

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

إعداد الطالب/ تركي بن احمد المر

الرقم الاكاديمي/ ٢٤١٠٠١٠٩٣

إشراف/

العام الدراسي: ٢٠٢٤-٢٠٢٥

## مقدمة:

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

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

ونظراً لأهمية القيادة فقد بدأ اهتمام الفلاسفة، والمفكرين في دراسة الأنماط القيادية منذ أقدم العصور، ولم ينقطع هذا الاهتمام حتى عصرنا الحالي، فلم تعد تقتصر القيادة على القيادة السياسية أو العسكرية فحسب، وإنما تعدى ذلك ليشمل القيادة الإدارية.

لذا جاءت هذه الدراسة لبحث أنماط القيادة المستخدمة في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة، وتحليل ما هي المتطلبات الأساسية الواجب توفرها بالقائد وما تأثيرها على عمليتي اتخاذ وجودة القرار. والمجال الذي يتوقع أن تساهم الدراسة فيه يظهر في معالجة القصور في توفر قائد فذ يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرار، مع ضرورة الاهتمام بجودة القرار المتخذ.

## مشكلة الدراسة

أشارت نتائج الدراسات كدراسة البركاني (٢٠٢٤)، والبلوي (٢٠٢٣)، والخليفات (٢٠٢٢)، والحازمي، وأبو مالح (٢٠٢٤)، والشهراني (٢٠٢٣)، وجاسم والغالي (٢٠٢٣)، وعادل و مناصرية (٢٠٢٣) والتي أجريت في حقل القيادة واتخاذ القرار

إلى محدودية الدراسات الميدانية التي بحثت أثر أنماط القيادة على عملية اتخاذ وجودة القرار بصورة عامة، بالإضافة إلى ندرة الدراسات العربية التي تناولت بحث الجانب السلوكي للإنسان القائد، بالإضافة إلى محدودية استخدام الجهات الحكومية لأنماط قيادية ذات التوجه السلوكي والتحويلي أو القيادة مجتمعة، مما يتوقع بروز فجوة بجودة قرارات الجهات الحكومية التشغيلية والاستراتيجية، لذلك تتمثل مشكلة هذه الدراسة في معرفة أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة.

كما تظهر مشكلة الدراسة في تباين الأنماط القيادية التي يتم تبنيها في الجهات الحكومية الأمر الذي لا يبين بشكل واضح كيف يمكن أن تؤثر هذه الأنواع من القيادة سلباً أو إيجاباً على عملية صنع القرار في تلك المنظمات بحيث تتم عمليات التحسين والتغيير نحو الأفضل حيث لا يوجد أي دراسة سابقة ربطت ما بين القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية و القيادة التبادلية وعملية صنع القرار في المنظمات الحكومية الأمر الذي يبرر إجراء هذه الدراسة.

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

#### أهمية الدراسة:

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

ويمكن تشخيص أهمية الدراسة من جانبين، هما:

#### الجانب النظري:

تسعى هذه الدراسة إلى أن تلفت انتباه الباحثين إلى أهمية دور النمط القيادي في عملية اتخاذ القرار وجودته في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تحاول تقديم إطار نظري بشكل معرفة ذات قيمة تضاف إلى الأدب الإداري فيما يتعلق بالمفاهيم الأساسية للنمط القيادي وأثره على اتخاذ القرار وجودته ومحاكاة الأطروحات الفكرية واستخلاص النتائج، مما قد يوفر قاعدة علمية سليمة يمكن الاعتماد عليها في عمل دراسات لاحقة.

## الجانب التطبيقي

يتوقع الباحث أن تحصل الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل المديرين كقادة إداريين في الجهات الحكومية في اختيار النمط القيادي الملائم الذي من شأنه إن يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار ومن ثم تطوير استعدادات الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة على المنافسة المستدامة والتميز في الأداء الإداري للجهات الحكومية السعودية والعربية والدولية.

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

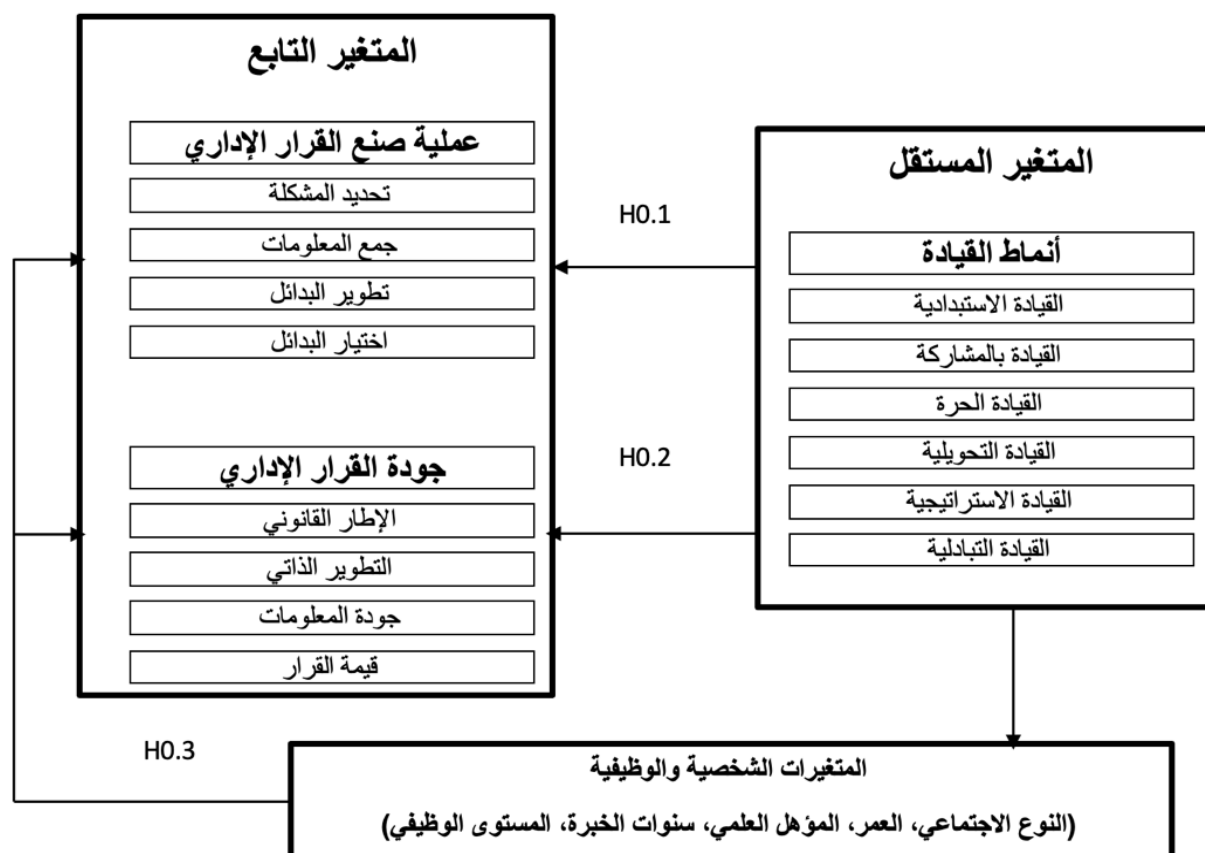
- ١- معرفة أنماط القيادة (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية والقيادة التبادلية) كمتغيرات مستقلة على فاعلية عملية صنع القرارات كمتغير تابع والذي يشمل ( تحديد المشكلة، تقييم المشكلة، تطوير البدائل واختيار البديل المناسب).
- ٢- التعرف على مستوى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

## تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما مستوى استخدام أنماط القيادة في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
- ٢- ما مستوى استخدام عملية اتخاذ القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
- ٣- ما مستوى جودة القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
- ٤- هل يوجد أثر لأنماط القيادة على عملية اتخاذ القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
- ٥- هل يوجد أثر لأنماط القيادة على جودة القرارات في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟



لغرض حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم صياغة عدد الفرضيات بصورتها العدمية (H<sub>0.1</sub>):  
 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة بأبعادها  
 (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية والقيادة التبادلية)  
 على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H<sub>0.1.1</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة علي  
 تحديد المشكلة.

الفرضية الفرعية الثانية (H<sub>0.1.2</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة  
 علي جمع المعلومات.

الفرضية الفرعية الثالثة (H<sub>0,1,3</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على تطوير البدائل.

الفرضية الفرعية الرابعة (H<sub>0,1,4</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على اختيار البديل.

الفرضية الرئيسية الثانية (H<sub>0,2</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة بأبعادها (القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية، والقيادة التبادلية). على جودة القرار في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة.

#### وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H<sub>0,2,1</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على الالتزام بالإطار القانوني.

الفرضية الفرعية الثانية (H<sub>0,2,2</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على المساهمة في تطوير الذاتي.

الفرضية الفرعية الثالثة (H<sub>0,2,3</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على جودة المعلومات.

الفرضية الفرعية الرابعة (H<sub>0,2,4</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على قيمة القرار.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H<sub>0,3</sub>): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتصور العاملين نحو محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

#### الدراسات السابقة:

#### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة

#### الدراسة الأول:

هدفت دراسة الحازمي، وأبو مالح (٢٠٢٤) الى التعرف على أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة. كذلك التعرف إلى النمط القيادي السائد في مستشفى الملك فهد بالمدينة

المنورة من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي علي عينة بلغت (٣٢٩) من العاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة، وقام الباحثين بإعداد أداة الدراسة استبانة مكونة من محورين (الأنماط القيادية- السلوك الإبداعي)، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي- النمط الديموقراطي- النمط الحر) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة، كما أظهرت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي على العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة تعزى للمتغيرات التالية (العمر – المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). وفي ضوء تلك النتائج أوصى الباحثين بضرورة اتباع بعض الأساليب الإدارية الحديثة، كالتمكين الإداري والتفويض والتي من شأنها زيادة مشاركة العاملين والتي ينعكس بدوره على الإبداع والتطوير.

## الدراسة الثانية

هدفت دراسة الشهراني (٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، وبالتالي فإن الدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة)، على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي خلال عام ٢٠٢١. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون من قسمين: القسم الأول البيانات العامة، والقسم الثاني عبارة عن أربعة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المستشفى بلغت (٣٠٥) موظف. تم تفرغها وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ومن أهم نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين بدرجات متقاربة. كما تبين أن واقع استخدام المديرين للأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) يتم بدرجة عالية وبدرجة متقاربة لكل نمط، حيث تبين أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط استخداماً وتأثيراً على أداء العاملين بمعامل ارتباط (٠,٧٠١). أن واقع استخدام المديرين لنمط القيادة التبادلية أقل استخداماً ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (٠,٦٥٠). أن تأثير نمط القيادة الخادمة هو في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (٠,٧٠٠). أوصت الدراسة بضرورة قيام المستشفى باختيار قيادتها ذات كفاءة خبرات كافية باعتمادها على العديد من الأنماط القيادية وكيفية توظيف كل نمط منها في المستشفى، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يستخدم المديرين النمط القيادي الذي يتناسب مع رؤوسهم، كذلك أوصت بضرورة أن توفر إدارة المستشفى برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية.

### الدراسة الثالثة:

هدفت دراسة جاسم والغالي (٢٠٢٣) إلى تحديد دور أنماط القيادة (الداعمة، التشاركية، التوجيهية، التحويلية والمعاملات) في التعامل مع الهيكل التنظيمي، ومن ثم أثره في الأعمال. وكانت عينة البحث مجموعة المديرين ومعاونهم ومديري الشعب ووكلائهم في الشركة العامة لموانئ العراق- البصرة، إذ بلغت العينة (٣٠٩) فرداً. وتم تصميم استبانة لهذا الغرض استناداً إلى الدراسات السابقة، وإلى مخطط الدراسة المكون من متغيرين (أنماط القيادة، الهيكل التنظيمي). وأسست على أثرهما فرضية البحث، وعمل الباحثان على تناول منهجية البحث ومن ثم الإطار النظري والعملي واستخدما تحليل المسار في اختبار فرضية البحث واستناداً إلى النتائج التي توصل إليها التحليل الإحصائي استنتج الباحثين وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور أنماط القيادة على الهيكل التنظيمي في تحسين بيئة العمل في الشركة، من خلال عمل القادة ضمن هذا المسار. لذلك أوصى الباحثان بضرورة التعامل مع الهيكل التنظيمي، من قبل القادة والسير ضمن هذا المسار بتقديم أكثر متابعة للتطورات للشركات المشابهة للشركة العامة لموانئ العراق. للنتائج الإيجابية التي يحققها القادة في عملهم.

### الدراسة الرابعة:

هدفت دراسة عادل ومناصرية (٢٠٢٣) تشكل القيادة في أي منظمة (مؤسسة) حجر الأساس نظراً لما تشير إليه من أفراد وأدوار، فالقائد الناجح هو صاحب القدرة على التأثير فيمن يرأسهم من خلال منصبه الإداري وحزمة القوانين التي تتيح له إصدار الأوامر وكذا العناصر الشخصية التي يتميز بها، والتي يحقق بواسطتها أهداف المنظمة عبر الاستقرار البنائي الوظيفي. إذ أن تلك المواصفات من شأنها أن تحول دون تغيب العمال ودوران العمل وغيرها من المظاهر السلبية، ويحاول هذا المقال الإجابة عن التساؤل الآتي: كيف تؤثر أنماط القيادة الإدارية في الاستقرار الوظيفي للعاملين؟.

### الدراسة الخامسة

هدفت دراسة الصمادي، والبلوش، (٢٠٢٢) قياس أثر أنماط القيادة بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة الإجرائية) في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الروح الرياضية، اللباقة، الفضيلة المدنية، الضمير الحي) في البنوك التجارية الأردنية، ومعرفة الدور الوسيط للثقة بالقائد في تلك العلاقة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية وعددها (١٣) بنكاً وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٩٠) فرداً، وتم استرداد (٣٧٧) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. واستخدمت الدراسة برمجية PLS من أجل تحليل البيانات واستخراج النتائج. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة (التحويلية، القيادة الإجرائية) في سلوك المواطنة التنظيمية. ووجود أثر إيجابي لأنماط القيادة (التحويلية، القيادة الإجرائية) في الثقة بالقائد، ووجود أثر إيجابي للثقة بالقائد في سلوك المواطنة التنظيمية، كما

أظهرت أيضاً وجود توسط جزئي للثقة بالقائد بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بأهمية الاستمرار في تطبيق مفهوم أنماط القيادة، لما يقدمه هذا المفهوم من فوائد عديدة للمنظمات وغرس مفهوم المواطنة التنظيمية بين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما أوصت الدراسة بغرس الثقة بالقائد بين الموظفين.

## المحور الثاني: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار الإداري

### الدراسة الأولى:

هدفت دراسة عبيدات و الشعار (٢٠٢٣) الى التعرف على أثر تطبيق نظم تخطيط موارد المنظمة بأبعادها (تطبيق مخرجات النظم، جودة النظم، تحسين خدمة مزودي النظم) على تحسين اتخاذ القرار الإداري في أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي بهدف جمع البيانات النوعية والكمية عن مجتمع الدراسة واختبار فرضيات الدراسة عبر بناء نموذج يعكس الأثر ما بين متغيرات الدراسة متضمناً فرضية رئيسية وبنيت منها فرضيات فرعية لقياس أثر أبعاد نظم تخطيط الموارد. وقد تم تطوير استبانة لهذه الغاية تم توزيعها عشوائياً على مجتمع الدراسة وهم مستخدمو النظم من الوظائف الإدارية والإشرافية والرقابية في المستويات الإدارية العليا والوسطى في أمانة عمان الكبرى والتي بلغت (٢٥٧) استبانة من أصل (٣٠٠) استبانة موزعة بنسبة استجابة (٨٥%) وبعد إخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات تم تحليل البيانات باستخدام وسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالاعتماد على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن مستوى تطبيق نظم تخطيط الموارد كان مرتفعاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة تخطيط موارد المنظمة المتمثلة بتطبيق مخرجات النظم، جودة النظم، تحسين خدمة مزودين النظم على اتخاذ القرار في أمانة عمان الكبرى، وبناءً على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات التي من أهمها تسهيل الحصول على المعلومات من النظم وزيادة تدفقها وتبادلها بين الأقسام المختلفة.

### الدراسة الثانية:

كشفت دراسة عبد العليم، وسالم (٢٠٢٢) عن التنمر الإداري وعلاقته بتقدير الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج. عرض البحث إطاراً مفاهيمياً تضمن التنمر الإداري، تقدير الذات، اتخاذ القرار. واعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات البحث في مقياس التنمر الإداري، مقياس تقدير الذات، مقياس القدرة على اتخاذ القرار. وتم تطبيقها على عينة قوامها (١٥٠) مدير من مديري الهيئات الشبابية بمحافظة سوهاج. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد

التنمر الإداري والدرجة الكلية له وكل من أبعاد (تقدير سلبي للذات، تقدير إيجابي للآخرين، تقدير سلبي للذات، تقدير إيجابي للآخرين) بينما توجد علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائياً مع بعد (تقدير إيجابي للذات، تقدير سلبي للآخرين) من أبعاد مقياس تقدير الذات، بينما توجد علاقة ارتباطية سلبية مع جميع أبعاد مقياس القدرة على اتخاذ القرار والدرجة الكلية للمقياس. وأوصى البحث بالاهتمام بوضع قوانين رادعة للحد من انتشار سلوكيات التنمر الإداري.

### المحور الثالث: الدراسات التي تناولت القيادة واتخاذ القرار

#### الدراسة الأولى:

هدفت دراسة البركاني (٢٠٢٤) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المستشفى العام. وتمثلت مشكلة الدراسة في قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. وترجع أهمية الدراسة إلى قد تضيف هذه الدراسة إلى مراكز البحث العلمي والمكتبات والمؤسسات ذات العلاقة والمهتمين بهذا المجال إضافة علمية توضح أهمية القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. كما قد تساعد هذه الدراسة في إبراز أهمية القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات، إذ يتم قياس مدى وجود القيادة التحويلية لدى القائد وطبيعة تأثير هذه القيادة على عملية اتخاذ القرار، وتبرز أهمية وجود قائد تحويلي يعمل على نشر الثقافة التنظيمية التي تسودها المشاعر والانفعالات الإيجابية التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة؛ مما ينعكس إيجاباً على عملية صنع القرار في المنظمة. وتمثلت فرضيات الدراسة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى إلى (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥٢) مفردة من العاملين في المستشفى العام، ومن أبرز نتائج الدراسة: يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى.

#### الدراسة الثانية:

هدفت دراسة البلوي (٢٠٢٣) الكشف عن أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية بمدينة تبوك في السعودية ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) مديراً من مدراء مدارس الثانوية في تبوك. كشفت نتائج الدراسة عن أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الثانوية قد جاءت مرتفعة بمتوسط (٣,٩٧)، وهو ما يدل على أهمية تطبيق القيادة التحويلية ودورها الكبير في إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بأن يطوروا من مهاراتهم وأن يثقوا

بذاتهم بشكل أكبر. وتوصلت أيضا إلى أن درجة توفر فاعلية عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء مرتفعة بمتوسط (٣,٩٠) وهو ما يدل على فاعلية القرارات المتخذة، وأنها تتميز بالانسجام والتوافق مع القوانين والأنظمة واللوائح، وتعتمد في جوهرها على المعلومات التي تتسم بالدقة، وتدرس كافة أبعاد المشكلة للحصول على قرار ذو جودة عالية. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وجميع أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية) وفاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، وهو ما دفع الباحث إلى رفض الفرض الرئيسي للبحث والفرضيات الفرعية الأربعة وتبين في النهاية أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تقدم نسبة تفسير وتأثير مختلفة على فاعلية اتخاذ القرار في المدارس، فجاء التحفيز الإلهامي ( $\beta = 1,064$ ) في المرتبة الأولى من حيث درجة تأثيره على فاعلية اتخاذ القرار، تلاه التأثير المثالي (١,٠٤٣) ومن ثم الاعتبارات الفردية ( $\beta = 1,022$ )، وصولا إلى الاستثارة الفكرية ( $\beta = 1,005$ )، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ). أوصت الدراسة أخيرا بضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في المدارس والمؤسسات التعليمية لأهميتها الكبيرة في اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة فيها.

### الدراسة الثالثة:

هدفت دراسة الخلفيات (٢٠٢٢) إلى قياس أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار بعناصرها: التحويلية، التبادلية، الأخلاقية، ومن أجل القيام بذلك فقد تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من ١٠٠ موظف من فئة الإدارات العليا في الشركات الصناعية الأردنية، وقد تم استرجاع ٣٦ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة استرداد تساوي ٣٦٪، وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم واختبار الفرضيات باستخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الأسانية SPSS، فقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ضعيف للأساليب القيادية على عملية اتخاذ القرار الإداري في الشركات الصناعية الأردنية، ألا أن الدراسة أظهرت وجود أثر ضعيف للأسلوب التحويلي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود أثر ضعيف جدا للأسلوب التبادلي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية، بعد تحليل واختبار الفرضيات الدراسية توضح لنا ما يأتي: ١. للأساليب القيادية على عملية اتخاذ القرار الإداري في الشركات الصناعية الأردنية أثر في نسبة ٣٤,٨٪. ٢. للأسلوب التحويلي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية أثر في نسبة ٣٥,٠٪. ٣. للأسلوب التبادلي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية أثر بنسبة ١٢٨٪. ٤. للأسلوب الأخلاقي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية أثر ضعيف بنسبة ٣٦,٩٪. وقد أوصت الدراسة بما يلي: - يجب اعتبار أساليب القيادة من الأولويات الاستراتيجية في القطاعات الصناعية. - يجب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة لأن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائد على الحصول على أقصى قدر من البيانات الدقيقة والحديثة والمعلومات المحايدة وتحليلها بشكل مناسب. - يجب تعزيز أسلوب القيادة الديمقراطية ويجب إشراك المرؤوسين في

عملية صنع القرار من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم حول مشاكل التنفيذ. - توفير التكنولوجيا والمتطلبات الحديثة والمناسبة للوصول إلى أفضل البدائل للقرارات الإدارية.

التعقيب على البحوث والدراسات السابقة:

#### أولاً : أوجه الاتفاق

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها أنماط القيادة كدراسة كلا من دراسة الحازمي، وأبو مالح (٢٠٢٤)، الشهراني (٢٠٢٣)، و جاسم والغالي (٢٠٢٣)، وعادل ومناصيرية (٢٠٢٣)، والصمادي، والبلوش، (٢٠٢٢)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها القرار الإداري وجودته عبيدات و الشعار (٢٠٢٣)، وعبد العليم، وسالم (٢٠٢٢) وكذلك اتفقت مع الدراسات التي تناولت القيادة والقرار الإداري كدراسة البركاني (٢٠٢٤)، البلوي (٢٠٢٣)، والخليفات (٢٠٢٢).

#### ثانياً : أوجه الاختلاف

- ١- سعت الدراسة الحالية للتعرف على أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على إمارة مكة المكرمة وكذلك للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وأيضاً علاقة إرتباط لكل من متغيرات الدراسة، حيث تتميز هذه الدراسة بالحدثة.
- ٢- وفي حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة، فمعظم الدراسات السابقة حاولت دراسة أثر أنماط القيادة على متغيرات تنظيمية مختلفة ولم يجد الباحث في حدود علمه أي دراسة تناولت اتخاذ القرار الإداري وجودته في منطقة مكة المكرمة.
- ٣- كما تتميز الدراسة الحالية في اختيارها لمجتمع البحث المتمثل في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة، وفي حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة العربية والمحلية الأولى التي جمعت بين هذه المتغيرات التي طبقت على الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة.

#### ثالثاً: أوجه الاستفادة

- ٤- التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- ١- كما يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة وأبعاده المختلفة وبناء على تلك الدراسات وهي: البركاني (٢٠٢٤)، البلوي (٢٠٢٣)، الخليفات (٢٠٢٢) إن أبعاد أنماط القيادة تكون متمثلة في: القيادة الاستبدادية، القيادة بالمشاركة، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية والقيادة التبادلية)،

كما أشارت الدراسات السابقة إلى أن تبني أنماط القيادة يؤثر على القرارات الإدارية وجودتها، وقدرتها على التغير المستمر فضلاً عن الابتكار والتعلم.

٢- كما توصلت البحوث والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها إلى نتائج أفادت الباحث في إثراء الدراسة بكل متغير على حده، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث وتحديد المتغيرات والأبعاد والاستفادة من ذلك في تصميم الاستبانة.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

نتيجة للأهمية البالغة للقيادة في الحياة اليومية على كافة الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهي ذات تأثير على سلوك الأفراد، والجماعات، فقد قام العلماء في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، بدراسات متعددة لوضع معايير أو أطر علمية- نظريات – لتفسير القيادة الإدارية وظاهرة القيادة، وقد تعددت النظريات التي جادت لتفسير القيادة، إلا أنني سأقتصر في الدراسة على التعرض إلي النظريات الرئيسية في هذا المجال وهي على التوالي:

### أولاً: نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أساس أن هناك سمات أو صفات معينة تتوفر في الأشخاص الذين يطلق عليهم قادة وتميزهم عن غيرهم، وهكذا فالقادة أكثر ذكاءً وأعلى ثقة بالنفس وأكثر تفاعلاً مع الآخرين من القادة الذين لا يمتلكون تلك السمات (الخفاجي، ٢٠١٩، ص ٦٢).

وتعتمد هذه النظرية السمات الجسمانية والاجتماعية والاقتصادية والشخصية مثل (روح الشباب والطاقة والمظهر والبنية والوسامة، والقدرة على التكيف والحماس والاستقرار العاطفي والسيطرة والثقة بالنفس، والتعليم، الطبقة الاجتماعية، الجاذبية، اللباقة، الشعبية، التعاون، الرغبة في الترقية. وقبول المسؤولية، وروح المبادرة) (الخفاجي، ٢٠١٩، ص ٦٣).

وفي دراسة قام بها جاردنر (Gardner) وهذه الدراسة كانت مسحية للمواقف التي يوجد بها أفراد يقودون أفراد آخرين، وقد نص علي صفات معينة في مواقف معينة أوجدت قادة وهي القدرة الجسدية، الذكاء والقدرة على الحكم المرتبط بالموقف، والقدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على تنفيذ المهام، القدرة على تحفيز الآخرين، الجرأة والسداد، القدرة على كسب الثقة، الحسم، الثقة بالنفس، الحزم، القدرة على التكيف والمرونة.

وقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة، التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة، والتي يمكن أن تنبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص. ومن هنا نجد أنه وبالرغم من أن القائد يجب أن يتمتع بصفات تفوق رؤوسيه إلا أن الفرق يجب أن لا يتعدى حداً معيناً يؤدي إلى إعاقه عملية الاتصال بين القائد وأتباعه.

ومن ناحية أخرى فقد ركز بعض الكتاب على أهمية الصفات الجسمية كمؤثرات في عملية القيادة أو تميز شخصية القائد عن أتباعه ومن أمثال تلك الدراسات أيضاً دراسة (Mann). وقد وجهت انتقادات كثيرة إلى هذه النظرية، ومن هذه الانتقادات أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح العملية القيادية، حيث إن للمرؤوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد، كذلك دعاة هذه النظرية لم يحددوا الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد. كما أن الدراسات الحديثة أثبتت أن هناك صفات شخصية لد أفراد مثل تلك التي لدى القائد إلا أنه من المستبعد أن يكون قادة، بل هم أتباع (عوض، ٢٠١٧، ص ١٢٠).

### ثانياً: نظرية الموقف

بدأ الباحثون بالتحول لدراسة الموقف التي يمارس فيها القادة، دورهم القيادي وكيفية تغيير أسلوبهم القيادي من موقف لآخر، وقام آخرون بدراسة العمليات التي توفر قادة في ظروف مختلفة، وقام آخرون بدراسة الطرق التي ينظر بها كل من القائد واتباعه للآخر في مواقف مختلفة، إذ إن السلوك الناجح يعتمد على فهم جيد لمتغيرات الموقف ومن ضمنها خصائص التابعين وطبيعة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إضافة لهيكلها التنظيمي وطبيعة عملها. وترى الاتجاهات الحديثة بأنه لا يوجد نموذج واحد يصلح لجميع المواقف، وأن على القادة أن يكون مرنين حتى يتمكنوا من تكيف سلوكهم وأنماط قيادتهم بما يتماشى مع الموقف (الخفاجي، ٢٠١٩، ص ٧٠).

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

ينتج عن ذلك كله تطوير منهج – نظرية الموقف- وتكمن الفكرة الرئيسية منها أن القيادة الفعالة تعتمد على مجموعة من العناصر المختلفة، على سبيل المثال ناقش (Fiedler) مسألة القيادة من منطلق أن تأثيرها يعتمد على عنصرين متداخلين هما نمط القيادة، ومدى إعطاء الموقف تحكم وتأثير للقائد، وهنا تبرز ثلاثة أمور هي (عباس، ٢٠١٢، ص ٣٨):

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

مما سبق نجد أن نظرية الموقف تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة لأنها لا ترتبط القيادة بالسمات الشخصية فقط، وإنما تربطها بالمواقف الإدارية على أساس أن هذه المواقف هي التي تحدد السمات التي تعمل على تقوية شخصية ومركز القائد، إضافة إلى أنها تقدم منهجاً ديمقراطياً من خلال عدم حصر القيادة بالسمات الشخصية، وإنما تراعى دور الموقف الإدارية وتأثيرها على القيادة (اللوزي، ٢٠١٩، ص ١٥٤).

كما يمكن تحليل الموقف في ضوء ثلاثة عناصر مهمة وكالاتي (العدلوني، ٢٠١١، ص ٨٧):

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

#### ثالثاً: النظرية التفاعلية

لقد جاءت هذه النظرية لتجمع ما بين النظرية الوقفية ونظرية السمات حيث نرى أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية، وإنما إلى التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف حيث تحدد خصائص القيادة على أساس الأبعاد الثلاث التالية: (اللوزي، ٢٠١٩، ص ١٥٦).

- السمة الشخصية
- عناصر الموقف
- خصائص المرؤوسين

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

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

- مقابل جهد المرؤوسين يقدم لهم الجوائز والمنافع والوعود.

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

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

#### رابعاً: النظرية الوظيفية

تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي أساسه أن القيادة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة وإلى تماسكها وترابط أعضائها من خلال عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة أو الجماعة. ولذلك فإن عملية القيادة لا تقتصر على فرد واحد بل إنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة، طالما أنهم يسعون لتحقيق أهداف مشتركة بين الأعضاء. وغالباً ما يظهر هذا الاتجاه في إيضاح أبعاد القيادة بشكل كبير في الجماعات الديمقراطية (الشماع، ٢٠٠٧، ص ٢٣٠).

#### النظريات التي تناولت الأداء الوظيفي

##### ٢,٢,١١,١ نظرية ذات العاملين هيرزبرج لتفسير رضا العاملين

تعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره على الرضا العاملين، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية؛ حيث أجرى هيرزبرج ورفاقه دراستهم على (٢٠٠) من المهندسين

والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يقومون بها، وإن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات، أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط، ولذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد مثل الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسئولية، وفرص النمو الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا (عبد اللطيف، ٢٠١٥، ص ٩).

أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلق عليها العوامل الوقائية، حيث ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية، والعلاقة مع الزملاء، والرؤساء، والراتب والضمانات في العمل، والأمن الوظيفي، وأسلوب الإشراف، والمركز الوظيفي، وعدم توفر هذه العوامل بسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تدمير العاملين (حسين، ٢٠١٨، ص ٣٤).

استطاع فريدريك هزبرج Fredrick Herzberg من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء. وقد ساهمت النظرية في توضيح دور العوامل الدافعة للعمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للفرد باعتبار أن أي شعور بعد الرضا يكون نتيجة عدم اشباع حاجات أو رغبات الفرد (عبد الغني، ٢٠١٩، ص ٣٢).

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

وقد حدد هزبرج ثلاثة انواع من الرضا عن العمل وهي:

الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين: الأول المتعة المتأتية من إنهاء الفرد لعمله، اما الثاني إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.

الظروف الناتجة عن العوامل النفسية والوظيفية للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد.

-الرضا الخارجى الذى يتصل بالعادات المادية(الفالح، ٢٠٠١، ص ٨٧).

يمكننا أن نقول أن نظرية ذات العاملين يمكنها أن تقدم بعض الإسهامات الإدارية في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني. فالنظرية تؤمن بأنه مهما تقيم إحدى المنظمات بتحسين العوامل الوقائية أي سياساتها الإدارية الداخلية، وأنماط الإشراف وعلقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومروسيه، وتحسين ظروف العمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين رضا ودافعية الأفراد. وان ما يمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحيد من مشاعر الأفراد بالاستياء، أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا. خذ على سبيل المثال اتباع الشركة سياسة جديدة للتعيين والترقية من الداخل بدلاً من خارج المنظمة، كذا الحال تخصيص أماكن الانتظار سيارات العاملين، وأيضاً القيام برحلات وحفلات ترفيهية للعاملين، وأيضاً وضع أنظمة لمشاركة العاملين في حل مشاكل الإنتاج بواسطة المشرفين، وتشجيع الاجتماعات واللجان بين

الرؤساء والمرؤوسين، وأيضاً تحسين التهوية والحرارة والرطوبة، واستخدام موسيقى في العمل كلها قد تبدو عوامل جيدة إلا أنها لا تؤدي في واقع الأمر إلى إثارة حماس الأفراد وإلهام دافعيتهم للعمل. وإن ما قد تؤدي إليه هذه العوامل هو تحييد مشاعرهم للاستياء ومنع مشاعر عدم الرضا. إلا أنه يجب أن نقول أن هذه العوامل بالرغم من ذلك مهمة لأنها هي الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعة، فإن وجود العوامل الوقائية بشكل سيء أو عدم توافرها قد يؤدي إلى مشاعر الاستياء، التي قد تعطل من إمكانية ظهور أثر العوامل الدافعة. لذا فإن وجود هذه العوامل ضروري لأنه يحيد لمشاعر الاستياء ويعطي فرصة فيما بعد لمشاعر الرضا لكي تظهر، إذا ظهرت العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية، وقد قلنا سلفاً أن العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية هي مثل الإنجاز والشعور بالتقدير واحترام الآخرين وتصميم العمل وغيرها.

عن تصميم العمل بالشكل الذي يسمح للأفراد أن يستخدموا قدراتهم بشكل يؤدي إلى رضخهم، وأيضاً إذا أدى إلى إنجاز وإلى ترقيةهم في السلم الوظيفي، وإذا ارتبط ذلك بالحصول على مزيد من السلطة، وأيضاً الشعور بأن العمل مسلي وممتع ومؤدي إلى عوائد مجزية وإلى اعتراف الآخرين والشركة بالمجهود الذي يؤديه الفرد داخل العمل، وإلى إمكانية شعور الفرد بالإنجاز وإتمام العمل بشكل ناجح، كل هذا يؤدي إلى زيادة حماس الفرد ورضاه وزيادة دافعيته للعمل (الفالح، ٢٠٠١، ص ١٣).

### نظرية الكفاءة الذاتية

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

ويشار إلى توقعات الكفاءة الذاتية على إنها عبارة عن ثابت من أبعاد الشخصية مثل في قناعات الفرد في القدرة على حل المشكلات والتغلب على المعضلات التي تواجه الفرد من خلال تصرفاته الشخصية، فهي وظيفة موجبة للسلوك تقوم على الإعداد المسبق للسلوك وضبطه والتحكم به والتخطيط الواقعي له (عبد الغني، ٢٠١٩، ص ٣٧).

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

وجاء في داوود وحمد (١٩٩٧) أن مفهوم الذات يتأثر بعدة عوامل من أهمها: تقييمات الآخرين للفرد وخاصة الأفراد المهمين منهم في حياته، والتي تظهر من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي، وهذا يعني أن الفرد يقيم نفسه على أساس

تقييم الآخرين له، أو بحسب إدراكه للكيفية التي يقيّم بها الآخرين، المهم هنا هو إدراكه لسلوك الآخرين، فهو أهم وأبعد أثراً في مفهوم الذات من سلوك الآخرين أنفسهم.

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

#### إنجازات الأداء: (Performance Accomplishments)

إنجازات الأداء ترجع إلى النجاحات الماضية التي تخلق التوقعات ونتائج الحس العالي من الكفاءة، فالنجاح يتبعه النجاح، فإذا شعر الشخص أنه ينجز بصورة ناجحة تزيد توقعاته لكفاءته الذاتية في حين تنخفض هذه التوقعات إذا تعرض للفشل، كذلك تحدد درجة الكفاءة الذاتية الجهد المبذول عند مواجهة المواقف المختلفة، فعندما نشعر بكفاءة ذاتية مرتفعة فإننا نبذل أقصى ما لدينا من جهد، في حين نشعر بكفاءة ذاتية متدنية سيقبل أو ربما يتلاشى هذا الجهد. فالتوقع المسبق للكفاءة الذاتية العالية سيمدنا بالثقة التي تقودنا إلى النجاح مهما بلغت الصعوبة، والتقدير المنخفض للكفاءة الذاتية سيقودنا إلى القيل من الجهد والعمل.

#### -الخبرات بالملاحظة (Vicarious Experience)

وتعني ملاحظة الشخص لنجاح الآخرين وإنجازاتهم تزيد من الكفاءة الذاتية لديه، ولكن ملاحظته لآخرين لديهم الكفاءة ذاتها ولكنهم يفشلون في أداء المهمة يضعف الكفاءة الذاتية لديه، وعندما يكون النموذج مختلفاً عن الملاحظ فإن تأثير المثيرات بالملاحظة يكون أقل في الكفاءة الذاتية المدركة، أما عندما تكون خبرة الفرد بالمهمة قليلة، فإن تأثيرات الخبرات بالملاحظة تكون أقوى، وبكل الأحوال يرى باندورا أن تأثير النمذجة يكون أقل من الخبرة الشخصية في رفع مستوى الكفاءة الذاتية المدركة.

#### الإقناع اللفظي (Verbal Persuasion)

تعود القدرة على الإقناع اللفظي إلى تأثير التشجيع من الوالدين والأصدقاء والآخرين الذين يتوقعون الإداء من خلال الإقناع اللفظي للشخص، ويتحقق التأثير في الكفاءة الذاتية إذا كان الشخص مصدر الإقناع صادقاً وموثوقاً به، ويتحقق التأثير أيضاً في الكفاءة الذاتية عندما تكون المهمة موضوع الإقناع ضمن إمكانات الشخص وقدراته، فالشخص لديه تصور مسبق لكفاءته في القيام بالعمل أم لا، فالإقناع اللفظي لا يغير من تقييم الفرد لذاته.

#### الاستثارة الانفعالية (Emotional arousal)

يؤدي القلق والخوف والانفعال الشديد إلى خفض أداء الشخص وبالتالي تكون توقعاته عن كفاءته الذاتية منخفضة، في حين تؤدي الاستثارة الانفعالية المنخفضة إلى السماح للأداء بشكل أكثر دقة واتزاناً وتقود إلى إحساس أكبر بالكفاءة الذاتية. فقد ينسى الخوف الممثل الحوار اللازم للدور الذي سيؤديه أمام الجمهور علماً بأنه أتقنه أثناء التجارب. كما

أن معلومات الاستثارة ترتبط بعدة متغيرات وهي: رفع مستوى الاستثارة الانفعالية، حيث ترتبط الاستثارة الانفعالية في مواقف معينة بزيادة الأداء. والمتغير الثاني هو: الدافعية المدركة للاستثارة، أما المتغير الأخير فهو: طبيعة العمل.

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

### 1 - العملية المعرفية (Cognitive Processes)

يأخذ تأثير الكفاءة الذاتية أشكالاً مختلفة في العمليات المعرفية، فمعظم السلوك الإنساني هو سلوك قصدي يتم تنظيمه بأفكار مسبقة تحتوي على أهداف معينة، وهذه الأهداف الشخصية التي يضعها الفرد أثر بقدرات الشخص الذاتية وتقييمه لنفسه، فالأشخاص ذوو الكفاءة المرتفعة يضعون لأنفسهم أهدافاً يتخللها التحدي ويلزمون أنفسهم بتنفيذها.

### 2 - العمليات الدافعية (Motivational Processes)

تلعب المعتقدات الذاتية في الكفاءة الدور الرئيس في التنظيم الذاتي للدافعية، فيقوم الأشخاص بتحفيز أنفسهم وتوجيه أفعالهم بوساطة أفكارهم المسبقة، ويتوقعون من خلال هذه الأفكار النشاطات والأعمال التي يستطيعون القيام بها، ويتوقعون أيضاً نتائج هذه الأعمال في المستقبل، وبالتالي فهم يضعون الأهداف لأنفسهم ويعملون على التخطيط والتصميم لتحقيق مستقبل، وبالتالي فهم يضعون الأهداف لأنفسهم ويعملون على التخطيط والتصميم لتحقيق مستقبل ذي قيمة وأهمية لنشاطاتهم وأفعالهم.

### 3 - العمليات الانفعالية (Affective Processes)

تؤثر معتقدات الأشخاص حول قدراتهم وتكييفها في مستوى الضغط والاكتئاب الذي يمرون به عندما يواجهون المواقف الصعبة والمهددة للذات، إضافة إلى مستوى الدافعية لديهم، وهذا ما تؤكدته النظرية الاجتماعية المعرفية لباندورا، إذ ترى أن معتقدات الناس حول السيطرة والتحكم بالضغوط تلعب دوراً مركزياً ومهماً في استثارة القلق، فتوقعاتهم للمهددات الخارجية وردود أفعالهم الانفعالية حيال هذه المهددات هي التي تحدد الأخطار التي تواجههم، فكلما كان لدى الأفراد قدرة على السيطرة والتحكم بالضغوط التي تواجههم، كانت معاناتهم من القلق قليلة أو معدومة، على عكس الأفراد الذين يعتقدون أنهم غير قادرين على التحكم في الضغوط والمهددات، فهم لا يستطيعون تكييف أنفسهم وبالتالي يرون كل شيء خطيراً ومرعباً.

### 4 - عمليات الاختيار (Selection Processes)

يتجنب الأفراد النشاطات والمواقف التي يعتقدون أنها تفوق قدراتهم وطاقاتهم، بينما يختارون المواقف التي يعتقدون أنها تحت سيطرتهم وبن أيديهم، فبناء على النظرية الاجتماعية يستطيع الأفراد اختيار البيئة والمواقف والطرق التي تلائمهم وتناسب حياتهم، فالإدراكات الذاتية تؤثر في اختيارات الأفراد للمهام الإنجازية المختلفة، فيختار الأفراد ما

يتفق وكفاءتهم الذاتية المدركة، ويتنحون عما يعتقدون أنه يفوق قدراتهم، فاختيارات الأفراد تحدد المواقف التي طور فيما كفاءتهم الذاتية. كما أن التقييم الذاتي يحدد الجهد الذي يبذله الأشخاص في مواجهة الصعوبات والتغلب عليها.

### المنهجية وطرق البحث:

#### أولاً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراضها من خلال استعراض الأدب النظري المتعلق بالأنماط القيادية واتخاذ القرارات وجودتها، والدراسات ذات الصلة، بالإضافة إلى تطوير استبانة خاصة بأبعاد متغيرات أنموذج الدراسة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتحليلها، والخروج باستنتاجات تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات يأمل الباحث أن تخدم الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة

#### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين ممن هم بدرجة ( مدير دائرة، رئيس قسم، موظف) في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم ( ) ، حيث تم توزيع الاستبانات على أفراد وحدة المعاينة والبالغ

#### ثالثاً: مصادر جمع البيانات

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية والتي تهدف الى تحديد دور الأنماط القيادية في عملية اتخاذ القرار وجودته، فإن الباحث أعتمد على نوعين من مصادر البيانات هما:

المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على المصادر الثانوية اللازمة لأغراض الدراسة من المصادر المتوفرة في مكتبات الجامعات والمكتبات العامة وشبكة المعلومات الإلكترونية والتي تتكون من الكتب، والبحوث، والدوريات، والرسائل، والأطروحات باللغة العربية واللغة الإنجليزية المتصلة بموضوع الدراسة وذلك لتقديم مراجعة نظرية ومفاهيمية عن متغيرات الدراسة.

المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية الاستطلاعية للمصارف، ومقابلة بعض المديرين والكوادر الإدارية والموظفين عند توزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة. وقد قام الباحث بتطوير الاستبانة أداة الدراية الرئيسية لغرض جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة والتي غطت كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة.

#### أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالأنماط القيادية واتخاذ القرارات وجودتها والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلال الإفادة مما جاء بها من بيانات قام الباحث بتطوير استبانة وفقاً لأغراض

الدراسة وأسلتها، وسوف يتم تطوير الاستبانة على أن تكون متكيفة مع الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة، وسيتم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أقسام أساسية وهي :

**المحور الأول:** خصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن الأفراد العاملين في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة وتشمل على خصائص الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي.

**المحور الثاني:** خصص لفقرات أنماط القيادة، وقد تضمنت أداة الدراسة فقرات كافية تغطي جميع متغيرات الدراسة المتعلقة بأنماط القيادة ( الحرة، التحويلية، التشاركية، الاستراتيجية، الاستبدادية، التبادلية).

**المحور الثالث:** خصص لفقرات اتخاذ القرار، وقد تضمنت أداة الدراسة فقرات كافية تغطي الجزء المتعلق باتخاذ القرار.

**المحور الرابع:** خصص لفقرات جودة القرار، وقد تضمنت أداة الدراسة فقرات كافية تغطي جودة القرار.

وسوف يتم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي التدرج، وذلك لأنه يعد من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء، مظهراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد وحدة المعاينة الخاضعة إلى الاختبار عن مدى موافقتهم عن كل عبارة من العبارات التي ينتمون إليها وفق هذا المقياس، كما يأتي :

| موافق بشدة | موافق     | محايد     | غير موافق  | غير موافق بشدة |
|------------|-----------|-----------|------------|----------------|
| (٥) درجات  | (٤) درجات | (٣) درجات | (٢) درجتين | (١) درجة       |

**المعالجات الإحصائية المراد استخدامها**

سوف يستخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الانسانية والاجتماعية Statistical package for Social Sciences (SPSS)، معتمداً على الأساليب الإحصائية الآتية للإجابة عن أسئلة البحث، كذلك اختبار الفرضيات الواردة فيه، وهي كالتالي:

- النسب المئوية والتكرارات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: سيقوم الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة الوصفية.
- معامل الثبات كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha ) : للتحقق من درجة ثبات أداة قياس الدراسة.
- اختبار الإنحدار البسيط: وذلك لاختبار فرضيات العلاقات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (One sample T Test).
- معامل ارتباط بيرسون ( Pearson's Correlation Coefficient ) وذلك لفحص العلاقات وللتحقق من صدق الاستبيان.

## إجراءات الصدق والثبات

سيتم التحقق من صلاحية الاستبيان من خلال عرضها علي عدد من المحكمين ومن ثم أخذ ملاحظاتهم ثم عرضها علي مدقق لغوي قبل بدء عملية جمع البيانات من خلال حساب معاملات الصدق والثبات لها، وذلك على النحو الآتي:

### ١- صدق الاستبانة:

سوف يتم حساب صدق المقياس باستخدام عدد من الطرق المختلفة، وذلك على النحو التالي:

#### صدق الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة

سوف يقوم الباحث باختيار عينة استطلاعية قوامها (٣٠) من العاملين في محافظة مكة المكرمة ، وذلك للتحقق من الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة بمحورها (القيادة الأخلاقية و أداء العاملين)، وسوف يقوم الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون لدرجة كل مفردة بالدرجة الكلية لمفردات المقياس بمحاورها.

#### الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

### ٢- ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، لاختبار الثبات، وسوف يقوم الباحث باستخدام.

#### معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

"اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس وفقا لإجابات الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (٣٠) فرداً."

#### حدود الدراسة:

الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام في إمارة مكة المكرمة من وجهة نظر المرؤوسين

الحد البشري: اقتصرَت الدراسة على عينة ممثلة من رؤساء الأقسام والمرؤوسين في إمارة مكة المكرمة والتي بلغت (٣٠٠) مبحوث.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على التعرف على أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، لدى المديرين ورؤساء الأقسام في إمارة مكة المكرمة.

الحدود الإجرائية: تحدد هذه الدراسة إجرائياً بطبيعة العينة المستخدمة في الدراسة، والأدوات المستخدمة استبانة أنماط القيادة، بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

## خطة البحث

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: مفهوم أنماط القيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها وعناصرها

المطلب الثاني: ماهية أنماط القيادة الإدارية

المبحث الثاني: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية وجودتها

المطلب الأول: عملية اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الثاني: جودة القرار الإداري

### الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

أداة الدراسة

صدق الأداة وثباتها

إجراءات الدراسة

المعالجة الإحصائية للبيانات

### الفصل الرابع : عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة

نتائج الدراسة

نتائج اختبار الفرضيات

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة النتائج والفرضيات

الخاتمة

النتائج

التوصيات

## المراجع:

- ١- الخفاجي، نعمة، ومنصور، طاهر. (٢٠١٩). نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط٣.
- ٢- الشماع، خليل، وحمود، خضير. (٢٠٠٧). نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣- عبد الغني، أشرف محمد. (٢٠١٩). علم النفس الصناعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- ٤- عبد اللطيف، عصام. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، دار نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة
- ٥- العدلوني، محمد. (٢٠١١). العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والطباعة والتوزيع، لبنان، ط٣.
- ٦- عوض، محمد أحمد. (٢٠١٧). الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٧- اللوزي، موسى. (٢٠١٩). التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، ط٣.

## المجلات المحكمة

- ١- البركاني، يوسف ضويحي. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية علي مستشفى عام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج٨، ملحق، ٦٤-٨٨
- ٢- البلوي، فهد عليان. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية علي عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، مج٧، ع٣٣
- ٣- الحازمي، سلطان صالح، وأبو مالح، عوض بن عمر. (٢٠٢٤). أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي بالمنشآت: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٣٨، ع ١، ٤٥ - ٨٠.
- ٤- حسين، آيات فاروق. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وأداء معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات المجتمعية المعاصرة، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول بعنوان: بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط.
- ٥- الخليفات، محمد عبد العزيز علي. (٢٠٢٢). أثر القيادة في عملية اتخاذ القرارات، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ع٧٢.
- ٦- الشهراني، نبيل على سعيد. (٢٠٢٣). أثر الأنماط القيادية علي أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال عام ٢٠٢١. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٧، ع ٤٤.
- ٧- عادل، قنيفي، ومناصيرة، ميمونة. (٢٠٢٣). أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين. مجلة دفاتر المخبر، مج ١٨، ع ١، ٣١٥ - ٣٣٤.
- ٨- عباس، علي. (٢٠١٢). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والأدبية، مج ٢٠، ع ١٤.

- ٩- عبد العليم، أيمن عبد العليم محمد، سالم، محمد سالم السيد.(٢٠٢٢).التنمر الإداري وعلاقته بتقدير الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسيوط، كلية التربية الرياضية، مج ٢، ع ٦٠٤.

### الرسائل الجامعية

- ١- الخزاعة، رهنف محمد أحمد، والعمرى، أيمن أحمد إبراهيم.(٢٠٢٣). درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق نظرية ريدن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في قصبة المفرق(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الأردن
- ٢- الصمادي، ميس موسى عبد الله. والبلوش، أحمد عبد المهدي.(٢٠٢٢). أثر أنماط القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية: الدور الوسيط للثقة بالقائد (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.
- ٣- عبيدات، محمد فوزي علي، والشعار، حمزة يوسف صالح.(٢٠٢٣). أثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة على تحسين اتخاذ القرار الإداري: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- ٤- الفالح، نايف بن سليمان.(٢٠٠١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالأجهزة الأمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص ٨٧
- ٥- الهباهبة، عناد أحمد، أبولحية، سلمان محمد سلمان، وحجازين، عمر واصف.(٢٠٢٣). أثر أنماط القيادة على فعالية عملية صنع القرارات في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.