



أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي  
"دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية"

**The Impact Of Leadership styles On Decisions Making  
under Environmental Turbulence Conditions  
" An Empirical Study to the Kuwaiti Industrial Firms "**

إعداد الطالب

**أحمد عواد عابر العنزي**

بإشراف

**الإستاذ الدكتور: محمد عبدالعال النعيمي**

رسالة قدمت إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2014

## التفويض

أنا الموقع أدناه " أحمد عواد عابر العنزي " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، والمنظمات، والهيئات، والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: أحمد عواد عابر العنزي

التاريخ: 2014 / 1 / 19



التوقيع:

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف

الإضطراب البيئي. دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية.

وقد أجزيت بتاريخ || / | / 2014.

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	
	مشرفاً ورئيساً	الإستاذ الدكتور: محمد النعيمي
	عضواً خارجياً	الدكتور: خليل الحيايري
	عضواً داخلياً	الدكتور: هيثم الزعبي

## الشكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي من علي بالتوفيق في إكمال هذه الرسالة، راجياً أن ينفع بها كل ذي حاجة وكل طالب علم، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الجليل الدكتور محمد عبدالعال النعيمي الذي تكرم مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة حيث قدم لي النصح والإرشاد طيلة فترة إعدادها.

أتقدم بالشكر والتقدير إلى اعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط لتوجيهاتهما وإرشاداتهما وآرائهم القيمة والسديدة دور هام في انجاز دراستي، فقدما لي من خلاصة علمهم وخبراتهم وأخلاقهم الكثير، أدعو الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة ممثلة بالدكتور والدكتور على تفضلهم بمناقشة الرسالة، والذين أثروها بآرائهم وملاحظاتهم القيمة.

والشكر مقرون بكل معاني الحب والوفاء لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها، وعميد كلية الاعمال، وأعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيها، لجهودهم المشكورة في توفير كافة وسائل الدعم والمساندة العلمية طيلة فترة الدراسة.

ولا يسعني إلا أن أشكر كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة.

## الإهداء

إلى وطني العزيز: الكويت

**إلى روم جدتي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح جناته ...**

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقاً للنجاح فكان على الدوام سنداً وقُدوة ومعلماً ...

### والدي الحبيب

إلى من كان رضاها غايتي وطموحي.... فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر ....

### والدتي الحبيبة

إلى الذين كبرت بينهم وأسير على الدرب معهم ....

### أشقائي

إلى الذين وهبوني رسالة الحنان ... وعلموني كلمات معنى الوفاء التي طالما مدت لي يد العون

والمساعدة ....

### أهلي وأقربائي

إلى من أتمنى لهم حياة مشرقة ودروباً منيرة وتفوقاً على مر الأيام ....

### أصدقائي

وإلى كل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة ....

مع المحبة والعرفان

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة</b>	
2	1-1 المقدمة
3	2-1 مشكلة الدراسة
4	3-1 أهمية الدراسة
5	4-1 أهداف الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
8	6-1 أنموذج الدراسة
9	7-1 حدود الدراسة
9	8-1 محددات الدراسة
10	9-1 المصطلحات الإجرائية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
<b>أولاً: الإطار النظري</b>	
13	1-2 المقدمة
14	2-2 مفهوم القيادة وأهميتها
17	3-2 الأنماط القيادية

28	4-2 مفهوم وأهمية إتخاذ القرارات
32	5-2 خطوات إتخاذ القرارات
37	6-2 الإضطراب البيئي
<b>ثانياً: الدراسات السابقة</b>	
41	- الدراسات باللغة العربية
49	- الدراسات باللغة الانجليزية
54	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
58	1-3 منهج الدراسة
58	2-3 مجتمع الدراسة
59	3-3 عينة الدراسة
64	4-3 أداة جمع البيانات
64	5-3 صدق الأداة
65	6-3 ثبات الأداة
66	7-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات
67	8-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>	
70	1-4 التحليل الوصفي لمجالات الإستبانة
80	2-4 نتائج إختبار فرضيات الدراسة
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
98	1-5 النتائج
102	2-5 التوصيات
<b>المراجع</b>	
105	المراجع باللغة العربية
111	المراجع باللغة الإنجليزية

الملاحق	
116	الملحق رقم (1) أسماء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية
118	الملحق رقم (2) إستبانة الدراسة
124	الملحق رقم (3) أسماء الأساتذة محكمي إستبانة الدراسة



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية	(1-2)
60	أسماء الشركات الصناعية عينة الدراسة	(1-3)
61	مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	(2-3)
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(3-3)
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(4-3)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(5-3)
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(6-3)
65	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	(7-3)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط الديمقراطي	(1-4)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط الدكتاتوري	(2-4)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط التساهلي	(3-4)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإضطراب البيئي	(4-4)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى إتخاذ القرارات	(5-4)
81	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي؛ النمط الدكتاتوري؛ النمط التساهلي) على إتخاذ القرارات الإدارية	(6-4)
82	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات الإدارية	(7-4)
83	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير النمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات	(8-4)
85	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير النمط القيادي المتساهل على إتخاذ القرارات	(9-4)
86	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الإضطراب البيئي على إتخاذ القرارات	(10-4)
89	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للأنماط القيادية مجتمعة على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط	(11-4)

91	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للنمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط	(12-4)
93	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للنمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط	(13-4)
96	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للنمط القيادي المتساهل على إتخاذ القرارات الإدارية بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط	(14-4)

#### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أنموذج الدراسة	(1-1)
27	العوامل المؤثرة في نمط القيادة	(1-2)
36	خطوات صناعة وإتخاذ القرار	(2-2)
40	شكل يبين التعامل مع الإضطراب البيئي	(3-2)

## المخلص

**أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي. دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية**  
إعداد: أحمد عواد عابر العنزي  
إشراف: الاستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، وذلك من خلال دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، أما مجتمع الدراسة فتكون من (255) مستجيباً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، وقد إعتد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وقد إستخدم الباحث تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) وإختبار تحليل الإنحدار البسيط ( Simple Regression ) في إختبار الفرضيات، كذلك تم إستخدام إختبار تحليل المسار (Path Analysis) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للأنماط القيادية مجتمعة على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: أظهرت النتائج وجود تأثير للأنماط القيادية على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط. كما أظهرت وجود تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط، كما أظهرت النتائج وجود تأثير للنمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط، كذلك تبين وجود تأثير للنمط القيادي التساهلي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: قيام مجالس إدارات الشركات الصناعية الكويتية بالتأكيد على قياداتها الإدارية العليا بأهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي تهمهم وتهم عمل الشركة، كما لا بد لتلك القيادات من الحفاظ على علاقات إنسانية مع العاملين.

## **Abstract**

### **The Impact Of Leadership styles On Decisions Making under Environmental Turbulence Conditions An Empirical Study to the Kuwaiti Industrial Firms**

Prepared By: Ahmed Alanzee

Supervised By: Prof. Dr . Mohammed AL Nuaimi

This Study Aimed To Identify The Nature Of The Relationship Between Leadership Patterns And The Decision-Making Under Environmental Disturbance Conditions, Through A Field Study Of The Listed Kuwaiti Industrial Companies On The Kuwait Stock Market, The Study Sample Consists Of ( 255 ) Respondents Working In The Companies Included In The Study. The Researcher Has Adopted Two Main Sources Which Are The Primary Data And Secondary Data To Collect Information And Data, Also The Researcher Has Used The( Multiple Regression) And (Simple Regression) In The Hypotheses Test, He Used Also The (Path Analysis) To Verify The Existence Of The Direct And Indirect Impact Of The Leadership styles On Decisions Making Under The Existence Of Environmental Turbulence As An Intermediary Variable.

The Study Concluded A Number Of Results, Most Of These Are As Follow: The Results Showed That The Leadership styles Has An Impact On The Process Of Decisions Making Under The Existence Of Environmental Turbulence. It Also Showed The Impact Of The Democrat style On The Decision Making Presence Under The Environmental Turbulence, Also The Results Showed That There Is An Impact Of The Dictatorship style On Decisions Under The Environmental Turbulence, As Well As Showing The Existence Of The Effect Of The Concessional style On Decisions Making, The Existence Of The Environmental Turbulence As A Variable Mediator, In Light Of The Findings Of The Study, The Researcher Has A Set Of Recommendations Including: That The Boards Of Directors Of The Kuwaiti Industrial Companies Shall Emphasis Its Administrative Supreme Of The Importance Of The Participation Of Workers In Making Decisions That Affect Them And The Company, Also Those Leaders Shall Maintain Its Human Relationships With Workers .

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

(1-1) المقدمة

(2-1) مشكلة الدراسة

(3-1) أهمية الدراسة

(4-1) أهداف الدراسة

(5-1) فرضيات الدراسة

(6-1) أنموذج الدراسة

(7-1) حدود الدراسة

(8-1) محددات الدراسة

(9-1) المصطلحات الإجرائية

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### (1-1) المقدمة

تمثل القيادة محور إهتمام الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنشودة، بكفاءة وفاعلية عالية مع توافر قدر كبير من الرضا عند الأفراد، وذلك لما يقوم به القائد من عمليات تتمثل بالتوجيه، والتنسيق، والتنظيم، وصنع الأهداف والسياسات، وإتخاذ القرارات، لذا فهي تمثل حجر الأساس في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها وإستمرارها، وفي ذلك تأكيد على دور القائد ومكانته المؤثرة في التنظيم الإداري، ويمتد أثر القيادة إلى خلق عادات وتقاليد بين المرؤوسين تتلائم مع أهداف وغايات المنظمة (صفحي، 2011:15).

وبالرغم من تزايد التركيب والتغير والتعقيد البيئي، فإن هنالك تزايداً مماثلاً في الإتجاه نحو الإهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة، ولكي تحقق المنظمة أهدافها ورسالتها، لا يكفي أن يتم تحديد الفرص أو القيود البيئية في بيئة المنظمة، وإنما يتطلب ذلك أن تكون المنظمة على دراية كافية بتلك الفرص والقيود أو التهديدات ووضع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى إستثمار الفرص وتحديد القيود أو التهديدات أو تضييقها أو التكيف معها (Harayanan, 2011: 19).

وفي ظل المتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية المحيطة ببيئة الأعمال المعاصرة، والتي تتسم بظروف عدم التأكد والمخاطرة التي يعيشها العالم اليوم، نشأت الحاجة إلى خلق مناخ عمل يتسم بالمصداقية والملاءمة والشفافية في علاقة القيادة مع العاملين، الأمر الذي يساعد على إتخاذ القرارات ويكون مدعاة لتنفيذ هذه القرارات بالطريقة الصحيحة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، لذلك حظيت

القيادة بإهتمام بالغ فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات (Alter, 201: 71)، في ظل البيئة المضطربة التي تمثل إمتداداً طبيعياً للبيئة المحيطة بالمنظمات، والتي تحتوي على تكتلات ولكن بوجود قدر معين متشابه من البيانات والمعلومات لدى هذه المنظمات عن بعضها البعض، ويتطلب هذا النوع من البيئة ضرورة توافر قدر عالٍ من المرونة والقدرة على الإستجابة والتكيف معها (Danneels & Sethi, 2011).

لذلك فإن نظام المعلومات يُعد مصدراً أساسياً يعتمد عليه القائد في إتخاذ قراراته وما يوفره ذلك النظام يكون بمثابة المادة الأولية لصنع القرارات، وكلما كانت تلك المعلومات وافية ودقيقة وتمكن العاملين في النظام من تقديمها في الوقت المناسب، وبالقدر الملائم كان ذلك النظام فاعلاً وكفاءً بحيث ينعكس ذلك على قدرة النظام في دعم عملية إتخاذ القرارات، وإن ما يميز المدير الناجح عن غيره هو مقدرته على إتخاذ القرارات الجيدة في الظروف البيئية المتغيرة، ولكي يتمكن من التعرف على طبيعة المتغيرات لا بد له من الإعتماد على المعلومات ذات العلاقة المباشرة بهذه المتغيرات (Alter, 79: 2012)، وينبغي أن لا تتم عملية إتخاذ القرارات بصورة عشوائية، إذ أن القرارات اليوم لا تعتمد على التخمين والحدس أو أسلوب التجربة والخطأ، وإنما أصبحت تعتمد على أسلوب علمي يهدف إلى التحليل الدقيق والسليم لهذه العملية وإستخدام مجموعة من الأساليب الكمية المختلفة بهدف الوصول إلى قرارات أكثر واقعية ودقة ومنطقية (كنعان، 2010: 32).

## (2-1) مشكلة الدراسة

نظراً لتنوع أنماط القيادة فإن ذلك يؤدي إلى إتخاذ قرارات مختلفة من قبل القيايين الأمر الذي قد يؤدي إلى وجود خلل في سياسات وبرامج العمل في هذه الشركات، مما يؤدي إلى حدوث فوضى في العمل الذي تقوم به.

وبما أن الشركات الصناعية الكويتية هي جزء لا يتجزأ من الإقتصاد الكلي لدولة الكويت، وأنها تُعدّ وحدات إقتصادية متكاملة، فإن نجاحها وتقدمها يتطلب الإهتمام بمتغيرات البيئة المحيطة، لكون القيادات الإدارية إتجاه ما تقدمه هذه الشركات تتطوي على عدد من المؤثرات في إتخاذ القرارات. ونظراً لتنوع أنماط القيادة المتبعة في الشركات الصناعية الكويتية، فإن ذلك يصاحبه إتخاذ قرارات مختلفة من قبل القياديين فيها والتي قد لا تتناسب مع الظروف الراهنة التي تعمل بها هذه الشركات، الأمر الذي قد يؤدي إلى وجود خلل وتخبط في سياسات وبرامج العمل، والتي قد تعيق أهداف المنظمة وتجعلها غير قادرة على مجارة البيئة الديناميكية المضطربة. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** هل يوجد أثر للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، النمط التساهلي) على إتخاذ القرارات ؟

**السؤال الثاني:** هل يوجد أثر للإضطراب البيئي على إتخاذ القرارات ؟

**السؤال الثالث:** هل يوجد أثر للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، النمط التساهلي) على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي ؟

### (3-1) أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

**أولاً: الأهمية النظرية:** تبرز هذه الأهمية من الإثراء الفكري الذي قد تسهم فيه من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية (الأنماط القيادية، وإتخاذ القرارات، والإضطراب البيئي) بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها.



ثانياً: الأهمية العلمية: تتبع أهمية الدراسة من أهمية الأنماط القيادية وأثرها على إتخاذ القرارات لدى مديري الإدارات العليا ورؤساء الأقسام الإدارية والتشغيلية في الشركات الصناعية الكويتية، حيث أفرزت التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال نتيجة للثورة المعلوماتية العديد من أنواع الصراعات والإضطرابات في بيئة الأعمال، والتي باتت تؤثر بشكل كبير على أداء المديرين في المنظمات المختلفة، وبالتالي أصبح للأنماط القيادية دوراً كبيراً ووسيلة فعالة في مساعدة الرؤساء والقيادات الإدارية على إدارة منظماتهم في ظل ظروف الإضطراب البيئي من خلال إتخاذ القرارات اللازمة عن طريق تبني نمط قيادي فعال ومعتدل يحقق أهداف المنظمة والمرؤوسين، ويمكن تناول أهمية الدراسة من الجوانب التالية:

1- تكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها ستعالج موضوعاً يتعلق بأثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي.

2- إلقاء المزيد من الضوء على مفاهيم الأنماط القيادية وذلك لحاجة الشركات الصناعية الكويتية لزيادة وعيها بهذه الأنماط القيادية باختلاف أنواعها، ومدى تأثيرها على عملية صناعة وإتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي.

3- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة المديرين في الإدارات العليا ورؤساء الأقسام الإدارية والتشغيلية العاملين في الشركات الصناعية الكويتية بإتباع النمط القيادي الملائم الذي يؤثر إيجابياً على إتخاذ القرارات المناسبة.

#### (4-1) أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- التعرف على أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي.

2- معرفة تأثير الأنماط القيادية المعتمدة في الدراسة الحالية وأهمية تشخيص الإضطراب البيئي على إتخاذ القرارات.

3- بيان مدى إدراك المديرين في الإدارات العليا ورؤساء الإقسام الإدارية والتشغيلية العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، لأثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي.

4- بناء إطار نظري عن متغيرات الدراسة الرئيسية من خلال الرجوع إلى المصادر الثانوية.

### (5-1) فرضيات الدراسة

إستناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

$HO_1$  : "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري،

النمط التساهلي) على إتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )". وينبثق منها

الفرضيات الفرعية التالية :

$HO_{1-1}$  : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على إتخاذ القرارات عند مستوى

دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

$HO_{1-2}$  : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الدكتاتوري على إتخاذ القرارات عند مستوى

دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

$HO_{1-3}$  : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للنمط التساهلي على إتخاذ القرارات عند مستوى

دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

الفرضية الرئيسة الثانية :

$H_{O2}$ : "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإضطراب البيئي على إتخاذ القرارات عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

الفرضية الرئيسة الثالثة :

$H_{O3}$ : "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، النمط التساهلي) على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ". وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

$H_{O3-1}$  : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

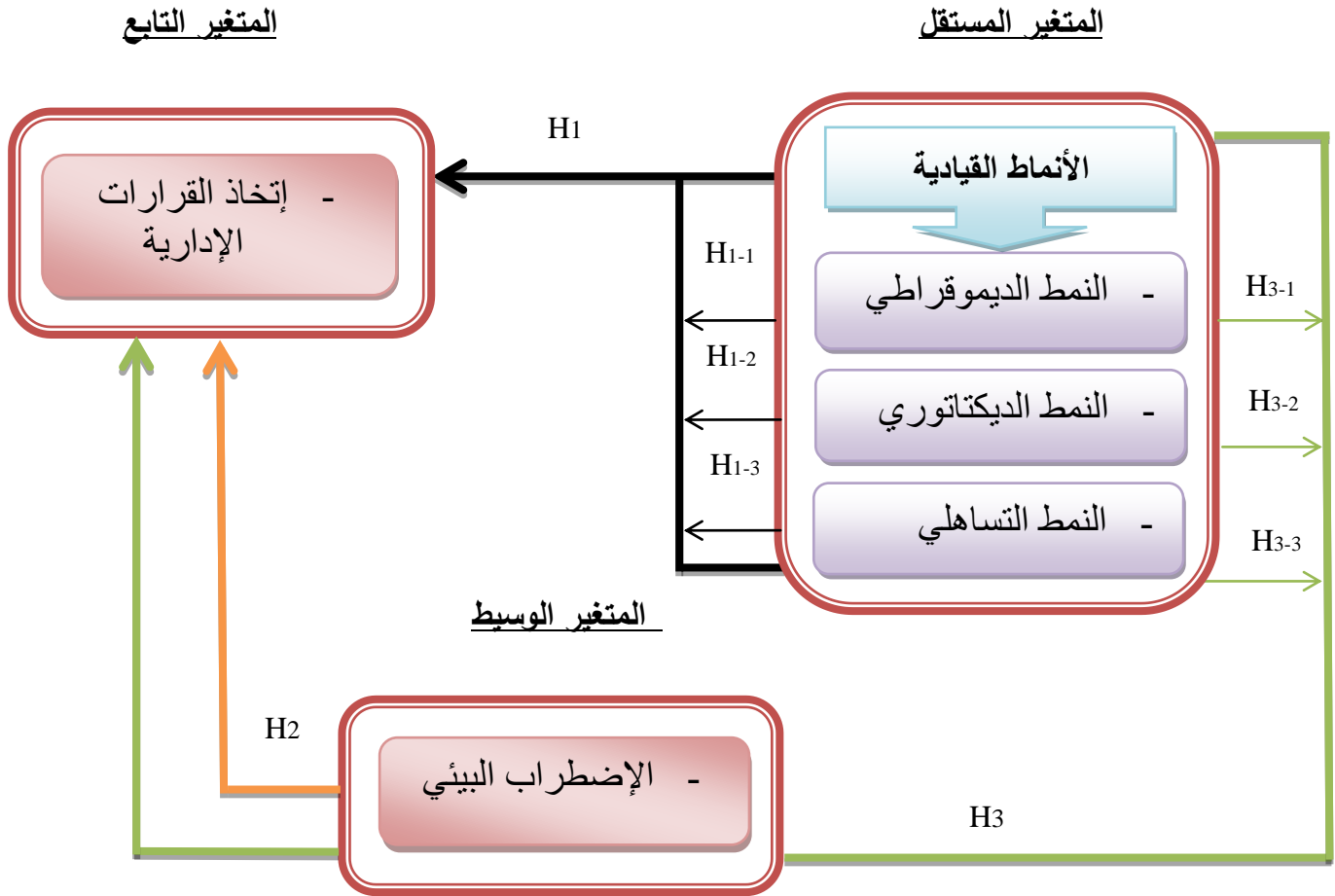
$H_{O3-2}$  : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الدكتاتوري على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

$H_{O3-3}$  : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للنمط التساهلي على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

## (6-1) أنموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها ولتحقيق غرضها والوصول إلى أهدافها المحددة تم تصميم

نموذج الدراسة بمتغيراته، والشكل (1-1) يوضح هذا النموذج.



## (1-1) أنموذج الدراسة

الأنموذج من إعداد الباحث بناءً على الدراسات الآتية:

- 1- الأنماط القيادية **Leadership Styles** : دراسة (الخشالي، 2003)، ودراسة (عباس، 2009) ودراسة (وسيلة وعبدالناصر، 2009)، ودراسة (العازمي، 2009)، دراسة (أبولغنم، 2013) .
- 2- إتخاذ القرارات **Decision Making** : دراسة (البوعشي، 2003).
- 3- الإضطراب البيئي **Environmental Turbulence** : دراسة (ابوطه، 2012).

## (7-1) حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

1- **حدود الدراسة المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

2- **حدود الدراسة البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في (المديرين، ورؤساء الأقسام، ورؤساء أقسام الإدارات التشغيلية) العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والتي تم إختيارها لتمثل مجتمع الدراسة.

3- **حدود الدراسة الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في العام 2013 - 2014

4- **حدود الدراسة العلمية:** إقتصرت هذه الدراسة على تحديد وقياس أثر الأنماط القيادية المتمثلة في ( نمط القيادة الديمقراطي، ونمط القيادة الدكتاتوري، ونمط القيادة التساهلي) على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي.

## (8-1) محددات الدراسة

تمثلت محددات الدراسة فيما يلي:

1- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق ودقة أداة الدراسة وبدرجة دقة وموضوعية إستجابة أفراد العينة للأداة.

2- صعوبة توزيع الإستبانة على أفراد عينة الدراسة بسبب طبيعة عملهم مما يتطلب بذل مزيد من الجهد لتحقيق ذلك.

3- يقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة من الشركات الصناعية الكويتية.

## (9-1) المصطلحات الإجرائية

لأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث بتحديد المعاني الإجرائية لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والمستخدمه فيها وكما يلي:

- **القيادة Leadership** : هي مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها، إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد البنيوي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء شخصية القائد (العميان، 2005).

- **النمط القيادي Leadership Styles** : هو ذلك الأسلوب المتبع في إدارة الشركات الصناعية وبالتالي فإنه يمثل الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى المديرين التي تساعدهم في التأثير على العاملين أو مقاومة تأثيرهم، بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق أهداف الشركات (النمر، 2010 :339). ويقاس إجرائياً من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس الإنمط القيادية، وتم قياسه من خلال الأنمط القيادية الآتية:

- **النمط الديمقراطي Democratic Style** : يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة إشراكهم في إتخاذ القرار (Calaberes, 2009: 6).

- **النمط الدكتاتوري Dictatorship style** : مركزي السلطة ولا يفسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة لكنه نشيط وفعال في إقناع مرؤوسيه بما يريده منهم ( الشريف، 2004: 31).

- **النمط التساهلي Leniance Style**: يترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وإتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، وبذلك لا يمارس القيادة السليمة والفعالة على المرؤوسين وتأثيره على سلوك الأفراد يكون بشكل محدود (Newstrom & Davis, 2013:223)

**إِتخاذ القرار Decision Making** : ويقصد بعملية إِتخاذ القرارات في هذه الدراسة، كل ما يتخذه القادة والمسؤولون والمختصون في الشركات الصناعية من قرارات منظمة لمواجهة مشكلة أو موقف معين، على أن يكون هناك أكثر من بديل أو حل ومن ثم إختيار البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه، ذلك بهدف الوصول إلى قرارات مناسبة وفعالة تسهم في التغلب على المشكلة أو المواقف التي صدرت منها (العنبي،2004:64).

**الإضطراب البيئي Environmental Turbulence**: حالة عدم اليقين التي تعيشها منظمات الأعمال في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد والتنوع وندرة الموارد وحده المنافسة والتغيرات التكنولوجية الهائلة والمستمره، والتي شكلت قوى ضاغطة على منظمات الأعمال الصناعية ( Danneels & Sethi, 2011: 1028).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

(1-2) المقدمة

(2-2) مفهوم القيادة وأهميتها

(3-2) الأنماط القيادية

(4-2) مفهوم وأهمية إتخاذ القرارات

(2-5) خطوات إتخاذ القرارات

(6-2) الإضطراب البيئي

ثانياً: الدراسات السابقة (الدراسات باللغة العربية - الدراسات باللغة الانجليزية)

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

#### (1-2) المقدمة

تُعَدُّ القيادة واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، فهي تمثل أحد الركائز المساعدة على تنمية الإبداع لدى العاملين، إذ توفر البيئة المناسبة للإبداع والذي بدوره يعمل على تقدم المؤسسة وإزدهارها، لذلك لم تكن نجاحات المؤسسات وليدة الصدفة، ولكنها تعزى إلى تلك العوامل التي تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة مؤسساتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة، إذ أن تطوير المؤسسات يعتمد على إمتلاكها لمدرء لديهم المهارات والقدرات القيادية، التي تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء، ليعملون على تلبية الإحتياجات الإدارية والفنية لمواردهم البشرية في المنظمة، بما يتماشى مع الرؤية المتمثلة في إعادة تشكيل النموذج الذي يركز على إستراتيجيات القيادة والإدارة، القائمة على الإستخدام الأمثل لما توفره المعلوماتية والتكنولوجيا المعاصرة من وسائل تطوير وتحسين لممارسة العملية الإدارية (Beatty, 2012: 3).

وتتمثل القيادة بالقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، والقائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم قدراته ونفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة، كما باتت القيادة تشكل محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث

التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الإستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل وجود قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من القيام بتحريك الجهود وتوجيه الطاقات وشحذها لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز، فالقيادة نشاط ديناميكي يؤثر في الجهاز الإداري إذ أنه ينقله من حالة الركود (statics) إلى الحالة الديناميكية المتحركة، من خلال إتخاذ القرارات الصائبة التي تمكن المنظمة من إقتناص الفرص المتاحة بشكل مستمر (Crow, 2008: 10).

فتعتبر عملية إتخاذ القرارات جوهر العمل الإداري في جميع التنظيمات، ونظراً لأن عملية إتخاذ القرارات أصبحت معقدة وتحتاج إلى معرفة ودراية ومهارات خاصة، فإن من الضروري أن يسعى متخذوا القرارات في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة لإدراك ماهية عملية إتخاذ القرارات بتنمية معارفهم ومهاراتهم لأجل حل المشاكل التي يواجهونها، وينظر للمؤسسة المعاصرة غالباً على أنها شبكة متحركة لإتخاذ القرارات (الطيب، 2010:112)، فمن المفترض على المنظمات التي تسعى إلى العمل والمنافسة ضمن بيئة الأقتصاد العالمي أن تتكيف مع البيئة التي تحيط بها وذلك لأن درجة وضوح أو غموض متغيرات بيئتها تؤثر على فاعلية قراراتها، لذلك على المديرين أن يتعاملوا بحكمة عند ممارسة أعمالهم في البيئات المضطربة، وإستخدام الأدوات المناسبة للتخفيف من أثار ومخاطر اللاتأكد البيئي (salmala,2000:11).

## (2-2) مفهوم القيادة وأهميتها

### Concept Of Leadership And Its Importance

عرفت القيادة بطرق مختلفة وإستخدم الباحثين مقاييس متعددة لتفسيرها وتحليلها، ويعود سبب تعدد تلك المفاهيم إلى إختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثين إلى مفهوم القيادة بالإضافة إلى التطور الذي يشهده البحث العلمي عن مفهوم القيادة عبر الزمن، فالقيادة تعتمد على الخلفية الثقافية للقائد،

وهناك من فسر القيادة على أنها مجموعة من الصفات وهناك من فسرها على أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد وبين أعضاء الجماعة في مواقف معينة (صفحي، 2011: 16).

وعرفت القيادة بأنها: " القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة". وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم (عباس، 2007: 11).

كما عرفت القيادة بأنها: " القدرات والإمكانات الإستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقع القيادة، والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم إبتغاء تحقيق الهدف المنشود" (إبراهيم، 2004: 19)، وعرفت القيادة بأنها: "التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين لتحقيق أهداف مرغوبة" (Al Sardieh, 2012: 1)، في حين عرفها (محمد، ورفيق، 2009: 2) بأنها "عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الإتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف".

وبالرغم من تعدد المفاهيم في تعريف القيادة إلا أن أكثر العناصر إشتراكاً في تلك المفاهيم هو أن القيادة تتضمن عملية تأثير القائد في أتباعه وإستثارة جهودهم المشتركة ومتابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف المرسومة سواء كانت هذه الأهداف على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي (داغر، 2000: 417).

ويرى الباحث إن القيادة هي المسئولة عن تسيير العمل داخل التنظيم عن طريق دفع الأفراد وبث روح الحماس والنشاط في نفوس العاملين داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وأن التطور والتقدم والنجاح الذي يصادف الشركات الصناعية الكويتية إنما يقاس بمقدار فعالية القيادة الإدارية فيها، والقيادة هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتعبير عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس

والمرؤوس ومن خلال هذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً، كما أن المرؤوس يقوم بتقديم المعلومات المطلوبة للرئيس والتي يعتمد عليها في إتخاذ القرارات لذلك نجد أن هناك ديناميكية في عملية القيادة ويرجع السبب في ذلك للتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة والتي ينبغي مواجهتها من خلال تغيير الخطط والسياسات الموضوعة إذا ما أراد المدير أن يكون قائداً ناجحاً وفعالاً في ظل بيئة الأعمال المضطربة.

وقد إزدادت أهمية القيادة في الإدارة الحديثة لأنها تتناول إدارة ورعاية العنصر البشري في منظمات الأعمال، فالأفراد العاملون في المنظمة يختلفون من حيث القدرات والأدوار التي يؤديونها فيها، وهذا ينعكس على درجة تجاوبهم وردود فعلهم لإستراتيجيات المنظمة وسياساتها ونشاطاتها المختلفة، فالأسلوب الذي ينجح في قيادة مجموعة معينة قد يفشل في قيادة مجموعة أخرى مختلفة في بعض الخصائص، وما يحفز أفراداً معينين لتحسين أدائهم قد يفشل في حفز أفراد آخرين (عباس، 2007: 71).

وتتضمن وظيفة القيادة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة الحديثة من قيادة العاملين في المنظمة، وتحقيق التعاون بينهم وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وتمارس الإدارة الناجحة القيادة من خلال معرفة وإدارة وظائف القيادة والحفز والإتصال، مستندة إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني ومحاولة توجيهه لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (Crow, 2008: 16).

إن أهمية فهم السلوك الإنساني وأثره في نجاح منظمات الأعمال، منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري، أدى إلى ظهور تخصص رئيسي في إدارة الأعمال يدعى السلوك التنظيمي ( Organization Behavior ) والذي يعني بدراسة سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (البديري، 2005).

كما تزايد إهتمام منظمات الأعمال بالعنصر البشري في الوقت الحاضر نظراً للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقاؤها، وهذا الإهتمام المتزايد يعود إلى كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيراً وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى، وسلوك الفرد يتأثر بعوامل نفسية وإقتصادية وإجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المنظمة، وحتى تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان إستمرارها في الحياة، يجب أن توفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم ( Al Sardieh, 2012: 2).

إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل بإتجاه معين، وفعالية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني وطرق حفزه (Calaberes, 2009: 3).

ويرى الباحث إن أهمية تأثير القيادة على السلوك بشكل عام والسلوك الجماعي بشكل خاص ناتج عن أن معظم أعمال المنظمات في الوقت الحاضر تتعدى إمكانية الفرد الواحد وتحتاج إلى جهود مجموعات العمل المتنوعة من حيث المهارة والخبرة والمعرفة، والقيادة الناجحة هي التي تكون قادرة على التأثير على هذه الجماعات من خلال حشد طاقاتها وحفزها وقيادتها بنجاح.

## (3-2) الأنماط القيادية Leadership styles

بالرغم من الإختلافات في أنماط القادة وصفاتهم فإنه تجمعهم صفات مشتركة، فالقيادة تتميز بقوة الإيمان بالهدف والحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية المرسومة عن طريق مجموعة من الأفراد المؤمنين برسالتهم المدركين لمسئولياتهم.

وتتعدد أنواع القيادة باختلاف العلاقة بين القائد والعاملين ويمكن تمثيل هذه الأنواع بخط يحتل أحد أطرافه القيادة الإستبدادية والطرف الآخر الديمقراطية ويمكن تصنيف تلك الأنماط إلى ثلاثة أنماط وهي المعتمدة كمتغيرات مستقلة في الدراسة الحالية وهي:

### أولاً : القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) Autocratic Leadership

وفي هذا النمط يسعى القائد دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحيات، والقيادة الأوتوقراطية نوعان: قيادة جائرة وقيادة عادلة، وفي كلا الحالتين فالنمط الأوتوقراطي هو نمط تسلطي في الجوهر، فهو يتسبب في فتح فجوة بين القائد ومرؤوسيه، لأن القيادة الأوتوقراطية تولد سوء الفهم، الذي يتسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحياناً، فالقائد الأوتوقراطي يؤمن بعدم المشاركة وأنه دائماً على حق، وهذا يولد نوع من المقاومة التي تعمل على تعطيل التغيير الصحيح، وتحد من عملية الإبداع والإبتكار عند المرؤوسين (أبو الخير، 2008: 367).

ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية بالأوجه الآتية (الدهان، 2010: 59):

- 1- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر من قبل القائد على الأعضاء.
- 2- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين أعضاء التنظيم.
- 3- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بإنخفاض المعنوية، وضعف التماسك، وإرتفاع شكاوى الأعضاء، وإرتفاع معدل دوران العمل، والغياب، وإرتفاع نسب التلف والفاقد وظهور المشكلات بين الأفراد، وإزدياد نزاعات العمل.
- 4- ضعف قنوات ومحتوى الإتصال بين الأفراد وعدم إنتظامها، وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملزمة والإتصالات غير الهادفة.

5- بروز ظاهرة عدم الإندفاع الذاتي نحو العمل والإهتمام به مما ينعكس أثره سلباً في الإنتاجية على المدى البعيد.

إلا أن القادة يختلفون في درجة استخدام هذه السلطة كأداة ضغط مما يترتب على ذلك وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي وذلك على النحو الآتي:

### 1- القيادة الأوتوقراطية (تسلطية) Authoritarian Leadership

والقائد ضمن هذا النمط يركز كل السلطات في يده ولا يشرك المرؤوسين في قراراته أو مهامه، كما أنه يقوم بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويحاول توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ويمكن وصف هذا النمط على النحو التالي (حسن، 2008: 72) :

أ- المشاركة في إتخاذ القرار: يتخذ قراراته بشكل منفرد، ولا يعطي أية فرصة لمرؤوسيه للمشاركة في صنع القرار.

ب- طبيعة علاقته مع مرؤوسيه: لا يثق بمرؤوسيه ولا يعطي أهمية للعلاقات الإنسانية معهم.

ج- العمل: يهتم هذا القائد بإنجاز العمل، ويحاول المحافظة على مركزه، وينسب أي نجاح أو إنجاز له وليس لموظفيه.

د- السلطة: يستخدم هذا القائد سلطته للضغط على مرؤوسيه وتهديدهم فهو ينظر إلى السلطة على أنها أداة ضغط.

### 2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة Benevolent Autocratic Leadership

يتمتع القائد ضمن هذا النمط بالثقة بالنفس، وبطريقة أداءه لعمله ويركز على تحقيق مستوى أداء مرتفع، وهو مؤمن بمشاركة المرؤوسين ببعض قراراته من أجل إقناعهم بقبول قراراته (يحملهم على

قبول قراراته) أي أنه أحياناً يروج لقراراته قبل إتخاذها، ويكون القائد ضمن هذا النمط عادلاً، إلا أن سلوكه بشكل عام إستبدادي، كما يتميز القائد ضمن هذا النمط بأنه (متفاني في العمل وحازم، مهتم بالكم والنوع في إنجاز الأعمال) (القحطاني، 2011: 65).

### 3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة Tactful Autocratic Leadership

يتميز القائد ضمن هذا النمط بلباقته مع المرؤوسين، وإعتماده على الإتصالات الشخصية بمرؤوسيه من أجل إنجاز العمل، كما يتصف بالمرونة في حل المشكلات التي تواجهه، إن القائد ضمن هذا النمط غير مقتنع بمشاركة مرؤوسيه في إتخاذ القرارات لذلك فهو يلجأ إلى خلق شعور لدى المرؤوسين بمشاركتهم في إتخاذ قراراته دون أن يشاركوا فعلاً في ذلك، فهو يتخذ قراراته ومن ثم يسعى إلى الحصول على الطاعة والتأييد من مرؤوسيه (كنعان، 2012: 150)، أما ( الشريف، 2004) فقد أشار إلى الأشكال الرئيسة للقادة الإستبداديين وهم:

**1- القائد الأوتوقراطي المتشدد:** وهو المحتكر لكل صغيرة وكبيرة في التنظيم، والقائد الأوتوقراطي الخير يستخدم قليلاً من العقاب مع بعض الثناء والإطراء على المرؤوسين ليضمن ولاءهم لتنفيذ قراراته.

**2- القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق:** هو الذي يوهم مرؤوسيه بمشاركتهم له في صنع القرار رغم إنفراده بإتخاذ القرارات، ويمكن القول إن هذا النمط الإداري لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن آثاره السلبية على المدى البعيد أكثر من النتائج الإيجابية التي يمكن أن يحققها في المدى القريب.

### ثانياً: القيادة الديمقراطية (النمط المشارك) Democratic Style

تعرف الديمقراطية بأنها عملية سياسية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في إتخاذ القرارات، ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على



العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقتناع والإستشهاد بالحقائق والأخذ بعين الإعتبار لأحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في إتخاذ القرارات، من أجل تحفزهم على التعاون، لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر عن أفكارهم، ويهتم بهم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الإبداع والإبتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة، والقيادة الديمقراطية (**Democratic**) هي تلك القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القائد ومرؤوسيه، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي، كما يستخدمون مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار (Calaberes, 2009: 6).

ويعتمد نمط القيادة الديمقراطية على بث روح المسؤولية في المرؤوسين، وذلك عن طريق عملية صنع القرارات، وهذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها والتزامهم بمسؤولياتهم، وتوكيد نواتهم كأفراد، وعملاً بهذا النمط فإن القائد يعرض المشكلة التي تواجهه على المرؤوسين ليتيح لهم فرصة إبداء آرائهم وما يقترحونه من حلول للمشكلة، ثم يتخذ القرار على ضوء ذلك، ويتفرع عن هذا النمط أنماط شتى تتفاوت مبادئها بين الديمقراطية وبين الديمقراطية المعتدلة (المهوس، 2007: 102).

ويتميز القائد الديمقراطي كونه يمثل القائد الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، من أجل حفز العاملين على التعاون والعمل والإبتكار وإطلاق مقدراتهم الكامنة، وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وتدور حول الأفكار التالية (صالح، 2009: 74):

1- يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل إذا حدث إندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه.  
 2- يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم، شأنهم في ذلك شأن أي إنسان آخر.

3- يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح المنظمة التي يعمل فيها، بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال إحتتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباع المتحققة لديهم حالياً، ذلك أن الموظف يمكن حفزه على العمل من خلال إشباع حاجاته الإقتصادية أو النفسية والإجتماعية، كحصوله على مرتب أعلى، أو عمل أكثر أهمية ومسؤولية، وبناءً على ذلك فإن هذا النمط يعتمد على المرتكزات الآتية:

**1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومروؤسيه:** وهي العلاقة التي تدفع العاملين لإنجاز العمل بشكل

تعاوني وتتمحور العلاقات الإنسانية بين القائد ومروؤسيه حول ما يلي (السلمي، 2008: 15):

أ- حصول تفاعل وإندماج بين العاملين والتنظيم الذي يعملون فيه، مما ينعكس على فعالية إنجاز العاملين.

ب- عدم وجود تعارض بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم.

ج- أن يتم التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل إنساني يحفظ لهم كرامتهم.

د- الاهتمام بإشباع حاجات العاملين في التنظيم.

**2- مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات:** لقد ظهرت إتجاهات مختلفة حول طبيعة مشاركة العاملين في

إتخاذ القرارات فهل نشرك جميع العاملين أم أصحاب الخبرة والكفاءة؟ وهل يتم إشراكهم في إتخاذ جميع

القرارات أم إقتصار مشاركتهم في نوعية قرارات معينة؟ وهذه الإتجاهات هي (السلمي، 2008: 16):

أ- **الإتجاه التقليدي:** يقوم هذا الإتجاه على أساس تصنيف القرارات إلى قرارات إستراتيجية يقتصر إتخاذها على قيادة التنظيم في المستويات العليا وقرارات روتينية تعتمد في المستويات الأخرى.

ب- **الإتجاه الحديث:** يقوم هذا الإتجاه على مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار، بإشراك كل من له علاقة بالقرار سواء من خارج التنظيم أو داخله، لإحداث مشاركة فعالة في إتخاذ القرار.

ج- **تفويض السلطة:** يرتبط تفويض السلطة بثلاثة مرتكزات أساسية هي واجبات ومسؤوليات الموظف والسلطة المخولة للموظفين من أجل القيام بهذه الواجبات، فالتفويض هو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات معينة للقيام بها مقترنة بتحويلهم بعض من سلطاته القيادية الكافية لإنجاز هذه الواجبات، ويكون من فوض له هذه الواجبات مسؤولاً أمام القائد عن تحقيق هذه الواجبات، عند التفويض هناك متطلبات ضرورية لا بد من توافرها لضمان نجاح التفويض وتحقيق الأهداف المقصودة من هذه المتطلبات كآلاتي: (كنعان، 2012: 153)

1- أن تكون الواجبات أو المهمات المراد تفويضها محددة وليست عامة، وواضحة وليست غامضة وأن تكون السلطات المفوضة كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض.

2- شجاعة القائد وثقته بنفسه، فبعض القادة يتخوفون من التفويض لعدم ثقتهم في مرؤوسيه، أو عجزهم عن إستخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهمات المفوضة إلى مرؤوسيه مما لا يتيح لهم الإطمئنان الكامل على حسن أداء هذه المهمات وإنجازها، أو إعتقادهم أن تفويض السلطة يقلل من هيبتهم ويسلب إختصاصهم ويقوي معاونيه، ولذلك فإن حسن إختيار القائد للمرؤوسين الذين يمتلكون الكفاءة والقدرة للقيام بالمهام الموكلة إليهم، يعتبر من متطلبات التفويض الفعال.

ويرى الباحث أن القيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر العاملين بالمسؤولية ويعمل على تشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتبعث روح التعاون وتضمن إتفاف الجماعة حول القائد فيتمسكون بولائهم له، وأن القائد الديمقراطي يشارك في صنع القرار وحل مشكلات الموظفين إلا أنه يحتفظ في نهاية المطاف لنفسه في القرار النهائي ويتحمل مسؤولياته، كما أن البيئة المحيطة بالقائد الديمقراطي تبث الروح المعنوية العالية لدى تابعيه الذين هم أكثر حماساً لتوليد وتوفير ما يساعد في الوصول إلى حلول مبتكرة ، وذلك النمط القيادي ينتج جواً من التعاون وروح الفريق، كما أن نمط القيادة الديمقراطية يتطلب الثقة بالنفس، وليس من المستحسن للقادة أو المديرين الذين يشعرون بأنهم مهددون بأن يتبعون هذا النمط، وذلك بسبب المرونة والإلتزام الذي يتطلبه، ومع ذلك يمكن لهذا النمط من القيادة أن يخلق بيئة عمل ديناميكية مليئة بالدافعية لدى الموظفين الذين يتوقون إلى النجاح.

### ثالثاً: القيادة الحرة (النمط المتساهل) Free Leadership

يشير (Newstrom & Davis, 2013: 223) إلى أن هذا النمط من القيادة يعتمد على المرؤوسين في إنجاز الأهداف وحل المشاكل، إذ يكون للقائد دور ضئيل في العمل. ويعرف نمط القيادة التساهلي بأنه ذلك النمط من القيادة الذي يركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط إذ يتم الإهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الإهتمام بالعمل والإنتاج، فالقيادة في هذا النمط تعتبر قيادة متسامحة ولينة ويتمتع أتباعها بدرجة عالية من الإستقلالية في القيام بأعمالها، وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللآزمة لتحقيقها، ويصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسيب وإنخفاض الأداء، وقد يؤدي ترك القائد لسلطة إتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح بحكم المستشار، أي إن القيادة في هذا النمط تكون بصورة شكلية فقط، والقرارات دائماً مؤجلة

ولا وجود للتغذية العكسية، وليس هنالك محاولات لتحفيز المرؤوسين أو إدراك حاجاتهم وإشباعها (القريوتي، 2008: 144).

والنمط القيادي المتساهل هو بخلاف النمط الأوتوقراطي، إذ يترك هذا النمط حرية لا حدود لها للمرؤوسين في تحديد خططهم ووضعها موضع التنفيذ، وإتخاذ القرارات المتعلقة بذلك (المغربي، 2008: 426).

ويمتاز هذا النمط بإزدواجية الجهود أو تداخلها وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض النواحي المهمة من أوجه النشاط، وكذلك التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات، والتردد وعدم الإستقرار، وبإيجاز فإن القائد يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات، فيصبح دوره بسيطاً أو ثانوياً بل ينحو منحى سلبياً، ويصبح عمله مقتصرأً على إعطاء المعلومات عند الطلب، ومن عيوب هذا النمط أنه لا يمد المرؤوسين بقيادة سليمة وفاعلة لأنه يفتقر إلى الحماس المطلوب والدافعية أو الحوافز لعمل ذلك، ولهذا فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود للغاية، وقد يتناسب هذا الأسلوب في قيادة الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عقلية وعلمية عالية، كونهم قادرين على تحليل المواقف المختلفة وإتخاذ القرارات المناسبة لها (ياغي، 2009: 127).

وفي الواقع فإن لكل نمط من تلك الأنماط القيادية محاسن ومساوئ، ويصعب أن يتبنى المدير نمطاً معيناً بشكل مستمر، فقد تتداخل هذه الأنماط، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط ولكن مع هذا يغلب على سلوكه نمط معين يصنف على أساسه، إذ يندر أن يكون سلوك القائد أوتوقراطياً أو ديموقراطياً أو تساهلياً طوال الوقت، لكنه يتنوع في إتباع هذه الأنماط ليتكيف مع المواقف والظروف التي يتعرض لها التنظيم وأفراده (حسن، 2008: 101)، ولكن إذا صنف سلوك القادة حسب تلك الأنماط فيجب أن يلاحظ النمط الغالب على تصرفات القائد والجدول رقم (2-1) يعطي مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاثة:

جدول رقم (1-2)  
أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

النمط التساهلي Free Leadership	النمط الديمقراطي Democratic Style	النمط الأوتوقراطي Autocratic Style
الحرية الكاملة للجماعة والفرد في إتخاذ القرارات مع مشاركة محدودة من القائد.	تقرر السياسات والقرارات عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد.	كل السياسات والقرارات يقررها المدير.
يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعله واضحاً بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل.	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها، ويقترح القائد أكثر من بديل ويتم الاختيار وفقاً لرأي الجماعة.	مراحل الفعاليات وأساليبها تتحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفق العمل.	الأعضاء أحرار في إختيار من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة.	يحدد المدير عادةً عمل الفرد والمهمات وفريق العمل.
مشاركة نادرة في النشاطات مالم يسأل ذلك ويحاول الأطراء أو الأنتظام في سياق الأحداث.	القائد موضوعي أو عقلاني في الأطراء والنقد ويحاول أن يكون عضواً منتظماً بروحة دون فعل الكثير من العمل.	القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء ويحتفظ عندما تظهر الجماعة إستعداداً نشيطاً للمشاركة.

المصدر: صالح، ماهر محمد، (2009)، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. ص80.

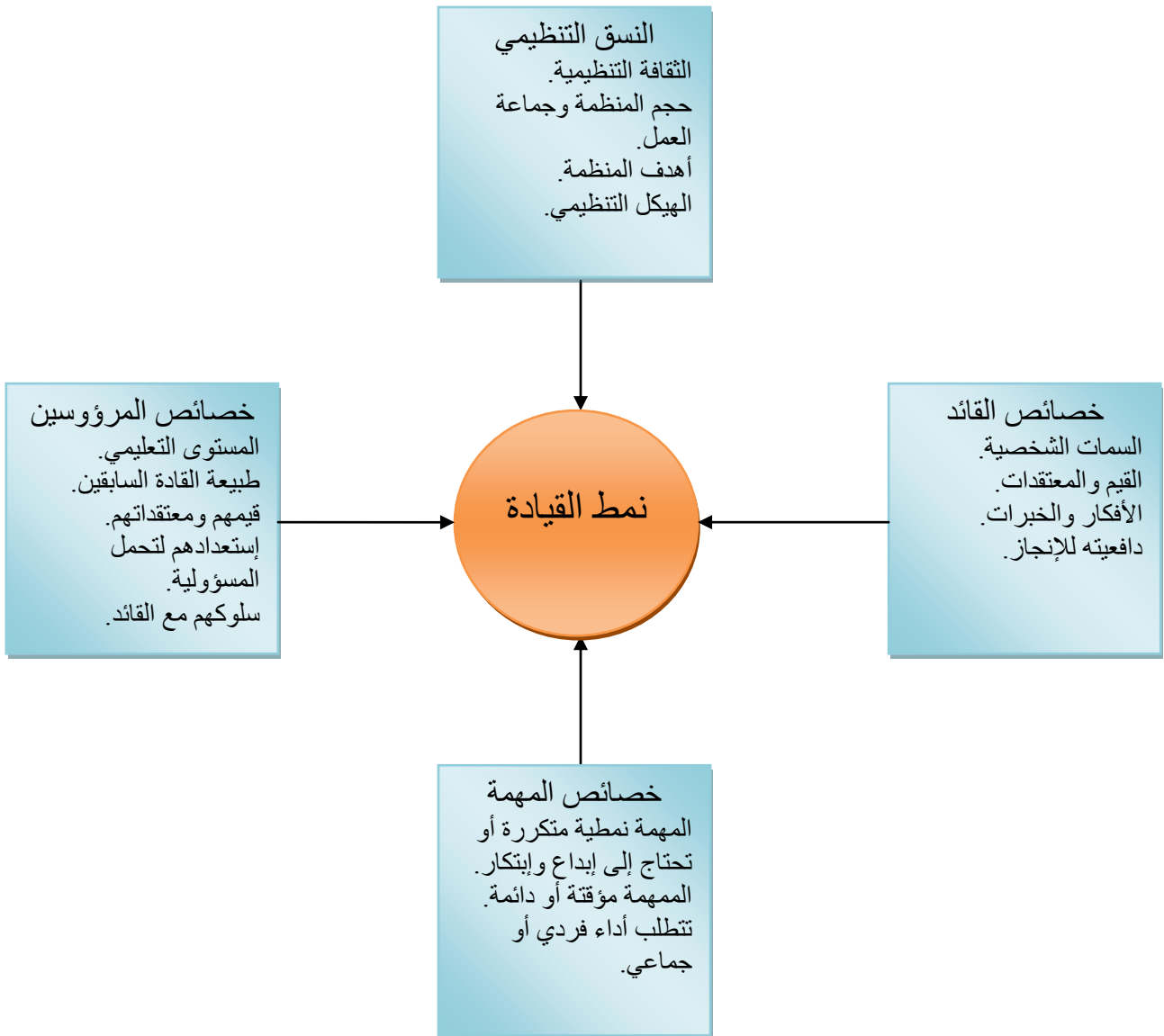
ويرى الباحث إن الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، فالقيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وإن ممارسة القيادة تتطلب أن يكون القائد قادراً على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمة للبيئة الخارجية بتعدد أشكالها وصورها، وأن يكون القائد لديه مرونة عالية لكي يستطيع أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على

مواجهة المواقف الحرجة وتحملها، وتكون لديه القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في ظل هذه الظروف.

### (1-2-3) العوامل المؤثرة في نمط القيادة

#### Factors Influencing Leadership Style

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي ( خصائص القائد، وخصائص المرؤوسين، وخصائص النسق التنظيمي، وخصائص المهمة) والشكل (1-2) يوضح ذلك



الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع الآتية:

1- النسق التنظيمي: مصباح، عامر، (2013)، خصائص القيادة، دار هومة، الجزائر. ص 86-87.

2- خصائص القائد: برونوطي، سعاد، (2004)، ادارة الموارد البشرية: إدارة الافراد، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع. ص 353-357.

3- خصائص المروؤسين: مصباح، عامر، (2013)، خصائص القيادة، دار هومة، الجزائر. ص 86-87.

4- خصائص المهمة: شوقي، طريف، (2002)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة، دار غريب. ص 143-147.

ويرى الباحث من خلال دراسة الأنماط القيادية بأنه ليس هناك نمط واحد لقيادة الأفراد وذلك لأن عملية القيادة معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، حيث نجد أن الخبرة السابقة للقائد والمناخ السائد أو الظروف السادة وشخصية القائد هي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك القيادة، ومما لا شك فيه أن على القائد أن يؤخذ في الاعتبار عدداً من العوامل والمتغيرات التنظيمية والبيئية.

## (2-4) مفهوم وأهمية إتخاذ القرارات

### The Concept and Importance Of Decision-Making

إن عملية إتخاذ القرار من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، بوصف إتخاذ القرار نشاطاً إدارياً وتنظيمياً وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات (موسى، 2010:23)، وتعد عملية إتخاذ القرارات جزء من حل المشكلة وهي آلية لإتخاذ البدئل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية



حل المشكلات (Fema,2010:21)، وتعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف إتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف نشاطها، مما يؤدي إلى إضمحلال المنظمة وزوالها (كنعان،2003:10).

ويشير مفهوم إتخاذ القرار (Decision Making) إلى "عملية الإختيار التي يتم بموجبها إختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة"، وتتم عملية الإختيار هذه إستناداً إلى هدف يبغي متخذ القرار تحقيقه، ضمن قيود وشروط محددة وتحت تأثير عوامل متباينة وضغوط مختلفة، الأمر الذي يجعلها عملية صعبة ومحفوفة بالإخطار، تستوجب الدقة والحذر في إختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعه وسبل تنفيذه، وعملية إتخاذ القرار وظيفة أساسية وعامة من وظائف الإدارة لا تقتصر على فرد معين بل تعتبر وظيفة حياتيه لكل البشر، أفراداً عاديين كانوا أو مسؤولين، ففي حياتنا الخاصة يحتاج كل فرد منا لإتخاذ قرار بشأن إختيار المهنة أو إنشاء عائلة أو التصرف بدخله وما شابه ذلك، كما يحتاج المدراء والقادة إلى إتخاذ قرارات، كوضع إستراتيجيات التنمية وتوظيف الأموال وتخصيص الموارد وتحديد الأجور والأسعار وغيرها(شمس الدين،2005:5).

فعملية إتخاذ القرارات هي صلب عمل المدير، بالرغم من أنها عادة لا تستغرق إلا جزءاً قليلاً من وقته، وينظر إلى هذه العملية على أنها وظيفة أساسية يمارسها المديرون في كل وقت من الأوقات، ويميل الكثير من المفكرين والعلماء إلى أن مفهوم إتخاذ القرارات هو تعبير مرادف للإدارة، وأن عمل المدير الحقيقي هو أن يتخذ قرارات بصفة مستمرة في مواقف العمل المختلفة، ويصف بعضهم المدير بأنه "متخذ قرار" وأن الوسيلة المؤكدة للتمييز بين المدير وغيره من أعضاء التنظيم هو التعرف على ما إذا كان العضو في هذا التنظيم يمتلك حق إتخاذ القرارات أم لا (إبراهيم، 2008).

كذلك تعد عملية إتخاذ القرارات من المهام الرئيسية في المنظمات ويتوقف عليها مدى نجاحها وتحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز إلى حد بعيد على هذه العملية ومناهجها المتبعة والعوامل التي تؤثر عليها، لذلك فهي تعتبر محور العمل الإداري وجوهر العملية الإدارية (Patterson & Warr, 2004).

ويشير (الشيخ وآخرون، 2009: 140) الى أن هنالك العديد من الطرق لإنجاز عمل معين ومن النادر أن تجد طريقة واحدة أو حلاً واحداً لمشكلة معينة، وبما أن الحلول المختلفة لا تتساوى من ناحية قيمتها أو جدواها، لذا فإن على المقرر أن يختار أفضل هذه الحلول لمشكلته، مما يبين أن عملية إتخاذ القرارات عملية صعبة وتتطلب فهماً واضحاً لطبيعتها، ويمكن القول بأن عملية إتخاذ القرارات هي عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف وإن أي قرار خاطئ يتخذه شخص معين يمكن أن يعود إلى النقص في المعلومات وهذا إما لأن يكون بسبب عدم صحتها أو أن المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة غير كاملة، وعدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة للمقرر، والبعد عن المنهجية العملية في إتخاذ القرار (خطوات إتخاذ القرار).

وإتخاذ القرارات في أبسط معانيها هي إختيار بين مجموعة من البدائل، وهو عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفاً يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها، ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة، ثم يختار أحد هذه البدائل أو مجموعة منها، وهذا هو المنهج العلمي في إتخاذ القرارات، والذي يختلف عن غيره من المناهج مثل منهج التجربة والخطأ أو التقليد، فهو أسلوب موضوعي يقوم على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها، وإبعاد التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الإمكان، ويعمل على إستغلال الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف بالدرجة الواجبة من الفعالية (كنعان، 2010).

يعرف إتخاذ القرار بأنه: " الإختيار بين جميع البدائل بحيث يصل الإداري إلى تنمية معينة عما يجب أن يؤديه وعما يجب ألا يؤديه في موقف معين " (العواوده، 2007: 44).

وهناك من يرى أن عملية إتخاذ القرار هي " اختيار بديل من بين عدة بدائل بعد دراسة موسعة وتحليل لجوانب المشكلة موضوع القرار " ( العتيبي، 2004).

ويمكن تسمية المدير الذي يتخذ القرارات الإدارية بمتخذ القرارات ويلاحظ أن كل مدير يعتبر متخذ قرارات ولكن ليس كل متخذ قرار يعتبر مديراً، حيث إن هناك من الأفراد في المنظمة ليسوا مديرين ولكن يمكن أن يتخذوا قرارات شخصية (Patterson & Warr, 2004).

وهناك ثلاثة نماذج يختار المدير من بينها عند إتخاذ القرار الإداري، وقد يكون إختيار النموذج مقصوداً أو غير مقصود وهذه النماذج هي (الشيخ وآخرون، 2009: 156):

1- النموذج الكلاسيكي: وهو النموذج الذي يقضي بأنه ينبغي على المديرين إتخاذ قرارات منطقية تصب في المصلحة الإقتصادية للمنظمة والتي تتركز على تعظيم أرباحها عادة وتحسين حصتها السوقية.

2- النموذج الإداري: وهو نموذج وصفي، يستند على وصف كيف يتخذ المديرين قراراتهم في الواقع وفي ظروف تتميز بالغموض وعدم اليقين، وهنا لا يطمح المديرين بإتخاذ قرار مثالي، وإنما بإتخاذ قرار مقبول، حيث إن ظروف العمل وبيئته لا تجعل جميع بدائل القرار واضحة.

3- النموذج السياسي: وهو النموذج المتبع في حالة وجود خلاف بين المديرين حول الأهداف التي ينبغي تحقيقها أو الخطط التي يجب إتباعها، وصياغة القرار في هذه الحالة عن طريق التحالف (Coalitions)، وهذا هو النموذج الشائع في الحالات والبيئات شديدة التعقيد.

وإتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل

وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو إختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والإتصال، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى، إن عملية صنع القرار وإتخاذه تعد جوهر العملية الإدارية لأن أية عملية إدارية يقوم بها الإداري إنما تتضمن عملية إتخاذ القرارات والعمليات الإدارية الأخرى، وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتدريب والرقابة والمتابعة... وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى التي تعتمد بالدرجة الأولى على عملية وفعالية إتخاذ القرار (ياغي، 2005).

## Steps Decision Making

## (5-2) خطوات إتخاذ القرارات

إن عملية إتخاذ القرار تتعلق بحل مشكلة معينة أو بإزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنها عملية رشيدة وعقلانية وليست عاطفية، ويمكن تحديد خطوات إتخاذ القرار بما يلي: (الشيخ وآخرون، 2009: 141 - 145)

- 1- تحديد المشكلة.
- 2- تطوير البدائل.
- 3- تقييم البدائل من خلال الهدف الذي يسعى إليه المقرر.
- 4- إختيار أفضل البدائل.
- 5- متابعة القرار وتقييمه.

وفيما يلي نبذة عن هذه الخطوات:

## أولاً: تحديد المشكلة Identification of The Problem

أي أن يتم التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيتخذ قرار فيه، والمشكلات تحدد الهدف الذي نسعى لإتخاذ قرار من أجله، وتحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية لأننا بدونها نسير دون هدف واضح وربما إكتشفنا في أثناء التعمق في معرفة جوانب المشكلة نواحي من الأفضل أخذها بعين الإعتبار في أثناء إتخاذ القرار (كنعان، 2010: 117).

كذلك يجب معرفة الظروف المختلفة المحيطة بهذه المشكلة لأن القرار الذي سيتخذ يتأثر بالظروف المحيطة وأن إختلفت هذه الظروف فربما أختلف القرار، وفي كثير من الأحيان تسمى الظروف المحيطة " حالات الطبيعية " States of Nature " وللحالات الطبيعية تأثير كبير على قيمة البدائل، ويمكن تقسيم المشاكل إلى أقسام ثلاثة هي ( عباس، 2007: 104):

1- **المشاكل التقليدية** : وهي المشاكل التي تتكرر وتحدث بصورة دائمة وهي نوعان، يتعلق الأول منها بالمشاكل الروتينية مثل الإجراءات الجزائية ويتخذ القرار لحل هذه المشاكل بصورة عفوية لمعرفة المقرر بالبديل الواجب إتخاذه، والنوع الآخر هو المتعلق بتصريف شؤون العمل اليومية وحل المشاكل التي تعترض سير العمل ويعتمد القرار في هذا النوع على خبرة المدير والصفات القيادية التي يتمتع بها.

2- **المشاكل الحيوية** : وهي المشاكل التي تتعلق بالخطط والسياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة، وهنا على المنظمة أن تختار السبيل السليم لمعالجة هذه المشاكل، وقد يتطلب الأمر إشراك العاملين أو مناقشة الموضوع مع ذوي الإختصاص في سبيل الوصول إلى قرار سليم.

3- **المشاكل الطارئة** : وهي المشاكل التي تحدث دون أن يكون هنالك أية مؤشرات أو وجود أدلة على حدوثها، وعلاجها يعتمد على المدير أو الرئيس الذي يجب أن يتخذ القرار بسرعة وحزم.

## Developing Of Alternatives

## ثانياً: تطوير البدائل

بعد تحديد المشكلة فإن الخطوة التالية تصبح تطوير البدائل ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل، حتى أنه يمكن القول أنه إذا كان هنالك بديل واحد فقط، فهذا يعني أن هنالك خطأ في هذا البديل، وبما أن صحة البديل المختار تعتمد على البدائل التي تم اكتشافها، لذا فإن اكتشاف البدائل يعتبر أمراً مهماً. فالإبداع العلمي والبحث العلمي والدراسات المختلفة تؤدي غالباً إلى الحصول على بدائل من الصعب تقييمها كلها، لذا فإن المقرر يحتاج إلى المساعدة في هذا المجال ( Patterson & Warr, 2004)

## Evaluation Of Alternative

## ثالثاً: تقييم البدائل

بعد الحصول على البدائل المناسبة فإن عملية التقييم تعتبر الخطوة التالية، وهي الغاية الأساسية لعملية إتخاذ القرارات، وفي هذا المجال يتم عادة عزل المتغيرات التي يمكن قياسها عددياً مثل الربح والتكاليف وعنصر الوقت، وهذه العناصر طبعاً مهمة ولكن إهمال العناصر الأخرى التي لا يمكن وضعها بصورة عددية يعتبر أمراً غير مقبول، فعوامل مهمة مثل العلاقات العمالية الجيدة أو الأحوال السياسية أمور لا يمكن وضعها بصورة عددية، وفي حالة القدرة على تقييم المتغيرات بصورة عددية تصبح عملية إتخاذ القرار عملية سهلة ولكن العملية ليست سهلة إلى هذا الحد في دنيا الأعمال، ولذا فإن رجل الأعمال أو المقرر الناجح هو الذي يتنبأ ويقدر الأمور بصورة صحيحة (عباس، 2007:104).

## The Choosing Of An Alternative

## رابعاً: إختيار البدائل

عند الإختيار من بين البدائل المختلفة فإن الإداريين يمكنهم إستخدام ثلاثة منطلقات لإتخاذ القرار وهي: ( الخبرة - التجربة - البحث والتحليل )، فالإعتماد على الخبرة أساساً لإتخاذ القرار قد

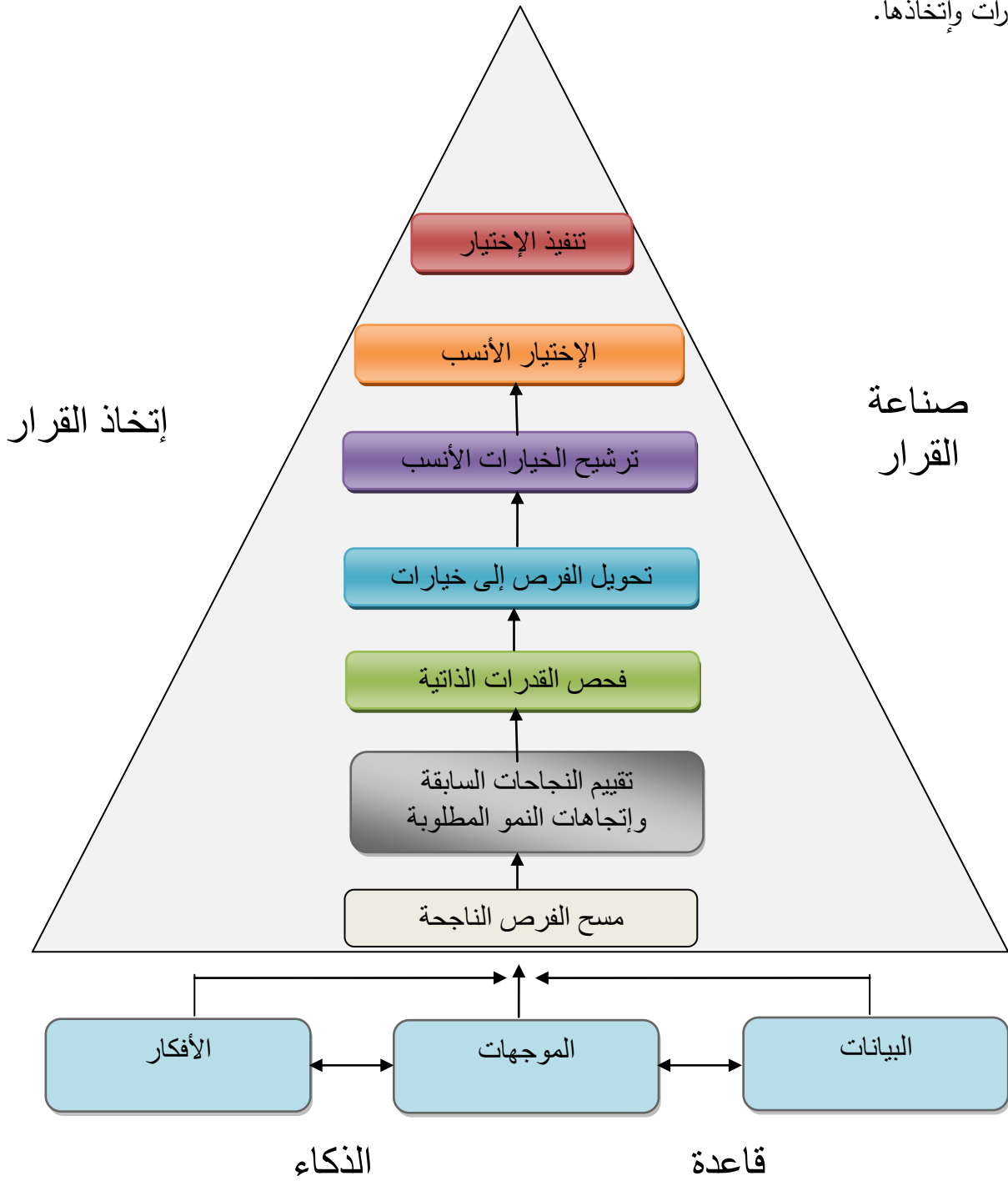
يلعب دوراً كبيراً وأكبر مما يستحق، فالإداريون المتمرسون يعتقدون بأن إنجازاتهم وأخطاءهم تشكل دليلاً يمكن استخدامه لمعرفة المستقبل كذلك فالبعض ينادي بأسلوب التجربة كطريقه علميه وذلك بأن تجري تجربة البدائل المختلفة لمعرفة ما سيحدث، وكثيرون يعتقدون بأن هذه الطريقة يجب استخدامها بصورة أكبر لأنها تعطي الجواب الأكيد على صحة البدائل أو قيمته، ولكن هذه الطريقة لا تخلو من عيوب منها النفقات الباهظة والوقت الذي تستغرقه، أما الأسلوب الأكثر استخداماً والأكثر تأثيراً فهو أسلوب البحث والتحليل ويتلخص هذا الأسلوب بتحليل المشكلة وإكتشاف العلاقات بين المتغيرات المهمة، وكذلك القيود التي لها علاقة بالهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه (كنعان، 2010: 143).

### **خامساً: متابعة القرار وتقييمه Follow-Up And Evaluation Of Decision**

بعد إختيار البديل الملائم والذي تم إختياره بناءً على معيار معين فإن عملية إتخاذ القرار لم تنته بعد لأنه لا بد من معرفة مدى تأثير هذا القرار وقدرته على تحقيق الهدف الذي إتخذ القرار من أجل تحقيقه، كذلك فإن القرار يجب أن يبلغ لجميع من لهم علاقة به حتى تضمن المنظمة المؤازرة الكاملة من الجميع، إن ردود الفعل التي يمكن الحصول عليها قد تساعد المنظمة في إجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الهدف، فمثلاً إذا كان القرار يتعلق بإنتاج نموذج معين من سلعه معينة فالقرار يجب متابعتة لمعرفة رد فعل السوق لهذا النموذج، ويمكن إستخدام رد الفعل من أجل إجراء تعديل على مواصفات السلعة إذا وجد ذلك ضرورياً، والشيء نفسه يمكن أن ينطبق على الأسعار أو قنوات التوزيع أو أية سياسة أخرى في الشركة (عباس، 2007: 105).

والقرارات المفاجئة لاتخضع في الغالب للقواعد المنطقية ولا للحسابات الدقيقة، وهي بمثابة قرارات سريعة قد لا تفهم حقيقة الواقع، أما القرار الرشيد فهو الذي يعتمد على الأوضاع والمتغيرات التي تؤثر في عملية إتخاذ القرارات، لذا فمتخذ القرارات يضيف بعض التعديلات عند الحاجة وهي ردود

أفعال عن متغيرات المحيط غير الثابت (مراد، 2007:50)، والشكل (2-2) يوضح عملية صناعة القرارات وإتخاذها.



الشكل (2-2)

المصدر: صالح، أحمد وآخرون، " الإدارة بالذكاءات- منهج التمييز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010:163.



## Environmental Turbulence (6-2) الإضطراب البيئي

أضحت بيئة الأعمال غامضة ومتداخلة، فهي تمتاز بالديناميكية المستمرة والتطورات المتسارعة، مما أدى إلى زيادة تعقيدها وإضطرابها، فالتعقيد المتزايد يجعل المنظمة غير قادرة على فهم بيئتها، وبالتالي تصبح عملية التنبؤ والتخطيط وإتخاذ القرار من العمليات الصعبة التي تواجهها الإدارة العليا في ظل هذه البيئة المتغيرة، أما الإضطراب البيئي فإنه يولد تغيرات غير متوقعة في بيئة المنظمة الكلية والفرعية، وإن النتيجة الحتمية لكل من التعقيد والإضطراب البيئي هو إنعدام اليقين، ويرجع السبب في ذلك إلى التنافس المتزايد بين منظمات الأعمال المعاصرة (أبو طه، 2012:29).

ويرى كلاً من (Johannesson&Palona,2010:451) بأن الإضطراب البيئي يمثل إنعكاس لمستويات مرتفعة من التغيير والتي أدت إلى عدم التأكد البيئي وعدم المقدرة بالتنبؤ بالأحداث التي تدور حول المنظمة، وعرف الإضطراب البيئي بأنه " عدم كفاية المعلومات المتعلقة بعناصر بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة والتي تظهر على شكل صعوبات في تقييم النتائج المرتبطة بقرارات المنظمة، وكذلك صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة وخاصة تلك التي تؤثر على فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها" (Miles&Snow,2003:13)

فالإضطراب البيئي ظرف في ظللة يتم إتخاذ القرارات الإدارية والإنتاجية بوجود نقص كبير في المعلومات، فبالرغم من وضوح الأهداف التي يرغب المديرين في إنجازها، إلا أن البدائل والخطط المستقبلية تكون محاطة بلاتأكد عال، ولكي تدير المنظمات أعمالها في ظل هذه البيئة المضطربة فإن على المديرين مراقبة عوامل القوى المؤثرة على المنظمة وتصميم إستراتيجياتها لحماية مواردها وللتحوط من التغيرات البيئية المفاجئة (Jones, 2007: 62).

ويتوقف النجاح المنظمي لأي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً التغييرات التكنولوجية والتي تتضمن إستعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج من أجل زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج، مما أوجب الإهتمام بهذه التغييرات حتى أصبح مطلباً أساسياً للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل التي تستدعي ضرورة التواء مع ما يحدث في البيئة وتبني سياسات وأساليب العمل المناسبة والإهتمام بسلوك العاملين ومراقبة التغييرات البيئية وإحداث تغييرات داخلية تتناسب مع التغييرات الخارجية ومراعاة نقاط القوة ونقاط الضعف والتعامل بنجاح مع الفرص والتحديات والقراءة الصحيحة لمتغيرات البيئة لضمان ما تحتاج إليه من كفاءة وفعالية في أداء الأعمال (Danneels & Sethi, 2011: 1028).

وتتفاوت المنظمات فيما بينها في وعيها وإدراكها لأهمية وأثر التغييرات البيئية وفي توجهاتها الفعلية لمتابعتها وإستيعابها، فبعضها يتسم بتغيرات عميقة ومتسارعة والبعض الآخر لا يتسم بذلك، ففي الوقت الذي تعي فيه المنظمات أهمية البيئة فإن احتمالات نجاحها سوف يكون مرتفعاً ويحسن من منظومة إتخاذ القرار الإداري فيها ويجعلها قادرة على أن تتفادى الكثير من التحديات والصعوبات التي تواجهها (Lichtenthaler, 2009: 824).

ويعود الإهتمام بالبيئة الخارجية إلى نظرية النظم على إعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة، إذ أصبحت البيئة الخارجية للمنظمة جزءاً أساسياً من عناصر النظريات الحديثة التي تدرس المنظمات، بإعتبارها عنصراً جوهرياً في المنظمة، وقد تطورت عدة نظريات تبحث في علاقة المنظمة مع بيئتها، فتأثير كل من البيئة والمنظمة على بعضهما البعض تأثيراً متبادلاً، لذا ينبغي على المديرين التكيف والتعامل مع المتغيرات البيئية بنجاح وفاعلية لضمان بقاء منظماتهم ونموها.

ولهذا أولى الباحثين إهتماماً بالغاً لتحليل الأبعاد والخصائص البيئية التي تلعب دوراً حاسماً في تحديد الأثار البيئية على المنظمة، إذ أن البيئات تختلف عن بعضها البعض وفقاً لدرجة التغيير الذي

يحدث فيها فضلاً عن المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح في تلك البيئات وقد وصف كلاً من (Emery&Trist) أربعة أبعاد للبيئة المضطربة وتمثلت هذه الأبعاد في الآتي (التميمي، والخشالي، 2007:3):

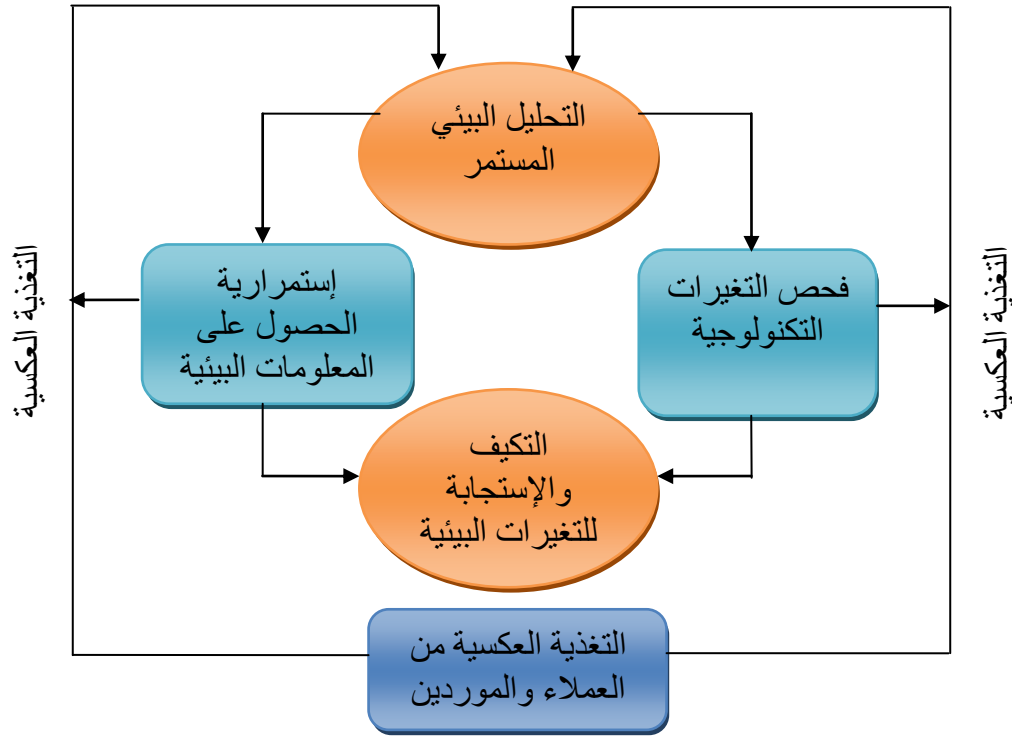
- البيئة الهادئة – العشوائية Placid – Randomized Environment
- البيئة الهادئة – محددة النطاق Placid-Clustered Environment
- البيئة القلقة – ردة الفعل Disturbed –Reactive Environment
- البيئة المضطربة Trubulent Environment

ولهذا أوضح (إدريس، والغالبي، 2012:192) إن إنتقال المنظمة من بيئة هادئة عشوائية إلى بيئة قلقة ومضطربة، يتطلب فهم وإدراك كبير من متخذ القرار لطبيعة الإختلاف بين البيئتين، ويتمثل هذا الإختلاف بإنتقالها من حالة الثبات والإستقرار إلى حالة التغيير والتعقيد.

ويشير (الخشالي، 2003) إلى أنه لكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب هذه التطورات لضمان البقاء والإستمرار فلا بد لها من التواءم مع ما يحدث في البيئة الخارجية من حولها، وإنطلاقاً من فكرة أن التغيير هو قانون الحياة فإنه على المنظمات أن تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا التي تستخدمها في هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يمتلكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة كفؤة تبقى عمليات التغيير غير مجدية.

وتعود أهمية البيئة إلى أنها تتضمن المخاطر والتهديدات التي يمكنها إعاقة عمل المنظمة وتحقيق أهدافها، كما توفر البيئة فرصاً داعمة ومساندة للمنظمة تساعد بالقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، كذلك تأخذ المنظمة جميع مواردها تقريباً من البيئة، وتُحوّل تقريباً جميع مخرجاتها للبيئة، لذا لا بد من تحديد المخاطر والفرص والتعامل معها بفعالية (Jones, 2007: 63).

فينبغي على المنظمات أن تحسن التعامل مع مستويات الإضطراب البيئي حتى لا تخسر مركزها التنافسي في السوق، ويتم ذلك عن طريق مراقبة ومتابعة التغيرات التي تحدث في مكونات عوامل البيئة وعناصرها البادئة في التغير أولاً بأول، وتبني سيناريوهات بديلة وإستراتيجيات واضحة التصور والأهداف، وتحديد إجراءات تنفيذها بشكل يتناسب مع درجة عدم اليقين التي تواجهه المنظمة، في سبيل التكيف والإستجابة للتغيرات المستمرة، من خلال تأسيس وإدامة خطوط إتصال مفتوحة مع جميع الأطراف المعنية بتزويد المعلومات التي تقلل من مستويات عدم التأكد البيئي، ولتقضي أي تغيرات في البيئة، والحرص على أخذ التغذية الراجعة من الموردين والعملاء (إدريس، والغالي، 199:2012)، والشكل (2-3) يوضح ذلك:



ويرى الباحث أن في ظل البيئات المضطربة فإن المنظمات بحاجة إلى إستراتيجيات أكثر مرونة لمواكبة الأوضاع المتغيرة بشكل مستمر، حيث أن إتباع نهجاً واحداً لن يكون مجدي ولا قادر على التكيف والإستجابة للمواقف المتغيرة والضاغطة بإستمرار، إذ ستواجه معظم المنظمات الصناعية

مع الوقت مشاكل إستراتيجية وذات درجات متفاوتة من اللآتأكد البيئي، يصعب خلالها إتخاذ الإدارة العليا للقرارات الإستراتيجية المستقبلية.

## ثانياً: الدراسات السابقة

في حدود إطلاع الباحث على الدراسات العربية والإنجليزية المتعلقة بموضوع الدراسة فقد تم الحصول على مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وفيما يأتي عرضاً لهذه الدراسات:

### - الدراسات باللغة العربية

- دراسة البوعشي (2003) بعنوان: صناعة وإتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة: دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء في الجمهورية الليبية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في صنع القرارات الإدارية وإتخاذها بشكل عام وفي الجمهورية الليبية بشكل خاص والتعرف على العوامل التي تدخل في صنع القرارات وأهميتها الإدارية، تكون مجتمع الدراسة من جميع متخذي القرارات الإدارية في الشركة العامة للكهرباء والبالغ عددهم (120) وبلغ عدد الإستبانات الخاضعة للتحليل 100 إستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود تأثير للعوامل الشخصية في عملية صناعة القرارات الإدارية وإتخاذها في الشركة العامة للكهرباء.

2- وجود تأثير للعوامل التنظيمية على عملية صناعة القرارات الإدارية في الشركة العامة للكهرباء.

3- وجود تأثير للعوامل الفنية على صناعة القرارات الإدارية وإتخاذها في الشركة العامة للكهرباء.

- دراسة الخشالي (2003)، بعنوان: "أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الإستخراجية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة المستخدمة ومقاومة العاملين للتغيير في هذه الشركات وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود مقاومة للتغيير من قبل العاملين في هذه الشركات بدرجة متوسطة وبنفس الدرجة لميل المدراء في إستخدام نمط القيادة المتسلط، وفي درجة أقل لإستخدام النمط الديمقراطي، ووجود علاقة إيجابية بين النمط المتسلط وأبعاد مقاومة التغيير، وقد توصلت الدراسة إلى تهيئة العاملين لعملية التغيير، من خلال التواصل مع الجهة المسؤولة عن التغيير، وتوصلت إلى أنه يجب إشراك العاملين بعملية التغيير المنشودة وذلك من خلال مشاركتهم بالتخطيط لهذه العملية لإزالة أي غموض يتخلل عملية التغيير وإعتماد النموذج الديمقراطي.

- دراسة العبادلة (2003) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (444) فرداً على مستوى المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الشائعة والثقافة الإدارية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، ولم تكشف الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية الأخرى، كذلك تبين شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية وقد إحتلت مدينة معان المرتبة الأولى وفي مدينة العقبة أكثر ما يمارس النمط المفوض.

- دراسة الشرفي (2006) بعنوان: أثر القيادة في تميز الإبداع حالة منظمات قطاع الإتصالات في الجمهورية اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادات الإدارية في منظمات الإتصالات بالجمهورية اليمنية، ودور هذه القيادات في تطبيق ممارسات قيادية تحفز الإبداع لدى الموظفين وتنميته، وقد تكون مجتمع الدراسة من (864) موظف يعملون في ثلاث منظمات تمثل جميع المنظمات العاملة في قطاع الإتصالات بالجمهورية اليمنية، وتكونت عينة الدراسة من عينة ملائمة بلغت (220) موظف بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال إستبانة تم إعدادها لهذه الغاية، وتم إسترجاع (108) أي بمعدل إستجابة (49%).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن هناك ممارسة متوسطة من قبل الإدارة في منظمات الإتصالات اليمنية لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع (تحديد ووضوح الأهداف، والتمكين، والإتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب ) في حين كانت هناك ممارسة ضعيفة لكل من (المشاركة، والحوافز والمكافآت) كما جاء ترتيب الممارسات القيادية الداعمة للإبداع على النحو التالي: في المرتبة الأولى الممارسة القيادية (تحديد ووضوح الأهداف) يليها (الإتصال الفعال) ثم (توفير الموارد) وفي المرتبة الرابعة (التمكين) ثم (التدريب ) وجاءت (الحوافز والمكافآت) في الدرجة السادسة، في حين حلت (المشاركة) في المرتبة الأخيرة.

- دراسة مرضاح، (2006) بعنوان: العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرءوسين.

جاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني بهدف التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفات في عينة الدراسة، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات في عينة الدراسة، وكذلك التعرف على تأثير الخصائص

الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفين في عينة الدراسة، ومن خلال عدد العينة التي بلغت 238 مفردة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال إستمارة إستبيان، التي تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة كالنسب المئوية، وحساب المتوسط المرجح، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الإنحدار الخطي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه غالباً ما تهتم القيادات الإدارية بالإنتاج إهتماماً عالياً، كما بينت النتائج وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي، والدخل والحالة، الإجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما تبين وجود علاقة طردية ضعيفة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، روح المخاطرة، سعة الإتصالات، وتشجيع الإبداع) وبين بعد الإهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة، وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري ( حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير) وبين بعد الإهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة، بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة، سعة الإتصالات، وتشجيع الإبداع) مع إهتمام القائد بالعاملين فأنها علاقة غير دالة.

- دراسة آل سعود (2007) بعنوان: "الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية والأنماط القيادية المتبعة فيها، وذلك للتوصل لفهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في تلك المنظمات ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما وبين الأنماط القيادية المتبعة وذلك من أجل التوصل إلى رفع كفاءة الأداء لأهمية ما تقدمه تلك المنظمات من خدمات للمواطنين، تكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية وبلغت عينة الدراسة 291 مديراً، واستخدم الباحث إستبانة تم إعدادها لهذه الغاية وتم تحليلها بأسلوب الانحدار الخطي المتعدد والبسيط. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أنماط القيادات في المملكة العربية السعودية تمثل عاملاً رئيساً في تشكيل



الثقافة التنظيمية، وهناك إختلاف في أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المملكة العربية السعودية في منظمات القطاع العام ويتضح ذلك في علاقة القائد بالمرؤوسين وكذلك في البعد الإنساني، كما تبين ظهور ووجود إختلاف في آراء القيادات في القطاع العام بالمملكة السعودية وذلك في إدراك تلك القيادات لل صعوبات التي تواجه أداءهم وفقاً للمتغيرات الشخصية.

- دراسة العتيبي (2007) بعنوان: "العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري - دراسة إتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة الأردنية وكذلك هدفت إلى معرفة مدى إدراك العاملين لمفهوم التمكين الإداري، وذلك من خلال وجهة نظر القادة الإداريين، ومجتمع الدراسة هو المؤسسات العامة الأردنية وعينة الدراسة جميع المديرين العاملين ونوابهم ومساعديهم والدوائر ومساعديهم ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة الأردنية في العاصمة عمان، وقد إستخدم في الدراسة والتحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد في المؤسسات العامة الأردنية ويوجد علاقة طردية بين النمط المشارك والتمكين الإداري في تلك المؤسسات، كذلك تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والتمكين الإداري في تلك المؤسسات، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الأنماط (النمط القيادي الموجه، والنمط القيادي المدعم) من جهة والتمكين الإداري من جهة أخرى.

- دراسة عباس (2009) بعنوان: "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على عملية صنع قرارات التغيير، وقياس مدى مقاومة العاملين للقرارات، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإختيار العينة بالطريقة العشوائية، التي بلغ حجمها 119 موظف في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية،

أثبتت هذه الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الإيجابي في عملية صنع القرارات وتقليل نسبة المقاومة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية بما فيه من علاقات إنسانية، والمشاركة بصنع القرار، والتفويض السليم والإتصال الجيد مما يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار، أما النمط الأوتوقراطي والمتساهل سلبين على العاملين وسبب لإرتفاع نسبة المقاومة بين العاملين بسبب عدم إشراكهم في صنع القرار وعدم إدراكهم لأهميته، وقدمت هذه الدراسة التوصيات بتعزيز النمط الديمقراطي في قيادة التغيير، والإبتعاد عن النمط الأوتوقراطي والمتساهل، وتفعيل مشاركة العاملين في صناعة القرار، مما يساعدهم على تقبل القرار ويجعلهم أقل مقاومة.

- دراسة وسيلة، وعبد الناصر (2009) بعنوان: "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومدى فعالية القرار بقياس مدى مقاومة العاملين عند مرحلة تنفيذ القرار، وإستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي واختيرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، التي بلغ حجمها 69 فرداً واختيرت من حيث الأقدمية، توصلت هذه الدراسة إلى أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأنسب في عملية صنع القرارات في وحدة البريد الولائية في مدينة بسكرة بالجزائر، حيث كانت نسبة المقاومة منخفضة وعملية التنفيذ سلسة وأثره الإيجابي في تقبل العاملين للقرار، أما النمط الأوتوقراطي والمتساهل كان لهما تأثير سلبي على العاملين وتباطؤ تنفيذ القرارات من إرتفاع نسبة المقاومين بين العاملين بسبب عدم إشراكهم في صنع القرار وقلة الإتصال بين الإدارة والأفراد وعد إدراكهم أهمية القرار، وأوصت هذه الدراسة بتعزيز النمط الديمقراطي لما له تأثير إيجابي وفعال، والإبتعاد عن النمط الأوتوقراطي والمتساهل لما لهم تأثير سلبي وزيادة المقاومة، وإشراك العاملين في صناعة القرار، وتفعيل الإتصال بين الإدارة والعاملين ومعرفة آراء العاملين حتى تخف المقاومة وبالتالي الوصول إلى النتائج المطلوبة.

- دراسة العازمي (2009) بعنوان: "أثر النمط القيادي السائد في أداء موظفي مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة على موظفي مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين في تلك المؤسسة، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل واختبار فرضيات هذه الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن النمط التساهلي أحتل المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة تلاه النمط الديمقراطي، كما تبين أن أداء الموظفين في تلك المؤسسة كان بدرجة إيجابية متوسطة، كذلك تبين أن كل من النمطين الأوتوقراطي والتساهلي يؤثران سلباً على أداء الموظفين، إضافة الى أنه تبين في هذه الدراسة أن النمط الديمقراطي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين.

- دراسة جرادات (2011) بعنوان: أنماط القيادة لدى الإدارة الوسطى وأثرها في تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية في الشركات الصناعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة لدى الإدارة الوسطى وأثرها في تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية في الشركات الصناعية (الإستخراجية والتعدينية) ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم بناء وتطوير إستبانته لجمع البيانات وتوزيعها على مجتمع الدراسة كما تم سحب عينة عشوائية بسيطة مكونة من (283) مديراً ورئيس قسم من الإدارة الوسطى، وتم إسترجاع (176) إستبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

1- وجود علاقة إرتباطيه بين الأنماط القيادية ( الديمقراطية، والحررة، والتحويلية) في تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية.

2- عدم وجود علاقة بين النمط الأتوقراطي للإدارة الوسطى في تنفيذ الإستراتيجية.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات عينة الدراسة لأنماط القيادة (الديمقراطية، والحرية، والتحويلية) تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والدخل الشهري، والخبرة في مجال العمل).

4- تطبق الشركات الإستخراجية والتعدينية أنماط القيادة الديمقراطية والتحويلية كما يمارس النمط التساهلي بشكل ضعيف.

5- تنفيذ الإستراتيجيات المستقلة (الإنتاج، التسويق، خدمة العملاء، التمويل) على مستوى عالٍ من الكفاءة.

- دراسة أبو طه (2012) بعنوان "أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان".

هدفت إلى الكشف عن أثر الاضطراب البيئي كعامل معدل على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان، تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين أو من يقوم مقامهم في شركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددهم (202)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر موجب للتوجه الإستراتيجي على الأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان، وعدم وجود أثر موجب ومباشر لمتغيرات الإضطراب البيئي كعامل معدل في أثر التوجه الإستراتيجي (التحليلي، والإستجابي) على الأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان.

- دراسة أبو الغنم (2013) بعنوان: "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 115 فرداً،

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت إختبار  $R$ ، الإنحدار المتعدد البسيط  $R_1$ ،  $R_2$ ، والمتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية وإختبار ANOVA، وإختبار T-Test، وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد تم تحليل بيانات الإستبانة وقياس الفرضيات بإستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة القيادات الإدارية الديمقراطية وإشراك المرؤوسين في كافة مراحل صنع قرارات التغيير.

### - الدراسات باللغة الانجليزية

- دراسة Polities (2001) بعنوان:

#### **The relationship of various leadership styles to knowledge management**

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وإدارة المعرفة، كذلك التعرف على أساليب القيادة، ومراقبة الذات، وتحديد الأهداف، وتقوية الذات، والنقد الشخصي، والتوقعات الإيجابية والقيام بالتجارب، وبلغت حجم العينة المأخوذة من العاملين في المصانع كبيرة الحجم في سدني بإستراليا حوالي (280) موظفاً، وإستجاب منهم (227) موظفاً، أي نسبة (81%)، وأوضحت نتائج الدراسة إلى أن القيادة لها علاقة مباشرة مع القدرة في الحصول على المعرفة، كذلك فإن القدرة في تأسيس وإدارة الهياكل الإدارية لها علاقة سلبية مع بعض الأبعاد للحصول على المعرفة، وأن القائد الذي يتحلى بالمعرفة يتفهم العلاقة الإستراتيجية بين الحصول على المعرفة وأساليب العمل وأبعاده، وإن لمثل هذه الدراسة أهمية خاصة لمجتمعات العالم النامي. إن مثل هذه الدراسات تحفز نحو إشباع الحاجة بإدارة المعرفة، والتعرف على أساليب القيادة المؤدية لذلك.

- دراسة Vera, D. and Crossan, M (2004) بعنوان:

### “Strategic Leadership and Organizational Learning”.

هدفت إلى إلقاء نظرة ثاقبة على عمليات التعلم التنظيمي ومستوياته لوصف كيفية تأثير القيادة الإستراتيجية في كل عنصر من عناصر نظام التعلم، ومعرفة أثر أسلوب القيادة العليا على التعلم التنظيمي، وتطوير نموذج نظري لمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية على التعلم التنظيمي، والعوامل المساعدة والمعيقة لعملية التعلم التنظيمي، وذلك من خلال ربط تيارين مطورين القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، وعرض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على إختبار أسلوب القيادة ونوع التعلم الممكن التركيز عليه، وإستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي القائم على فحص وتحليل ما هو متوافر من الأدبيات عن القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأهمها:

1- التفريق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية، فالقيادة بأي مستوى من مستويات المنظمة وتركز على العلاقة بين القائد والأتباع، أما القيادة الإستراتيجية فهي ذات حساسية إتجاه الماضي والحالمة بالمستقبل وتركز على العمل التنفيذي كنشاط إستراتيجي.

2- إن القيادة الإستراتيجية تشجع الثقافة المفتوحة، والبنى العضوية، والنظم المرنة، وتتطلع إلى البيئة الخارجية مع التركيز على البيئة الداخلية.

3- طرح الباحثان نموذجاً يدمج إطارين مرسخين في أدبيات الإدارة: التعلم التنظيمي والقيادة الإستراتيجية وهما غير متصلين سابقاً، وإن كانت توجد إفتراضات ضمنية حول دور القادة في التعلم التنظيمي.

- دراسة Stonebraker & Liao (2004) بعنوان:

### **Environmental turbulence strategic "orientation: Modeling supply chain integration**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر المباشر بين الإضطراب البيئي والتوجه الإستراتيجي على درجة تكامل مراحل وإعداد سلاسل التوريد، وقد إعتمدت على دراسة هذه الأثر على تكامل أنشطة سلسلة التوريد من خلال أربعة محاور رئيسية وهي تكامل المعلومات وتكامل التخطيط وتنسيق تدفق الأعمال ونماذج أعمال جديدة أو محددة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن هناك أثر للإضطراب البيئي والتوجه الإستراتيجي على درجة تكامل مراحل وإعداد سلاسل التوريد في الشركات موضع الدراسة التي تقوم بتطبيق المبادئ والأفكار الأساسية لسلسلة التوريد بطرق ذات فاعلية عالية.

2- أن هناك أثر للإضطراب البيئي على درجة تكامل مراحل وإعداد سلاسل التوريد في الشركات التي سمحت للشركات إبتكار حلول إبداعية ساهمت في رفع القدرة على تبني المبادئ الجوهرية لسلسلة التوريد.

3- أن هناك أثر للتوجه الإستراتيجي على درجة تكامل مراحل وإعداد سلاسل التوريد في الشركات التي إستخدمت تكنولوجيا المعلومات في عملياتها، من أجل إعادة تعريف تكامل سلسلة التوريد، وإستطاعت تحقيق درجات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية، وكذلك إحرار هامش تنافسي فوق المنافسين الحقيقيين.

4- تبين أن المحاور الرئيسية التي قامت عليها الدراسة تتأثر بشكل كبير بالإضطراب البيئي، مع الأخذ بالإعتبار أن هناك إختلاف في أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تتسجم بشكل أكبر مع كل محور.

- دراسة Auh & Menguc (2005) بعنوان:

### **The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا على التوجه الإستراتيجي والدور المعدل لكل من الإضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف، وبلغت حجم العينة المأخوذة حوالي (750) موظفاً من العاملين في المصانع كبيرة الحجم في سدني بإستراليا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن هناك أثر للتنوع الوظيفي لفريق الادارة العليا مع الإضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف.
- 2- أن هناك تفاعلاً بين التوجه الإستراتيجي لفريق الادارة العليا وبين الإضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف على التوجه الإبداعي والتكنولوجي.
- 3- أن هناك تفاعلاً إيجابياً للتنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا وبين التوجه الإستراتيجي وأن هناك أثراً معدلاً لهذه العلاقة لكل من الإضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف.

- دراسة Manning (2008) بعنوان:

### **Differing Leadership style and public Organization Performance**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطية، والسلطوية، وعدم التدخل) على أداء تسع وحدات عمل في ثلاث منظمات عامة، وإختبار النظريات التاريخية لأنماط القيادة التي تقترح أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة أكثر تحفيزاً للعامل نحو بلوغ المستوى المطلوب من الأداء، كذلك هدفت هذه الدراسة لإختبار القيادة وأثرها في الرضا الوظيفي، وقد جمعت البيانات من المديرين والعمال لمقارنة وربط الأنماط القيادية بأداء العمل.



وقد بينت الدراسة عدد من النتائج منها عدم وجود إختلاف في أداء وحدات العمل يعزى إلى أسلوب المستعمل، ولأساليب الإدارية الأخرى سواء كانت مالية أم غير مالية، كما توصلت الدراسة إلى أن للمستوى الإداري تأثيراً هاماً على الرضا عن العمل، وأن كبار المدراء أكثر رضاً عن العلاقات الإنسانية والأمن الوظيفي، كذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر، وإن هناك فرص متساوية للذكور والإناث في مجال القيادة التحويلية في الإدارة.

- دراسة Vanover (2009) بعنوان :

### **Human Personnel Categories and its Relationship with Leadership Styles, and Efficiency of Middle Leadership in the Armed Forces.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أصناف الموظفين وعلاقتها بالقيادة وأسلوب الأداء وفعالية القيادة الوسطى في القوات المسلحة، كذلك هدفت إلى فحص النماذج البشرية وعلاقتها بأساليب القيادة والكفاءة، وقد توصلت الدراسة إلى نماذج شخصية معينة تمتلك كفاءة قيادية أكبر، وبينما نماذج شخصية أخرى تمتلك كفاءة قيادية أقل، وإن القادة ذوي النمط السيكلوجي الإدراكي الداخلي أو الإدراكي الخارجي يشكلون أكبر كفاءة قيادية بغض النظر عن الجنس، بينما القادة من المستوى المتوسط الذين يتصفون بالقدرة على الحكم والتفكير الداخلي والخارجي يشكلون أقل كفاءة قيادية بغض النظر عن الجنس، كما أيدت الدراسة وجود نماذج شخصية معينة يمكن أن تكون أكثر سيطرة من ناحية وراثية في الجنس ولكن أسلوب الشخصية يدفع أسلوب القيادة والذي يؤثر في كفاءة القيادة.

- دراسة (2011) Wong et al بعنوان :

### **The Contingency Effects of Environmental Uncertainty on the Relationship Between Supply Chain Integration and Operational Performance**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأثر الموقفي للإضطراب البيئي على العلاقة بين تكامل والعلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء العملياتي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيقها على عينة عددها (151) منظمة تايلندية للدراجات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك علاقة مباشرة وذات دلالة إحصائية بين التكامل الداخلي وأداء العمليات، ولم تظهر الدراسة أي أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل الموردّ والزبون مع التكامل الداخلي في الأداء، على الرغم من وجود تفاعل مهم فيما بين تكامل الزبون مع المورد، كما توجد علاقة إيجابية بين التكامل الداخلي والأداء العملياتي، كما تبين أن التعاون بين الشركة والموردين في مجال الإسناد الإداري المتبادل له آثار إيجابية على أداء سلسلة التوريد ورضا العملاء، وأن تبني الشركة لوسائط التكنولوجيا الإيجابية بين الشركة والموردين.

- دراسة (2011) Wang et al بعنوان :

### **The Constituents of Core Competencies and Firm Performance: Evidence from High-technology Firms in China**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقة والتعاقد على الأداء الإبداعي، ودور الإضطراب البيئي على ذلك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيقها على عينة عددها (607) شركة صينية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الثقة والأداء الإبداعي في الشركات، كما تبين أن هناك دور للإضطراب البيئي في تحسين العلاقة الناشئة بينهما، كما تبين إن للتعاقد أثر متوسط في أداء أنظمة الإتصال في المنظمة المبدعة، كما أن هنالك تأثير إيجابي لمتغيرات

الدراسة مجتمعة في أداء الشركة، كذلك توصلت الدراسة إلى بناء نموذج متكامل يقدم حلول مثالية تقابل المتطلبات المختلفة للقرارات، بحيث يجمع بين هذه المحاور وعناصرها، سواءً المادية أو غير المادية.

### ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات التي تناولت القيادة، فإنه يمكن رصد وإستخلاص مجموعة من المبادئ النظرية والمنهجية والتي تتعلق بطريقة التناول والتكيف المنهجي، والنتائج التي توصلت إليها على النحو التالي:

1- يتضح من الدراسات السابقة أن ثمة إهتماماً مكثفاً بالبحث في الفكر الإستراتيجي في المنظمات وما لها أهمية في تطورها ونموها، وإهتمت بفحص أثر العوامل الديموغرافية للقيادات في النجاح الإستراتيجي، وأنماط وأساليب القيادة لدى المديرين.

2- إنصب إهتمام معظم الدراسات السابقة على المتغيرات الآتية: أنماط القيادة في المؤسسات المالية، أنماط القيادة الإدارية لدى مديري الإدارة العليا، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

3- تناولت الدراسات السابقة موضوعات عدة منها تناولت الأنماط القيادية وأثرها على عملية صنع القرارات كدراسة عباس (2009)، ودراسة وسيلة وعبد الناصر (2009)، ودراسة (Polities,2001)، ومنها ما تناول إتخاذ القرارات كدراسة البوعشلي (2003)، أو الإضطراب البيئي كدراسة أبو طه (2012)، ولكن لم توجد دراسة جمعت بين المتغيرات مجتمعة وهذا ما ستبحثه الدراسة الحالية وهو ما يشكل إضافة جديدة للمكتبة العربية.

4- تعد الدراسة الحالية من الدراسات التي تحاول التركيز بشكل خاص، على وضع صيغة من الوصف التحليلي للمعلومات عن القيادة واتخاذ القرارات والاضطراب البيئي، ودورها في إمكانية غرس مفاهيم حول المضامين التي تناولتها حول هذه الدراسات.

5- إستخدم الباحث بعض المناهج الدراسية كالمنهج الوصفي والتحليلي، للتوصل إلى المفاهيم المرتبطة بالقيادة وإتخاذ القرارات والإضطراب البيئي، وتم إستخدام أدوات متعددة للبحث العلمي التي لم تستخدم معظمها في الدراسات السابقة مثل تحليل المضمون للدراسات حول متغيراتها، لذلك يمكن القول بأن الدراسة الحالية قد تضيف جديداً للدراسات السابقة.

6- إن الدراسة الحالية من المتوقع أن تضيف إلى المكتبة العلمية العديد من الإضافات والتي من أهمها إلقاء الضوء على أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي من خلال دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية في دولة الكويت ، والتي لم تحظ بالدراسة الكافية حسب علم الباحث.

7- تركز الدراسة الحالية على الجزء الأهم في القيادة وهو المتعلق بأنماطها وتلقي الضوء على مدى تأثيرها على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي، فقد لاحظ الباحث أن المكتبة العلمية تزخر بالعديد من الدراسات التي تناولت القيادة والتي تناولت إستراتيجياتها بشكل عام دون محاولة معرفة ما تناولته الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

(1-3) منهج الدراسة

(2-3) مجتمع الدراسة

(3-3) عينة الدراسة

(4-3) أداة جمع البيانات

(5-3) صدق أداة الدراسة

(6-3) ثبات أداة الدراسة

(7-3) مصادر جمع البيانات والمعلومات

(8-3) أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي إستخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها، إذ يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة ووحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما تضمن هذا الفصل بياناً للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها.

#### (1-3) منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي إتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرار في ظل ظروف الإضطراب البيئي، وذلك لملائمة لطبيعة الدراسة، إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة، بهدف التعامل معها في إختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

#### (2-3) مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية في الكويت البالغ عددها (27) شركة حسب إحصائية وزارة الصناعة الكويتية في العام 2013، والملحق رقم (1) يبين أسماء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

### (3-3) عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من أربع شركات تم إختيارها من المجتمع الكلي من الشركات الصناعية في الكويت وتعمل في قطاعات صناعية مختلفة، الشركة الأولى لصناعة مواد البناء (شركة الصناعات الوطنية لمواد البناء)، والشركة الثانية لصناعة الإسمنت (شركة إسمنت الكويت) والشركة الثالثة للصناعات الكهربائية (شركة الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية) والشركة الرابعة للمشروعات النفطية (الشركة المتحدة للمشروعات النفطية). أما الأسباب التي دفعت الباحث إلى إختيار هذه الشركات فهي:

- 1- أهمية هذه الشركات بالنسبة لمدى إسهامها في الدخل القومي بإعتبارها رافداً أساسياً من روافد الإقتصاد الوطني الكويتي.
- 2- إن هذه الشركات تمارس دوراً كبيراً في التنمية الإقتصادية والإجتماعية في دولة الكويت.
- 3- أن بيانات هذه الشركات متاحة للجمهور، مما يتيح إمكانية جمع معلومات من المديرين المعنيين في هذه الشركات بسهولة ويسر وبشكل أفضل.
- 4- تمتاز هذه الشركات بحجمها الكبير، وتمتلك أصولاً مالية كبيرة ومتنوعة وثابتة، مما يوفر كمائلاً من المعلومات.

أما وحدة المعاينة فتتكون من المديرين ورؤساء الأقسام الإداريه والتشغيلية في الشركات المشمولة بالعينة والبالغ عددها (310) فرداً. كما في الجدول (3-1):

الجدول رقم (3-1)  
أسماء الشركات الصناعية عينة الدراسة

المجموع	أفراد الدراسة			الشركة
	رؤساء الأقسام الأدارية والتشغيلية	مدراء إدارات وسطى	مدراء إدارات عليا	
109	67	30	12	شركة الصناعات الوطنية لمواد البناء
79	49	22	8	شركة إسمنت الكويت
79	51	24	4	شركة الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية
43	24	16	3	الشركة المتحدة للمشروعات النفطية
310	191	92	27	المجموع

وتم توزيع الإستبانات بطريقة المسح الشامل، أي أنه تم توزيع (310) إستبانات، وتم إسترداد (258) إستبانة بنسبة (83.0%) من إجمالي عدد الإستبانات الموزعة، وبعد فرزها تم إستبعاد ثلاثة منها لعدم إكمال تعبئتها والعشوائية الواضحة أثناء التعبئة، وبذلك إستقرت العينة على (255) مبحوثاً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة التي خضعت للتحليل وبنسبة (82.0%) من المجتمع الكلي، ويوضح الجدول (2-3) الإطار العام للدراسة، ومجموع الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الإستبانات الموزعة.



## الجدول ( 2-3 )

## مجموع الإستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الإستبيانات الصالحة للتحليل		الإستبيانات المستردة		الإستبيانات الموزعة		الإستبيانات
النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	
82.00%	255	83.0%	258	100%	310	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

وتوضح الجداول (3-3) ، (4-3) ، (5-3) ، (6-3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة

الدراسة (الجنس ، والعمر ، وعدد سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي).

إذ يوضح الجدول (3-3) أن 81.9% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته

18.1% هم من الإناث. ويفسر ذلك تفوق نسبة الذكور على الإناث في المجتمع الكويتي، إذ أن

التنشئة الاجتماعية التي تتيح للذكور مجالاً أوسع للانخراط في المجتمع ودخول سوق العمل. ويفسر

تفوق نسبة الذكور على الإناث أن طبيعة عمل هذه الشركات تمنح للذكور أفضلية دون الإناث.

## الجدول رقم (3-3)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	209	81.9
	إناث	46	18.1
	المجموع	255	100

وما يتعلق بمتغير العمر، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (4-3) أن 20% من أفراد عينة

الدراسة هم ممن تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة فأقل، وأن 26% من أفراد عينة الدراسة هم ممن

تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 35 سنة، وأن 37% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين

36 إلى 40 سنة، كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 45 سنة ما مجمله 9%، وأخيراً تبين أن نسبة أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 45 سنة فأكثر ما مجمله 8%. ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر فإننا نلاحظ أن أغلبهم من المديرين المناسبين لشغل الوظائف الادارية في الشركات ولديهم باع لابس به في العمل الإداري. وهذه الشركات تتطلب من شاغلي المراكز الإدارية العليا توافر خبرات سابقة وواسعة في شركات مماثلة لكي يتمكنوا من القيام بواجبات الوظيفة في هذه الشركات.

### الجدول (3-4)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	30 سنة فأقل	50	20
	من 31 إلى 35 سنة	66	26
	من 36 إلى 40 سنة	96	37
	من 41 إلى 45 سنة	23	9
	45 سنة فأكثر	20	8
المجموع		255	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3-5) أن ما نسبته 25% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 إلى أقل من 10 سنوات، وأن 12.5% هم ممن لديهم خبرة من 5 سنوات فأقل، كما بينت النتائج أن ما نسبته 46.6% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى أقل من 15 سنة، وأخيراً تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 15.9%. ويفسر هذا التوزيع للعينة أن المديرين من عينة الدراسة يتمتعون بخبرة كافية للقيام

بالأعمال الموكولة إليهم. كما إن ارتفاع نسبة المديرين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (11) سنة دليل على ارتفاع خبرتهم العملية، ذلك أن مثل هذه الشركات الكبيرة تتبنى استراتيجيات من أجل الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك خبرات طويلة في مجال عملها والذي يضمن الاستقرار في عمل هذه الشركات وفي سياستها الداخلية والخارجية أيضا.

### الجدول رقم (3-5)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	32	12.5
	6 إلى أقل من 10 سنة	64	25
	11 إلى أقل من 15 سنة	119	46.6
	15 سنوات فأكثر	40	15.9
المجموع		255	100

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3-6) فقد تبين أن 25% من حملة شهادة الدبلوم المتوسط، وأن 68% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما مجمله 5%، وأخيراً تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبوهين من عينة الدراسة من درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم بلغت 2%. وبدراسة هذه الخاصية فإننا نلاحظ ارتفاع مستوى التحصيل العلمي لدى عينة الدراسة بسبب زيادة الاهتمام المتقدم للتعليم في دولة الكويت. ويمكن القول إن ارتفاع مستوى التحصيل العلمي للمديرين في هذه الشركات أصبح مطلباً أساسياً، سيما وان العمل في هذه الشركات يتطلب الحصول على درجة علمية مناسبة واكتساب معارف تؤهل المعنيين للتعامل مع مختلف القضايا والحالات التي تواجه شركاتهم.

### الجدول رقم (3-6)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	64	25
	بكالوريوس	174	68
	ماجستير	11	5
	دكتوراه	6	2
المجموع		255	100

### (3-4) أداة جمع البيانات

أختار الباحث لجمع البيانات الإستبانة التي تتكون من فقرات تغطي محاور الدراسة، وقد

تكونت الإستبانة من جزأين رئيسيين هما:

**1- الجزء الأول:** وخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين من المديرين العاملين في

الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية مثل (الجنس، والعمر، وعدد سنوات

الخبرة، والمؤهل العلمي).

**2- الجزء الثاني:** وخصص للعبارات التي غطت متغيرات الدراسة، وذلك بإستخدام مقياس ليكرت

الخماسي (موافق جداً 5 علامات، موافق 4 علامات، محايد 3 علامات، غير موافق علامتان، غير

موافق جداً علامة واحدة). والملحق رقم (2) يبين نموذج الإستبانة كما تم توزيعه على المبحوثين.

### (3-5) صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص

من أساتذة الجامعات المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك للحكم على فقرات أداة الدراسة

المعدة لهذا الغرض من حيث مدى سلامة الصياغة اللغوية ومدى ملاءمة الفقرات لأغراض الدراسة وتم إجراء التعديلات في ضوء آراء المحكمين، والملحق رقم (3) يبين أسماء محكمي الاستبانة.

### (6-3) ثبات أداة الدراسة

ولقياس مدى ثبات أداة القياس ولمعرفة مدى إعتماضية نتائجها فقد إستخدم الباحث إختبار (كرونباخ ألفا Cronbach–Alpha ) للإتساق الداخلي، إذ تم إستخراج معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الإستبانة، وقد بلغت درجة إعتماضية الإستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا ( 81.22 % ) وهي نسبة مناسبة وذات إعتماضية مرتفعة لنتائج الدراسة الحالية، ويوضح الجدول رقم (3-3) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة في الإستبانة، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها كانت أعلى من 60% وهي النسبة المقبولة لتعميم نتائج الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول به في العلوم الإجتماعية (Sekaran, 2003: 513).

### الجدول (7-3)

قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ) لمتغيرات الدراسة

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات كرونباخ ألفا %
11 - 1	النمط الديمقراطي	92.2 %
22 - 12	النمط الدكتاتوري	93.3 %
31-23	النمط التساهلي	87.1 %
42-32	الاضطراب البيئي	94.2 %
51-43	اتخاذ القرارات الإدارية	90.7 %
51-1	معامل الثبات الكلي	97.3 %

أما فيما يتعلق بالحدود التي سوف تعتمد عليها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة المقياس فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (المنخفض، المتوسط، المرتفع) بناء على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

الدرجة المنخفضة: من 1- أقل من 2.33

الدرجة المتوسطة: من 2.34 - 3.67

الدرجة المرتفعة: من 3.68 فأكثر.

### (3-7) مصادر جمع البيانات والمعلومات

إعتمد الباحث على نوعين من مصادر المعلومات وكما يلي:

أ- **البيانات الثانوية:** إذ تم الرجوع إلى المصادر المكتبية ومراجعة الأدبيات السابقة، لوضع الإطار

النظري لهذه الدراسة، إذ تم الرجوع إلى ما يلي:

(1) كتب الإدارة والمواد العلمية المكتوبة والمنشورة حول أنماط القيادة وإتخاذ القرارات

والإضطراب البيئي.

(2) الإحصاءات الرسمية والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة في الكويت ومراكز

المعلومات والأبحاث، وخاصة الصادرة عن الشركات الصناعية وسوق الكويت للأوراق المالية.

(3) رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في مواضيع أنماط القيادة وإِتخاذ القرارات والإضطراب البيئي.

(4) الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول مواضيع أنماط القيادة وإِتخاذ القرارات والإضطراب البيئي.

ب- **المصادر الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإستبانة التي تم تصميمها لموضوع الدراسة الحالية، وبشكل يتناسب مع الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة، إذ تم توزيع الإستبانات على عينة الدراسة من المديرين العاملين ورؤساء الأقسام بالشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية من خلال الباحث شخصياً.

### (3-8) أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

بعد أن أنهى الباحث عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لإستخراج النتائج الإحصائية، إذ تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن ثم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن الباحث قد إستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- **الوسط الحسابي:** وذلك لتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبانة.
- 2- **الإنحراف المعياري:** لتحديد مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- 3- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف آراء العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة.
- 4- **تحليل الإنحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression )** وذلك من أجل إختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع وهو إِتخاذ القرارات.

5- تحليل الإنحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) وذلك من أجل إختبار تأثير كل

متغير مستقل في المتغير التابع وهو إتخاذ القرارات.

6- إختبار تحليل المسار Path Analysis: وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير

المباشر للأنماط القيادية مجتمعة على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط.

7- إختبار ألفا كرونباخ: وذلك لإختبار مدى الإعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في

قياس المتغيرات التي إشتملت عليها الدراسة.



## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

(1-4) التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة

(4-2) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي إعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل إختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها:

#### (1-4) التحليل الوصفي لمجالات الإستبانة

#### أولاً: النتائج المتعلقة بمتغير الأنماط القيادية

لوصف مستوى الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، والنمط الدكتاتوري، والنمط التساهلي)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (1-4) ، (2-4) ، (3-4).

## جدول (4-1)

## المتوسطات الحسابية والإحرفات المعيارية ومستوى النمط الديمقراطي

ت	النمط الديمقراطي	المتوسط الحسابي	الإحرف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الإهمية
1	يعتمد المدير مبدأ المشاركة وتفويض السلطات لمؤوسيه في عملية اتخاذ القرار	3.977	0.970	2	مرتفعة
2	يتعامل المدير بروح إنسانية ومسؤولية مع العاملين وبما يحفظ كرامتهم	3.681	0.953	3	مرتفعة
3	يتمتع المدير بمهارات الاتصال الفعال للوصول بالشركة إلى كفاءة التغيير	4.045	0.981	1	مرتفعة
4	يتسم المدير بالابتعاد عن التحيز للوصول إلى كفاءة التعبير في الشركة	3.488	1.005	6	متوسطة
5	يتصف المدير بالأمانة والعدالة التنظيمية في العمل	3.170	0.985	11	متوسطة
6	يستخدم المدير أسلوب التوجيه الجماعي للعاملين وليس الفردي	3.681	1.109	3	مرتفعة
7	يعرض المدير المشكلة التي تواجهه على المؤوسين ليبتح لهم فرصة إبداء آرائهم وما يقترحونه من حلول للمشكلة	3.534	1.049	5	متوسطة
8	يهتم المدير بإشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم في الشركة	3.238	1.124	10	متوسطة
9	يحسن المدير اختيار المؤوسين بعناية ويفوضهم بصلاحياته	3.352	0.871	7	متوسطة
10	يوسع المدير قاعدة المشاركة بصناعة القرار بإشراك الأفراد المعنيين من خارج التنظيم للحصول على أكبر عدد من الأفكار	3.340	1.027	9	متوسطة
11	يعتمد المدير أساليب الاقتناع والاستشهاد بالحقائق في تحقيق الأهداف	3.352	1.006	7	متوسطة
		<b>3.533</b>	<b>0.765</b>		
		<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط الديمقراطي</b>			

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول (4-1) إلى أن المتوسطات الحسابية

والإحرفات المعيارية قد تراوحت ما بين (3.170 - 4.045) وأن العبارة التي تنص على أنه " **يتمتع**

**المدير بمهارات لإتصال الفعال للوصول بالشركة إلى كفاءة التغيير** " هي الأعلى بين متوسطات

الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.045) وبانحراف معياري بلغ (0.981) وقد كانت أهميتها النسبية مرتفعة، في حين أن العبارة التي تنص على أن " يتصف المدير بالأمانة والعدالة التنظيمية في العمل " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.170) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.985)، كما تبين النتائج أن إستجابات المديرين فيها ورؤساء الأقسام والإدارات التشغيلية على فقرات النمط الديمقراطي كانت متوسطة بقيمة بلغت (3.533) فيما بلغ الانحراف المعياري (0.765)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات.

ويرى الباحث أن النمط الديمقراطي يقوم على أساس المشاركة بين القائد والمرؤوس في إتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يشعر العاملين بالمسؤولية ويعمل على تشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتبعث روح التعاون وتضمن التفاف الجماعة حول القائد فيتمسكون بولائهم له. كما أن نمط القيادة الديمقراطية يتطلب الفردية القوية، وليس من المستحسن للقادة أو المديرين الذين يشعرون بأنهم مهددون وذلك بسبب المرونة والإلتزام الذي يتطلبه، ومع ذلك يمكن لهذا النمط من القيادة خلق بيئة عمل ديناميكية مليئة بالدافعية لدى الموظفين الذين يتوقون إلى النجاح.

كما يظهر الجدول (4-2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمط القيادي الدكتاتوري، إذ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (3.181 . 3.602) وأن العبارة التي تنص على " يفرض المدير العقوبات ويستخدم أسلوب التهديد للسيطرة على مرؤوسيه " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.602) وبانحراف معياري بلغ (0.918) وقد كانت أهميتها النسبية متوسطة، في حين أن العبارة التي تنص على أن " ينفرد المدير بوظيف إتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه " هي الأقل بين

متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.181) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.077).

كما تبين النتائج أن إستجابات المديرين فيها ورؤساء الأقسام الاداريه والتشغيليه على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.398). فيما بلغ الانحراف المعياري (0.802)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات.

ويرى الباحث أن النمط الدكتاتوري يقوم على أساس مسك القائد بزمام السلطات جميعها والأمور في يده ولا يشرك المرؤوسين في قراراته أو مهامه، وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ، والقيادة الأوتوقراطية تقوم على تركيز كل السلطات بيد القائد وبكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويحاول توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، وهذا النمط يتسبب في إتساع الفجوة بين القائد ومرؤوسيه، لأنها تولد سوء الفهم، الذي يتسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحياناً، صراحة أو ضمناً في صورة مقاومة تعمل على تعطيل التغيير الصحيح، والإبتكار عند المرؤوسين.

## جدول (2-4)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط الدكتاتوري

ت	النمط الدكتاتوري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الإهمية
12	يتمتع المدير بالقدرة على الانجاز	3.488	1.005	4	متوسطة
13	يملك المدير/رئيس القسم القدرة على تحليل مختلف المواقف في الشركة	3.397	1.045	6	متوسطة
14	يحرص المدير على ممارسة صلاحياته بنفسه	3.295	1.063	9	متوسطة
15	يتخذ المدير القرار ويمسك بزمام السلطات بنفسه دون الرجوع لأحد	3.522	1.061	2	متوسطة
16	ثقة المدير بمرؤوسيه قليلة ولا يعطي أهمية للعلاقات الإنسانية معهم	3.318	1.130	7	متوسطة
17	العلاقات الإنسانية بمرؤوسيه غير فعالة	3.488	1.050	5	متوسطة
18	يهتم المدير بإنجاز العمل كما "ونوعا" ويحاول المحافظة على مركزه، وينسب أي نجاح أو إنجاز له وليس لموظفيه	3.511	0.982	3	متوسطة
19	يسعى المدير للمحافظة على مركزه لذلك لا يسعى لتطوير الآخرين	3.306	0.998	8	متوسطة
20	يستخدم المدير مركزه الوظيفي في توجيه الأعمال والضغط على المرؤوسين	3.272	1.045	10	متوسطة
21	يفرض المدير العقوبات ويستخدم أسلوب التهديد للسيطرة على مرؤوسيه	3.602	0.918	1	متوسطة
22	ينفرد المدير بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه	3.181	1.077	11	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط الدكتاتوري</b>	<b>3.398</b>	<b>0.802</b>		

ويظهر الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمط القيادي التساهلي،

إذ تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (2.761 -

3.897) وأن العبارة التي تنص على أنه " يلتزم المدير الحياد إزاء المواقف التي تحتاج إلى حزم "

هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.897)، وبانحراف معياري بلغ (0.947) وقد كانت أهميتها النسبية مرتفعة، في حين أن العبارة التي تنص على أنه " **يفوض المدير سلطاته لمؤوسيه على نطاق واسع**" هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (2.761) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.093). كما تبين النتائج أن إستجابات المديرين فيها ورؤساء الأقسام الاداريه و التشغيليه على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.286) فيما بلغ الانحراف المعياري (0.744)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات.

ويرى الباحث أن النمط من القيادة يعتمد على المؤوسين في إنجاز الأهداف وحل المشاكل، إذ يكون للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المؤوسون بتدريب أنفسهم والعمل على التحفيز الذاتي وهذا النمط هو عكس النمط الموجه ، إذ لا يمارس القائد في هذا النمط أي دور له في حين النمط الموجه لا يكثرث القائد أي دور للمجموعة.

## جدول (4 - 3)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط التساهلي

ت	النمط التساهلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
23	يميل المدير إلى إعطاء مرؤوسيه درجة عالية من الحرية في ممارسة أعمالهم	3.272	1.058	5	متوسطة
24	يتجه المدير لمنح مرؤوسيه الحرية في اتخاذ القرارات ومراقبة تنفيذها	3.443	1.037	3	متوسطة
25	يفوض المدير سلطاته لمرؤوسيه على نطاق واسع	2.761	1.093	9	متوسطة
26	يتبع المدير سياسة الباب المفتوح مع مرؤوسيه.	3.715	1.005	2	متوسطة
27	يلتزم المدير الحياد إزاء المواقف التي تحتاج إلى حزم	3.897	0.947	1	متوسطة
28	يحاول المدير التخلص من المسؤولية بأساليب متعددة	2.909	1.265	8	متوسطة
29	يخبر المدير مرؤوسيه بما هو مطلوب ثم يتركهم يفعلون ما يشاءون.	3.079	1.205	7	متوسطة
30	يعتمد المدير على المرؤوسين في إنجاز الأهداف وحل المشاكل	3.090	1.024	6	متوسطة
31	يتنازل المدير عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات	3.409	0.892	4	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط التساهلي		3.286	0.744		

## ثانياً: النتائج المتعلقة بمتغير الإضطراب البيئي

لوصف مستوى الإضطراب البيئي، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة كما هو موضح بالجدول (4 - 4).



## جدول (4-4)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإضطراب البيئي

ت	الإضطراب البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
32	يعمل التطور التكنولوجي على احداث تغييرات جوهرية في عملية اتخاذ القرارات وينعكس على مضمون الأنشطة التنظيمية	3.204	1.041	4	متوسطة
33	تسهم التغيرات السياسية التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بجعل الشركة غير قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة	3.465	0.883	2	متوسطة
34	تسهم التغيرات الاقتصادية التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بجعل الشركة غير قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة	3.159	1.027	5	متوسطة
35	تؤدي التغيرات في البيئة الخارجية الى التقليل من قدرة الشركة على اتخاذ القرارات التي تواكب هذه التغيرات وخصوصاً التغيرات التكنولوجية	3.056	1.032	6	متوسطة
36	تؤدي التغيرات في البيئة الخارجية الى التقليل من قدرة الشركة على تتبنى سياسات وأساليب اتخاذ القرار المناسب	3.306	1.043	3	متوسطة
37	التغيرات في البيئة الخارجية تؤدي الى ارباك الشركة في اتخاذ قراراتها وتجعلها غير قادرة على تفادي التحديات والصعوبات التي تواجهها	3.761	0.844	1	مرتفعة
38	تستدعي التغيرات في البيئة الخارجية المضطربة تبني أساليب قيادية تمكن الشركة من السيطرة على زمام الأمور	3.034	1.226	8	متوسطة
39	تسهم المخاطر والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية بإعاقة عملية اتخاذ القرارات في الشركة	2.772	1.284	10	متوسطة
40	يؤثر تناقص الموارد والتنافس الشديد بين الشركات في البيئة الخارجية على عملية اتخاذ القرارات	3.045	0.969	7	متوسطة
41	تؤدي التغيرات في احتياجات العملاء ورغباتهم الى ارباك عملية اتخاذ القرارات في الشركة	2.761	1.250	11	متوسطة
42	تعاظم البعد الدولي وتعقده وتشابكه يؤدي الى ارباك الشركة في اتخاذ قراراتها وتجعلها غير قادرة على مواجهه	2.909	1.151	8	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإضطراب البيئي		3.134	0.858		

يشير الجدول (4-4) إلى أن متوسطات متغير الإضطراب البيئي، إذ بينت النتائج أن

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (2.761 - 3.761) وأن العبارة التي

تنص على أن " التغيرات في البيئة الخارجية تؤدي الى ارباك الشركة في إتخاذ قراراتها وتجعلها

غير قادرة على تفادي التحديات والصعوبات التي تواجهها " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.761)، وبانحراف معياري بلغ (0.844) وقد كانت أهميتها النسبية مرتفعة، في حين أن العبارة التي تنص على أنه " تؤدي التغييرات في إحتياجات العملاء ورغباتهم الى إرباك عملية إتخاذ القرارات في الشركة " هي الأقل بين متوسطات الإجابات وبمتوسط حسابي بلغ (2.761) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.250).

كما تبين النتائج أن سجلت إستجابات المديرين فيها ورؤساء الأقسام الاداريه والتشغيليه على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.134) فيما بلغ الانحراف المعياري (0.858) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات.

ويرى الباحث أن مواجهة الإحتمالات البيئية والإستجابة المطلوبة تستدعي توافر القدرة الإدارية على صياغة وتنفيذ إستراتيجيات مناسبة للتحكم والتأثير في البيئة كاهم عامل في الإستجابة التنظيمية المناسبة لمواجهة الإحتمالات البيئية، لذا مثلت الإستراتيجية بكونها الإستجابة التي تقوم بها المنظمة تجاه بيئتها من خلال تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى، وتبني مجموعة أفعال لبلوغها، وحشد الموارد الضرورية لذلك.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بمتغير إتخاذ القرارات

لوصف مستوى إتخاذ القرارات، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة كما هو موضح بالجدول (4-5).

## جدول (4 - 5)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى إتخاذ القرارات

ت	إتخاذ القرارات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
43	تسهم جميع الانماط القيادية المناسبة في انجاز عملية إتخاذ القرارات بكفاءة عالية	3.125	1.048	4	متوسطة
44	تسهم الانماط القيادية المناسبة في تسهيل عملية إتخاذ القرارات فيما يخص العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتدريب والرقابة والمتابعة)	2.977	1.093	6	متوسطة
45	تسهم الانماط القيادية المناسبة في تسريع خطوات عملية صنع القرارات	2.806	1.048	8	متوسطة
46	تتوافر الكفاءات القيادية المؤهلة علميا وعمليا في إتخاذ القرارات	3.272	1.079	1	متوسطة
47	تسهم الانماط القيادية المناسبة في اختيار أفضل الحلول وتحليل جوانب المشكلة موضوع القرار	2.840	1.163	7	متوسطة
48	يتم إتخاذ القرار بناءً على معرفة الواقع المالي للشركة	2.784	1.129	9	متوسطة
49	تتخذ الإدارة القرارات بعد التعرف على حاجات الافراد	3.261	1.108	2	متوسطة
50	تسهم الانماط القيادية المناسبة في إتخاذ القرار المتعلق بحل مشكلة معينة أو بإزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية	3.102	1.039	5	متوسطة
51	يتم إشراك العاملين أو مناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص في سبيل الوصول إلى قرار سليم	3.261	0.999	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإتخاذ القرارات الإدارية	3.048	0.816		

يشير الجدول (4 - 5) إلى أن متوسطات متغير إتخاذ القرارات، إذ بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (2.784 - 3.272) وأن العبارة التي تنص على أنه " *تتوافر الكفاءات القيادية المؤهلة علميا وعمليا في إتخاذ القرارات* " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.272)، وبانحراف معياري بلغ (1.079) وقد كانت

أهميتها النسبية متوسطة، في حين أن العبارة التي تنص على أن " يتم إتخاذ القرار بناءً على معرفة الواقع المالي للشركة " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (2.784) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.129).

كما تبين النتائج أن إستجابات المديرين فيها ورؤساء الأقسام الاداريه والتشغيلية على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.048) فيما بلغ الانحراف المعياري (0.816)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات.

ويرى الباحث إتخاذ القرارات تستدعي الأخذ بعين الإعتبار كافة المعلومات المتاحة، وإعطاء إهتماماً لكل البدائل المحتملة، ويستخدم الأساليب الكمية المساعدة في تقييم البدائل لإختيار البديل الأفضل من خلال إستخدام بعض النماذج الرياضية في حل المشاكل الإدارية كالبرمجة الخطية، ونظرية الإحتمالات، وشجرة القرارات.

#### (2-4) نتائج إختبار فرضيات الدراسة

إختبار الفرضية الرئيسة الأولى :

$H_{O1}$  : " لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة (النمط الديمقراطي، والنمط

الدكتاتوري، والنمط التساهلي) على إتخاذ القرارات عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر الأنماط القيادية

(النمط الديمقراطي، والنمط الدكتاتوري، والنمط التساهلي) على إتخاذ القرارات، وكما هو موضح

بالجدول (4-6).

## جدول (4 - 6)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، النمط التساهلي) على إتخاذ القرارات

Sig*	T	B	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الإنحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الإرتباط	
0.010	2.634	0.302		3				إتخاذ القرارات
		النمط الديمقراطي		بين المجاميع				
0.000	4.299	0.464	0.000	251	40.813	0.593	0.770	
		النمط الدكتاتوري		البواقي				
0.000	6.124	0.594		254				
		النمط التساهلي		المجموع				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح الجدول (4-6) أثر الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، النمط التساهلي) على إتخاذ القرارات.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، والنمط الدكتاتوري، والنمط التساهلي) على إتخاذ القرارات ، إذ

بلغ معامل الإرتباط  $R$  (0.770) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ

(0.593)، أي أن ما قيمته (0.593) من التغيرات في إتخاذ القرارات ناتج عن التغير في الأنماط

القيادية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.302) للنمط القيادي الديمقراطي، (0.464) للنمط

القيادي الدكتاتوري، (0.594) للنمط القيادي المتساهل. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

مستوى الإهتمام بالأنماط القيادية يؤدي إلى زيادة في إتخاذ القرارات بقيمة  $\beta$  (0.302) للنمط القيادي

الديمقراطي، (0.464) للنمط القيادي الدكتاتوري، (0.594) للنمط القيادي المتساهل. ويؤكد معنوية

هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (40.813) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا

يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، والنمط الدكتاتوري،

والنمط التساهلي) على إتخاذ القرارات عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

وللتحقق من أثر كل نمط من الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات الإدارية. قام الباحث

بتجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

$HO_{1-1}$ : " لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على إتخاذ القرارات الإدارية

عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر النمط القيادي

الديمقراطي على إتخاذ القرارات ، وكما هو موضح بالجدول (4- 7).

#### جدول (4- 7)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	$\beta$	T	Sig*
الإرتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	معامل الإنحدار	مستوى الدلالة	المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
إتخاذ القرارات	0.589	0.347	45.797	1	0.000	0.589	6.767	0.000
				الإنحدار				
				البواقي				
				253				
				254				
				المجموع				

يوضح الجدول (4-7) تأثير النمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات. إذ أظهرت نتائج

التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات ، إذ

بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.589) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.347)، أي أن ما قيمته (0.347) من التغيرات في مستوى إتخاذ القرارات ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالنمط القيادي الديمقراطي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.589). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى زيادة في إتخاذ القرارات بقيمة (0.589). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (45.797) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (6.767) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على إتخاذ القرارات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

$HO_{1-2}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الدكتاتوري على إتخاذ القرارات الإدارية

عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر النمط القيادي

الدكتاتوري على إتخاذ القرارات ، وكما هو موضح بالجدول (4- 8).

#### جدول (4- 8)

نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير النمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الإنحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
إتخاذ القرارات	0.622	0.386	54.169	1 الإنحدار	0.000	0.622	7.360	0.000
				253 البواقي				
				254 المجموع				

يوضح الجدول (4- 8) تأثير النمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.622) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.386)، أي أن ما قيمته (0.386) من التغيرات في مستوى إتخاذ القرارات ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالنمط القيادي الدكتاتوري، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.622). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالنمط القيادي الدكتاتوري يؤدي إلى زيادة في إتخاذ القرارات بقيمة (0.622). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (54.169) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (7.360) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه : " وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط الدكتاتوري على إتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

$HO_{1-3}$ : " لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للنمط المتساهل على إتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر النمط القيادي المتساهل على إتخاذ القرارات ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).



## جدول (4 - 9)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير النمط القيادي المتساهل على إتخاذ القرارات

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الإنحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الإرتباط	
0.000	9.937	0.731	0.000	1	98.736	0.534	0.731	إتخاذ القرارات
				الإنحدار				
				البواقي				
				253				
				254				
				المجموع				

يوضح الجدول (4 - 9) تأثير النمط القيادي المتساهل على إتخاذ القرارات. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي المتساهل على إتخاذ القرارات ، إذ بلغ معامل الإرتباط  $R$  (0.731) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.534)، أي أن ما قيمته (0.534) من التغيرات في مستوى إتخاذ القرارات ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالنمط القيادي المتساهل، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.731). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالنمط القيادي المتساهل يؤدي إلى زيادة في إتخاذ القرارات بقيمة (0.731). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (98.736) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (9.937) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط المتساهل على إتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### إختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

$H_0$ : "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإضطراب البيئي على إتخاذ القرارات عند مستوى

دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الإضطراب البيئي

على إتخاذ القرارات ، وكما هو موضح بالجدول (4-10).

### جدول (4-10)

#### نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الإضطراب البيئي على إتخاذ القرارات

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير
مستوى	المحسوبة	معامل	مستوى	درجات الحرية	المحسوبة	معامل	الإرتباط	التابع
الدلالة		الإنحدار	الدلالة			التحديد		
0.000	15.627	0.860	0.000	1	244.206	0.740	0.860	إتخاذ القرارات
				الإنحدار				
				البواقي				
				254	المجموع			

يوضح الجدول (4-10) تأثير الإضطراب البيئي على إتخاذ القرارات. إذ أظهرت نتائج

التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإضطراب البيئي على إتخاذ القرارات ، إذ بلغ

معامل الإرتباط  $R$  (0.860) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ

(0.740)، أي أن ما قيمته (0.740) من التغيرات في مستوى إتخاذ القرارات ناتج عن التغير في

مستوى الإهتمام بالإضطراب البيئي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.860). وهذا يعني أن

الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالإضطراب البيئي يؤدي إلى زيادة في إتخاذ القرارات

بقيمة (0.860). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (244.206) وهي دالة

عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (15.627) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

" وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإضطراب البيئي على إتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

#### إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

$H_0$ : " لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، والنمط الدكتاتوري، والنمط التساهلي) على إتخاذ القرارات في ظل الإضطراب البيئي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

لإختبار هذه الفرضية تم الإستعانة بتحليل المسار Path Analysis بإستخدام برنامج Amos Ver. 18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للأنماط القيادية مجتمعة على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط، وكما هو موضح بالجدول (4-11).

يوضح الجدول (4-11) نتائج تحليل المسار لتأثير الانماط القيادية مجتمعة على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط، إذا بلغت قيمة  $Chi^2$  المحسوبة (8.456)، وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبلغت قيمة (GFI) Goodness of Fit Index وهو مؤشر ملائمة الجودة ما قيمته (0.942) وهو مقارب إلى

قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative (CFI) Fit Index (0.955) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر للأنماط القيادية مجتمعة على الإضطراب البيئي (0.712)، وهو ما يشير إلى أن الأنماط القيادية مجتمعة تؤثر على الإضطراب البيئي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالأنماط القيادية من شأنه توليد تأثير على الإضطراب البيئي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للإضطراب البيئي على إتخاذ القرارات (0.860)، وهو ما يشير إلى أن الإضطراب البيئي يؤثر على إتخاذ القرارات ، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات. وقد بلغ التأثير غير المباشر للأنماط القيادية مجتمعة على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي (0.612)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الإضطراب البيئي كمتغير وسيط في أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (الانماط القيادية ← الإضطراب البيئي) (9.448) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (الإضطراب البيئي ← إتخاذ القرارات) (15.718) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للأنماط القيادية على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط. إذ إن زيادة الإهتمام بالأنماط القيادية في ظل وجود الإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنماط القيادية على إتخاذ القرارات الإدارية في ظل

الإضطراب البيئي كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ."

وللتحقق من تأثير كل نمط من الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي متغير وسيط، تم إستخدام تحليل المسار، وتم تجزئة الفرضية الرئيسة الرابعة إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما يلي:

#### جدول (4 - 11)

نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للأنماط القيادية مجتمعة على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
0.000	9.448	ET ← LS		0.712					الأنماط القيادية مجتمعة على إتخاذ القرارات
0.000	15.718	MD ← ET	*0.612	0.860	0.004	0.959	0.942	8.456	وجود الإضطراب البيئي متغير وسيط

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

DLS: Leadership Style

ET: Environmental Turbulence

MD: Managerial Decisions

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

الأنماط القيادية

الإضطراب البيئي

القرارات الإدارية

\*التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

HO<sub>3-1</sub>: " لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب

البيئي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

لإختبار هذه الفرضية تم الإستعانة بتحليل المسار Path Analysis بإستخدام برنامج

Amos Ver. 18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من

وجود الأثر المباشر وغير المباشر للنمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط، وكما هو موضح بالجدول (4- 12).

يوضح الجدول (4- 12) نتائج تحليل المسار لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط، إذا بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (11.894)، وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.922) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.928) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر للنمط القيادي الديمقراطي على الإضطراب البيئي (0.502)، وهو ما يشير إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يؤثر على الإضطراب البيئي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالنمط القيادي الديمقراطي من شأنه توليد تأثير على الإضطراب البيئي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للإضطراب البيئي على إتخاذ القرارات (0.860)، وهو ما يشير إلى أن الإضطراب البيئي يؤثر على إتخاذ القرارات ، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات. وقد بلغ التأثير غير المباشر للنمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي (0.432)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الإضطراب البيئي متغير وسيط في أثر النمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (النمط القيادي الديمقراطي ← الإضطراب البيئي) (5.414) وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (الإضطراب البيئي ← إتخاذ القرارات) (15.718) وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للنمط القيادي

الديمقراطي على إتخاذ القرارات الإدارية بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بالنمط القيادي الديمقراطي في ظل وجود الإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات ، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

" وجود تأثير ذي دلالة معنوية للنمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات بوجود

الإضطراب البيئي متغير وسيط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ."

#### جدول (4-12)

نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للنمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> المحسو بة	البيان
0.000	5.414	ET ← DLS	*0.432	0.502	0.001	0.928	0.922	11.894	النمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي
0.000	15.718	MD ← ET		0.860					الإضطراب البيئي متغير وسيط

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one  
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one  
DLS: Democracy Leadership Style  
ET: Environmental Turbulance  
MD: Managerial Decisions

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
النمط القيادي الديمقراطي  
الإضطراب البيئي  
القرارات الإدارية

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

HO<sub>3-2</sub> : " لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للنمط الدكتاتوري على إتخاذ القرارات الإدارية بوجود الإضطراب البيئي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

لإختبار هذه الفرضية تم الإستعانة بتحليل المسار Path Analysis بإستخدام برنامج Amos Ver. 18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للنمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير بسيط، وكما هو موضح بالجدول (4- 13).

يوضح الجدول (4- 13) نتائج تحليل المسار لتأثير النمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات الإدارية بوجود الإضطراب البيئي متغير بسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير بسيط، إذا بلغت قيمة Chi<sup>2</sup> المحسوبة (5.411)، وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبلغت قيمة (GFI) Goodness of Fit Index وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.982) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.991) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر للنمط القيادي الدكتاتوري على الإضطراب البيئي (0.648)، وهو ما يشير إلى أن النمط القيادي الدكتاتوري يؤثر على الإضطراب البيئي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالنمط القيادي الدكتاتوري من شأنه توليد تأثير على الإضطراب البيئي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للإضطراب البيئي على إتخاذ القرارات (0.860)، وهو ما يشير إلى أن الإضطراب البيئي يؤثر على إتخاذ القرارات ، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات. وقد بلغ التأثير غير المباشر للنمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات بوجود



الإضطراب البيئي (0.557)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الإضطراب البيئي متغير وسيط في أثر النمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (النمط القيادي الدكتاتوري ← الإضطراب البيئي) (7.939) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (الإضطراب البيئي ← إتخاذ القرارات) (15.718) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للنمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بالنمط القيادي الدكتاتوري في ظل وجود الإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

" وجود تأثير ذي دلالة معنوية للنمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) "

جدول (4- 13)

نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للنمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
0.000	7.939	ET ← DLS		0.648					النمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات
			*0.557		0.012	0.991	0.982	5.411	وجود الإضطراب البيئي متغير وسيط
0.000	15.718	MD ← ET		0.860					وجود الإضطراب البيئي متغير وسيط

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

DLS: Dictatorial Leadership Style

ET: Environmental Turbulance

MD: Managerial Decisions

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

النمط القيادي الدكتاتوري

الإضطراب البيئي

التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين متغيرات

HO<sub>3-3</sub>: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للنمط التساهلي على إتخاذ القرارات بوجود

الإضطراب البيئي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لإختبار هذه الفرضية تم الإستعانة بتحليل المسار Path Analysis بإستخدام برنامج

Amos Ver. 18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من

وجود الأثر المباشر وغير المباشر للنمط القيادي التساهلي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب

البيئي متغير بسيط، وكما هو موضح بالجدول (4-14).

يوضح الجدول (4-14) نتائج تحليل المسار لتأثير النمط القيادي التساهلي على إتخاذ

القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير بسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير

ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي التساهلي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير

وبسيط، إذا بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (8.456)، وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.975)

وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن

Comparative Fit Index (CFI) (0.987) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. فيما بلغ

التأثير المباشر للنمط القيادي التساهلي على الإضطراب البيئي (0.776)، وهو ما يشير إلى أن

النمط القيادي التساهلي يؤثر على الإضطراب البيئي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالنمط القيادي

التساهلي من شأنه توليد تأثير على الإضطراب البيئي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للإضطراب

البيئي على إتخاذ القرارات (0.860)، وهو ما يشير إلى أن الإضطراب البيئي يؤثر على إتخاذ

القرارات ، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات.

وقد بلغ التأثير غير المباشر للنمط القيادي التساهلي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي

(0.667)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الإضطراب البيئي متغير وسيط في أثر النمط القيادي التساهلي على إتخاذ القرارات. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (النمط القيادي التساهلي ← الإضطراب البيئي) (11.476) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (الإضطراب البيئي ← إتخاذ القرارات) (15.718) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للنمط القيادي التساهلي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بالنمط القيادي التساهلي في ظل وجود الإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات ، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

" وجود تأثير ذي دلالة معنوية للنمط القيادي التساهلي على إتخاذ القرارات في ظل

الإضطراب البيئي متغير وسيط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

## جدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للنمط القيادي المتساهل على

إتخاذ القرارات الإدارية بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
0.000	11.476	ET ← ILS		0.776					النمط القيادي المتساهل على إتخاذ القرارات
0.000	15.718	MD ← ET	*0.667	0.860	0.002	0.987	0.975	6.479	بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one  
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one  
DLS: Dictatorial Leadership Style  
ET: Environmental Turbulance  
MD: Managerial Decisions

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
النمط القيادي الدكتاتوري  
الإضطراب البيئي  
التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

(1-5) النتائج

(2-5) التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة المبحوثة في الإستبانة بما يلي:

#### (1-5) النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

#### أولاً: نتائج التحليل الوصفي لمجالات الإستبانة

1- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لنمط القيادة الديمقراطي أن إستجابات المديرين فيها ورؤساء الأقسام الاداريه و التشغيليه على هذه الفقرات كانت بمستوى متوسط، وقد تبين أن هذا النمط يتمتع من خلاله المدير بمهارات الإتصال الفعال للوصول بالشركة إلى كفاءة التغيير وأنه يعتمد مبدأ المشاركة وتفويض السلطات لمروسيه في عملية إتخاذ القرار، كذلك تبين أن هذا النمط يتيح للمدير التعامل بروح إنسانية ومسؤولية مع العاملين وبما يحفظ كرامتهم ويستخدم معهم أسلوب التوجيه الجماعي وليس الفردي، كما تبين أن المدير يعرض المشكلة التي تواجهه على المرؤوسين ليتيح لهم فرصة إبداء آرائهم وما يقترحونه من حلول للمشكلة.

2- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لنمط القيادة الدكتاتوري أن إستجابات المديرين فيها ورؤساء الأقسام الاداريه والتشغيلية على هذه الفقرات كانت بمستوى متوسط، وقد تبين أن هذا النمط

يقوم من خلاله المدير بفرض العقوبات ويستخدم أسلوب التهديد للسيطرة على مرؤوسيه، وهو يتخذ القرار ويمسك بزمام السلطات بنفسه دون الرجوع لأحد وان المدير يهتم بإنجاز العمل كما "ونوعاً" ويحاول المحافظة على مركزه، وينسب أي نجاح أو إنجاز له وليس لموظفيه.

3- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لنمط القيادة التساهلي أن إستجابات المديرين فيها ورؤساء الأقسام الاداريه والتشغيلية على هذه الفقرات كانت بمستوى متوسط، وقد تبين أن هذا النمط يلتزم المدير الحياد إزاء المواقف التي تحتاج إلى حزم وهو يتبع سياسة الباب المفتوح مع مرؤوسيه ويتجه المدير وفق هذا النمط لمنح مرؤوسيه الحرية في إتخاذ القرارات ومراقبة تنفيذها، كما تبين أنه وفق هذا النمط فان المدير يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات.

4- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير الاضطراب البيئي أن إستجابات المديرين فيها ورؤساء الأقسام والأدارات التشغيلية على هذه الفقرات كانت بمستوى متوسط، وقد تبين أن التغيرات في البيئة الخارجية تؤدي إلى إرباك الشركة في اتخاذ قراراتها وتجعلها غير قادرة على تقياد التحديات والصعوبات التي تواجهها، وإن التغيرات السياسية التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة تسهم بجعل الشركة غير قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة، فضلاً عن أن التغيرات في البيئة الخارجية تؤدي الى التقليل من قدرة الشركة على تتبنى سياسات وأساليب إتخاذ القرار المناسب، كما تبين أن التطور التكنولوجي يعمل على إحداث تغييرات جوهرية في عملية إتخاذ القرارات وينعكس على مضمون الأنشطة التنظيمية.

5- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير إتخاذ القرارات أن إستجابات المديرين فيها ورؤساء الأقسام الإداريه والتشغيلية على هذه الفقرات كانت بمستوى متوسط، وقد تبين أهمية أن تتوافر الكفاءات القيادية المؤهلة علمياً وعملياً في إتخاذ القرارات وضرورة أن تتخذ الادارة القرارات بعد التعرف على حاجات الأفراد وأن يتم إشراك العاملين أو مناقشة الموضوع مع ذوي الإختصاص في سبيل الوصول

إلى قرار سليم، كما تبين جميع الأنماط القيادية المناسبة تسهم في إنجاز عملية إتخاذ القرارات بكفاءة عالية وإن الأنماط القيادية المناسبة تسهم في إتخاذ القرار المتعلق بحل مشكلة معينة أو بإزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية.

### ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط، إذ تبين أن الأنماط القيادية مجتمعة تؤثر على الإضطراب البيئي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالأنماط القيادية من شأنه توليد تأثير على الإضطراب البيئي. كما تبين أن الإضطراب البيئي يؤثر على إتخاذ القرارات، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات، كذلك تبين هناك تأثير للأنماط القيادية على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الإهتمام بالأنماط القيادية في ظل وجود الإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات ، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

2- أظهرت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير وسيط، كما أن النمط القيادي الديمقراطي يؤثر على الإضطراب البيئي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالنمط القيادي الديمقراطي من شأنه توليد تأثير على الإضطراب البيئي. كما تبين أن الإضطراب البيئي يؤثر على إتخاذ القرارات ، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات. كما تبين أن هناك تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الإهتمام بالنمط القيادي



الديمقراطي في ظل وجود الإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات ، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير بسيط، كما تبين أن النمط القيادي الدكتاتوري يؤثر على الإضطراب البيئي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالنمط القيادي الدكتاتوري من شأنه توليد تأثير على الإضطراب البيئي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات. كذلك أن هناك تأثير للنمط القيادي الدكتاتوري على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير بسيط. إذ إن زيادة الإهتمام بالنمط القيادي الدكتاتوري في ظل وجود الإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات ، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي التساهلي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير بسيط، كما تبين أن النمط القيادي التساهلي يؤثر على الإضطراب البيئي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالنمط القيادي التساهلي من شأنه توليد تأثير على الإضطراب البيئي. وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات. كذلك تبين أن هناك تأثير للنمط القيادي التساهلي على إتخاذ القرارات بوجود الإضطراب البيئي متغير بسيط. إذ إن زيادة الإهتمام بالنمط القيادي التساهلي في ظل وجود الإضطراب البيئي من شأنه توليد تأثير على إتخاذ القرارات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

## (2-5) التوصيات

أخيراً قدم الباحث التوصيات التالية:

- 1- قيام مجالس ادارات الشركات الصناعية الكويتية بالتأكيد على قياداتها الإدارية العليا بأهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي تهمهم وتهتم عمل الشركة، كما لا بد لتلك القيادات من الحفاظ على علاقات إنسانية مع العاملين.
- 2- التأكيد على القيادات الإدارية في الشركات الصناعية الكويتية بالعمل على تحقيق رضا العاملين لديها عن أنماط القيادة التي تتبعها تلك القيادات، لأن وجود الرضا عن القيادات الإدارية يرفع مستوى الكفاءة في الأداء.
- 3- العمل على زيادة الوعي والإدراك لأنماط القيادة وأهميتها في الشركات الصناعية الكويتية، لما لها من دور وأثر كبير في ترسيخ قيم العدالة التنظيمية، كذلك تبني ثقافة خاصة تشجع على الإبداع والإبتكار بشكل مستمر.
- 4- تعزيز الإدراك للمفاهيم المتعلقة بأنماط القيادة لدى المديرين على إختلاف مستوياتهم الإدارية في الشركات الصناعية الكويتية من خلال إشراكهم بالقرارات التي تؤثر على إمتلاكهم للمهارات القيادية، ومن خلال الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية في الجانب القيادي بما يخدم أهداف الشركة وخططها.
- 5- قيام الشركات الصناعية الكويتية بعمل دورات تدريبية للقيادات على إختلاف مستوياتها بهدف إمتلاك هذه القيادات لأنماط القيادة القادرة على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي.

6- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية في الجانب القيادي ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدى العاملين في الشركات الصناعية الكويتية.

7- التأكيد على ضرورة تطبيق الأنماط القيادية بمتغيراتها المعتمدة بالدراسة الحالية في الشركات الصناعية الكويتية وذلك لتأثيرها الواضح على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:

أ- العمل على توجيه إهتمام المديرين بإشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم في الشركة.  
ب- قيام المديرين بتوسيع قاعدة المشاركة بصناعة القرار بإشراك الأفراد المعنيين للحصول على أكبر عدد من الأفكار.

ج- إبتعاد المديرين عن التحيز عند إتخاذ القرارات للوصول إلى كفاءة التغيير في الشركة.  
د- قيام المديرين بتفويض سلطاته لمؤوسيه على نطاق يحقق مصلحة الشركة.  
هـ- قيام المديرين بتبني أساليب قيادية تمكن الشركة من السيطرة على زمام الأمور والتغيرات في البيئة الخارجية المضطربة.

و- قيام المديرين بإتخاذ القرارات التي تواكب التغييرات التكنولوجية التي تحدث في البيئة الخارجية.

و- قيام المديرين بإتخاذ القرارات مع مراعاة المخاطر والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.

8- يمكن للباحث طرح إتجاهات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تسهم في إثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة مثل:

أ- إجراء دراسات وأبحاث تركز على أثر كل نمط من أنماط القيادة التي تطرقت إليها الدراسة الحالية، بحيث يتناول الباحثون الجوانب التي تناولتها هذه الدراسة كل على حدة وعلى قطاعات غير القطاع الصناعي الذي شملته الدراسة الحالية.

ب- إجراء المزيد من الدراسات في أثر الأنماط القيادية وأثر رضا العاملين عن القيادات الوسطى في تنفيذ الإستراتيجيات.

ج- إجراء دراسات وأبحاث تركز على أنماط القيادة الادارية ودورها في نجاح منظمات العمال.

د- إجراء دراسات وأبحاث فيما يتعلق بأساليب وأنماط القيادة الديمقراطية أو الدكتاتورية أو المتساهلة ودراسة أثره على أداء العاملين.

هـ- إجراء دراسات وأبحاث لمعرفة العلاقة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي وأثرها على إتخاذ القرارات.

و- يوصي الباحث بإجراء دراسات وأبحاث حول نفس الموضوع الذي تطرقت إليه الدراسة الحالية وبنفس المتغيرات البحثية وذلك بهدف التأكد من مدى مطابقتها للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، محمد (2008)، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- إبراهيم، ناصر (2004) " أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- أبو الخير، مصطفى، (2008)، تنمية العلاقات الإنسانية الديمقراطية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- أبو الغنم، شروق (2013) أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو طه، نهى أحمد، (2012)، "أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الاردنية عمان"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- أبو عيدة، كفاية يوسف، (2010). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.
- إدريس، وائل محمد، و الغالبي، طاهر (2012) " السيناريو والعملية التخطيطية"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

- آل سعود، عبدالعزيز بن عبدالرحمن (2007)، "الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.
- البدرى، طارق (2005). "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- برنوطي، سعاد، (2004)، ادارة الموارد البشرية: إدارة الافراد، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- البوعشي، نجيب إبراهيم، (2003) ، صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة: دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- التميمي، إياد، والخشالي، شاكر (2007) " أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية : دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد1: 463-481.
- جرادات، علي، (2011) أنماط القيادة لدى الإدارة الوسطى وأثرها في تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية في الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- جواد، شوقي ناجي (2010) ، إدارة الأعمال - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحراحشة، محمد عبود، (2006). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية النفسية، الجزء (7)، العدد (1)، كلية التربية، جامعة البحري، مملكة البحرين، ص14.

- حسن، ماهر محمد، (2008)، القيادة أساسيات ونظريات. دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحقييل، سليمان (2004). "الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية"، الرياض: دار المعرفة.
- الخطيب، عامر، (2004). محاضرات في حلقة البحث العلمي، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الخشالي، شاكراً جادالله (2003): "أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية"، مجلة جرش للبحوث والدراسات، مجلد 7، عدد 2.
- داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، كلية الإدارية والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الدهان، أميمية، (2010)، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.
- زويلف، مهدي حسن، والقريوتي، محمد قاسم، (2004). مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية.
- السلمي، علي، (2008)، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- الشبول، محمد أنور، (2003)، اثر المعلومات وأنظمة الإدارة على اتخاذ القرارات في قطاع الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الشرفي، حامد علي حسن، (2006)، أثر القيادة في تميز الإبداع حالة منظمات قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

- الشريف، طلال عبد الملك (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- شمس الدين، عبدالله (2005) "مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية"، الجمهورية العربية السورية، وزارة الصناعة مركز تطوير الإدارة والإنتاجية.
- شوقي، طريف، (2002)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة، دار غريب.
- الشيخ سالم، فؤاد، ومخامرة، محسن، والدهان، اميمة، ورمضان، زياد، (2009)، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان.
- صالح، أحمد وآخرون، " الإدارة بالذكاءات - منهج التمييز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010:163
- صالح، ماهر محمد، (2009)، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان.
- صفحي، يحيى (2011) " الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العربية البريطانية.
- الطيب، الوافي (2010) " نظام المعلومات وأثره على عملية إتخاذ القرارات. دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري"، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، الجزائر.
- العبادلة، عبدالرحمن (2003): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.



- العتيبي، هلا ، (2007)، "العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري - دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الاردن.
- العازمي، محمد طلال فهد، (2009): "أثر النمط القيادي السائد في أداء موظفي مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.
- عباس، علي، (2007)، اساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
- عباس، علي، (2009). "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 (1)، ص 129-157.
- العتيبي، محمد، (2004)، اثر التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العميان، محمود سلمان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العواوده، عاطف، (2007) العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- غنيم، أحمد، (2012)، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الفقي، ابراهيم، (2008)، سحر القيادة، دار النشر : دار اليقين للنشر والتوزيع مصر، الطبعة الأولى.
- القحطاني، سالم بن سعيد حسن، (2011)، القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادة العالمي، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، 2008.

- القريوتي، محمد قاسم، (2008) السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، المكتبة الوطنية، عمان.

- كنعان، نواف، (2012)، القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة، عمان، الاردن.

- كنعان، نواف (2010)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- محمد، بوهزه، ورفيق، مرزوقي (2009) مداخلة بعنوان " القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري" [www.google.com](http://www.google.com)

- مرضاح، نجوى بنت سالمين، (2006)، العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرعوسين: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية.

- مصباح، عامر، (2013)، خصائص القيادة، دار هومة، الجزائر.

- المغربي، كامل محمد، (2008)، الإدارة: مبادئ - مفاهيم - وظائف. مطابع لنا الرياض، السعودية.

- موسى، شهرزاد محمد شهاب (2010) " القدرة على إتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط"، عمان ، دارصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.

- مؤتمن، منى، (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

- المشعل، نورة حمد، (2006). " الأنماط القيادية لدى المديرات في المرحلة الابتدائية للبنات في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات "، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - كلية العلوم الاجتماعية.
- المهوس، محمود، (2007)، الإدارة الفاعلة، مكتبة لبنان للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- النمر، سعود بن محمد (2010)، الإدارة العامة: الأساس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
- وسيلة، واعر وعبد الناصر، موسى (2009). "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة"، مجلة الإدارة العامة، العدد 61، الرياض، السعودية. ص55.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (2002)، اتخاذ القرارات التنظيمية، ياسين للخدمات المكتبية والطلابية، عمان، الأردن.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (2009)، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Al Sardieh, Eid. (2012) Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafrq”, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, ISSN, 1450-2275, 45, p.1-2.
- Alter. Steven, ( 2012) **Information System: The Foundation of E-Business**, 4th Edition, Printice Hall, New Jersy.

- Auh, Seigyoung & Menguc, Bulent, (2005), "The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination", **International Journal of Research in Marketing**, Vol.22: 333-350.
  
- Calantone, Roger; Garcia, Rosanna & Dröge, Cornelia, (2003), "The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning", **Journal of Product Innovation Management**, Vol .20, No.2: 90-103.
  
- Calaberes, W. J. ( 2009), **Strategic Leadership**: N. Y. Simon & Schuster Press.
  
- Cannon, Alan R & John, Caron H. St, (2007), "Measuring Environmental Complexity: A Theoretical and Empirical Assessment", **Organizational Research Methods**, Vol.10, No.2, p: 296-321.
  
- Costly D. & Ralptodd , " Human Relations in organizations " , 2<sup>nd</sup> ; west publishing co; U.S.A, p. 115 .
  
- Danneels, Erwin & Sethi, Rajesh, (2011), "New Product Exploration under Environmental Turbulence", **Organization Science**, Vol. 22, No. 4: 1026-1039.
  
- Fema's (2010) Independent study program. " Decision making and problem solving" South seton Avenue 2010.

- Harayanan. V. K. (2011). "Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage", **New Jersey: Prentice Hall.**
  
- Hill, Charles W. , 2001, Strategic Management Theory, 5th ed., New York: H.M.C.
  
- Johannesson, J. and Palona, I, (2010), "Environmental turbulence and the success of a firm's intelligence strategy: development of research instruments", International Journal of Management. Vol.27, No.3: 448-458.
  
- Jones, Gareth, (2007) "**Organizational Theory: Design and Change**", 5<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall.
  
- Manning, James, Leonar, (2008), **Differing Leadership style and Public Organization Performanc**, MPA, California State University.
  
- McGregor , D. (2008 ) " Leadership & Motivation " , M.I.T press , new york.
- Miles, E., and Snow, C., (2003), "Organizational Strategy, Structure, and Process", Stanford University Press, California.
  
- Newstrom. S. & Davis, P. (2013), **Leadership in the Emergency Services: A Framework for Developing Emotionally Intelligent Leadership**, University of Wollongong, David Rae, NSW State Emergency Services, AFAC & Bushfire CRC Conference, Darling Harbour, Australia.

- Patterson, Malcolm, Warr, Peter (2004). **Organizational Climate and Company Productivity**, CEP Discussion Paper, center for economic performance.
  
- Politis, John D, (2001), **The relationship of various leadership styles to knowledge management**, MCB UP Ltd journal, Volume:22 Issue.
  
- Robbins, Stephen & Judge, Timothy, (2013), "**Organizational Behavior**", 5<sup>th</sup> ed., Pearson Education Inc., England.
  
- Salmala, H, Leader, A, And Reponen, T, (2000) "Information System Planning In A Turbulent Environment", **European Journal Of Information System, Vol.9:3-15.**
  
- Sekaran, U. (2003), **Research Methods For Business**, A Skill-Building Approach. John Wiley and Sons Inc, New York.
  
- Stonebraker, Peter W & Liao, Jianwen, (2004), "Environmental turbulence, strategic orientation: Modeling supply chain integration, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.24, No.10: 1037 - 1054.
  
- Vanover, Michael, (2009), Human Personnel Categories and its Relationship with Leadership Styles, and Efficiency of Middle Leadership in the Armed Forces. **International Journal of Public Administration**. Vol. 29, No. 517, pp: 517-523.

- Varela, J.A., del R'io, M., (2003), "Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 21, No.1: 6-15.
  
- Vera, D. and Crossan, M., 2004. "Strategic Leadership and Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 29(2).
  
- Wang, Y., Lo, H. P., and Yang, Y. (2004), "The Constituents of Core Competencies and Firm Performance: Evidence from High-technology Firms in China", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol.21, No.4: 249-280.
  
- Wong, Chee Yew; Boonitt, Sakun & Wong, Christina W.Y, (2011), "The Contingency effects of Environmental Uncertainty on the Relationship Between Supply Chain Integration and Operational Performance", **Journal of Operations Management**, Vol.29: 604–615

### الملحق رقم (1)

#### أسماء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية

اسم الشركة	الرقم
مجموعة الصناعات الوطنية (القابضة)	1
شركة الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية	2
شركة الشعبية للصناعات الورقية	3
الشركة المتحدة للمشروعات النفطية	4
شركة الكوت للمشاريع الصناعية	5
الشركة الخليجية للصخور	6
الشركة الكويتية لصناعة وتجارة الجبس	7
الشركة الكويتية لصناعات الأنابيب والخدمات النفطية	8
شركة الصناعات الهندسية الثقيلة وبناء السفن	9
شركة المعادن والصناعات التحويلية	10
شركة بوبيان للبتروكيماويات	11
الشركة الكويتية لصناعة مواد التغليف	12
شركة المعدات القابضة	13
شركة أسمنت الكويت	14
شركة القرين لصناعة الكيماويات البترولية	15
شركة المقاولات والخدمات البحرية	16



شركة السكب الكويتية	17
شركة الخليج لصناعة الزجاج	18
الشركة الكويتية لصناعة مواد البناء	19
شركة منا القابضة	20
شركة الصلبوخ التجارية	21
شركة صناعات التبريد والتخزين	22
شركة أسمنت بورتلاند كويت	23
شركة صناعات الخرسانة الخلوية	24
شركة أسمنت الهلال	25
شركة الصناعات الوطنية لمواد البناء	26
الشركة الوطنية للإستهلاكية الكويتية لصناعة وتجارة الجبس	27

المصدر: سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة، النشرة السنوية 2013.

الملحق رقم (2)  
إستبانة الدراسة

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال / قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب :

أختي المستجيبة :

تحية إحترام وتقدير،،،

إستبانة حول موضوع:

أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي  
"دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي. دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث: أحمد عواد عابر العنزي

طالب في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

عمان: الأردن

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

### 1- الجنس:

ذكر  أنثى

### 2- العمر:

30 سنة فأقل  31-35 سنة   
 36-40 سنة  41 - 45 سنة   
 45 سنة فأكثر

### 3- الخبرة بالسنوات:

5 سنوات فأقل  6-10 سنوات   
 11-15 سنة  15 سنة فأكثر

### 4- المؤهل التعليمي:

دبلوم  بكالوريوس   
 ماجستير  دكتوراه

## القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

**السؤال الأول:** الرجاء قراءة العبارات وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجابتم حول موضوع: أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي. دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية.

### الأنماط القيادية

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
<b>النمط الديمقراطي</b>						
1	يعتمد المدير مبدأ المشاركة وتفويض السلطات لمؤوسيه في عملية اتخاذ القرار.					
2	يتعامل المدير بروح إنسانية ومسؤولية مع العاملين وبما يحفظ كرامتهم.					
3	يتمتع المدير بمهارات الاتصال الفعال للوصول بالشركة إلى كفاءة التغيير.					
4	يتسم المدير بالابتعاد عن التحيز للوصول إلى كفاءة التغيير في الشركة.					
5	يتصف المدير بالأمانة والعدالة التنظيمية في العمل.					
6	يستخدم المدير أسلوب التوجيه الجماعي للعاملين وليس الفردي					
7	يعرض المدير المشكلة التي تواجهه على المرؤوسين ليتيح لهم فرصة إبداء آرائهم وما يقترحونه من حلول للمشكلة					
8	يهتم المدير بإشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم في الشركة.					
9	يحسن المدير اختيار المرؤوسين بعناية ويفوضهم بصلاحياته					
10	يوسع المدير قاعدة المشاركة بصناعة القرار بإشراك الأفراد المعنيين من خارج التنظيم للحصول على أكبر عدد من الأفكار					
11	يعتمد المدير أساليب الاقتناع والاستشهاد بالحقائق في تحقيق الأهداف					

النمط الدكتاتوري					
				12	يتمتع المدير بالقدرة على الانجاز
				13	يملك المدير/رئيس القسم القدرة على تحليل مختلف المواقف في الشركة.
				14	يحرص المدير على ممارسة صلاحياته بنفسه
				15	يتخذ المدير القرار ويمسك بزمام السلطات بنفسه دون الرجوع لأحد.
				16	ثقة المدير بمرؤوسيه قليلة ولا يعطي أهمية للعلاقات الإنسانية معهم.
				17	العلاقات الإنسانية بمرؤوسيه غير فعالة
				18	يهتم المدير بإنجاز العمل كما " ونوعا" ويحاول المحافظة على مركزه، وينسب أي نجاح أو إنجاز له وليس لموظفيه
				19	يدافع المدير للمحافظة على مركزه لذلك لا يسعى لتطوير الآخرين.
				20	يستخدم المدير مركزه الوظيفي في توجيه الأعمال والضغط على المرؤوسين.
				21	يفرض المدير العقوبات ويستخدم أسلوب التهديد للسيطرة على مرؤوسيه
				22	ينفرد المدير بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه
النمط التساهلي					
				23	يميل المدير إلى إعطاء مرؤوسيه درجة عالية من الحرية في ممارسة أعمالهم
				24	يتجه المدير لمنح مرؤوسيه الحرية في اتخاذ القرارات ومراقبة تنفيذها
				25	يفوض المدير سلطاته لمرؤوسيه على نطاق واسع
				26	يتبع المدير سياسة الباب المفتوح مع مرؤوسيه.
				27	يلتزم المدير الحياد إزاء المواقف التي تحتاج إلى حزم.
				28	يحاول المدير التخلص من المسؤولية بأساليب متعددة
				29	يخبر المدير مرؤوسيه بما هو مطلوب ثم يتركهم يفعلون ما يشاءون
				30	يعتمد المدير على المرؤوسين في إنجاز الأهداف وحل المشاكل
				31	يتنازل المدير عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات

**السؤال الثاني:** الرجاء قراءة العبارات وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجابتكم حول موضوع: أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي. دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية.

### الاضطراب البيئي

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
32	تتأثر الشركة بالبيئة المعقدة والمضطربة نتيجة التطور التكنولوجي الذي يعمل على احداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية					
33	تتأثر الشركة بالتغيرات السياسية التي تحدث في البيئة المحيطة بها.					
34	تتأثر الشركة بالتغيرات الاقتصادية التي تحدث في البيئة المحيطة بها.					
35	قدرة الشركة على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً التغييرات التكنولوجية					
36	تتبنى الشركة سياسات وأساليب العمل المناسبة في ظل التغيرات في البيئة					
37	التغيرات في البيئة تساعد الشركة على تحسين منظومة اتخاذ القرار الإداري ويجعلها قادرة على أن تتفادى الكثير من التحديات والصعوبات التي تواجهها					
38	تستدعي البيئة المحيطة وجود أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور					
39	توجد في البيئة المحيطة المخاطر والتهديدات التي تعيق عمل الشركة وتحقق أهدافها					
40	تؤثر البيئة الخارجية بتناقص الموارد والتنافس الشديد بين الشركات					
41	تواجه الشركة تغيرات في احتياجات العملاء ورغباتهم والتي تتبدل بمرور الزمن					
42	أدى تعاضم البعد الدولي وتعقده وتشابكه الى تزايد اضطراب البيئة وتشابكها وتعقيدها					

**السؤال الثالث:** الرجاء قراءة العبارات وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجاباتكم حول موضوع: أثر الأنماط القيادية على إتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي. دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية.

### إتخاذ القرارات

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
43	تسهم الانماط القيادية في انجاز عملية اتخاذ القرارات بكفاءة عالية					
44	تسهم الانماط القيادية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات فيما يخص العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتدريب والرقابة والمتابعة)					
45	تسهم الانماط القيادية في تسريع خطوات عملية صنع القرارات.					
46	تتوافر الكفاءات القيادية المؤهلة علميا وعمليا في اتخاذ القرارات.					
47	تسهم الانماط القيادية في اختيار أفضل الحلول وتحليل جوانب المشكلة موضوع القرار					
48	يتم اتخاذ القرار بناءً على معرفة الواقع المالي للشركة.					
49	تسهم الانماط القيادية في اتخاذ القرار المتعلق بحل مشكلة معينة أو بإزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية					
50	تتخذ الادارة القرارات بعد التعرف على حاجات الافراد					
51	يتم إشراك العاملين أو مناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص في سبيل الوصول إلى قرار سليم					

❖ هل لديك ملاحظات أخرى :

---



---



---

(إنتهت الإستبانة شاكراً لكم حسن تعاونكم)

### الملحق رقم (3)

#### أسماء الأساتذة محكمي إستبانة الدراسة

الجامعة	الرتبة الأكاديمية والإسم	التسلسل
جامعة الشرق الاوسط	الأستاذ الدكتور كامل المغربي	1
جامعة الكويت	الأستاذ الدكتور محمد تيسير الرجيبى	2
جامعة الشرق الاوسط	الدكتور علي عباس	3
جامعة الشرق الاوسط	الدكتور أمجد طويقات	4
جامعة الكويت	الدكتور هليل المطيري	5
جامعة الكويت	الدكتور علي راشد محمد المطيري	6
جامعة الكويت	الدكتور مجدي قطينة	7