

## أثر أنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء على الأداء الوظيفي للمرؤوسين

عبد الهادي حسين الهمداني\*

قسم إدارة أعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء

### المخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أنماط اتخاذ القرار السائدة لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، على الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وكذا تحديد العلاقة بين أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات أنفسهم، ومن وجهة نظر مرؤوسيه، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت قوائم الاستقصاء الخاص بقياس مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين، على عينة من القيادات الإدارية: مديري عموم بلغ عددهم (30) مديراً، ومن المرؤوسين (60) موظفاً، وكان من نتائج الدراسة: وجود تأثير جوهري لأنماط اتخاذ القرار الخاصة بالقيادات الإدارية في جامعة صنعاء على الأداء الوظيفي لمرؤوسيه، وأن تأثير النمط الأوتوقراطي وشبه الاستشاري على مستويات الأداء الوظيفي للمرؤوسين كان سلبياً، ووجود علاقة معنوية بين أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات الإدارية أنفسهم ومن وجهة نظر مرؤوسيه.

**الكلمات الاستدلالية:** أنماط اتخاذ القرار-القيادات الإدارية-الأداء الوظيفي - جامعة صنعاء.

**Abstract:** The study aimed to determine the impact of the prevailing decision-making patterns among the administrative leaders at the University of Sana'a. on the job performance of subordinates, as well as determining the relationship between decision-making patterns from the point of view of the leaders themselves, From the point of view of their subordinates, the researcher relied on the descriptive analytical method. The survey lists for measuring the level of job performance of subordinates were applied. On a sample of administrative leaders (general managers), their number reached (30) managers, and among their subordinates (60) employees. The results of the study were: There is a significant impact of the decision-making patterns of administrative leaders at Sana'a University on the job performance of their subordinates. On a sample of administrative leaders (general managers), their number reached (30) managers, and among their subordinates (60) employees. The results of the study were: There is a significant impact of the decision-making patterns of administrative leaders at Sana'a University on the job performance of their subordinates. And that the autocratic and semi-advisory style had a negative impact on the job performance levels of subordinates. And the existence of a significant relationship between the patterns of decision-making from the point of view of the administrative leaders themselves and from the point of view of their subordinates.

### 1. المقدمة:

يتعلق اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات بتقسيم العمل حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها، وتعد عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة؛ كونها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار، والتنبؤ بالمعوقات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري، لذا على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار المعوقات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها. وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بعمليات الإدارة ووظائفها كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فهي عملية تتم على كل المستويات التنظيمية، وفي كل نشاط من أنشطة المؤسسات، وعملية اتخاذ القرارات بهذا الشمول تمثل الأداة الرئيسة التي يستخدمها المديرون في الخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

\*Email: a.hamdani22@yahoo.com

كما أصبحت عملية صناعة القرارات واتخاذها محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي إدارة مؤسسة إلى حد بعيد على قدرة قياداتها وكفائتها في اتخاذ القرارات المناسبة، ولا يكون ذلك إلا إذا كانت مفاهيم النظرية الإدارية مستمدة من منطق الاختيار الإنساني وسيكولوجيته، حيث وصف المدير بأنه متخذ القرار، وأن قدرته على أداء مهمته وحقه النظامي هو الذي يميزه عن غيره من الأعضاء، ومن خلال ممارسته للعمل الإداري وتحديدًا عملية اتخاذ القرارات، فإن المدير يجب أن يكون على دراية وإدراك وفهم جيد بالبدائل المتوافرة والنتائج المترتبة عليها والإدراك الكامل للمعطيات القيمة المرتبطة بجوهر المشكلة، وترجع أهمية عملية اتخاذ القرارات إلى ما تنتفقه القيادات الإدارية من وقت في هذا النشاط، ويمكن القول إن الخطأ في عملية اتخاذ القرارات قد يكلف المؤسسة بقاءها واستمرارها في السوق، كما يعد الأداء الوظيفي للعاملين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين الأداء بالمؤسسة وتطويره، وبالتالي تطوير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من تعدد البحوث التي تناولت هذه الجوانب، فإنه من الملاحظ أن الأداء الوظيفي وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار لم يحظ القدر نفسه من الاهتمام من جانب المؤسسات التعليمية.

حيث إن قدرة المؤسسة تتوقف على البقاء ومواجهة التحديات المختلفة، في إدارة أداء الموظفين فيها، لأن العنصر البشري هو العامل الأساسي في نجاح كل المؤسسات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها.

**1.1 مشكلة الدراسة:** إن معرفة أنماط اتخاذ القرار للقيادات الإدارية في الجامعات وأثرها على مستويات الأداء الوظيفي تعد من المواضيع المهمة التي تحتاج إلى مزيد من البحث؛ كونها مرتبطة بقدرات المؤسسات التعليمية على البقاء واكسابها القدرة على مواجهة التحديات، وتعد هذه الدراسة محاولة في هذا الاتجاه، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

• ما مستوى تأثير أنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في جامعة صنعاء على الأداء الوظيفي للمرؤوسين؟

وينفرد من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أثر أنماط اتخاذ القرارات السائدة لدى القيادات الإدارية في جامعة صنعاء على مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين؟

2. هل توجد علاقة معنوية بين أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات الإدارية أنفسهم ومن وجهة نظر مرؤوسيه في جامعة صنعاء؟

3. هل تؤثر العوامل الشخصية والديموغرافية على أنماط اتخاذ القرارات الخاصة بالقيادات الإدارية في جامعة صنعاء تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة؟

**2.1 أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف الدراسة في تحديد أنماط اتخاذ القرارات السائدة لدى القيادات الإدارية في جامعة صنعاء، وتحديد أي من هذه الأنماط أكثر تأثيراً على مستويات الأداء وأيها أقل تأثيراً؛ على تدعيم الأنماط التي تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء وعلى تنميتها؟

- تحديد العلاقة بين أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات، ومن وجهة نظر مرؤوسيه؛ وذلك للوقوف

على حقيقة هذه الأنماط في جامعة صنعاء محل الدراسة.

- تحديد علاقة أنماط اتخاذ القرار بالخصائص الشخصية والديموغرافية للقيادات، وأوجه الاستفادة منها في توجيه القرارات، بما يؤدي إلى رفع كفاية العمل الإداري وفعاليتها.

**3.1 أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية الدراسة الحالية في جانبين: الأهمية العلمية، وتكمن في محاولة فهم أنماط اتخاذ القرار في البيئة اليمنية وعلاقتها ببعض المتغيرات، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وتعد مكملة لما سبقتها من دراسات وبحوث في مجال أنماط اتخاذ القرارات بصفة عامة، وأنماط اتخاذ القرار وعلاقتها الأداء الوظيفي في الجامعات بصفة خاصة، وتكمن الأهمية العملية للدراسة كذلك في أن نتائج هذه الدراسة قد تساعد القيادات الإدارية في جامعة صنعاء على إدراك سلوكهم تجاه عملية صنع القرارات واتخاذها من ناحية، ومستويات الأداء الوظيفي لدى مرؤوسيه من ناحية أخرى، وهذا الإدراك يؤدي إلى إعادة النظر فيما تستخدمه بعض القيادات الإدارية من أساليب قد لا تتلاءم مع مجموعة المرؤوسين ومهاراتهم وقدراتهم ومستوى تفكيرهم ومستوى أدائهم الوظيفي.

#### 4.1 حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** أنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء.

- **الحد البشري:** القيادات الإدارية والمرؤوسين في جامعة صنعاء.

- **الحد المكاني:** جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية.

- **الحد الزمني:** العام 2020م.

#### 5.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- **أنماط اتخاذ القرار:** يقصد بنمط اتخاذ القرار، سلوك المدير أو أسلوبه أو طريقته عند مواجهة المشكلات أو المواقف أثناء العمل، وجمع المعلومات الكافية حولها، وإيجاد بدائل مناسبة لحلها، والمفاضلة بين هذه البدائل؛ لاختيار الحل الأفضل لمعالجة المشكلة أو لتحقيق الهدف.

- **الأداء:** يعرف الأداء بأنه: "السلوك الفعلي الممارس الذي يقوم به الفرد، ضمن الدور المناط به بحيث يمكن قياسه من خلال مخرجات العمل وكفايته". (هلال، 2004)

- **الأداء الوظيفي:** يقصد به مقدرة الأفراد على القيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها، ومستوى أدائهم لواجباتهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم، وسلوكهم نحو المتعاملين معهم، وكذلك التعرف على القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

**2. الإطار النظري المتعلق بالدراسة:** يتضمن هذا المحور عرضاً للإطار الفكري عن صناعة القرار واتخاذها، وعن الأداء الوظيفي، وذلك كالآتي:

**أ. صناعة القرار واتخاذها:** ترتبط القيادة الإدارية بصناعة القرارات واتخاذها، حيث يعتمد نجاح المدير في صناعة القرارات واتخاذها في المواقف على النمط القيادي الذي يتحلى به، وعلى توافر العوامل المساعدة له على اتخاذ

القرار الصائب المبني على المعلومات الدقيقة للموقف، مثل: مدى استعداده لتحمل تبعات القرار، لاسيما القرارات التي يترتب عليها انعكاسات مهمة على العمل والمؤسسة، كما يتأثر القرار بحجم المشاركة من المعنيين في دعم القرار وتنفيذه، وكذا توافر الدافعية والحوافز الكفيلة في الاستمرار حتى يتحقق الهدف من القرار.

ب. **ماهية صناعة القرار واتخاذها:** وتعرف صناعة القرار (Decision Making) بأنها: وسيلة أو أداة للمفاضلة بين عدد من الحلول والبدائل المقترحة؛ تمهيداً لاختيار أفضلها وأنسبها لعلاج مشكلة معينة، في حين يرى آخرون أن صناعة القرار هي العملية التي تتضمن جميع مراحل إعداد القرار بدءاً بتحديد الهدف، وتشخيص المشكلة، مروراً بجمع البيانات والمعلومات وبلورتها، وتحديد مجموعة من البدائل والمفاضلة بينها، وصولاً إلى اختيار البديل الأفضل الذي يتم إصداره بصيغة موحدة. (شمس الدين، 2005) وصناعة القرار هي الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات، وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأفضل من بينها؛ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. (التويرقي، 1991) وعلى مستوى العملية التعليمية يقصد بصناعة القرار: إجراءات يقوم بها المعلم بناءً على المعلومات التي يحصل عليها بعد عملية التقييم، منها دعم الطلبة المتعثرين دراسياً، وتصحيح جوانب الضعف لدى تعلمهم على مختلف المستويات المعرفية أو الوجدانية أو السلوكية.

أما اتخاذ القرار (Decision Taking) فيعرف بأنه: جوهر العملية الإدارية، والقرار في حد ذاته هو اختيار حل من بين عدة حلول لمشكلة معينة، وعليه فإن اتخاذ القرار هو اختيار أحد البدائل المتاحة في الخصوص؛ بغية اتخاذ القرار الأمثل لأحسن البدائل المتاحة، محققاً أكبر عائد أو أقل تكلفة، وبذلك فإن عملية اتخاذ القرار تمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار، وهي الطريقة التي يمكن بها حل هذه المشكلة أو الحد منها. ويعرف اتخاذ القرار على أنه: عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة (السكرانة، 2009).

ج. **خطوات صناعة القرار ومعاييرها:** وفقاً لنموذج (جريفتر) فإن مراحل صناعة القرار كما ذكرها (الأغبري، 2000) تتضمن الخطوات الآتية:

- الشعور بالمشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار أو ملاحظتها؛ حيث يتمثل الشعور بوجود مشكلة بعدم رضا الفرد أو المؤسسة بما يحدث، فمثلاً ملاحظة المعلم أو المدير تأخر الطلبة عن طابور الصباح باستمرار، وبالتالي فإن هذا يتطلب قراراً.
- تشخيص المشكلة؛ من خلال تحليل المشكلة وجمع المعلومات اللازمة عنها من حيث: مصادرها، وأسبابها.
- وضع مجموعة من البدائل (القرارات)؛ وهنا يتم اتخاذ مجموعة من البدائل أو الحلول المناسبة على شكل قرارات، وتحديد معايير لتقييم كل بديل (قرار).
- تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل؛ وذلك بعد المفاضلة بينها، على أن يتم مراعاة الوقت والجهد والتكلفة، فضلاً عن الظروف الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على تنفيذ القرار.
- اتخاذ القرار وتنفيذه، من خلال تحويل الأفكار أو المقترحات التي تم التوصل إليها إلى واقع عملي، بمعنى

ترجمة الأقوال إلى أفعال، واستمرار المتابعة لعملية التنفيذ؛ وذلك لضمان سلامة التنفيذ.

- تقييم الأداء ومتابعته، من خلال متابعة تنفيذ الخطة، وتصحيح الانحرافات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ.

د. **معايير صناعة القرار:** ذكر الغيثي (2012) أن من معايير صناعة القرار الإداري، ما يأتي:

- أن يحظى القرار بالرضا والقبول من الأغلبية دون مجاملة.

- أن ينسجم القرار مع الامكانيات المتاحة.

- أن يتضمن القرار آلية واضحة للتنفيذ.

- أن يتخذ القرار في التوقيت المناسب.

- أن يكون القرار قابلاً للمراجعة والتعديل.

هـ. **مداخل اتخاذ القرارات وأنماطها:** تضمن الأدب التربوي عدة مداخل لاتخاذ القرارات، ولكل مدخل عدد من

الأنماط، يمكن توضيحها فيما يأتي (البديري، 2001):

- اتخاذ القرار من زاوية درجة المشاركة.

- اتخاذ القرار من زاوية المقدرة الذهنية.

- اتخاذ القرار من زاوية الشخصية.

- اتخاذ القرار من زاوية مواجهة المشكلات.

- اتخاذ القرار من زاوية أسلوب القيادة.

و. **العوامل المؤثرة في أنماط اتخاذ القرار:** تتأثر أنماط اتخاذ القرار بالعديد من العوامل، وقد أوجزها (عليان،

2007) في الآتي:

- العوامل المتعلقة بمتخذ القرار: اتخاذ القرار عملية يمارسها الأفراد، لذلك فهي تتأثر بسلوكهم وشخصياتهم وخبرتهم وقيمهم، وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر ومن موقف لآخر، حيث تلعب هذه المؤثرات دوراً أساسياً في أنماط اتخاذ القرار، ومن أهم هذه المؤثرات: الصفات الشخصية، القيم الشخصية، الميول الإدارية، الجانب الإنساني والسلوكي.

- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين: ومن أبرز تلك العوامل: الصفات والخصائص الشخصية للمرؤوسين، استعدادهم لتحمل المسؤولية، مقدار المعلومات المتوافرة، الميول الشخصي.

- العوامل المتعلقة بالبيئة أو الموقف: ومن أبرز تلك العوامل: طبيعة المشكلة ذاتها، الضغوط الزمنية، مهام الجماعة وهيكلها، العوامل التنظيمية.

ز. **الأداء الوظيفي:** يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً ومهماً لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كل الأطراف في المنظمة لتعزيزه وهو مفهوم عام يعكس نجاح أو المنظمة فشلها، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزام الأفراد العاملين فيها (إدريس ومنصور، 2009).

وللأداء الوظيفي مكانته داخل أي مؤسسة؛ بوصفه الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ولتكون المؤسسة أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين مميزاً، وبشكل عام فإن اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، فالأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع المرؤوسين وقدراتهم فحسب، بل هو انعكاس لدوافع الرؤساء وقدراتهم (الشريف، 2013).

**ح. ماهية الأداء الوظيفي:** يعرف الأداء بأنه مستوى الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية العمل المقدم من طرفه وجودته (عيسى، 2012). وقد عرف الباحثون الأداء على أنه درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد (وسيلة، 2014).

**ط. أهمية الأداء الوظيفي:** يعدّ الأداء الوظيفي من الموضوعات المهمة؛ لمعرفة قدرة القائد في المؤسسة التعليمية على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات، وقد اهتم التربويون بتطوير أداء القائد، ومنحه الصلاحيات بشكلٍ أوسع؛ ليكون له الأثر الكبير على أداء العاملين ومخرجات التعليم، فضلاً عن مسؤوليتهم في تحقيق النواتج والأهداف التربوية (العمرات، 2010)، وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي في رفع معنوية الأداء؛ إذ إنّ وجود تقييم موضوعي وسليم للأداء الوظيفي يُشعر الموظف بالأمان وبالحفاظ على حقوقه، مما يسهم في رفع الروح المعنوية لديه، وإيمانه بأنّ النشاط والجهد لن يذهب سدى، وأنّ الموظف يُحترم ويُقدّر من رئيسه، وبالتالي إنجاز الأعمال والمهام على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة (رضا، 2010) كما تبرز أهمية الأداء في أنه يعدّ مقياساً لأداء قدرة الرئيس والمرؤوس، وارتباط الحوافز المادية والمعنوية بنتائج هذا التقييم، مما يؤدي إلى اهتمام الرئيس والمرؤوس بأدائهم لعملهم، فأداء العاملين يمثل الناتج النهائي الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه (عبدالله، 2014).

**ي. محددات الأداء الوظيفي:** تحديد مستوى الأداء يتطلب معرفة العوامل المتحكمة في ذلك ومدى فعاليتها، والتفاعل فيما بينها وأهم تلك العوامل:

- **الجهد المبذول:** من أبرز الصور التي نلمسها داخل المنظمة و تبرز مدى حماس الأفراد لأداء العمل بفعالية كبيرة.

- **القدرات:** تشير القدرات إلى خصائص الشخصية التي يتصف بها الفرد: التعليم، والتدريب، الخبرات، والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

- **إدراك الدور:** وهو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها وتكوين المعاني والمفاهيم الخاصة، ولتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء، لا بد من وجود الحد الأدنى من الاتفاق في كل مكونات ذلك الأداء، إذ إن الأفراد عندما يبذلون جهوداً - على الرغم من أنها جهود كبيرة في العمل - فإن ذلك لن يكون في الطريق الصحيح، وهناك احتمال آخر هو أن الفرد قد يكون لديه

القدرات اللازمة والفهم اللازم، لكنه لا يبذل مجهوداً كبيراً في العمل، فيكون أيضاً أدائه منخفضاً، وبطبيعة الحال فإن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف من مكون آخر (عليان، 2007).

**3. الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة:** يتناول هذا المحور عرضاً لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهي كالآتي:

(1) **دراسة مصطفى (2020):** هدفت إلى معرفة تأثير نمط اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في مركب محمد بوضياف بالجزائر العاصمة، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (30) بين مديري مصالح ورؤسائها، وكان من نتائج الدراسة: أن نمط اتخاذ القرار لا يؤثر على أداء الموارد البشرية.

(2) **دراسة تفريج وهادي (2020):** هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المؤسسة، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (30) فرداً، وكان من نتائج الدراسة: أن النمط المستخدم والسائد هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى، كما تبين أنه يوجد أثر إيجابي لنمط القائد الديمقراطي على انضباط العمال ومستوى أدائهم، فكلما كان نمط القائد ديمقراطياً، كان مستوى أداء العاملين مرتفعاً.

(3) **دراسة السليمات (2020):** هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة أنماط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، والعلاقة الارتباطية بينهما، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، استبانة طبقت على عينة مختارة بالطريقة العشوائية والقصدية تكون من (55) مساعداً ومساعدة، و (144) معلماً ومعلمة، وكان من نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لديهم كان متوسطاً، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة أنماط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين .

(4) **دراسة فرفورة (2018):** هدفت إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في العاصمة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (458) معلمة، وقد أظهرت النتائج: أن مستوى الأداء الوظيفي لمديرات المدارس ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة والثقافة التنظيمية.

(5) **دراسة بن رحمون (2014):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي، وعلى مدى الاستفادة من بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) في إدارة جامعة باتنة، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال المقابلة والملاحظة والاستمارة، وكان من نتائج الدراسة: تبين تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد، وهو تأثير قوي ومرتفع جداً، مما أدى إلى التأثير في مستوى أدائهم الوظيفي بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجماعة.

6) دراسة خفش (2010): هدفت إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز أداء الموظفين وعلى الالتزام بتطبيق القرارات، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة طورت استبانته طبقت على عينة من الموظفين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، وكان من نتائج الدراسة: بيان أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية يساعد على تحفيز الموظفين بالالتزام بتطبيق القرارات، كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية يساعد في حل المشكلات الإدارية.

7) دراسة (Bello, 2016) هدفت إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بايرو في نيجيريا، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (115) عضواً من أعضاء هيئة تدريس، وكان من النتائج: وجود علاقة طردية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

8) دراسة (Olorunsola, 2012): هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات جنوب غرب نيجيريا، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (400) موظف في الجامعات جنوب غرب نيجيريا، وكان من نتائج الدراسة: أن الأداء الوظيفي للإداريين كان مرتفعاً.

9) دراسة (Hall, 2011) هدفت إلى التعرف إلى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس ومعرفة مستوى أداء المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (310) مديراً، وأظهرت النتائج: أن العوامل المتعلقة بشخص المدير ترفع مستوى الأداء الوظيفي.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وفي بناء أداة الدراسة، وفي اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

4. منهج الدراسة وإجراءاتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة؛ وذلك لتحديد أنماط اتخاذ القرارات السائدة لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، ومعرفة مستوى تأثيرها على الأداء الوظيفي للمرؤوسين فيها، والكشف عن طبيعة أثر بعض المتغيرات على عملية اتخاذ القرار.

أ) تحديد مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والعاملين بجامعة صنعاء والبالغ عددهم (468) فرداً.

ب) تحديد عينة الدراسة: اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة اختيروا بالطريقة العشوائية: من القيادات الإدارية بجامعة صنعاء بلغ عددهم (30) مديراً، ومن المرؤوسين الموظفين بلغ عددهم (60) موظفاً بجامعة صنعاء، والجدول الآتي يوضح حجم عينة الدراسة.

جدول (1) حجم مجتمع وعينة الدراسة

الفئة	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة %
القيادات الإدارية (مديرو عموم)	163	30	18.4%
المرؤوسون (موظفون)	305	60	19.7%
الإجمالي	468	90	19%

مصدر البيانات : الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء (جامعة صنعاء في أرقام 2014 - 2015)

(ت) أداة الدراسة: في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بأنماط اتخاذ القرار، وبناء على الدراسة الاستطلاعية، صمم الباحث قوائم الاستقصاء؛ بهدف جمع البيانات الميدانية، وكانت قوائم الاستقصاء كالتالي:

- القائمة الأولى: موجهة إلى القيادات الإدارية في جامعة صنعاء، وقد أعدت هذه القائمة لتقدير الدرجات التي يحصل عليها الفرد (المدير) فيما يتعلق بأنماط اتخاذ القرار والمتمثلة في: (النمط الأوتوقراطي، النمط شبه الاستشاري، النمط الاستشاري، النمط المشارك)، وتتكون القائمة من (16) عبارة، كل نمط يتضمن (4) عبارات هي:

- النمط الأوتوقراطي تمثله العبارات 1، 5، 9، 13
- النمط شبه الاستشاري تمثله العبارات 2، 6، 10، 14
- النمط الاستشاري تمثله العبارات 3، 7، 11، 15
- النمط المشارك تمثله العبارات 4، 8، 12، 16

- القائمة الثانية: وهي موجهة إلى القيادات الإدارية لتقييم مستوى أداء مرؤوسيه من في ضوء معرفتهم بمستوى أدائهم، وقد صمم الباحث هذه القائمة مستعيناً بالعناصر التي يمكن من خلالها قياس الأداء، مقتبسة من دراسات سابقة، وهي:

- | العبارات       | العناصر                                      |
|----------------|--|
| 1، 2، 3، 4     | - فعالية النواحي الإشرافية والتنظيمية        |
| 5، 6، 7، 8     | - فعالية المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذ |
| 9، 10، 11، 12  | - فعالية عملية الاتصال                       |
| 13، 14، 15، 16 | - السلوكيات الإيجابية في العمل               |
| 17، 18، 19، 20 | - طبيعة العلاقات مع الآخرين                  |

وللتأكد من سلامة تأثير أنماط اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي، قام الباحث بتجميع قوائم الاستقصاء في شكل مجموعات مستقلة، تمثل كل منها رئيساً واحداً والمرؤوسين التابعين له مباشرة، على أساس أن القائمة (أ) تتعلق بكل رئيس لتحديد نمط اتخاذ قراره، وتتعلق كل من القائمتين (ب)، بالمرؤوسين التابعين له مباشرة؛ حتى يمكن تحديد متوسطات درجات الأداء الوظيفي لكل مرؤوس.

(ث) اختبار قوائم الاستقصاء: بعد الانتهاء من عملية إعداد قوائم الاستقصاء، عُرضت هذه القوائم على عدد من الخبراء والمحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وقد أخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، ووضعت القوائم في صورتها النهائية. وبعد أن أصبحت القوائم في شكلها النهائي، اختبر الباحث - بعد جمع البيانات - عينة من

القوائم؛ للتأكد من مدى الصدق والثبات لهذه القوائم، وقد تم باستخدام اختبار " ألفا كرونباخ " لحساب معاملات الصدق والثبات كما في المعادلة الآتية:

جدول رقم (2) قيم معاملات الثبات والصدق لقوائم الاستقصاء

القوائم	معامل الثبات	معامل الصدق
أ	0.73	0.85
ب	0.68	0.82

فيما يتعلق بمعامل الثبات تشمل بيانات الجدول معاملات ثبات مقبولة بالنسبة لجميع القوائم - محل الاختبار- حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات (0.68)، أما فيما يتعلق بمعامل الصدق تشمل فإن بيانات الجدول تشمل معاملات صدق مقبولة بالنسبة لجميع القوائم - محل الاختبار- حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الصدق (0.82). اختبر الباحث الصدق والثبات للعناصر المكونة لقوائم الاستقصاء، وتشير بيانات الجداول (3)، (4) إلى قيم معاملات الثبات والصدق كالتالي:

جدول رقم (3) قيم معاملات الثبات والصدق للعناصر المكونة لأنماط اتخاذ القرار (القائمة أ)

العناصر	معامل الثبات	معامل الصدق
النمط الأوتقراطي	0.73	0.85
النمط شبه الاستشاري	0.69	0.83
النمط الاستشاري	0.63	0.79
النمط المشارك	0.61	0.79

فيما يتعلق بمعامل الثبات فإنها تشمل بيانات الجدول السابق معاملات ثبات مقبولة بالنسبة لجميع العناصر، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات (0.61) أما فيما يتعلق بمعامل الصدق، فإنها تشمل بيانات الجدول السابق معاملات صدق مقبولة بالنسبة لجميع العناصر ، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الصدق (0.79).

جدول رقم (4) قيم معاملات الثبات والصدق للعناصر المكونة للأداء الوظيفي للمرؤوسين (القائمة ب)

العناصر	معامل الثبات	معامل الصدق
فعالية النواحي الإشرافية والتنظيمية	0.60	0.77
فعالية المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذ	0.74	0.86
فعالية عملية الاتصال	0.60	0.77
السلوكيات الإيجابية في العمل	0.76	0.87
طبيعة العلاقات مع الآخرين	0.70	0.84

فيما يتعلق بمعامل الثبات تشمل بيانات الجدول السابق معاملات ثبات مقبولة بالنسبة لجميع العناصر، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات (0.60) أما فيما يتعلق بمعامل الصدق تبين أن معاملات الصدق مقبولة بالنسبة لجميع العناصر ، حيث كانت أقل قيمة (0.77). وتدلل النتائج على الثبات والاعتمادية لأداة القياس المستخدمة وصلاحيته .

**ج) المعالجات الإحصائية:** تطلب تحليل البيانات تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

-الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive statistics مثل التكرارات Frequencies، والنسب المئوية Percentages ، والمتوسطات Means.

-استخدام اختبار كا<sup>2</sup> ( $X^2$ ) ، وهو أحد أساليب الاختبارات اللامعلمية للاستقلال، وذلك لحساب معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة (أنماط اتخاذ القرار) والمتغيرات الشخصية والديموجرافية، بالإضافة إلى حساب معنوية العلاقة بين أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر الرؤساء أنفسهم، ومن وجهة نظر مرؤوسيهـم.

-تحليل التباين (ANOVA) واختبار (T test) للتعرف على مدى الاختلاف داخل كل نمط من أنماط اتخاذ القرار حسب العوامل الشخصية والديموجرافية.

-تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لمعرفة معنوية تأثير كل نمط من أنماط اتخاذ القرار (المتغيرات المستقلة) على حدة مع المتغير التابع (الأداء).

-تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression ، وتحليل (F) لمعرفة معنوية ومدى العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة (أنماط اتخاذ القرار) والمتغير التابع (الأداء).

### 5. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يستعرض الباحث هنا نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك كالآتي:

• الإجابة عن السؤال الأول: ونصه: ما أثر أنماط اتخاذ القرار السائدة لدى القيادات الإدارية في جامعة صنعاء على الأداء الوظيفي للمرؤوسين؟

أستخدم الانحدار البسيط؛ للتعرف على أثر أنماط اتخاذ القرار السائدة لدى القيادات الإدارية في جامعة صنعاء على الأداء الوظيفي للمرؤوسين، والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير أنماط اتخاذ القرار على أداء المرؤوسين

أنماط اتخاذ القرار	معامل الانحدار	معامل الارتباط المطلقة	ت	مستوى الدلالة	نوع التأثير
النمط الأوتقراطي	-0.289091	0.191083	-2.368	0.0192	دال (معنوي)
النمط شبه الاستشاري	-0.615131	0.338202	-4.372	0.0000	//
النمط الاستشاري	-0.047579	0.021082	0.257	0.7979	غير معنوي
النمط المشارك	0.447920	0.205573	2.555	0.0116	دال (معنوي)

تشير النتائج في الجدول (6): إلى أن العلاقة بين تأثير النمط الأوتقراطي والنمط شبه الاستشاري بأداء المرؤوسين علاقة سلبية، بينما العلاقة بين تأثير النمط المشارك بأداء المرؤوسين علاقة موجبة، أما النمط الاستشاري فتأثيره غير جوهري، وأن هناك تأثير دال (معنوي) لثلاثة من الأنماط على أداء المرؤوسين هم النمط الأوتقراطي والنمط شبه الاستشاري والنمط المشارك. ومن خلال معامل الارتباط الموضح في الجدول السابق يمكن ترتيب الأنماط حسب قوة تأثيرها على أداء المرؤوسين - كل على حدة- كما يأتي: النمط شبه الاستشاري «تأثير سلبي»، النمط المشارك «تأثير إيجابي»، النمط الأوتقراطي «تأثير سلبي»، ويمكن التأكد من النتائج من خلال استخدام الانحدار المتعدد، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنماط اتخاذ القرار على أداء المرؤوسين

أنماط اتخاذ القرار	معامل الانحدار	معامل الانحدار المتعدد	قيمة المحسوبة «ت»	مستوى الدلالة	نوع التأثير
النمط الأوتقراطي	-0.142942	-0.094482	-1.1971	0.2332	غير معنوي
النمط شبه الاستشاري	-0.533802	-0.293467	-3.556	0.0005	معنوي
النمط الاستشاري	-0.367314	-0.162759	-1.552	0.1227	غير معنوي
النمط المشارك	0.710982	0.326306	3.253	0.0014	معنوي

قيمة «ف» المحسوبة	8.38311
مستوى دلالة « ف »	0.0000 (نموذج معنوي)
معامل الارتباط المتعدد	0.43

تشير النتائج في الجدول (7): إلى أن أنماط اتخاذ القرار تؤثر معنوياً على أداء المرؤوسين عينة الدراسة، حيث إن « ف » كانت معنوية بدرجة كبيرة، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي، وهناك تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة (أنماط اتخاذ القرار) على المتغير التابع « أداء المرؤوسين». وقد كانت قيمة « ف » المحسوبة تساوي (8.38311)، ويشير ذلك إلى أن معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع عند مستوى معنوية (0.01). ويوجد ارتباط متوسط بين أنماط اتخاذ القرار بوصفها متغيرات مستقلة وبين أداء المرؤوسين بوصفها متغيراً تابعاً، وقد كانت درجة هذا الارتباط (0.43339). ويشير ذلك أيضاً إلى أن تأثير النمط شبه الاستشاري كان سلبياً على أداء المرؤوسين، بينما تأثير النمط المشارك إيجابياً، وأن تأثير النمط الأوتقراطي والنمط الاستشاري كان غير معنوي. ويمكن التأكد من النتائج من خلال استخدام الانحدار المتعدد، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنماط اتخاذ القرار على فعالية النواحي الإشرافية والتنظيمية

أنماط اتخاذ القرار	معامل الانحدار	معامل الانحدار المتعدد	قيمة المحسوبة «ت»	مستوى الدلالة	نوع التأثير
النمط الأوتقراطي	-0.009106	-0.022411	-0.256	0.7837	غير معنوي
النمط شبه الاستشاري	-0.146845	-0.300561	-3.527	0.0006	معنوي
النمط الاستشاري	-0.019652	-0.032417	-0.298	0.7651	غير معنوي
النمط المشارك	0.134314	0.229488	2.215	0.0283	معنوي
قيمة «ف» المحسوبة	5.60059				
مستوى دلالة « ف »	0.0003 (نموذج معنوي)				
معامل الارتباط المتعدد	0.37				

تشير النتائج في الجدول رقم (8): إلى وجود علاقة ارتباط بين أنماط اتخاذ القرار وفعالية النواحي الإشرافية والتنظيمية، وأن أنماط اتخاذ القرار تؤثر معنوياً على أداء المرؤوسين بعينة الدراسة، حيث إن «ف» كانت معنوية، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي، وأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة (أنماط اتخاذ القرار) على المتغير التابع « فعالية النواحي الإشرافية والتنظيمية». وكانت قيمة « ف » المحسوبة تساوي (5.60059)، ويشير ذلك إلى أن معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع عند مستوى معنوية (0.01). ويوجد ارتباط أقل من المتوسط لأنماط اتخاذ القرار بوصفها متغيرات مستقلة وبين فعالية النواحي الإشرافية والتنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً، وقد كانت درجة هذا الارتباط (0.36589). ويمكن ترتيب هذه الأنماط حسب قوة تأثيرها على أداء المرؤوسين، وذلك عن طريق قيم معاملات الانحدار المعيارية على النحو الآتي: (النمط شبه الاستشاري « تأثير سلبى»، النمط المشارك « تأثير إيجابي»، والنمط الأوتقراطي والنمط الاستشاري فتأثيرهما غير جوهري).

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنماط اتخاذ القرار على فعالية المشاركة في اتخاذ القرار

أنماط اتخاذ القرار	معامل الانحدار	معامل الانحدار المتعدد	قيمة المحسوبة «ت»	مستوى الدلالة	نوع التأثير
النمط الأوتقراطي	-0.081030	-0.189414	-2.502	0.135	معنوي
النمط شبه الاستشاري	-0.190335	-0.370089	-4.676	0.0000	معنوي
النمط الاستشاري	0.070380	0.110290	1.097	0.2746	غير معنوي
النمط المشارك	0.103666	0.168260	1.749	0.0324	معنوي

قيمة «ف» المحسوبة	12.277
مستوى دلالة « ف »	0.0000 (نموذج معنوي)
معامل الارتباط المتعدد	0.50

تشير النتائج في الجدول (9): الى أن أنماط اتخاذ القرار تؤثر معنوياً على أداء المرؤوسين عينة الدراسة، حيث إن « ف » كانت معنوية، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي، كما أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة (أنماط اتخاذ القرار) على المتغير التابع « فعالية المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها»، وكانت قيمة « ف » المحسوبة تساوي (12.277)، ويشير ذلك إلى أن معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع عند مستوى معنوية (0.01)، ويوجد ارتباط متوسط بين أنماط اتخاذ القرار بوصفها متغيرات مستقلة وبين فعالية المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها بوصفه متغيراً تابعاً، وقد كانت درجة هذا الارتباط (0.50299)، وأن تأثير النمط الأوتقراطي والنمط شبه الاستشاري كان سلبياً على فعالية المشاركة في عملية اتخاذ القرار، بينما كان تأثير النمط المشارك إيجابياً، في حين أن تأثير النمط الاستشاري غير معنوي، وأن النمط الأوتقراطي والنمط شبه الاستشاري والنمط المشارك ذو أثر جوهري.

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنماط اتخاذ القرار على فعالية عملية الاتصال

أنماط اتخاذ القرار	معامل الانحدار	معامل الانحدار المتعدد	قيمة «ت» المحسوبة	مستوى الدلالة	نوع التأثير
النمط الأوتقراطي	-0.068210	-0.136433	-1.644	0.1024	غير معنوي
النمط شبه الاستشاري	0.083534	-0.138981	-1.602	0.1114	غير معنوي
النمط الاستشاري	0.098133	-0.131586	-1.193	0.2347	غير معنوي
النمط المشارك	0.198456	0.275624	2.613	0.0099	معنوي
قيمة «ف» المحسوبة	4.11970				
مستوى دلالة « ف »	0.0034 (نموذج معنوي)				
معامل الارتباط المتعدد	0.32				

تشير النتائج في الجدول (10): الى أن أنماط اتخاذ القرار تؤثر معنوياً على أداء المرؤوسين عينة الدراسة، حيث إن « ف » كانت معنوية، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي، وهناك تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة (أنماط اتخاذ القرار) على المتغير التابع « فعالية عملية الاتصال».

-كانت قيمة « ف » المحسوبة تساوي (4.11970)، ويشير ذلك إلى أن معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع عند مستوى معنوية (0.01)، ويوجد ارتباط أقل من المتوسط بين أنماط اتخاذ القرار بوصفها متغيرات مستقلة وبين فعالية عملية الاتصال بوصفها متغيراً تابعاً، وقد كانت درجة هذا الارتباط (0.31945)، وأن تأثير النمط المشارك كان إيجابياً على فعالية عملية الاتصال، في حين أن تأثير النمط الأوتقراطي والنمط شبه الاستشاري والنمط الاستشاري كان غير معنوي، وإن النمط المشارك ذو أثر جوهري.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنماط اتخاذ القرار على السلوكيات الإيجابية في العمل

أنماط اتخاذ القرار	معامل الانحدار	معامل الانحدار المتعدد	قيمة «ت» المحسوبة T	مستوى الدلالة	نوع التأثير
النمط الأوتقراطي	0.00576	0.01574	0.189	0.8501	غير معنوي
النمط شبه الاستشاري	-0.04807	-0.10917	-1.256	0.2112	غير معنوي
النمط الاستشاري	0.18382	0.33644	3.046	0.0028	معنوي

النمط المشارك	0.16504	0.31288	2.961	0.0036	معنوي
قيمة «ف» المحسوبة	3.97761				
مستوى دلالة « ف »	0.0043 (نموذج معنوي)				
الارتباط المتعدد	0.32				

تشير النتائج في الجدول (11): إلى أن أنماط اتخاذ القرار تؤثر معنوياً على أداء المرؤوسين عينة الدراسة، حيث إن « ف » كانت معنوية، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي، وهناك تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة (أنماط اتخاذ القرار) على المتغير التابع « السلوكيات الإيجابية في العمل»، وكانت قيمة « ف » المحسوبة تساوي (3.97761)، ويشير ذلك إلى أن معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع عند مستوى معنوية (0.01)، وإلى أنه يوجد ارتباط أقل من المتوسط بين أنماط اتخاذ القرار بوصفها متغيرات مستقلة وبين السلوكيات الإيجابية في العمل بوصفها متغيرات تابعة، وقد كانت درجة هذا الارتباط (0.31445)، وإلى أن تأثير النمط الاستشاري والنمط المشارك ذو أثر معنوي، ويمكن ترتيب هذه الأنماط حسب قوة تأثيرها على أداء المرؤوسين، وذلك عن طريق قيم معاملات الانحدار المعيارية على النحو الآتي: النمط الاستشاري « تأثير إيجابي»، النمط المشارك « تأثير إيجابي»، وبينما النمط الأوتقراطي والنمط شبه الاستشاري فتأثيرهما غير جوهري.

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنماط اتخاذ القرار على طبيعة العلاقة مع الآخرين

أنماط اتخاذ القرار	معامل الانحدار	معامل الانحدار المتعدد	قيمة «ت» المحسوبة	مستوى الدلالة	نوع التأثير
النمط الأوتقراطي	0.006175	0.018917	0.226	0.8216	غير معنوي
النمط شبه الاستشاري	-0.065833	-0.167744	1.915	0.0574	معنوي
النمط الاستشاري	0.126503	0.259779	2.334	0.0210	معنوي
النمط المشارك	0.099322	0.211255	1.985	0.0491	معنوي
قيمة «ف» المحسوبة	3.38336				
مستوى دلالة « ف »	0.0111 (نموذج معنوي)				
معامل الارتباط المتعدد	0.29				

تشير النتائج في الجدول (12): إلى أن أنماط اتخاذ القرار تؤثر معنوياً على أداء المرؤوسين عينة الدراسة، حيث إن « ف » كانت معنوية، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي، وهناك تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة (أنماط اتخاذ القرار) على المتغير التابع « طبيعة العلاقة مع الآخرين». كانت قيمة « ف » المحسوبة تساوي (3.3833)، ويشير ذلك إلى أن معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع عند مستوى معنوية (0.01)، وإلى أنه يوجد ارتباط أقل من المتوسط بين أنماط اتخاذ القرار بوصفها متغيرات مستقلة وبين طبيعة العلاقة مع الآخرين بوصفها متغيرات تابعة، وقد كانت درجة هذا الارتباط (0.29218)، وإلى أن تأثير النمط شبه الاستشاري كان سلبياً، بينما كان تأثير النمط الاستشاري والمشارك إيجابياً، في حين أن النمط الأوتقراطي كان تأثيره غير معنوي، وأن النمط شبه الاستشاري والاستشاري المشارك ذو أثر جوهري، ويمكن ترتيب هذه الأنماط حسب قوة تأثيرها على أداء المرؤوسين، وذلك عن طريق قيم معاملات الانحدار المعيارية على النحو الآتي: (النمط الاستشاري « تأثير إيجابي»، النمط المشارك «

تأثير إيجابي»، النمط شبه الاستشاري «تأثير سلبي»، والنمط الأوتوقراطي تأثيره غير جوهري. والجدول الآتي يوضح النتائج التي تحققت ويوضح متوسط درجات الأداء الوظيفي في كل عنصر من عناصر الأداء في ظل كل نمط من أنماط اتخاذ القرار:

جدول (13) متوسط درجات عناصر الأداء الوظيفي للمرؤوسين في ظل كل أنماط اتخاذ القرار

عناصر الأداء	فعالية النواحي الإشرافية والتنظيمية	فعالية المشاركة في صنع واتخاذ القرار	فعالية الاتصال	السلوكيات الإيجابية في العمل	طبيعة العلاقة مع الآخرين	متوسط درجات الأداء الكلي
أنماط القرار						
النمط الأوتوقراطي	17.61	15.53	15.62	18.40	17.71	84.87
النمط شبه الاستشاري	15.31	14.34	14.62	17.20	17.80	79.27
النمط الاستشاري	16.52	16.63	15.30	17.30	17.21	82.96
النمط المشارك	18.23	17.63	18.44	18.69	18.38	91.37

تشير نتائج الجدول (13): إلى أن هناك علاقة ارتباط بين أنماط اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للمرؤوسين، وأن أنماط اتخاذ القرار تؤثر معنوياً على الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وأن تأثير النمط الأوتوقراطي والنمط شبه الاستشاري كان سلبياً على الأداء الوظيفي للمرؤوسين، بينما كان تأثير النمط المشارك إيجابياً، في حين أن تأثير النمط الاستشاري كان غير جوهري.

- انخفاض متوسط درجات الأداء الوظيفي للمرؤوسين في ظل النمط الاستشاري وشبه الاستشاري، وهذا يوضح التأثير السلبي للنمط شبه الاستشاري على الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وقد يرجع انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين في ظل النمط شبه الاستشاري إلى أنه في ظل هذا النمط يتخذ المديرون القرارات بينهم وبين أنفسهم، ثم يدعون إلى عقد اجتماع ظاهره المشاركة لاستشارة المرؤوسين في القرار، ولكنهم لا يهتمون بوجهات نظر الآخرين، ثم يفرضون آراءهم السابقة، إن مثل هذا السلوك يفقد الإدارة فاعليتها، فحقيقتها ضائعة، وهذا يؤدي إلى انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤثر على الأداء.

- ارتفاع متوسط درجات الأداء الوظيفي للمرؤوسين في ظل النمط الأوتوقراطي والنمط المشارك، مع الأخذ في الحسبان أن متوسط درجات الأداء الوظيفي في ظل النمط المشارك أعلى مستوى، وقد يرجع ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين في ظل النمط الأوتوقراطي إلى أنه في ظل هذا النمط هناك ضغط من المدير على أفراد الجماعة بقبول قراراته وتنفيذها، مع استخدامه السلطة في حالة عدم اتباع قراراته وتنفيذها، ويقوم المرؤوسون بقبول هذه القرارات وتنفيذها تحت ضغط مديرهم.

• الإجابة عن السؤال الثاني، ونصه: هل توجد علاقة معنوية بين أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات الإدارية أنفسهم ومن وجهة نظر مرؤوسهم في جامعة صنعاء؟

لدراسة العلاقة المعنوية بين أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء القيادات الإدارية أنفسهم ومن وجهة نظر مرؤوسهم في جامعة صنعاء استخدام التوزيع النسبي لذلك، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (14) توزيع أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات أنفسهم ومن وجهة نظر مرؤوسيه

النمط المشارك	النمط الاستشاري	النمط شبه الاستشاري	النمط الأوتقراطي	من وجهة نظر المرؤوسين من وجهة نظر الرؤساء
-	31	27	72	45
1	13	20	13	12
42	87	13	23	55
62	37	10	12	38
			202.7	قيمة كا <sup>2</sup>
			0.000	مستوى الدلالة **

يتضح من الجدول (14): الى وجود علاقة معنوية بين أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء القيادات ومن وجهة نظر مرؤوسيه، عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على أن الأنماط التي حددتها الدراسة تكشف عن واقع أنماط اتخاذ القرار في الجامعة محل الدراسة، وأن ما أظهرته نتائج الدراسة من عدم وجود اختلاف في أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر الرؤساء، ومن وجهة نظر مرؤوسيه دليل على أن المرؤوسين أكثر إحساساً وشعوراً بأسلوب رؤسائهم في عملية صنع القرار واتخاذها، وعلى الجامعة أن تبحث عن الطرق والوسائل التي من شأنها زيادة درجة المشاركة في عملية اتخاذ القرار، حيث يسود النمط الأوتقراطي بدرجة كبيرة.

• الإجابة عن السؤال الثالث، ونصه: هل تؤثر العوامل الشخصية والديموغرافية على أنماط اتخاذ القرار الخاصة بالقيادات الإدارية في جامعة صنعاء التي تعزى إلى المتغيرات الآتية: الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة؟

لدراسة الاختلافات في أنماط اتخاذ القرار حسب متغيرات الدراسة كان من الواجب معرفة التوزيع النسبي للأنماط بالنسبة لعينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (15) التوزيع النسبي لأنماط اتخاذ القرار بالنسبة لعينة الدراسة

أنماط اتخاذ القرار	عدد	%
- النمط الأوتقراطي	45	30
- النمط شبه الاستشاري	12	8
- النمط الاستشاري	55	36.7
- النمط المشارك	38	25.3
الإجمالي	150	100

يوضح الجدول (15) التوزيع النسبي لأنماط اتخاذ القرار الخاصة بالقيادات الإدارية في عينة الدراسة، حيث يأتي النمط الاستشاري في الترتيب الأول بنسبة 36.7%، يليه النمط الأوتقراطي بنسبة (30%)، فالنمط المشارك بنسبة (25.3%)، وأخيراً النمط شبه الاستشاري بنسبة (8%)، كما تشير نتائج الدراسة إلى أن النمط الأوتقراطي يحتل المرتبة الثانية - بعد النمط الاستشاري - وتختلف هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة. ذلك أن الباحث درس تأثير العوامل الشخصية والديموغرافية على أنماط اتخاذ القرار الخاصة بالقيادات الإدارية في جامعة صنعاء، ويعتمد هذا التحليل على استخدام (كا<sup>2</sup>) لقياس تأثير الخصائص الشخصية والديموغرافية على أنماط اتخاذ القرار، وكانت النتائج على النحو الآتي:

## 1. أثر الجنس على أنماط اتخاذ القرار :

جدول (16) معنوية علاقة خاصية الجنس على أنماط اتخاذ القرار

أنثى		ذكر		الجنس	أنماط اتخاذ القرار
%	عدد	%	عدد		
48.7	19	23.4	26		- النمط الأوتقراطي
7.7	3	8.1	9		- النمط شبه الاستشاري
23.1	9	41.5	46		- النمط الاستشاري
20.5	8	27	30		- النمط المشارك
				9.299168	- قيمة كا <sup>2</sup>
				0.025	- مستوى الدلالة *

يتضح من الجدول (16) أن الجنس يؤثر على أنماط اتخاذ القرار، فقد أثرت هذه الخاصية على أنماط اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني وجود علاقة معنوية بين الجنس وأنماط اتخاذ القرار الخاصة بالقيادات الإدارية في جامعة صنعاء، أي أن الجنس يؤثر تأثيراً معنوياً على أنماط اتخاذ القرار بالنسبة لعينة الدراسة. ويرجع الباحث سيطرة النمط الأوتقراطي للإناث في صنع القرار واتخاذها إلى إثبات الذات لاسيما أن غالبية مسؤوليها من الذكور، وأنهن قادرات على ضبط العمل مثل الذكور.

جدول (17) اختبار « ت » لتوضيح الفروق داخل كل نمط من أنماط اتخاذ القرار حسب الجنس

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	قيمة ت	المتوسطات حسب النوع		الأنماط
			ذكور	إناث	
معنوي	0.025	2.3-	10.26	12.23	- النمط الأوتقراطي
غير معنوي	0.535	0.62-	11.95	12.34	- النمط شبه الاستشاري
غير معنوي	0.984	0.02	15.19	15.18	- النمط الاستشاري
غير معنوي	0.826	0.22-	14.61	14.72	- النمط المشارك

يتبين من الجدول (17) وجود اختلاف بالنسبة للنمط الأوتقراطي بين الذكور والإناث من القيادات الإدارية، حيث وجد أن متوسط درجات النمط الأوتقراطي عند الإناث (12.23) وهو أكبر من متوسط الدرجات عند الذكور الذي بلغ (10.26) بينما لم يؤثر الجنس في وجود اختلافات في باقي الأنماط الأخرى، وهذا يدل على أن هناك ميلاً ملموساً لدى القيادات الإدارية من الإناث نحو الاعتماد على السلطة وعدم مشاركة المسؤولين في صنع القرارات واتخاذها، ويعني ذلك أن الإناث أكثر أوتقراطية من الذكور فيما يتعلق بصنع القرارات واتخاذها.

## 2. أثر المستوى التعليمي على أنماط اتخاذ القرار :

جدول (18) معنوية علاقة المستوى التعليمي على أنماط اتخاذ القرار في عينة الدراسة

ماجستير/دكتوراه		دراسات عليا		جامعي		دون الجامعي		المستوى التعليمي
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
33.3	2	35.7	5	29.2	38	-	-	أنماط اتخاذ القرار
-	-	7.2	1	8.5	11	-	-	النمط الأوتقراطي
50	3	35.7	5	36.2	47	-	-	النمط شبه الاستشاري
16.7	1	21.4	3	26.1	34	-	-	النمط الاستشاري
								1.328116
								0.97
								قيمة كا <sup>2</sup>
								مستوى الدلالة N.S.

يتضح من الجدول (18) أن المستوى التعليمي لا يؤثر على أنماط اتخاذ القرار، حيث إن هذه الخاصية غير دالة إحصائياً، وهذا يعني أن المستوى التعليمي لا يؤثر تأثيراً معنوياً على أنماط اتخاذ القرار بالنسبة لعينة

الدراسة. وقد يرجع ذلك إلى أن القيادات الإدارية بالجامعة لا توجد فروقاً في مستوى تعليمهم، حيث إن (86.7) من عدد المديرين حاصلين على مؤهل جامعي و(9.3%) من عدد المديرين حاصلين على دبلوم عالٍ بعد (البكالوريوس) و (4%) من عدد المديرين حاصلين على ماجستير أو دكتوراه، وقد أدى عدم تباين المستوى التعليمي تبايناً كبيراً إلى عدم وجود اختلاف في أنماط اتخاذ القرار حسب المستوى التعليمي.

جدول (19) تحليل التباين لتوضيح الفروق بين أنماط اتخاذ القرار حسب المستوى التعليمي

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	قيمة ف	المتوسطات حسب المستوى التعليمي			الأنماط
			ماجستير/دكتوراه	دراسات عليا	جامعي	
غير معنوي	0.4133	0.88	11.17	12.13	10.65	النمط الأوتقراطي
غير معنوي	0.2927	1.23	11.00	13.25	11.97	شبه الاستشاري
معنوي	0.000	12.93	11.50	17.62	15.06	النمط الاستشاري
معنوي	0.001	10.59	12.00	17.31	14.44	النمط المشارك

تشير النتائج في الجدول (19) وجود اختلاف بالنسبة للنمط الاستشاري والمشارك بين فئات التعليم المختلفة من القيادات الإدارية، حيث وجد أن متوسط درجات هذه الأنماط في حالة تذبذب، إلا أنه يمكن القول إن القيادات من ذوي التعليم العالي كانوا أكثر ميلاً نحو الاعتماد على السلطة وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، بينما لم يؤثر مستوى التعليم في وجود اختلافات في باقي الأنماط الأخرى.

### 3. أثر عدد سنوات الخدمة على أنماط اتخاذ القرار:

جدول (20) تأثير عدد سنوات الخدمة على أنماط اتخاذ القرار في عينة الدراسة

عدد سنوات الخدمة		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى أقل من 10		من 10 إلى أقل من 15		من 15 إلى أقل من 20		20 فأكثر	
أنماط اتخاذ القرار		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
النمط الأوتقراطي		-	-	-	-	14	29.2	13	30.2	18	34.6
النمط شبه الاستشاري		-	-	-	-	-	-	3	7	8	15.4
النمط الاستشاري		-	-	2	33.3	21	43.8	18	41.9	14	26.9
النمط المشارك		-	-	4	66.7	13	27	9	20.9	12	23.1
قيمة كا <sup>2</sup>		17.49669									
مستوى الدلالة *		0.041									

يتضح من الجدول (20): أن عدد سنوات الخدمة تؤثر على أنماط اتخاذ القرار، فقد أثرت هذه الخاصية على أنماط اتخاذ القرار عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يعني أن عدد سنوات الخدمة تؤثر تأثيراً معنوياً على أنماط اتخاذ القرار بالنسبة لعينة الدراسة.

جدول (21) تحليل التباين لتوضيح الفروق داخل أنماط اتخاذ القرار حسب عدد سنوات الخدمة

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	قيمة ف	المتوسطات حسب عدد سنوات الخدمة				الأنماط
			أقل من 10	من 10-15	من 15-20	20 فأكثر	
غير معنوي	0.563	0.683	12.25	10.15	11.14	11.05	النمط الأوتقراطي
غير معنوي	0.384	1.022	9.50	11.74	12.30	12.35	النمط شبه الاستشاري
غير معنوي	0.247	1.391	17.75	15.40	14.89	15.07	النمط الاستشاري
غير معنوي	0.186	1.621	17.25	14.78	14.11	14.76	النمط المشارك

يتضح من الجدول (21) أن عدد سنوات الخدمة لا تؤثر على وجود اختلافات داخل كل نمط من أنماط اتخاذ القرار، وهذا يعني أن زيادة عدد سنوات الخدمة أو انخفاضها لا يؤدي إلى اختلافات داخل كل نمط من أنماط اتخاذ القرار. وهذا يوضح أن مدة الخدمة ترتبط بصورة سلبية بالمشاركة في اتخاذ القرار، أي أن ميل المدير لاعتماده على السلطة (الأوتقراطية) يظهر مع استمراره زمنياً أطول في الوظيفة، ويمكن القول إن المدير

الأقدم يدرك مدى الاحترام السائد لمدة الخدمة من جانب المرؤوسين، مما يزيد سلطته، ويجعله غير مهتم بقبول مرؤوسيه للقرار .

#### 6. ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات:

- تشير نتائج السؤال الأول إلى: أن هناك تأثيراً دالاً (معنوياً) لثلاثة من أنماط اتخاذ القرار على أداء المرؤوسين وهم النمط الأوتقراطي والنمط شبه الاستشاري والنمط المشارك، وكان النمط الأوتقراطي والنمط شبه الاستشاري ذا تأثير سلبي على أداء المرؤوسين، بينما كان النمط المشارك ذو تأثير إيجابي، في حين أن النمط الاستشاري كان تأثيره غير جوهري.

- تشير نتائج السؤال الثاني إلى: أنه توجد علاقة معنوية بين أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات الإدارية أنفسهم، ومن وجهة نظر مرؤوسيهم وإلى أن الأنماط التي حددتها هذه الدراسة تكشف عن الواقع الحقيقي لأنماط اتخاذ القرار في جامعة صنعاء.

- تشير نتائج السؤال الثالث: إلى أن هناك تأثيراً للخصائص الشخصية والديموغرافية للمديرين على أنماط اتخاذ القرار، ويمكن توضيح تأثير الخصائص الشخصية والديموغرافية على أنماط اتخاذ القرار في الآتي:

- وجود تأثير معنوي للجنس على أنماط اتخاذ القرار الخاصة بالقيادات الإدارية بجامعة صنعاء، حيث تشير نتائج الدراسة أن هناك ميلاً لدى المديرين من الإناث نحو الاعتماد على السلطة، وعدم المشاركة في صنع القرار واتخاذها، ويعنى ذلك أن الإناث أكثر أوتقراطية من الذكور، بينما نجد أن المديرين الذكور لديهم ميل نحو الاعتماد على المشاركة مع مرؤوسيهم في صنع القرار .

- أن أنماط اتخاذ القرار لا تختلف باختلاف المستوى التعليمي، أى أن مستوى التعليم لا يؤثر معنوياً على أنماط اتخاذ القرار الخاصة بالقيادات الإدارية بجامعة صنعاء.

- وجود تأثير معنوي لعدد سنوات الخدمة على أنماط اتخاذ القرار الخاصة بالقيادات الإدارية بجامعة صنعاء، حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن المديرين كلما زادت مدة خدمتهم وخبرتهم، زادت درجة أوتقراطيتهم التي يميلون إليها، حيث يشاركون معاونيهم سلطة أقل في صنع القرار واتخاذها، بينما كلما قلت مدة خدمتهم وخبرتهم، زادت درجة مشاركتهم، حيث يشاركون معاونيهم سلطة أكبر في صنع القرار واتخاذها.

• توصيات الدراسة: في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بالآتي:

#### أ) التوصيات الخاصة بأنماط اتخاذ القرار للقيادات الإدارية:

- الاقتناع بأهمية مشاركة المرؤوسين في صنع القرار واتخاذها.
- الاقتناع بأن المرؤوسين لديهم معلومات يمكن الاستفادة منها في حل المشاكل واتخاذ القرارات.
- الاعتراف بقدرات المرؤوسين، والإيمان بوجود طاقات خلاقة لديهم يجب استغلالها.
- الاقتناع بأن من حق المرؤوسين إبداء رأيهم في أساليب الأعمال التي يقومون بتنفيذها.
- بث روح العمل بروح الفريق، والعمل على تماسك الجماعة ومساعدتها في تحقيق أهدافها.
- ضرورة وضع برامج تدريبية مكثفة في مجال الإدارة والقيادة واتخاذ القرارات؛ لإكساب المديرين المهارات اللازمة لتحقيق المشاركة الفعالة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات واتخاذها، على أن تركز على ترسيخ القيم

الديمقراطية لدى المتدربين.

### ب) التوصيات الخاصة بتعزيز الأداء الوظيفي للمرؤوسين:

- تخطيط البرامج التي تستهدف دعم مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار واتخاذها والحث على ذلك.
- تنفيذ البرامج الهادفة إلى تدعيم مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار واتخاذها، من خلال البرامج التدريبية بحيث تكون هذه البرامج دورية وتتناسب مع هؤلاء المرؤوسين، حتى يتسنى تحقق مزيد من الرضا والأداء الوظيفي.
- تخطيط البرامج التي تستهدف رفع كفاية المهارات الإدارية في الاتصال، حيث تعد الإدارة الوسطى حلقة الوصل بين القيادات الإدارية والمرؤوسيين.
- تنفيذ البرامج الهادفة إلى رفع مهارات الاتصال لدى مديري الإدارة الوسطى، من خلال البرامج التدريبية بحيث تكون هذه البرامج دورية وتتناسب مع هؤلاء المديرين.

### المراجع

- إدريس، وائل محمد صبحي، ومنصور، طاهر محمد (2009). **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- بدوي، هناء حافظ (2002). **إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية**، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- البدري، طارق عبد الحميد (2001). **تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي**، ط1، دار الفكر، عمان.
- بن رحمون، سهام (2014). **بيئة اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي**، مذكرة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، الجزائر.
- تفريج؛ أمال وهادي، نور الهدى (2020). **النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- التويرقي، بشير على (1991). **مبادئ وتطبيقات الإدارة الفعالة**، عمر المختار للطباعة والنشر.
- حمد، محمد العيد (2015). **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي** "الصندوق الوطني للضمان الاجتماعية للعامل غير الأجراء فرع ولاية الوادي - أنموذجاً"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، الجزائر.
- حمادات، محمد حسن (2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسبو، عمرو أحمد (1992)، **أصول الإدارة العامة**، مطابع الطوبجي التجارية، الإسكندرية، مصر.
- خفش، صفية (2011). **أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية.
- رضا، هاشم حمدي (2010). **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**، ط1، دار الراية للنشر، عمان.

- السليمان، أحمد عبد الله (2020) أنماذ القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
- السكرانة، بلال خلف (2009). *المهارات الإدارية في تطوير الذات*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
- شمس الدين، عبد الله شمس الدين (2005). *مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية*، مركز تطوير الإدارة والانتاجية، وزارة الصناعة، دمشق.
- شهاب، إبراهيم بدر (1995). مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، *مجلة الإداري*، يونيو، العدد (61).
- الشريف، ريم بنت عمر (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية.
- عيسى، عمان (2012). *اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد*، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى (2007). *أسس الإدارة المعاصرة*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عبدالله، عبد المنعم (2014). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.
- العمرات، محمد (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*، المجلد(4)، العدد(6).
- عليان، ربحي مصطفى (2007). *أسس الإدارة المعاصرة*، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- العساف، أحمد بن عبد المحسن (2012). *المهارات القيادية وصفات القائد*، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/4/6 عبر الرابط الآتي: [WWW.dawahmemo.edom](http://WWW.dawahmemo.edom)
- الغيثي، عبد الله مبارك (2012). *محاضرات في إدارة المدرسة الثانوية*. مقرر ضمن برنامج الدكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي، الفصل الثاني، كلية التربية صنعاء.
- فرفرة، هديل حسن (2018). الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الفاقي، إبراهيم (2008). *فن وأسرار اتخاذ القرار*، ط1، طبعة خاصة لدار النشر للجامعات، صنعاء.
- القيروني، محمد قاسم ومهدى زويلف (1993). *المفاهيم الحديثة في الإدارة: النظريات والوظائف*، المكتبة الوطنية، ط3.
- مصطفى، بورنان شريف (2020). تأثير نمط اتخاذ القرار القيادي على مستوي أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية (ASJP)*، المجلد(8)، العدد(4).
- وسيلة، حمداوي (2014). *إدارة الموارد البشرية*، مديرية النشر لجامعة الجزائر.

هلال، محمد عبد الغني (2004م). مهارات إدارة الأداء، ط3، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

Bello, S. (2016), Impact of ethical leadership on employee job performance, **International Journal of business and science**. 3 (11), 228-251.

Hall, D. (2011), The discursive performance of leadership in schools. **Management in Education**. 25 (1). 32.

Olorunsola, E. (2012), Job Performance and Gender Factors of Administrative Staff in South West Nigeria Universities, **Journal of International Education Research**, 8(1), 49-54.