الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

النمط القيادي ودوره في استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة

-دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبين:

- سعيد نذير
- مُحَمَّد الطيب زيتونة مسعود

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ د. سليم دحة

نوقشت المذكرة علنا يوم 07 جوان 2026

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

د. قصي عطية	أستاذ محاضر -ب- جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	رئيسا
أ د. سليم دحة	أستاذ التعليم العالي جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	مشرفا
د. خالد غربي	أستاذ محاضر -ب- جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

النمط القيادي ودوره في استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة

-دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبين:

- سعيد نذير
- مُحَمَّد الطيب زيتونة مسعود

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ د. سليم دحة

نوقشت المذكرة علنا يوم 07 جوان 2026

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

د. قصي عطية	أستاذ محاضر -ب- جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	رئيسا
أ د. سليم دحة	أستاذ التعليم العالي جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	مشرفا
د. خالد غربي	أستاذ محاضر -ب- جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026م


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والعرفان

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

في البداية، أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف

(سليم دحه) على هذا العمل، الذي لم يبخل علينّا بتوجيهاته القيّمة ونصائحه السديدة، وكان له الفضل الكبير في توجيهنا وإرشادنا خلال مراحل إنجاز هذه المذكرة، فله منا كل التقدير والاحترام.

كما أتقدم بخالص شكري إلى جميع أساتذتي في قسم علم الاجتماع، الذين ساهموا في تكويني العلمي والمعرفي خلال مساري الجامعي.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص إلى أفراد عائلتنا الكريمة على دعمهم المستمر وتشجيعهم المتواصل، وصبرهم ومساندتهم لنا طيلة فترة الدراسة.

وإلى كل من مدّ لنا يد العون ولم يتسع المقام لذكره، أقول: جزاكم الله عنا خير الجزاء

سعيد نذير – زيتونة مسعود مُحَّد الطيب

الاهداء

الحمد الله الذي وفقني على إتمام هذه الرحلة الجليلة وبفضله تم تخرجي من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية تخصص" علم الاجتماع تنظيم وعمل "

أهدي نجاحي إلى الجبل الذي يحميني من كل عواصف الحياة إلى السند الذي لا ينكسر والقلب الذي لا يتهاون مع أحزاني ومن أعطى دون انتظار، أعترف بفضله برا وفخوراً بحمل اسمه" أبي الغالي".

إلى من سهرت ليالي طويلة من أجل راحتي ودعاء لي و إلى من مسحت عن قلبي كل حزن أو تعب إلى من مسكت يدي من لحظة خروجي للحياة إلى جنة الله على الأرض إلى من لا أسعى في الدنيا إلا لنيل رضاها "أمي الغالية".

إلى من شاركوني الدماء التي تجري في عروقي إلى من كانوا قوتي عندما تسلل الضعف إلى قلبي"أخوتي". اليوم ملأت قلوبكم فخرا بتحقيق حلم الأيام الشداد.

إلى الأرواح التي علمتني أن الحب ليس له عمر وأن العطاء ليس له حدود إلى من سكنوا في قلوبنا وجعلوا في حياتنا شيئ جميل، إلى رفقاء الدرب "أصدقاء العمر" ووحشة الطرقات شركائي في كل الابتسامات وقسوة الأزمات جعلكم الله فخورين بي دائما يا من مسحتم عني أحزاني وأبدلتم دموعي ضحكات سأراكم دائما موطني وملجئي الدائم.

إلى كل من دعمني ووقف معي ورفع كفيه للدعاء لي حتى وصلت إلى ما حلمت به طويلا ممتنة لله الذي وفقني لارتداء قبعة الفخر والحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات.

الطلبة:

زيتونة مسعود مُحَّد الطيب.

نذير سعيد.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واستراتيجية صنع القرار من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**، كما تم استخدام **الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة. جرى اختيار عينة البحث بـ **طريقة المسح الشامل** حيث بلغ حجم العينة الفعلي (**50**) **أستاذاً وأستاذة** وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS- v25) ، أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها:

- يمارس النمط القيادي الديمقراطي داخل الكلية بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ(4.036) ، بينما ينخفض مستوى ممارسة كل من النمطين الأوتوقراطي والفوضوي.
- جاءت استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع جداً وبمتوسط حسابي بلغ (4.033).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية مجتمعة واستراتيجية صنع القرار نتيجة للتداخل والتأثير المتبادل بين الأنماط المختلفة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي واستراتيجية صنع القرار عند مستوى دلالة(alpha le 0.05) ، حيث بلغ معامل الارتباط.(0.511)
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمطين الأوتوقراطي والفوضوي واستراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : النمط الديمقراطي؛ النمط الأوتوقراطي؛ النمط الفوضوي؛ استراتيجية صنع القرار.

Abstract:

The present study aimed to identify the impact and nature of the relationship between the prevailing leadership styles and the decision-making strategy from the perspective of faculty members in the Department of Social Sciences at the Faculty of Social and Human Sciences, at the University of Martyr Hamma Lakhdar in El Oued. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the main instrument for collecting data and information from the study population. A comprehensive survey method was employed, with a final sample consisting of 50 male and female faculty members. After statistically analyzing the data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v25), the study yielded several key findings, including:

- ✓ The democratic leadership style is practiced within the faculty at a high level, with a mean score of (4.036), whereas the levels of practice of both the autocratic and laissez-faire leadership styles were lower.
- ✓ The decision-making strategy within the institution under study was found to be at a very high level, with a mean score of (4.033.(
- ✓ No statistically significant relationship was found between leadership styles collectively and the decision-making strategy, due to the overlap and mutual influence among the different leadership styles.
- ✓ A positive, moderate, and statistically significant correlation was found between the democratic leadership style and the decision-making strategy at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$), with a correlation coefficient of (0.511.(
- ✓ No statistically significant relationship was found between the autocratic and laissez-faire leadership styles and the decision-making strategy within the institution under study.

Keywords: Democratic Leadership Style; Autocratic Leadership Style; Laissez-Faire Leadership Style; Decision-Making Strategy.

الفهـــارس

فهرس الموضوعات

الشكر والعرفان I

الاهداء II

ملخص الدراسة III

الفهـــارس

فهرس الموضوعات VI

فهرس الجداول VIII

فهرس الأشكال IX

قائمة الملاحق IX

المقدمة ..... أ–ز

الفصل الأول: الأدبيـــات النظرية والتطبيقية

تمهيد 8

المبحث الاول: النظريات الادبية 9

أولا: تعريف النمط القيادي 9

ثانيا: التعريف بصنع القرار 11

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية 14

أولا– عرض الدراسات السابقة 14

ثانيا– التعقيب على الدراسات السابقة 22

ثالثا– الخلفية النظرية للدراسة والقيمة المضافة 25

خلاصة الفصل.....28

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد 30
المبحث الأول: الطريقة والأدوات 31
المطلب الأول: طريقة الدراسة.....31
المطلب الثاني: الأدوات.....33
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....37
المطلب الأول: عرض النتائج الوصفية للدراسة 38
المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....49
المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة.....49
المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى النمط الديمقراطي.....51
المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية النمط الأوتوقراطي 52
المطلب الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة النمط الفوضوي.....53
المطلب الخامس: الاستنتاج العام والنتائج العامة للدراسة.....54
الخلاصة:.....56
الخاتمة 57
قائمة المصادر والمراجع.....57
قائمة الملاحق.....57

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع فقرات الاستبيان حسب المحاور والأبعاد النظريّة	35
02	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية	36
03	قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات الأداة	36
04	المحك المعتمد لتفسير المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية	39
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	40
06	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	41
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	42
08	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	44
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمط الأوتوقراطي	44
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمط الديمقراطي	46
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمط الفوضوي	47
12	الإحصاءات الوصفية لفقرات محور استراتيجية صنع القرار	48
13	معامل الارتباط بين أنماط القيادة مجتمعة واستراتيجية صنع القرار	50
14	معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي واستراتيجية صنع القرار	52
15	معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي واستراتيجية صنع القرار	53
16	معامل الارتباط بين النمط القيادي الفوضوي واستراتيجية صنع القرار	54

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	39
02	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	40
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	41
04	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	43

قائمة الملاحق

رقم	عنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	68
02	بعض مخرجات برنامجspss	71


مقـــدمة

تُعد المؤسسات الحديثة اليوم بيئات ديناميكية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، ما يجعل عملية صنع القرارات الإدارية عملية مركزية وحيوية لنجاح واستمرارية هذه المؤسسات. وفي قلب هذه العملية الحيوية يكمن النمط القيادي، الذي يُمثل الأسلوب الذي يتبعه القائد في توجيه فريقه، وتحفيز الأفراد، وتنظيم الموارد، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة. فالقيادة ليست مجرد موقع أو سلطة رسمية، بل هي فن وعلم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطريقة تعامل القائد مع المواقف، وطبيعة القرارات المطلوب اتخاذها، وأيضاً بالشكل الذي يؤثر به على سلوكيات الموظفين وثقافة المؤسسة.

ويلعب النمط القيادي دوراً محورياً في استراتيجية صنع القرار، إذ يمكن للنمط القيادي أن يحدد مدى مشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، وسرعة ومرونة القرارات المتخذة، وجودة النتائج النهائية. على سبيل المثال، يعتمد النمط القيادي الاستبدادي على اتخاذ قرارات سريعة من قبل القائد بمفرده، بينما يتيح النمط الديمقراطي مشاركة واسعة من الفريق في عملية صنع القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة، ويزيد من فرص قبول وتنفيذ القرارات.

ومن جهة أخرى يرتبط اختيار النمط القيادي بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ فالظروف التنافسية الشديدة أو الأزمات المفاجئة قد تتطلب نمطاً قيادياً حازماً وسريع الاستجابة، بينما يمكن في بيئة مستقرة ومستدامة اعتماد نمط قيادي تشاركي يُركز على تطوير الموظفين والابتكار. لذلك، فإن فهم تأثير النمط القيادي على عملية صنع القرار يساعد القادة على تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية، ويسهم في تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

وفي ضوء ما سبق تبرز أهمية دراسة النمط القيادي ودوره في استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة، باعتباره أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر على الأداء المؤسسي، وعلى قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات، وتحقيق استراتيجياتها المستقبلية بنجاح. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل مختلف أنماط القيادة، وفهم كيف يؤثر كل نمط على صنع القرار، مما يوفر إطاراً عملياً لإدارة المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

1. طرح الإشكالية

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئات العمل الحديثة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة تتعلق بسرعة صنع القرار وجودته، وقدرة الموظفين على الالتزام بتنفيذ هذه القرارات. ومع ذلك، لا يقتصر نجاح

عملية صنع القرار على المعلومات والموارد المتاحة فحسب، بل يتأثر أيضًا بـ النمط القيادي الذي يتبعه القائد داخل المؤسسة. وتتمثل الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يؤثر النمط القيادي داخل المؤسسة على استراتيجية صنع القرار من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمة لخضر بولاية الوادي؟

1. التساؤلات الفرعية

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي علي استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الفوضوي علي استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة؟

2. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

يؤثر النمط القيادي داخل المؤسسة على استراتيجية صنع القرار من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمة لخضر بولاية الوادي.

الفرضيات الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي واستراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي واستراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي واستراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة

3. الاهداف

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين النمط القيادي واستراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة، وفهم مدى تأثير أنماط القيادة المختلفة على جودة وفعالية القرارات الإدارية. كما تسعى إلى توضيح دور القائد في توجيه

فريق العمل وتحفيزه للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، واستكشاف كيفية اختيار النمط القيادي الأنسب وفق طبيعة المؤسسة وظروفها الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على اعتماد أساليب قيادية تعزز من فاعلية استراتيجيات صنع القرار، وتحسن الأداء التنظيمي، وتضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة ومرونة.

4. الاهمية

تنبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي يلعبه النمط القيادي في ضمان فاعلية ونجاح عملية صنع القرار داخل المؤسسات. فمع تزايد التحديات البيئية والتنظيمية، أصبح اختيار النمط القيادي المناسب عاملاً أساسياً لتحقيق أداء مؤسسي متميز، وزيادة التزام الموظفين، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات المستمرة. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من مساهمتها في توضيح العلاقة بين القيادة واتخاذ القرار، بما يتيح للقادة تطوير استراتيجيات قيادية تتناسب مع أهداف المؤسسة وظروفها، وتسهم في تحسين جودة القرارات، وتسريع تنفيذها، وتقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات غير الفعّالة. كما توفر نتائج هذا البحث إطاراً عملياً يساعد المؤسسات على تعزيز ثقافة المشاركة، والابتكار، والتحفيز الداخلي، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الاستدامة والتنافسية المؤسسية.

إليك صياغة حدود الدراسة بطريقة أكاديمية دقيقة ومنهجية، بناءً على عنوان بحثك، مجتمع الدراسة الميدانية، والإطار الزمني والمكاني المحدد:

5. حدود الدراسة

تتحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود المنهجية التي تُسهم في ضبط مجالها العلمي، وتحديد نطاقها الموضوعي والميداني، وذلك على النحو التالي:

- **الحدود الموضوعية** اقتصرت الدراسة الحالية في جانبها الموضوعي على بحث العلاقة والأثر بين المتغير المستقل "النمط القيادي" بأبعاده الثلاثة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الفوضوي) والمتغير التابع "استراتيجية صنع القرار" داخل المؤسسة الجامعية.

- **الحدود البشرية** شملت الدراسة الميدانية أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة مقصودة بلغت (50) أستاذاً وأستاذة من المخاطبين بالعملية التنظيمية والأنماط القيادية داخل القسم.
- **الحدود المكانية** أُجريت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمة لخضر بولاية الوادي (الجزائر)، وتحديداً داخل أروقة ومكاتب قسم العلوم الاجتماعية.
- **الحدود الزمنية** : انحصر المدى الزمني للدراسة الميدانية والتطبيقية وتوزيع أدوات البحث (الاستبيان) وإعادة تجميعها ومعالجتها إحصائياً في الفترة الممتدة من شهر ديسمبر 2025 إلى غاية شهر ماي 2026.

6. المفاهيم الاساسية للدراسة

التعريف الإجرائي الأنماط القيادية (Leadership Styles): مجموعة السلوكيات والممارسات اليومية التي يتبعها القادة (المدراء/الرؤساء) في توجيه مرؤوسيهم، وتُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في الاستبانة المخصصة لذلك."

- **النمط الديمقراطي (Democratic Style)** أسلوب قيادي يرتكز على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وتشجيع العمل الجماعي، وتفويض الصلاحيات مع الحفاظ على العلاقات الإنسانية الجيدة.

التعريف الإجرائي: هو السلوك القيادي الذي يركز على المشاركة وتفويض السلطات وتبادل الآراء مع المرؤوسين.

- **النمط الأوتوقراطي** أسلوب قيادي يتميز بتركيز السلطة والمسؤولية في يد القائد وحده، والانفراد باتخاذ القرارات، والاعتماد على الرقابة الصارمة والتوجيهات الفوقية الإلزامية للمرؤوسين.

التعريف الإجرائي: هو الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على المحور الخاص بالنمط الأوتوكراتي في استبانة الدراسة الحالية، وتتمثل في ممارسات (الانفراد بالقرار، المركزية الشديدة، والرقابة اللصيقة).

- **النمط الفوضوي (الترسلي/الحر)** أسلوب قيادي يتسم بحد أدنى من التدخل من جانب القائد، حيث يُمنح المرؤوسون حرية كاملة في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات دون توجيه أو دعم يذكر.

التعريف الإجرائي: هو الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على المحور الخاص بالنمط الفوضوي في استبانة الدراسة الحالية، وتتمثل في ممارسات (الانسحاب من المسؤولية، غياب المتابعة، وترك الحبل على الغارب للموظفين).

- **استراتيجيات صنع القرار (Decision–Making Strategies)** مجموعة من الأساليب والخطوات والآليات المنظمة (أو غير المنظمة) التي يتبعها القائد لتحديد المشكلات، وتجميع البيانات عنها، وتوليد البدائل والمفاضلة بينها لاختيار الحل الأمثل.

التعريف الإجرائي: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس "استراتيجيات صنع القرار" المعتمد في هذا البحث، والتي تعكس الأسلوب السائد للقائد في التعامل مع المواقف الإدارية (سواء كانت استراتيجيات عقلانية، حدسية، أو مشاركة).

7. صعوبات الدراسة

على الرغم من السير الطبيعي للدراسة الميدانية وتحقيق أهدافها، إلا أن إنجاز هذا البحث واجه مجموعة من العقبات والصعوبات الموضوعية أثناء تنفيذ الجانب الميداني، والتي تطلبت جهداً إضافياً لتجاوزها، وتمثلت أبرزها في:

- العقبات الإحصائية والميدانية: واجه البحث صعوبة نسبية في الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والكاملة من بعض أفراد العينة؛ نتيجة تخوف البعض أو عدم دقة الإجابات في البداية، وهو ما تطلب متابعة مستمرة وتوضيحاً لأهداف البحث الأكاديمية لضمان موضوعية الردود.
- محدودية تجاوب المبحوثين: تمثلت في ضعف ومحدودية تجاوب بعض المبحوثين (الأساتذة) مع أداة الاستبيان بسبب انشغالاتهم المهنية والبيداغوجية، مما أدى إلى تأخر استلام الاستمارات وأثر نسبياً على السرعة الزمنية المقررة لجمع المعطيات الميدانية.
- ضيق الوقت المتاح الممتد بين (ديسمبر وماي) لإنجاز الشقين؛ النظري والعملي (التطبيقي)، عاملاً ضاغطاً إضافياً، مما حدّ من إمكانية التوسع والتعمق أكثر في جمع وتحليل المعطيات الميدانية أو استخدام أدوات بحثية مكملة كالمقابلة.

8. عرض الخطة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى خطوات منهجية متكاملة ومتسلسلة للإحاطة بجميع جوانب الموضوع والإجابة عن إشكاليته وتساؤلاته؛ حيث استهلت الدراسة

بمقدمة عامة تناولت التوطئة، طرح الإشكالية والتساؤلات الفرعية، صياغة الفرضيات، تحديد مبررات الاختيار، وأهداف الدراسة وأهميتها، وصولاً إلى ضبط حدودها الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية ورصد أهم صعوباتها.

تلى ذلك تقسيم المتن الإجرائي إلى فصلين؛ خُصص الفصل الأول للأدبيات النظرية والتطبيقية من خلال مبحثين؛ تناولت المؤلفتان في مبحثه الأول التعريف المفاهيمي والإصطلاحي للمتغيرين (النمط القيادي واستراتيجية صنع القرار) مع حصر أبعادهما التنظيمية، في حين شمل المبحث الثاني استعراض النظريات المفسرة لهما وتحديد طبيعة العلاقة الرابطة بينهما، متبوعاً بعرض الدراسات السابقة والتعقيب المنهجي عليها.

بينما خُصص الفصل الثاني للأدبيات الميدانية والتطبيقية وجاء بدوره مقسماً إلى مبحثين؛ ركز المبحث الأول على الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة من خلال تحديد مجتمع البحث، واختيار العينة ووصف خصائصها الديموغرافية، وعرض استمارة الاستبيان مع قياس خصائصها السيكومترية من صدق وثبات، ليفرد المبحث الثاني لعرض وتحليل وتفسير النتائج الإحصائية المستخرجة عبر برنامج (SPSS\ v25) ومناقشتها في ضوء الفرضيات والمقاربات النظرية والدراسات السابقة، لتختتم الدراسة بخاتمة عامة استعرضت أبرز الاستنتاجات، تلتها التوصيات والمقترحات الإجرائية، ثم قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

الفصـل الأول: الأدبيـــات النظرية والتطبيقية

تمهيد

المبحث الاول: النظريات الادبية

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

خلاصة الفصل

تمهيد

تُعدّ الأدبيات النظرية والتطبيقية الأساس الذي يُبنى عليه أي بحث علمي، إذ تُسهم في توضيح المفاهيم الرئيسية للدراسة، وتحديد أبعادها، وربطها بالإطار العلمي والمعرفي المناسب. كما تساعد في فهم مختلف الزوايا التي تناول بها الباحثون السابقون موضوع الدراسة، مما يُمكّن من تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن هذا السياق العلمي. وعليه، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري « **النمط القيادي ودوره في استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة** »، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين:

- المبحث الأول: يتناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في لنمط القيادي وصنع القرار.
- المبحث الثاني: يتطرق إلى الأدبيات التطبيقية من خلال عرض مجموعة من الدراسات السابقة والنظريات التي تناولت موضوع الدراسة، والتي تساعد في تفسير العلاقة بين النمط القيادي وصنع القرارات.

المبحث الاول: النظريات الادبية

تقوم الدراسة العلمية على تحديد المفاهيم وضبطها بدقة، باعتبارها الإطار المرجعي الذي يوجّه مسار البحث ويسهم في توضيح معاني المصطلحات المستخدمة فيه. ومن هذا المنطلق، تم تعريف أبرز المصطلحات المعتمدة في متن هذه الدراسة، بما يضمن وضوحها وتحديد مدلولاتها الإجرائية والنظرية.

أولا: تعريف النمط القيادي

1- مفهوم النمط القيادي

تعددت تعاريف نمط القيادة، نذكر من بينها:

يُقصد بنمط القيادة: الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والذي يُعبَّر عنه بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية حسب نموذج "هيرسي وبلا نشارد"، ويضم أربعة أنماط هي: النمط القيادي التوجيهي (الأمر)، النمط القيادي المسوِّق، النمط القيادي المشارك، النمط القيادي التفويضي. **(هناء، 1920، ص19)**

أما أبو الخير فيعرِّفه بأنه العمل الذي يقوم به القائد والمتمثل في تهيئة ظروف البيئة المحيطة بالجماعة بحيث تكون صالحة للعمل. وهو نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها مع الاستغلال المثمر. ويرى الهواري أنه السلوك المتكرر من قبل الشخص، ويستمر هذا النمط فترة زمنية تطول أو تقصر تبعًا لخبرة القائد، ويُحدد نوعه من خلال رؤية المرؤوسين لسلوك القائد. (**نفس المرجع، ص20)**

هي النشاط الذي يمارسه المسؤول الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، ولا بد من الاعتراف بدور التغيير في القيادة الإدارية، فالقيادة الإدارية تحتاج بين الحين والآخر إلى تغيير وتجديد مستمرين في ملاءمة ومسايرة التطورات التقنية والاجتماعية والاقتصادية. وتلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها نهجًا يميز طريقته في التعامل معهم، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوبًا ونمطًا عامًا يميز طريقة التعامل، ومن المؤكد أن القائد لا يتصرف بهذه الطريقة أو تلك من تلقاء نفسه وبدون مبرر، وإنما لديه المبرر الذي يؤمن به ويصدق بأنه يدفعه إلى هذا الأسلوب أو ذاك. **(سليمان، 1921، ص21)**

كما يرى رسمي أنه سلوك القائد في تناول جوانب معينة في أداء دوره، والمتمثلة في وضع معايير تحديد المسؤولية والحفاظ على العلاقات مع الأفراد، حيث يرتبط كل من نجاح وفعالية النمط بتحقيق استراتيجية والسعي نحو النجاح وتجنب الفشل.

يمكن تعريفه بأنه منهج منسق ومنظم تتنظم داخله جملة من السمات المترابطة التي تميزه عن غيره، وينطوي على جملة من الأفكار والنزعات والاتجاهات التي تحدد سلوك القائد. **(ارفيس، 1912، ص41)**

وأوضح حسن تصوره عن الأنماط القيادية بقوله: إن هناك العديد من نماذج القيادة التي تتميز بفعل العوامل الموقفية التي تتصل بالشخصيات القيادية أنفسهم وفلسفاتهم وخبراتهم من ناحية، وبطبيعة التابعين ومستواهم العلمي وطبيعة شخصياتهم والبيئة في العمل من ناحية أخرى.**(ال عتيق، 1990، ص13)**

التعريف الإجرائي للنمط القيادي: يُعرَّف النمط القيادي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على مقياس الأنماط القيادية المعتمد (وفق نموذج هيرسي وبلانشارد)، والذي يقيس أربعة أنماط رئيسية هي: النمط التوجيهي، النمط التسويقي (الإقناعي)، النمط المشارك، والنمط التفويضي، وذلك بهدف تحديد الأسلوب الغالب الذي يعتمده القائد في توجيه المرؤوسين والتأثير في سلوكهم داخل بيئة العمل.

2- أبعاد النمط القيادي

تتمثل أبعاد النمط القيادي وفق نموذج هيرسي وبلانشارد في أربعة أبعاد أساسية، وهي: **(ال عتيق، 1990)**

النمط القيادي التوجيهي (الأمري): يركز هذا البعد على إعطاء الأوامر والتعليمات بشكل واضح ومحدد، مع رقابة لصيقة على أداء المرؤوسين، ويُستخدم غالبًا مع الأفراد قليلي الخبرة أو غير القادرين على تحمل المسؤولية.

النمط القيادي التسويقي (الإقناعي): يقوم القائد في هذا النمط بتوجيه المرؤوسين مع شرح القرارات وإقناعهم بها، حيث يجمع بين التوجيه والدعم، ويُستخدم مع الأفراد الذين لديهم رغبة في العمل لكنهم بحاجة إلى التوجيه.

النمط القيادي المشارك: يعتمد هذا البعد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتبادل الآراء معهم، مع تقديم الدعم المعنوي، ويكون مناسبًا للأفراد ذوي الكفاءة المتوسطة.

النمط القيادي التفويضي: يتميز بمنح المرؤوسين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، مع تقليل تدخل القائد، ويُستخدم مع الأفراد ذوي الكفاءة العالية والخبرة.

ثانيا: التعريف بصنع القرار

1- مفهومه

تُعدّ عملية صنع القرار من العمليات الأساسية التي تتغلغل بشكل مستمر في نشاط المنظمة، وتمسّ مختلف عناصر العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فهي لا تقتصر على مستوى إداري دون غيره، ولا على فئة معينة من العاملين، بل تُعدّ مسؤولية مشتركة يمارسها كل إداري حسب موقعه الوظيفي، باعتبارها عنصرًا جوهريًا في أداء المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يُعرّف القرار بأنه نتاج عملية المفاضلة أو المقارنة بين البدائل المقترحة، وهو يعبر عن أفضل الحلول أو أكثرها ملاءمة لتحقيق العائد المتوقع في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد.(**غالب، 2010، ص16**)

كما يُعرّف اتخاذ القرار بأنه عمل فكري وموضوعي يهدف إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار.(**كنعان، 2007، ص82**)

أما عملية صنع القرار، فقد تعددت تعريفاتها، ومن أبرزها:

تُعرّف بأنها عملية تفكير مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين من أجل تحقيق الهدف المرجو.(**نفسه**)

كما تُعرّف بأنها مجموعة خطوات منظمة ومتسلسلة تهدف إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو مواجهة موقف طارئ، بما يحقق الأهداف المسطرة.(**طمعة، 2010، ص15**)

ويعرفها هاريسون في كتابه عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأنها إصدار حكم حول ما يجب أن يقوم به الفرد في موقف معين بعد دراسة دقيقة للبدائل المختلفة الممكنة، كما يشير إلى أن صنع القرار هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم البدائل المتاحة وفق توقعات محددة لصانع القرار.(**الفضل، 2009، ص49**)

2- مراحل صنع القرار

تُعدّ عملية صنع القرار عملية متكاملة تمر بعدة مراحل متتابعة ومترابطة، تهدف إلى الوصول إلى البديل الأمثل لحل المشكلة وتحقيق أهداف المنظمة، رغم اختلاف الباحثين في تقسيمها إلا أنهم يتفقون في مضمونها العام (**العديقي، 1982، ص146**).

تبدأ العملية بمرحلة تحديد المشكلة وتعيين الانحراف بين الوضع القائم والوضع المرغوب، حيث يتم إدراك الفجوة التي تمثل جوهر المشكلة وتحديد أسبابها بدقة، لأن التشخيص الخاطئ يؤدي إلى قرارات غير فعالة (**لعويسات، 2003، ص37**).

تليها مرحلة جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة من مصادر داخلية وخارجية، على أن تكون كافية ودقيقة لتجنب نقص أو تضخم المعلومات الذي قد يؤثر على القرار (**السيد، د.ت، ص215**).

ثم تأتي مرحلة تحليل وتشخيص المشكلة من خلال تصنيف المعلومات إلى حقائق واستدلالات وتخمينات وافتراضات، حيث إن دقة المعلومات تحدد جودة القرار (**حافظ، 2000، ص86**).

بعدها يتم تحديد جذور المشكلة من خلال التمييز بين الأسباب الحقيقية والأعراض الظاهرة، لأن التركيز على الأعراض فقط يؤدي إلى حلول سطحية (**مُحَمَّد سعيد عبد الفتاح، 1992، ص232**).

تليها مرحلة تحديد المصادر والتقييدات من خلال تحديد الموارد المتاحة والقيود التنظيمية وترتيب المشكلات حسب الأولوية (**سعيد أوكيل وآخرون، 1994، ص127**).

ثم يتم تحديد معايير تقييم البدائل التي تُستخدم للمقارنة بين الحلول، بحيث تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (**مايغه، 2002، ص03**).

بعد ذلك تأتي مرحلة توليد وتطوير البدائل التي تعتمد على الإبداع والعصف الذهني لاستنباط أكبر عدد ممكن من الحلول (**إسناولت ومايغه، 2001**).

ثم مرحلة تقييم البدائل واختيار الأنسب حيث يتم المفاضلة بين الحلول وفق معايير محددة لاختيار البديل الأكثر فعالية (**بورسني، 1996، ص14**).

تليها مرحلة تنفيذ القرار والتي تتطلب توزيع المسؤوليات ومواجهة مقاومة التغيير مع ضمان وضوح الإجراءات (**زريق، 2001، ص89**).

وأخيرًا مرحلة التغذية الراجعة والمراقبة التي تهدف إلى تقييم نتائج التنفيذ وتصحيح الانحرافات عند الحاجة (**ميشال دوغي، 1986، ص81**).

3- نظريات صنع القرار

تعددت النظريات المفسرة لعملية اتخاذ القرار، حيث حاول الباحثون تقديم نماذج مختلفة لفهم كيفية قيام الأفراد والمنظمات باختيار البدائل في مواقف مختلفة، ويمكن عرض أهم هذه النظريات كما يلي:

1. النظرية الرشيدة (**Rational Theory**) تُعد النظرية الرشيدة من أقدم النظريات في مجال اتخاذ القرار، حيث تفترض أن عملية صنع القرار تتم بطريقة منطقية وتسلسلية تهدف إلى تعظيم المنفعة وتحقيق أفضل النتائج الممكنة (**سايمون، 1997**). ويتم وفق هذه النظرية اتباع خطوات محددة تبدأ بتحديد المشكلة، ثم وضع المعايير، يليها طرح البدائل، ثم تقييمها، وأخيرًا اختيار البديل الأفضل. وتفترض هذه النظرية أن متخذ القرار يمتلك معلومات كاملة وقدرة غير محدودة على تحليلها، مما يسمح له بالوصول إلى القرار الأمثل في ظل اليقين التام.

2. نظرية الرشد المحدود (**Bounded Rationality**) قدم هذه النظرية "هيربرت سايمون"، حيث أكد أن متخذ القرار لا يمتلك معلومات كاملة ولا وقتًا كافيًا للوصول إلى القرار الأمثل، وهو ما يحد من عقلانية القرار (Simon، 1996). وبناءً على ذلك يقوم الفرد بتحديد حدود للبحث عن البدائل، وعندما يصل إلى بديل يحقق الحد الأدنى من الرضا، فإنه يتوقف عن البحث ويعتمده، وهو ما يُعرف بمبدأ الاكتفاء المرضي.

3. النظرية التدرجية (**Incremental Theory**) ترى هذه النظرية أن اتخاذ القرار في المؤسسات المعقدة يتم عبر خطوات تدريجية صغيرة بدل التغييرات الجذرية، وذلك لتقليل المخاطر وتجنب مقاومة التغيير (**Lindblom، 2001**). ويعتمد هذا الأسلوب على تعديل السياسات القائمة بشكل جزئي ومتدرج.

4. نظرية النظم (**Systems Theory**) تنظر هذه النظرية إلى اتخاذ القرار كنظام متكامل يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، ويهدف إلى تحقيق التوازن داخل المنظمة (**إسناولت ومايغه، 2001**).

النظرية الابتكارية (Creative Decision Making) تركز هذه النظرية على الإبداع في اتخاذ القرار، خاصة في المشكلات غير المهيكلة، حيث تمر بعدة مراحل: التحضير، الحضانة، الإشراق، والتحقق (**بورسي، 1996، ص14**).

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

بعد التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة وما يتضمنه من مفاهيم وأسُس علمية مرتبطة بالنمط القيادي وصنع لقرار، يأتي هذا المبحث ليُكمل البناء المعرفي من خلال عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. إذ تُعدّ الدراسات التطبيقية ركيزة أساسية لفهم كيفية تناول الباحثين السابقين لهذا الموضوع، والوقوف على أهم النتائج التي توصلوا إليها، إضافة إلى الكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بينها. وعليه، سيتم في هذا العنصر عرض الدراسات السابقة بطريقة منهجية ومنظمة، مع التركيز على أهدافها، منهجيتها، أهم نتائجها، وأوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

أولا– عرض الدراسات السابقة

تُعدّ الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في أي بحث علمي، حيث تُمكّن الباحث من الإلمام بمختلف الجوانب التي تم تناولها في موضوع الدراسة، وتساعده على تحديد موقع دراسته ضمن الجهود العلمية السابقة، فضلًا عن الاستفادة من المناهج والأدوات والنتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات التي تناولت النمط القيادي وعلاقته باتخاذ القرار أو بمتغيرات تنظيمية أخرى

1– الدراسات السابقة ذات علاقة بالنمط القيادي

الدراسة الأولى:

دراسة رضوان عمومن **بعنوان** علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية (وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون) ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوره في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، لسنة2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي وكل من الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي في المؤسسات الجامعية الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وقياس مستوى الإبداع الإداري لديهم، إضافة إلى تحديد اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي، ومدى اختلاف هذه المتغيرات باختلاف بعض الخصائص الديموغرافية (الجنس، السن، نوع العمل، الرتبة، مدة العمل، المستوى التعليمي). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبيان بالاعتماد على مقاييس ودراسات سابقة، وتم توزيعه على عينة طبقية مكونة من (360) موظفًا إداريًا من مختلف الجامعات الجزائرية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: سيادة النمط القيادي الفعّال في المؤسسات الجامعية محل الدراسة. وارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين (فوق المتوسط)، مما ساهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والإبداع الإداري واتجاهات التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، نوع الوظيفة، مدة العمل، المستوى التعليمي، الرتبة). وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية مجتمعة وكل من الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

حيث أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري كعامل أساسي للتطور والمنافسة، والعمل على تبني أسلوب فرق العمل داخل الجامعة، وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين، إلى جانب تعزيز الوعي بمفهوم التطوير التنظيمي من خلال الدورات التدريبية والندوات العلمية، وتشجيع إجراء دراسات ميدانية لتطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية الجزائرية.

الدراسة الثانية

دراسة امال خليل بعنوان علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي – دراسة حالة إدارة التحرير بجريدة الخبر اليوم (مؤسسة الخبر) مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي علي كافي، تندوف – الجزائر، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي داخل مؤسسة إعلامية، وذلك من خلال دراسة حالة إدارة التحرير بجريدة "الخبر اليوم" التابعة لمؤسسة الخبر. كما سعت إلى تحديد النمط القيادي السائد، وقياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، والكشف عن مدى تأثير الأنماط القيادية

المختلفة في تحسين الأداء داخل المؤسسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بإدارة التحرير. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم فرضيات الدراسة.

وتشير الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر بعدة عوامل ومتغيرات، من أبرزها القيادة الإدارية باعتبارها أحد أهم المتغيرات التنظيمية. وقد اختلفت الدراسات في تحديد مدى تأثير الأنماط القيادية على مستوى الأداء الوظيفي، إلا أن القيادة تُعد عملية ديناميكية مستمرة تقوم على علاقة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يمارس القائد تأثيرًا مباشرًا في سلوك الأفراد من خلال توجيههم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

وخلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي يمثل عنصرًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، خاصة في البيئات التي تتطلب تنسيقًا عاليًا وتفاعلًا مستمرًا بين العاملين.

الدراسة الثانية:

دراسة جبرة مُحَمَّد بن أحمد بن مُحَمَّد بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة لسنة 1426هـ.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية ومستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسات، وذلك من خلال محاولة الكشف عن مدى تأثير أساليب القيادة المختلفة على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، باعتباره عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل الإداري. كما سعت الدراسة إلى تحديد النمط القيادي الأكثر شيوعًا لدى القيادات الإدارية، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، إضافة إلى بيان ما إذا كانت هناك فروق في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل الخبرة، المستوى التعليمي، وطبيعة العمل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها:

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري.

- ✓ أن الأنماط القيادية التي تعتمد على المشاركة والتحفيز تسهم بشكل أكبر في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين.
- ✓ أن الأساليب القيادية التقليدية التي تعتمد على التوجيه المباشر والرقابة الصارمة قد تحدّ من القدرات الإبداعية للأفراد.
- ✓ وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري تبعًا لبعض المتغيرات الديموغرافية لدى أفراد العينة.

الدراسة الثالثة:

دراسة صفحي يحي بن موسى بن عبد الله بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الخاصة، وذلك من خلال محاولة التعرف على مدى تأثير أساليب القيادة المختلفة في كيفية إدارة الصراعات التنظيمية والتعامل معها، باعتبارها ظاهرة طبيعية داخل بيئة العمل التنظيمية. كما سعت الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في المنظمات الخاصة، وبيان أثرها في أساليب إدارة الصراع التنظيمي، سواء من حيث التخفيف منه أو تحويله إلى عامل إيجابي يسهم في تحسين الأداء. إضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو أنماط القيادة المختلفة ومدى انعكاسها على طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع العلاقة بين المتغيرين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وإدارة الصراع التنظيمي.
- ✓ أن النمط القيادي الديمقراطي (المشارك) يسهم بشكل فعال في إدارة الصراعات بطريقة إيجابية وبناءة داخل المنظمة.
- ✓ أن النمط التسلطي يرتبط بزيادة حدة الصراعات التنظيمية وضعف القدرة على إدارتها بشكل فعال.

- ✓ أهمية مرونة القائد في اختيار النمط القيادي المناسب حسب الموقف التنظيمي لتقليل حدة الصراعات وتحسين بيئة العمل.

الدراسة الرابعة:

دراسة دريوش شهيناز **بعنوان** أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية داخل المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، من خلال دراسة ميدانية لعينة من هذه المؤسسات. كما سعت إلى تحديد طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين الإداريين، وقياس مدى مساهمتها في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، باعتبار الإبداع أحد أهم عوامل تحسين الأداء والتطور التنظيمي.

كما ركزت الدراسة على إبراز دور القيادة الإدارية في خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل، إضافة إلى التعرف على مدى اختلاف تأثير الأنماط القيادية (التوجيهي، الديمقراطي، والتفويضي) في تنمية الإبداع الإداري لدى الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسات محل الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وتنمية إبداع الموارد البشرية.
- ✓ أن النمط القيادي الديمقراطي يسهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع لدى العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار.
- ✓ أن النمط التوجيهي يقلل نسبيًا من فرص الإبداع بسبب اعتماده على الأوامر والرقابة المباشرة.
- ✓ أهمية تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع من خلال تبني أساليب قيادة مرنة ومحفزة.

الدراسة الخامسة

دراسة مخالفي أمل مُحَّد سرحان بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال محاولة الكشف عن مدى تأثير أساليب القيادة المختلفة على شعور الموظفين بالرضا تجاه عملهم، باعتبار الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل المؤثرة في الأداء والاستقرار التنظيمي. كما سعت الدراسة إلى تحديد النمط القيادي الأكثر شيوعًا داخل المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، إضافة إلى بيان مدى وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، الجنس، الخبرة، والمستوى التعليمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار الفرضيات والتأكد من طبيعة العلاقة بين المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ أن الأنماط القيادية الديمقراطية (المشاركة) تسهم بشكل أكبر في رفع مستوى الرضا الوظيفي مقارنة بالأنماط التسلطية.
- ✓ أن النمط التسلطي يرتبط بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي بسبب ضعف المشاركة في اتخاذ القرار وقلة التحفيز.
- ✓ وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعًا لبعض المتغيرات الديموغرافية لدى أفراد العينة.

2- الدراسات السابقة ذات علاقة صنع القرار

الدراسة الاولى:

سليمان صادق درمان بعنوان دور خصئص المعلومات الاستراتجية في صنع القرار المزيج التسويقي، بحث مقدم لمؤتمر 17 لجمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي، مسقط، 8-10 -2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور خصائص المعلومات الاستراتيجية في دعم عملية صنع القرار المتعلق بالمزيج التسويقي، من خلال إبراز أهمية المعلومات في تحسين القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج والسعر والتوزيع

والترويج، وبيان مدى تأثير جودة المعلومات وخصائصها في فعالية القرارات الإدارية والتسويقية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقة بين المعلومات الاستراتيجية وصنع القرار، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة. أما عينة الدراسة فقد تمثلت في مجموعة من المسؤولين والإداريين العاملين في المؤسسات محل الدراسة، ممن لهم علاقة بعملية اتخاذ القرارات التسويقية.

وخلصت الدراسة إلى أن المعلومات الاستراتيجية ذات الخصائص الجيدة، مثل الدقة والحداثة والملاءمة والشمولية، تسهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي، كما أكدت أن نقص المعلومات أو ضعفها يؤثر سلبًا على فعالية القرارات المتخذة داخل المؤسسة.

الدراسة الثانية:

دراسة عبد العزيز بن مُحَّد الحميدي بعنوان: ''عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي''، وهي رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة بقسم العلوم الإدارية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2007.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عملية صنع القرار ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، مع إبراز مدى تأثير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على أدائهم ورضاهم داخل المنظمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الموضوع، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بآراء العاملين حول عملية صنع القرار والرضا الوظيفي. أما عينة الدراسة فقد شملت مجموعة من العاملين والإداريين في المؤسسات محل الدراسة، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية عملية صنع القرار ومستوى الرضا الوظيفي، حيث تبين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ووضوح الإجراءات الإدارية، يسهمان في رفع درجة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

دراسة سرير عبد الله رابح بعنوان: ''عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر''، وهي أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، مقدمة بقسم العلوم السياسية في جامعة الجزائر سنة 2006.

هدفت الدراسة إلى إبراز طبيعة عملية صنع القرار في الإدارة العامة الجزائرية، والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى دراسة مدى فعالية تطبيقات اتخاذ القرار داخل المؤسسات والإدارات العمومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بصنع القرار الإداري في الجزائر، كما استندت إلى الوثائق الرسمية والمراجع العلمية المتعلقة بالإدارة العامة. أما عينة الدراسة فقد تمثلت في مجموعة من الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال دراسة ممارسات اتخاذ القرار داخلها.

وخلصت الدراسة إلى أن عملية صنع القرار في الإدارة العامة الجزائرية تتأثر بعدة عوامل تنظيمية وبشرية وقانونية، كما أكدت أن فعالية القرارات الإدارية ترتبط بمدى توفر المعلومات، وكفاءة القيادات الإدارية، ومستوى التنسيق والاتصال داخل المؤسسة، إضافة إلى أهمية اعتماد الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرار لتحسين الأداء الإداري.

الدراسة الرابعة:

دراسة كريمة بحرة بعنوان: ''إستراتيجية صنع القرار عند المسيرين – دراسة مقارنة بين المسيرين والمسيرات''، منشورة في مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 4

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية صنع القرار لدى المسيرين، مع إجراء مقارنة بين المسيرين والمسيرات في طريقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، إضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات الشخصية مثل العمر، والمستوى التعليمي، والأقدمية المهنية على إستراتيجية صنع القرار. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن، باعتباره الأنسب لدراسة الفروق بين أفراد العينة، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بإستراتيجيات صنع القرار. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 32 مسيرًا ومسيرةً للموارد البشرية ينتمون إلى مؤسسات مختلفة.

وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين المسيرين والمسيرات في إستراتيجية صنع القرار، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى إلى متغيرات العمر أو المستوى التعليمي أو الأقدمية المهنية في طريقة صنع القرار لدى المسيرين.

الدراسة الخامسة

دراسة حسان بوبعاية والأخضر عزي بعنوان: ''صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي''، منشورة في مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 1، العدد 3، بتاريخ 01 سبتمبر 2013

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية عملية صنع واتخاذ القرار في المنظمات من منظور علم الاجتماع التنظيمي، مع التركيز على الأبعاد الاجتماعية والسوسيولوجية المؤثرة في فعالية القرارات الإدارية داخل المؤسسات المعاصرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات والدراسات المرتبطة بعلم الاجتماع التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار الإداري. أما أداة الدراسة فقد تمثلت في تحليل المراجع والدراسات النظرية ذات الصلة بموضوع البحث، دون الاعتماد على دراسة ميدانية مباشرة.

وخلصت الدراسة إلى أن فعالية القرارات الإدارية لا تعتمد فقط على الجوانب الاقتصادية أو الإدارية، وإنما تتأثر أيضًا بالأبعاد السوسيولوجية والتنظيمية، مثل العلاقات الإنسانية، والثقافة التنظيمية، وطبيعة التفاعل داخل المؤسسة. كما أكدت الدراسة أن القرارات الرشيدة يجب أن تقوم على المعلومات والحقائق الموضوعية، مع ضرورة المرونة في تعديل القرارات وفق متطلبات الواقع التنظيمي.

3- التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع النمط القيادي وعلاقته بصنع القرار وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، يتضح أن هذه الدراسات قد تناولت الموضوع من زوايا متعددة وفي بيئات مختلفة، مما أتاح بناء تصور شامل حول الإطار التطبيقي للقيادة الإدارية وأثرها داخل المؤسسات.

أ- من حيث المضمون والأهداف: اتفقت معظم الدراسات (مثل دراسة رضوان عمومن، ودريوش شهيناز) على أن القيادة ليست مجرد منصب إداري، بل هي سلوك تفاعلي يؤثر بشكل مباشر على المخرجات التنظيمية. كما أجمعت الأدبيات على أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر كفاءة في تحفيز الإبداع وتحسين جودة صنع القرار مقارنة بالأنماط التسلطية.

ب- من حيث المنهجية والأدوات:

- المنهج :هناك شبه إجماع على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لتصوير الواقع التنظيمي وتحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

- الأدوات :اعتمدت أغلب الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع استخدام مقاييس عالمية (مثل نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون)، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج المحققة.

ج- أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

يمكن تلخيص المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الجدول التالي:

وجه المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف تميز الدراسة الحالية
الموضوع	التركيز على "النمط القيادي" كمتغير مستقل.	التركيز العميق على "صنع القرار" كعملية متكاملة وليس كفعل لحظي.
المنهج	استخدام المنهج الوصفي التحليلي.	محاولة الدمج بين التحليل الكمي (الاستبانة) والنوعي في تفسير النتائج.
البيئة	الاهتمام بالمؤسسات الخدمية والصناعية.	تطبيق الدراسة على (ذكر اسم مؤسستك)، وهي بيئة ذات خصوصية تنظيمية مختلفة.
المصطلحات	تبني مفاهيم القيادة الحديثة.	الالتزام بمصطلح "صنع القرار "ليشمل مراحل التشخيص، جمع المعلومات، وبناء البدائل.

د- ما تميزت به الدراسة الحالية الفجوة العلمية رغم ثراء الدراسات السابقة، إلا أن الدراسة الحالية تسعى لتجاوز بعض القصور من خلال:

- **التحديث الزمني** :إجراء الدراسة في عام 2026، مما يسمح برصد أثر التحولات الرقمية والبيئية الحديثة على أنماط القيادة وسرعة صنع القرار.
- **الشمولية في صنع القرار** :أغلب الدراسات السابقة ربطت القيادة بـ "اتخاذ" القرار كخطوة نهائية، بينما تركز هذه الدراسة على "صنع "القرار كعملية إدارية وسوسيولوجية تبدأ من الشعور بالمشكلة وتنتهي بالمتابعة.
- **تقديم مقترحات إجرائية** :لا تكتفي الدراسة الحالية برصد العلاقة الارتباطية فقط، بل تسعى لتقديم نموذج تطبيقي للمسيرين في المؤسسة محل الدراسة لتبني النمط القيادي الأنسب لبيئتهم المحلية.

ثانيا- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تُعدّ الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، إذ تمثل مرجعًا مهمًا يستند إليه الباحث لفهم موضوع الدراسة والإحاطة بمختلف جوانبه. كما تساعده على توفير الوقت والجهد من خلال الاطلاع على

ما توصلت إليه البحوث السابقة، مما يمنحه رؤية واضحة حول الجوانب التي تمت دراستها وتلك التي ما تزال بحاجة إلى بحث وتحليل. ويمكن إبراز أهمية الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية تتمثل فيما يلي:

1. بلورة مشكلة البحث وتحديد الفجوة العلمية تساعد الدراسات السابقة الباحث على تحديد الفجوات العلمية التي لم تحظَ باهتمام كافٍ، مما يساهم في صياغة مشكلة بحثية دقيقة وواضحة. كما تمكنه من تجنب التكرار في تناول الموضوع نفسه من الزاوية ذاتها أو باستخدام الأدوات نفسها، إضافة إلى تضييق نطاق الدراسة والانتقال من موضوع عام إلى إشكالية محددة وقابلة للبحث.

2. بناء الإطار النظري والمفاهيمي توفر الدراسات السابقة قاعدة معرفية يعتمد عليها الباحث في بناء الإطار النظري والمفاهيمي لدراسته، وذلك من خلال التعرف على مختلف المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بموضوع البحث، والاستفادة من التعريفات التي قدمها الباحثون السابقون. كما تساعد في اختيار النظرية المناسبة لتفسير الظاهرة المدروسة اعتمادًا على مدى نجاحها في الدراسات المشابهة.

3. اختيار وتطوير المنهجية والأدوات تُسهم الدراسات السابقة في توجيه الباحث نحو اختيار المنهج العلمي الملائم لطبيعة الدراسة، سواء كان وصفيًا أو تجريبيًا أو غير ذلك. كما تمكنه من الاستفادة من أدوات جمع البيانات المستخدمة سابقًا، مثل الاستبيانات والمقاييس، بعد التأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى التعرف على أنواع العينات وأحجامها وكيفية اختيارها.

4. إثراء الجانب التحليلي والمناقشة تكتسب الدراسات السابقة أهمية كبيرة عند مناقشة النتائج وتحليلها، حيث تسمح للباحث بمقارنة نتائجه الحالية بنتائج الدراسات السابقة، سواء من حيث الاتفاق أو الاختلاف، مع محاولة تفسير أسباب ذلك. كما تساعد على تدعيم الحجج العلمية وإبراز خصوصية الدراسة الحالية.

5. توقع الصعوبات الميدانية وتفاديها من خلال الاطلاع على الصعوبات والعوائق التي واجهت الباحثين السابقين، يستطيع الباحث التنبؤ بالمشكلات المحتملة التي قد تواجهه أثناء الدراسة الميدانية، مثل صعوبة الوصول إلى العينة أو الحصول على البيانات، مما يساعده على وضع حلول وخطط بديلة مسبقًا لضمان سير البحث بشكل جيد.

ثالثا– الخلفية النظرية للدراسة والقيمة المضافة

1– الخلفية النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، باعتبار أن القيادة تمثل أحد أهم العناصر المؤثرة في سلوك الأفراد وكفاءة الأداء التنظيمي.

أولًا: النمط القيادي

1– نظرية السمات القيادية (Trait Theory)

يرى هذا الاتجاه أن القيادة هي مجموعة من الخصائص الفطرية التي يمتلكها الفرد، وتجعله قادراً على التأثير في الآخرين بغض النظر عن الموقف. "هي النظرية التي تقوم على افتراض مفاده أن القادة يمتلكون سمات ومزايا شخصية، وجسمانية، وعقلية، وانفعالية موروثة تميزهم عن غيرهم، وهي التي تؤهلهم للنجاح في قيادة الجماعة".(**نوال، 2020، ص115**)

وايضا "مجموعة من الخصائص الدائمة نسبياً التي يمتلكها الفرد وتجعله يبرز كقائد، حيث تهدف هذه النظرية إلى تحديد قائمة من السمات (مثل الذكاء، الثقة بالنفس، والمبادرة) التي تميز القادة الناجحين عن الأتباع أو القادة غير الناجحين". (**العتبي، 221، ص24**)

وهي "تلك النظرية التي تبحث في السمات الشخصية والاجتماعية والبدنية التي يتسم بها الأفراد واللازمة لنجاحهم في ممارسة الدور القيادي، مفترضة وجود علاقة مباشرة بين توفر هذه السمات وبين الفعالية القيادية في المنظمة".(**بوشمال، 2018، ص342**)

2– النظرية السلوكية (Behavioral Theory)

يعرف هذا الاتجاه النظرية السلوكية بأنها المنهج الذي يدرس الأنماط المتكررة من التصرفات التي يمارسها القائد أثناء توجيهه للمرؤوسين.

"هي النظرية التي تركز على دراسة وتحليل أنماط السلوك التي يتبعها القادة في تعاملهم مع مرؤوسيهم، وتفترض أن الفعالية القيادية لا ترتبط بخصائص القائد، بل بكيفية تصرفه وتفاعله مع الجماعة لتحقيق الأهداف".(**بن عيسى، 2021، ص88**)

"إطار نظري يفسر القيادة من خلال بُعدين أساسيين: السلوك الموجه نحو المهام (تحقيق الإنتاج وتحديد الأدوار)، والسلوك الموجه نحو العلاقات (الاهتمام بمشاعر المرؤوسين واحتياجاتهم)، والبحث عن المزيج الأمثل بينهما لرفع الإنتاجية". (**القحطاني، 2018، ص142**)

"هي مجموعة من المفاهيم التي ترى أن القيادة عبارة عن نظام من السلوكيات التي يمكن تعلمها، وتطويرها، وقياسها؛ وبناءً عليه يمكن لأي فرد أن يصبح قائداً ناجحاً إذا ما تدرب على أنماط السلوك القيادي الفعال".(**زرواتي، 2019، ص56**)

3- النظرية الموقفية (Situational Theory)

"هي النظرية التي تفترض عدم وجود أسلوب قيادي واحد يصلح لكل زمان ومكان، بل إن السلوك القيادي الفعال هو الذي يتكيف مع طبيعة الموقف، والعوامل البيئية، والمتغيرات التنظيمية المحيطة بالعملية القيادية".(**عياش، 2021، ص412**)

"إطار قيادي يربط بين نمط القائد (توجيهي أو مساند) ومستوى النضج الوظيفي والنفسي للمرؤوسين؛ حيث يغير القائد أسلوبه بين (التوجيه، الإقناع، المشاركة، والتفويض) بناءً على قدرة ورغبة المرؤوس في أداء المهمة".(**منصور، 2019، ص94**)

"هي النظرية التي ترى أن فاعلية القائد تعتمد على مدى التوافق بين نمطه القيادي ومدى كون الموقف (مفضلاً) أو (غير مفضل) له، وذلك بناءً على ثلاثة عوامل: العلاقة بين القائد والأعضاء، هيكلة المهام، وقوة سلطة الوظيفة". (**بوخالفة، 2022، ص38**)

ثالثا: صنع القرار

1- النظرية الرشيدة (Rational Theory)

تقوم النظرية الرشيدة على اعتبار أن عملية صنع القرار تتم بطريقة منطقية وعقلانية تهدف إلى اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أكبر منفعة ممكنة. وتمر هذه العملية بعدة مراحل تبدأ بتحديد المشكلة، ثم جمع المعلومات، ووضع البدائل، وتقييمها، وصولًا إلى اختيار البديل الأفضل. (**الصيرفي، 2006**) وتفترض هذه النظرية أن متخذ القرار يمتلك معلومات كاملة وقدرة عالية على تحليلها بطريقة موضوعية للوصول إلى القرار الأمثل.

2- نظرية الرشد المحدود (Bounded Rationality)

قدم هذه النظرية ''هيربرت سايمون''، حيث انتقد الافتراضات المثالية للنظرية الرشيدة، وأكد أن متخذ القرار يواجه قيودًا تتعلق بنقص المعلومات وضيق الوقت والقدرات العقلية المحدودة. لذلك فإن الفرد لا يبحث عن الحل الأمثل دائمًا، وإنما يكتفي بالحل الذي يحقق الحد الأدنى المقبول من الأهداف، وهو ما يعرف بمبدأ ''الاكتفاء المرضي''. (**ماضي، 2010**)

3- النظرية التدرجية (Incremental Theory)

ترى هذه النظرية أن القرارات داخل المؤسسات لا تُتخذ بطريقة جذرية، وإنما من خلال خطوات تدريجية صغيرة ومتراكمة، وذلك لتقليل المخاطر وتجنب مقاومة التغيير. ويعتمد متخذ القرار وفق هذا الاتجاه على تعديل السياسات والإجراءات القائمة بدلًا من تغييرها بشكل كامل.(**ياغي، 2011**)

4- نظرية النظم (Systems Theory)

تنظر هذه النظرية إلى عملية صنع القرار باعتبارها نظامًا متكاملًا يتكون من مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات وتغذية راجعة، ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتهدف هذه النظرية إلى تحقيق التوازن والتكيف بين المؤسسة ومحيطها التنظيمي من خلال قرارات فعالة ومتكيفة مع المتغيرات المختلفة. (**كنعان، 2009**)

رابعا- القيمة المنهجية:

تتمثل القيمة المضافة للدراسة الحالية في محاولتها الربط بين الأنماط القيادية وعملية صنع القرار داخل المؤسسات، من خلال إبراز تأثير السلوك القيادي على فعالية القرارات الإدارية وجودتها.

كما تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة علمية من خلال توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية وأساليب صنع القرار، مع الاستفادة من مختلف النظريات الإدارية والتنظيمية لتفسير هذه العلاقة.

وتكتسب الدراسة أهميتها أيضًا من خلال مساهمتها في تقديم نتائج يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين أساليب القيادة وصنع القرار، بما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي وفعالية العمل الإداري

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة الإدارية وصنع القرار، باعتبارهما من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في الدراسات الإدارية والتنظيمية، لما لهما من دور أساسي في تحقيق فعالية الأداء داخل المؤسسات.

كما تطرق الفصل إلى مفهوم صنع القرار ومراحله المختلفة، وأهم نظريات ، تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي ساهمت في توضيح الجوانب النظرية والمنهجية للبحث، كما تم إبراز أوجه الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية وتحديد قيمتها المضافة. فإن ما تم عرضه في هذا الفصل يشكل قاعدة نظرية ومنهجية تساعد على فهم العلاقة بين القيادة الإدارية وصنع القرار، وتمهد للجانب الميداني للدراسة الذي سيتم من خلاله اختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتعلقة بموضوع البحث.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

1- المبحث الأول: الطريقة والأدوات

2- المبحث الثاني: عرض وتحليل مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

خلاصة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري لموضوع الدراسة والمتعلق بـ النمط القيادي ودوره في استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة، والوقوف على مختلف المفاهيم والأطر النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل التطبيقي بهدف إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني، وذلك من خلال دراسة ميدانية تسعى إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي واستراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة محل الدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، من حيث المنهج المستخدم والأدوات المعتمدة في جمع البيانات، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها. كما سيتم عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والأدبيات النظرية السابقة، للوصول إلى استنتاجات علمية تساعد في فهم طبيعة تأثير النمط القيادي على عملية صنع القرار داخل المؤسسة.وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين؛ تناول المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، بينما خُصص المبحث الثاني لعرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

يتناول هذا المبحث الطريقة والأدوات المعتمدة لإنجاز هذه الدراسة، حيث يتضمن المنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة، والأساليب الإحصائية التي تمت بها معالجة البيانات التي جُمعت من خلال الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة

تستند الدراسات العلمية الرصينة إلى منهجية واضحة تضبط مسار الباحث في معالجة البيانات، ويتم اختيار المنهج وفقًا لطبيعة الظاهرة المدروسة والأهداف المتوخى تحقيقها. وفي هذا السياق يُعرف المنهج بأنه: "الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها" (المجيد، 2002، ص23)

كما يُنظر إليه كإطار عملي متكامل، حيث يُعرف بأنه: "طريق إجرائي مركب ومتكامل، يعتمده الباحث للوصول إلى حقيقة جديدة ينشدها للتغلب على مشكلة تستهويه أو غامضة عليه" (حمدان، 2015، ص61)

ومن زاوية إحصائية، يُعرف المنهج بأنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (المحمودي، 2019، ص46)

وتأسيسًا على ما سبق اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة موضوع الدراسة والمتمثل في: **"النمط القيادي ودوره في استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة"**، حيث يسمح هذا المنهج بوصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا اعتمادًا على جمع البيانات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة. كما يساعد على دراسة العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة والكشف عن طبيعة تأثير النمط القيادي في عملية صنع القرار داخل المؤسسة، بالاستناد إلى الأساليب الإحصائية والتحليل العلمي الذي يهدف إلى تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات المناسبة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يُعد تحديد مجتمع الدراسة خطوة أساسية قبل الشروع في الإجراءات الميدانية، ويُعرف مجتمع البحث بأنه: "مجموعة العناصر التي تشترك في خاصية أو عدة خصائص تميزها عن غيرها، والتي يركز عليها الباحث في عملية التقصي" (**أنجرس، 2006، ص298**)

وفي إطار هذه الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين أو الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، باعتبارهم الفئة المعنية بدراسة أثر النمط القيادي في استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة.

2. عينة الدراسة:

تُمثل العينة جزءًا من المجتمع الأصلي للدراسة، حيث يتم اختيار مجموعة من عناصر المجتمع وفق أسس علمية ومنهجية تضمن تمثيلها للمجتمع تمثيلًا دقيقًا (**دشلي، 2016، ص130**)

ونظرًا لمحدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل (المسح الشامل)، وذلك من خلال توزيع استمارات البحث على جميع أفراد المجتمع دون استثناء، وبذلك تم اعتبار المجتمع بأكمله عينة للدراسة، وهو ما يسمح بالحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية ويزيد من مصداقية النتائج المتوصل إليها.

3. متغيرات الدراسة:

تحتوي كل دراسة علمية على مجموعة من المتغيرات التي يتم تقسيمها إلى أبعاد ومؤشرات، وذلك بهدف تسهيل عملية جمع البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وبناءً على طبيعة الدراسة الحالية، تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيرين رئيسيين:

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين، وتشمل

- الجنس
- الدرجة العلمية
- سنوات الخبرة
- السن

- **المتغير الأول (المتغير المستقل): النمط القيادي** ويشمل مجموعة من المؤشرات والأبعاد المرتبطة به، والتي تتمثل في:

- البعد الأول: النمط الأوتوقراطي (05)
- البعد الثاني: النمط الديموقراطي(05)
- البعد الثالث: النمط الفوضوي(05)

- **المتغير الثاني (المتغير التابع): استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة(12)**

المطلب الثاني: الأدوات

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

1. الاستبيان

تُعد أدوات جمع البيانات الوسائل التي تسمح بجمع معلومات متشابهة من عنصر إلى آخر من مجموعة عناصر الدراسة، مما يتيح إمكانية إجراء التحليل الإحصائي والكمي للمعطيات (**بوحوش، 2019، ص66**)

وقد تم اعتماد أداة الاستبيان في هذه الدراسة باعتبارها الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية، ويمكن تعريف الاستبيان بأنه: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة بعضها ببعض بشكل يحقق أهداف البحث في ضوء موضوعه والإشكالية المطروحة" (مُحَّد، 2019، ص126)

وبناءً على مشكلة الدراسة وفرضياتها، تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، مع مراعاة الدقة والوضوح والشمولية لضمان الحصول على إجابات موضوعية من أفراد العينة المتمثلة في أساتذة المؤسسة محل الدراسة. وقد تم بناء الاستبيان وفق محاور أساسية تتماشى مع موضوع الدراسة المتعلق بـ النمط القيادي ودوره في استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة، وذلك كما يلي:

ويهدف هذا التقسيم إلى قياس العلاقة بين النمط القيادي وآلية صنع القرار داخل المؤسسة بطريقة كمية دقيقة قابلة للتحليل الإحصائي ويُوضح الجدول الموالي توزيع محاور الاستبيان وأبعاده.

الجدول رقم (01): يبين توزيع فقرات الاستبيان حسب محاوره

الرقم	المحاور		عدد الفقرات
01	البيانات الشخصية		04
02	المحور الأول: أنماط القيادة	البعد الأول: النمط الأوتوقراطي 05	15
		البعد الثاني: النمط الديموقراطي 05	
		البعد الثالث: النمط الفوضوي 05	
03	المحور الثاني: استراتيجيات صنع القرار		12
	المجموع		31

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان

وقد خضع هذا الاستبيان للتحكيم من طرف عدة أساتذة مختصين من داخل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية (أنظر الملحق رقم).

2-قياس صدق وثبات الاستبيان

2-1-الصدق البنائي:

تم قياس الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبيان) باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للأداة، بهدف التحقق من مدى اتساق فقرات الاستبيان وقدرتها على قياس ما صُممت من أجله.

وقد تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (03) أساتذة من قسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، وذلك قصد اختبار الأداة والتأكد من صلاحيتها قبل التطبيق النهائي.

وبعد جمع البيانات، تم تفريغها وتبويبها وتحويلها إلى درجات قابلة للتحليل الإحصائي، حيث تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v25) لحساب معاملات الارتباط (r) بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (02): يوضح قيم معامل الارتباط (r) لحساب الصدق البنائي للاستبيان

المحاور	مع الدرجة الكلية (r) معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أنماط القيادة	0.809	0.000
استراتيجية صنع القرار	0.797	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية جاءت مرتفعة وموجبة، حيث بلغ معامل ارتباط محور أنماط القيادة مع الدرجة الكلية (0.809)، في حين بلغ معامل ارتباط محور استراتيجية صنع القرار مع الدرجة الكلية (0.797)، وهي قيم مرتفعة تدل على وجود ارتباط قوي بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان. وكما نلاحظ أن مستويات الدلالة الإحصائية لجميع المحاور بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01)، مما يشير إلى أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا، ومنه نقول أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

2-2الثبات (التناسق الداخلي للبنود – ألفا كرونباخ)

تم قياس ثبات أداة الدراسة الخاصة بمحور **استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة** باستخدام معامل **ألفا كرونباخ**، وذلك بهدف التحقق من درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا المحور، ومدى صلاحيتها لقياس فعالية عملية صنع القرار داخل المؤسسة.

وقد تم إجراء هذا الاختبار بالاعتماد على برنامج **الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS v25)** ، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات محور استراتيجية صنع القرار، وذلك للتأكد من مدى تجانس البنود وارتباطها بالمتغير المدروس. وقد أسفرت النتائج عن القيم المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أنماط القيادة	15	0.860
استراتيجية صنع القرار	12	0.903
الاستبيان ككل	27	0.886

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج.(SPSS)

تعليق:

توضح نتائج الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان جاءت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحور أنماط القيادة (**0.860**)، في حين بلغت قيمة الثبات لمحور استراتيجية صنع القرار (**0.903**)، أما معامل الثبات الكلي للاستبيان فقد بلغ .(**0.886**)

التفسير:

تشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، إذ إن قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا والمقدر بـ (**0.70**)، مما يدل على وجود تجانس بين فقرات الاستبيان وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدرجة جيدة من الدقة والموثوقية، وهو ما يسمح بالاعتماد على الأداة في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج بصورة علمية.

الفرع الثاني: البرامج والأساليب الإحصائية

1. البرامج الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال أداة الاستبيان، تم الاعتماد على برنامج **الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS v25)** ، والذي يُعد من أهم البرامج الإحصائية المستخدمة في البحوث العلمية، خاصة في مجال العلوم الاجتماعية.

وقد تم استخدام هذا البرنامج لمعالجة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في **النمط القيادي داخل المؤسسة واستراتيجية صنع القرار**، وذلك من خلال إدخال البيانات وتحليلها واستخراج النتائج في شكل جداول إحصائية تساعد على تفسير العلاقات بين المتغيرات بدقة علمية.

ويتميز برنامج SPSS بقدرته على إجراء مختلف التحليلات الإحصائية، سواء الوصفية أو الاستدلالية، مثل حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار معاملات الارتباط، مما يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأثره على فعالية عملية صنع القرار داخل المؤسسة.

2. الأساليب الإحصائية:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بـ **أثر النمط القيادي على استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة**، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن أبرزها:

1-2-الإحصاء الوصفي:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي بهدف وصف خصائص أفراد العينة وتحليل اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة، وذلك من خلال:

- **التكرارات والنسب المئوية** :لتحديد الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، السن، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)
- **المتوسط الحسابي** لقياس مستوى النمط القيادي السائد داخل المؤسسة، وكذلك مستوى فعالية استراتيجية صنع القرار .
- **الانحراف المعياري** لقياس درجة تشتت آراء المبحوثين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بالنمط القيادي وصنع القرار .
- **الوزن النسبي** :لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو كل بعد من أبعاد النمط القيادي وتأثيره على عملية صنع القرار داخل المؤسسة.
- **معامل الفاكرونباخ**: لمعرفة ثبات الاستبيان.
- **معامل ارتباط بيرسون**: لمعرفة صدق الاستبيان وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان في صورته النهائية على أفراد العينة المتمثلة في (50) أستاذًا وأستاذة بقسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي. وبعد جمع الاستبيانات، تم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامجSPSS v25، من أجل استخراج الجداول الإحصائية وإجراء التحليلات اللازمة واختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها. وفيما يلي سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وفق الترتيب المنهجي المعتمد، وذلك كما يلي:

المطلب الأول: عرض النتائج الوصفية للدراسة

الفرع الأول: عرض النتائج الوصفية للمحور الأول –البيانات الشخصية–

1– الجنس:

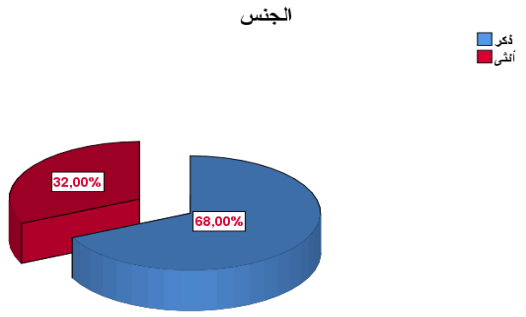
يُعدّ متغير الجنس من المتغيرات الديموغرافية الأساسية في هذه الدراسة، حيث يسمح بتحديد خصائص عينة البحث من حيث التوزيع بين الذكور والإناث، مما يساعد على فهم البنية السكانية للعينة المدروسة وتفسير النتائج في ضوء هذا التوزيع. وفيما يلي جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	34	68.0%
أنثى	16	32.0%
المجموع	**50**	**100%**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

يُظهر الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 68% بتكرار 34 مفردة، في حين بلغت نسبة الإناث 32% بتكرار 16 مفردة، مما يوضح أن الذكور يشكلون الفئة الغالبة ضمن العينة المدروسة.

يمكن تفسير هذا التوزيع غير المتكافئ بخصوصية مجتمع الدراسة وطبيعة المؤسسة محل البحث، والتي قد تميل إلى استقطاب الذكور بنسبة أكبر مقارنة بالإناث، سواء بسبب طبيعة النشاط المهني أو متطلبات العمل أو التخصصات المتوفرة. كما يعكس هذا التفاوت الواقع الفعلي للبنية البشرية داخل المؤسسة، الأمر الذي قد يؤثر على تنوع وجهات النظر داخل العينة المدروسة.

2- الدرجة التعليمية

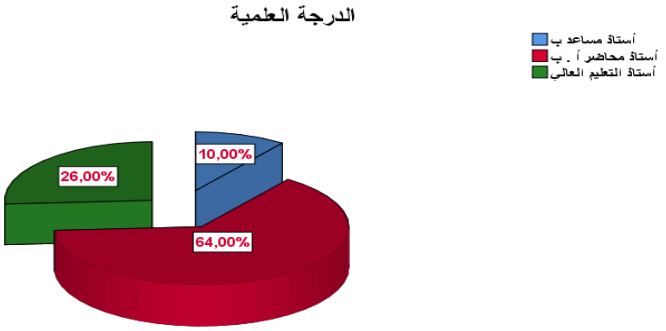
يُعتبر متغير المستوى التعليمي (الدرجة التعليمية) من المتغيرات الديموغرافية المهمة في الدراسات الميدانية، إذ يساهم في تحديد الخصائص العلمية والمعرفية لأفراد العينة، كما يساعد على فهم مدى تأثير الخلفية التعليمية على آراء واتجاهات المبحوثين نحو موضوع الدراسة. ويُعد تحليل هذا المتغير ضروريًا لأنه يعكس درجة التأهيل العلمي للأفراد، مما يساهم في تفسير النتائج وربطها بالمستوى المعرفي للعينة المدروسة.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية %
أستاذ مساعد ب	5	10.0%
(أستاذ محاضر (أ/ب	32	64.0%
أستاذ التعليم العالي	13	26.0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

يُبين الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية، حيث نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الأستاذ محاضر (أ/ب) بنسبة 64% وتكرار 32 مفردة، تليها فئة أستاذ التعليم العالي بنسبة 26% بتكرار 13 مفردة، في حين تمثل فئة أستاذ مساعد ب النسبة الأقل بـ 10% وتكرار 5 مفردات. ويُظهر هذا التوزيع هيمنة الفئة المتوسطة من الأساتذة داخل العينة.

يمكن تفسير هذا التوزيع بكون فئة الأساتذة المحاضرين (أ/ب) تمثل الشريحة الأكبر داخل المؤسسات الجامعية، باعتبارها المرحلة الأكثر شيوعًا في المسار المهني للأستاذ الجامعي. كما أن ارتفاع نسبة هذه الفئة يعكس طبيعة التركيبة البشرية للمؤسسة محل الدراسة. أما انخفاض نسبة أستاذ مساعد ب فيُعزى إلى محدودية عدد المنتمين لهذه الرتبة مقارنة بالرتب الأعلى أو الأكثر استقرارًا داخل السلك الجامعي، مما ينعكس على تمثيلهم داخل العينة المدروسة.

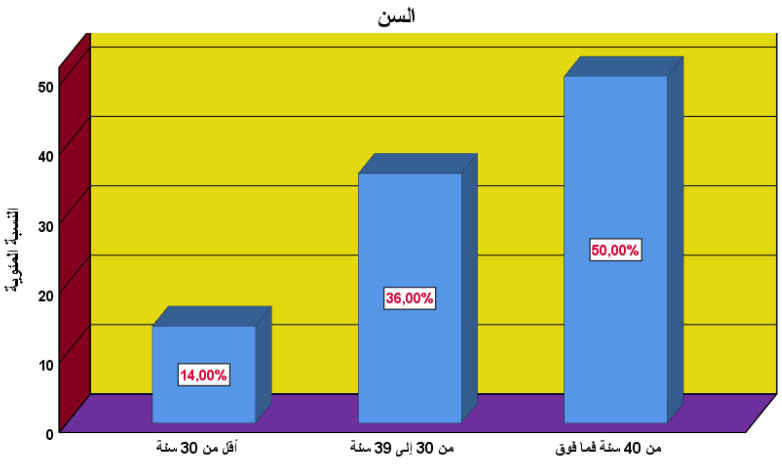
3. السن:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	7	14.0%
من 30 إلى 39 سنة	18	36.0%
من 40 سنة فما فوق	25	50.0%
المجموع	**50**	**100%**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

يُظهر الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، حيث تتصدر الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق بنسبة 50% بتكرار 25 مفردة، تليها فئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 36% بتكرار 18 مفردة، في حين تمثل فئة أقل من 30 سنة النسبة الأدنى بـ 14% بتكرار 7 مفردات. ويُلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة والكبيرة نسبيًا.

يمكن تفسير هذا التوزيع بكون الفئات العمرية المتوسطة وما فوق تمثل الشريحة الأكثر استقرارًا مهنيًا وخبرة داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يجعلها أكثر حضورًا ضمن العينة المدروسة. كما أن انخفاض نسبة الفئة العمرية الأقل من 30 سنة قد يعود إلى محدودية عدد الموظفين الجدد أو قلة إدماجهم في المناصب الدائمة، وهو ما ينعكس على تمثيلهم الضعيف داخل العينة.

4- سنوات الخبرة

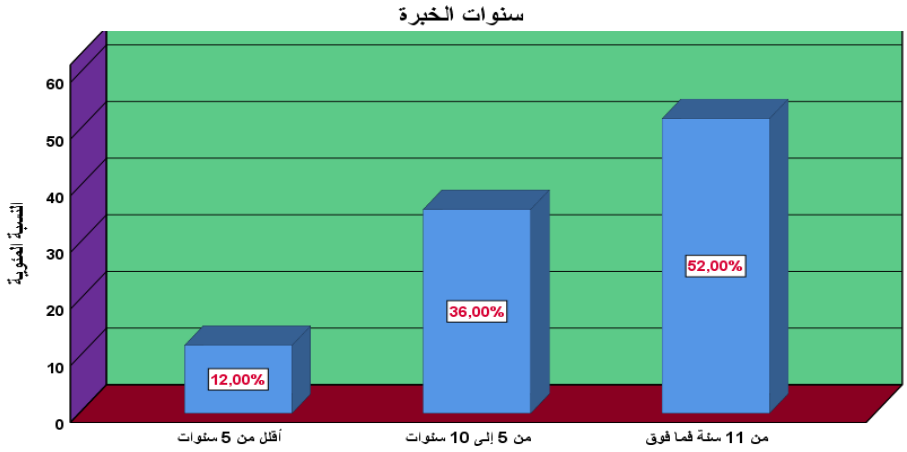
يعد متغير سنوات الخبرة من المتغيرات المهنية المهمة في الدراسات الميدانية، إذ يعكس مدى تراكم التجربة المهنية والعملية لأفراد العينة، ويساهم في تحديد درجة الإلمام بالعمل وفهم مختلف جوانبه. كما يساعد هذا المتغير في تفسير اتجاهات وآراء المبحوثين بناءً على خبرتهم داخل المؤسسة أو المجال المهني، حيث يُتوقع أن تختلف التصورات والسلوكيات باختلاف مستوى الخبرة، مما يمنح الدراسة عمقًا أكبر في التحليل والتفسير.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	6	12.0%
من 5 إلى 10 سنوات	18	36.0%
من 11 سنة فما فوق	26	52.0%
المجموع	**50**	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم(04) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

يُبين الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث تتصدر فئة من 11 سنة فما فوق بنسبة 52% بتكرار 26 مفردة، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 36% بتكرار 18 مفردة، في حين تمثل فئة أقل من 5 سنوات النسبة الأدنى بـ 12% بتكرار 6 مفردات. ويُلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة.

يمكن تفسير هذا التوزيع بكون المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على الموظفين ذوي الخبرة، مما يفسر ارتفاع نسبة الفئات ذات السنوات الطويلة في العمل. كما أن ضعف تمثيل فئة أقل من 5 سنوات قد يعود إلى قلة التوظيفات الحديثة أو عدم استقرار الموظفين الجدد، الأمر الذي يجعل الخبرة المتوسطة والطويلة هي الأكثر حضورًا داخل العينة المدروسة، وهو ما قد ينعكس على طبيعة الإجابات ودرجة دقتها.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الثاني والثالث

1- محك الدراسة:

من أجل ضمان دقة النتائج ووضوحها، تم تجميع بيانات الاستبيان في جداول منظمة، مع تصنيف الإجابات وفق ترتيب فقرات الاستبيان. وقد شمل التحليل الإحصائي حساب التكرارات، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية المرتبطة بها.

كما تم ترتيب العبارات وفق آراء أفراد العينة من أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الوادي، وذلك بالاعتماد على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي، وفي حالة تساوي القيم يتم الرجوع إلى أقل قيمة للانحراف المعياري باعتباره مؤشرًا على انخفاض درجة التشتت.

الجدول رقم (08): يوضح المحك المعتمد في الدراسة لمقياس ليكارت الخماسي

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	الأهمية
من 1 إلى 1.80	من 20% إلى أقل من 36%	منخفضة جدًا
من 1.81 إلى 2.60	من 36% إلى أقل من 52%	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	من 52% إلى أقل من 68%	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	من 68% إلى أقل من 84%	مرتفعة
من 4.20 إلى 5	من 84% إلى 100%	مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

المحور الأول: أنماط القيادة

1. البعد الأول: النمط الأوتوقراطي

يُعد النمط الأوتوقراطي أحد أنماط القيادة التقليدية التي تعتمد على مركزية اتخاذ القرار وتركيز السلطة في يد القائد، حيث يتفرد هذا الأخير بتحديد السياسات وإصدار الأوامر دون إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. كما يتميز هذا النمط بضعف المشاركة الجماعية وارتفاع مستوى الرقابة المباشرة على أداء العاملين. ويهدف هذا البعد إلى قياس مدى ممارسة هذا النمط داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس مختلف جوانبه وسلوكياته القيادية.

الجدول رقم (09): الإحصاءات الوصفية لبعد النمط الأوتوقراطي

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	ينفرد القائد باتخاذ القرارات النهائية دون الرجوع للمرؤوسين أو استشارتهم	2.80	1.030
02	يركز القائد على إصدار الأوامر والتعليمات الواجبة التنفيذ دون مناقشة	2.78	1.036
03	يمارس القائد رقابة لصيقة ودقيقة على كافة تفاصيل العمل اليومية	2.38	1.141
04	يعتمد القائد بشكل أساسي على المركزية في إدارة شؤون المؤسسة	2.24	1.021
05	يعتمد القائد بشكل أساسي على أسلوب التهديد بالعقاب لضمان إنجاز المهام المطلوبة	2.04	1.228

المحور الأول: أنماط القيادة	2.448	0.68994

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

تُبين نتائج الجدول رقم (09) المتعلق ببعد النمط الأوتوقراطي أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (2.04) و(2.80)، حيث سجلت الفقرة (01) أعلى متوسط حسابي بـ(2.80)، بينما سجلت الفقرة (05) أدنى متوسط حسابي بـ(2.04). كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.448) بانحراف معياري قدره (0.68994)، وهو ما يعكس مستوى متوسطًا من الموافقة على مظاهر النمط الأوتوقراطي داخل المؤسسة محل الدراسة.

يمكن تفسير هذه النتائج على أن النمط الأوتوقراطي حاضر بدرجة متوسطة داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير قيم المتوسطات إلى أن بعض مظاهره مثل اتخاذ القرار بشكل فردي وإصدار الأوامر ما تزال موجودة ولكن دون شدة مرتفعة. في المقابل، يظهر انخفاض نسبي في بعض الممارسات الأكثر حدّة مثل أسلوب التهديد بالعقاب، مما يدل على تراجع جزئي لحدة هذا النمط التقليدي.

كما أن الانحراف المعياري العام (0.68994) يشير إلى وجود تجانس نسبي في آراء أفراد العينة، مما يعني أن المبحوثين متفقون إلى حد معتبر حول تقييمهم لمستوى ممارسة هذا النمط داخل المؤسسة، مع اختلافات طفيفة بين الاستجابات. يمكن القول إن القيادة داخل المؤسسة تميل إلى نمط متوسط بين الأوتوقراطية والمرونة، وليس نمطًا صارمًا بالكامل، وهو ما يعكس طبيعة تنظيمية تجمع بين التحكم الإداري وبعض مظاهر المشاركة.

2. البعد الثاني: النمط الديموقراطي

يُعد النمط الديمقراطي أحد أنماط القيادة الحديثة التي تقوم على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون داخل المؤسسة. ويتميز هذا النمط بتشجيع العمل الجماعي، وتفويض الصلاحيات، واعتماد التغذية الراجعة بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.

ويهدف هذا البعد إلى قياس مدى ممارسة النمط الديمقراطي داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس مختلف جوانبه، خاصة ما يتعلق بدرجة مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرار، وروح العمل الجماعي، ونمط التواصل الإداري داخل المؤسسة.

الجدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية لبعد النمط الديمقراطي

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يحرص القائد على إشراك المرؤوسين في مناقشة القضايا الهامة قبل اتخاذ القرار	3.86	1.088
02	يشجع القائد العمل الجماعي بين أعضاء الفريق	3.60	1.178
03	يفوض القائد صلاحيات واسعة للموظفين للقيام بمهامهم بحرية ومسؤولية	4.18	0.560
04	يعتمد القائد على نظام التغذية الراجعة مع جميع المستويات	4.12	0.746
05	يسعى القائد لبناء إجماع وتوافق بين الموظفين عند تبني استراتيجيات جديدة	4.42	0.731
	المحور الأول: أنماط القيادة	2.448	**4.0360**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول أن فقرات بعد النمط الديمقراطي جاءت بمتوسطات حسابية مرتفعة نسبيًا، حيث تراوحت بين (3.60) و(4.42)، مما يدل على أن هذا النمط القيادي حاضر داخل المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة. كما يظهر أن أغلب الفقرات سجلت قيماً تفوق المتوسط النظري، وهو ما يعكس اعتمادًا واضحًا على أسلوب القيادة التشاركية والتفويض في تسيير العمل.

وقد جاءت أعلى قيمة في العبارة المتعلقة ببناء الإجماع والتوافق عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، في حين سجلت أقل قيمة في فقرة تشجيع العمل الجماعي، لكنها تبقى ضمن المستوى المرتفع أيضًا، مما يدل على تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة.

يمكن تفسير هذه النتائج بكون المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على النمط الديمقراطي في القيادة، والذي يقوم على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز التواصل بين مختلف المستويات الإدارية.

كما أن ارتفاع المتوسطات الحسابية يعكس وجود ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتفويض، وهو ما يساهم في تحسين جودة القرارات داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تقارب قيم الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء أفراد العينة، مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد وجود اتجاه عام إيجابي نحو هذا النمط القيادي.

3. البعد الثالث: النمط الفوضوي

يعد النمط الفوضوي (أو المتساهل) أحد أنماط القيادة التي تتميز بقدر كبير من الحرية الممنوحة للمرؤوسين في أداء أعمالهم واتخاذ قراراتهم، مع تدخل محدود من القائد في سير العمل اليومي. ويقوم هذا النمط على تقليل الرقابة المباشرة وترك مساحة واسعة للاستقلالية المهنية، مما قد يؤدي أحيانًا إلى غياب التوجيه الواضح وضعف التنسيق إذا لم يُضبط بشكل مناسب.

ويهدف هذا البعد إلى قياس مدى ممارسة النمط الفوضوي داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس درجة الحرية الممنوحة للأفراد، ومستوى المتابعة والرقابة الإدارية، ومدى وضوح التوجيهات داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (11): الإحصاءات الوصفية لبعد النمط الفوضوي

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يترك القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم	2.52	1.502
02	يتجنب القائد التدخل في سير العمل إلا عند الضرورة القصوى أو بطلب مباشر	3.02	1.421
03	تغيب الرقابة المباشرة والمتابعة الدورية للأداء من قبل القائد	2.44	1.402
04	يمنح القائد المرؤوسين حرية مطلقة وصلاحيات كاملة في عملية صنع واتخاذ القرارات	2.50	1.165
05	يشعر الموظفون أنهم يعملون في غياب توجيهات واضحة أو رؤية محددة من الإدارة	2.40	1.294
	المحور الأول: أنماط القيادة	2.448	**2.5760**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول أن متوسطات فقرات **بعد النمط الفوضوي** جاءت منخفضة نسبيًا، حيث تراوحت بين (2.40) و(3.02)، وهو ما يشير إلى ضعف حضور هذا النمط القيادي داخل المؤسسة محل الدراسة. كما نلاحظ أن أغلب الفقرات سجلت قيماً أقل من المتوسط الفرضي، خاصة فيما يتعلق بغياب الرقابة المباشرة أو منح الحرية المطلقة للمرؤوسين، مما يدل على أن هذا الأسلوب لا يُمارس بشكل واضح داخل المؤسسة.

يمكن تفسير هذه النتائج بكون المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أساليب قيادية أكثر تنظيمًا ورقابة، مثل النمط الديمقراطي، مما يقلل من ظهور النمط الفوضوي القائم على الحرية المطلقة وغياب التوجيه. كما أن انخفاض المتوسطات الحسابية يعكس وجود هيكل تنظيمي واضح ورقابة إدارية فعالة داخل المؤسسة، وهو ما يحدّ من انتشار هذا النوع من القيادة. بالإضافة إلى ذلك، فإن ارتفاع الانحراف المعياري في بعض الفقرات يشير إلى تباين آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة هذا النمط، لكنه يظل غير سائد بشكل عام.

المحور الثاني: استراتيجيات صنع القرار

الجدول رقم (12) استراتيجيات صنع القرار

الرقم	العبارة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتبع المؤسسة خطوات علمية ومنظمة عند تحديد المشكلات	50	4.20	0.756
02	تعتمد عملية صنع القرار على البيانات والحقائق الموثقة بدلاً من الحدس والتخمين	50	3.78	1.112
03	يتم تحليل البدائل المتاحة بدقة والمقارنة بينها قبل اختيار القرار الأمثل	50	4.24	0.870
04	تتسم عملية صنع القرار بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات البيئية المفاجئة	50	4.40	0.782
05	يتم مراعاة الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للمؤسسة عند اتخاذ القرارات الحالية	50	4.22	0.932
06	تتوفر قنوات اتصال فعالة تضمن وصول القرارات للمستويات التنفيذية في الوقت المناسب	50	3.82	1.273
07	يشارك المختصون والخبراء داخل المؤسسة في رفد عملية صنع القرار بالاستشارات اللازمة	50	3.90	1.147
08	يتم تقييم نتائج القرارات المتخذة بصفة دورية لمعالجة أي انحرافات أو أخطاء	50	3.64	1.174
09	تساهم القرارات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة	50	4.14	0.833
10	تخصص المؤسسة الموارد (المالية والبشرية) اللازمة لضمان نجاح تنفيذ القرارات	50	3.52	1.418
11	يوجد تنسيق وتكامل واضح بين مختلف الإدارات عند صنع القرارات المشتركة	50	4.12	0.849
12		50	4.42	0.673
	المحور الثاني: استراتيجيات صنع القرار	50	**4.0333**	**0.55940**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن متوسطات فقرات محور استراتيجيات صنع القرار جاءت مرتفعة بوجه عام، حيث تراوحت بين (3.52) و(4.42)، مما يدل على أن مستوى تطبيق استراتيجيات صنع القرار داخل المؤسسة محل الدراسة يُعد مرتفعًا نسبيًا. وقد سجلت أعلى قيمة في العبارة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وهو ما يعكس وجود توجه قوي نحو فعالية عملية صنع القرار داخل المؤسسة. كما سجلت بعض الفقرات الأخرى قيمًا مرتفعة مثل تحليل البدائل (4.24) ومراعاة الأهداف الاستراتيجية (4.22)، مما يشير إلى اعتماد المؤسسة على أساليب علمية ومنهجية في اتخاذ القرار. في المقابل سجلت بعض الفقرات متوسطات أقل نسبيًا مثل تخصيص الموارد اللازمة (3.52) وتقييم القرارات دوريًا (3.64)، لكنها تبقى ضمن المستوى المتوسط المرتفع، مما يدل على وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز. بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (4.0333)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعًا من تطبيق استراتيجيات صنع القرار داخل المؤسسة.

يمكن تفسير هذه النتائج بكون المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة معتبرة على أساليب علمية ومنظمة في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم التركيز على التحليل، والتخطيط، ومراعاة الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يعكس نضجًا إداريًا في أسلوب التسيير. كما أن ارتفاع المتوسط الحسابي العام يدل على وجود وعي تنظيمي بأهمية جودة القرارات في تحسين الأداء المؤسسي. في المقابل، فإن انخفاض بعض القيم المتعلقة بتخصيص الموارد والتقييم الدوري يشير إلى وجود بعض النقائص التنظيمية أو الإجرائية التي قد تؤثر على كفاءة تنفيذ القرارات. وبالتالي يمكن القول إن استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة تتميز بمستوى جيد من الفعالية، مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لتعزيز الأداء الإداري بشكل أكبر.

1. القراءة الإجمالية للمؤشرات الإحصائية:

تُظهر النتائج العامة للمحور الثاني مستوى مرتفعًا من الاتجاه الإيجابي لدى عينة الدراسة نحو استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.0333)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعًا من فعالية ووضوح آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة محل الدراسة. كما يشير الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا (0.55940) إلى وجود درجة من التجانس والاتفاق بين أفراد العينة حول هذا المحور، مما يدل على تقارب وجهات النظر حول طبيعة عملية صنع القرار، واعتبارها منظمة وتعتمد على أسس علمية داخل المؤسسة.

2. تحليل مؤشرات القوة والفعالية في عملية صنع القرار:

أظهرت النتائج أن بعض المؤشرات سجلت مستويات مرتفعة، حيث جاء مؤشر المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة التغيرات البيئية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.40)، مما يدل على قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها. كما سجل مؤشر تحليل البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار متوسطًا مرتفعًا (4.24)، يليه مؤشر مراعاة الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى بمتوسط (4.22)، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على أسلوب عقلاني ومنهجي في اتخاذ القرارات. وتُظهر هذه النتائج أن عملية صنع القرار داخل المؤسسة تتسم بقدر كبير من التنظيم والاعتماد على البيانات والتحليل، وهو ما يعزز من جودة القرارات المتخذة وفعاليتها.

3. تحليل نقاط الضعف وفرص التحسين:

على الرغم من الصورة الإيجابية العامة، إلا أن بعض المؤشرات سجلت مستويات أقل نسبيًا، مثل تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرارات بمتوسط (3.52)، وكذلك تقييم نتائج القرارات بشكل دوري بمتوسط (3.64)، مما يشير إلى وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز وتحسين. كما أن مؤشر قنوات الاتصال الفعالة لنقل القرارات ومشاركة الخبراء في عملية صنع القرار رغم كونهما ضمن المستوى المتوسط المرتفع، إلا أنهما يعكسان حاجة إلى تطوير أكبر في جانب الاتصال والتنسيق الداخلي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة

تنص الفرضية العامة للدراسة على أنه: "**يؤثر النمط القيادي داخل المؤسسة على استراتيجية صنع القرار من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمة لخضر بولاية الوادي** "، وللتحقق من صحتها الإحصائية، تم الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v25 لحساب معامل ارتباط بيرسون (r) للدرجات الكلية للمتغيرين، عند مستوى دلالة إحصائية (alpha le 0.05) يوضح الجدول التالي تفاصيل هذه العلاقة:

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين أنماط القيادة مجتمعة واستراتيجية صنع القرار

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون(r)	مستوى الدلالة(Sig)	العينة(N)
أنماط القيادة مجتمعة × استراتيجية صنع القرار	0.217	0.131	50

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج .SPSS\ v25

1. التعليق والتحليل الإحصائي:

يتبين من خلال نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين أنماط القيادة مجتمعة واستراتيجية صنع القرار بلغت(.0.217 = r) ، وهي قيمة موجبة ولكنها "ضعيفة"، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب بلغ (0.131)وهو **أكبر** من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) ، فإن هذه العلاقة تعد **غير دالة إحصائياً**.

بناءً على هذه النتيجة الإحصائية المباشرة **تُرفض الفرضية العامة للدراسة** بصيغتها الصفرية المطلقة، حيث تبين أن الأنماط القيادية مجتمعة ودون فصل بين أبعادها لا تشكل متغيراً حاسماً ومباشراً في تحديد استراتيجية صنع القرار في المؤسسة محل الدراسة.

2. التفسير والمناقشة في ضوء المقاربات النظرية:

يُعزى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية "مجتمعة" واستراتيجية صنع القرار إلى حدوث **تداخل وتشويش متبادل** بين الأنماط المختلفة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي) عند دمجها كمتغير واحد. فالنمط الديمقراطي يدفع باتجاه المشاركة وتدفق المعلومات، بينما يعمل النمطان الأوتوقراطي والفوضوي على كبح هذا التدفق أو تشتيته، مما أدى إحصائياً إلى إلغاء التأثير المتبادل وظهور العلاقة الكلية بشكل ضعيف وغير دال وتأسيساً على **النموذج الموقفي في القيادة**، فإن البيئة الجامعية مجتمع بحثي يتكون من كفاءات علمية رفيعة المستوى (أساتذة العلوم الاجتماعية)، وبالتالي فإن استراتيجيات صنع القرار داخلها ترتبط بـ **الأطر المعيارية والهياكل التنظيمية الرسمية وقنوات الاتصال المفتوحة**، مما يجعل الدمج العام للأنماط القيادية غير معبر عن حقيقة التأثير، ويستوجب فحص كل نمط على حدة (وهو ما تؤكده الفرضيات الفرعية.(

3. المناقشة في ضوء الدراسات السابقة:

تتقاطع هذه النتيجة مع التوجهات الإدارية الحديثة التي تشير إلى أن دراسة القيادة ككتلة واحدة صماء قد لا تعطي مؤشرات دقيقة، وتتفق نسبياً مع ما أثاره **جبرة مُحَمَّد بن أحمد** و**دريوش شهيناز** من أن خلط الأساليب غير المنظمة أو التسلطية مع الأساليب التشاركية يفرغ العملية القيادية من فعاليتها، ويؤثر سلباً على جودة المخرجات التنظيمية وعملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى النمط الديمقراطي

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:" **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي واستراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة محل الدراسة.**"

الاختبار هذه الفرضية، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (r) لمعرفة طبيعة ونوع العلاقة بين المتغيرين، والجدول الموالي يوضح النتائج الإحصائية المتوصل إليها:

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي واستراتيجية صنع القرار

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون(r)	مستوى الدلالة(Sig)	العينة (N)
النمط القيادي الديمقراطي × استراتيجية صنع القرار	0.511	0.000	50

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ...SPSS\ v25

1- التعليق والتحليل الإحصائي:

تشير معطيات الجدول (12) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي واستراتيجية صنع القرار بلغت ($r = 0.511$) وهي **قيمة موجبة ومتوسطة** .ونظراً إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بلغ (0.000)وهو **أقل تماماً** من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) ، فإن العلاقة **دالة إحصائياً وبقوة** .وبناءً على ذلك، **تُقبل الفرضية الفرعية الأولى**.

2- التفسير والمناقشة في ضوء المقاربات النظرية:

تُفسر هذه النتيجة بأن النمط الديمقراطي يمثل حجر الزاوية في تسيير بيئة العمل الجامعية؛ حيث يقوم على أسس تفويض السلطة، وإشراك الأساتذة، وتبادل الآراء والمعلومات.

- **النظرية السلوكية** :تؤكد هذه النتيجة أن السلوك القيادي التشاركي يؤثر مباشرة على جودة العمليات الإدارية، فالقائد الديمقراطي يثق بمرؤوسيه مما يدفعهم لتقديم مبادرات وحلول مبتكرة.
- **نظرية الرشد المحدود (هربرت سايمون)** :بما أن صانع القرار يواجه دائماً قيوداً متعلقة بالمعلومات والوقت، فإن النمط الديمقراطي يوسع من قاعدة المشاركة، مما يتيح تدفقاً أكبر للبيانات والبدائل المتاحة، وبالتالي يرفع من عقلانية ورشد القرار المتخذ.

2- المناقشة في ضوء الدراسات السابقة:

تتوافق هذه النتيجة تماماً مع دراسة **رضوان عمومن 2014** ودراسة **دريوش شهيناز 2011** في تأكيدهما على أن القيادة القائمة على التفويض والإشراك تُحسّن الأداء الإداري. وتلتقي كذلك مع دراسة **صفحي يحيى (2011** التي بينت أن الأسلوب الديمقراطي يقلل الصراعات التنظيمية، ودراسة **مخالفي أمل 2009** التي ربطت بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً وبالضرورة على جودة واستراتيجية صنع القرارات داخل الجامعة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية النمط الأوتوقراطي

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه" :**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي واستراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة.**" وللتحقق من صحة هذه الفرضية إحصائياً، تم استخراج قيم معامل الارتباط الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي واستراتيجية صنع القرار

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig)	العينة (N)
النمط الأوتوقراطي × استراتيجية صنع القرار	0.221	0.122	50

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS\ v25...

1. التعليق والتحليل الإحصائي:

يتبين من الجدول أن معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي واستراتيجية صنع القرار بلغ($r = 0.221$) ، وهي قيمة موجبة ضعيفة. وحيث إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.122) وهي **أكبر** من(0.05) ، فإن العلاقة **غير دالة إحصائياً** وعليه، **تُرفض الفرضية الفرعية الثانية.**

2. التفسير والمناقشة في ضوء المقاربات النظرية:

يُعزى ضعف تأثير النمط الأوتوقراطي (التسلطي) إلى طبيعة البيئة الجامعية الحاضنة للدراسة (جامعة الوادي)؛ فالأساتذة كفاءات علمية ذاتية التوجيه لا تتقبل أسلوب المركزية المطلقة وإصدار الأوامر الفوقية الجافة.

- **نظرية النظم** :يقوم الأسلوب الأوتوقراطي على خنق قنوات الاتصال الصاعدة والتغذية الراجعة (.Feedback)، وهو ما يتنافى مع متطلبات النظام الجامعي المفتوح القائم على التكامل والبحث العلمي، مما يجعل النمط القيادي التسلطي معزولاً عن التأثير الفعلي في عملية اتخاذ القرار.
- **النظرية الموقفية** :تؤكد النتيجة أن الموقف التنظيمي الأكاديمي يتطلب مرونة عالية، بينما يتسم النمط الأوتوقراطي بالجمود، مما يجعله نمطاً غير مؤثر وغير فعال في بناء استراتيجيات صنع القرار داخل هذه البيئة.

3. المناقشة في ضوء الدراسات السابقة:

تتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **أمل خليل (2021** (ودراسة **جبرة مُحَّد بن أحمد (1426هـ)**، حيث أثبتت هذه الدراسات أن القيادة التقليدية الصارمة القائمة على الرقابة اللصيقة واحتكار السلطة تكبح القدرات الإبداعية للعاملين، وتقلل من فرص فحص البدائل المتنوعة، مما يؤدي بالضرورة إلى تحييد هذا النمط وإضعاف مساهمته في تحسين جودة القرارات الإدارية.

المطلب الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة النمط الفوضوي

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه" :**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي واستراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة.**" يظهر الجدول التالي نتائج الارتباط الخاص بمتغير النمط الفوضوي القيادة الحرة السيائبية

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين النمط القيادي الفوضوي واستراتيجية صنع القرار

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig)	العينة (N)
النمط الفوضوي × استراتيجية صنع القرار	-0.119	0.412	50

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ...SPSS\ v25

1. التعليق والتحليل الإحصائي:

توضح بيانات الجدول (04) أن قيمة معامل الارتباط بين النمط الفوضوي واستراتيجية صنع القرار بلغت-.) (0.119، وهي **قيمة سالبة وضعيفة جداً** .كما أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب بلغ (0.412) وهو

أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) ، مما يثبت عدم معنوية العلاقة إحصائياً. وبالتالي، **تُرفض الفرضية الفرعية الثالثة.**

2. التفسير والمناقشة في ضوء المقاربات النظرية:

الارتباط السالب الضعيف وغير الدال يعكس واقعاً تنظيمياً منطقياً؛ فالنمط الفوضوي يقوم على الانسحاب الكامل للقائد، وترك الحبل على الغارب للمرؤوسين دون رقابة أو توجيه.

- **النظرية الرشيدة لصنع القرار** :تتطلب عملية اتخاذ القرار خطوات علمية متسلسلة وضوابط تنظيمية واضحة (تحديد المشكلة، جمع البيانات، التقييم، المتابعة)، وغياب القائد التام في النمط الفوضوي يجهض هذه الخطوات الإدارية.
- **نظرية النظم** :يؤدي غياب التنسيق والرقابة الناجم عن الفوضوية الإدارية إلى تشتت جهود عناصر النظام التنظيمي، مما يجعل هذا النمط عاجزاً عن المساهمة الإيجابية أو التأثير المنظم في صياغة استراتيجية قرارات واضحة المعالم.

3. المناقشة في ضوء الدراسات السابقة:

تنسجم هذه النتيجة مع الطرح الذي قدمته دراسة **صفحي يحي 2011** ودراسة **حسان بوبعاية والأخضر عزي 2013**، بالإضافة إلى دراسة **سرير عبد الله رابح 2006**؛ حيث أجمعت تلك الأدبيات على أن غياب الرقابة والتوجيه الواضح، وتلاشي التنسيق الإداري الفعال يؤدي إلى تراجع كفاءة العمليات التنظيمية، ويؤكد بالتالي أن الأسلوب الفوضوي لا يمكن أن يشكل بيئة داعمة لبناء استراتيجية رشيدة لصنع القرار.

المطلب الخامس: الاستنتاج العام والنتائج العامة للدراسة

بناءً على التحليل الوصفي والتحليلي المتقدم لبيانات الدراسة الميدانية، يمكن تلخيص النتائج العامة في المحاور المنهجية التالية:

النتائج المتعلقة بواقع متغيرات الدراسة التحليل الوصفي

- ✓ **بروز النمط الديمقراطي** :أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد والممارس فعلياً داخل الكلية، حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ(4.036)

- ✓ **انحسار الأنماط السلبية** :سجل كل من النمط الأوتوقراطي (2.448) والنمط الفوضوي (2.576) متوسطات حسابية منخفضة، مما يعكس وعي القيادة الإدارية بالابتعاد عن التسلط والسيائبية في التسيير.
- ✓ **كفاءة عملية صنع القرار** :تبين أن مستوى استراتيجية صنع القرار بالجامعة جاء بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي بلغ(.4.033) ، مما يدل على نضج المنهجية المتبعة في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات التحليل الارتباطي(

- ✓ عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين الأنماط مجتمعة واستراتيجية صنع القرار (r = 0.217 Sig = 0.131).
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي واستراتيجية صنع القرار.(0.511..r = Sig = 0.000.)
- ✓ عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي واستراتيجية صنع القرار .0.221 = r.) ، Sig = 0.122.)..
- ✓ عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط الفوضوي واستراتيجية صنع القرار .0.119- = r.) ، Sig = 0.412.)..

النتائج المتعلقة بالمكانة الاستراتيجية للمؤسسة:

أثبتت الدراسة الميدانية أن تبني النمط الديمقراطي يمثل الرافعة الأساسية لـ **تطوير المكانة الاستراتيجية للجامعة،** وذلك من خلال:

- ✓ رفع جودة القرارات التنظيمية بجعلها أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ.
- ✓ تحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات الأكاديمية (رأس المال البشري).
- ✓ تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف الإيجابي مع المتغيرات التعليمية الحديثة.

الخلاصة:

تأسيساً على ما سبق، ينتهي هذا الفصل إلى حقيقة علمية مفادها أن **فعالية استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة الجامعية لا ترتبط بوجود قيادة إدارية فحسب، بل بنوعية وجودة الأسلوب القيادي المتبع**؛ إذ يبرز النمط الديمقراطي التشاركي باعتباره المحرك الفعلي الوحيد والدال إحصائياً في دعم وتطوير عمليات صنع القرار وتحقيق الجودة التنظيمية المطلوبة.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت **النمط القيادي ودوره في استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة** من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، يمكن القول إن موضوع القيادة الإدارية يُعد من المواضيع المحورية في فهم ديناميكية العمل التنظيمي داخل المؤسسات، لما له من تأثير مباشر على جودة القرارات وفعالية الأداء المؤسسي.

وقد سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي) واستراتيجية صنع القرار، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، ومعالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. وقد أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ارتباطًا بفعالية صنع القرار مقارنة ببقية الأنماط، مما يؤكد أهمية القيادة التشاركية في دعم العملية الإدارية داخل المؤسسة الجامعية.

أولاً: النتائج العامة للدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- ✓ يسود النمط القيادي الديمقراطي داخل المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة مقارنة بالنمطين الأوتوقراطي والفوضوي .
- ✓ تتميز استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة بمستوى مرتفع، مما يعكس اعتمادها على أساليب علمية ومنهجية في اتخاذ القرار .
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي واستراتيجية صنع القرار .
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمطين (الأوتوقراطي والفوضوي) واستراتيجية صنع القرار .
- ✓ لا يوجد تأثير دال لأنماط القيادة مجتمعة على استراتيجية صنع القرار، باستثناء النمط الديمقراطي .
- ✓ تؤكد النتائج أن المشاركة والتفويض وتبادل المعلومات عناصر أساسية في تحسين جودة القرارات داخل المؤسسة .

ثانيًا: التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ تعزيز تبني النمط القيادي الديمقراطي داخل المؤسسة لما له من أثر إيجابي على جودة صنع القرار .
- ✓ تشجيع ثقافة المشاركة بين القادة والمرؤوسين في مختلف مراحل اتخاذ القرار .
- ✓ تطوير مهارات القيادة لدى المسؤولين من خلال التكوين المستمر في مجالات القيادة الحديثة .
- ✓ دعم آليات الاتصال الداخلي لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال بين مختلف المستويات الإدارية .
- ✓ تقليص الاعتماد على الأساليب التسلطية أو الفوضوية لما لها من أثر محدود على فعالية القرار .
- ✓ إدماج التقنيات الرقمية في دعم عمليات اتخاذ القرار لتحسين السرعة والدقة .

ثالثًا: آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام مجموعة من الآفاق البحثية المستقبلية، من أبرزها:

- ✓ دراسة تأثير التحول الرقمي على العلاقة بين النمط القيادي وصنع القرار .
- ✓ إجراء مقارنات بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات اقتصادية أو إدارية أخرى .
- ✓ دراسة متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة وصنع القرار .
- ✓ توسيع حجم العينة ليشمل جامعات أخرى على المستوى الوطني لتعزيز إمكانية التعميم .
- ✓ دراسة تأثير القيادة التحويلية والقيادة الرقمية على جودة القرارات الإدارية .

قائمة المصادر والمراجع

1. هناء مُحَمَّد جلال جمال الدين لطفي، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد 226، أكتوبر 1920

2. معاذ لبيب سليمان صباح، "أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، فلسطين، العدد 94، جوان 1921

3. مريم أرفيس، "الأنماط القيادية في الإدارة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 92، 1912/92/22

4. سعيد بن مُحَمَّد آل عاتق الغامدي، "النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1990

5. حنان أحمد عبد الله علي، "معوقات صنع القرار واتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مصر، العدد 22، 1926

6. جاة ساسي هادف، "نظرية اتخاذ القرار في المؤسسة"، المعيار: دورية علمية محكمة تُعنى بالدراسات الإسلامية والإنسانية، قسنطينة، الجزائر، العدد 21، جوان 1924.

7. فاطمة آل مفتاح، "أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد 91، جوان 1914

8. رضوان، عمومن. (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية (وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون). مذكرة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

9. خليل، أمال. (2021). علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي – دراسة حالة إدارة التحرير بجريدة الخبر اليوم. مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، المجلد 05، العدد 02.

10. جبرة، مُحَمَّد بن أحمد بن مُحَمَّد. (1426هـ). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

11. صفحي، يحي بن موسى بن عبد الله. (2011). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الخاصة. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة.

12. دريوش، شهيناز. (2011-2012). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة.

13. مخالفي، أمل مُحَمَّد سرحان. (2009). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

14. إياد، أحمد حسن. (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية. رسالة ماجستير.

15. الزهراني، وسلطان بن عاشور بن علي. (2010). التفويض المهني واتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

16. السواط، عبد الله حمدان. (2008). فاعلية برنامج إرشادي معرفي سلوكي في تحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلاب الصف الأول الثانوي بمحافظة الطائف. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

17. الزيادي، بندر بن مُحَمَّد حسن العتيبي. (2010). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

18. بركان، دليلة. (2011). تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار – دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة. أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 10، ديسمبر.

19. سعد، نوال؛ وعبد القادر، فؤاد. (2020). أثر الأنماط القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2

20. العتيبي، منيرة بنت فهد. (2021). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود

21. بوشمال، خديجة. (2018). دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 10، جامعة أم البواقي، الجزائر

22. بن عيسى، ليلى. (2021). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1

23. القحطاني، سالم بن سعيد. (2018). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، الطبعة الثالثة

24. زرواتي، رشيد. (2019). إدارة الموارد البشرية والقيادة في المؤسسات الحديثة. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 3

25. القحطاني، سالم بن سعيد. (2018). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، الطبعة الثالثة

26. زرواتي، رشيد. (2019). إدارة الموارد البشرية والقيادة في المؤسسات الحديثة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 3

27. عساف، عبد المعطي. (2021). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان

28. حداد، نادية. (2022). أثر السلوك التنظيمي على جودة القرارات الإدارية في المؤسسات التربوية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 15، العدد 2

29. سليمان، محمود. (2019). نظرية النظم ودورها في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاهر

30. علي، مُحَمَّد جاسم. (2021). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. مجلة كلية التربية، جامعة واسط، المجلد 1، العدد 42،

31. بن زاهي، منصور. (2019). دليل الطالب في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية. منشورات جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،

32. شحاتة، حسن. (2020). البحث العلمي بين النظرية والتطبيق. دار العالم العربي، القاهرة، الطبعة الثانية

33. سعيد، علي الإمام؛ والضامن، حاتم جاسم (2018). مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها الإحصائية في العلوم الاجتماعية. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

34. شفيق، مُحَمَّد (2015). البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

35. عبد الفتاح، عز حسن (2017). مقدمة في التحليل الإحصائي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS. ط3، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.

36. دريوش، شهيناز (2011). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بقطاع التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر.

37. سرير، عبد الله رابح (2006). أثر المناخ التنظيمي على سلوك صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

38. صفحي، يحيى بن علي (2011). الأسلوب القيادي السائد وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

39. مخالفي، أمل (2009). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة باجي مختار – عنابة، الجزائر.

40. بوبعاية، حسان؛ وعزي، الأخضر (2013). "أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة: دراسة استكشافية"، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 02، ص ص. 145-158، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

41. جبرة، مُحَمَّد بن أحمد (1426هـ). "الأنماط القيادية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي وصنع القرار في الإدارات التعليمية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 07، العدد 03، ص ص. 88-112، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

42. خليل، أمل (2021). "واقع الأنماط القيادية المعاصرة وأثرها في جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الجامعية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 21، ص ص. 203-232، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر.

43. عمومن، رضوان (2014). "التمكين الإداري والتفويض كآلية لدعم استراتيجيات صنع القرار في الجامعة: دراسة ميدانية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 11، ص ص. 310-329، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيـان

سيدي / سيدتي: السلام عليكم ورحمه الله تعالى وبركاته أما بعد،

في إطار إجراء دراسة علمية لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل حول موضوع: **النمط القيادي ودوره في استراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة**

-دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي-

نرجـو مـنكم أن تتفضـلوا بالإجابـة علـى جميـع بنـود الاسـتبيان بدقـة وموضـوعية وأن تمـدوا لنـا يـد المسـاعدة ونؤكـد لكـم أن إجابـاتكم سـتحظى بالسـرية وستستعمل فقط لغرض البحث العلمي.

إعداد الطلبة:

-سعيد نذير

-زيتونة مسعود مُحَّد الطيب

إشراف الأستاذ:

د. سليم دحة

السنة الجامعية 2025 – 2026

البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 -السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30الى 39 سنة ☐ من 40 سنة فما فوق ☐

3 – الدرجة العلمية: أستاذ مساعد (ب) ☐ أستاذ محاضر (أ، ب) ☐ أستاذ التعليم العالي ☐

4-سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 05 الى10سنوات ☐ من 11 سنة فما فوق ☐

المحور الأول: أنماط القيادة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: النمط الأوتوقراطي					
01	ينفرد القائد باتخاذ القرارات النهائية دون الرجوع للمرؤوسين أو استشارتهم					
02	يركز القائد على إصدار الأوامر والتعليمات الواجبة التنفيذ دون مناقشة					
03	يمارس القائد رقابة لصيقة ودقيقة على كافة تفاصيل العمل اليومية					
04	يعتمد القائد بشكل أساسي على المركزية في إدارة شؤون المؤسسة					
05	يعتمد القائد بشكل أساسي على أسلوب التهديد بالعقاب لضمان إنجاز المهام المطلوبة					
	البعد الثاني: النمط الديموقراطي					
06	يحرص القائد على إشراك المرؤوسين في مناقشة القضايا الهامة قبل اتخاذ القرار					
07	يشجع القائد العمل الجماعي بين أعضاء الفريق					
08	يفوض القائد صلاحيات واسعة للموظفين للقيام بمهامهم بحرية ومسؤولية					
09	يعتمد القائد على نظام التغذية الراجعة مع جميع المستويات					
10	يسعى القائد لبناء إجماع وتوافق بين الموظفين عند تبني استراتيجيات جديدة					
	البعد الثالث: النمط الفوضوي					
11	يترك القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم					
12	يتجنب القائد التدخل في سير العمل إلا عند الضرورة القصوى أو بطلب مباشر					
13	تغيب الرقابة المباشرة والمتابعة الدورية للأداء من قبل القائد					
14	يمنح القائد المرؤوسين حرية مطلقة وصلاحيات كاملة في عملية صنع واتخاذ القرارات					

15	يشعر الموظفون أنهم يعملون في غياب توجيهات واضحة أو رؤية محددة من الإدارة					

المحور الثاني: استراتيجيات صنع القرار

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتبع المؤسسة خطوات علمية ومنظمة عند تحديد المشكلات					
02	تعتمد عملية صنع القرار على البيانات والحقائق الموثقة بدلاً من الحدس والتخمين					
03	يتم تحليل البدائل المتاحة بدقة والمقارنة بينها قبل اختيار القرار الأمثل					
04	تتسم عملية صنع القرار بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات البيئية المفاجئة					
05	يتم مراعاة الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للمؤسسة عند اتخاذ القرارات الحالية					
06	تتوفر قنوات اتصال فعالة تضمن وصول القرارات للمستويات التنفيذية في الوقت المناسب					
07	يشارك المختصون والخبراء داخل المؤسسة في رفد عملية صنع القرار بالاستشارات اللازمة					
08	يتم تقييم نتائج القرارات المتخذة بصفة دورية لمعالجة أي انحرافات أو أخطاء					
09	تساهم القرارات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة					
10	تخصص المؤسسة الموارد (المالية والبشرية) اللازمة لضمان نجاح تنفيذ القرارات					
11	يوجد تنسيق وتكامل واضح بين مختلف الإدارات عند صنع القرارات المشتركة					
12	يتم التعامل مع المخاطر المحتملة للقرار ووضع خطط بديلة (سيناريوهات) مسبقة					

نشكركم على تعاونكم

ملحق رقم (01): بعض مخرجات برنامج spss

Corrélations

		الدرجة_الكلية	انماط_القيادة	استراتيجية_صنع_القرار
الدرجة_الكلية	Corrélation de Pearson	1	,809**	,797**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
انماط_القيادة	Corrélation de Pearson	,809**	1	,290
	Sig. (bilatérale)	,000		,121
	N	30	30	30
استراتيجية_صنع_القرار	Corrélation de Pearson	,797**	,290	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,121	
	N	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	27

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	34	68,0	68,0	68,0
	أنثى	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الدرجة العلمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ مساعد ب	5	10,0	10,0	10,0
	أستاذ محاضر أ . ب	32	64,0	64,0	74,0
	أستاذ التعليم العالي	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	7	14,0	14,0	14,0
	من 30 إلى 39 سنة	18	36,0	36,0	50,0
	من 40 سنة فما فوق	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقلل من 5 سنوات	6	12,0	12,0	12,0
	من 5 إلى 10 سنوات	18	36,0	36,0	48,0
	من 11 سنة فما فوق	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1	50	2,80	1,030
س2	50	2,78	1,036
س3	50	2,38	1,141
س4	50	2,24	1,021
س5	50	2,04	1,228
الاوتوقراطي	50	2,4480	,68994
N valide (liste)	50		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س6	50	3,86	1,088
س7	50	3,60	1,178
س8	50	4,18	,560
س9	50	4,12	,746

س10	50	4,42	,731
الديموقراطي	50	4,0360	,62032
N valide (liste)	50		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س11	50	2,52	1,502
س12	50	3,02	1,421
س13	50	2,44	1,402
س14	50	2,50	1,165
س15	50	2,40	1,294
الفوضوي	50	2,5760	,99766
N valide (liste)	50		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ع1	50	4,20	,756
ع2	50	3,78	1,112
ع3	50	4,24	,870
ع4	50	4,40	,782
ع5	50	4,22	,932
ع6	50	3,82	1,273
ع7	50	3,90	1,147
ع8	50	3,64	1,174
ع9	50	4,14	,833
ع10	50	3,52	1,418
ع11	50	4,12	,849
ع12	50	4,42	,673
استراتيجية_صنع_القرار	50	4,0333	,55940
N valide (liste)	50		

Corrélations

		الفوضوي	استراتيجية_صنع_القرار
الفوضوي	Corrélation de Pearson	1	-,119
	Sig. (bilatérale)		,412
	N	50	50
استراتيجية_صنع_القرار	Corrélation de Pearson	-,119	1
	Sig. (bilatérale)	,412	
	N	50	50

Corrélations

		الديموقراطي	استراتيجية_صنع_القرار
الديموقراطي	Corrélation de Pearson	1	,511**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
استراتيجية_صنع_القرار	Corrélation de Pearson	,511**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الاوتوقراطي	استراتيجية_صنع_القرار
الاوتوقراطي	Corrélation de Pearson	1	,221
	Sig. (bilatérale)		,122
	N	50	50
استراتيجية_صنع_القرار	Corrélation de Pearson	,221	1
	Sig. (bilatérale)	,122	
	N	50	50

Corrélations

		انماط_القيادة	استراتيجية_صنع_القرار
انماط_القيادة	Corrélation de Pearson	1	,217
	Sig. (bilatérale)		,131
	N	50	50
استراتيجية_صنع_القرار	Corrélation de Pearson	,217	1
	Sig. (bilatérale)	,131	
	N	50	50

تم بحمد الله