

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية



عنوان المذكرة:

## القيادة الادارية واتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية دراسة حالة ثانوية الشيخ عامر الجديدة - غرداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية

إشراف الدكتور

قرونقة وليد

من إعداد الطالب

قربوز رضوان

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الشكر والحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه وسلم

نتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان للأستاذ المشرف "قرونقة وليد"

على ما قدمه لنا من توجيه ونصح وإرشاد

كما أشكره على صبره معنا طيلة فترة إنجازنا لهذا العمل فجازاه الله عنا خير الجزاء وبارك الله

في دينه وعمله وصحته وجعله جوهرة تضيء درب الأجيال ومحبي العلم والتعلم

كذلك نتقدم بخالص الشكر لكل أساتذة الكلية

وأخيرا لا نملك إلا الدعاء وحسن التقدير لكل من مد لنا يد العون وساعدنا في إنجاز هذا

البحث

فجازاهم الله خيرا وجعله في ميزان حسناتهم

# الإهداء

إلى كل من عائلة قريوز و عائلة بوطبة، وأخص بالذكر ابي الغالي الذي سهر على ان أصل الى ما أنا فيه الآن، إلى روح والدتي تغمدها الله برحمته الواسعة، هي التي كانت تسهر على صعودنا الى مراتب عليا من التعليم الذي حرمت منه، إلى اخوتي كل باسمه: حمزة، يحيى، محمد، سعد

الى أخواتي كل باسمها: مريم، ربيعة، نعيمة، رحمة

إلى خالاتي : فضيلة، زهية، عائشة، فاطمة

إلى جدي بلقاسم حفظه الله

جدي ميلود رحمة الله عليه

الى جدتي ام الخير ومسعودة حفظهما الله

إلى كل من لم شكره حروفي وهو عالق في سويداء القلب اهدي هذا العمل المتواضع

## فهرس المحتويات

| الصفحة | فهرس المحتويات                                       |
|--------|------------------------------------------------------|
| /      | شكر وتقدير.....                                      |
| /      | الإهداء.....                                         |
| /      | فهرس المحتويات..... Signet non défini.               |
| /      | قائمة الأشكال.....                                   |
| /      | قائمة الجداول..... Signet non défini.                |
| /      | ملخص الدراسة.....                                    |
| أ-ت    | مقدمة عامة:..... Signet non défini.                  |
| 7-5    | الفصل الاول المنهجي للدراسة                          |
| 5      | أهداف الدراسة                                        |
| 5      | أهمية الدراسة                                        |
| 6      | أسباب اختيار الموضوع                                 |
| 6      | منهج وأسلوب الدراسة                                  |
| 7      | حدود الدراسة                                         |
| 32-9   | الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات |
| 9      | تمهيد:.....                                          |
| 10     | المبحث الأول: القيادة الإدارية.....                  |
| 10     | المطلب الأول: تعريف وأهمية القيادة الإدارية.....     |
| 13     | المطلب الثاني: مصادر وعناصر القوة الإدارية.....      |

|    |                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------|
| 15 | <u>المطلب الثالث: أنماط ومراحل القيادة الإدارية.....</u>                 |
| 18 | <u>المبحث الثاني: اتخاذ القرارات.....</u>                                |
| 18 | <u>المطلب الأول: تعريف، خصائص وأهمية اتخاذ القرارات.....</u>             |
| 25 | <u>المطلب الثاني: أنواع، أساليب ومراحل عملية اتخاذ القرارات.....</u>     |
| 26 | <u>المطلب الثالث: علاقة الأنماط القيادية باتخاذ القرار.....</u>          |
| 28 | <u>المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....</u>                              |
| 28 | <u>المطلب الأول: الدراسات العربية.....</u>                               |
| 30 | <u>المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....</u>                             |
| 32 | <u>خلاصة الفصل الثاني:.....</u>                                          |
| 34 | <b>الفصل الثالث التطبيقي: دراسة حالة في مؤسسة تربية</b>                  |
| 34 | <b>تمهيد:.....</b>                                                       |
| 35 | <u>المبحث الأول: تقديم عام لثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-.....</u>  |
| 35 | <u>المطلب الأول: بطاقة تقنية لثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية- ...</u> |
| 37 | <u>المبحث الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة.....</u>                         |
| 37 | <u>المطلب الأول: منهجية الدراسة.....</u>                                 |
| 41 | <u>المطلب الثاني: صدق أداة البحث وثباتها.....</u>                        |
| 44 | <u>المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج.....</u>                          |
| 44 | <u>المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.....</u>                         |
| 48 | <u>المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.....</u>                        |

|       |                                                                          |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|
| 55    | <u>المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان.....</u> |
| 68-66 | <u>الخاتمة:.....</u>                                                     |
| 72-70 | <u>قائمة المراجع .....</u>                                               |
| 82-74 | <u>الملاحق .....</u>                                                     |

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان                                                                                            | رقم الجدول    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 35     | تعريف المؤسسة ونظام الدراسة فيها                                                                   | جدول رقم (1): |
| 36     | يوضح المرافق والرسائل في الثانوية                                                                  | جدول رقم (2): |
| 40     | درجات مقياس ليكارت الخماسي                                                                         | جدول رقم (3): |
| 41     | تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح                                                               | جدول رقم (4): |
| 42     | قيم معامل الثبات لمحاول الدراسة                                                                    | جدول رقم (5): |
| 44     | توزيع أفراد العينة وفقا للجنس.                                                                     | جدول رقم (6): |
| 45     | توزيع أفراد العينة وفقا للعمر                                                                      | جدول رقم (7): |
| 46     | توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي                                                            | جدول رقم (8): |
| 47     | توزيع أفراد العينة وفق الاقدمية في العمل                                                           | جدول رقم (9): |
| 10     | نتائج معامل الالتواء والتفلطح SKewness et Kurtosis                                                 | جدول رقم (10) |
| 50     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء القيادة الاوتوقراطية حسب عينة البحث | جدول رقم (11) |
| 51     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء القيادة الديموقراطية حسب عينة البحث | جدول رقم (12) |
| 52     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء القيادة الحرة حسب عينة البحث        | جدول رقم (13) |
| 54     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير اتخاذ القرارات حسب عينة البحث     | جدول رقم (14) |
| 56     | علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات                                                | جدول رقم (15) |
| 57     | اختبار معنوية معاملات الانحدار                                                                     | جدول رقم (16) |



|    |                                                            |               |
|----|------------------------------------------------------------|---------------|
| 58 | ملخص نموذج الانحدار                                        | جدول رقم (17) |
| 58 | جدول رقم (18): تحليل تباين الانحدار ANOVA                  | جدول رقم (18) |
| 59 | علاقة الارتباط بين القيادة الأوتوقراطية واتخاذ القرارات    | جدول رقم (19) |
| 60 | تحليل تباين الانحدار ANOVA                                 | جدول رقم (20) |
| 61 | علاقة الارتباط بين بعد القيادة الديمقراطية واتخاذ القرارات | جدول رقم (21) |
| 61 | تحليل تباين الانحدار ANOVA                                 | جدول رقم (22) |
| 62 | علاقة الارتباط بين بعد القيادة الحرة واتخاذ القرارات       | جدول رقم (23) |
| 63 | تحليل تباين الانحدار ANOVA                                 | جدول رقم (24) |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                  | رقم الشكل    |
|--------|------------------------------------------|--------------|
| ت      | نموذج الدراسة ت                          | شكل رقم (1): |
| 11     | عملية القيادة الإدارية                   | شكل رقم (2): |
| 44     | ترتيب أفراد العينة وفقا للجنس            | شكل رقم (3): |
| 45     | ترتيب أفراد العينة وفقا للعمر            | شكل رقم (4): |
| 46     | ترتيب أفراد العينة وفق المستوى التعليمي  | شكل رقم (5): |
| 47     | ترتيب أفراد العينة وفق الاقدمية في العمل | شكل رقم (6): |

## الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية من خلال أبعادها المتمثلة في (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في اتخاذ القرارات داخل ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع مجموعة من الأسئلة والفرضيات، وتم جمع البيانات الميدانية من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة قسدية بلغت 5 إداريين لدى ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-، وتم استرجاعها كاملة، وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS.V.21، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج التحليل وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-، عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؛
- بينت نتائج التحليل وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية في اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-، عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؛
- بينت نتائج التحليل وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-، عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؛
- بينت نتائج التحليل وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة في اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-، عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؛

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة، اتخاذ القرارات، ثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-.

## **Résumé:**

Cette étude visait à connaître le rôle du leadership administratif à travers ses dimensions (leadership autocratique, leadership démocratique, leadership libre) dans la prise de décision au sein du nouveau lycée Haj Amer de Ghardaia.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, un ensemble de questions et d'hypothèses ont été élaborées et des données de terrain ont été collectées à l'aide d'un questionnaire. Les questionnaires ont été distribués à un échantillon ciblé de 5 administrateurs du nouveau lycée Haj Amer de Ghardaia, et ont été récupérés dans leur intégralité. Après avoir analysé les données et testé les hypothèses à l'aide du progiciel statistique SPSS V 21, l'étude a atteint les résultats suivants :

Les résultats de l'analyse ont montré l'existence d'un rôle positif statistiquement significatif du leadership administratif dans la prise de décision au nouveau lycée Haj Amer de Ghardaia, à un niveau de signification de (0,05).

Les résultats de l'analyse ont montré la présence d'un rôle positif statistiquement significatif du leadership autocratique dans la prise de décision au nouveau lycée Haj Amer - Ghardaia, à un niveau de signification de (0,05).

Les résultats de l'analyse ont montré l'existence d'un rôle positif avec une signification statistiquement du leadership démocratique dans la prise de décision dans la nouvelle école secondaire du Hajj Amer, au niveau de signification (0,05)

Les résultats de l'analyse ont montré l'existence d'un rôle positif avec un signe statistique de leadership libre dans la prise de décisions dans le nouveau lycée du Hajj Amer, au niveau de signification (0,05);

**Mots clés :** Leadership administratif, leadership autocratique, leadership démocratique, prise de décision libre, nouvelle école secondaire Sheikh Amer, Ghardaia.

تعتبر القيادة العقل والقلب النابض لكل المؤسسات، والحديث عنها قديم قدم التاريخ حيث تعددت الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها فالبعض اتجه إلى تعريفها على أنها مجموعة من الصفات الشخصية وآخرون اعتبروا أن القيادة هي القدرة على التأثير في نشاطات الجماعة المنظمة بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وتكون القيادة داخل المؤسسة وتحكم فيها العلاقات الإدارية حسب موقع كل فرد من الجماعة التنظيمية داخل الإدارة، ومن هنا نجد أن القيادة الإدارية هي التي توجه وتفقد المرؤوسين نحو مسار والهدف الذي تقوم عليه المؤسسة، حيث تعتبر جزءا أساسيا من إدارة المنظمات وتؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ونجاح المنظمة عامة، كما أنها تشمل القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة أو المرجوة ولا تقتصر القيادة على مديرين ومسؤولين فقط بل يمكن لأي شخص أن يكون قائدا سواء في الدائرة الشخصية أو المهنية بحيث يجب أن تتوفر لديه مجموعة من صفات التي تميزه عن غيره والتي تتمثل في القدرة على وضع رؤية واضحة للمستقبل وتحديد أهداف ووضع الخطط بدقة كما يجب أن يكون قادرا على التواصل بوضوح وفعالية مع الموظفين بطريقة مباشرة ومفهومة للجميع ويستطيع تحفيز الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي لديهم والالتزام لتحقيق الأهداف المشتركة وتكون لديه القدرة على تفويض الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء الفريق وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحقيق النتائج بالإضافة إلى تعاملهم مع المشاكل التي تواجهه والوقوف في وجه التحديات المختلفة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب دون التهرب من هذه المشاكل، وكل هذه الصفات يجب أن يتمتع بها القائد حتى يكون قائدا فعال وناجح ويستطيع السير الحسن للقوانين والقرارات اللازمة حيث أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة هو عملية حيوية تتطلب تحليلا وتقييما دقيقا للمعلومات والبيانات المتاحة لاتخاذ قرار صائب وفعال، ويعتبر اتخاذ القرارات المناسبة داخل المؤسسة جزءا أساسيا من عملية الإدارة والقيادة حيث تأثر القرارات على توجه المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها وهناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة منها جمع القرارات وتحليلها بشكل دقيق وموثوق لفهم الوضع الحالي وتوجهات المستقبلية المحتملة مثل الإحصاءات ومؤشرات الرئيسية للأداء لتقييم القرارات المحتملة وأيضا يجب تحديد

أهداف المرجوة من قرار معين وتحديد المعايير المستخدمة لقياس نجاحه، يساعد ذلك في تحديد الخيارات الممكنة وتقييمها بناء على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف كما يجب أيضا وضع بدائل متاحة في حالة فشل المخططات الأولى وفي الأخير يجب على القائد أن يستشير مرؤوسيه قبل وضع أو إصدار أي قرار وذلك لتفادي الوقوع في الخطأ وإضافة أفكار جديدة لم تخطر على باله، ومن أجل التوسع أكثر في موضوعنا قمنا بصياغة الإشكالية التالية.

تتمثل إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

**هل يوجد دور للقيادة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة (ثانوية الشيخ عامر الجديدة بلدية "بريان"-غرداية-)?**

تحت هذه التساؤل المحوري والرئيسي تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول:** هل يوجد دور للنمط الأوتوقراطي على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة "بريان"-غرداية-?

**السؤال الثاني:** هل يوجد دور للنمط الديمقراطي على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة "بريان"-غرداية-?

**السؤال الثالث:** هل يوجد دور للنمط التسيبي على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة "بريان"-غرداية-?

**الفرضيات:**

**الفرضية الرئيسية:**

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة "بريان"-غرداية-?

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة "بريان"-غرداية-?

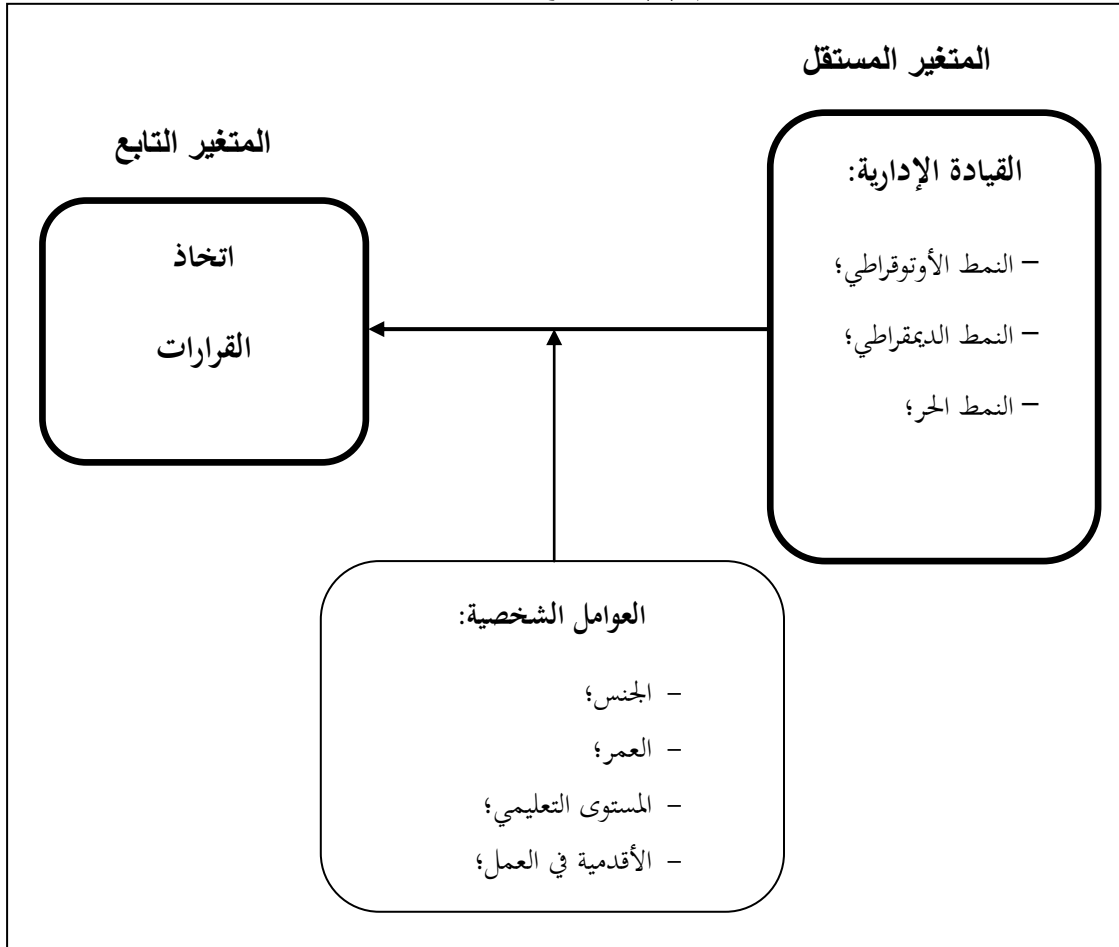
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة "بريان"-غرداية؟

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة "بريان"-غرداية؟

### نموذج الدراسة:

انطلاقاً من الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة، وفي ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها قمنا بوضع نموذج على أساس فكرة بيان دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات بالنسبة لعينة من إداريين في ثانوية الشيخ عامر الجديدة محل الدراسة، وذلك على النحو الذي يبينه الشكل الموالي:

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة



## الفصل الاول

### المنهجي للدراسة

## أهداف الدراسة:

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى إبراز النقاط التالية:

1. تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة القيادة الإدارية واتخاذ القرارات.
2. التعرف على دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات.
3. كيفية استخدام القيادة الإدارية للوصول إلى أحسن قرار.
4. الوقوف على مدى اهتمام الثانوية محل الدراسة بالقيادة الإدارية.
5. تقديم اقتراحات وتوصيات للثانوية محل الدراسة في مجال القيادة الإدارية واتخاذ القرارات.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

### 1. الأهمية العملية:

- ✓ التعرف على واقع القيادة الإدارية في ثانوية الشيخ عامر الجديدة محل الدراسة.
- ✓ التعرف على الأدوات والوسائل التي يمكن أن تستخدمها الثانوية للوصول لأحسن قرارات.

- ✓ يعد البحث مساهمة لجعل الثانوية محل الدراسة تكتسب فلسفة وإستراتيجية القيادة الإدارية كروية وفلسفة لتحسين اتخاذ قراراتها.

### 2. الأهمية العلمية:

هذه الدراسة قد تمثل إضافة متواضعة في مراجع الكلية بالنسبة لموضوع دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب أدت بنا لاختيار معالجة هذا الموضوع ألا وهي:

- الأسباب الشخصية:

✓ طبيعة مجال التخصص الذي ننتمي إليه.

✓ الرغبة الذاتية تجاه الموضوع.

- الأسباب الموضوعية:

✓ حداثة الموضوع محل الدراسة وأهميته.

✓ قابلية الموضوع للبحث والتطوير.

✓ محاولة تقديم دراسة ملمة ببعض الجوانب المتعلقة بموضوع البحث وإضافتها إلى

باقي الدراسات العلمية بالمكتبة الجامعية.

### منهج وأسلوب الدراسة:

إن المنهج المتبع تحدده طبيعة الموضوع الذي نعالجه، ومن أجل الإحاطة والإلمام بأهم جوانبه وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، سنعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة الذي يعتمد كذلك على المنهج الإحصائي، كما سنستعين بالاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة فيما يتعلق بوجهة نظر الإداريين في دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات المقدمة من طرفهم، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS.

### تقسيمات البحث:

بهذه دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى فصلين:

**الفصل الأول:** تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية من خلال التعريف وأهمية وعناصرها وأنماطها ومراحل القيام بها، الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات من خلال مفهوم اتخاذ القرارات وخصائصه وأهميته وأنواعه والأساليب المتبعة في عملية اتخاذ

القرارات وأخيرا تطرقنا لعلاقة الربط النظرية بين أبعاد القيادة الإدارية واتخاذ القرارات، وأخيرا  
تطرنا لدراسات سابقة حول موضوع الدراسة.

**الفصل الثاني:** تم التطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي.

**حدود الدراسة:** تتمثل حدود البحث فيما يلي:

**الحدود البشرية:** وتتمثل في الإداريين في ثانوية الشيخ عامر الجديدة "بريان"-غرداية-.

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة دور القيادة الإدارية بأبعادها (النمط

الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط التسبيبي) في اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ

عامر الجديدة "بريان"-غرداية-.

**الحدود المكانية:** اجري هذا البحث في ثانوية الشيخ عامر الجديدة "بريان"-غرداية-..

2. **الحدود الزمانية:** تم انجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية

2025/2024.

## الفصل الثاني:

### دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات

## تمهيد:

احتل موضوع القيادة الإدارية واتخاذ القرارات جزءا هاما من اهتمامات العلماء والمنظرين في علم الاجتماع وعلم النفس والباحثين الاقتصاديين ونتج عن هذا الاهتمام ظهور العديد من المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة مباشرة بموضوع القيادة اتخاذ القرارات الإدارية، والاتجاهات والنظريات أدى إلى تضارب الأفكار التي تخص الموضوع كل حسب رأيه، ويرتبط موضوع القيادة بعملية اتخاذ القرارات بطريقة تبادلية فالقرارات قد تصدر بعض الأحيان من القيادة باعتبارها جهاز بحد ذاته وقد تتغير أشكال هذا الجهاز نظرا لاتخاذ بعض القرارات والتي هي عملية إدارية مكتملة، كما أن حاجة المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تتمثل في البحث عن أنماط قيادية جديدة تمتاز بالكفاءة والحزم والجدية والنظر الثاقب والبعيد المدى والتخطيط لأهداف التنظيم والاهتمام والحث على اتخاذ القرارات المدروسة مسبقا لكي لا تحدث أخطاء جسيمة تكلف المؤسسة خسائر في جميع الأصعدة.

من خلال ما سبق سوف نقوم في هذا الفصل بالتطرق للمباحث التالية:

1. المبحث الأول: القيادة الإدارية
2. المبحث الثاني: اتخاذ القرارات
3. المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: القيادة الإدارية

إن القيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق فيخلق القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، ويقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفونهم في تحقيق الأهداف، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفاعلية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج، إن تحقيق أهداف المؤسسة لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسين، لذلك تقع مسؤولية رفع أداء المرؤوسين الفردي والجماعي على عاتق القيادة الإداري بشكل رئيسي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤكد الدراسات والبحوث الإدارية أن الاهتمام بأساليب العمل والأداء يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في المنظمة، وهذا يتطلب توافر موارد بشرية مدربة تتصف بأنماط قيادية فعالة تكون لها القدرة على تحمل مسؤولياتها لتحقيق الأهداف التي ترغب المؤسسة بلوغها.

## المطلب الأول: تعريف وأهمية القيادة الإدارية

## أولاً: تعريف القيادة الإدارية

لا يوجد هناك تعريف محدد للقيادة الإدارية بين علماء الإدارة فلكل وجهة نظر حسب مدرسته وحسب توجهه الفكري ومن بين التعاريف نذكر ما يلي:

- يعرف "أنور أرسلان" القيادة الإدارية بأنها: "القدرة على التوجه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة"<sup>1</sup>.

نرى أن هذا التعريف ركز على أن القيادة هي مجموعة من الوظائف المترابطة التي تهدف لتحقيق أهداف المؤسسة.

بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، 2010، ص.13.

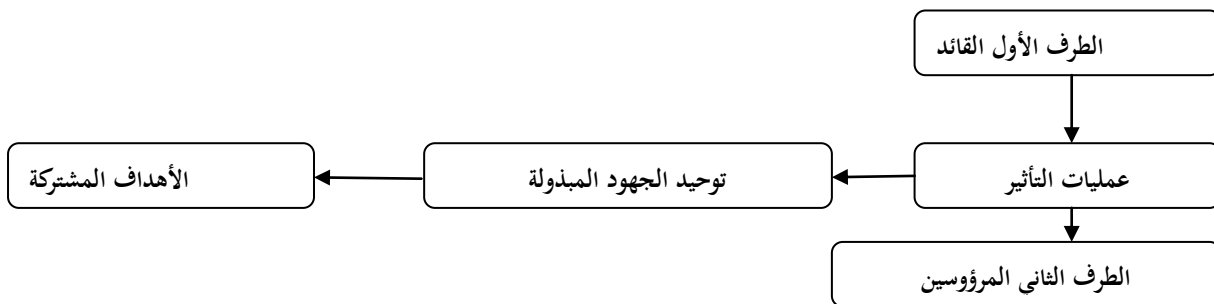
- وعرفها " Hunt et auter " أيضا بأنها: " نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يتطلبها على أحسن وجه"<sup>1</sup>.

- ويرى "Tichy" أن القيادة الإدارية هي: "الكفاءة في إعداد الأفكار والرؤية، للحياة تبعاً للقيم التي تدعم هذه الأفكار وهذه الرؤية، للتأثير في الآخرين لتوجيه السلوك واتخاذ القرارات الصعبة، خاصة في مجال الموارد البشرية"<sup>2</sup>. يمكننا ملاحظة أن هذا الباحث ركز في تعريفه على قدرات ومهارات القائد في ممارسة مهامه وكيفية تأثيره على مرؤوسيه من أجل إنجاز الأعمال على أكمل وجه.

- ويعرفها "عبد الكريم درويش وليلى تكلا" بأنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"<sup>3</sup>.

ولتسهيل فهم عملية القيادة الإدارية نوضحها في الشكل الموالي:

شكل رقم (2): عملية القيادة الإدارية



المصدر: محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد: 34، العدد: 90، العراق، 2011، ص.306.

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص.236.

<sup>2</sup> فيروز شين، نوال شين، دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين دراسة حالة: عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية - طولقة-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد: 23، العدد: 01، 2023، ص.199.

<sup>3</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص.99.



ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف شامل للقيادة الإدارية حيث نرى أنها الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير، والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع، والتنفيذ للخطط الموضوعية واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة، وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة.

### ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

تتمثل أهمية القيادة الإدارية فيما يلي<sup>1</sup>:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة؛

<sup>1</sup> ابتسام سلامة، القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري، ورشة عمل مقدم للملتقى الإداري الخامس - الإبداع والتميز الإداري-، الجمعية السعودية للإدارة، 2007، ص.10.

## المطلب الثاني: مصادر وعناصر القوة الإدارية

## أولاً: مصادر قوة القيادة الإدارية

يعتمد القادة في المؤسسات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة الإدارية نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

1. **السلطة الشرعية:** هي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.
2. **سلطة منح المكافأة:** هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.
3. **القوة القسرية:** أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.
4. **القوة المبنية على الخبرة:** أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوعاً من القوة الفنية على صاحب المشروع تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعاته بهذه الأخيرة.
5. **القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:** تنتج هذه القوة نظراً لمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمراً هاماً وسرياً في بعض الأحيان.
6. **قوة الإعجاب:** ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه توافر الجاذبية في شخصية القائد.

من خلال العناصر السابقة نرى أن قوة القيادة تكمن في صفات القائد التي يمتلكها وقدرته على التأثير في مرؤوسيه حيث تكون هذه الصفات أو المهارات مختلفة من شخص إلى آخر هناك من يعتمد على الترهيب وهناك من يعتمد على الخبرة أو يعتمد على الإغراءات

<sup>1</sup> إبراهيم سامية، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية زيان عاشور الجلفة، المجلد: 04، العدد: 02، 2019/06/01، ص. 563-564.

والتحفيز، الإعجاب بشخصية القائد أي ما يمتلكه من خبرة ومصادر للمعلومات وكيفية توظيف هذه المعلومات.

### ثانياً: عناصر القيادة الإدارية

تحتوي القيادة الإدارية على أنشطة تعني بتوجيه الجهود في أي موقع من النظام الإداري لتحقيق مجموعة من الأهداف وفق أسلوب محدد وقد اختلفت آراء العلماء والباحثين في تحديد هذه العناصر أو الوظائف التي تسمح القياد بالعمل القيادي، نذكرها كما يلي<sup>1</sup>:

1. **التخطيط:** وهو عملية تنظيمية يتم بواسطتها تحديد الأهداف والخطوات التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف فالقائد الناجح هو الذي يضع الخطط الصحيحة والمدروسة للعمل ولا يترك مجالاً للصدفة في عمله وطريق نجاحه.
2. **التنظيم:** وهو عبارة عن تحديد الأنشطة والأدوار اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتوزيعها على الأفراد حسب التخصص والمهارات وقدرات كل فرد مع منح الأفراد السلطة المخولة لبلوغ وإنجاز هذه الأنشطة.
3. **التوجيه:** هو عملية إرشادية لنشاط الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف إذ يحاول القائد في كثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهداف المؤسسة وتشمل هذه العملية عنصرين أساسيين:
- ✓ **الإشراف:** وهو عملية قيادية تنفيذية تساعد على إمداد الأفراد بمعلومات وإيجاد جو يبعث الرضا في محيط العمل.
- ✓ **الاتصال:** وهو العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والبيانات والخبرات بما يحقق أهداف المؤسسة.

4. **اتخاذ القرار:** هو عملية إدارية تسمح بنجاح أو إفشال المؤسسة، أي عملية يتم فيها المفاضلة والاختيار بين عدة بدائل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم، فمحاور العملية الإدارية متداخلة في جميع الوظائف إذ أن عملية التخطيط تتطلب اتخاذ قرارات معينة لتحقيق الأهداف المسطرة وكذلك عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم

<sup>1</sup> زابر نصيرة، تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دفاثر البحوث العلمية، المجلد: 10، العدد: 02، 2022، ص. 787.

لمهامها فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ويحتاج الأفراد في إرشادهم وتوجيههم إلى عملية إشراف مناسبة واتصال دائم بين العمال ورؤسائهم من أجل اتخاذ القرار السليم.

5. الرقابة: يعطي مطابقة العمل المطلوب انجازه على تم فعلا، أي التحقق من أن التنفيذ تم وفق ما هو مقرر في الخطة، فهي وسيلة للتأكد من أن المنظمة تسير نحو أهدافها المسطرة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن القيادة كأى وظيفة من وظائف المؤسسة تقوم على عدة عناصر مترابطة فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها، وتعمل وفق تسلسل واضح ومنظم من بداية التخطيط للمهمة إلى تنظيم معطياتها إلى توجيه المهارات من خلال الإشراف عليها والاتصال بين أفرادها من أجل نقل المعلومات البيانات، وهذا كله من أجل اتخاذ قرارات تكون في صالح الهدف المسطر والوصول إلى غاية المؤسسة، وأخيرا الرقابة على كل ما تم إنجازه مقارنة بما خطط له.

### المطلب الثالث: أنماط ومراحل القيادة الإدارية

#### أولاً: أنماط القيادة الإدارية

من خلال دراسة قام بها كل من " Lippt, Lewin and White " التي توصلوا فيها إلى ثلاث أنماط للقيادة بالمؤسسات وهي<sup>1</sup>:

- 1) القيادة الأوتوقراطية (التسلطية): يتميز هذا الأسلوب بمركزية السلطة المطلقة والقائد يقوم بأعماله من خلال التهديد والإجبار ويستخدم أسلوب الثبات والعقاب للمرؤوسين، حيث لا يفسح القائد المجال للمرؤوسين المشاركة في عملية القيادة وهذا الأسلوب لا يكون القائد متسلطاً على مرؤوسيه وإنما فعال في عملية إقناعهم بما يتوجب عليهم القيام به من أعمال.
- 2) القيادة الديمقراطية: حيث يهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرار، فالقائد الديمقراطي يشارك الفريق السلطة ويأخذ برأيهم، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بقيمته في

<sup>1</sup> ناصر طهار، زراوي فتيحة، القيادة الإدارية ودورها في تبنى إدارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب ، Journal of Economico Growth and Entrepreneurship، المجلد:04، العدد: 07، 2021/10/24، ص.68.

المؤسسة، ويعتبر نمط القيادة الديمقراطي النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، وهو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

(3) **القيادة التسييبية (الحر):** يطلق عليها أيضاً القيادة الترسيبية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويصلح هذا النوع من القيادات للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي، حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية.

### ثانياً: مراحل عملية القيادة الإدارية

تمر العملية القيادية بمرحلتين أساسيتين نذكرها كما يلي:

#### 1. مرحلة بناء التوجيهات الإستراتيجية: يهتم القائد في هذه المرحلة بتوضيح البناء

الإستراتيجي للمنظمة والذي يمثل الأساس في جميع فعاليتها وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

- تحديد الغاية الإستراتيجية (الرسالة)؛
- تجديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة؛
- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل، وتوجيه الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط؛

- تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز؛
- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة المحابية للتوجيهات الإستراتيجية؛
- تشكيل الأسس الموضوعية لبناء وتنمية وتمكين الموارد المشروعة الفاعلة وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز؛

#### 2. مرحلة إدارة السلوك التنظيمي: تتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في

توفير التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة والتقديم والتصحيح لسلوك مختلف عناصر المؤسسة

<sup>1</sup> هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016/2015، ص.29.

وتأكيد جودته وتوافقه مع توجيهاتها وأهدافها الإستراتيجية وتشمل عمليات إدارة السلوك التنظيمي بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية<sup>1</sup>:

- تحديد الاتجاهات العاملة للسلوك المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجيهات الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها الرئيسية؛
- توضيح متطلبات السلوك المستهدف ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد (جماعة العمل) إدراكها والتعامل معها بإيجابية؛
- توجيه السلوك نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل المختلفة؛
- متابعة السلوك الفعلي ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة؛
- تقويم الانجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول ونوعية السلوك ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة؛

<sup>1</sup> عمرو مصطفى الشتيحي، أحمد شعبان عبد الحليم ياسين، واقع القيادة الإدارية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، المجلد: 24، العدد: 24، ص. 86.

## المبحث الثاني: اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرار ركيزة أساسية في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي أو على مستوى الإدارة العليا، إذ أن عملية اتخاذ القرار ترتبط بجميع الوظائف الأساسية الأخرى في المؤسسة مثل التخطيط، الرقابة، الاتصال...، وهذا يشمل جميع المؤسسات الإنتاجية منها أو الخدمية.

## المطلب الأول: تعريف، خصائص وأهمية اتخاذ القرارات

## أولاً: تعريف اتخاذ القرارات

تعددت تعريفات اتخاذ القرارات باختلاف الباحثين سوف نحاول أن نذكر بعض منها كما يلي:

- يرى "حبيب مجدي" أن اتخاذ القرار: "هو عملية تقوم على الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة للفرد في موقف ما بعد دراسة النتائج المترتبة عن كل بديل أو اختيار وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها"<sup>1</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف ينظر لاتخاذ القرار بأنه قرار مدروس لا محلة للصدفة فيه أي أن اختيار البديل يكون بعد دراسة شاملة من كل الجوانب.

- حسب (H. Simon) فإن عملية اتخاذ القرار: "تمثل جوهر العمل الذي يقوم به المسير، وأنها تعد من بين المفاهيم النظرية المستمدة من منطق سيكولوجية الاختيار العقلاني"<sup>2</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على اتخاذ القرار من منظور المسير بحد ذاته أو متخذ القرار وخصائصه ومهاراته في اختيار القرار الأنسب.

- ويعرف اتخاذ القرار بأنه: "اختيار لبديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حبيب مجدي، اتجاهات حديثة في التعليم والتفكير في استراتيجيات مستقبلية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص.140.

<sup>2</sup> عمرو غنيم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية -مدخل تحليلي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص.133.

<sup>3</sup> راجم حسين، أساسيات نظرية -القرارات والرياضيات المالية-، مكتبة اقرأ، الجزائر، 2011، ص.13.

- وعرفت عملية اتخاذ القرار بأنها: "نشاط إنساني مركب، يبدأ من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، أي أن القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة"<sup>1</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على مراحل عملية اتخاذ القرار حيث يرى أن عملية اتخاذ القرار تبدأ بالوعي بوجود مشكلة والشك في وصول إلى حلول لحلها إلى غاية اتخاذ القرار المناسب باختيار الخيار المناسب.

من التعريفات السابقة يمكننا وضع تعريف شامل لعملية اتخاذ القرار حيث أنها عملية فكرية وعلمية يقوم من خلالها متخذ القرار بالمفاضلة بين مجموعة من البدائل من أجل حل مشكل محدد، وذلك بإتباع خطوات معينة للوصول إلى هدف معين.

### ثانية: خصائص اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات لديها مجموعة من الخصائص كأى عملية داخل المؤسسة يمكن ذكرها كما يلي<sup>2</sup>:

- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى؛
- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها؛
- إن أي قرار إداري لابد أن يكون امتدادا من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمؤسسات هي امتداد واستمرار للماضي؛
- إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المؤسسات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية فيها؛
- إنها عملية تتكون من مجموعة من خطوات متتابعة؛

<sup>1</sup> منى عطية خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية - من منظور الخدمة الاجتماعية -، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.90.

<sup>2</sup> أحمد عبد الهادي شبير، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة غزة، فلسطين، 2006، ص.76-77.



- أنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها؛

### ثالث: أهمية اتخاذ القرارات

تتمثل أهمية القرارات الإدارية فيما يلي<sup>1</sup>:

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة في المجال الإداري، ونلاحظ أن عملية التسيير ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج والتخطيط والتسويق؛
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله، التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة حيث يقرر ما يجب عمله ومتى يقوم به وأين يقوم به ومن يقوم به حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات جيدة كلما زادت فعالية الأداء في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير على نجاح المؤسسة أو فشلها.
- إن القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة.
- اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية حيث أنه أساس في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه...

### المطلب الثاني: أنواع، أساليب ومراحل عملية اتخاذ القرارات

#### أولاً: أنواع اتخاذ القرارات

هناك العديد من أنواع القرارات حسب عدة معايير نذكر منها التصنيف الآتي<sup>2</sup>:

#### 1. قرارات من حيث النشاط الإداري: وتصنف إلى:

- أ. قرارات إستراتيجية: تمثل القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف الإستراتيجية والسياسات الاستثمارية طويلة الأجل، والرقابة على الأداء العام للمؤسسة ويحتاج هذا النوع من القرارات إلى معلومات تتعلق بالظروف المستقبلية التي تحيط بالمنظمة والتأكد منها.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص. 34-35.

<sup>2</sup> إسماعيل مناصرة، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم (ALGAL) - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003/2004، ص. 08.

ب. **قرارات تكتيكية:** ويهتم هذا النوع من القرارات بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقييم فعالية أداء الوحدات التنظيمية، ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على فترات مالية متباعدة نسبياً.

ت. **قرارات تشغيلية:** يتم اتخاذ القرارات التشغيلية المرتبطة بتسيير العمليات اليومية في المؤسسة ويمتاز هذا النوع من القرارات بأن المعلومات اللازمة لاتخاذها هي معلومات محددة ومتاحة ضمن المؤسسة نفسها.

ث. **قرارات تخطيطية:** وتتعلق هذه القرارات بخطط التمويل على أنشطة المؤسسة واتجاهاتها من ناحية تخطيط استخداماتها والانتفاع بها من ناحية أخرى.

ج. **قرارات تنفيذية:** وهي قرارات تصدر بالإجراءات والتنظيمات الواجبة لتنفيذ القرارات التخطيطية، وجميع هذه القرارات تهدف إلى تحقيق الهدف المقرر والمحدد في القرارات التخطيطية.

ح. **قرارات رقابية:** وهي القرارات التي تتعلق بتحديد ومعالجة أسباب الانحرافات وتصميمها بالصورة التي تصب في صالح المؤسسة.

2. **قرارات من حيث الوظائف الأساسية في المؤسسة:** وتصنف كما يلي<sup>1</sup>:

أ. **قرارات تتعلق بالعنصر البشري:** تتضمن كل القرارات التي تتعلق بمصادر الحصول على الموظفين وكيفية الاختيار بينهم وطرق تدريبهم، وأسس دفع الأجور والحوافز، الترقية... الخ.

ب. **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:** تخص كل الأهداف المسطرة والمزمع تحقيقها والإجراءات الواجبة إتباعها وكيفية اختيار المديرين وكيفية توجيههم إلى المصالح المختلفة.

ت. **قرارات تتعلق بالإنتاج:** تخص القرارات التي لها صلة بالمصنع من خلال موقعه وآلاته ومراحل الإنتاج في الورشات وكيفية التخزين والحصول على الموارد الأولية وطرق دفع أجور العمال.

ث. **قرارات تتعلق بالتحويل:** القرارات التي تخص طرق التحويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها وحجم رأس المال.

<sup>1</sup> أحمد عليان الرشيد، أهمية ودور نظم المعلومات في صحة اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على إدارة شؤون أعضاء هيئتي التدريس والتدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت-، المجلة العلمية للبحوث والدراسة التجارية، المجلد، 37، العدد: 01، 2023، ص. 657.

ج. **قرارات متعلقة بالتسويق:** هي القرارات التي تتعلق بسلعة وحدة، ومنها تختص بنوعية السلعة ومواصفاتها وطريقة تسويقها في مختلف الأسواق التي تتعامل معها وكيفية الإعلان عنها.

### 3. من حيث هيكل المشكل: وتصنف كالآتي<sup>1</sup>:

- أ. **قرارات مبرمجة:** تتخذ هذه القرارات في إطار النشاط اليومي لحل المشكلات اليومية التي لا يحتاج متخذي القرار فيها إلى جهد كبير وتفكير طويل مثل: إصدار قرار الترقية بالأقدمية.
- ب. **قرارات غير مبرمجة:** تمتاز بعدم التكرار وتهتم بالمشكلات المعقدة التي تفرض على متخذها جمع المعلومات الدقيقة والقيام بدراسات، وذلك من أجل اتخاذ القرارات مثل: القرارات الصادرة بإنشاء فرع لوحدة ما.

### ثانيا: أساليب اتخاذ القرارات

تنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى قسمين رئيسيين سوف نحاول التفصيل فيهما في هذا العنصر كما يلي:

#### 1. الأساليب الكمية:

تعددت المداخل الكمية والرياضية لتطوير المهارة الإدارية في اتخاذ القرارات حيث يوجد العديد من الأساليب الرياضية يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات ومن أهم الأدوات الكمية الأكثر انتشارا نذكر<sup>2</sup>:

➤ **الاحتمالات:** تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما، وقيمة الاحتمال تبدأ بصفر إذا كان الاحتمال معدوماً، وتساوي الواحد إذا كان حدوثه مؤكداً.

<sup>1</sup> محمد سليم عبد الرحمن الشويات، ياسر عيسى المومني، قدرى سليمان الشكري، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات -دراسة ميدانية على جامعتي اليرموك وعلجون الوطنية، مجلة دفاتر بواذكس، العدد: 06، سبتمبر 2016، ص. 194.

<sup>2</sup> بيالة سميرة، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة -دراسة حالة وحدة إنتاج الدهن بوادي السمار-، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص. 143.

- **بحوث العمليات:** تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية، وهي تمكن رجال الإدارة من اتخاذ القرارات على أفضل وجه إذ تعطي وصفا دقيقا للمشكلة والعوامل المؤثرة والمتداخلة فيها، وتحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول كما تحدد بدقة البدائل المقترحة واختيار أفضلها.
- **البرمجة الخطية:** وهي مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية التي تعتمد على التفكير المنطقي المسبق والأهداف إلى حل المشكلات.
- **المحاكاة:** هي تقنية تستخدم للتعامل مع المسائل المعقدة لتخصيص الموارد التي لا يمكن حلها بدقة بالتحليل الرياضي، وتشمل هذه التقنية على إنشاء تاريخ حياة نموذجي لنظام يمثل المسألة الفعلية وقواعد التشغيل، ويتيح التنفيذ المتكرر لتقليد المواقف.
- 2. **الأساليب النظرية:** وتنقسم إلى<sup>1</sup>:
- **الحكم الشخصي والحدس:** إن هذا الأسلوب قد يعتمد على الفطرة أو على الخبرة، وسواء اعتمد على هذا أو ذاك فقد ساد في الماضي، ولا يزال يحظى بالقبول في ظروف معينة، ويعود الارتياح من هذا الأسلوب إلى اعتماده على إجراءات واضحة ودقيقة في جمع المعلومات وتصنيفها، وهذا ما جعله يشكل أضرارا جسيمة خصوصا في القرارات الهامة والجديدة والمعقدة، إن الحكم الشخصي على علاقة كبيرة بالتدريب والخبرات فالتجارب تساعد الأشخاص على معرفة الطرق التي يمارسوا فيها الحكم الشخصي بالحدس الذي بدوره له قواعده في الاستخدام فمن خلال توفير الخبرة الجيدة والبيئة الملائمة التي يمكن استخدام الحدس بطريقة فعالة أثناء عملية اتخاذ القرارات.
- **الحقائق:** تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين توفرها فغن هذه القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.
- **التجربة:** تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات وخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة، إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> بيالة سميرة، مرجع سابق، ص. 144.

➤ **الآراء:** يعتمد الكثير من المديرين في اتخاذ القرارات على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يشابهه وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج المناسب منها، ويعتبر أسلوب أفضل من الفردي لأنه ديمقراطي ومبني على المشاركة.

### ثالثاً: مراحل عملية اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من المراحل من أجل حصر جميع البدائل واختيار البديل الأمثل منها والوصول إلى أهداف المؤسسة المسطرة، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

#### 1. المرحلة التحضيرية:

تتألف هذه المرحلة من مجموعة من العمليات المترتبة زمنياً وهي التالية<sup>1</sup>:

- أ. **إدراك المشكل:** تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها، أي وجود تقارب بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي، وأن الحل هو أن يقوم الرجل الإداري بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتفسير الحالة القائمة أو الحالة المرغوب فيها.
- ب. **تحديد الأهداف:** إن حل المشكلات يتطلب أن يقوم المدير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتفسير الحالة القائمة أو تفسير الحالة المرغوب فيها، أي يجب علينا تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرارات المناسب لتحقيقها.
- ت. **فهم المشكل:** واكتشاف طبيعتها وارتباطها مع جوانب إدارية أخرى غالباً ما تكون المشكلات الإدارية في شكل ما يلي:
  - ✓ مشاكل روتينية: تتناول مسائل يومية تذكر باستمرار مثل دوام العاملين.
  - ✓ مشاكل حيوية: ويكون نطاق أثارها أوسع من المشكلات الروتينية.
  - ✓ مشاكل طارئة: وتحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.

<sup>1</sup> كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص. 31.

## 2. المرحلة التطويرية:

تمر هذه المرحلة من خطوتين هما<sup>1</sup>:

أ. **تحديد البدائل:** وهي الحلول أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة وعلى الرجل الإداري القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمداً على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين.

ب. **تحقيق البدائل:** وهذا يتطلب دراسة وافية لكل بديل، وتتضمن تحديد النتائج المترتبة على كل بديل، وتكلفة كل بديل، وبذلك يقوم الرجل الإداري بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض.

3. المرحلة النهائية: وتآلف مما يلي<sup>2</sup>:

أ. **الاختيار:** يقع الاختيار على البديل المناسب من وجهة نظر الرجل الإداري، وذلك بعد القيام بالخطوات السابقة والاسترشاد بما يلي:

- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة على ذلك؛
- اختيار البدائل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد والسرعة المطلوبة والوقت المناسب؛
- واقعية البديل وإمكانية تنفيذه استناداً للموارد المتاحة خاصة البشرية التي تعمل على تنفيذه؛

ب. **تنفيذ القرار:** وتعد هذه المرحلة تابعة للسابقة، رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ يأتي لجعل القرار وضعي وملموس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار، وهذا يتطلب دوراً مهماً من الرجل الإداري (المدير) لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين.

<sup>1</sup> كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص. 31.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص. 32.

ت. المتابعة والملاحظة والمراقبة: وهذه الخطوة تتطلب من المدير متابعة تنفيذ القرار عن طريق التوجيه الذي يمارسه على مرؤوسيه المنفذين، وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ، وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الاتصال الإرشاد، وبذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار، ويستخلص العبر لتطوير الحلول في المستقبل.

### المطلب الثالث: علاقة الأنماط القيادية باتخاذ القرار

من أجل معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية وعملية اتخاذ القرارات على أرض الواقع يجب أن ندرسها أولاً من الناحية النظرية من مصادر مختلفة ومحاولة إسقاطها على أرض الواقع، وهذا ما سنحاول الوصول إليه في هذا المطلب كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: علاقة النمط الأوتوقراطي (التسلطي) بعملية اتخاذ القرار

تركز الإدارة العملية اهتماماً على الإنتاج دون العاملين ولم تقم أي وزن للدوافع النفسية أو الاجتماعية وقد انعكس ذلك على أنماط القيادة، فهناك النمط الديكتاتوري أو التسلطي والذي يأخذ أشكالاً مختلفة في تعامله، فإما أن يأخذ الشكل المستبد حيث يتخذ القائد كل القرارات ويعتمد على الحوافز السلبية أو يتخذ شكل القيادة التسلطية الصالحة الذي يعتمد على الحوافز الإيجابية، وأخيراً قد يأخذ شكل قيادة تسلطية مرنة، وهذا النوع من القيادة يتميز بتركز السلطة في يد القائد الذي يصدر الأوامر التي يجب أن تطاع ويحدد سياسته للجماعة دون أدنى مشاورة من الجماعة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال.

#### ثانياً: علاقة النمط الديمقراطي باتخاذ القرارات

ظهر النمط الديمقراطي للتأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية والاجتماعية للتابعين، ولقد ساهم علماء الإدارة والنفوس والاجتماع في وضع ركائز النمط الديمقراطي حيث يركز على ثلاثة أسس هي:

<sup>1</sup> بن سالم حسين، زرقط بولراح ، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار -دراسة تحليلية-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد: 02، العدد: 15، 2021/02/27، ص.24.

1. إقامة العلاقات الإنسانية.
2. المشاركة في اتخاذ القرارات.
3. الولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد معين.

والقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم وحبهم فيلتقوا حوله ويدعمونه.

### ثالثاً: علاقة النمط التسيبي باتخاذ القرارات

حيث يكون فيه مركز اتخاذ القرار للجماعة أو بواسطة الأفراد المتفوقين، فالقائد لا يؤدي العمل فهو يخير الجماعة بما هو مطلوب منها ثم يترك الأعضاء يفعلون ما يشاءون ولا يتدخل في شيء سوى التوجيه أو الأوامر، وتترك حرية التصرف في الأمور للمرؤوسين بحرية تامة وعلى هواهم كما يترك لهم حرية اتخاذ القرارات مع أقل فرد من مشاركة القائد لهم في مجالات (المشاركة- التنفيذ- التشجيع- النقد)، هذا الأسلوب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل وعلى القائد ذاته ومن هذه السلبيات نجد<sup>1</sup>:

- الآراء التي تصل إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة؛

- قلة الاحترام للقائد وارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة؛
- إجبار المرؤوسين بقبول الكسل نتيجة لنقص الرقابة والتعليمات والتوجيهات؛

<sup>1</sup> بن سالم حسين، زرقط بولرباح، مرجع سابق، ص. 26.



## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو المجلات أو في الكتب أو في البحوث والمخطوطات أو الرسائل أو في الأطروحات الجامعية شرط أن يكون للدراسة هدف وموضوع ونتائج بالأخص فرضيات البحث والعينة والأدوات لتصبح الدراسة أكثر تفصيلا ودقة ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة أو أن تكون متشابهة وفيها يدرس الباحث الجانب الذي يتناول الدراسة، وهناك العديد من الدراسات التي تتعلق بعنوان بحثنا سنحاول أن نذكر البعض منها المحلية والأجنبية ، ومحاولة التعليق عليها كما يلي:

## المطلب الأول: الدراسات العربية

## 1. دراسة (كفاية أبو عيدة سنة 2005) بعنوان: "الأنماط القيادية في الجامعات

الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين":

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات (مدة الخدمة، مكان العمل، العمر) على تصور وتقدير أعضاء هيئة التدريس لإجاباتهم، من أجل ذلك أعدت الباحثة استبانة بلغ عدد عينتها 178 عضو هيئة تدريس بنسبة (18.7%) من المجتمع المدروس، وقد خلصت الدراسة إلى أن الأنماط السائدة اتبعت ترتيبا تنازليا، الديمقراطي ثم الحر ثم الأوتوقراطي، كما خلصت إلى وجود فروق دالة إحصائية في تصور المبحوثين بالنسبة للنمط الديمقراطي يعزى لمتغير العمر، ووجود تأثير لمتغير الخبرة على نمط القيادة في تصور المبحوثين، إضافة إلى وجود انعكاسات إيجابية للنمط الديمقراطي على تفعيل الأداء من جهة وانعكاس سلبي للنمط الأوتوقراطي والحر على تفعيل الأداء.

## 2. دراسة (بونخلة فريد سنة 2006/2007) بعنوان: "تأثير القيادة على عملية اتخاذ

القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع -فرمال- بمدينة عنابة".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على واقع القيادة ومدى تأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي؛

- تخيل الدور القيادي في مؤسساتنا وتكوين نماذج قيادية قادرة على التنافس مع العالم الغربي والتفوق عليه سواء في عملية التسيير أو الابتكار والتجديد؛ وتمثلت عينتها في عمال مصنع صيدال فرع فرمال واستخدمت أداة الاستمارة لجمع البيانات وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- من خلال البيانات المستقاة اتضح انه يوجد بعدان أساسيان للقيادة الإدارية وهما:
  - ✓ النمط القيادي الأوتوقراطي المهتم بالعمل.
  - ✓ النمط القيادي الديمقراطي المهتم بالعمل.

- وفي ظل سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيح في اتخاذ القرارات وهذا يرجع إلى سلطة اتخاذ القرارات المركزية كما أن القائد لا يشترك مع مرؤوسيه في عملية صنع القرارات.

- النمط السائد في المؤسسة مجال الدراسة يكون الموقف وهذا ما استنتج من خلال المعطيات الميدانية والمقابلات التي أجروها الباحثين.

3. دراسة (علي عباس سنة 2012) بعنوان: "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير -دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء الوطنية الأردنية-"، جامعة الشرق الأوسط، الأردن:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن أكثر أنماط القيادة الإدارية قدرة على صنع القرار ثم تنفيذه في منظمات الأعمال؛

- معرفة الفروقات بين الأدوار التي يؤديها المدراء على اختلاف أنماطهم القيادية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم؛

- التعرف على مدى المقاومة التي يبديها الأفراد العاملون للقرار كتعبير عن رضاهم عنه؛

- التوصل إلى مجموعة من الأفكار التي تساهم في معالجة هذه المشكلة في منظمات الأعمال؛

وتمثلت عينة الدراسة في جميع العاملين الذي مضى على خدمتهم في الشركة أقدمية 5 سنوات فأكثر حيث بلغ عددهم 852 موظفا واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والتطبيقي وكان من أبرز نتائجها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية اتخاذ القرار وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان له تأثير سلبي.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

#### 1. Chien-Wen Tsai.(2009), Leadership style and Employees Job satisfaction in international tourist hotels.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصا في إدارة الفنادق، تهتم هذه الدراسة بالعلاقة بين نمط القيادة الإدارية (Considerations) تفهم واعتبار مشاعر الآخرين (Construction)، المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية.

حيث تم توزيع 500 إستبانة على الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية بغية جمع البيانات استرجع منها 60%، وقد خلصت الدراسة إلى أن الموظفين يكونون أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد مرؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم عنه مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين، كما خلصت الدراسة أيضا إلى عدم وجود اختلافات في رؤية المبحوثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر على مقدار الراتب، واتضح أنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم، إضافة إلى وجود فروق في إجابات المبحوثين تبعا لمتغير التعليم والخبرة المهنية.

#### 2. Omotola, Oluwafemi (2012): An investigations inot Decision Making Styles practices and preferences of human resource managers in the Banking Industry in Southwestern Nigeria.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط اتخاذ القرار لمديري الموارد البشرية في القطاع المصرفي في جنوب نيجيريا، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على 500 مدير، وأستخدم الباحث استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج عن

وجود اختلاف كبير بين تفضيلات أنماط اتخاذ القرارات والممارسات بين مديري الموارد البشرية في جنوب نيجيريا.

### 3. Nichodemus Obioma ejimabo,(2015) ,The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activies.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح اتخاذ القرار بين القادة التنظيميين والمديرين في ممارسات المنظمات، والتركيز على تحديد العوامل المؤثرة في نجاح اتخاذ القرار، فحصت هذه الدراسة أيضا تأثير اتخاذ القرار في القيادة التنظيمية والأنشطة الإدارية التي تؤثر على الإبداع والنمو والفعالية وإنجازات الهدف في المنظمات الحالية، وفهم كيفية توصيل القادة إلى خياراتهم في عملية صنع القرار القيادي، وتمثلت عينة الدراسة في 400 مدير تنفيذي وعمال سابقين وحاليين واستخدمت أدوات مقابلة واستطلاعات المنظمة وفق منهج الأنثوغرافي النوعي النقدي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج حول الحاجة الماسة من أجل التغيير والتحسين في صنع القرار بين المديرين التنفيذيين التنظيميين مع استيعاب التكنولوجيا، النوع والعولمة والسياسة وفعالية القيادة، صنع القرار هو الأكثر ديناميكية وتحديا واستمرارية في مفهوم كل منظمة، القادة والمديرين من جميع المستويات يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار المصلحة العامة للأشخاص الذي هو في خدمة قراراتهم مع تشجيع الفعالية.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والتعرف على ثلاث مباحث، فالمبحث الأول الذي تضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية وهذا من خلال تعريف وأهمية القيادة الإدارية، وكذلك مصادرها وعناصرها، وأخيرا أنماط القيادة الإدارية المتمثلة في النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر، والمراحل التي تمر بها القيادة الإدارية.

أما فيما يخص المبحث الثاني فقد خصصناه للإطار النظري الخاص باتخاذ القرارات بذكرنا لتعريفه وخصائص وأهميته في المطلب الأول، أما المطلب الثاني تتناول أنواع وأساليب ومراحل عملية اتخاذ القرارات، أما في المطلب الأخير حاولنا الربط بين متغيرات الدراسة في علاقة نظرية من خلال معرفة علاقة النمط الأوتوقراطي باتخاذ القرارات، النمط الديمقراطي باتخاذ القرارات، وأخيرا النمط التسيبي باتخاذ القرارات.

أما المبحث الثالث فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا العربية والأجنبية منها، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات المتمثلة في الهدف من الدراسة، عينة الدراسة والنتائج المتوصل إليها، ومن ثم محاولة المناقشة والتعليق على هذه الدراسات وأوجه التشابه بينها وبين الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث التطبيقي:

دراسة حالة في مؤسسة تربوية

### تمهيد:

يمثل هذا الفصل تكملة لما تم طرحه نظريا في الفصل السابق وهو ما نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة، وقصد إظهار التقارب أو إسقاط واقع الدراسة الميدانية من خلال الجانب النظري، تم اختيار دراسة الحالة في المؤسسة التربوية وذلك بغية التعرف على دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية.

لهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: تقديم عام لثانوية الشيخ عامر الجديدة؛
- المبحث الثاني: منهجية وأدوات البحث؛
- المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة؛

## المبحث الأول: تقديم عام لثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-

المطلب الأول: بطاقة تقنية لثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-

### أولاً: تعريف المؤسسة

الثانوية هي المؤسسة التي تستقبل التلاميذ الذين أنهوا دراستهم بمرحلة التعليم المتوسط لتحضيرهم للالتحاق بالتعليم العالي أو التكوين المهني أو عالم الشغل، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتختص بالتربية والتعليم، ونحن قمنا بدراسة حالة في ثانوية الشيخ عامر الجديد ببيريان، تم إنشاؤها في أوت سنة 2020، في حي الشيخ عامر ببيريان وهو الاسم الذي أطلق عليها ولم يتم تسميتها إلى حد الآن، تبعد عن ولاية غرداية بـ 46 كلم، بمساحة تقدر بـ 15000.00م<sup>2</sup>، حيث أنها تعمل بنظام النصف داخلي.

### ثانياً: المرافق والوسائل

سوف نوضح المرافق والوسائل في الجدول الموالي:

جدول رقم (1): يوضح المرافق والوسائل في الثانوية

| عدد حجرات الدراسة | عدد المختبرات العلمية | عدد قاعات الخاصة بالتعليم التقني | عدد مختبرات الإعلام الآلي | المدرج       | قاعة الأساتذة | قاعة الاجتماعات | قاعة العلاج          | وحدة كشف ومتابعة  | المكتبة     |
|-------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------|---------------|-----------------|----------------------|-------------------|-------------|
| 14                | 04                    | 00                               | 01                        | 01           | 01            | 00              | 00                   | 00                | 01          |
| قاعة المطالعة     | عدد العناوين          | عدد النسخ                        | هل هي مفتوحة ومستغلة      | حالة التدفئة | المكيفات      | قاعات الرياضة   | ملعب نوع العشب صناعي | مضمار سباق السرعة | عدد المخازن |



|             |                   |                      |             |              |                      |                      |                           |                             |                         |
|-------------|-------------------|----------------------|-------------|--------------|----------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 01          |                   |                      | نعم         | ت.مركزية     | 60                   | 01                   | 01                        | 00                          | 02                      |
| عدد المطاعم | طاققتها الإجمالية | عدد المكاتب الإدارية | دورة المياه | قاعة الأرشيف | عدد السكنات الوظيفية | عدد السكنات المشغولة | المشغولة من ذوي الحق فيها | المشغولة من متقاعدو التربية | المشغولة من خارج القطاع |
| 01          | 200               | 09                   | 04          | 00           | 07                   | 04                   | 04                        | 00                          | 00                      |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

### المبحث الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة

بعد التعرف على تقديم عام لثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-، سيتم في هذا المبحث عرض مفصل للمنهجية المتبعة والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة من حيث منهج الدراسة، أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي للعينة، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

يمكن توضيح منهج الدراسة ومجتمع الدراسة كما يلي:

##### أولاً: منهج الدراسة

يمكن اعتبار منهج الدراسة بأنه الطريقة التي يتم تتبعها للوصول في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم والمستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يهتم بكيفية إجراء البحوث العلمية، وبما أن الهدف من الدراسة هو الوصول إلى معرفة دقيقة حول دور القيادة الإدارية اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة - غرداية-، فهذا يتوافق مع المنهج التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات، وذلك من أجل تفسيرها.

##### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ويمكن توضيح كل من مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

1) **مجتمع الدراسة:** هو مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في البحث، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من عمال إدارة ثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-.

2) **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية المتمثلة في (مدير الثانوية، المقتصد، الناظر، مستشار التربية، مستشار التوجيه) حيث تم توزيع ( 05) استبانة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (05) استبانة بنسبة 100 %، وهو العدد الخاضع للدراسة.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

نظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، فقد تم الاعتماد على عدة أنواع من أدوات جمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض، وهي: الاستبيان، الملاحظة.

#### - الاستبيان:

يمثل الاستبيان قائمة من الأسئلة المعدة بدقة ويتم إرسالها إلى عدد من أفراد المجتمع الذين يمثلون عينة الدراسة، وبالتالي يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات، وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملأها المجيب نفسه<sup>1</sup>.

ولقد تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ويحتوي الاستبيان في شكله النهائي على ثلاث أقسام هي:

1. **التمهيد:** والذي يهدف إلى التعريف بموضوع الطالب ونوع المذكرة وغيرها من المعلومات، والتي تشجع أفراد عينة البحث على المشاركة في الإجابة عن الأسئلة مع توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان والتأكيد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

<sup>1</sup> حدة متلف، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر دراسة ميدانية بوكالات السياحة في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016/2015، ص 290.

2. المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال أربعة متغيرات هي: ( الجنس، العمر، الدورات التدريبية، الأقدمية في العمل).

3. المحور الثاني: ويتعلق بمتغيرات الدراسة:

- أ - أولاً: خاص بالمتغير المستقل والذي يتمثل في " أبعاد القيادة الإدارية"، ويتضمن ( 13 ) عبارة تهدف للتعرف على واقع القيادة الإدارية في ثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-، موزعة على أبعاده التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كما يلي:
- القيادة الأوتوقراطية: وتم تقسيم العبارات من (1-5)؛
  - القيادة الديمقراطية: وتم تقسيم العبارات من (1-5)؛
  - القيادة الحرة (المتساهلة): وتم تقسيم العبارات من (1-3)؛

وقد تم اختيار هذه العبارات بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

- ب - ثانياً: خصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في "اتخاذ القرارات" وقد قيس من خلال (10) عبارة وتهدف إلى التعرف على واقع اتخاذ القرارات في فندق "ثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-<sup>1</sup>.

وقد تم اختيار عبارات هذا المتغير بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (١) الخاص باستبيان الدراسة.

#### رابعاً - اختيار مقياس الاستبيان

استعمل الطلبة مقياس ليكارت Likert الخماسي، بإعطاء وزن لكل عبارة، وقد تم ترجمة الاستجابات على النحو التالي:

جدول رقم (2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

| التصنيف | غير موافق تماماً | غير موافق | موافق | موافق نوعاً ما | موافق | موافق تماماً |
|---------|------------------|-----------|-------|----------------|-------|--------------|
| الدرجة  | 1                | 2         | 3     | 4              | 5     |              |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يجب استخراج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:  
**طول الفئة:** يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكارت Likert، والذي يعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد درجات المقياس}}$$

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة، أي  $5 - 1 = 4$ ، ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{4}{5} = 0.80$$

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (3): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

| الفئات           | الدرجة           | دلالاتها  |
|------------------|------------------|-----------|
| من 1 إلى 1.80    | غير موافق تماماً | ضعيف جداً |
| من 1.81 إلى 2.60 | غير موافق        | ضعيف      |
| من 2.61 إلى 3.40 | موافق نوعاً ما   | متوسط     |
| من 3.41 إلى 4.20 | موافق            | جيد       |
| من 4.21 إلى 5    | موافق تماماً     | جيد جداً  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert scale)

## المطلب الثاني: صدق أداة البحث وثباتها

بعدما تمت صياغة الاستبانة في شكلها الأولي لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات.

### أولاً: صدق أداة البحث

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال لصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق البنائي لمحاورة.

### 1. الصدق الظاهري

للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين للاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من درجة سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شموله لموضوع الدراسة، وفي ضوء آراء السادة المحكمين، تم إعادة صياغة بعض العبارات غير الواضحة وإضافة عبارات أخرى ليأخذ الاستبيان شكله النهائي المتكون من 23 عبارة.

### ثانياً: ثبات الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

#### أ - ثبات الأداة:

لقياس مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبانة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين، وفيما يلي نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(4): قيم معامل الثبات لمحاور الدراسة

| المحور               | عدد العبارات | قيمة معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------|--------------|-------------------------|
| القيادة الأوتوقراطية | 05           | 0.711                   |
| القيادة الديمقراطية  | 05           | 0.750                   |
| القيادة الحرة        | 03           | 0.837                   |
| اتخاذ القرارات       | 10           | 0.840                   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد ومتغيرات الدراسة يتراوح ما بين (0.711 إلى 0.840) ، وهي قيم ثبات مرتفعة وتتجاوز النسبة المعيارية المقبولة (0.60)<sup>(1)</sup> وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

#### ب - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V21)، حيث تم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.

<sup>(1)</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص. 300.

3. **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فكرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلاً.
4. **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الإعتدالية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
5. **اختبار معامل الالتواء والتفلطح:** لتحديد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
6. **الانحدار الخطي البسيط:** وذلك لاختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية على المتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرارات.
7. **تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:** لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.
- اختبار Independent Simple T-TEST العينات المستقلة:** لاختبار الفرق بين متوسطي عینتين مستقلتين.

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج

يتضمن هذا المبحث وصفا للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للبحث، وفي الأخير سنقوم بإختبار الفرضيات التي تبنيها في هذا البحث وتفسيرها.

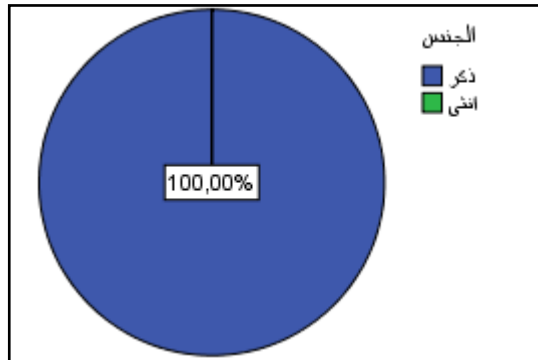
**المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة**

سيتم في هذا المطلب وصف البيانات العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، الدورات التدريبية، الأقدمية في العمل، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وقد كانت النتائج كالتالي:

**1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :** فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (3): ترتيب أفراد العينة وفقا للجنس

جدول 5 توزيع أفراد العينة وفقا للجنس



| الجنس   | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---------|-----------|--------------------|
| ذكر     | 05        | 100                |
| أنثى    | 00        | 00                 |
| المجموع | 05        | 100                |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يتبين من الجدول رقم ( 04 ) والشكل رقم ( 1 ) أن عدد الذكور بلغ 05 فرد، أي ما نسبته 100%.

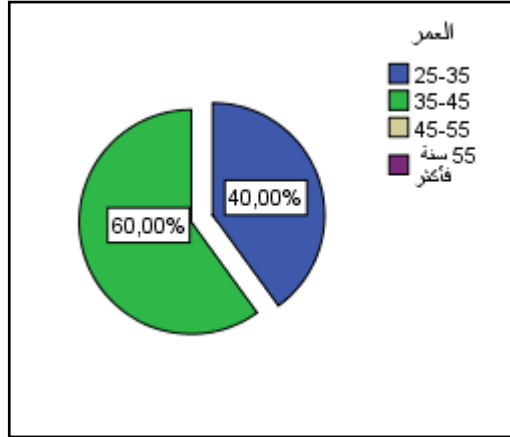


## 2. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة

حسب متغير العمر:

الشكل رقم (4): ترتيب أفراد العينة وفقاً للعمر

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر



| العمر      | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| 35-25      | 02        | 40             |
| 45-35      | 03        | 60             |
| 55-45      | 00        | 00             |
| 55 فما فوق | 00        | 00             |
| المجموع    | 05        | 100            |

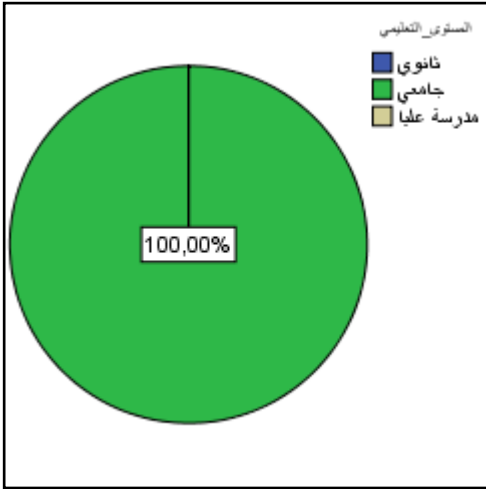
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يتبين من الجدول رقم ( 05 ) والشكل رقم(02) أن أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في المجال (من 35 إلى 45 سنة) بنسبة 60%، ثم تليه الفئة العمرية في المجال ( 25 إلى 35 سنة) بنسبة 40% ، الفئات الأخرى فكانت منعدمة.

وهذا ما يشير إلى أن العمل في الثانوية تكتسحه الطاقات الشابة القادرة على إنتاجية أفضل وجودة أكبر.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي الشكل رقم (5): ترتيب أفراد العينة وفق المستوى التعليمي



| المستوى التعليمي | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|------------------|-----------|--------------------|
| ثانوي            | 00        | 00                 |
| جامعي            | 05        | 100                |
| مدرسة عليا       | 00        | 00                 |
| المجموع          | 05        | 100                |

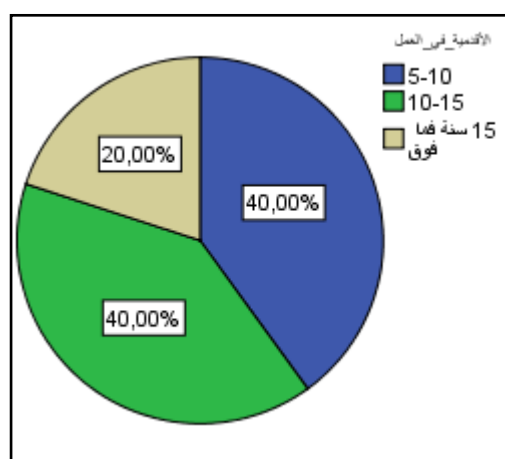
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يتبين من الجدول رقم ( 06 ) والشكل رقم ( 03 ) أن أغلبية أفراد مستواهم التعليمي بنسبة 100% جامعي وهذا نظرا لشروط الوظيفة.

#### 4. توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب

أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل:

جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة وفق الاقدمية في العمل شكل رقم (6): ترتيب أفراد العينة وفق الاقدمية في العمل



| الاقدمية في العمل | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|-------------------|-----------|--------------------|
| من 5 إلى 10 سنوات | 02        | 40                 |
| من 10 إلى 15 سنة  | 02        | 40                 |
| 15 سنة فما فوق    | 01        | 20                 |
| المجموع           | 05        | 100                |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يتبين من الجدول رقم (07) والشكل رقم (04) أن أفراد الدراسة أقدميتهم في العمل من 5 إلى 10 سنوات و في المجال من 10 إلى 15 سنة بالتساوي نسبته 40%، ونسبة أكثر من 15 سنة 20%.

### المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي

#### أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل القيام بتحليل محاور الاستبيان فإننا سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح

(Skewness et Kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-1,1) و Kurtosis محصور بين (-3,3)، ودراسات أخرى تقول أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-3,3) و Kurtosis محصور بين (-7,7) ونحن سوف نأخذ بالدراسة الثانية:

جدول رقم (9): نتائج معامل الالتواء والتفطح SKewness et Kurtosis

| البعد                | معامل الالتواء<br>SKewness | معامل التفطح<br>Kurtosis | Statistique | Erreur std  |
|----------------------|----------------------------|--------------------------|-------------|-------------|
|                      | Erreur std                 | Statistique              | Erreur std  | Statistique |
| القيادة الأوتوقراطية | 0.913                      | 0.000                    | 2.000       | 2.000       |
| القيادة الديمقراطية  | 0.913                      | 0.541                    | -1.488      | 2.000       |
| القيادة الحرة        | 0.913                      | -0.236                   | -1.963      | 2.000       |
| اتخاذ القرارات       | 0.913                      | 0.839                    | -0.411      | 2.000       |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

- أ - القيادة الأوتوقراطية : من خلال النتائج الموضحة في الجدول ( 08 ) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان ( 0.000 ) أي مقبول، أما معامل التفلطح فقد كانت قيمته ( 2.000 ) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد القيادة الأوتوقراطية يتبع التوزيع الطبيعي.
- ب - القيادة الديمقراطية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول ( 08 ) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان ( 0.541 ) أي مقبول، أما معامل التفلطح فقد كانت قيمته ( -1.488 ) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد القيادة الديمقراطية يتبع التوزيع الطبيعي.
- ت - القيادة الحرة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول ( 08 ) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان ( -0.236 ) أي مقبول، أما معامل التفلطح فقد كانت قيمته ( - 1.963 ) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد القيادة الحرة يتبع التوزيع الطبيعي.
- ث - اتخاذ القرارات: من خلال النتائج الموضحة في الجدول ( 08 ) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان ( 0.839 ) أي مقبول، أما معامل التفلطح فقد كانت قيمته ( -0.411 ) كذلك مقبول وهذا يعني أن متغير اتخاذ القرارات يتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال ما تم التوصل إليه سابقا يتضح أن جميع بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا، ويعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

#### ثانيا: تحليل محاور الإستبيان

السؤال الأول: ما مستوى القيادة الأوتوقراطية في ثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث القيادة الأوتوقراطية حسب عينة البحث

| الرقم                                    | العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم        | الترتيب |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1.                                       | يضع القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها بشكل منفرد. | 4.60            | 0.548             | موافق<br>تماما | 2       |
| 2.                                       | يحتكر القائد جميع السلطات لنفسه.                               | 4.60            | 0.548             | موافق<br>تماما | 1       |
| 3.                                       | يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.               | 4.20            | 0.447             | موافق          | 5       |
| 4.                                       | يعطي القائد التعليمات والأوامر لأجل تنفيذها دون مناقشتها.      | 4.20            | 0.447             | موافق          | 4       |
| 5.                                       | ما يقوله هو الأنسب دائما.                                      | 4.40            | 1.140             | موافق<br>تماما | 3       |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعث |                                                                | 4.6000          | 0.42426           | موافق<br>تماما | /       |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يوضح الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات "القيادة الأوتوقراطية" بلغ 4.6000 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.42426 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية، ويدل على موافقتهم وبمستوى جيد على توفر القيادة الأوتوقراطية بالثانوية محل الدراسة.

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحو يتبن كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة على هذه العبارات، حيث يشير الجدول إلى أن عبارات بعد القيادة الأوتوقراطية حققت متوسطات حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة الوسط

الحسابي العام، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم ( 2 ) بقيمة (4.60) مما يؤكد على "يحتكر القائد جميع السلطات لنفسه"، وتليها مباشرة العبارة رقم ( 3 ) "يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت" بأقل المتوسطات (4.20).

ورغم ذلك فإن المتوسط الحسابي العام للعبارات يشير حسب التقييم إلى توفر مستوى جيد من القيادة الأوتوقراطية في الثانوية محل الدراسة.

**السؤال الثاني: ما مستوى القيادة الديمقراطية في ثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-؟**

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث القيادة الديمقراطية حسب عينة البحث

| الرقم                                    | العبارة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم        | الترتيب |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1.                                       | يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه. | 4.40            | 0.548             | موافق<br>تماما | 5       |
| 2.                                       | يشجع القائد العاملين على الإبداع.                             | 4.40            | 0.548             | موافق<br>تماما | 4       |
| 3.                                       | يعتمد القائد على أسلوب الإقناع لمرؤوسيه وليس الإكراه.         | 4.20            | 0.837             | موافق          | 3       |
| 4.                                       | يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.            | 4.60            | 0.548             | موافق<br>تماما | 2       |
| 5.                                       | يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها.                       | 4.60            | 0.548             | موافق<br>تماما | 1       |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعث |                                                               | 4.4400          | 0.26077           | موافق<br>تماما | /       |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يوضح الجدول رقم ( 10 ) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات " بعد الديمقراطية " 4.4400 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.26077 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية، ويدل على موافقتهم وبمستوى جيد جدا على توفر القيادة الديمقراطية بالثانوية محل الدراسة.

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة على هذه العبارات، حيث يشير الجدول إلى أن عبارات بعد القيادة الديمقراطية حقق متوسطات حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة الوسط الحسابي العام، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم ( 5 ) بقيمة (4.60) مما يؤكد على "يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها" ، وتليها رقم ( 01 ) "يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذ" بأقل المتوسطات بلغت قيمته (4.40).

ورغم ذلك فإن المتوسط الحسابي العام للعبارات يشير حسب التقييم إلى توفر مستوى جيد جدا من القيادة الديمقراطية في الثانوية محل الدراسة.

### السؤال الثالث: ما مستوى القيادة الحرة في ثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث القيادة الحرة حسب عينة البحث

| الرقم                                    | العبارة                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم | الترتيب |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01                                       | ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.                 | 3.80            | 0.837             | موافق   | 3       |
| 02                                       | يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات. | 4.00            | 0.707             | موافق   | 1       |
| 03                                       | القيادة الحرة مناسبة أكثر لتوجيه العاملين.            | 3.80            | 0.837             | موافق   | 2       |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد |                                                       | 3.8667          | 0.69121           | موافق   | /       |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.



يوضح الجدول رقم ( 11 ) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات " القيادة الحرة " بلغ 3.8667 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.69121 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية، ويدل على موافقتهم وبمستوى جيد على توفر القيادة الحرة بالثانوية محل الدراسة.

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا عدم موافقة هذه العبارات، حيث يشير الجدول إلى أن عبارات بعد القيادة الحرة حققت متوسطات حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة الوسط الحسابي العام، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم ( 02 ) بقيمة (4.00) مما يؤكد على "يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات"، وتليها العبارة رقم ( 1 ) "ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة" بمتوسط حسابي (3.80) وهو أقل المتوسطات.

ورغم ذلك فإن المتوسط الحسابي العام للعبارات يشير حسب التقييم إلى توفر مستوى جيد من القيادة الحرة لدى الثانوية محل الدراسة.

## السؤال الرابع: ما مستوى اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير اتخاذ القرارات حسب عينة البحث

| الترتيب | التقييم       | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                       | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------|-------|
| 4       | موافق         | 0.837             | 3.80            | هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات.                              | 1.    |
| 2       | موافق تماما   | 0.894             | 4.40            | هل تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة.     | 2.    |
| 5       | موافق         | 0.894             | 3.60            | هل اتخاذ القرار يكون صائبا في جميع الحالات داخل المؤسسة.      | 3.    |
| 8       | موفق نوما ما  | 1.581             | 3.00            | هل يتم متابعة القرار حتى يتم تنفيذه من قبل إدارة المؤسسة.     | 4.    |
| 1       | موافق تماما   | 0.548             | 4.40            | هل معظم القرارات تصب في تحقيق أهداف المؤسسة.                  | 5.    |
| 7       | موافق نوعا ما | 1.643             | 3.20            | هل يتم اتخاذ القرار بشكل سريع داخل المؤسسة.                   | 6.    |
| 6       | موافق نوعا ما | 0.548             | 3.40            | هل هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة في حالة فشل القرارات الأولى. | 7.    |
| 3       | موافق         | 0.447             | 3.80            | ما مدى تأثير القيادة على اتخاذ القرار في مؤسستك.              | 8.    |
| 10      | غير موافق     | 1.342             | 2.40            | هل يتم الاستعانة بأطراف خارجية عند اتخاذ القرار في مؤسستك.    | 9.    |
| 9       | غير موافق     | 1.517             | 2.60            | بماذا تتميز القرارات المتخذة داخل مؤسستك.                     | 10.   |
| /       | موافق         | 0.2966<br>5       | 3.4600          | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد                      |       |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يوضح الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات متغير "اتخاذ القرارات" بلغ 3.4600 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.29665 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية، ويدل على موافقتهم وبمستوى جيد على توفر القيادة الحرة بالثانوية محل الدراسة.

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحو يتبن كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، حيث يشير الجدول إلى أن عبارات متغير اتخاذ القرارات حققت متوسطات حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة المتوسط الحسابي العام، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم ( 5 ) جاء بقيمة ( 4.40 ) وهو أعلى متوسط مما يؤكد على " هل معظم القرارات تصب في تحقيق أهداف المؤسسة " وتليها العبارة رقم ( 9 ) " هل يتم الاستعانة بأطراف خارجية عند اتخاذ القرار في مؤسستك " بمتوسط حسابي ( 2.40 ) وهو أقل المتوسطات.

ورغم ذلك فإن المتوسط الحسابي العام للعبارات يشير حسب التقييم إلى توفر مستوى جيد من اتخاذ القرارات لدى الثانوية محل الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان

سيتم اختبار الفرضيات، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط واختبار ( F )، والذي معادلته بالشكل التالي:  $y=b+ax$

بحيث: y: المتغير التابع

X: المتغير المستقل

ويتم اختبار الفرضيات من خلال اختبار علاقة الارتباط وتحليل تباين الانحدار

## 1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال معاملات الارتباط والتحديد والانحدار.

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها على اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-.

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها على اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-.

**تحليل علاقة الارتباط:** يتم من خلاله تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات.

جدول رقم (14): علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات

| مستوى المعنوية | قيمة الارتباط | القيادة الإدارية<br>اتخاذ القرارات |
|----------------|---------------|------------------------------------|
| 0.000          | 0.552         | المؤشر الكلي                       |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يتضح من الجدول أن قيمة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت ( 0.552 ) عند مستوى معنوية (0.000)، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات.

جدول رقم (15): اختبار معنوية معاملات الانحدار

| المتغيرات        | A     | الخطأ المعياري | Beta  | اختبار T | مستوى المعنوية |
|------------------|-------|----------------|-------|----------|----------------|
| الثابت           | 0.099 | 0.965          | -     | 0.032    | 0.000          |
| القيادة الإدارية | 1.107 | 3.106          | 0.552 | 1.141    | 0.000          |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يتضح من الجدول (14) أن قيمة (T) قد بلغت (0.032) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة A قد بلغت (0.099) وهي قيمة موجبة تدل على العلاقة الطردية بين المتغيرين، كما يشير الجدول إلى معادلة خط الانحدار بين

القيادة الإدارية واتخاذ القرارات كما يلي:  $Y=1.107x+0.099$

حيث: Y: يمثل المتغير التابع (اتخاذ القرارات)

X: يمثل المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

ما يمكن استنتاجه من هذه المعادلة أنه كلما تغيرت قيمة X بوحدة واحدة فإن Y يتغير بـ 1.107.

تحليل علاقة التأثير: من أجل التعرف على مدى وجود تأثير بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد ( $R^2$ )، ومعامل التحديد المعدل ( $R^{-2}$ ) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب لصحة النموذج، كما هو موضح في الجدول التالي:

| معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | معامل التحديد المعدل $R^{-2}$ | الخطأ المعياري |
|------------------|---------------------|-------------------------------|----------------|
| 0.552            | 0.305               | 0.073                         | 0.28562        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يتضح من الجدول ( 15 ) أن معامل الارتباط ( R ) بين المتغيرين يساوي ( 0.552 )، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما أن معامل التحديد (  $R^2$  ) يساوي ( 0.305 ) وهذا يعني أن القيادة الإدارية تفسر ما قدره ( 30% ) من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرارات وهي نسبة تفسيرية مقبولة ، أما النسبة المتبقية وهي تساوي ( 70% ) تعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

جدول رقم (17): تحليل تباين الانحدار ANOVA

| مجموع مربع التباين | درجات الحرية | متوسط مربع التباين | قيمة (F) | مستوى المعنوية |
|--------------------|--------------|--------------------|----------|----------------|
| 0.107              | 1            | 0.107              | 1.315    | 0.000          |
| 0.245              | 3            | 0.082              |          |                |
| 0.352              | 4            | —                  |          |                |
| الانحدار           |              |                    |          |                |
| البواقي            |              |                    |          |                |
| المجموع            |              |                    |          |                |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يتضح من الجدول ( 16 ) أن قيمة (F) تساوي ( 1.315 ) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ ( 0.000 )، مما يعني أن ( F ) معنوية إحصائياً عند مستوى ( 5% )، والذي يدل على رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة القائمة على: " يوجد دور ذو دلالة

إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها على اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة - غرداية -".

## 2 اختبار الفرضيات الفرعية:

### أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-.

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-.

### تحليل علاقة الارتباط:

جدول رقم (18): علاقة الارتباط بين القيادة الأوتوقراطية واتخاذ القرارات

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | القيادة<br>الأوتوقراطية<br>اتخاذ القرارات |
|----------------|----------------|-------------------------------------------|
| 0.000          | 0.238          | المؤشر الكلي                              |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين بعد القيادة الأوتوقراطية واتخاذ القرارات والتي بلغت (0.238) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين بعد القيادة الأوتوقراطية واتخاذ القرارات.

-تحليل علاقة التأثير: ويتم من خلال اختبار معنوية (F) للتأكد من صحة الفرضية الأولى.

جدول رقم (19): تحليل تباين الانحدار ANOVA

| مستوى المعنوية | قيمة (F) | متوسط مربع التباين | درجات الحرية | مجموع مربع التباين |          |
|----------------|----------|--------------------|--------------|--------------------|----------|
| 0.000          | 0.818    | 0.020              | 1            | 0.020              | الانحدار |
|                |          | 0.111              | 3            | 0.332              | البواقي  |
|                |          | –                  | 4            | 0.352              | المجموع  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يتضح من الجدول (18) أن قيمة اختبار (F) تساوي (0.818) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند المستوى 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة-غرداية-.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة-غرداية-.

✚ تحليل علاقة الارتباط:

جدول رقم ( 20): علاقة الارتباط بين بعد القيادة الديمقراطية واتخاذ القرارات

| مستوى المعنوية | قيمة الارتباط | اتخاذ القرارات الديمقراطية |
|----------------|---------------|----------------------------|
| 0.000          | 0.326         | المؤشر الكلي               |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.



يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين بعد القيادة الديمقراطية واتخاذ القرارات والتي بلغت (0.326) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين بعد القيادة الديمقراطية واتخاذ القرارات.

-تحليل علاقة التأثير: ويتم من خلال اختبار معنوية (F) للتأكد من صحة الفرضية الثانية

جدول رقم (21): تحليل تباين الانحدار ANOVA

| مستوى معنوية | قيمة (F) | متوسط مربع التباين | درجات الحرية | مجموع مربع التباين |          |
|--------------|----------|--------------------|--------------|--------------------|----------|
|              |          | 0.000              | 1            | 0.000              | الانحدار |
| 0.000        | 0.232    | 0.117              | 3            | 0.352              | البواقي  |
|              |          | -                  | 4            | 0.352              | المجموع  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يتضح من الجدول (20) أن قيمة اختبار (F) تساوي (0.232) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغت (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند مستوى 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة-غرداية-".

#### ب - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة-غرداية-.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة-غرداية-.

✚ تحليل علاقة الارتباط:

جدول رقم(23): علاقة الارتباط بين بعد القيادة الحرة واتخاذ القرارات

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | القيادة الحرة<br>اتخاذ القرارات |
|----------------|----------------|---------------------------------|
| 0.000          | 0.252          | المؤشر الكلي                    |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين بعد القيادة الحرة واتخاذ القرارات والتي بلغت (0.252) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين بعد القيادة الحرة واتخاذ القرارات.

-تحليل علاقة التأثير: ويتم من خلال اختبار معنوية (F) للتأكد من صحة الفرضية الثالثة.

جدول رقم (24): تحليل تباين الانحدار ANOVA

| مستوى معنوية | قيمة (F) | متوسط مربع التباين | درجات الحرية | مجموع مربع التباين |          |
|--------------|----------|--------------------|--------------|--------------------|----------|
| 0.000        | 0.203    | 0.022              | 1            | 0.022              | الانحدار |
|              |          | 0.110              | 3            | 0.330              | البواقي  |
|              |          | -                  | 4            | 0.352              | المجموع  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يتضح من الجدول (21) أن قيمة اختبار (F) تساوي (0.203) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغت (0.000)، وهي أقل من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة على اتخاذ القرارات في ثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-".

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية -، من خلال التطرق إلى بطاقة تقنية خاصة بها، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من إداريين في الثانوية، وتضمنت الاستمارة جزئين أساسيين هما: جزء خاص القيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة)، وجزء خاص باتخاذ القرارات.

عند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS.V21، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط ومعامل التحديد وتحليل التباين الأحادي واختبار  $t \dots$ ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، وأكدت نتائج الدراسة إلى أنه هناك دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها على اتخاذ القرارات في ثانوية ال شيخ عامر الجديدة -غرداية-.

خاتمة:

عامّة

من خلال دراستنا قمنا بالبحث عن دور القيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية القيادة الحرة) في اتخاذ القرارات، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا من أجل التعرف بدقة على تعريف القيادة الإدارية، وأهميتها مصادرها وعناصرها، أنماطها ومراحلها، وكذا التعرف على اتخاذ القرارات من خلال تعريفها وخصائصها وأهميتها، أنواعها وأساليبها ومراحل عملية اتخاذ القرارات، وفي الأخير ذكرنا علاقة الأنماط القيادية باتخاذ القرارات، وقد تم اختيار ثانوية الشيخ عامر الجديدة -غرداية-.

انطلاقاً مما سبق، حاولنا دراسة الموضوع من خلال إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عينة البحث المتمثلة في عمال الثانوية وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم لتتوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة في:

### أولاً- نتائج الدراسة:

- يتمتع بعد القيادة الأوتوقراطية في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية- بشكل عام بمستوى جيد حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (4.6000) بانحراف معياري (0.42426)؛

- يتمتع بعد القيادة الديمقراطية في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية- بشكل عام بمستوى جيد جداً حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (4.4400) بانحراف معياري (0.26077)؛

- يتمتع بعد القيادة الحرة في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية- بشكل عام بمستوى جيد حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.8667) بانحراف معياري (0.69121)؛

- أشارت النتائج بشكل عام إلى اتخاذ قرارات جيد، في ثانوية الحاج عامر الجديدة - غرداية-، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.4600) بانحراف معياري (0.29665)؛
- بينت نتائج التحليل وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-، عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؛
- بينت نتائج التحليل وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية في اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-، عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؛
- بينت نتائج التحليل وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-، عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؛
- بينت نتائج التحليل وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة في اتخاذ القرارات في ثانوية الحاج عامر الجديدة -غرداية-، عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ؛

#### ثانيا- الاقتراحات:

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الجانب التطبيقي للدراسة والنتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقتراحات الآتية:

- يجب أن لا يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت؛
- يجب أن يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذ؛
- يجب أن يستعين القائد بأطراف خارجية عند اتخاذ القرار في مؤسستك عندما يحتاج الأمر لذلك؛

#### ثالثا- حدود وآفاق الدراسة:

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها وهي: اقتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل النتائج نسبية جدا

لعدم اهتمام المؤسسات بالقيادة الإدارية وعدم تطبيق مبادئه، إضافة لضيق الوقت دون التطرق للموضوع بأكثر من التفصيل والتوسع، وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الثانوية.

يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كمواضيع لدراسات لاحقة نذكر منها:

- دور التدريب في تحسين اتخاذ القرارات؛
- دور القيادة الإدارية تحقيق رضا العاملين؛
- أثر أداء العاملين على تحسين اتخاذ القرارات؛
- دور الثقافة التنظيمية في تحسين القيادة الإدارية؛

قائمة

المراجع



## المراجع باللغة العربية:

### أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2008.
2. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، 2010.
3. حبيب مجدي، اتجاهات حديثة في التعليم والتفكير في استراتيجيات مستقبلية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
4. رحيم حسين، أساسيات نظرية -القرارات والرياضيات المالية-، مكتبة اقرأ، الجزائر، 2011.
5. عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية -مدخل تحليلي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
6. كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
7. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
8. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
9. منى عطية خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية -من منظور الخدمة الاجتماعية-، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
10. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.

### ثانياً: الرسائل الجامعية

1. أحمد عبد الهادي شبير، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة غزة، فلسطين، 2006.
2. إسماعيل مناصرية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم (ALGAL) -، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،  
2004/2003.

3. بيالة سميرة، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة -دراسة حالة وحدة إنتاج الدهن بوادي السمار-، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر،  
2004.

4. حدة متلف ، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر دراسة ميدانية بوكالات السياحة في الجزائر ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016/2015.

5. هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016/2015.

### ثالثا: المجلات والملتقيات

1. ابتسام سلامة، القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري، ورشة عمل مقدم للملتقى الإداري الخامس -الإبداع والتميز الإداري-، الجمعية السعودية للإدارة،  
2007.

2. إبريغم سامية، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية زيان عاشور الجلفة، المجلد:04، العدد:02، 2019/06/01.

3. أحمد عليان الرشدي، أهمية ودور نظم المعلومات في صحة اتخاذ القرارات -دراسة ميدانية على إدارة شؤون أعضاء هيئتي التدريس والتدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت-، المجلة العلمية للبحوث والدراسة التجارية، المجلد، 37، العدد:01.

4. بن سالم حسين، زرقط بولرياح ، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار -دراسة تحليلية-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد: 02، العدد: 15،  
2021/02/27.

5. زاير نصيرة، تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دفاثر البحوث العلمية، المجلد:10، العدد:02، 2022.

6. عمرو مصطفى الشتيحي، أحمد شعبان عبد الحليم ياسين، واقع القيادة الإدارية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، المجلد: 24، العدد: 24.
7. فيروز شين، نوال شين، دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين دراسة حالة: عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية -طولقة-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد: 23، العدد: 01، 2023.
8. محمد سليم عبد الرحمان الشويبات، ياسر عيسى المومني، قديري سليمان الشكري، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات -دراسة ميدانية على جامعتي اليرموك وعلجون الوطنية، مجلة دفاتر بواذكس، العدد: 06، سبتمبر 2016.
9. ناصر طهار، زراوي فتيحة، القيادة الإدارية ودورها في تبني إدارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة باتيميثال هياكل غرب، Journal of Economico Growth and Entrpreneurship، المجلد: 04، العدد: 07، 2021/10/24.

الملاحق

## الملحق رقم (1)

### استبيان البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - غرداية -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية

السنة الثالثة ليسانس: تسيير المؤسسات

استمارة بحث موجهة للإداريين

تحية طيبة:

نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة: " دور القيادة الإدارية واتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية ثانوية الشيخ عامر الجديدة ولاية - غرداية - ، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة ليسانس، لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف:

الطالب:

قرونقة وليد

✓ قريوز رضوان

### الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الرجاء ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2. العمر: 25- أقل من 35 سنة ( ) من 35- أقل من 45 سنة ( ) من 45- أقل من 55 سنة ( ) 55 سنة فأكثر ( )
3. المستوى التعليمي: ثانوي ( ) جامعي ( ) مدرسة عليا ( )
4. الإقضية في العمل: 5-10 سنة ( ) 10-15 سنة ( ) 15 سنة فما فوق ( )

### الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك عن كل فقرة من هذه الفقرات.

| الرقم | العبارات                                                       | غير موافق تماما | غير موافق | موافق نوعا ما | موافق تماما |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|---------------|-------------|
|       | القيادة الأوتوقراطية                                           |                 |           |               |             |
| 1.    | يضع القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها بشكل منفرد. |                 |           |               |             |
| 2.    | يحتكر القائد جميع السلطات لنفسه.                               |                 |           |               |             |
| 3.    | يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.               |                 |           |               |             |
| 4.    | يعطي القائد التعليمات والأوامر لأجل                            |                 |           |               |             |

|  |  |  |  |  |                                                                 |  |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  |  |  | تنفيذها دون مناقشتها.                                           |  |
|  |  |  |  |  | 5. ما يقوله هو الأنسب دائماً.                                   |  |
|  |  |  |  |  | <b>القيادة الديمقراطية</b>                                      |  |
|  |  |  |  |  | 1. يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذ. |  |
|  |  |  |  |  | 2. يشجع القائد العاملين على الإبداع.                            |  |
|  |  |  |  |  | 3. يعتمد القائد على أسلوب الإقناع لمرؤوسيه وليس الإجبار.        |  |
|  |  |  |  |  | 4. يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.           |  |
|  |  |  |  |  | 5. يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها.                      |  |
|  |  |  |  |  | <b>القيادة الحرة (المتساهلة)</b>                                |  |
|  |  |  |  |  | 1. ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.                        |  |
|  |  |  |  |  | 2. يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات.        |  |
|  |  |  |  |  | 3. القيادة الحرة مناسبة أكثر لتوجيه العاملين.                   |  |
|  |  |  |  |  | <b>اتخاذ القرارات</b>                                           |  |
|  |  |  |  |  | 1. هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات.                             |  |

|  |  |  |  |  |                                                                  |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 2. هل تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة.     |
|  |  |  |  |  | 3. هل اتخاذ القرار يكون صائباً في جميع الحالات داخل المؤسسة.     |
|  |  |  |  |  | 4- هل يتم متابعة القرار حتى يتم تنفيذه من قبل إدارة المؤسسة.     |
|  |  |  |  |  | 5- هل معظم القرارات تصب في تحقيق أهداف المؤسسة.                  |
|  |  |  |  |  | 6- هل يتم اتخاذ القرار بشكل سريع داخل المؤسسة.                   |
|  |  |  |  |  | 7- هل هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة في حالة فشل القرارات الأولى. |
|  |  |  |  |  | 8- ما مدى تأثير القيادة على اتخاذ القرار في مؤسستك.              |
|  |  |  |  |  | 9- هل يتم الاستعانة بأطراف خارجية عند اتخاذ القرار في مؤسستك.    |
|  |  |  |  |  | 10- بماذا تتميز القرارات المتخذة داخل مؤسستك.                    |



## الملحق رقم (2)

## مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,711              | 5                 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,750              | 5                 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,837              | 3                 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,840              | 10                |

الجنس

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 5         | 100,0       | 100,0              | 100,0              |

العمر

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| 25-35        | 2         | 40,0        | 40,0               | 40,0               |
| Valide 35-45 | 3         | 60,0        | 60,0               | 100,0              |
| Total        | 5         | 100,0       | 100,0              |                    |

## التعليمي\_المستوى

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide جامعي | 5         | 100,0       | 100,0              | 100,0              |

## العمل\_في\_الأقدمية

|                      | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| 5-10                 | 2         | 40,0        | 40,0               | 40,0               |
| 10-15                | 2         | 40,0        | 40,0               | 80,0               |
| Valide سننقما فوق 15 | 1         | 20,0        | 20,0               | 100,0              |
| Total                | 5         | 100,0       | 100,0              |                    |

## Statistiques

|                             | الاوتوقراطية | الديموقراطية | الحرية | القرارات_اتخاذ |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------|----------------|
| N Valide                    | 5            | 5            | 5      | 5              |
| Manquante                   | 0            | 0            | 0      | 0              |
| Asymétrie                   | ,000         | ,541         | -,236  | ,839           |
| Erreur std. d'asymétrie     | ,913         | ,913         | ,913   | ,913           |
| Aplatissement               | 2,000        | -1,488       | -1,963 | -,411          |
| Erreur std. d'aplatissement | 2,000        | 2,000        | 2,000  | 2,000          |

## Statistiques

|            | G1   | G2   | G3   | G4   | G5    | الاوتوقراطية |
|------------|------|------|------|------|-------|--------------|
| N Valide   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5            |
| Manquante  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0            |
| Moyenne    | 4,60 | 4,60 | 4,20 | 4,20 | 4,40  | 4,6000       |
| Ecart-type | ,548 | ,548 | ,447 | ,447 | 1,140 | ,42426       |

## Statistiques

|             | Q1   | Q2   | Q3   | Q4    | Q5   | Q6    | Q7   | Q8   | Q9    | Q10   | القرارات_اتخاذ |
|-------------|------|------|------|-------|------|-------|------|------|-------|-------|----------------|
| N Valide    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5    | 5     | 5    | 5    | 5     | 5     | 5              |
| N Manquante | 0    | 0    | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0    | 0     | 0     | 0              |
| Moyenne     | 3,80 | 4,40 | 3,60 | 3,00  | 4,40 | 3,20  | 3,40 | 3,80 | 2,40  | 2,60  | 3,4600         |
| Ecart-type  | ,837 | ,894 | ,894 | 1,581 | ,548 | 1,643 | ,548 | ,447 | 1,342 | 1,517 | ,29665         |

## Statistiques

|             | H1   | H2   | H3   | H4   | H5   | الديموقراطية |
|-------------|------|------|------|------|------|--------------|
| N Valide    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5            |
| N Manquante | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0            |
| Moyenne     | 4,40 | 4,40 | 4,20 | 4,60 | 4,60 | 4,4400       |
| Ecart-type  | ,548 | ,548 | ,837 | ,548 | ,548 | ,26077       |

## Statistiques

|             | K1   | K2   | K3   | الحرية |
|-------------|------|------|------|--------|
| N Valide    | 5    | 5    | 5    | 5      |
| N Manquante | 0    | 0    | 0    | 0      |
| Moyenne     | 3,80 | 4,00 | 3,80 | 3,8667 |
| Ecart-type  | ,837 | ,707 | ,837 | ,69121 |

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,552 <sup>a</sup> | ,305   | ,073          | ,28562                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|------|
| 1 Régression | ,107             | 1   | ,107               | 1,315 | ,000 |
| 1 Résidu     | ,245             | 3   | ,082               |       |      |
| Total        | ,352             | 4   |                    |       |      |

a. Variable dépendante : القرارات\_اتخاذ

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | -,099                         | 3,106           |                           | -,032 | ,000 |
| 1 القيادة     | 1,107                         | ,965            | ,552                      | 1,147 | ,000 |

a. Variable dépendante : القرارات\_اتخاذ

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,238 <sup>a</sup> | ,057   | -,258         | ,33267                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), الاوتوقراطية

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|------|------|
| 1 Régression | ,020             | 1   | ,020               | ,181 | ,000 |
| 1 Résidu     | ,332             | 3   | ,111               |      |      |
| Total        | ,352             | 4   |                    |      |      |

a. Variable dépendante : القرارات\_اتخاذ

b. Valeurs prédites : (constantes), الاوتوقراطية

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |              | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|--------|--------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |              | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante)  | 3,193                         | ,645            |                           | 4,953 | ,000 |
|        | الاوتوقراطية | ,167                          | ,392            | ,238                      | ,425  | ,000 |

a. Variable dépendante : القرارات\_اتخاذ

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R    | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,326 | ,001   | -,332         | ,34243                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), الديمقراطية

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|------|------|
| 1 Régression | ,000             | 1   | ,000               | ,002 | ,000 |
| 1 Résidu     | ,352             | 3   | ,117               |      |      |
| Total        | ,352             | 4   |                    |      |      |

a. Variable dépendante : القرارات\_اتخاذ

b. Valeurs prédites : (constantes), الديمقراطية

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |              | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|--------|--------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |              | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante)  | 3,329                         | 2,919           |                           | 1,141 | ,000 |
|        | الديموقراطية | ,029                          | ,657            | ,326                      | ,045  | ,000 |

a. Variable dépendante : القرارات\_اتخاذ

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,252 <sup>a</sup> | ,063   | -,249         | ,33149                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), الحرية

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|------|------|
| 1 Régression | ,022             | 1   | ,022               | ,203 | ,000 |
| Résidu       | ,330             | 3   | ,110               |      |      |
| Total        | ,352             | 4   |                    |      |      |

a. Variable dépendante : القرارات\_إتخاذ

b. Valeurs prédites : (constantes), الحرية

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 3,042                         | ,939            |                           | 3,240 | ,000 |
| الحرية        | ,108                          | ,240            | ,252                      | ,451  | ,000 |

a. Variable dépendante : القرارات\_إتخاذ