدمية في جميع الدراسات المشمولة، ولوحظ أن الباحثين صمموا الاستبيانات بدلاً من الاعتماد على الاستبيانات المعروفة بالفعل. أول بحث منشور حول القيادة الخدمية في المؤسسات التعليمية السعودية حدث في عام 2016. أشارت الدراسة إلى أن معظم الأبحاث حول القيادة الخدمية في المؤسسات التعليمية السعودية أجريت في المدارس والكليات الحكومية وليس الخاصة. كما كشف الاستطلاع أن درجة ممارسة القيادة الخدمية في المدارس والمؤسسات السعودية مرتفعة بشكل عام، وقدم التقرير عدة اقتراحات.

إن اتخاذ القرارات الأخلاقية في القيادة التربوية يشكل جزءاً حيوياً من إرساء حوكمة ناجحة وخلق جو مدرسي لطيف. إن الرؤى المأخوذة من علماء المسلمين تقدم وجهات نظر مفيدة حول المبادئ الأخلاقية التي توجه القادة في البيئات التعليمية. يحلل هذا البحث القضايا الأخلاقية وعمليات اتخاذ القرار المتأثرة بالتعاليم الإسلامية بين القادة التربويين. تهدف دراسة (Setiawan، 2024) إلى استكشاف كيفية تأثير وجهات نظر علماء المسلمين على أساليب اتخاذ القرار الأخلاقي في القيادة التربوية. تحاول التحقيق في الأطر الأخلاقية التي تدعمها التعاليم الإسلامية وتطبيقها في البيئات التعليمية الحديثة. يتبنى هذا البحث أسلوب مراجعة الأدبيات للتحقيق

في الأوراق الأكاديمية والكتب والنصوص الإسلامية التي تسلط الضوء على المفاهيم الأخلاقية ذات الصلة بالقيادة التربوية. تركز الدراسة على الجمع بين المواد الموجودة وتقييمها لتحديد الموضوعات والأفكار والممارسات الأساسية التي يدعمها علماء المسلمين في التأثير على اتخاذ القرارات الأخلاقية بين قادة المدارس. تكشف النتائج أن علماء المسلمين يؤكدون على مفاهيم مثل العدل والرحمة والصدق والمسؤولية باعتبارها أساسية للقيادة الأخلاقية في التعليم. تعتمد إجراءات اتخاذ القرار الأخلاقي على التعاليم الإسلامية التي تعزز رفاهية أصحاب المصلحة، والعدالة في نتائج القرار، والتوافق مع المبادئ الأخلاقية. توفر رؤى المفكرين الإسلاميين رؤى معقدة تعزز المحادثات الحالية حول القيادة الأخلاقية والحوكمة في البيئات التعليمية.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الأسس النظرية لهذا البحث إلى أطر عمل مختلفة معروفة تحلل ديناميكيات القيادة وصنع القرار داخل الإدارة التعليمية. وتشمل هذه الأطر نظريات القيادة ونماذج صنع القرار وبيئة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. إن فهم هذه الآراء النظرية أمر حيوي لتقييم كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على عمليات صنع القرار في الجامعات. من خلال دمج الأفكار من نظريات مختلفة، يهدف البحث إلى إعطاء فهم شامل للعلاقة بين القيادة وصنع القرار والنجاح المؤسسي. كما أن هذا الأساس النظري يزود عملية الدراسة وتفسير البيانات بالمعلومات، مما يتيح فحصاً دقيقاً لمواضيع البحث.

(1) نظرية القيادة التحويلية:

تزعم نظرية القيادة التحويلية، التي أنشأها بيرنز (1978) ثم صقلها باس (1985)، أن القادة العظماء يلهمون ويحفزون شعبيهم لتحقيق إنجازات ملحوظة وتشجيع التغييرات الكبرى داخل الشركات. في سياق إدارة المدرسة، ينشئ القادة التحويليون رؤية مشتركة، ويعززون التعاون الجماعي، ويبنون جواً شاملاً يدعم الإبداع. من خلال التأكيد على أهمية بناء العلاقات والنمو الشخصي، تقدم هذه النظرية منظوراً يمكن من خلاله دراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على عمليات صنع القرار في المؤسسات السعودية. من المرجح أن ينشئ القادة

الذين يتبنون هذا النهج جؤًا مواتيًا لاتخاذ القرارات التشاركية، مما يعزز الأداء المؤسسي الإجمالي (Cherry، 2024).

(2) نظرية القيادة التبادلية:

على النقيض من القيادة التحويلية، تركّز نظرية القيادة التبادلية على التجارة بين القادة والأتباع. يمنح القادة الحوافز أو العقوبات اعتمادًا على أداء مرؤوسهم. قد تحقق هذه الطريقة، التي تتميز بأطر وتوقعات واضحة، أهدافًا قصيرة الأجل بكفاءة، ولكنها قد تفتقر إلى العمق التحفيزي للقيادة التحويلية. في إدارة المدرسة، قد يقدر القادة التبادليون الكفاءة والامتثال للمعايير المعمول بها، مما قد يؤثر على عمليات صنع القرار. في حين أن هذا النهج قد يعزز الأداء التشغيلي، إلا أنه قد يحد أيضًا من الإبداع والتعاون، خاصة إذا شعر الأكاديميون والموظفون بتجاهل رأيهم. يعد فهم هذه العلاقة أمرًا بالغ الأهمية لتقييم أداء القيادة في المؤسسات السعودية (Kanyike، 2024).

(3) نظرية القيادة الظرفية:

تنص نظرية القيادة الظرفية، التي ابتكرها هيرسي وبلانشارد، على أن القيادة الناجحة تعتمد على الظروف ونضج الأتباع. وتسلط هذه الفكرة الضوء على ضرورة قيام القادة بتعديل نهجهم اعتمادًا على السيناريو واستعداد فريقهم. وفي سياق المؤسسات السعودية، يجب على القادة التعامل مع مشاكل متنوعة ودرجات متفاوتة من مشاركة أعضاء هيئة التدريس. ومن خلال الاستفادة من النهج الظرفي، قد يعزز المسؤولون الجامعيون عمليات صنع القرار من خلال اختيار أسلوب القيادة الأكثر فعالية لكل وضع محدد. تساعد هذه المرونة القادة على التكيف بشكل فعال مع متطلبات فرقهم والمنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج أكبر (Kenton، 2024).

(4) نماذج صنع القرار:

تقدم نماذج صنع القرار المختلفة، مثل نموذج صنع القرار العقلاني، ونموذج العقلانية المحدودة، ونموذج سلة المهمات، أطراً مفيدة لفهم كيفية اتخاذ الخيارات داخل الشركات. توضح هذه النماذج التعقيدات المتأصلة في عمليات صنع القرار، بما في ذلك تأثير التحيزات المعرفية، وتوافر المعلومات، وثقافة الشركات. في السياقات التعليمية، قد تتعقد عملية اتخاذ القرار أحياناً بسبب المصالح المتضاربة والموارد المحدودة والتأثيرات الخارجية. ومن خلال تقييم هذه النماذج في سياق المؤسسات السعودية، قد يوضح البحث كيف تتفاعل أنماط القيادة مع عمليات اتخاذ القرار، مما يؤثر على جودة المخرجات وكفاءة التنفيذ (Khatun، 2024).

(5) نظرية الثقافة التنظيمية:

تؤكد نظرية الثقافة التنظيمية على القيم والمواقف والأعراف المشتركة التي تؤثر على السلوك داخل الكيان. في الجامعات السعودية، قد تؤثر الثقافة التنظيمية الحالية بشكل كبير على أنماط القيادة وعمليات اتخاذ القرار. على سبيل المثال، قد تنتج الثقافات التي تقدر التعاون والإبداع أنماط قيادة تشاركية، في حين قد تؤدي الثقافات الأكثر تسلسلاً إلى اتخاذ قرارات استبدادية. من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات القيادة، قد يقدم البحث رؤى حول كيفية تأثير العناصر الثقافية على فعالية اتخاذ القرار في الإدارة التعليمية. هذه المعرفة ضرورية لتصميم استراتيجيات لربط ممارسات القيادة بالصفات الثقافية المقصودة للمنظمة (Adiguzel، 2018).

(6) نظرية إدارة التغيير:

تدرس نظرية إدارة التغيير العمليات والأساليب التي تتبناها الشركات لتجاوز التغييرات وتنفيذ المشاريع الجديدة. وفي سياق الجامعات السعودية، حيث تحدث الإصلاحات التعليمية وأنشطة التحديث، فإن القيادة القوية ضرورية لتعزيز التحول الناجح. ويؤكد هذا النهج على أهمية التواصل ومشاركة أصحاب المصلحة ومعالجة معارضة التغيير. ومن خلال تنفيذ مفاهيم إدارة التغيير، قد يعمل قادة الجامعات على

تحسين عمليات صنع القرار لديهم، وضمان اتخاذ الخيارات بشكل جماعي وإشراك أصحاب المصلحة في تنفيذ التغييرات. إن فهم هذه العمليات أمر حيوي لبناء مناخ مواتٍ للنمو والتطوير المؤسسي (Phillips، 2022).

(7) العوامل السياقية في التعليم العالي:

إن البيئة الاجتماعية والسياسية والثقافية الخاصة بالمملكة العربية السعودية لها تأثير رئيسي في تحديد أنماط القيادة وعمليات صنع القرار في الكليات. تؤثر عوامل مثل السياسة التعليمية الوطنية، والمعايير الثقافية، والمواقف الاقتصادية على كيفية تعامل القادة مع مناصبهم والتفاعل مع الأساتذة والموظفين. ومن خلال معالجة هذه الجوانب السياقية، قد يعطي البحث رؤية شاملة لكيفية اختلاف القيادة وصنع القرار في الجامعات السعودية عن تلك الموجودة في الأنظمة التعليمية الأخرى. ويعد هذا الفهم السياقي أمراً بالغ الأهمية لصياغة اقتراحات وتكتيكات فعالة تتوافق مع المتطلبات والصعوبات الفريدة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي السعودية.

8.1 المنهجية وطرق البحث:

سيطبق نهج هذه الدراسة مجموعة متنوعة من مناهج البحث الكمي، مع التركيز بشكل خاص على الاستطلاعات والتحليلات الإحصائية لتقييم تأثير أنماط القيادة على عمليات صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل المؤسسات السعودية. وتوضح الأقسام التالية الإجراءات والتقنيات التحليلية المحددة التي سيتم استخدامها في هذا البحث.

(1) الاستبيانات:

سيستخدم البحث الاستبيانات المنظمة كأداة رئيسية لجمع البيانات للحصول على رؤى من المعلمين والموظفين والإداريين في المؤسسات السعودية. وتهدف هذه الاستبيانات إلى جمع المعلومات حول وجهات نظر أنماط القيادة وعمليات صنع القرار والرضا العام عن الإجراءات الإدارية. وستحتوي الاستبيانات على أسئلة

مغلقة تسمح بالتحليل الكمي، فضلاً عن بعض الأسئلة المفتوحة لإعطاء رؤى نوعية. ومن خلال توزيع هذه الاستبيانات على العديد من الكليات، يهدف المشروع إلى توفير عينة تمثيلية من الردود، مما يسمح بالتحقيق الكامل في الروابط بين أنماط القيادة وعمليات صنع القرار.

(2) تحليل البيانات الكمية:

بمجرد الحصول على البيانات، سيتم إجراء تحليل البيانات الكمية باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو R. ستضمن هذه الدراسة إحصاءات وصفية لوصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين وآرائهم حول القيادة واتخاذ القرار. سيتم تطبيق الأساليب الإحصائية الاستدلالية، مثل اختبارات t، وتحليل التباين، وتحليل الانحدار، لإيجاد ارتباطات مهمة بين أنماط القيادة المختلفة ونتائج اتخاذ القرار. تمكن هذه التقنية الكمية من تقييم الاتجاهات والأنماط داخل البيانات، مما يعطي أدلة فعلية لدعم افتراضات الدراسة.

(3) نمذجة البيانات:

سيتم استخدام أساليب نمذجة البيانات لإنشاء إطار لدراسة الروابط بين أنماط القيادة وعمليات اتخاذ القرار. يمكن تطبيق نمذجة المعادلات البنوية (SEM) لفحص الروابط المتوقعة بين المتغيرات، مما يسمح بتقييم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. تقدم هذه الطريقة صورة شاملة لكيفية تأثير أنماط القيادة المتنوعة على نتائج اتخاذ القرار مع مراعاة أي عوامل وسيطة أو معتدلة. من خلال تطبيق نمذجة البيانات، قد يظهر البحث بشكل بياني الارتباطات بين المكونات، مما يعزز من إمكانية تفسير النتائج.

(4) التحليل الفعال:

يتضمن التحليل الفعال مراجعة شاملة للحقائق لاستخراج رؤى مفيدة. وهذا لا يستلزم التحليل الإحصائي فحسب، بل يستلزم أيضاً تفسير البيانات في ضوء الأدبيات الحالية حول القيادة وصنع القرار. سيركز البحث على تحديد الموضوعات والأنماط الرئيسية التي تظهر من البيانات، وخاصة فيما يتعلق بفعالية أنماط

القيادة المختلفة في التأثير على عمليات صنع القرار. سيستلزم البحث أيضًا مقارنة البيانات عبر المؤسسات المختلفة والمجموعات الديموغرافية لتحديد اتساق النتائج واكتشاف أي فروق ملحوظة.

(5) التحليل المتعدد المتغيرات:

سيتم تطبيق أساليب التحليل المتعدد المتغيرات لدراسة الارتباطات بين العديد من المتغيرات في وقت واحد. يمكن تطبيق تقنيات مثل تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المكونات، وتحليل المجموعات للتحقيق في العلاقات المعقدة بين أنماط القيادة، وعمليات صنع القرار، والجوانب الديموغرافية الأخرى. توفر هذه التقنية فهمًا أكثر تطورًا لكيفية تفاعل الجوانب المتعددة والمساهمة في نتائج صنع القرار في الإدارة التعليمية. من خلال تطبيق التحليل المتعدد المتغيرات، قد تتمكن الدراسة من اكتشاف أنماط ورؤى مخفية قد لا تكون واضحة من خلال التحليل أحادي المتغير وحده، مما يؤدي إلى معرفة أكثر شمولاً لموضوع البحث.

9.1 أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة، سيتم تطبيق مزيج من مناهج البحث لجمع البيانات والحصول على معرفة كاملة بتأثير أنماط القيادة على عمليات صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل المؤسسات السعودية. سيتم استخدام الأدوات التالية:

(1) الاستبيانات:

ستكون الاستبيانات المنظمة بمثابة الطريقة الرئيسية لجمع البيانات الكمية. تهدف الاستبيانات إلى جمع وجهات نظر وخبرات المستجيبين حول أنماط القيادة وتأثيرها على عمليات صنع القرار داخل مؤسساتهم الفردية. سيتكون الاستبيان من أجزاء عديدة، بما في ذلك المعلومات الديموغرافية، وتقييم أسلوب القيادة (باستخدام المقاييس الموجودة مثل استبيان القيادة متعدد العوامل)، ومؤشرات فعالية صنع القرار. ستوفر الأسئلة المغلقة بيانات كمية، في حين ستمكن الأسئلة المفتوحة المستجيبين من شرح تجاربهم. سيتم تسليم

الاستبيانات عبر الإنترنت لمجموعة واسعة من المعلمين والموظفين والإداريين عبر مؤسسات سعودية متعددة، مما يضمن عينة متنوعة وتمثيلية للدراسة.

(2) المقابلات الشخصية:

بالإضافة إلى الاستبيانات، سيتم إجراء مقابلات شخصية شبه منظمة مع المشاركين المختارين لاكتساب رؤى نوعية أعمق حول تجاربهم مع عمليات القيادة وصنع القرار. ستسمح هذه المقابلات بإجراء استفسارات مفتوحة، مما يسمح للمستجيبين بمناقشة أفكارهم بعمق. من خلال التفاعل مع مجموعة أصغر من قادة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، قد يبحث البحث في تعقيدات كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على صنع القرار في إطار المؤسسات السعودية الخاصة. سيتم تسجيل المقابلات بالفيديو ونسخها وتقييمها موضوعيًا لاكتشاف الأنماط والرؤى المشتركة التي تكمل البيانات الكمية المكتسبة من الاستبيانات. سيعزز هذا المكون النوعي نتائج الدراسة ويعطي رؤية أكثر شمولاً للمشاكل المطروحة.

(3) تحليل الوثائق:

سيتم تنفيذ تحليل الوثائق كطريقة تكميلية للحصول على معلومات سياقية ورؤى تتعلق بأنماط القيادة وعمليات صنع القرار في المؤسسات السعودية. سيتضمن هذا التحقيق تقييم الوثائق المهمة مثل قواعد الجامعة والخطط الاستراتيجية ومحاضر الاجتماعات والتقارير الرسمية. ومن خلال تقييم هذه الأوراق، قد يكتسب البحث رؤى حول الإطار المؤسسي الذي تتم فيه عملية اتخاذ القرار وكيفية فهم القيادة وممارستها على مستويات مختلفة. كما سيساعد تحليل الوثائق في فهم التوافق بين القواعد المكتوبة والممارسات الحقيقية في الإدارة التعليمية، مما يوفر منظورًا كاملاً للعناصر المؤثرة في عمليات اتخاذ القرار. ستساعد هذه الأداة في تحديد البيانات من الاستطلاعات والمقابلات، مما يعزز مصداقية وقوة الدراسة بأكملها.

10.1 حدود الدراسة:

❖ الحدود البشرية:

سوف تركز الحدود البشرية لهذا البحث على الأشخاص الذين يعملون بشكل مباشر في الإدارة التعليمية للمؤسسات السعودية. ويشمل ذلك مسؤولي الجامعة مثل رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام، فضلاً عن الأعضاء الأكاديميين والموظفين الإداريين. وسوف يحاول اختيار المشاركين التقاط مجموعة متنوعة من الآراء والخبرات المحيطة بعمليات القيادة وصنع القرار. ومع ذلك، لن يشرك البحث الطلاب أو أصحاب المصلحة الآخرين (مثل المشرعين وأعضاء المجتمع) للحفاظ على التركيز المركّز على الأفراد الذين يعملون بشكل مباشر في عمليات الجامعة. ومن خلال تقليص الحدود البشرية، يهدف البحث إلى تقديم معرفة متعمقة حول كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على عملية صنع القرار في إطار إدارة الجامعة.

❖ الحدود الزمنية:

ستشمل الحدود الزمنية لهذه الدراسة نطاقاً زمنياً محدداً لجمع البيانات وتحليلها. وسوف يركز البحث على العام الدراسي الحالي، وتحليل أنماط القيادة الحديثة وعمليات صنع القرار داخل المؤسسات السعودية. وسيتم جمع البيانات على مدى فترة زمنية محددة، مثل بضعة أشهر، لضمان أن تمثل النتائج الممارسات والصعوبات الحالية. بالإضافة إلى ذلك، ورغم أن الدراسة قد تشير إلى أنماط تاريخية أو أبحاث سابقة لتأطير نتائجها، فإن التركيز الرئيسي سيبقى على ديناميكيات القيادة وصنع القرار في الإدارة التعليمية في الوقت الحاضر. وهذا التركيز الزمني أمر بالغ الأهمية لالتقاط التأثيرات والعواقب المباشرة لأنماط القيادة على عمليات صنع القرار استجابة للتطورات والإصلاحات الحالية في التعليم العالي السعودي.

❖ الحدود المكانية:

ستقتصر الحدود المكانية لهذا البحث على المؤسسات المختارة داخل المملكة العربية السعودية. ستحاول الدراسة أن تشمل مجموعة متنوعة من المؤسسات، بما في ذلك الجامعات العامة والخاصة، لإعطاء تقييم كامل لأنماط القيادة وعمليات صنع القرار في مختلف البيئات. ومع ذلك، لن يمتد التحقيق إلى المؤسسات الأجنبية أو الجامعات خارج المملكة العربية السعودية. من خلال التأكيد على السياق الوطني، قد تتناول الدراسة بشكل أفضل الجوانب الثقافية والسياسية والتعليمية المميزة التي تؤثر على القيادة وصنع القرار في المؤسسات السعودية. ستسمح هذه الحدود الجغرافية بالتحقيق المركّز في الصعوبات والإمكانيات الفريدة التي يعالجها الإداريون التعليميون في المنطقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: انماط القيادة

1.1.2 مفهوم القيادة

تشكل القيادة مصدراً للسلطة والتأثير بحيث أن دورها يعد أحد أهم الأدوار المتعلقة بمراكز بناء الجماعة في شتى المجالات، وتعتمد فعالية الجماعة والمنظمة إلى حد كبير على درجة توحيد أنشطة الجماعة والأفراد وتوجيههم نحو الأهداف المراد الوصول إليها في المنظمات، ولا يتم هذا الأمر دون وجود فرد ما في الجماعة يقوم بدور الموجه والقيادي من أجل تنمية الأفراد والا تحولت المنظمة إلى خليط غير متجانس من الأفراد والعدد والآلات. (خونده، 2024)

كما وتناول مفهوم القيادة على أنه ما يقوم به القائد في عملية صنع القرارات والأوامر والرقابة على المسؤولين من خلال الصلاحيات الرسمية وعن طريق التأثير على الآخرين وحثهم للتعاون بغية تحقيق الأهداف. (الحازمي، 2024)

كما عرف القيادة على أنها مبدأ المشاركة الجماعية نمط المشجع النمط الذي يقترح ولا يملى ولا يفرض، يترك للآخرين حرية الرأي ووضع البدائل ويراعي رغبات الآخرين متعاون مبدع ومبتكر ويعتبر المفهوم الشائع للقيادة في قدرة القائد على التأثير بالآخرين وعلى قدرة امتلاك القائد للمهارات بحيث يتمكن من تحقيق الأهداف المشتركة. (الدغل، 2023)

كما انها تعد عملية التأثير في سلوك الآخرين حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة وتعد عملية اجتماعية تسعى من خلالها للتأثير على أفعال الاشخاص، وسلوكياتهم، واتجاهاتهم الفكرية للعمل برغبة، لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

واعتبر القيادة بأنها العمل بديمومة للتأثير في العاملين واقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، تبعاً للنمط الذي يراه القائد فهو القادر على إزالة الخلافات وحل المشكلات بين أهداف الافراد واهداف المنظمة.(Muharma, 2021)

وان القيادة تشتمل على أي عمل يستوجب على الآخرين القيام به وانجازه وهي اسلوب يتخذه القائد للوصول للاهداف الواضحة للشركة كما يراها.(Arafa, 2020)

كما عرفت القيادة على أنها المقدرة على التأثير في الناس افراد وجماعات لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف معين، ويقصد بذلك القدرة على توجيه السلوك لتحقيق الاهداف المشتركة من خلال ايجاد التفاعل بين القائد والتابعين ويؤثر فيهم ويتأثر بهم ويشجعهم على التعاون والعمل بروحالفريق الواحد، مما يزيد من تماسك الجماعة وتحقيق رضا المرؤسين.(Al-Durki, 2019)

ويرى الباحث ان القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل جماعي مشترك وتستوجب هذه العملية أن يقوم الفرد ما بتوجيه أعضاء الجماعة لإنجاز عمل معين، لذلك فالقائد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء الجماعة بتنفيذ أوامره.(جاسم، 2021)

2.1.2 أهمية القيادة

لقد ادى كبر حجم الشركات الى الإهتمام بموضوع القيادة والسعي لجعل القائد مسؤولاً عن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وعن تنمية الإتصال بأكبر عدد ممكن من العاملين لتبقى هذه العملية مستمرة وتؤدي اغراضها، ولقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري الى القول بأن القيادة هي اساس العملية الإدارية وجوهرها، وانها مفتاح الإدارة وأن مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يطبق في كل معدات العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها للوصول الى اهدافها، وتكمن أهمية القيادة في أن القائد هو الذي يحدد اهداف الجماعة ويعلمها ويفسرها، وهو الذي يخطط اساليب العمل ويسعى للتنسيق

فيما بينها، وهو من ينظم العلاقات بين افراد الجماعة، وان القائد الإداري هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات. (Al-Jarrah, 2021)

يرى الباحث أن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، قال رسول الله - صل الله عليه وسلم -: اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم، والقيادة بالغة الأهمية وتزداد اذا كانت ذات خيال واسع وتمتلك الطاقة والإبداع الذي تستطيع معه أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي نفس الوقت القيادة الملتزمة بالنظم والتعليمات.

3.1.2 عناصر القيادة

من مجموعة التعاريف السابقة للقيادة يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة وهذه العناصر تتضح في ما يلي:

أ. لأتباع (المرؤوسين): إن التعامل مع المرؤوسين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه، إذ أن هناك شيء كامنا يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للمرؤوسين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالإتجاهات والأفكار التي يعيشها المرؤوسين وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي فالأفراد الأقدر تكيفا هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكا لأهدافها ومارمها .

ب. قوة التأثير: لا يمكن إنجاز القيادة بدون قوة أو سلطة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاحالقيادة يتعلق بكيفية إستخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد، ويقصد قدرة القائد على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازه بالقوة فهناك مصادر داخلية لقوة التأثير في الآخرين التي ترتكز عليها القيادة الإدارية والمتمثلة في:

1. قوة الخبرة: يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تتمثل في مستوى تعلمه، أو معارفه، أو تخصصه، أو مهنته، أو خبرته، حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة به من قبل المرؤوسين تعزز فيهم روح الإستجابة من قبلهم والخبرة قد تكون أحد الدلائل على إستمرارية بعض المديرين في مناصبهم ولفترات زمنية طويلة الأمد، والبارز أن الخبرة يمكن إكتسابها مع الوقت. (مرزوق، 2019)
2. قوة المرجعية: قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء بالشخص المعروف منهم بأنه المرجعية، فالمدير الذي يتمسك به مرؤوسيه ويخلصون له ولقيادته بعد مرجعاً لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص والتي تخول لهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم.
3. قوة الرؤية: إن القادة ذوي الرؤية يلهمون العاملين معهم ويحركون فيهم طاقاتهم الكامنة بما يجعل كل واحد منهم يشعر شعوراً ذاتياً قوياً بدور القائد وأهمية وجوده والعمل معه لأنه ضمانته في بقاء هذا الشعور القوي بالقدرة على الإنجاز (Muharma, 2021)
4. قوة الشرعية: تعتبر أولى الوسائل المستخدمة في الشركة وهي التأثير على المرؤوسين بإستخدام السلطة الممنوحة للقائد بحكم عمله والمركز الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للشركة وتعتبر هذه السلطة رسمية مشروعة، من خلالها يمكن للقائد توجيه الأفراد واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير وتحقق الإنجاز المطلوب، ومثل هذا التأثير يتوقف على مدى ما يتيح له المنصب من سلطات، فكلما زادت السلطات الممنوحة كلما زادت فرصه في: التأثير على المرؤوسين.
5. قوة المكافأة: هي قوة العطاء أو حجب حوافز مادية أو غير مادية ذات قيمة مقابل التأثير على الآخرين فالقائد مديراً أو رئيساً يسيطر على آلية توزيع التعويضات وتوزيع المهام والواجبات وباقي الحوافز والعطاءات، وبمقدار ما يكبر حجم هذه التعويضات والحوافز تزداد أهميتها وقيمتها بمقدار ما تزداد قوة المكافأة التي أعطيت لهؤلاء القادة.

6. قوة الإكراه: هي قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب فهي إستراتيجية لا يمكن الإستغناء عنها لأنها تثبت فعاليتها في تغيير السلوك والتأثير فيه، ويكون العقاب فعالا إذا إتصف بالحسم والسرعة والشدة النسبية، فالبطء في العقاب يزيد الهوة بين السلوك ونتائجه السلبية وبالتالي يقلل من ارتباط السلوك بهذه النتائج ويضعف من فعالية العقاب، فالعقاب الضعيف المتهاون يجعل العاملون يستهينون به ويتمادون في سلوكهم، ويزيد من فعالية العقاب بشرح وتفسير سبب العقاب وتوضيح السلوك المرغوب فيه الذي يجنب صاحبه العقاب.

ويرى الباحث أن هناك من يرفض التفريق بين الادارة والقيادة فإن اغلب علماء الادارة يرون ان الادارة شيء والقيادة شيء اخر، وهم يؤكدون على أن الادارة يجب أن تتسم بالبعد القيادي اذا أريد لها أن تكون فاعلة، ويرى بعضهم انه يمكن التمييز بين الادارة والقيادة.

4.1.2 مهارات القائد

تشير معظم الدراسات والأبحاث العلمية والتجريبية إلى أن القائد الناجح يتمتع بمعدل عال من المهارات التالية:

- (1) مهارة إلهام الآخرين: وهي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الاتصال مع أتباعه وإمكاناته اللغوية في الإقناع.
- (2) مهارة حل المشاكل وتسوية الخلافات: وهي مهارة تنبثق من قدرته على فهم السلوك الإنساني، ومتابعة أمور أتباعه، وتحديد أدوارهم، وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.
- (3) النضوج العاطفي: إن النضوج العاطفي يجعل سلوك القائد أكثر توازنا، فلا يتسارع في اتخاذ قراراته، ويحكم العقل والمنطق أكثر في تعامله مع أتباعه ومع الآخرين، ويميل إلى اعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم مما يعزز ثقتهم به والإلتفاف حوله. (Arafa, 2020)

4) القدرة على أخذ المبادرات أو المجازفات المحسوبة: تعتبر هذه القدرة أو المهارة من أهم العوامل التي توصل الشخص إلى القيادة وتعزز مكانته فالقائد لا يتنظر أن تفاجئه الأمور أو يتردد في مواجهة المشاكل والتحديات، وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية ويقظة عالية بالنسبة لمحيطه، وأن يكون مرنا ونشطاً في موقعه. (Al-Durki, 2019)

5) الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة: إن إيمان القائد برسائله المنبثقة عن موقعه لا ينحصر فقط في القرارات والتعليمات التي يصدرها ؛ بل بما يقدمه عملياً في هذا البعد، فالقائد يعني في نظر الأتباع القدرة في كل شيء، وهذا هو الرابط المقدس بين القائد والأتباع، إذ يجب أن يضحى أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته.

وكما ذكر السمادوني أن فعالية وكفاءة القيادة تتطلب توفر سمات معينة في القائد الناجح ومن أهم هذه السمات:

1. السمات الجسمية: حيث يكون المظهر الجسدي متميزاً، وأن القائد أميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من أتباعه.
2. السمات العقلية والمعرفية: يكون القائد أكثر تفوقاً من الأتباع في الذكاء العام العقلي -الاجتماعي - الوجداني)، ويميل القائد إلى أن يكون على ثقافة ومعرفة عالية، وأوسع أفقا، وأبعد نظراً، وأنفذ بصيرة، وعلى مستوى عال من الإدراك والتفكير، ويتميز بطلاقة لفظية قادراً على الحكم على الأشياء، سريعاً في اتخاذ القرارات.
3. السمات الانفعالية: يتصف القائد بالثبات والنضج الانفعالي، والقدرة على إدارة الذات وضبطها، وقوة الإرادة والثقة بالنفس
4. السمات الاجتماعية: يتسم القائد بتشجيع التعاون وبث الروح الإيجابية بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، كما أنه أقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة

مراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم منه وثقتهم في أنفسهم، ويتسم بمهارة اجتماعية، والقدرة على خلق روح معنوية عالية في الجماعة.

5. سمات أخرى المحافظة على الوقت، ومعرفة العمل والإلمام به والافتخار به، والأمانة وحسن السمعة، والتمتع بعادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والتواضع. (خونده، 2024)

5.1.2 أنماط القيادة

هنالك علاقة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالفائزون على تطوير منظمات الأعمال وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً، وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة، ففعالية القيادة تؤدي الى فعالية المنظمة والعكس صحيح والقيادة الناجحة هي التي تحتوي مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات، بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتناسب مع مع المواقف، كما ان اسلوب القائد يؤثر في سلوك العاملين، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك هناك عدة مؤثرات تؤثر في اختيار اسلوب القيادة المناسب، منها ما يتعلق بالمنظمة، وبعضها يتعلق بالمجتمع، وأخرى بالقائد والعاملين، والجزء الأخير يتعلق بطبيعة العمل، وتمثل انماط القيادة في مايلي: (Al-Jarrah, 2021)

أولاً: النمط الأوتوقراطي

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القياد بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك مع احداً مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة اسلوباً في العمل فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك. (جاسم، 2021)

تأخذ هذه القيادة اتجاهاً استبدادياً، وارغامياً وتسليطياً، ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد الإداري والأتباع والمناخ السائد، وذلك كما يلي:

القائد: يحدد بنفسه سياسة العمل كلياً ويملي خطواته وواجه نشاطه، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويعطي اوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء، ويقلل من الإتصال بين اعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية.

الأفراد: ينفذون الخطوات خطوة بصورة واضحة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل، واذا ترك القائد مكانه او تنحى حديث ازمة شديدة قد تؤدي الى انحلال الجماعة، أو انخفاض روحهم المعنوية.(مرزوق، 2019)

ثانياً: النمط الديموقراطي

يحد هذا النمط التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمؤوسيه .

ويمثل النمط الديمقراطي بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد اساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومؤوسيه التي تقوم على اشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على اشراك المؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمؤوسين الذين ترى انهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، ما يتيح للقائد الديموقراطي الوقت والجهد للإطلاع بالمهام القيادية الهامة.(الدغل، 2023)

6.1.2 المرتكزات الأساسية للنمط الديموقراطي:

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات تتمثل في:

(1) العلاقات الانسانية بين الفرد ومؤوسيه

تعني العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري، كما يعرف هي اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وإنتاجية عالية مع اشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والاجتماعية. (Al-Durki, 2019)

(2) المشاركة في المهام القيادية

المشاركة هي اندماج عقلي وعاطفي لشخص ما في موقف جماعي يشجعه على المساهمة في تحقيق اهداف الجماعة، وتحمل مسؤولية تحقيق هذه الأهداف، وتعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري دعوة القائد المرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول الى افضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية. (الحازمي، 2024)

(3) تفويض السلطة

لقد ادى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها الى تزايد الأعباء على عاتق القائد الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في التنظيم، ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة، وتعقد اعمالها وتشعب نشاطاتها، ادى الى تزايد مسؤوليات القيادة واصبح من اهم الاعباء التي تواجه القادة في العمل على سحب الواجبات اليومية والهامة في التنظيم، وليتاح له الوقت الكافي للإطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكلهم. (Arafa, 2020)

ثالثاً: النمط الحر

يتفق معظم كتاب الإدارة على ان اسلوب القيادة الحرة يشترك مع النمطين الآخرين للقيادة الإدارية الديمقراطية والاتوقراطي في انه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم،

وكان القائد الذي يتبع اسلوب القيادة الحرة يقوم بنشاط لأداء المهام القيادية المنوطة به الا أن نوعية النشاط الذي يمارسه وطريقة ادائه هي التي تميز نشاطاته عن

النشاطات التي يمارسها القائدان الديمقراطي والاتوقراطي، ومن اهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية.

ويركز النمط الحر اهتماماً على الفرد العامل في اداء العمل بعكس النمط الديمقراطي التي تركز اهتمامها على العاملين، والنمط الأوتوقراطي التي تركز جل اهتمامها على الإنتاج، والقائد الإداري في القيادة الحرة يركز على حرية الأفراد التي تدفعهم الى بذل كل جهد ممكن لتحقيق الاهداف المطلوب. كذلك يترك القائد الإداري السلطات والمسؤوليات للعاملين والجماعة نفسها هي التي تضع اهدافها وترسم الخطط لتحقيق هذه الأهداف، ويبقى دور القائد هو تقديم المعلومات المطلوب بإنجاز الأعمال. (Al-Maghribi, 2021)

يعد هذا النمط مخالفا تماما للنمط الاوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقة، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذا النمط الطابع الفوضوي وسلبية القائد، اذ ان هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو السياسات المحددة، ولا يتبع عمليات التوجيه والارشاد للمرؤوسين وقد يكون السبب في ذلك عدم مقدرة القائد على اتخاذ القرارات او عدم معرفته بالمشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة، وهنا تحول النظام الى فوضى وضياح الوقت وعدم الاستثمار الجيد للجهد والزمن لخدمة الأهداف، وتصبح الجماعة مفككة وغير مستقرة وبالتالي يؤدي هذا النمط الى تبعثر العمل وتأخره بغياب دور القائد فيه(مرزوق، 2019)

7.1.2 نظريات القيادة

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة، والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة وأهمها

الأداء، والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد، ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية، ويمكن

تصنيف نظريات القيادة في ثلاث مجموعات رئيسة، هي: (Al-Jarrah, 2021)

أولاً: النظريات التقليدية ومن أهم النظريات التقليدية:

1. نظرية الرجل العظيم: تعود اصول هذه النظرية للعهد اليوناني والعهد الروماني، حيث عرف آنذاك بأن القادة بفطرتهم يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من الصفات، والخصائص الجسدية، والذهنية والنفسية ما يساعدهم على هذا، وتنوعت المواقف، واختلفت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك الصفات، والخصائص وأهميتها، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وامتلاكهم مواهب عظيمة، وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيًا كانت المواقف التي يواجهونها.

ومن خلال اطلاع الباحث على الادب السابق التي تناول هذه النظرية يتبين انها تتجاهل العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على وجود شخص تتوافر فيه سمات قيادية مورثة فحسب، بل هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم، ففي بعض الحالات نجد أن بعض القادة قد ينجحون في قيادة الجماعات إلى الأمام في ظرف زمني معين، ويفشلون في ظروف أخرى.

2. نظرية السمات: ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بما يدعى نظرية الرجل العظيم والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون، صفات القيادة، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد، ولا يصنع، وإن توفر هذه السمات المحددة في الأفراد تؤهلهم أن يكونوا قادة فاعلين، ومن هذه السمات الصفات) ما يأتي:

1. الصفات البدنية (الجسمية) كالطول والرشاقة والحيوية، وسلامة الأعضاء، وغيرها. (الدغل، 2023)

2. الصفات الاجتماعية كوفرة النضج الاجتماعي والتعلم، والشعور بالآخرين، والإحساس ب تصرف

بالمسؤولية إزائهم، وغيرها.

3. الصفات السيكلولوجية (النفسية) كالثقة بالنفس والحسم، والحزم والعدالة، والاستقامة والتوازن، والذكاء، والمبادأة، والكرم والشجاعة، وغيرها.

4. الصفات الفكرية (الذهنية كالذكاء والفطنة، والحدس والفراسة، وسرعة البديهة، والتذكر والربط بين المتغيرات، وغيرها من المعالم الفكرية).

ويتضح مما سبق للباحث قصور هذه النظرية أيضا؛ حيث يصعب توافر جميع السمات التي ذكرت في شخص واحد، كذلك قد يختلف الباحثون في تحديد السمات القيادية كل حسب اجتهاده بالإضافة إلى عدم وجود خصائص تميز القادة عن التابعين.

النظرية التفاعلية

ويطلق عليها أصحابها أيضا النظرية التوافقية، وتقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين متغيرات النظريات السابقة، فإذا كانت نظرية السمات، وكذلك نظرية الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف، والعناصر المحيطة من بشرية، واجتماعية ومادية، ووظيفية، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه للآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد، والتابعين، والمواقف، والوظائف. (الحازمي، 2024)

ثانيا: النظريات السلوكية في القيادة

ظهرت النظريات السلوكية نتيجة إخفاق النظريات التقليدية (السمات، والرجل العظيم) في تفسير مقبول لصفات القائد، وكذلك نتيجة لظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، ونتيجة لدراسات هورتون، حيث تركز الاهتمام هنا على سلوك القائد، وليس على سماته الشخصية.

ومن أهم النظريات السلوكية

نظرية البعدين في القيادة

وقد عرفت الدراسات في هذا الاتجاه بدراسات جامعة أوهايو وقد بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية، وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسة للعمل.

وقد وضع هذه النظرية أندرو هالبن (Andrew Halpin)، بعد أن قام بإعادة الدراسة عام 1940، حيث عمل وزميله ستوجل (Stogdill) وكونز (Coons)، التي قام بها هاميل (Hamphl) على إعادة الدراسة وقد حددت النظرية بعدين رئيسين يمكن أن يتخذ القائد الإداري أيّاً منهما أسلوباً للقيادة في المؤسسة، وهما:

1. تحديد المهام

يقوم هذا الأسلوب على نمط تحديد القائد للمهام المنوطة بالأفراد، وفقاً للأنظمة والتعليمات ويطلعهم على كيفية أداء تلك المهام، دون أي اعتبار معين لمشاعرهم، وأحاسيسهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز هذه المهام. (Al-Durki, 2019)

2. مشاعر العاملين (Consideration Structure)

يقوم هذا الاتجاه على مراعاة مشاعر العاملين، وأحاسيسهم، ودوافعهم، لذا فإنه يسعى لإيجاد مناخ تنظيمي صحي بين الأفراد العاملين، ويزرع روح المودة، والثقة، والتعاون بينهم، ويشاركهم في اتخاذ القرارات وتجد من خلال هذا النموذج أن على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار مشاعر العاملين ويدفع باتجاههم نحو تحقيق أهدافهم، وطموحاتهم مع مراعاة هيكلية، وأهداف المؤسسة، أي يجب على القائد أن يوازن ما بين المتغيرين، وأن يشاركهم في اتخاذ القرارات سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة (Muharma, 2021)

3. نظرية الأبعاد الثلاثية للقيادة (3d_theory of leadership)

طور هذه النظرية ريدن (Redden) من خلال إضافة بعد ثالث للأبعاد الواردة في نظرية هالين وهي (بعد مراعاة مشاعر العاملين، وبعد تحديد المهام، حيث أضاف بعد الفاعلية ويشير إلى حجم ما ينجزه القائد من أهداف مطلوب منه تحقيقها، باعتبار أن الأهداف، ومدى ما يتحقق منها تعد أفضل معيار للفاعلية (جاسم، 2021).

4. نظرية ليكرت في القيادة (Likert Theory)

وقد طور هذا النموذج ليكرت من خلال الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتشيغان الأمريكية التي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي بينت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد، وأعضاء المجموعة، وأثر هذا التفاعل في دافعية الفرد، وزيادة الإنتاج .

ويعتبر ليكرت أن فاعلية الشركات تعتمد بشكل رئيس على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسهم، ويتسم النموذج الذي وضعه بتحديد أربعة أنماط من السلوك القيادي في المنظمة، وهي:

5. الأسلوب التسلطي - الاستغلالي (Exploitive Authoritative)

القائد في هذا الإطار أو توقيراطي للغاية، ويقود بالسلطة الرسمية، ويقوم باتخاذ القرارات التي ينبغي على المرؤوسين تنفيذها، وما على المرؤوسين إلا الطاعة، والتنفيذ، فهو يركز على الإنجاز، ولا يظهر ثقة بمرؤوسيه، ويأخذ بأسلوب الاتصال الهابط، ويلجأ إلى التهديد، والعقاب، وقليل من التقدير، أو الثناء (مرزوق، 2019)

6. الأسلوب التسلطي النفعي (Benevolent Authoritative)

القائد في هذا النموذج يسمح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن تحت رقابته، وتتصاعد ثقته في مرؤوسيه نسبياً، ويسمح القائد بالاتصال الصاعد، ويمنح الثواب، والمكافأة، ولكن من ناحية أخرى يراقب

عن كتب، ويلجأ إلى التهديد والعقاب لتحقيق الإنجاز، بالإضافة إلى ذلك فإن المناخ التنظيمي لا يشجع المرؤوسين على التحدث بحرية مع رؤسائهم عن مشاكلهم الزهراني (Arafa, 2020)

7. الأسلوب الاستشاري: (Consultative)

يقوم هذا النمط من القيادة على التشاور مع العاملين في اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات الرئيسية، والمهمة، ويقومون بتفويض الروتين منها إلى المرؤوسين، وإفساح المجال بإبداء الآراء والمقترحات، وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين هابط، وصاعد، بالإضافة إلى أن هذا النوع من المديرين عادة ما يعتمد على أسلوب الثواب بدلاً من العقاب في تحفيز العاملين على الأداء، أما بالنسبة لنمط العلاقات فإن المرؤوسين عادة ما يشعرون بالحرية الكاملة عند مناقشة شؤون العمل ومشاكله مع الرؤساء، والذين يثقون في قدرة مرؤوسهم على تحمل مسؤولية أداء مهام العمل بكفاءة. (الحازمي، 2024)

8. الأسلوب الجماعي المشارك (Participative Group Leaders)

إن نمط الأسلوب الجماعي، أو سيادة روح الفريق يعتبر من الأنماط المفضلة في المنظمات المعاصرة، ويعتبر ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب، وفيه يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسهم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي، وعمل الفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار، والمقترحات، والاتصال مع كافة المستويات، ومنح الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء، والمساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف، ويرى ليكرت أن هذا الأسلوب من أكثر الأساليب التي تتسم منظماتها بتطوير الإنتاجية، وتحسينها، فهو يؤدي إلى تحقيق الهدف، وخلق بيئة تنظيمية صحية، ورفع معنويات الأفراد، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لهم، حيث أن النمط الديمقراطي يقوم على الحرية، بينما يقوم النمط الاستشاري على المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الثقة بالمرؤوسين، أما النمط الأوتوقراطي فهو يضع المرؤوسين تحت الرقابة المحكمة مع إعطائهم القليل من الثقة، والمشاركة والنمط الأوتوقراطي التسلطي عنده مركزية السلطة، والتحكم الدائم في المرؤوسين. (خونده، 2024)

المبحث الثاني: مفهوم واهمية ومقومات القرارات الادارية

1.2.2 أولاً: مفهوم القرارات الإدارية

حيث وضع علماء الفكر الاداري تعريفات متعددة للقرار الاداري منها:

انه الاختيار الحزر والدقيق لاحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجوعات البدائل السلوكية وهو الاختيار المدرك بين البدائل بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل واثرها في تحقيق الاهداف المرغوبة. (الجلاد، 2021)

وعرف القرار بأنه هو الاجراءات التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل المتاحة للمنشأة. (Boulkroune, 2021)

وإن أساس أي عمل إداري هو اتخاذ القرارات وحتى يؤدي الإداري عمله يحتاج إلى أن يفهم كيف يقوم هو ومن يعمل معه باتخاذ القرارات في ضوء المعارف والمعلومات المتاحة لهم. (Yousfi, 2022)

وايضا عرفت بأنها تعني تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقياس العلمي من خلال المعادلات والنظريات العلمية والاساليب الكمية والاحصائية بغرض الوصول الي حل أو نتيجة لغرض الخروج بالتوصيات والاستنتاجات لتطبيق هذه الحلول. (قوار، 2022)

اذ ان عملية اتخاذ القرارات هي اختيار بديل بين البدائل بعد دراسة موسعة وتحليل الجوانب المشكلة موضوع القرار أو هي وظيفة مهمة في الادارة لان نجاح أي عملية ادارية ترتبط باتخاذ القرار الصحيح. (العثمانة، 2022)

ويعرف كذلك بأنه اختيار انسب وليس أمثل البدائل المتاحة امام متخذ القرار لانجاز الهدف أو الاهداف الموجودة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل الأمثل

ويعرف القرار بأنه سلوك وداعي ومنطقي ذو طابع اجتماعي يمثل لبديل الذي تم اختياره بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة وبعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية بين البدائل المتاحة للقرار. (عبد الحكيم، 2022)

فالقرار الإداري يقوم علي عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول متاحة للمتخذ القرار للاختيار واحد منها باعتباره انسب وسيلة لتحقيق الأهداف التي يتبعها متخذ القرار. (Senouci, 2024)

القرار الإداري يقوم علي عملية اتخاذ بيل وحيد بين عدة بدائل لتحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البنية الداخلية و الخارجية والموارد المنتجة للمنظمة

اتخاذ القرار لا يعتبر تصرفاً وحيداً بل هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما. وبالتالي يمكن القول بأنها عملية ذات مشكلة، وبالتدقيق والفحص يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة، وبالتعرف على المشكلة يسعى المدير لتطوير أساليب حل بديلة أو أنه يبحث عن بدائل الحلول، يلي ذلك محاولة وزن هذه البدائل من خلال تعرف المدير على انسب بديل، وبتطبيق البديل المناسب ومتابعة هذا التطبيق يستطيع المدير أن يحل المشكلة. و عليه إن عملية اتخاذ القرار هي اختيار انسب بديل لحل مشكلة معينة. (Abdulnabi, 2022)

يعرف القرار الإداري بأنه العملية الإدارية لأن القرار الإداري هو ناتج عن العملية الإدارية أو هو سلوك أو تصرف دائم ومنطقي و علي اساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة كل المشاكل ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار (العريبي، 2024)

وكذلك عرف القرار بأنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير البديل واحد بين بديلين محتملين أو أكثر وفي ذلك الاتجاه. (Yousfi, 2022)

ويري آخر بأن القرار هو عملية قبلية تمارس فيها خطوات التفكير النمطي الذي يتلخص في أن هناك هدفاً يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها وتوجد معلومات حول الهدف أو المشكلة ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة ثم اختيار احد هذه البدائل (الجلاد، 2021)

يلاحظ الباحث من خلال التعريفات السابقة لمفهوم اتخاذ القرار أن هنالك ثلاثة عناصر رئيسية وهي: (Boukroune, 2021)

الأول: أن عملية اتخاذ القرار هي عملية اتخاذ خيار من بين عدد من البدائل لتحقيق النتائج المطلوبة

الثاني: اتخاذ القرار عملية تنطوي على أكثر من مجرد الاختيار النهائي من بين البدائل.

وأخيراً النتيجة المطلوبة تتضمن الهدف الناتج عن النشاط الذهني المرتبط بمتخذي القرار للوصول إلى القرار النهائي .

وبناءً على ما سبق يلخص الباحث إلى أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل الممكنة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف وبالتالي هي عملية منهجية عقلانية تقوم على اختيار أنسب البدائل المتاحة بالمفاضلة .

وايضاً من تعريفات القرار الإداري: يمكن تعريف القرار الإداري كونه حصيلة اختيار افضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، واثراها في تحقيق الاهداف المطلوبة.(العريبي، 2024)

كما عرف كونه حصيلة الاختيار والتفضيل الأمر البدائل بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل المتاحة.

كما عرف بأنه يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختبار واحد منها باعتباره الانسب لتحقيق الأهداف التي يبينها.

يعتبر اتخاذ القرارات من الوظائف الرئيسية والأساسية للمدير وتعتبر عملية اتخاذ القرارات صعبة ومعقدة وتجع الصعوبة في ذلك الى تعدد البدائل المتاحة المطلوبة الاختيار من بينها

ويرى أحد الكتاب إن القرار هو ملكه أو موهبة يتمتع بها صاحبها وتزيد هذه الموهبة بالممارسة والخبرة ولقد اعتبرت الإدارة نوع من الفن والموهبة حيث من الممكن معالجة نفس الموضوع الإداري بأكثر من أسلوب شخصي (Stile) يعتمد على الشخص الذي يقوم بحل هذا الموضوع وفي الغالب تبين هذه الأساليب على القدرة والاحتكار (Creativity) وعلى موازنة الأمور (Judgment) وعلى السليقة (intuition) وعلى الخبرة.

وتعرف عملية إتخاذ القرار: بأنها العملية التي تتعلق بالعمليات العادية والتي تحدد الخيارات والبدائل المتاحة للاختيار من بينها .

وعرف بأنه: الرأي النهائي الذي تتوصل اليه إدارة المنشأة وتعتمد وتتخذ من بين آراء بديلة مختلفة إذا الأمور والمواضيع التي توجهها. (Yousfi, 2022)

كما عرف بأنه: سلوك أو تصرف واع ومنطقي وذو طابع جماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدد من البدائل وعدد من الحلول الممكنة والمتاحة لحل المشكلة ويعتبر هذه البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لتتخذ القرار. (العثمانة، 2022)

وعرفه آخر بأنه: يقصد بالقرار الاختيار بين عدة بدائل مطروحة يقصد تحقيق هدف معين والاختيار القرار المناسب من بين البدائل المطروحة فانه يمكن الاعتماد على العديد من المعايير في عملية تقييم البدائل (قوار، 2022).

يرى آخر: إن جوهر العملية هو ذلك النظام الذي بدراسة الظاهرة المطروحة للوصول إلى المشاكل التي تواجه المنشأة وإيجاد أفضل البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب وتنفيذه لذا يمكن القول إن حياة المنظمة عبارة عن سلسلة متتابعة من القرارات فعظم القرارات تكون مدفوعة بالحاجة للتغلب على المشاكل

فالمشكلة تعني وجود فارق بين الوضع المرغوب والوضع الفعلي فقد اصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الاداء الهادفه والمعبه بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف المنشودة.(Senouci Berekssi, 2024)

ويرى آخر إن إتخاذ القرار عملية معقدة خاصة إذا علمنا أن القرارات لا تخضع إلى اطر خاصة أو قواعد محدده، وهي تعتمد على الحالة الذهنية لمتخذ القرار والمعلومات المتعلقة بالجانب الذي يتخذ فيه القرار وغالباً ما تكون القرارات المميزة والمؤثرة على مختلف الساحات قد ولدت من رحم المواجهات أو الازمات المتشعبة لذلك لا يمكن إعتبارها مرجعاً جامعاً لصنع القرار وتعريفه.

كما عرف القرار الاداري بأنه:هو إفصاح الادارة عن إدراتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح يقصد إحداث اثر قانوني معين ابتغاء مصلحة عامة.(Boulkroune, 2021)

وايضاً عرف بأنه اختيار أجراء معين لمواجهة مشكلة ما مما تقدم يعرف الباحث القرار الإداري بأنه عملية يقوم بها المدراء واصحاب الرأي في منشأتهم وذلك لأختيار افضل بديل من بين مجموعة من البدائل هذا البديل المختار ينبغي أن يحقق أكبر عايد واقل تكلفة ويساعد في الوصول إلى الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها .

2.2.2 ثانياً: أهمية القرارات الإدارية

ترجع أهمية القرارات لارتباطها بالانسان ونشاطه اليومي بتحقيق أهدافه التي ينشدها، وتظهر أهميتها ايضاً في نطاق الاسرة والمجتمع وهناك قرارات ترتبط بالتربية وكل أمور حياة الفرد ويتخذ الفرد مجموعة من القرارات خلال يومه العادي تتعلق بتفاصيل حياته اليومية

وتمارس عملية إتخاذ القرار حتى على مستوى الطفل حينما يقرر اللعب فهو يتخذ قراراً وحينما يشتري الحلوى أو البسكويت فهو يتخذ قراراً أو حينما يختار لعبة بعينها فهو يتخذ قراراً ايضاً.

وهكذا فالمشاكل اليومية التي تعترض المدير تحتاج الى قرار ويمكن ملاحظة أهمية القرار من خلال القرار الأمريكي بغزو العراق وما نبع هذا القرار من تبعات وقرارات مكمله وما تبعه من تأثيرات على المستوى العالمي والاقليمي والمحلي.(الجلاد، 2021)

فهو عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما يمارس متخذ القرار وظيفة التخطيط فإنه يتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وعندما يضع متخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي، وعندما يتخذ متخذ القرار وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو إستثارة دوافعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد وصل مشاكلهم ومكذا يجري عملية إتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار عملية القيادة نفسها.(Abdulnabi, 2022)

وإن إتخاذ القرارات الإدارية يعود على المنظمة بزيادة الأرباح أو الفرص التنافسية زيادة سعر الاسهم أو الحصة السوقية وحيثاً يتم إتخاذها لانقاذ المؤسسة من وضع خطير والذي قد يؤدي إلى توقف أنشطتها وإغلاقها، أو بالغاء خط أو خطوط إنتاجية لأنها تؤثر في سياسة تحقيق الأرباح معنى ذلك إن للقرارات الإدارية دوراً مركزياً وجوهرياً في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.

وإن إتخاذ القرارات هي عملية منظمة ومستمرة وهي تمثل أداء المدير في عمله، وإن القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة وهي أساس الإدارة وظائف المنظمة.

والقرارات الإدارية تعتبر عملية وقتية حتمية ناجمة بتطبيق السياسات الاستراتيجية للمنظمة في تحقيق اهدافها بصورة موضوعية وعلمية، وهي تؤدي دوراً مهماً في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الادارية، فهي تكشف عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذ القرار ويعتبر إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير وهي أي عملية إتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة وهي اصبحت محور العملية الإدارية واصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف الى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على إتخاذ القرارات المناسبة.(عبد الحكيم، 2022)

ومن هنا يحصل علماء الإدارة من إتخاذ القرارات الإدارية موضوعه رئيسياً في دراساتهم واصبح يحتل جزء بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري.

ويرى الباحث إن أهمية القرارات الإدارية تظهر بصورة جلية عند حدوث الازمات ويكون القرار المتخذ من هيكل إدارة قادر على حل هذه الازمات وإيجاد الحلول لها بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة. (Boulkroune, 2021)

وإنها تعمل على تحسين أوضاع العمل في أغلب الاحيان وهي من الواجبات الاساسية للمدير فهو الذي يقرر متى وكيف واين يتخذ قراراً.

3.2.2 ثالثاً: مقومات إتخاذ القرار:

لكي يمكن إتخاذ القرار فلا بد أن تكون له ثلاث مقومات أساسية:

- من يهتم بوجود المشكلة؟
- كم يهتم حل المشكلة؟
- من له سلطة إتخاذ القرار بحل تلك المشكلة.

فقد توجد هنا مشكلة وهناك من يعلم بوجودها ولكن من يعلم بوجودها لا يهتم بحلها وقد يهتم بحلها ولكن ليس من سلطته إتخاذ القرار ولكن لا يعلم بوجود المشكلة أو لا يهتم حلها وقد تتركز تلك المقومات الثلاث في ثلاث اشخاص لا يوجد ترابط بينهم ومن هنا تظهر أهمية تبادل البيانات والمعلومات حتى تتركز تلك المقومات الثلاث في شخص واحد يعلم بالمشكلة ويهتم بها ويحلها ويتخذ القرار المناسب ولذلك إذا تعذر تحقيق ذلك فلا بد من أن يجتمع أكثر من شخص كل منهم لديه مقوم معين وذلك للمشاركة في صنع القرار. (العثامنة، 2022)

4.2.2 رابعاً: خصائص اتخاذ القرارات:

يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الخصائص أو الصفات المميزة لهذه

العملية وهي كالآتي:

1. أنها عملية قابلة للتشديد، ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلي ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلي حد من المعقولية والرشد (الجلاد، 2021)
2. أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية وهذه الصيغة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية الأفراد المساهم ونفي القرار، وبالعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار .
3. أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل، فالقرار الإداري امتداد لقرارات سابقة بل يعتبر حلقة من سلسلة قرارات كما يمتد في المستقبل من حيث كون أثار القرار تستغرق إلي المستقبل
4. أنها عملية تقوم علي الجهود الجماعية المشتركة، فهذه العملية تحتاج إلى جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة، فالقرار خلاصة جهد جماعي (Senouci Bereksi, 2024)
5. أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول: تصف بالعمومية من حيث أن أنواع القرارات وأسسو أساليب اتخاذها عامة بالنسبة لجميع الشركات وشاملة من حيث أن القدرة علي اتخاذ القرارات ينبغ أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية .
6. أنها عملية ديناميكية مستمرة: فهي عملية مرحلية تنتقل من مرحلة الأخرى وصولاً إلي الهدف، كما أن التغير المستمر للمشكلة يفرض على متخذ القرار متابعة هذه التغير لحل المشكلة .
7. أنها عملية مقيدة وتنسم بالبطء أحياناً: فمتخذ القرار يخضع لقيود متعددة ويتعرض لضغوط متنوعة، كما أنها عملية تنسم بالبطء لكونها تستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار .
8. أنها عملية معقدة وصعبة: تتطلب نشاطات متعددة وقدرات ومهارات لإنجازها.

ومن خصائص القرار الإداري أيضاً:

إن عملية إتخاذ القرارات تتسم بخصائص معينة أهمها مايلي:

1. أنها عملية ذهنية فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنطقي الصحيح.
2. أنها عملية إجرائية فعلى الرغم من عملية الاختيار هي جوهر إتخاذ القرارات.

إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها

مثل وضع القرار موضع التنفيذ

ومن أهم الخصائص التي تتصف بها القرارات الإدارية ما يلي:

- 1- إن القرارات الإدارية تسعى دائماً إلى إيجاد حل للمشاكل . وذلك من خلال إتباع منهجية معينة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة واختيار انسبها.
- 2- يتضمن اتخاذ القرارات اتباع الاسلوب الإداري في محاولة التمييز بين السلوك التكيفي الذي يسعى لمحاولة التوفيق والتكيف مع النتائج الفعلية للقرارات، وبين النتائج المتوقعة الحصول عليها .
- 3- بعض القرارات أن لم يكن منظمها، تتأثر الى حد بعيد بشخصية الاداري متخذ القرار، وبالعوامل الشخصية والادارية الأخرى في التنظيم.
- 4- إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بدرجة كبيرة من العقلانية تميزها عن غيرها وترسم هذه العقلانية نفسها حدود أثناء تطبيق القرار يطلق عليها (العقلانية المحددة).

5.2.2 اساليب ومراحل خطوات وعوامل اتخاذ القرارات

أولاً: أساليب إتخاذ القرارات:

أن اساليب إتخاذ القرارات تتعدد وتنوع فس صعوبة إتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والكلفة والوقت والدقة في تقرير النتائج ويعد الحدث والحكم الشخصي تجاه مشكلة معينة وإيجاد الحل الملائم لها من اسهل اتخاذ القرار، ثم تندرج تلك الاساليب والوسائل في الصعوبة والتعقيل عند إستخدام الاساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار. (Boulkroune, 2021)

ومن الاساليب المعروفة والمستخدمة في إتخاذ القرار:

1. أسلوب الحدث الشخصي أو بالبداهة.

2. أسلوب مراجعة القوائم.

3. الاسلوب الوصفي.

4. طريقة التصنيف أو الأولويات

5. طريقة تحليل تشكّل الحالة.

6. الاسلوب المعياري

7. الاساليب الكمية

ثانياً: مراحل صناعة القرارات في المنظمة:

من الممكن تقسيم مراحل صناعة القرار الى المراحل الثلاثة:

1. الذكاء أو التفكير الذكي:

ويشتمل على تحديد وفهم المشكلة التي تدور أة تحدث في المنظمة عن طريق اللجوء الى مجموعة من التفسيرات والتحري عن الاجابات المناسبة لها مثل ماهي اسباب حدوث المشكلة ؟ واين حدثن ؟ واين بدأت وهنا يأتي دور نظم المعلومات. (Abdulnabi, 2022)

2. التصميم: design

ونعني به حلول مقترحة يمكن أن تتعامل مع المشكلة وتعالجها . وإيجاد لاي وضع عدد من البدائل

المصممة والمقترحة لحل المشكلة.(Yousfi, 2022)

3. الاختيار choice

وهنا يأتي دور اختيار الحل البديل الانسب من بين البدائل المصممة والمقترحة وفي هذه المرحلة يلجأ

المدير الى المعنى صاحب القرارات الى نظم دعم القرار بقرض تأمين بيانات مناسبة وواضحة عن مختلف البدائل

المعروضة(العثامنة، 2022)

4. التطبيق implementation.

وهنا يأتي وضع القرار موضع التنفيذ ومتابعة تقرير النجاح والتقدم في التنفيذ.

ثالثا: مراحل صناعة القرار:

من مراحل إتخاذ القرار الآتي:

■ الاختيار

■ التطبيق

1. نشاط ذكائي: البحث في البنية عن شروط تستدعي إتخاذ القرار

2. نشاط تصميم: اقتراح وتطوير وتحليل الاحداث الطبيعية الممكنة

3. نشاط إختيار: اختيار حدث طبيعي من الاحداث المتاحة.

4. نشاط مراجعة: تقويم الاختيارات السابقة.

وتمثل هذه الانشطة معظم ما يؤديه المديرون لان منظم الاوقات تنقض في نشاط التصميم مع القليل

منه في الذكاء.

ايضاً من مراحل إتخاذ القرار:

1. مرحلة الاستخبارات: تبدأ هذه المرحلة بتحديد وتوصيف المشكلة الخاصة بالقرار، وهي تعمل على جميع المعلومات اللازمة لوصف مشكلة القرار والتي قد تتمثل في وجود اختلاف بين أوضاع قائمة وأوضاع مرقوب فيها.

2. مرحلة التصميم: تتضمن تحديد بدائل حل المشكلة، وتقييم هذه البدائل ويتكون كل بديل من مجموعة التصرفات التي قد يؤدي القيام بها الى حل المشكلة.

3. الاختبار والتنفيذ: يقوم المدير في مرحلة الاختيار والتنفيذ باختيار افضل البدائل والذي يعجز القرار الرسمي الذي يترتب على إتخاذه القيام بمجموعة من التصرفات التي تؤدي عند الانتهاء من تنفيذها الى نتائج معينة، وتعتمد هذه المرحلة الى ابعد الحدود على الحكم الشخصي للمدير وتتمثل أهم صعوبات الاختيار في تعدد معايير التقييم وعدم التأكد من تحقق النتائج.

ويحتاج المديرون في هذه المرحلة الى تقارير ملخصة عن قيمة البدائل في صور لتيسر من عملية المفاضلة بينهم.(الجلاد، 2021)

ويرى أحد الكتاب إن مراحل إتخاذ القرار هي:

1. تحديد حقيقة الموقف.

2. تحديد البدائل الممكنة.

3. تقييم البدائل الممكنة

4. اختيار البدائل الامثل.

ويجب الا يكون القرار الاداري مجرد رد فعل ضروري لموقف معين بل يجب أن يكون وليد عملية مركبة من المراحل المذكورة اعلاه.

وايضاً من مراحل عملية إتخاذ القرارات

- (1) تشخيص المشكلة: تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين اغراضها واسبابها والوقت الملائم للتصدي للحلها واتخاذ القرار المناسب بشأنها.
- (2) جميع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة واقتراح بدائل لحلها يحتاج الى جميع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسكلة محل القرار .
- (3) تحديد البدائل المتاحة وتقويمها.
- (4) اختيار البديل المناسب: وتتم عملية المفاضلة بين هذه البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند اليها متخذ القرار في عملية الاختيار.
- (5) متابعة التنفيذ: يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب والاعلان القرار حتى يؤدي القرار حسب النتائج.

وتضاف الى ذلك إن عملية متابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويرى خبراء المجموعة العربية إن خطوات عملية اتخاذ القرار:

1. تحديد المشكلة.
2. تشخيص الحالة.
3. جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة .
4. التحقيق من البدائل المطروحة للحل.
5. تحليل كل بديل على حده
6. اختيار اسس البدائل
7. بدء التنفيذ (اصدار القرار

رابعاً: خطوات إتخاذ القرار الاداري

تمر عملية إتخاذ القرار بمراحل وخطوات معينة وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة ويمكن تبني وجه

النظر التالية (Ait Ouaret, 2024) (٥)

المرحلة التحضيرية (ولادة القرار).

تتألف هذه المرحلة من مجموعة من العمليات أو الخطوات المرتبة زمنياً وهي

1. إدراك المشكلة Recognition Problem

2. تحديد الأهداف set objectives

3. فهم المشكلة understand problem

وغالباً ما تكون المشكلات الإدارية في شكل مايلي:

1. مشاكل تقليدية.

2. مشاكل حيوية.

3. مشاكل طارئة.

• المرحلة التطورية (تنامي القرار)

وتتألف هذه المرحلة من خطوتين:

أ. تحديد البدائل Determine options

ب. تقييم البدائل Evaluate options

• المرحلة النهائية (تضوج القرار)

تتألف هذه المرحلة من الخطوات التالية:

1. الاختيار Choice

2. تنفيذ القرار implement

3. المتابعة والملاحظة والمراقبة

وايضاً من خطوات التحليل المالي

1. تجميع المعلومات اللازمة والملائمة لإتخاذ القرار المناسب .
2. تحديد البدائل المختلفة وتحديد المنافع المترتبة على تلك البدائل ودراسة التوقعات المحتملة لتلك البدائل
3. اختيار البدائل الافضل بعد تقييم البدائل المختلفة وقياس منافعها ومقارنتها بالتكاليف المتعلقة بها.
4. تنفيذ القرار باختيار البديل الافضل والذي تم التوصل اليه في الخطوة السابقة.
5. تقييم الاداء الناتج عن تنفيذ القرار

وهناك خطوات أخرى:

1. التعرف على المشكلة لحل المشكلة.
 2. تحديد البدائل المتاحة.
 3. تقييم البدائل المتاحة لتحديد البديل الافضل.
- وايضاً يرى أحد الكتاب إن خطوات اتخاذ القرارات هي:

1. وضع اهداف محددة.
2. تحديد وتنفيذ المشكلة.

3. وضع الأوليات.
4. تحديد اسباب المشكلة.
5. تطوير الحلول البديلة.
6. تقييم الحلول البديلة.
7. اختيار البديل الانسب.
8. تنفيذ القرار .
9. تقييم فاعلية القرار .

6.2.2 العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات:

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل التي بدورها تؤثر على مدى الرشد لهذه القرارات ومدى نجاحها في الاستجابة لحاجة المنظمة والبيئة والافراد المستفيدين ومن هذه العوامل ما يلي:

1- العوامل الانسانية:

هنالك العديد من العوامل الانسانية التي تؤثر على القرارات الادارية وتوجهها نحو اختيار البديل الافضل، ومن هذه العوامل ما يخص متخذ القرار نفسه، حيث يؤثر فهمه العميق على رشدانية قراراته للامور، وقدرة على التوقع والابداع وتحمل المسؤولية ومؤهلاته الشخصية العلمية والثقافية وخبراته واخلاقيات وقدرته على التصرف في المواقف الصعبة والمحرجة وعلاقاته الاجتماعية.

2- القوانين والانظمة والتعليمات:

تلعب دورا كبيرا في التأثير على متخذي القرار وتزداد اهمية القوانين واثرها على اتخاذ القرارات كلما زاد حجم النظمة وتعددت فروعها ولذا يجب مراعاة عدم تعارض القرارات الادارية مع القوانين والانظمة والتعليمات. (Ait Ouaret, 2024)

3- العناصر التنظيمية:

تمثل نمط التنظيم وفلسفته وتعدد المستويات الادارية وقيم متخذ القرار والعاملين ومصالحهم ومدى

توافقها او تعارضها

4- نظم المعلومات

تتوقف فعالية القرارات التنظيمية على مدى توفر وتكامل المعلومات الضرورية وسلامتها.

5- العوامل البيئية والضغوطات الأخرى:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على رشد اتخاذ القرارات الادارية وخاصة في المنظمات العامة مثل:

طبيعة النظام السياسي والاقتصادي القائم والتقاليد الاجتماعية والضغوط الداخلية والخارجية.(الجلاد،

(2021

وايضا من العوامل الاساسية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات:

(1) المناخ والبيئة التي تتم فيها عملية اتخاذ القرار .

(2) الهدف الذي يرمي اليه متخذ القرار.

(3) البدائل المتاحة امام متخذ القرار .

(4) النتائج الشرطية للقرار .

ومن العوامل التي تؤثر في القرارات ايضا ما يلي:

1. فلسفة الادارة.

2. امكانية السوق والتنبؤ بحجم المبيعات.

3. نوع المنتج

4. مصار التمويل.
5. رأس المال العامل.
6. موازنة التدفقات النقدية.
7. الفرص البديلة.
8. المخاطرة وعدم التأكد.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجها

تمهيد

يتناول الفصل إجراءات الدراسة ومنهجها من خلال التعرف على المنهجية المستخدمة والتعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية الدراسة

انطلاقاً من مشكلة البحث والهدف منها، فإن المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أكثر المناهج ملائمة لهذا النوع من الأبحاث، ولأنه من أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية وهو المنهج الذي لا يتوقف عند الحالة الراهنة للظاهرة، بل يتعداها إلى وصف نشاطات وعمليات وأشخاص، وتحديد ملامح المشكلات ووصفها، كما يهتم بالعلاقات السائدة بين الظواهر الجارية، مع محاولات للتنبؤ بالمستقبل مستخدمة إحدى أدواتها وهي الاستبانة الموجهة لأفراد عينة الدراسة

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية واستخدمت الدراسة أسلوب العينات العشوائية البسيطة في جمع بيانات الدراسة وبلغ عدد افراد عينة الدراسة 420 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان الالكتروني.

3.3 أداة الدراسة

قامت الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وقد تضمنت استمارة الاستبيان قسمين حيث يتناول القسم الاول منها الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والتي تتمثل في (الجنس والعمر والمؤهل العلمي) في حين يوضح القسم الثاني من استمارة الاستبيان العبارات المتعلقة بمحور أنماط القيادة الذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة الملهمة) واشتمل هذا المحور علي 30 عبارة بينما يوضح القسم الثالث من استمارة الاستبيان العبارات المتعلقة بمحور اتخاذ القرار وقد اشتمل علي 20 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها وقد استخدم الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
2. معامل ألف كرونباخ لحساب درجة ثبات أداة الدراسة.
3. الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والرسوم والاشكال البيانية لوصف خصائص افراد عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
4. معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على أثر ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان من خلال القيام استخدام معامل الارتباط لتحديد مستوي التجانس الداخلي لأداة الدراسة كما يلي:

المحور الأول: أنماط القيادة

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

الدلالة الاحصائية	قيمة معامل الارتباط	الفقرة
القيادة التحويلية		
0.000	**0.732	تتعامل قيادة الجامعة بشكل نموذجي كقدوة لكافة العاملين
0.000	**0.781	تمتلك قيادة الجامعة الحزم في اتخاذ كافة قراراتها
0.000	**0.773	تمتلك قيادة الجامعة القدرة على تشجيع العاملين على تأدية أعمالهم
0.000	**0.748	تحظى قيادة الجامعة باحترام وثقة كافة العاملين
0.000	**0.649	تلتزم قيادة الجامعة بإتباع القيم والمثل العليا في سلوكياته وتصرفاته
0.000	**0.346	تستطيع قيادة الجامعة تحويل الرؤية والرسالة الخاصة بالإدارة إلى واقع ملموس
0.000	**0.781	تعمل قيادة الجامعة علي غرس الحماس داخل كافة العاملين
0.000	**0.773	تعمل قيادة الجامعة على التعرف على أفكار العاملين المتعلقة بكيفية حل مشاكل العمل
0.000	**0.653	تعمل قيادة الجامعة علي تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الابتكارية والابداعية
0.000	**0.584	تعمل قيادة الجامعة علي زيادة انتماء وولاء العاملين
القيادة التشاركية		

0.000	**0.560	تشجع قيادة الجامعة العاملين على المشاركة في قيادة كافة الأنشطة والبرامج التي يتم تنفيذها داخل الجامعة
0.000	**0.781	تهتم قيادة الجامعة بمشاركة العاملين في إنجاز كافة المهام التعليمية داخل الجامعة
0.000	**0.773	تعمل قيادة الجامعة على تشجيع العاملين على التعامل بروح الفريق
0.000	**0.748	تهتم قيادة الجامعة بتكوين فرق عمل من العاملين لإنجاز المهام داخل الجامعة
0.000	**0.720	تقوم قيادة الجامعة بتفويض العاملين في اتخاذ القرارات عند غيابها
0.000	**0.732	تهتم قيادة الجامعة بتفويض العاملين في اتخاذ القرارات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية
0.000	**0.698	تقوم قيادة الجامعة بتكليف أحد العاملين للتعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي
0.000	**0.602	تساعد قيادة الجامعة العاملين على زيادة قدراتهم وإمكانياتهم الإدارية من خلال الدورات والبرامج التدريبية
0.000	**0.734	تعمل قيادة الجامعة على وصل العاملين لأفضل مستوي ممكن من الأداء
0.000	**0.720	تساهم قرارات قيادة الجامعة في تحفيز العاملين على إنجاز كافة المهام المطلوبة منهم
القيادة الملهمه		
0.000	**0.605	تعمل قيادة الجامعة على تطوير نفسها من خلال مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة

0.000	**0.653	تظهر قيادة الجامعة متمكنة من اقوالها وافعالها ووثيقة في قدراتها وامكانياتها
0.000	**0.584	لدي قيادة الجامعة رؤية واضحة في القيادة تستند الي فلسفة محددة
0.000	**0.660	تتقبل قيادة الجامعة اراء العاملين في الموضوعات المتعلقة بسير العمل
0.000	**0.633	تتعامل قيادة الجامعة مع مشكلات العمل بطرق مناسبة وعلمية
0.000	**0.576	توضح قيادة الجامعة الرؤية المستقبلية وتنصت جيدا لوجهات النظر المختلفة وتشجعها وتحترمها
0.000	**0.708	تقوم قيادة الجامعة باشارك كافة العاملين في الجامعة في صياغة الأهداف المستقبلية
0.000	**0.785	تقوم قيادة الجامعة بترجمة اهداف الجامعة الي إجراءات قابلة للتنفيذ وتوفر اليات وأدوات التنفيذ
0.000	**0.660	تقوم قيادة الجامعة بتحليل نقاط القوة والضعف في الجامعة وتعمل على استثمار الفرص والتحديات
0.000	**0.633	تقوم قيادة الجامعة بوضع خطة استراتيجية شاملة وبديلة لمواجهة المخاطر المحتملة

**** معنوية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لعبارات محور أنماط القيادة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستويات معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بمعدل صدق مرتفع وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: اتخاذ القرار

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في إنجاز كافة الاهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية	0.720**	0.000
تهتم الإدارة باتخاذ القرار الذي يساهم الذي يعمل على تلبية احتياجات العاملين	**0.678	0.000
تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في تحقيق علاقة متميزة بين الادارة والعاملين	**0.646	0.000
تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في تحقيق علاقات متميزة بين العاملين	0.586**	0.000
تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في حل كافة المشكلات التي تواجه العمل	0.742**	0.000
تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يشجع العاملين على اقتراح طرق جديدة يمكن من خلالها تنفيذ المهام المطلوبة	0.720**	0.000
تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم على تحقيق الاداء المتميز للعاملين	0.678**	0.000
تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في زيادة القدرة على مواكبة كافة التغيرات والتطورات التكنولوجية والفنية	0.740**	0.000
تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساعد في تحقيق أفضل استغلال ممكن للموارد البشرية والفنية والتكنولوجية المتاحة لديه	0.700**	0.000

0.000	0.699**	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يمكن من خلاله مواجهة أي مشكلات يمكن أن تحدث في بيئة العمل.
0.000	0.806**	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في توفير كافة المعلومات التي يحتاجها العاملين لأداء مهامهم تحت كافة الظروف
0.000	0.809**	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في زيادة القدرة على مواجهة كافة التغيرات
0.000	0.740**	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساعد على الاستفادة من كافة الفرص التي يمكن أن يحصل عليها
0.000	0.700**	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يعمل على تحقيق رقابة فعالة على مستويات الاداء المحققة
0.000	0.785**	تهتم الإدارة بالعمل على اتخاذ القرارات الفورية لمواجهة أي تغيرات يمكن أن تحدث سواء داخل الجامعة أو خارجها.
0.000	0.745**	تهتم الإدارة بالعمل على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع المواقف المختلفة التي يتعرض لها العاملين
0.000	0.760**	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في مواجهة كافة الظروف الطارئة التي تتعرض لها بيئة العمل
0.000	0.667**	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في أخذ آراء العاملين في القرارات التي يتم اتخاذها مما يساهم في زيادة تقبلهم واقتناعهم بها
0.000	0.692**	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع قدرات وإمكانيات العاملين

0.000	0.785**	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في القضاء على كافة الصعوبات التي يمكن أن تعيق تنفيذ القرارات
-------	---------	---

**** معنوية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لعبارات محور اتخاذ القرار كانت ذات دلالة إحصائية عند مستويات معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بمعدل صدق مرتفع وهي صالحة لأغراض الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كورنباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كورنباخ	عدد العبارات
أنماط القيادة	0.960	30
اتخاذ القرار	0.951	20
إجمالي استمارة الاستبيان	0.976	50

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

تمهيد

تناول في هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال عرض خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليل محاور أداة الدراسة واختبار فروض من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 تحليل استمارة الاستبيان

أولاً: خصائص عينة الدراسة

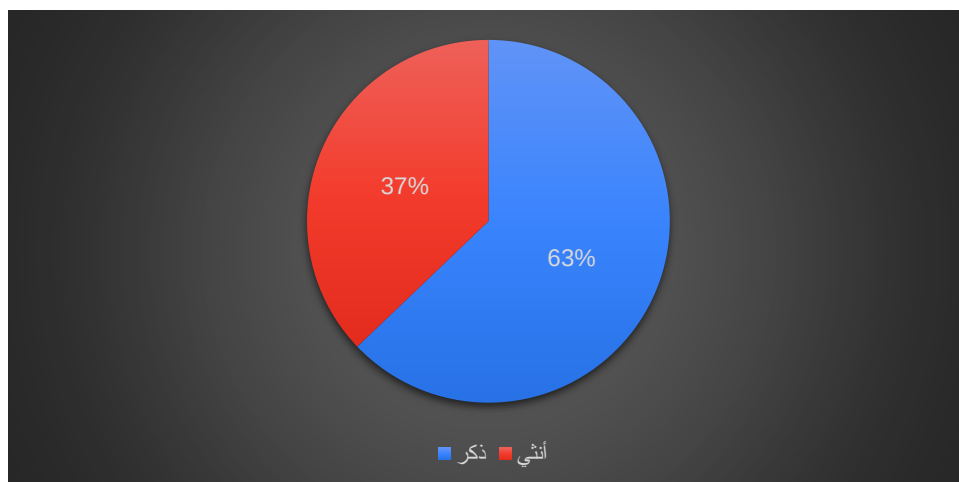
■ الجنس

قسمت عينة الدراسة إلى 264 من الذكور بنسبة 62.9 % من عينة الدراسة و156 من الإناث بنسبة 37.1 % من عينة الدراسة.

جدول (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

م	الجنس	العدد	النسبة %
1	ذكر	264	62.9
2	أنثى	156	37.1
المجموع		420	100

شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس



■ الفئة العمرية:

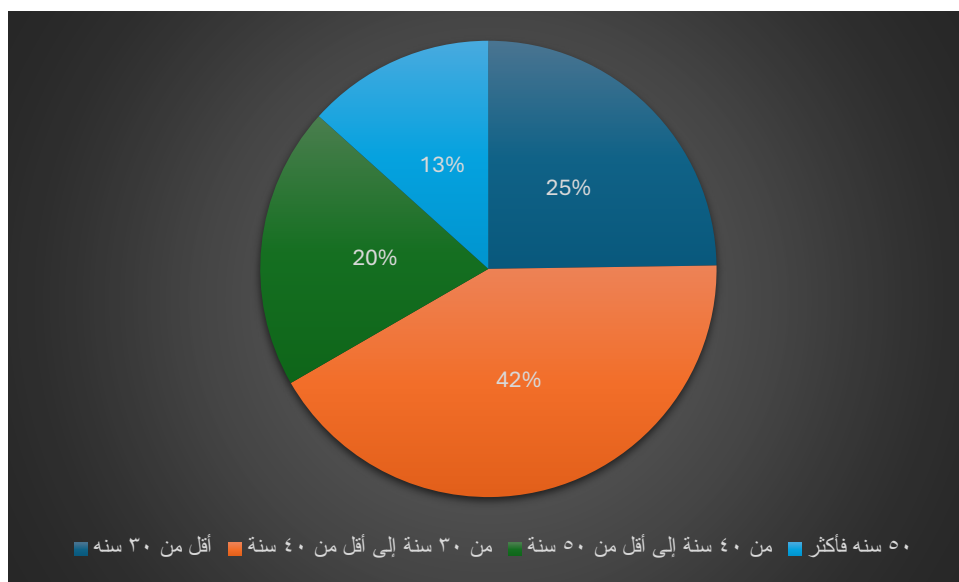
قسمت عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية الى 4 فئات وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الاقل من 30 سنه 104 فرد بنسبة 24.8% من عينة الدراسة بينما بلغ عدد افراد عينة الدراسة التي تتراوح اعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة 176 فرد بنسبة 41.9% في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة التي تتراوح اعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 84 فرد بنسبة 20% وبلغ عدد افراد عينة الدراسة التي تبلغ اعمارهم 50 سنه فأكثر 56 فرد بنسبة 13.3% من عينة الدراسة.

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة %
1	أقل من 30 سنه	104	24.8
2	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	176	41.9
3	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	84	20.0
4	50 سنه فأكثر	56	13.3

100	420	المجموع
-----	-----	---------

شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية



■ المؤهل العلمي

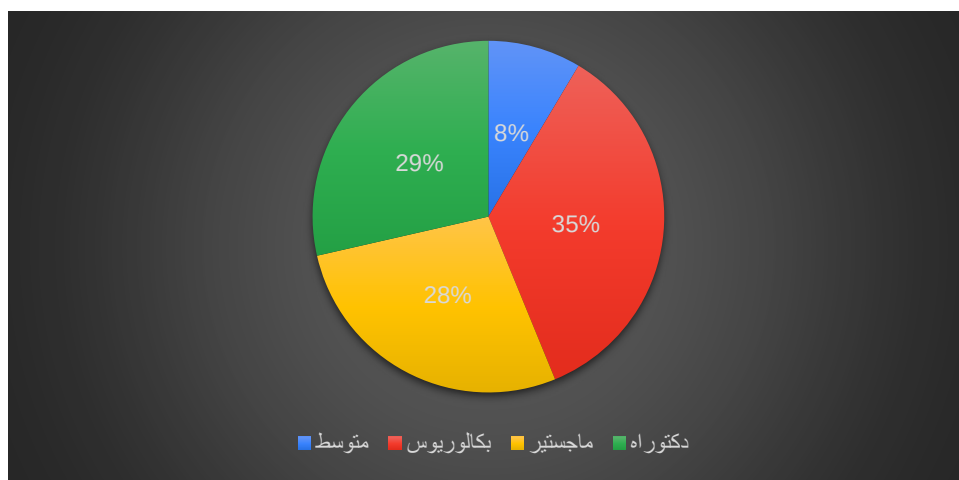
قسمت عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي إلى 4 فئات وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على مؤهل متوسط 36 فرد بنسبة 8.6% وعدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على بكالوريوس 148 فرد بنسبة 35.2% من عينة الدراسة في حين بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على ماجستير 116 فرد بنسبة 27.6% من عينة الدراسة وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على دكتوراه 120 فرد بنسبة 28.6% من عينة الدراسة.

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
2	متوسط	36	8.6
3	بكالوريوس	148	35.2

27.6	116	ماجستير	4
28.6	120	دكتوراه	5
100	420	المجموع	

شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي



2.4 ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

المحور الاول: أنماط القيادة

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور أنماط القيادة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القيادة التحويلية				
5	0.648	1.369	3.238	تتعامل قيادة الجامعة بشكل نموذجي كقدوة لكافة العاملين

1	0.718	1.328	3.590	تمتلك قيادة الجامعة الحزم في اتخاذ كافة قراراتها
2	0.703	1.381	3.514	تمتلك قيادة الجامعة القدرة على تشجيع العاملين على تأدية أعمالهم
3	0.693	1.408	3.467	تحظى قيادة الجامعة باحترام وثقة كافة العاملين
4	0.650	1.479	3.248	تلتزم قيادة الجامعة بإتباع القيم والمثل العليا في سلوكياته وتصرفاته
6	0.629	1.220	3.143	تستطيع قيادة الجامعة تحويل الرؤية والرسالة الخاصة بالإدارة إلى واقع ملموس
1	0.718	1.328	3.590	تعمل قيادة الجامعة على غرس الحماس داخل كافة العاملين
2	0.703	1.381	3.514	تعمل قيادة الجامعة على التعرف على أفكار العاملين المتعلقة بكيفية حل مشاكل العمل
8	0.514	1.184	2.571	تعمل قيادة الجامعة على تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الابتكارية والابداعية
7	0.543	1.133	2.714	تعمل قيادة الجامعة علي زيادة انتماء وولاء العاملين
القيادة التشاركية				
9	0.558	1.174	2.790	تشجع قيادة الجامعة العاملين على المشاركة في قيادة كافة الأنشطة والبرامج التي يتم تنفيذها داخل الجامعة
1	0.718	1.328	3.590	تهتم قيادة الجامعة بمشاركة العاملين في إنجاز كافة المهام التعليمية داخل الجامعة

3	0.703	1.381	3.514	تعمل قيادة الجامعة على تشجيع العاملين على التعامل بروح الفريق
4	0.693	1.408	3.467	تهتم قيادة الجامعة بتكوين فرق عمل من العاملين لإنجاز المهام داخل الجامعة
5	0.665	1.229	3.324	تقوم قيادة الجامعة بتفويض العاملين في اتخاذ القرارات عند غيابها
7	0.648	1.369	3.238	تهتم قيادة الجامعة بتفويض العاملين في اتخاذ القرارات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية
8	0.583	1.582	2.914	تقوم قيادة الجامعة بتكليف أحد العاملين للتعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي
2	0.712	1.328	3.558	تساعد قيادة الجامعة العاملين على زيادة قدراتهم وإمكانياتهم الإدارية من خلال الدورات والبرامج التدريبية
6	0.650	1.419	3.250	تعمل قيادة الجامعة على وصل العاملين لأفضل مستوى ممكن من الأداء
5	0.665	1.229	3.324	تساهم قرارات قيادة الجامعة في تحفيز العاملين على إنجاز كافة المهام المطلوبة منهم
القيادة المهمة				
5	0.589	1.134	2.943	تعمل قيادة الجامعة على تطوير نفسها من خلال مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة

8	0.514	1.184	2.571	تظهر قيادة الجامعة متمكنة من اقوالها وافعالها ووثيقة في قدراتها وامكانياتها
7	0.543	1.133	2.714	لدي قيادة الجامعة رؤية واضحة في القيادة تستند الي فلسفة محددة
2	0.677	0.988	3.385	تتقبل قيادة الجامعة اراء العاملين في الموضوعات المتعلقة بسير العمل
1	0.701	0.942	3.505	تتعامل قيادة الجامعة مع مشكلات العمل بطرق مناسبة وعلمية
4	0.600	1.401	3.000	توضح قيادة الجامعة الرؤية المستقبلية وتنصت جيدا لوجهات النظر المختلفة وتشجعها وتحترمها
6	0.568	1.102	2.838	تقوم قيادة الجامعة باشراك كافة العاملين في الجامعة في صياغة الأهداف المستقبلية
3	0.653	1.273	3.267	تقوم قيادة الجامعة بترجمة اهداف الجامعة الي إجراءات قابلة للتنفيذ وتوفر اليات وأدوات التنفيذ
2	0.677	0.988	3.385	تقوم قيادة الجامعة بتحليل نقاط القوة والضعف في الجامعة وتعمل على استثمار الفرص والتحديات
1	0.701	0.942	3.505	تقوم قيادة الجامعة بوضع خطة استراتيجية شاملة وبديلة لمواجهة المخاطر المحتملة

عند ترتيب عبارات محور القيادة التحويلية من حيث قيمة الوزن النسبي الأكبر من وجهة نظر عينة

الدراسة تبين أن العبارتين (تمتلك قيادة الجامعة الحزم في اتخاذ كافة قراراتها، تعمل قيادة الجامعة على غرس

الحماس داخل كافة العاملين) هما أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.718 بينما كانت عبارة (تعمل قيادة

الجامعة على تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الابتكارية والابداعية) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.514 وتبين أن هناك مستوى متوسط من تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.244 بانحراف معياري 1.324

عند ترتيب عبارات محور القيادة التشاركية من حيث قيمة الوزن النسبي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تهتم قيادة الجامعة بمشاركة العاملين في إنجاز كافة المهام التعليمية داخل الجامعة) هما أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.718 بينما كانت عبارة (تشجع قيادة الجامعة العاملين على المشاركة في قيادة كافة الأنشطة والبرامج التي يتم تنفيذها داخل الجامعة) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.558 وتبين أن هناك مستوى متوسط من تطبيق القيادة التشاركية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.279 بانحراف معياري 0.625

عند ترتيب عبارات محور القيادة المهمة الفكرية من حيث قيمة الوزن النسبي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارتين (تتعامل قيادة الجامعة مع مشكلات العمل بطرق مناسبة وعلمية، تقوم قيادة الجامعة بوضع خطة استراتيجية شاملة وبديلة لمواجهة المخاطر المحتملة) هما أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.701 بينما كانت عبارة (تظهر قيادة الجامعة متمكنة من اقوالها وافعالها ووثيقة في قدراتها وامكانياتها) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.514 وتبين أن هناك مستوى متوسط من تطبيق المهمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.111 بانحراف معياري 0.659

ويتبين مما سبق أن هناك مستوى متوسط من تطبيق أنماط القيادة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.222 بانحراف معياري 1.258

المحور الثاني: اتخاذ القرار

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور اتخاذ القرار

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
15	0.514	1.184	2.571	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في إنجاز كافة الاهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية
14	0.543	1.133	2.714	تهتم الإدارة باتخاذ القرار الذي يساهم الذي يعمل على تلبية احتياجات العاملين
13	0.558	1.174	2.790	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في تحقيق علاقة متميزة بين الادارة والعاملين
9	0.590	1.180	2.952	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في تحقيق علاقات متميزة بين العاملين
10	0.589	1.134	2.943	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في حل كافة المشكلات التي تواجه العمل
15	0.514	1.184	2.571	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يشجع العاملين على اقتراح طرق جديدة يمكن من خلالها تنفيذ المهام المطلوبة
14	0.543	1.133	2.714	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم على تحقيق الاداء المتميز للعاملين

3	0.677	0.988	3.385	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في زيادة القدرة على مواكبة كافة التغيرات والتطورات التكنولوجية والفنية
2	0.701	0.942	3.505	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساعد في تحقيق أفضل استغلال ممكن للموارد البشرية والفنية والتكنولوجية المتاحة لديه
8	0.600	1.401	3.000	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يمكن من خلاله مواجهة أي مشكلات يمكن أن تحدث في بيئة العمل.
12	0.568	1.102	2.838	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في توفير كافة المعلومات التي يحتاجها العاملون لأداء مهامهم تحت كافة الظروف
5	0.653	1.273	3.267	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في زيادة القدرة على مواجهة كافة التغيرات
3	0.677	0.988	3.385	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساعد على الاستفادة من كافة الفرص التي يمكن أن يحصل عليها
2	0.701	0.942	3.505	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يعمل على تحقيق رقابة فعالة على مستويات الاداء المحققة
4	0.665	1.229	3.324	تهتم الإدارة بالعمل على اتخاذ القرارات الفورية لمواجهة أي تغيرات يمكن أن تحدث سواء داخل الجامعة أو خارجها.

7	0.648	1.369	3.238	تهتم الإدارة بالعمل على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع المواقف المختلفة التي يتعرض لها العاملين
11	0.583	1.582	2.914	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في مواجهة كافة الظروف الطارئة التي تتعرض لها بيئة العمل
1	0.712	1.328	3.558	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في أخذ آراء العاملين في القرارات التي يتم اتخاذها مما يساهم في زيادة تقبلهم واقتناعهم بها
6	0.650	1.419	3.250	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع قدرات وإمكانيات العاملين
4	0.665	1.229	3.324	تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في القضاء على كافة الصعوبات التي يمكن أن تعيق تنفيذ القرارات

عند ترتيب عبارات محور اتخاذ القرار من حيث قيمة الوزن النسبي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في أخذ آراء العاملين في القرارات التي يتم اتخاذها مما يساهم في زيادة تقبلهم واقتناعهم بها) هي أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.712 بينما كانت العبارة (تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يساهم في إنجاز كافة الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، تعمل الإدارة على اتخاذ القرار الذي يشجع العاملين على اقتراح طرق جديدة يمكن من خلالها تنفيذ المهام المطلوبة) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.514 وتبين أن هناك مستوى متوسط من فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.087 بانحراف معياري 1.196

3.4 اختبار فروض الدراسة

❶ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة

التحويلية على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية

جدول (9) تأثير القيادة التحويلية على كفاءة صنع القرار

الفرض	b	t	F	P-VALUE
الفرعي الأول	1.076	**8.280	**68.563	0.000

**معنوية عند 0.01

وعند حساب معادلة الانحدار البسيط تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01 ومعنوية تأثير القيادة التحويلية على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة ويوضح وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمستوي القيادة التحويلية على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوي كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية بمقدار 1.076 %.

❷ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة

التشاركية على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية

جدول (10) تأثير القيادة التشاركية على كفاءة صنع القرار

الفرض	b	t	F	P-VALUE
الفرعي الثاني	1.478	**17.277	**298.484	0.000

**** معنوية عند 0.01**

وعند حساب معادلة الانحدار البسيط تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01 ومعنوية تأثير القيادة التشاركية على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة ويوضح وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمستوي القيادة التشاركية على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة التشاركية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوى كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية بمقدار 1.478%.

Ⓒ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة المهمة

على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية

جدول (11) تأثير القيادة المهمة على كفاءة صنع القرار

الفرض	b	t	F	P-VALUE
الفرعي الثالث	1.950	**34.702	**1204.198	0.000

**** معنوية عند 0.01**

وعند حساب معادلة الانحدار البسيط تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01 ومعنوية تأثير القيادة المهمة على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة ويوضح وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمستوي القيادة المهمة المهمة على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة المهمة بمقدار 1 % ازداد مستوى المهمة على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية بمقدار 1.950%.

الفرضية الرئيسية: لا تؤثر أنماط القيادة المختلفة بشكل كبير على عمليات صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية.

جدول (12) تأثير أنماط القيادة على كفاءة صنع القرار

الفرض	b	t	F	P-VALUE
الرئيسي	0.602	**20.983	**440.270	0.000

** معنوية عند 0.01

وعند حساب معادلة الانحدار البسيط تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01 ومعنوية تأثير مستوي أنماط القيادة على عمليات صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة ويوضح وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمستوي أنماط القيادة على عمليات صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوي أنماط القيادة بمقدار 1 % ازداد مستوي على عمليات صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية بمقدار 0.602%.

الفصل الخامس: س مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها من خلال الاجابة على اسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة

1.5 أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

- ✓ هناك مستوي متوسط من تطبيق أنماط القيادة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.222 بانحراف معياري 1.258 ووجود مستوى متوسط من تطبيق (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة المهمة)
- ✓ هناك مستوي متوسط من فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.087 بانحراف معياري 1.196
- ✓ وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمستوي القيادة التحويلية على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوي كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية بمقدار 1.076 %.
- ✓ وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمستوي القيادة التشاركية على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة وتبين أن كلما ازداد مستوي القيادة التشاركية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية بمقدار 1.478 %.

✓ وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمستوي القيادة المهمة المهمة على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية مما يبين عدم صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة المهمة بمقدار 1 % ازداد مستوى المهمة على كفاءة صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية بمقدار 1.950%.

✓ وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمستوي أنماط القيادة على عمليات صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتبين أن كلما ازداد مستوى أنماط القيادة بمقدار 1 % ازداد مستوى على عمليات صنع القرار في الإدارة التعليمية داخل الجامعات السعودية بمقدار 0.602%.

2.5 التوصيات

✓ ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والابحاث المستقبلية المتعلقة بتأثير أنماط القيادة على التنظيمات الادارية وذلك للتعرف على ماهية هذا التأثير والعمل على إيجاد الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها زيادة فاعلية هذا الاثر وتحقيق أفضل استفادة ممكنة منه .

✓ توفير البرامج والدورات التدريبية للقيادات والمديرين في الادارات المختلفة للعمل على رفع كفاءتهم وزيادة قدرتهم على تحقيق أعلي مستوى ممكن من الاداء وتعريفهم بالنظريات والافكار الحديثة في مجال القيادة والادارة بصفة عامة .

✓ العمل على وضع خطط وإستراتيجيات قابلة للتنفيذ ويمكن من خلالها تحقيق أفضل استفادة ممكنة من الموارد البشرية والفنية المتاحة.

Abstract

This study aimed to evaluate the impact of different leadership styles on decision-making processes within Saudi institutions. The main objectives included identifying the dominant leadership styles among university managers, measuring their impact on decision-making outcomes, and investigating the relationship between leadership styles and institutional performance. Additionally, the research seeks to provide suggestions for enhancing leadership effectiveness in higher education, developing a culture of collaboration, and aligning leadership practices with the national educational goals expressed in Saudi Arabia's Vision 2030. A proportional stratified random sample of 420 managers from senior and middle management levels was selected. Data were collected using an online questionnaire and analyzed using a descriptive-analytical approach. A range of statistical methods were applied.

The study's results showed a moderate level of leadership style application from the perspective of the study sample, with a moderate level of implementation of transformational, participative, and inspirational leadership styles.

Based on these findings, the study recommends conducting more future research on the impact of leadership styles on administrative organizations to better understand this impact and identify methods and approaches that can increase its effectiveness and achieve the best possible benefits.

Keywords: Leadership Styles, Decision Making, Educational Management.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- (1) خونده، ضحا غالب. (2024). أثر نمط القيادة في الإثراء الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج40، ع1، 1 - 20.
- (2) جاسم، عرفات ناصر، و الغالي، طاهر محسن منصور. (2021). تأثير أنماط القيادة في استخدام تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة. مجلة الأقتصادي الخليجي، ع49، 79 - 127.
- (3) الجلال، حماد خضر حماد، و المزيبي، أسامة عطية أحمد. (2021). الكفاءة الذاتية والمثابرة والقدرة على اتخاذ القرار: دراسة مقارنة بين طلبة التعليم المهني والطلبة الأكاديميين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- (4) الحازمي، سلطان صالح، و أبو مالح، عوض بن عمر. (2024). أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي بالمنشآت: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج38، ع1، 45 - 80.
- (5) الدغل، غادة محمد فهد محمد، و عمران، كامل علي متولي. (2023). أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1، 78 - 121.
- (6) عبدالحكيم، شاهد. (2022). أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية "كهريف" وحدة تقرت. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج6، ع2، 49 - 70.

- (7) العثامنة، سيف ناصر يوسف، و بطاينة، ثروت صالح محمد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردن. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مج30، ع2، 85 - 104.
- (8) العريبي، بندر عوض بخيت، و الحلاملة، محمد عزات كريم. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: الدور الوسيط للتمكين الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- (9) قوار، موسى مصلح موسى، و مساعدة، ماجد عبدالمهدي محمد. (2022). أثر الذكاء العاطفي في فاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية: قطاع شركات التمويل الأصغر الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
- (10) مرزوق، عبدالعزيز علي، خليفة، ندا يحي، و العباسي، إيناس محمد. (2019). العلاقة بين أنماط القيادة والتهكمية التنظيمية: دراسة تطبيقية علي العاملين بمنظمات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س6، ع2، 275 - 312.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Abadi, M. (2023). Role of Culture on Leadership and Governance in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369922314_Role_of_Culture_on_Leadership_and_Governance_in_Saudi_Arabia
2. Abdulnabi, Aya Muhammad Mufid, and Al-Zoubi, Abdullah Badr. (2022). Cognitive Bias in Board Decision Making: Industrial Companies Listed on ASE (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.

3. Acciarini, C. (2021). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-07-2019-1006/full/html>
4. Adiguzel, Z. (2018). Leadership, Personal Values and Organizational Culture. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/325462259_Leadership_Personal_Values_and_Organizational_Culture
5. Ait Ouaret, Y. (2024). Cognitive Bias and Decision-Making: Focus on ENIE Management. Al-Wahat Journal of Research and Studies, Vol. 17, No. 1, 1070-1088.
6. Albeshir, S. G. (2024). Servant leadership in educational organizations in Saudi Arabia: a literature review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384676494_Servant_leadership_in_educational_organizations_in_Saudi_Arabia_a_literature_review
7. Al-Durki, Ali Fouad Kazim, and Saleh, Ahmed Ali. (2019). Strategic Leadership Styles and its Impact on Disaster Management: The Moderating Role of Strategic Knowledge A Field Study on the Arab Red Crescent and Red Cross Societies (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.
8. Algarni, N. A. (2020). The Effects of Cultural Aspects and Leadership Practices on the Healthcare Organizations' Performance: The Case of Saudi Arabia. Retrieved from <https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2020/790792/>
9. Alghamdi, A. (2024). Green Leadership: A Promising Strategy for Promoting Sustainable Entrepreneurship at Saudi Universities. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/379939651_Green_Leadership_A_Promising_Strategy_for_Promoting_Sustainable_Entrepreneurship_at_Saudi_Universities

10. Al-Jarrah, Omar Mohammed Jabr, and Al-Mashqbeh, Sahar Mohammed. (2021). Leadership Styles in Crisis Management: A Study on the National Center for Security and Crisis Management in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
11. Aljendan, A. Y. (2024). A Framework for Effective Implementation of Sustainability Leadership in Saudi Arabia Higher Education. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381289068_A_Framework_for_Effective_Implementation_of_Sustainability_Leadership_in_Saudi_Arabia_Higher_Education
12. Al-Maghribi, Imad Suleiman, and Al-Sharbaty, Abdulaziz Ahmed. (2021). The Impact of Situational Leadership Styles on Projects Performance: A Field Study on Jordanian Chemical Manufacturing Organizations (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.
13. Alnajim, A. (2024). The Role and Impact of Saudi Vision 2030 in Leadership Development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379436769_The_Role_and_Impact_of_Saudi_Vision_2030_in_Leadership_Development
14. Alsaywid, B. S. (2024). Embracing the Shift: The Innovation Journey in Saudi Arabia's Educational Landscape. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-83753-536-120241016/full/html>

15. Arafa, Mai Tayseer Mahmoud, and Al-Hallaq, Khaled Abdel-Raouf. (2020). The Impact of Leadership Style on Safety Behavior in Construction Industry (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza.
16. Arar, K. (2017). The research on educational leadership and management in the Arab world since the 1990s: A systematic review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/316454316_The_research_on_educational_leadership_and_management_in_the_Arab_world_since_the_1990s_A_systematic_review
17. Bimshas, K. (2023). The Impact of Leadership Styles on Decision-Making. Retrieved from <https://karlbimshas.medium.com/the-impact-of-leadership-styles-on-decision-making-19aad6ac6adb>
18. Boulkroune, R., and Beredjam, H. (2021). Travel Decision Making Determinants: A Starting Point for Building an Effective Marketing Strategy. *Journal of Economics and Human Development*, Vol. 12, No. 1, 190-200.
19. Cherry, K. (2024). How Transformational Leadership Can Inspire Others. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>
20. Chughtai, M. S. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10132955/>
21. Farhan, B. Y. (2024). Visionary leadership and innovative mindset for sustainable business development: Case studies and practical applications. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590051X24000285>

22. Fisher, D. (2021). Educational Leadership and the Impact of Societal Culture on Effective Practices. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/353832086_Educational_Leadership_and_the_Impact_of_Societal_Culture_on_Effective_Practices
23. Guillergan, Y. (2024). School Heads' Decision – Making Styles And Educational Leadership: Their Influence On School Culture. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383712893_School_Heads%27_Decision_-_Making_Styles_And_Educational_Leadership_Their_Influence_On_School_Culture
24. Hassnain, A. M. (2023). Impact of autocratic and democratic leadership styles on employees' performance and motivation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368854912_Impact_of_autocratic_and_democratic_leadership_styles_on_employees'_performance_and_motivation
25. Iqbal, S. (2024). Role of leadership styles in connecting quality culture and university performance: a higher education perspective from Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381315813_Role_of_leadership_styles_in_connecting_quality_culture_and_university_performance_a_higher_education_perspective_from_Saudi_Arabia
26. Jerab, D. A. (2023). The Role of Leadership in Changing Organizational Culture. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374000466_The_Role_of_Leadership_in_Changing_Organizational_Culture

27. Jiang, T. (2024). The Impact of Leadership Styles on Employee Relations Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382485534_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Employee_Relations_Performance
28. Kanyike, J. (2024). Differences between Transactional and Transformational leadership. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378398065_Differences_between_Transactional_and_Transformational_leadership
29. Kaur, B. (2024). Leadership and Decision-Making: The Investigation on the Reciprocal Relationship between Decision-Making Approach and Style of Leadership. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378156033_Leadership_and_Decision-Making_The_Investigation_on_the_Reciprocal_Relationship_between_Decision-Making_Approach_and_Style_of_Leadership
30. Kelmendi, J. (2024). GENERAL MANAGEMENT The influence of organizational culture and communication on leadership style. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380483952_GENERAL_MANAGEMENT_The_influence_of_organizational_culture_and_communication_on_leadership_style
31. Kenton, W. (2024). The Situational Leadership Model: How It Works. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp>
32. Khatun, T. (2024). Understanding Decision Making in Organizational Contexts: A Framework for Effective Choices. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/380530621_Understanding_Decision_Making_in_Organizational_Contexts_A_Framework_for_Effective_Choices

33. Lan, Y. (2020). Transformational Leadership, Career Adaptability, and Work Behaviors: The Moderating Role of Task Variety. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6965156/>
34. Muharma, Thamer Mohammed. (2021). Leadership Styles and Employee Engagement: A Field Study at a Qatari Public Corporation. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 5, No. 22, 164-181.
35. Phillips, J. (2022). Change Management: From Theory to Practice. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9462626/>
36. Rae, A. (2020). The current leadership development opportunities provided for student paramedics by Higher Education Institutions: a literature review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7783947/>
37. Saad, S. S. (2023). Leadership Innovation: Fostering Creativity and Encouraging New Ideas. Retrieved from <https://wide-impact.com/blog/leadership-innovation-fostering-creativity-and-encouraging-new-ideas/>
38. Senouci Bereksi, I., Bouri, S., and Hassini, Y. (2024). Information System and Decision Making: Case Study some Companies from Algeria Telecom. *Journal of Business and Trade Economics*, Vol. 9, No. 1, 244-258.
39. Setiawan, A. (2024). Ethical Decision-Making in Educational Leadership: Insights from Islamic Scholars. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/382716954_Ethical_Decision-](https://www.researchgate.net/publication/382716954_Ethical_Decision-Making_in_Educational_Leadership_Insights_from_Islamic_Scholars)

[Making_in_Educational_Leadership_Insights_from_Islamic_Scholars](https://www.researchgate.net/publication/382716954_Ethical_Decision-Making_in_Educational_Leadership_Insights_from_Islamic_Scholars)

40. Sfantou, D. F. (2017). Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5746707/>
41. Shuhumi, S. R. (2018). CHANGE MANAGEMENT PROCESS AND LEADERSHIP STYLES. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327189069_CHANGE_MANAGEMENT_PROCESSES_AND_LEADERSHIP_STYLES
42. Syed, F. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-023-04669-z>
43. Yousfi, I., and Dayyat, R. (2022). The Impact of Decision Support Systems on Decision-Making Quality: Evidence from Jordanian Banks. The Scientific Journal of Economic Future, Vol. 10, No. 1, 181-204.
44. Zanabazar, A. (2023). The Impact of Leadership Styles on Employee Loyalty and Engagement. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372692929_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Employee_Loyalty_and_Engagement

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس "تأثير أنماط القيادة على عمليات اتخاذ القرار في الإدارة

التعليمية"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث،

نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،

وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثى.

☐ ذكر

1- النوع الاجتماعي

☐ من 30 - 40 سنة

☐ 30 سنة فأقل

2- العمر

☐ من 50 سنة فأكثر

☐ 40 - 50 سنة

☐ بكالوريوس

☐ متوسط

3- المؤهل العلمي

☐ دكتورة

☐ ماجستير

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: أنماط القيادة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
القيادة التحويلية					
					تتعامل قيادة الجامعة بشكل نموذجي كقدوة لكافة العاملين
					تمتلك قيادة الجامعة الحزم في اتخاذ كافة قراراتها
					تمتلك قيادة الجامعة القدرة على تشجيع العاملين على تأدية أعمالهم
					تحظى قيادة الجامعة باحترام وثقة كافة العاملين
					تلتزم قيادة الجامعة بإتباع القيم والمثل العليا في سلوكياته وتصرفاته
					تستطيع قيادة الجامعة تحويل الرؤية والرسالة الخاصة بالإدارة إلى واقع ملموس
					تعمل قيادة الجامعة علي غرس الحماس داخل كافة العاملين
					تعمل قيادة الجامعة على التعرف على أفكار العاملين المتعلقة بكيفية حل مشاكل العمل

					تعمل قيادة الجامعة علي تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الابتكارية والابداعية
					تعمل قيادة الجامعة علي زيادة انتماء وولاء العاملين
القيادة التشاركية					
					تشجع قيادة الجامعة العاملين على المشاركة في قيادة كافة الأنشطة والبرامج التي يتم تنفيذها داخل الجامعة
					تهتم قيادة الجامعة بمشاركة العاملين في إنجاز كافة المهام التعليمية داخل الجامعة
					تعمل قيادة الجامعة على تشجيع العاملين على التعامل بروح الفريق
					تهتم قيادة الجامعة بتكوين فرق عمل من العاملين لإنجاز المهام داخل الجامعة
					تقوم قيادة الجامعة بتفويض العاملين في اتخاذ القرارات عند غيابها
					تهتم قيادة الجامعة بتفويض العاملين في اتخاذ القرارات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية
					تقوم قيادة الجامعة بتكليف أحد العاملين للتعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي

					تساعد قيادة الجامعة العاملين علي زيادة قدراتهم وإمكانياتهم الإدارية من خلال الدورات والبرامج التدريبية
					تعمل قيادة الجامعة على وصل العاملين لأفضل مستوى ممكن من الأداء
					تساهم قرارات قيادة الجامعة في تحفيز العاملين على إنجاز كافة المهام المطلوبة منهم
القيادة المهمة					
					تعمل قيادة الجامعة على تطوير نفسها من خلال مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة
					تظهر قيادة الجامعة متمكنة من اقوالها وافعالها ووثيقة في قدراتها وامكانياتها
					لدي قيادة الجامعة رؤية واضحة في القيادة تستند الي فلسفة محددة
					تتقبل قيادة الجامعة اراء العاملين في الموضوعات المتعلقة بسير العمل
					تتعامل قيادة الجامعة مع مشكلات العمل بطرق مناسبة وعلمية
					توضح قيادة الجامعة الرؤية المستقبلية وتنصت جيدا لوجهات النظر المختلفة وتشجعها وتحترمها

					تقوم قيادة الجامعة بإشراك كافة العاملين في الجامعة في صياغة الأهداف المستقبلية
					تقوم قيادة الجامعة بترجمة أهداف الجامعة إلى إجراءات قابلة للتنفيذ وتوفر اليات وأدوات التنفيذ
					تقوم قيادة الجامعة بتحليل نقاط القوة والضعف في الجامعة وتعمل على استثمار الفرص والتحديات
					تقوم قيادة الجامعة بوضع خطة استراتيجية شاملة وبديلة لمواجهة المخاطر المحتملة

✿ المحور الثاني: اتخاذ القرار، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تعمل قيادة الجامعة على تطوير نفسها من خلال مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة					
تظهر قيادة الجامعة متمكنة من اقوالها وافعالها ووثيقة في قدراتها وامكانياتها					
لدي قيادة الجامعة رؤية واضحة في القيادة تستند الي فلسفة محددة					
تتقبل قيادة الجامعة اراء العاملين في الموضوعات المتعلقة بسير العمل					
تتعامل قيادة الجامعة مع مشكلات العمل بطرق مناسبة وعلمية					
توضح قيادة الجامعة الرؤية المستقبلية وتنصت جيدا لوجهات النظر المختلفة وتشجعها وتحترمها					
تقوم قيادة الجامعة باشارك كافة العاملين في الجامعة في صياغة الأهداف المستقبلية					

					تقوم قيادة الجامعة بترجمة اهداف الجامعة الي إجراءات قابلة للتنفيذ وتوفر اليات وأدوات التنفيذ
					تقوم قيادة الجامعة بتحليل نقاط القوة والضعف في الجامعة وتعمل على استثمار الفرص والتحديات
					تقوم قيادة الجامعة بوضع خطة استراتيجية شاملة وبديلة لمواجهة المخاطر المحتملة
					تعمل قيادة الجامعة على تطوير نفسها من خلال مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة
					تظهر قيادة الجامعة متمكنة من اقوالها وافعالها وواقعة في قدراتها وامكانياتها
					لدي قيادة الجامعة رؤية واضحة في القيادة تستند الي فلسفة محددة
					تتقبل قيادة الجامعة اراء العاملين في الموضوعات المتعلقة بسير العمل
					تتعامل قيادة الجامعة مع مشكلات العمل بطرق مناسبة وعلمية

					توضح قيادة الجامعة الرؤية المستقبلية وتنصت جيدا لوجهات النظر المختلفة وتشجعها وتحترمها
					تقوم قيادة الجامعة باشتراك كافة العاملين في الجامعة في صياغة الأهداف المستقبلية
					تقوم قيادة الجامعة بترجمة اهداف الجامعة الي إجراءات قابلة للتنفيذ وتوفر اليات وأدوات التنفيذ
					تقوم قيادة الجامعة بتحليل نقاط القوة والضعف في الجامعة وتعمل على استثمار الفرص والتحديات
					تقوم قيادة الجامعة بوضع خطة استراتيجية شاملة وبديلة لمواجهة المخاطر المحتملة

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University



Management College

Specialization of Business Administration

**The impact of leadership styles on decision-making processes
in educational administration: a case study of Saudi
universities**

Student preparation/

Faisal Mohammed Aldawish

242001745

Supervisor/

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025