

عنوان البحث

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

إعداد الطالب/

فيصل محمد الدويش

242001745

إشراف/

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

قائمة المحتويات:

2.....	قائمة المحتويات:
3.....	مقدمة:
6.....	مشكلة الدراسة:
8.....	أهمية الدراسة:
11.....	اهداف الدراسة:
14.....	تساؤلات الدراسة:
14.....	فرضيات الدراسة:
16.....	الدراسات السابقة:
19.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
22.....	المنهجية وطرق البحث:
23.....	أدوات الدراسة:
25.....	حدود الدراسة:
27.....	المراجع:

مقدمة:

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 تتنوع 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 تعاوناً 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 أيضاً 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 أمراً بالغ الأهمية. غالباً ما يكون القادة الذين يستخدمون نهج القيادة الظرفية، وتكييف أسلوبهم مع الاحتياجات الفردية لكل سيناريو، أكثر استعداداً 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 للعقبات 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 طرقًا 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 أيضًا شعورًا 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، والتحولت 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 معاملانية للحصول على الدعم المطلوب للتغيير الفعال لأن هذه الأساليب قد تخلق شعورًا بالغرابة 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 نهجًا صارمًا من أعلى إلى أسفل على تعزيز ثقافة التوافق والامتثال حيث يكون الناس أقل ميلًا 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 تلبي بشكل أفضل متطلبات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع ككل باستخدام أنماط القيادة التي تعزز التعاون والإبداع والتكيف.

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 مرنة 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).

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 عمقاً 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 أمراً حيوياً 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) رؤى 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 طرقاً 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

أطرًا تعزز تبني مناهج القيادة الشاملة والتحويلية. قد تؤثر هذه النصيحة على أنشطة التدريب والتطوير للقيادة 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 التحسين 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 تطور الإداريون عمدًا جواً 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 أيضًا 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 للقيادة 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).

اهداف 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 فعالة لا تعمل على تعزيز عملية اتخاذ القرار فحسب، بل تساهم أيضاً في تحقيق الأهداف المؤسسية الاستراتيجية والتوافق مع الأهداف التعليمية الوطنية.

4) تقديم توصيات لتحسين القيادة:

استناداً إلى النتائج، يعتزم 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 أيضاً 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:

وأخيراً، 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 نطاقاً

للإصلاح التعليمي والتنوع 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 لقيادة 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.

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؟

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 جوًا 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 سلبًا 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، يعتزم 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.

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 اعتماداً 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 أفكاراً لتعزيز تنفيذ القيادة الخضراء في الجامعات السعودية. ووفقاً 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 خبيراً 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 دوراً مهماً 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، وأخيراً، 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 لديهما 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.

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 فحصًا دقيقًا 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 جواً مواتياً لاتخاذ القرارات التشاركية، مما يعزز الأداء المؤسسي الإجمالي (Cherry، 2024).

(2) نظرية القيادة التبادلية:

على النقيض من القيادة التحويلية، تركز 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 فريقهم 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 المهملات، 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.

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. ستتضمن 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. سيدستلزم البحث أيضاً 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 فهماً أكثر تطوراً 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.

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.

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 يشترك 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.

- 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) 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>
- 3) Adiguzel, Z. (2018). Leadership, Personal Values and Organizational Culture. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/325462259_Leadership_Personal_Values_and_Organizational_Culture
- 4) 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
- 5) 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/>
- 6) 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
- 7) 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
- 8) 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

- 9) 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>
- 10) 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
- 11) 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>
- 12) Cherry, K. (2024). How Transformational Leadership Can Inspire Others. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>
- 13) 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/>
- 14) 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>
- 15) 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
- 16) 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
- 17) 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

- 18) 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
- 19) 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
- 20) 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
- 21) Kanyike, J. (2024). Differences between Transactional and Transformational leadership. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378398065_Differences_between_Transactional_and_Transformational_leadership
- 22) 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
- 23) 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
- 24) Kenton, W. (2024). The Situational Leadership Model: How It Works. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp>
- 25) 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

- 26) 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/>
- 27) Phillips, J. (2022). Change Management: From Theory to Practice. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9462626/>
- 28) 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/>
- 29) 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/>
- 30) Setiawan, A. (2024). Ethical Decision-Making in Educational Leadership: Insights from Islamic Scholars. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382716954_Ethical_Decision-Making_in_Educational_Leadership_Insights_from_Islamic_Scholars
- 31) 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/>
- 32) Shuhumi, S. R. (2018). CHANGE MANAGEMENT PROCESS AND LEADERSHIP STYLES. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327189069_CHANGE_MANAGEMENT_PROCESS_AND_LEADERSHIP_STYLES
- 33) 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>
- 34) Zanaabazar, 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

Midocean University

Management College

Specialization of Business Administration



Research Title

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/

Prof/ Fayez Jarad

Year:

2024