

## الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في علاقة قدرات القيادة العليا بفاعلية القرار

(دراسة تطبيقية علي مديري الوحدات جامعة بيشة)

أدم أحمد موسى حامد

استاذ إدارة الأعمال المساعد في جامعتي بيشة - المملكة العربية السعودية والإمام المهدي- جمهورية السودان

الملخص: هدفت الدراسة لمعرفة أثر الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في علاقة قدرات القيادة العليا وفاعلية القرار تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع 50 إستبانة تم استرجاع 41 منها صالحة للتحليل بنسبة (82%)، تبنت الدراسة الفرضيات و هي هنالك علاقة إيجابية بين قدرات القيادة العليا واتخاذ القرار. هنالك علاقة إيجابية بين قدرات القيادة العليا والهيكل التنظيمي هنالك علاقة إيجابية بين اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي. الهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين قدرات القيادة العليا واتخاذ القرار. تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في الدراسة مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار. توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها:- (1) قدرات القيادة العليا ذات اثر ايجابي علي فاعلية القرار. (2) تتاثر فعالية القرارات بخصائص الهيكل التنظيمي. (3) أن للهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين قدرات القيادة العليا وفاعلية القرار في المنظمات. وقد أوصت الدراسة بإمكانية إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بقياس اثر نمط القيادة الادارية العليا علي وظائف الإدارة وإدخال المزيد من المتغيرات لبناء نموذج الدراسات المقترحة إضافة لتطبيق الدراسة في قطاعات أخرى من منظمات الأعمال.

الكلمات المفتاحية: قدرات القيادة العليا ، فاعلية القرار ، الهيكل التنظيمي.

### 1. المقدمة :

يتميز العصر الحديث بانفتاح الاقتصاد وسيطرة التقنية علي المنظمات كافة والمنافسة في مختلف القطاعات ، مما يتطلب من القيادة الادارية التوجه نحو التغيير كمطلب من متطلبات العصر .ومواجهة التحديات المتمثلة في المنافسة ، العولمة والجودة الشاملة والاستخدام الامثل للموارد والتحديات التكنولوجية وكذلك تحدي اتخاذ القرار . إن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت منظمات الأعمال إلى ضرورة التكيف الدائم مع المتغيرات في بيئة الاعمال لتحقق اهدافها ، و لضمان بقائها، مما يتطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة توائم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وأن تبني التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي(صبري، ٢٠١٠). فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب (مرعي، ٢٠٠٨)

تعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيس لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار . و القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات ، وفي عصرنا الحالي الذي تتنامي وتكبر فيه المنظمات وتتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتتأثر بالبيئة الخارجية سياسيا واقتصاديا واجتماعياً ، لبي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل

قيادة واعية. وتعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، وأهم عناصرها وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة.

وتعتبر القيادة ذات طبيعة مركبة، فهي تتضمن العديد من الجوانب مثل الدافعية، الرؤية المستقبلية والاتصال واتخاذ القرارات. إن الهياكل التنظيمية للمنظمات ينبغي أن تتفاوت تبعاً للمنظمة التي تمثلها، لذا يجب أن يكون هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والبيئة التي ينشأ فيها وتعمل خلالها تلك المنظمة ويعبر عن الهيكل التنظيمي بما يسمى بالخارطة التنظيمية التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة والعلاقات بين المراكز الوظيفية ومهام ومسؤوليات كل موظف وخط السلطة أو العلاقات الرئاسية بما في ذلك المسؤوليات التنظيمية ونطاق الاشراف، وكيفية تجميع الافراد في إدارات واقسام معينة وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يتضمن الاتصالات والتنسيق الفعالين ( الطائي والجنابي 2013، ص41)

وبما ان القيادة من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصراً هاماً لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية ففي عالم اليوم الذي تسوده الخبرة المهنية والثورة الإدارية لم يعد القرار بشئ أنواعه وصوره سهلاً، وإنما تتحكم فيه عدة أسباب وظروف. في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات، لا بد من مواكبة هذه التغيرات والتحديات، فإن الاطلاع المستمر والتدريب هما بمثابة التجربة الحقيقية خاصة وإنما تسهم بقوة في المشاركة لإعداد (القيادات الناجحة) والقادرة على إدارة التغيير والابتكار.

#### مشكلة الدراسة:-

تتمثل مشكلة الدراسة في السعي لمعرفة الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في علاقة قدرات القيادة العليا وفعالية القرار، في جامعة ببشة من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية والادارية بجامعة ببشة، من خلال الاسئلة التالية :

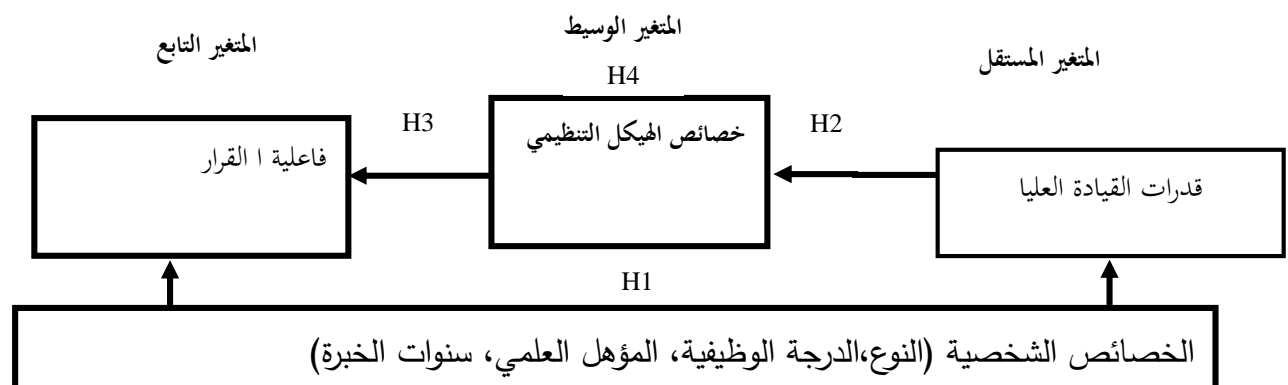
تحديات المنافسة والتنمية وتقييم الواقع الحالي في الآتي :

هل هنالك دور للهيكل التنظيمي علي فعالية القرارات التي تتخذها القيادة العليا في منظمات الاعمال.

#### نموذج الدراسة المقترحة:-

يتكون نموذج الدراسة المقترحة من ثلاثة متغيرات مستقلة (قدرات القيادة العليا) وآخر تابع (فعالية اتخاذ القرار) إضافة لمتغير وسيط (خصائص الهيكل التنظيمي) وذلك بغرض تحقيق أهداف الدراسة.

الشكل (1): نموذج الدراسة المقترحة



### فرضيات الدراسة:-

- بناءً على نموذج الدراسة الموضح في الشكل (1) فإن هذه الدراسة تسعى لاختبار الفرضيات التالية:-
1. هنالك علاقة إيجابية بين قدرات القيادة العليا واتخاذ القرار.
  2. هنالك علاقة إيجابية بين قدرات القيادة العليا والهيكل التنظيمي .
  3. هنالك علاقة إيجابية بين اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي.
  4. الهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين قدرات القيادة العليا واتخاذ القرار.

### منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على الأدبيات و المراجع التي تناولت موضوع الدراسة، كما تم إعداد استبانة بغرض التعرف علي الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في علاقة قدرات القيادة العليا وفاعلية القرار. تمثل مجتمع البحث في متخذي القرارات ت في جامعة ببشة حيث تم توزيع 50 استبانة على عينة الدراسة وتم إسترجاع 41 منها صالحة للتحليل بنسبة 82% . تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة منها أساليب الإحصاء الوصفي ( التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري ) إضافة لأساليب الإحصاء التحليلي (معامل الارتباط ، كرو نباخ ألفا، التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون و الانحدار البسيط و المتعدد و المتدرج).

### أهمية الدراسة:-

تتمثل أهمية الدراسة في الدور المهم لقدرات القيادة العليا في فاعلية القرار، وكذلك اثر الهيكل التنظيمي علي عملية الاتصال الاداري، وتحديد مهام وواجبات الافراد في منظمات الاعمال .

### أهداف الدراسة:-

تهدف الدراسة لبيان الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في علاقة قدرات القيادة العليا وفاعلية القرار في منظمات الأعمال من خلال الآتي :-

- 1- تحديد العلاقة بين قدرات القيادة في منظمات الأعمال وفاعلية القرارات التي تتخذها .
- 2- تحديد العلاقة بين قدرات القيادة في منظمات الاعمال والهيكل التنظيمي للمنظمة .
- 3- التعرف علي دور الهيكل التنظيمي علي فاعلية القرارات
- 4- إختبار الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في علاقة قدرات القيادة العليا وفاعلية القرار

### حدود الدراسة :-

1. الحدود النظرية: ركزت الدراسة في ثلاثة متغيرات تمت الإشارة إليها في نموذج الدراسة.
2. الحدود الزمانية: اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة في العام 2017 م
3. الحدود المكانية: مديري الوحدات بجامعة ببشة - المملكة العربية السعودية.

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

#### قدرات القيادة :

قدرة المسؤول علي التأثير في الافراد والجماعات بالمنظمة ،وتوجههم نحو تحقيق اهداف معينة من خلال التأثير الشخصي او السلطة الرسمية عند الضرورة .

- القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، وهي عملية تهدف إلى تحقيق الاهداف المرسومة والمحددة مسبقاً.

-مجموعة من الالقرارات:تي يمارسها القائد في الجماعة وتمثل حصيلة تفاعله معهم لحثهم علي العمل من اجل تحقيق الاهداف بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير .

#### فاعلية اتخاذ القرارات :-

-مدي سلامة خطوات اتخاذ القرار ونجاحها في تحقيق الاهداف التي وضعت من اجلها (نواف 2006م)  
-يعرف (التنظيمي:م)القرار الفعال هو البديل الذي يتفق مع كافة المتغيرات الموقفية للمشكلة أو موضوع القرار  
الهيكل التنظيمي :-

اطار يوضح التقسيمات او الوحدات او الاقسام الادارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة علي شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الاوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوي الأعلى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية (عقبلي 1996م)  
هو منظومة السابقة:م وتدفق العمل ،يشير الي العلاقات وقنوات الاتصال التي تربط عمل المجموعات(schermerhorn، 1970، p2048)

### الدراسات السابقة

#### 1-دراسة محمد عبد الرحمن النظاري 2000م

تعرض فيها الباحث إلى طبيعة القرارات التي يتخذها المدير والعوامل المؤثرة فيها ،هدفت الدراسة للتعرف علي مدى فاعلية القرارات ،و مدى إتباع المنهج العلمي فيها ، ومدى توفر عنصر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومدى قابلية القرارات للتطبيق تم استخدام المنهج التحليلي المعتمد على الدراسة الميدانية استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

أهم النتائج التي تحصل عليها، يتم اتخاذ القرارات من قبل المديرين بأنفسهم. القرارات التي يتخذها القادة الإداريون بالقطاع الخاص أكثر فاعلية منها في القطاع العام ، طبيعة القرارات التي يتخذها القادة الإداريون لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية ، خبرة المدير تأتي في مقدمة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات. الصفات الشخصية من أكثر العناصر تأثيراً في عملية اتخاذ القرارات. لا يستخدم المديرون الكمبيوتر والطرق الكمية في عملية اتخاذ القرارات. عوامل البيئية الخارجية احتلت المرتبة الأولى في درجة تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات. بينما عوامل البيئة الداخلية للمنشأة كخطط وبرامج المنشأة تأتي في المرتبة الأخيرة ضمن العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات .  
بلغ أقصى حد لمتوسط درجة الفاعلية في اتخاذ القرار بمتوسط حساب قدرة (56%) وهي نسبة دون معيار الفاعلية التي حددها الباحث بنسبة (60%).

#### 2-دراسة قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى 2003 م

هدفت الدراسة للتعرف على المنهج المتبع في صنع القرارات بالجامعات ،و تحديد إشكال التنمية الإدارية المطلوبة للقيادات التنفيذية بالجامعات .

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات التنفيذية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم (106) قيادياً وزعت عليهم استمارة استبيان استرد منها (82) .  
وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :-

1. توفر التخطيط يساعد على اتخاذ القرارات واستقرار الجامعة وزيادة مواردها .

2. ارتباط الإدارة بالمؤسسة التعليمية أمر لازم لتحقيق أهدافها.
3. ضرورة تقلد القائد التنفيذي بالجامعة لوظائف أكاديمية بعكس القائد غير الأكاديمي .
4. نجاح الجامعة يتوقف على انتظام مجلس الجامعة في اجتماعاتها .
5. كفاءة الإداري التنفيذي تظهر من خلال الاستقلال الأمثل لموارد الجامعة .

### 3-دراسة سليمان عمر محمد2004م.

(القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال (الخرطوم): رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا) .

تعرض الباحث وبشكل رئيسي إلى التعرف على القائد الإداري في وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال ، دراسة ميدانية لجوانب اختيار القادة وتدريبهم ، ومن ثم تطوير وتفعيل دور القائد الإداري ، وقد استخدم الأسلوب الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل الظاهرة القائمة. بوضع نوعين من الاستقصاء احدهما يغطي الإبعاد الأساسية حول مهمة اختيار وتدريب وتقويم القادة مديري الإدارات والأقسام بمنشآت الأعمال واستهدف به القادة الإداريين والآخر يغطي جانب تقويم البرامج التدريبية اثنا الخدمة، واستهدف به القادة مديري الإدارات والأقسام. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه ومهاراته والشروط المطلوبة فيه ، وأهمية تأثير ذلك ايجابياً ، وبيان الفرق بين النمط الإداري والبيروقراطي والقائد الإداري .

توصلت الدراسة الي عدد من النتائج اهمها :-

1. عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشآت الأعمال، مما يفقد المنشآت مدخل رئيسي لتكوين قيادة إدارية فاعلة، لها القدرة على الاتصالات في ظل وجود سلسلة موثقة.
2. اعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات ورؤساء الأقسام رغم عدم صلاحية هذا الأسلوب خاصة في المستوي التنفيذي.
3. أيضاً محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص ، وبذلك تفقد المنشآت محوراً هاماً في اختيار كفاءة الإدارة .
4. عدم وجود برنامج معين لتقويم الأداء واعتماد القادة الإداريين على دفتر الدوام وإغفالهم المصادر الأخرى للمعلومات .

### 4-دراسة فائزة محمد خير:-

بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها على الأداء دراسة ميدانية بمصنع سكر الجنيد بولاية الخرطوم (2003) . تم استخدام الأسلوب الاحصائي الوصفي لوصف خواص البيانات وكذلك الأسلوب الإحصائي التحليلي لاختيار الفروض ، حيث تم استعمال معامل الارتباط /يرسون ومربع كأي تربيع ، وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية .

هدف الدراسة الي تحديد النمط القيادي والصفات الشخصية للقائد ، وتوضيح دور القيادات الإدارية في التأثير على الأفراد والصناعات وتحقيق الأهداف وتوفير المناخ الجيد داخل المنظمة ورفع الروح المعنوية، وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة والعاملين ودور العلاقة الرسمية والإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة ، تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التي يمكن التركيز عليها في عملية التطوير والتحسين ، وحصر المعوقات التي تواجه القيادة و طرق حلها .

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها وجود علاقة ترابطية بين تولى القيادة وبين الوظائف القيادية والمستوى العلمي ، وجود علاقة طردية بين نمط القيادة وتوفير مناخ العمل الصالح وكذلك علاقة طردية بين التفويض ، وتحقيق الرقابة الذاتية لتحقيق فاعلية الأداء .

#### 5-دراسة دخل الله تركي شمويين:-

(مشاركة القيادات الإدارية التربوية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية)

تناولت الدراسة موضوع مشاركة القيادات الإدارية التربوية التدريبية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية.

تجسدت مشكلة الدراسة حول فهم طبيعة مشاركة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات سواء (الاستراتيجية- التشغيلية - التكتيكية ) على أداء العاملين واثر ذلك في خطة تنمية الدولة .

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى مشاركة القيادات في اتخاذ القرارات وتحليل العلاقة بين مشاركة القيادات الإدارية والتدريبية في اتخاذ القرارات وتطوير الأداء وبين مشاركتها الإدارية وبين المركز الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي:الإحصائي للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة

النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

1. مشاركة وكلاء الكليات التقنية في الموضوعات والقضايا التي ستطرح في مجلس الكليات حازت على موافقة عالية.

2. مشاركة وكلاء الكليات في ترأس مجالس الكليات حصلت على موافقة عالية.

3. مشاركة وكلاء الكليات في التنسيق بين النشاطات المختلفة في الكليات حصلت على درجة موافقة عالية .

4. مشاركة وكلاء ورؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات في مجال الشئون المالية حصلت على درجة موافقة عالية

6-دراسة غالب إلى:حسن الوخيان (صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن

-(2005).

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل للقيادات الإدارية العليا في المؤسسات موضوع الدراسة .

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على الأنماط المختلفة للقيادات الإدارية الفعالة والتوصل إلى أفضل الأنماط والذي يمكن معه أن

يضمن تحقيق أهداف المنظمة واستقرار العاملين.

كذلك هدفت إلى تعريف الدراسة: موظفين بأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه والذي يقومون به من خلال

مشاركتهم في اتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة .

النتائج التي توصل إليها الدراسة :

- إن عملية صناعة القرارات الإدارية تمثل مكانه هامة في النشاط الإداري وقد اهتم بها معظم علماء الإدارة.
- أظهرت الدراسة إن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية صناعة القرارات الإدارية هي ( الأنماط القيادية - المشاركة - العوامل التنظيمية - العوامل البيئية - العوامل الشخصية للقائد الإداري - التفويض - الاتصال).

## 7-دراسة (Buarch,Walter) بعنوان ( leadership in context investing Hierarchical Impacts on Transformational Leadership):-

هدفت الدراسة الي التحقق من اثر الهيكل التنظيمي علي سلوكيات القيادة والرضا الوظيفي من خلال الابعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز والاهتمام بالتابعين من وجهة نظر القادة في المستويات الادارية الوسطي وتوصلت الدراسة الي نتائج منها :-

يؤثر التأثير بالقادة علي الرضا الوظيفي ،وان غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالحفز تتمركز في المستويات

العليا

أدبيات الدراسة و الدراسات السابقة:-

### مفهوم القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة . تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية .

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي :

1.وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .

2.قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .

3.هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه القيادات.

### القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

القادة الرسميين وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرؤوسين في العمل .

يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم لتنشأ الثقة بين مرؤوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما(المغربي1995م).

ان نجاح المنظمات يتوقف علي نجاح القيادة ومعارفها في مجال التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات واستخدام الوسائل الحديثة في مجال تطبيق وظائف الادارة .

فاعلية القرار:- تعتمد الفاعلية في اتخاذ القرار. مدي قدرة متخذ القرار علي الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار ،وهذا لا يتحقق الا اذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع والحصول علي معلومات عن المشكلة من مصادرها المختلفة .ويكون القرار الفعال الذي يتم اتخاذه بنظرة شاملة للتنظيم وتوازن بين المخاطر والمزايا المتعلقة بالقرار (كنعان 2007م).

ان فاعلية القرار تقاس من خلال الاتي (بلال 2005)

1-جودة القرار 2-قبول القرار 3-توقيت القرار .

ويري الصيرفي (2003م) ان فاعلية الفي: هي نتيجة نوعية القرار اضافة الي مدي قبول القرار من الذين ينفذوه

وعليه تصبح فاعلية القرار تتمثل في:-

-ان يكون القرار قابل للتنفيذ

-ان يكون مقبول من المرؤوسين

-ان يكون الفي القيادة وناسب

ويعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقيادة و يعتمد على مدى فهم الأمور واستيعابها للحلول الجوهرية المفيدة . ان نجا القرار: يتوقف على قدرة قيادتها علي صناعة القرارات الفعالة .  
اتخاذ القرار : هو عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما . وهو عملية يحدد المديرين من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها .

وان عملية اتخاذ القرار تتم لمعالجة المشاكل القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. وقد تكون المشكلات لقائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجود في الأساس لكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة تجعلها تتنبأ بتوقع حدوثها. لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدها في الوصول إلى القرار مناسب لتحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وغالبا ما يعترض متخذ القرار مشكلة يتطلب منه تحديد موقف إزاءها وقد تتضمن المشكلة أهدافا متناقضة إلى جانب العديد من البدائل المطروحة للاختيار.

فالتوصل إلى أفضل البدائل يتطلب وجود أسس وضوابط لقياس العائد أو النتيجة المتوقعة من كل بديل ومقارنة تلك النتائج المتوقعة لانتقاء العائد الأمثل.

فالمناخ الذي يتم اتخاذ القرارات يجعل عنصر المخاطرة من المتغيرات الأساسية التي ينبغي على المدير بأن يأخذها في الاعتبار عند اتخاذها لقرار ما، ويعبر عن ذلك باتخاذ القرارات في ظروف المنافسة وعدم التأكيد. وهنا يتم اتخاذ القرار في ظروف تتسم بتأكيد، أي أن النتائج المترتبة على اتخاذ القرار يصبح تحديدها أكثر دقة واحتمال وأكثر تأكيد.

#### الهيكل التنظيمي:-

الهيكل التنظيمي عبارته عن اطار يحدد الادارات والاقسام الداخلية المختلفة للمنظمة فمن خلال الهيكل التنظيمي تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معاً علي تحقيق اهداف المنظمة ( العميان 2013 ، ص 205).

ويتمثل الهيكل التنظيمي بنمط احداث الانظمة الفرعية من ادوات واقسام ' ويحدد نمط السلطة واسلوب

اتخاذ القرارات

والهيكل التنظيمية لها اشكال منها : النموذج الالي ، والذي يتصف بعدم المرونة ، ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات و المستجدات والنموذج العضوي ، والذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص والإبداع والمشاركة (العميان ،2013، ص 307)

وهو الاطار الذي يتم بموجبه ترتيب وتنسيق جهود الافراد و العاملين لتنفيذ الأنشطة لتحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة (دباغية، 2011 م) لذلك يعتبر الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة القواعد و اللوائح التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد و الكفاءة (الشيخ، 2015). كما يعبر الهيكل التنظيمي عن درجة الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين . إضافة لذلك يوفر الهيكل التنظيمي إطار لتوجيه رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات ( Robert Appleby, 1984) أو طريقة لتقسيم أنشطة المنظمة و تنظيمها و تنسيقها (Stoner, 1992). نتيجة ذلك يعتبر الهيكل التنظيمي مهما في منظمات الأعمال و ذلك للدور الذي يلعبه فيها من حيث تقسيم الأنشطة و تنظيم الجماعات و تحديد



المسؤوليات و الواجبات (من مسؤول عن من) داخل المنظمة . إضافة لذلك تأثيره على سلوك الافراد ، فالطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال تؤثر إيجاباً وسلباً على سلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمة (حريم، 2003). و للهيكل التنظيمي في منظمات الاعمال عدة خصائص تتكون من الآتي (ندى، 2012، م) :-

1- التعقيد: يتكون من ثلاث عناصر هي التمايز الأفقي أي تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية، والتمايز الرأسي أي عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية، والتمايز الجغرافي أي مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المنظمة وأنشطتها. والهيكل التنظيمي يكون معقداً كلما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمييز الثلاثة.

2- درجة الرسمية: تشير إلي مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والقرارات والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل وبعيها إعاقه نمو الشخصية الناضجة المبدعة.

3-المركزية: تشير إلي موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة وتوزيع القوة (فيصل ، 2010 م).

#### جودة وثبات المقاييس المستخدمة في أداة الدراسة

للتحقق من صدق اداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام طريقة صدق المحتوي بأسلوب صدق المحكمين حيث وزعت علي (4) محكمين متخصصين لتقييم الاستبانة ومدى ملائمة فقراتها للموضوع وفقاً لمقياس ثلاثي ( اكثر من 85%) والي حد ما (70%-85%) وغير مناسب (اقل من 70 %) وكانت الآراء تتراوح بين (100%-96%) وتم تعديل بعض فقرات الاستبانة تبعاً لإجماع راي المحكمين.

كما تم حساب صدق وثبات الاستبانة عن طريق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، بناء لما ورد في أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، وبناء علي نتائج التحليل تم تعديل بعض فقرات قدرات القيادة العليا . وتم توزيع 10 استبانات على عينة من مجتمع الدراسة و ذلك بغرض الإخبار المبدئي لأداة الدراسة تم حساب الإعتمادية باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الجدول (1): نتائج اختبار قياس درجة الاعتمادية لأسئلة استبانة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الرقم	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا alpha
1	قدرات القيادة العليا	6	0.84
2	وفاعلية القرار	7	0.98
3	للهيكل التنظيمي	7	0.96

ملحوظة: اعتبر الباحث أن هذه المعاملات مؤشرات جيدة. وان قيمة معامل الفا مرتفعة وعليه يمكن توزيع الاستبانة علي عينة الدراسة .

#### تحليل البيانات:-

تم إجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة، لإختبار الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة إضافة لذلك للتأكد من تناسق العبارات التي تقيس كل متغير.

#### أولاً: التحليل العاملي لعبارات المتغير المستقل

تعتبر قدرات القيادة العليا المتغير المستقل للدراسة و قد حوت أداة الدراسة على 6 ج عبارات لقياسه تم إدخال عبارات قياسه مجتمعة لإجراء عملية التحليل العاملي حيث تم إعطاء اسم متغير لكل عبارة وتم إجراء عملية التحليل العاملي للمرة الأولى باستخدام برنامج SPSS وتم الحصول على مصفوفة الدوران الخاصة بعبارات هذا المتغير والتي تعكس نسب التشعبات لكل عبارة .

الجدول (2): مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير المستقل (قدرات القيادة العليا)

العامل 1	اسم المتغير
0.834	L1
0.831	L2
0.820	L3
0.880	L4
0.832	L5
0.747	L6
النسب الإحصائية	
57.537	نسبة التباين المفسر (%)
57.37	مجموع نسبة التباين المفسر (%)
0.727	Kaiser -Meyer-Olkin (KMO)
135.225	Bartlett,s Test of Sphercity

من الجدول (2) يتبين ان المصفوفة جاءت في عامل واحد و قيم الاشتراكيات الأولية تزيد عن (0,50)، و التشعبات أكبر من (0,50)، قيمة (KMO) تزيد عن (0,60). تم استخدام نقطة حذف cut off point بمقدار 0.50 كما انه لم يتم تقسيم المتغير المستقل للدراسة لمتغيرات أخرى وسوف يتم استخدام هذه العبارات مجتمعة في عملية قياس المتغير المستقل (قدرات القيادة العليا).

#### ثانياً: التحليل العاملي لعبارات المتغير التابع (فاعلية القرار)

احتوت أداة الدراسة على 7 عبارات لقياس هذا المتغير تم إدخالها مجتمعة لإجراء عملية التحليل العاملي وتم الحصول على مصفوفة الدوران التي تحوي نسبة التشعب لكل عبارة من عبارات قياس هذا المتغير.

الجدول (3): مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير التابع (فاعلية القرار)

العامل 1	اسم المتغير
0.932	D1
0.943	D2
0.752	D3
0.912	D4
0.947	D5
0.878	D6
0.410	D7
النسب الإحصائية	
65.340	نسبة التباين المفسر (%)
65.340	مجموع نسبة التباين المفسر (%)
0.575	Kaiser -Meyer-Olkin (KMO)
320.239	Bartlett,s Test of Sphercity

من الجدول السابق يلاحظ أن ناتج عملية التحليل العاملي اتت في عامل واحد إضافة لذلك أن قيمة الاشتراكيات الأولية تزيد عن (0,50)، و التشعبات أكبر من (0,50)، قيمة (KMO) تزيد عن (0,50) وعند استخدام نقطة حذف cut off point بمقدار 0.50 فإن كل قيم التشعبات الموجودة في العامل أكبر من هذه النقطة ونتيجة ذلك فإن العبارات المقابلة لهذه المتغيرات لم تحذف منها اي عبارة و سوف يتم استخدامها مجتمعة لقياس المتغير التابع (فاعلية القرار).

## ثالثاً: التحليل العاملي لعبارات المتغير الوسيط (الهيكل التنظيمي)

حوت أداة الدراسة 7 أسئلة للقياس وتم إدخالها مجتمعة لإجراء عملية التحليل العاملي، والجدول التالي يوضح ناتج هذه العملية.

الجدول (4): مصفوفة الدوران الخاصة بالتحليل العاملي الخاصة بالمتغير الوسيط (الهيكل التنظيمي)

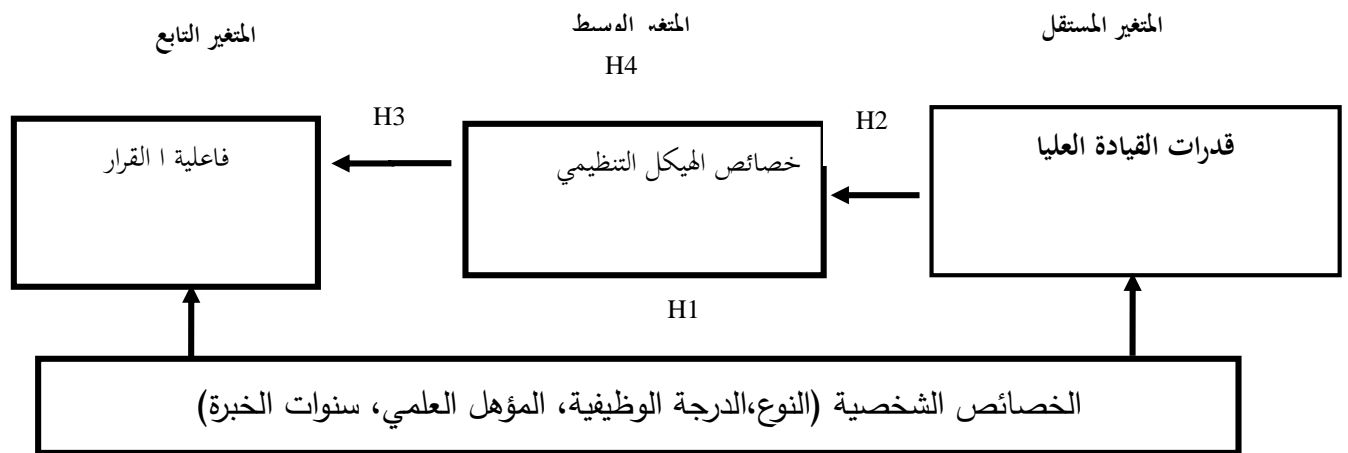
اسم المتغير	العامل 1
st1	0.735
st2	0.847
st3	0.775
st4	0.701
st5	0.914
st6	0.888
st7	0.691
النسب الإحصائية	
نسبة التباين المفسر (%)	63.574
مجموع نسبة التباين المفسر (%)	63.574
Kaiser -Meyer-Olkin (KMO)	0.672
Bartlett,s Test of Sphercity	185.555

من الجدول السابق يلاحظ أن ناتج عملية التحليل العاملي اتت في عامل واحد إضافة لذلك أن قيمة الاشتراكيات الأولية تزيد عن (0,50)، و التشعبات أكبر من (0,50)، قيمة (KMO) تزيد عن (0,50) وعند استخدام نقطة حذف cut off point بمقدار 0.50 فإن كل قيم التشعبات الموجودة في العامل أكبر من هذه النقطة ونتيجة ذلك فإن العبارات

المقابلة لهذه المتغيرات لم تحذف منها اي عبارة و سوف يتم استخدامها مجتمعة لقياس المتغير الوسيط (الهيكل التنظيمي)

نموذج الدراسة بعد عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة:-

الشكل (2): نموذج الدراسة المقترح



## المتوسطات ، الانحرافات المعيارية و الارتباطات لمتغيرات الدراسة:-

الجدول (5) : المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قدرات القيادة العليا	مستقل	4.4244	0065452
فاعلية القرار	تابع	4.5447	0074817
الهيكل التنظيمي	وسيط	4.4086	0.61590

ملحوظة : N=60

يتبين من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لجميع متغيرات الدراسة أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي و الذي قيمته (3). اما الارتباطات بين متغيرات الدراسة فيمكن وصفها في الجدول التالي:-

الجدول (6): معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	قدرات القيادة العليا	فاعلية القرار	الهيكل التنظيمي
قدرات القيادة العليا	1	0.391	00.551
فاعلية القرار	0.391	1	00.716
الهيكل التنظيمي	0.551	0.716	1

ملحوظة: \*\* مستوى المعنوية 0.01 ، n=65

يتبين من الجدول السابق أن متغيرات الدراسة مرتبطة فيما بينها إضافة لذلك انها مستقلة فيما بينها .  
اختبار فروض الدراسة :-

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبارات فرضيات الدراسة التي تمت صياغتها بعد إجراء عملية التحليل العاملي وسوف يتم استخدام أسلوب الإنحدار البسيط وكذلك الانحدار التدريجي في اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة كل حسب الحاجة اليه.

أولاً: العلاقة بين قدرات القيادة العليا و فاعلية القرارات :-

الغرض من هذه العلاقة اختبار الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ايجابية بين بين قدرات القيادة العليا و فاعلية القرارات. و لاختبار هذه العلاقة تم استخدام الانحدار البسيط والذي يمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي

:-

الجدول (7): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين قدرات القيادة العليا و فاعلية القرارات :-

المتغير	فاعلية القرارات	
	معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)
قدرات القيادة العليا	0.69	.012
النسب الإحصائية		
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.391	
معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)	0.131	
التغير في معامل التحديد ( $\Delta R^2$ )	0.153	
قيمة F المحسوبة	7.031	

من الجدول (8) يتبين أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.391$ ) و يدل ذلك على أن التأثيرات الناتجة في فاعلية القرارات تفسرها قدرات القيادة العليا بنسبة 39% و الباقي يرجع لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كما يتبين من الجدول السابق أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين قدرات القيادة العليا و فاعلية القرار (قيمة بيتا 0.691 و مستوى المعنوية 0.012).

#### ثانياً: العلاقة بين قدرات القيادة العليا و الهيكل التنظيمي :-

الغرض من هذه العلاقة اختبار الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ايجابية بين قدرات القيادة العليا و الهيكل التنظيمي. و لاختبار هذه العلاقة تم استخدام الانحدار البسيط والذي يمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:-

الجدول (8): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين قدرات القيادة العليا و الهيكل التنظيمي

المتغير		الهيكل التنظيمي
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
.551	.001	قدرات القيادة العليا
0.551		معامل التحديد ( $R^2$ )
0.280		معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
0.304		التغير في معامل التحديد ( $\Delta R^2$ )
12.643		قيمة F المحسوبة

من الجدول (9) يتضح أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.551$ ) و يدل ذلك على أن التأثيرات الناتجة في الهيكل التنظيمي تفسرها قدرات القيادة العليا بنسبة 55% و الباقي يرجع لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كما يتبين من الجدول السابق أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين بين قدرات القيادة العليا و الهيكل التنظيمي (قيمة بيتا 0.551 و مستوى المعنوية 0.001).

#### ثالثاً: العلاقة بين فاعلية القرارات و الهيكل التنظيمي :-

الغرض من هذه العلاقة اختبار الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ايجابية بين فاعلية القرارات و الهيكل التنظيمي . و لاختبار هذه العلاقة تم استخدام الانحدار البسيط والذي نتائجه في الجدول التالي:-

الجدول (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين فاعلية القرارات و الهيكل التنظيمي

المتغير		الهيكل التنظيمي
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
0.716	0.000	فاعلية القرارات
0.716		معامل التحديد ( $R^2$ )
0.496		معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
0.512		التغير في معامل التحديد ( $\Delta R^2$ )
30.478		قيمة F المحسوبة

من الجدول (10) يتبين أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.716$ ) و يدل ذلك على أن التأثيرات الناتجة في الهيكل التنظيمي تفسرها فاعلية القرارات بنسبة 71.6% و الباقي يرجع لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كما يتبين من

الجدول السابق أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين بين فاعلية القرارات والهيكل التنظيمي (قيمة بيتا 0.716 و مستوى المعنوية 0.000).

### ثالثاً: توسط الهيكل التنظيمي للعلاقة بين قدرات القيادة العليا وفاعلية القرار

الغرض من هذه العلاقة اختبار الفرضية التي تنص على أن الهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين قدرات القيادة العليا وفاعلية القرار. لإثبات توسط متغير للعلاقة بين متغيرين وحسب دراسة (Baron & Kenny, 1986) هنالك ثلاثة شروط يجب أن تتحقق وهي:

1- ان تكون هناك علاقة ايجابية ومعنوية بين المتغير المستقل وكل من المتغير التابع المتغير الوسيط..

1- ان تكون هناك علاقة ايجابية ومعنوية بين المتغير الوسيط و المتغير التابع.

من الجدول (8) والذي يبين نتيجة اختبار الانحدار التدريجي للعلاقة بين المتغير المستقل (قدرات القيادة العليا) وبين المتغير التابع (فاعلية القرار) فقد بينت النتائج على وجود علاقة إيجابية ومعنوية بينهما ( $\beta=0.69 / sig=0.012$ ) ومن الجدول (9) الذي يبين علاقة المتغير المستقل (قدرات القيادة العليا) مع المتغير الوسيط (الهيكل التنظيمي) فقد أوضحت النتائج على وجود علاقة إيجابية ومعنوية بينهما كما يلي :

( $\beta=0.55 / sig=0.001$ ) أما الجدول (10) فقد بين على وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الهيكل التنظيمي وفاعلية القرار ( $\beta=0.71 / sig=0.00$ ) وبناءً على ما تم ذكره فإن الهيكل التنظيمي قد استوفي شروط التوسط المذكورة سابقاً.

الجدول التالي يوضح نتيجة اختبار الانحدار التدريجي لتوسط الهيكل التنظيمي للعلاقة بين قدرات القيادة العليا و فاعلية القرارات

الجدول (10): ملخص نتائج اختبار تحليل الانحدار التدريجي لاختبار توسط الهيكل التنظيمي للعلاقة بين قدرات القيادة

العليا و فاعلية القرارات:-

المتغير	الهيكل التنظيمي			
	النموذج 2		النموذج 1	
قدرات القيادة العليا	Beta	Sig.	Beta	Sig.
		0.551	0.000	0.69
<b>R Square</b>	.512		<b>.153</b>	
<b>F</b>	12.643and sig=0.000		<b>7.031and sig=0.12</b>	
المتغير	الهيكل التنظيمي			
	النموذج 2		النموذج 1	
فاعلية القرارات	Beta	Sig.	Beta	Sig.
	0.716	0.001	0.69	<b>0.012</b>
<b>R Square</b>	0.512		<b>.153</b>	
<b>F</b>	<b>30.478and sig=0.000</b>		<b>7.031and sig=0.12</b>	

بناء على اعلاه يتضح أن العلاقة بين قدرات القيادة العليا وفاعلية القرار قد انخفضت بعد إدخال المتغير الهيكل التنظيمي في النموذج الثاني (قيمة بيتا 0.69 وبعد إدخال الهيكل التنظيمي 0.551) كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد حدث فيها تغيير بمعدل 0.359 نتيجة لذلك تعتبر الهيكل التنظيمي وسيطا بالكامل للعلاقة بين قدرات القيادة العليا و فاعلية القرارات

## ملخص نتائج إثبات فروض الدراسة

الجدول (13): ملخص إثبات فرضيات الدراسة

الفرضية	نص الفرضية	التعليق
الأولى	هنالك علاقة إيجابية بين قدرات القيادة العليا واتخاذ ال	نتائج التحليل اثبتت وجود علاقة إيجابية
الثانية	هنالك علاقة إيجابية بين قدرات القيادة العليا والهيكل التنظيمي	نتائج التحليل اثبتت وجود علاقة إيجابية
الثالثة	هنالك علاقة إيجابية بين اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي.	نتائج التحليل اثبتت وجود علاقة إيجابية
	الهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين قدرات القيادة العليا واتخاذ القرار.	نتائج التحليل اثبتت وجود علاقة إيجابية

ملحوظة: العلاقة إيجابية و معنوية بين المتغيرين

## النتائج و مناقشتها:-

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة:-

- 1- ان فاعلية القرارات الإدارية تتأثر بعدد من العوامل هي ( قدرات القيادة الادارية - السمات الشخصية للقائد الإداري- المشاركة من المرؤوسين - العوامل التنظيمية - العوامل البيئية -- التفويض - الاتصال، نظام الرقابة و المتابعة- المرونة) وهذا ما يتفق مع دراسة (غالب 2005م) ودراسة تركي (2005م)، ودراسة (النظاري 2000م)
  - 3- قدرات القيادة العليا ذات اثر ايجابي علي فاعلية القرار.
  - 4- تتاثر فاعلية القرارات بخصائص الهيكل التنظيمي .
  - 5- أن للهيكل التنظيمي يتوسط العلاقة بين قدرات القيادة العليا و فاعلية القرار في المنظمات.
- المراجع و الادارية تعتمد اسلوب التحفيز (المادي والمعنوي) في التأثير علي المرؤوسين

## التوصيات:-

- 1- بناءً علي النتائج اعلاه أوصت الدراسة :-
- 2- اعادة النظر في اساليب التحفيز المتبعة في الجامعة .
- 3- تعزيز الاعتماد علي قدرات القيادة لتعزيز فاعلية القرارات الادارية .
- 4- بينت نتائج التحليل الاحصائي ان قدرات القيادة تفسر ما نسبته 39% من فاعلية القرار، و55% من الهيكل التنظيمي مما يشير الي ان هنالك عوامل اخري يمكن ان تؤثر علي فاعلية القرارات عليه يمكن إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بقياس اثر عدد من المتغيرات (جودة المعلومات ، المهارات الشخصية ، الخبرة ، ثقافة المنظمة ، علي قدرات القيادة في اتخاذ القرارات إضافة لتطبيق الدراسة في قطاعات أخرى من منظمات الأعمال.

## المراجع والمصادر:-

- مدحت أبو النصر ، قادة المستقبل ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، ط 1 ، القاهرة ، 2009.
- المغربي ، كامل وآخرون ، (أساسيات في الإدارة)، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1995م.
- ريم ، حسين ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد طبعة الأولى 2003م.
- مرسي ، نبيل محمد ، المهارات والوظائف الإدارية ، الدار الجامعي الحديث 2006م.

- عباس، أنس عبد الباسط، إدارة أعمال وفق منظور المعاصر، مكتبة الصادق- عمان -2008 م  
 زويلف، مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر 2001م.  
 محمد حسنين العجمي ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع (عمان ، 2010 م.  
 طارق طه ، الإدارة ، دار الفكر الجامعي (الإسكندرية ، 2008 م)  
 حسين حريم / تصميم المنظمة/ الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل / دار الحامد/ طبعة ثانية/ عمان / الأردن/ 2000 .  
 نواف سالم كنعان القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان 2007م  
 سالم سعيد القحطاني ، القيادة الادارية ، التحول نحو نموذج القيادي العالمي جامعة الملك سعود-2001م .  
 محمد عياش ، انماط الشخصية واشكالات القيادة والتربية في العمل ، النهضة 2010م  
 ماهر محمد صالح حسن ، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي ، اربد 2004م  
 عبد المولي ، هائل اساسيات في القيادة والادارة دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية 2003م  
 العميان ، م (2002) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر عمان .  
 السالم ، م (2000) : نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، الطبعة الأولى دار وائل للنشر ، عمان .  
 مصطفى كامل/ حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية/ الملتقى العربي الثاني حزيران/2005م.  
 محمد حسنين العجمي ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع (عمان ، 2010 م.  
 زيد منير ، دور الجامعة: اتخاذ القرار، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009م .

#### 1. الدراسات والرسائل الجامعية :-

- مؤيد سعيد السالم، ناظم محمد ملكاوي (2004 م) أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات – دراسة ميدانية في الشال سعودية، عية المساهمة الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، العدد 1، مجلد 03  
 سليمان عمر محمد مطرق .(القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشأة الأعمال (الخرطوم  
 2004) رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ) 3-دراسة فائزة محمد  
 (القيادة الإدارية وأثرها على الاداء دراسة ميدانية بمصنع سكر الجنيد بولاية الخرطوم)2003م)4-دراسة قمر الدين  
 وهب الله الشيخ السمانى ( تنمية قدرات اتخاذ القرارات لدى القيادات التنفيذية بالجامعات الحكومية(الخرطوم  
 2003م رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).  
 دخل الله تركي شموين . (مشاركة القيادات الإدارية التربوية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدايتهم في كليات التقنية في  
 المملكة العربية السعودية ، 2005.  
 غالب مطلق حسن الوخيان (صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن ) 2005 م.

#### المراجع الاجنبية :-

- 1-Robert . C.Appleby,(1994),**Modren Business Administration** 3<sup>th</sup> ed.(London: Pitman Publishing Ltd.), P 75.  
 2-James A.Stoner and R.EdwardFeeman (1992), management, 5<sup>th</sup>ed(Englewood Cliffs.Nj: Prentice-Hall,Inc), P312.  
 3-Jurij Jaklic, Pedro Simoes Coelho, Ales Popovic, **Information Quality Improvement as a Measure of Business Intelligence System Benefits**, WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS, Issue 9, Volume 6, September 2009.