وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة : علم الاجتماع

النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وعلاقته بإتخاذ القرار
دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية الرقيبة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص:تنظيم عمل

إعداد الطالبتين:
عائشـــة لبي
نادية قرايفة

إشـــــراف الدكتورة:
بن فرج الله بخته

السنة الجامعية :2017–2018

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين اما بعد :

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الاخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى اعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهود كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الامة من جديد .

وقبل أن نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة . . .

إلى الذين مهدوا لنا طريق في العلم والمعرفة . . .

إلى جميع اساتذتنا الأفاضل . . .

واخص بالتقدير والشكر الاستاذة : بن فرج الله بحته

لمجهوداتها المبذولة والعطاء الوفير المقدم من طرفها .

ملخص الدراسة :

لقد هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين النّمط القيادي السائد وعملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة البلدية الجزائرية ولتحقيق الدراسة قمنا بصياغة تساءل عام وهو:

هل توجد علاقة بين النّمط القيادي السائد داخل بلدية الرقيبة وعملية اتخاذ القرار؟

والذي تفرع إلى أسئلة فرعية وهي:

- هل نمط القيادة الأوستقراطي هو النّمط السائد داخل البلدية الجزائرية؟
- هل نمط القيادة الديمقراطي هو النّمط الأكثر شيوعا في تسيير وتنظيم البلدية ؟
- هل نمط القيادة الفوضوي هو النّمط السائد داخل البلدية ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات طرحنا الفرضيات التالية:

توجد علاقة بين النّمط القيادي السائد داخل مؤسسة البلدية الجزائرية وعملية اتخاذ القرار.

بينما كانت الفرضيات الجزئية كالتالي :

- نمط القيادة الأوستقراطي هو النّمط السائد داخل البلدية الجزائرية.
- نمط القيادة الديمقراطي هو النّمط الأكثر شيوعا في تسيير وتنظيم البلدية .
- نمط القيادة الفوضوي هو النّمط السائد داخل البلدية .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة واستعمال أسلوب العينات غير الاحتمالية وبالتالي تم اختيار العينة القصدية – العمدية – التي تخدم أهداف البحث وقدر حجم هذه العينة بـ 60 موظفا من الذين قبلوا الإجابة على التساؤلات، أما النسبة للتحليل البيانات وتفسيرها تم استخدام النسبة المئوية.

وكانت دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببلدية الرقيبة بالوادي قد أسفرت نتائج الدراسة على:

- أنّ النّمط القيادي السائد هو النّمط الديمقراطي داخل هذه البلدية.
- أنّ معظم الموظفين راضين على طريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك بنسبة 60%.
- كلما كان النّمط القيادي أنسب تكون عملية اتخاذ القرار أسهل والقرار يصبح أكثر قبولا ورضا من طرف الموظفين وهذا ما يوضح طبيعة العلاقة بين النّمط القيادي الديمقراطي وعملية اتخاذ القرار علاقة تكاملية.
-

Résumé de l'étude:

L'étude visait à identifier la relation entre le style de leadership dominant et le processus décisionnel au sein de l'institution municipale algérienne. Pour réaliser l'étude, nous avons formulé une question générale:

Existe-t-il une relation entre le style de leadership dominant au sein de la municipalité et le processus décisionnel?

Qui est divisé en sous-questions à savoir:

- Le style de la direction astrostatique est-il le modèle dominant dans la municipalité algérienne?

- Le style de leadership démocratique est-il le modèle le plus commun dans l'administration et l'organisation de la municipalité?

- Le style de leadership chaotique est-il le modèle dominant dans la municipalité?

Pour répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes:

Il existe une relation entre le style de leadership dominant au sein de l'institution municipale algérienne et le processus décisionnel.

Alors que les hypothèses partielles sont les suivantes:

- Le style de l'éviction est le modèle dominant dans la municipalité algérienne.

- Le style de leadership démocratique est le modèle le plus commun dans la conduite et l'organisation de la municipalité.

- Le style anarchiste de leadership est le modèle dominant au sein de la municipalité.

Pour atteindre les objectifs de l'étude était fondée sur l'approche descriptive dans l'étude et l'utilisation de la méthode d'échantillonnage non probabiliste et donc a été choisi échantillon intentionnalité - Intentionnel - qui servent les objectifs de la recherche et a estimé la taille de cet échantillon de 60 employés qui ont accepté la réponse aux questions, et le rapport de l'analyse et l'interprétation des données ont été utilisées pourcentage .

Une étude de terrain a été menée sur un échantillon d'employés de la municipalité d'Al gérienne Reguba El'oued..

- Le modèle dominant de leadership est le modèle démocratique au sein de cette municipalité.

- La plupart des employés sont satisfaits de la méthode de prise de décision dans l'établissement de 60%.

- Plus le style de leadership est approprié, plus le processus décisionnel devient facile, plus le personnel est acceptable et satisfait, ce qui illustre la nature de la relation entre le style de leadership démocratique et le processus d'intégration du processus décisionnel.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر والعرفان	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الاشكال	
فهرس الجداول	
مقدمة	أ.ب.ج
الفصل الأول **الإطار التصوري للدراسة**	
أولا: إشكالية الدراسة	05
ثانيا: فرضيات الدراسة	07
ثالثا: أسباب اختيار موضع الدراسة	07
رابعا: أهداف الدراسة	08
خامسا: أهمية الدراسة	08
سادسا: مفاهيم الدراسة	08
سابعا: الدراسات السابقة	11
ثامنا: تقييم الدراسات السابقة	16
الفصل الثاني **ماهية النمط القيادي**	
أولا: مفهوم القيادة وأهميتها	20
ثانيا: نظريات القيـادة	22
ثالثا :ماهية النمط القيادي	28
رابعا : محددات النمط القيادي	29
خامسا : أنواع الأنماط القيادية	31
سادسا :أهمية النمط القيادي وتأثيراته	39

الفصل الثالث **ماهية اتخاذ القرار**	
أولا :مفهوم إتخاذ القرار	42
ثانيا: أهمية إتخاذ القرار وخصائصه	43
ثالثا: خطوات إتخاذ القرار	45
رابعا: عناصر إتخاذ القرار	47
خامسا: أنواع القرارات	48
سادسا: نظريات إتخاذ القرار	51
سابعا: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات وحالات إتخاذ القرارات	53
ثامنا: صعوبات إتخاذ القرار ومعوقاتة	55
الفصل الرابع: **مؤسسة البلدية في الجزائر**	
أولا : مفهوم البلدية	59
ثانيا : التطور التاريخي للبلدية	60
ثالثا : إنشاء البلدية	64
رابعا : خصائص البلدية	65
الفصل الخامس **الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**	
أولا: مجالات الدراسة	68
ثانيا : المجال البشري للدراسة	70
ثالثا: منهج الدراسة	70
رابعا : أسلوب التحليل	71
خامسا: أدوات جمع البيانات	72
الفصل السادس **تحليل البيانات وتفسيرها والاستنتاجات العامة**	
أولا : تحليل البيانات وتفسيرها	75

ثانيا : الاستنتاجات العامة	104
ثالثا : نتائج الفرضيات	109
رابعا : النتائج العامة	111
الخاتمة	115
قائمة المصادر والمراجع	118
الملاحق	

فهرس الأشكـــــال

رقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	التّأثير القيادي في النظرية التفاعلية	27
02	يوضح النموذج النظرية القيادية التبادلية	27
03	محددات السلوك القيادي	30
04	العلاقة بين الوظائف الأساسية للعملية الإدارية وعملية صنع القرار	44
05	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	75
06	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	76
07	يمثل المستوي التعليمي للمبحوثين	77
08	يمثل توزيع المبحوثين حسب أقدمية العمل	78
09	يمثل توزيع تلقي التكوين للمبحوثين	79
10	يبين أسباب تفويض السلطة للموظفين	89

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف القرارات حسب H-Simon	49
02	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	75
03	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	76
04	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	77
05	يبين توزيع المبحوثين حسب أقدمية العمل	78
06	يبين نسبة توزيع تلقي التكوين للمبحوثين	79
07	يمثل وظيفة المبحوثين داخل المؤسسة	79
08	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات.	80
09	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان يقوم المسؤول بتطبيق أرائه فقط بتعسف.	81
10	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يلزم جميع الموظفين بمستويات معينة من الأداء.	81
11	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا المسؤول يحرص على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم الموظفين.	82
12	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما تم فصل أحد زملائهم بطريقة تعسفية.	82
13	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يعتمد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع الموظفين.	83
14	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يميل إلى التوبيخ أكثر أم التشجيع أكثر.	83
15	يمثل توزيع المبحوثين حول الأسلوب الذي ينتهجه المسؤول مع الموظفين لعدم تضييع الوقت.	85
16	يمثل توزيع المبحوثين على أن عدم ثقة المسؤول في المؤسسة فيهم وفي زملائهم وشكوكه لها رد فعل عندهم.	85
17	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يسعى إلى تطوير أعمال الموظفين.	86

فهرس الجداول

18	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يعمل على زيادة ثقة الموظفين في أنفسهم.	87
19	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول قدوة للآخرين	87
20	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يفوّض بعض الصلاحيات للموظفين.	88
21	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يستشير الموظفين في المسائل المتعلقة بالعمل.	89
22	يوضح توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يتصرف وفق المصلحة العامة.	90
23	يوضح توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول شخص موثوق فيه ذو رؤية ورسالة.	90
24	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يسمع للأراء في بعض المسائل المهمة.	91
25	يوضح إجابات المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يهتم بالجو الإجتماعي للمؤسسة والحرص لحضور مناسباتها.	91
26	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يُوجِد ضوابط على الموظفين.	92
27	يبين توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت هناك اللامبالاة من قبل المسؤول.	93
28	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان للموظفين فرصة للحديث مع المسؤول للأمور الشخصية خارج العمل.	93
29	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يهتم بإبلاغ ماهو مطلوب ومتوقع منهم دوما.	94
30	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول ينتقد الأعمال الناقصة أمام فريق العمل دائما.	94
31	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول حازما أحيانا ومستعدا أحيانا أخرى.	95

فهرس الجداول

32	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت طريقة معاملة المسؤول تتحدد حسب خصائص الموظفين.	96
33	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يراعي المشاكل والأوضاع الإجتماعية للموظفين.	96
34	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يعتمد على أسلوب المراقبة الدقيقة للموظفين لضمان السير الحسن للعمل.	97
35	يمثل توزيع المبحوثين حول المسؤول الناجح في رأيهم.	97
36	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان بعض الموظفين يؤثرون في قرارات المسؤول.	98
37	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان للموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ قرار ما.	99
38	يمثل توزيع المبحوثين عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه الموظفين تتعلق بالعمل يتصلون بـ:المسؤول أو تستعين بالزملاء أو تتصرف بحرية كاملة.	99
39	يمثل توزيع المبحوثين على أن العمل بروح الفريق يساعد على اتخاذ القرار.	100
40	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يتقبل كل الاقتراحات التي يقدمها الموظفين.	101
41	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يشجع المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل.	101
42	يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يتخذ قراره مراعيا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.	102
43	يمثل توزيع المبحوثين حول أهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	102
44	يمثل توزيع المبحوثين عن مدى رضاهم للطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستكم.	103

مقدمة

مقدمة

في ظل التعبير الذي يهب على العالم بمعدلات أسرع منها في وقت مضى للتكيف مع ما يعرف بالعولمة .

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنظيم من غير قيادة رشيدة تسعى لتحقيق مصالح تابعيها فتوفر للموارد البشرية جوا يحفز على العمل والإبداع والتعاون من غير تسلط وفوضى أو إهمال فيشعرون بالإنتماء والرضا فتتولى التوجيه والتنظيم والتنسيق والاتصال بين جميع فئات المي المؤسسة، حتى تكمن مؤسستنا من التحرك برشاقة داخل مستقبل معقد وتطمح إلى آفاق واسعة، ما يؤكد رغبة أو سعي المؤسسة الجزائرية لتبني نمط قيادي فعال يمكنها من تحقيق أهدافها واستمرارها والتغيرات التي طرأت على تسيير المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال الى يومنا هذا دليل واضح على رغبة الجزائر في تصور قيادي لتسيير شامل لإمكانتها البشرية والمادية من أجل خلق مؤسسات قوية قادرة على احتواء النقائص والسلبيات السابقة والناجمة عن أنماط التسيير المختلفة التي عرفتها المؤسسات الجزائرية .

وقد شهدت المؤسسة الجزائرية تغيرات عديدة في نمط التسيير من الاستقلال إلى يومنا هذا ولكن بقيت كثيرا من أساليب التسيير القديمة التقليدية تفرض نفسها على مؤسساتنا على الرغم من عدم استجاباتها لتحديات العولمة، وعليه فهذا البحث موجه للتساؤل حول نمط القيادة القائمة في المؤسسة الخدماتية من خلال إجراء دراسة ميدانية في بلدية الرقيبة بولاية الوادي .

لذا فإن محور اهتمام هذه الدراسة يدور حول أسلوب النمط القيادي السائد وعلاقته باتخاذ القرار ومن أجل الكشف عن حيثيات هذه العلاقة فإننا اخترنا تسلط الضوء في هذا الموضوع داخل تنظيم إداري في مؤسسة وطنية إدارية .

وبناء على ما سبق ذكره نحاول توضيح دراستنا التي تندرج تحت عنوان :

النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار.

ومن هنا تم تقسيم دراستنا إلى ستة فصول كانت كالآتي: لقد تطرّقنا في **الفصل الأول** إلى مشكلة الدراسة وتم توضيح أهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم الأساسية وبعد ذلك الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: تناولنا فيه مفهوم القيادة، أهدافها، ومفهوم نمط القيادي وأنواعه

وبالنسبة للفصل الثالث: قد تناولنا مختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم وأهمية وعناصر اتخاذ القرار وكذلك خطواته والعوامل المؤثرة فيه وأنواعه ثم نظرياته وأخيرا صعوبات اتخاذ القرار ومعوقاته.

بينما الفصل الرابع: وقد تطرقنا فيه إلى مفهوم البلدية الجزائرية ومراحلها وخصائصها.

أما عن الفصل الخامس: حيث تم فيه تحديد مجال الدراسة والمنهج المتبع كما تم فيه تحديد المجتمع وكيفية اختيارهم ثم الأدوات المستخدمة.

وأخيرا الفصل السادس: وتم فيه تحليل البيانات وتفسيرها والاستنتاجات العامة: تم فيه معالجة المعطيات الميدانية من خلال عرض البيانات وتحليلها ثم الاستنتاجات العامة.

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

اولا: اشكالية الدراسة

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: اسباب اختيار موضع الدراسة

رابعا: اهداف الدراسة

خامسا: اهمية الدراسة

سادسا: مفاهيم الدراسة

سابعا: الدراسات السابقة

ثامنا: تقييم الدراسات السابقة

أولا : إشكالية الدراسة

تعتبر القيادة ضرورة اجتماعية وتنظيمية في المنظمة فهي إحدى وظائف التنظيم، فلا يمكن توقع نجاح أي عملية إدارية بدونها، فنجاح القيادة بمثابة نجاح المنظمة حيث تتشكل مسؤولية القيادة ومهامها في قدرتها على صياغة التعاون والتنسيق بغية توحيد جهود العاملين والفاعلين داخل التنظيم لتحقيق الغايات وتلبية الحاجات للأفراد وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة، كما تعد القيادة من ظواهر التنظيم وركيزة من الركائز التّي يعتمد عليها في اتّخاذ القرارات وفي مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المشتركة للجماعة أو المنظمة، فهي ظاهرة معقدة نظرا لما يحيط بالشخصية القيادية والتنظيمية أو الفرد القيادي من مشاكل متنوعة وحول شرعيته وكفاءته في مواجهة المواقف التنظيمية وعلاقته بالمرؤوسين.

ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة فبروز القيادة في المنظمات، فهي عملية مكتسبة من خلال التجربة والممارسة والتطبيق للمبادئ من أجل إنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد.

إن التطورات الحديثة للمؤسسة أدى إلى انتشار النمط التنظيمي الذي غطى مختلف جوانب المجتمع الحديث وكذا تعقيد المؤسسات وتزايد أحجامها ،واتساع أنشطتها وابتعاد القيادات الإدارية العليا عن الأطر التنفيذية، فالمؤسسة الجزائرية كباقي المؤسسات سواء منها الإدارية الخدماتية أو الإقتصادية الصناعية التي تسعى للوصول لمكانة أفضل وسط مجتمع حديث واستمرارية نجاحها والسعي لإيجاد السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها المخطط لها.

فالمؤسسة الخدماتية الجزائرية كباقي المنظمات التي تسعى لاتخاذ قرارات فعالة بما أنها عملية تنظيمية ذو أهمية كبيرة وذلك لارتباطها بحياة الأفراد وسير المنظمات الإدارية ومن هنا تظهر مشكلة مؤسساتنا في اتخاذها للقرارات بما يضمن لها مستوى أفضل من الكفاءة والفعالية .وبما أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ القرارات ذات جودة إلا أن دور المسؤولين يختلف باختلاف الأنماط

القيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها كل قائد في صنع القرار داخل بيئة التنظيم، لذا جاءت دراستنا هذه لتوضح طبيعة النمط القيادي السائد في تسيير وتنظيم البلدية الجزائرية عامة وبلدية الرقيبة خاصة والتعرف على النمط الأكثر فعالية في صنع القرار الذي تهتم به كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة حيث أن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة وفعالية القرار.

وإنّ سر النّمط القيادي الفعّال ليس في أمر المرؤوسين ولكن في صنع المناخ حيث ينفذون المهام الموكلة إليهم ومن خلال كل هذا فإن خصائص النّمط القيادي تختلف من نمط إلى آخر ومن قائد إلى آخر، وهذا يؤثر على اتجاهات المرؤوسين لأنّ الاتجاهات تؤدي دورا كبيرا في اختيار الفرد كما أن للقادة دور كبير في فعالية القرارات التّي يتخذونها وهذا الدور يكمن في مدى تأثير الفائدة على مرؤوسيه وقدرته على جعل الأهداف واضحة لديهم ومحاولة تحسيسهم بأهمية القرارات، وإنّ الأهداف التّي تسعى المنظمة إلى تحقيقها هي أهداف تخدم مصالحهم ومصالح المنظمة، وعلى القائد إعطاء الفرصة للتابعين لإبداء رأيهم ومشاركتهم في اتّخاذ القرار وذلك لفرض روح المسؤولية في كل فرد وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة التي تنطلق من خلال طرح التساؤلات التالية :

1- هل توجد علاقة بين النّمط القيادي السائد داخل بلدية الرقيبة وعملية اتّخاذ القرار ؟

وتندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية :

- **هل نمط القيادة الأوستقراطي هو النمط السائد داخل بلدية الرقيبة ؟**
- **هل نمط القيادة الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعا في تسيير وتنظيم بلدية الرقيبة ؟**
- **هل نمط القيادة الفوضوي هو النمط السائد داخل بلدية الرقيبة ؟**

وللإجابة على هذه التساؤلات طرحنا الفرضيات التالية :

ثانيا : فرضيات الدراسة :

يرتبط البحث العلمي ارتباطا وثيقا بالفروض لأنها تلعب دورا أساسيا في توجيهه، وتعمل دراستنا على معرفة النّمط القيادي السائد داخل مؤسسة البلدية ومعرفة طبيعة علاقة النّمط القيادي السائد داخل بلدية الرقيبة بعملية اتّخاذ القرار .ولهذا فانطلقت دراستنا من **فرضية عامة** صيغت على النحو التالي :

توجد علاقة بين النّمط القيادي السائد داخل مؤسسة البلدية الجزائرية وعملية اتّخاذ القرار

وتندرج تحت هذه **الفرضية العامة** ثلاث فرضيات جزئية وهي :

الفرضيات الجزئية :

الفرضية الأولى : هناك علاقة بين النّمط القيادي الديمقراطي وعملية اتّخاذ القرار داخل مؤسسة البلدية.

الفرضية الثانية : هناك علاقة بين النّمط القيادي تسلطي وعملية اتّخاذ القرار داخل مؤسسة البلدية.

الفرضية الثالثة : هناك علاقة بين النّمط القيادي الفوضوي وعملية اتّخاذ القرار داخل مؤسسة البلدية.

ثالثا : أسباب إختيار موضوع الدّراسة :

1) ميولنا للموضوع من جهة وارتباطه الوثيق بالتخصص من جهة ثانية.

2) حداثة الموضوع وقلة تناوله بالدّراسة .

3) تحديد العناصر المشكلة لعملية اتّخاذ القرار داخل البلدية الجزائرية وإبراز أهميتها في العملية الإدارية .

4) محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالأنماط القيادية وعملية اتّخاذ القرار.

5) محاولة لفت انتباه المدراء والمسؤولين والموظفين خصوصا في المؤسسة محل الدّراسة إلى تحمّل روح المسؤولية و مشاركة الجميع في اتّخاذ القرار .

رابعا: أهداف الدّراسة :

تهدف هذه الدّراسة إلى ما يلي :

1) التعرف على النّمط القيادي السائد داخل البلدية الجزائرية عامة وبلدية الرقيبة خاصة.

2) تحسيس أعضاء المؤسسة بالأهمية البالغة للنمط القيادي السائد داخل البلدية ببناء قراراتها.

3) معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي،الأوستقراطي والفوضوي) وعملية اتّخاذ القرار داخل مؤسسة بلدية.

4) تبيان الأبعاد التّي ممكن أن تنتج عن القرار وآثاره على المؤسسة وأهمية البالغة في قيادتها.

5) والهدف الأساسي للدراسة هو إعداد مذكرة أكاديمية للحصول على شهادة ماستر .

6) الاستفادة من النتائج المتوصل إليها.

خامسا: أهمية الدّراسة :

– تكمن أهمية هذه الدّراسة في التعرف على النّمط القيادي وعلاقته باتّخاذ القرار داخل المؤسسة الخدماتية في الجزائر وبالخصوص المؤسسة المحلية البلدية كما تكمن أيضا في إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية حتّى يصبح الموضوع كمرجع بسيط للطلبة .

– التعرف على النّمط القيادي السائد في المؤسسات الإدارية الخدماتية.

سادسا : مفاهيم الدراسة

تأتي ضرورة تحديد المفاهيم في أي بحث إلاّ أنّ الباحث لا يستطيع التعرف على الظاهرة المدروسة أو المشكلة الخاضعة للدراسة إلاّ من خلال ملاحظاته وإدراكاته الدّقيقة ومن الأهمية أن نشير إلى أنّ الكثير من المفاهيم تتعدّد معانيها وتتشعّب دلالاتها وهي التّي تطلب التّجديد.

1- مفهوم النّمط :

أ) – لغة : هي مصطلح خاص بالنّوع يتكون لغويا "ستيريو" اليونانية وتعني متين ويقصد بها النّمط المتين أو المتطلّب أو عملية النّمط المتطلب في الموقف من الجماعات .[1]

ب)- اصطلاحا : ويعرفها بعض الباحثين بأنّها "مجرد تقليد الشكل أو النوع الذي تقوم عليه الهيئة أو المؤسسة ويعني التقمص الذي يسهل اكتساب أنماط السلوكيات الاجتماعية الخاصة بذلك الفرد واتجاهاته وقيمه ".

وهو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد الأكاديمي في أغلب الأحيان ويميّزه عن الآخرين .[2]

ويرى أحد الباحثين أن النّمط: هو مجموعة من التصرفات التّي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن يترك آثارا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا وإيجابا .[3]

ج) – إجرائيا : وتعني النوع أو الشكل الذي تقوم عليه البلدية في تنظيمها وتسييرها واتّخاذ قراراتها ويرتبط بما في ذلك كل مجتمع المؤسسة الذي يمثل مجمل موظفيها وعمّالها وهي تخضع للقوانين القائمة فيه .

2- مفهوم القيادة :

أ)- لغة : هي القود نقيض السوق، يقال يقود الدّابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وقد ثبت في الكتاب الصحيح في اللغة بأن كلمة قيادة مأخوذة من كلمة القياد وهو الحبل الذي تقاد به الدّابة .[4]

ب)- اصطلاحا : القيادة نمط من السلوك غرضه تنظيم جهود مجموعة نحو الأهداف المرغوبة وتوجيهها، وتوجد القيادة السياسية حيث تكون تلك الأهداف المرغوبة سياسية إنّها سلوك

---

[1] احمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص307 .

[2] . جون روين وإليزتار، **المعجم الحديث للتحليل السياسي**، ترجمة سمير عبد الرحيم الجبلي، دار العربي، بيروت، 1999.

[3] . نفس المرجع، ص12 .

[4] . طلال عبد المالك شريف، **الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوضيفي**، رسالة ماجيستير الرياض، 2003، ص13.

وضعي، إذ تعتمد القيادة على أشكال معينة لقائدها والأنصار والأهداف وطرق تحقيق الأهداف في بيئة معيّنة إنّ قبول الأنصار القيادة تعتمد على احترامهم شرعية القائد فضلا عن الكفاءة المحتملة للقيادة على سبيل المثال: وقد تعتمد هذه الشرعية على تولي القائد دور السلطة الرسمية .[1]

ج) – إجرائيا : هي مجموعة السمات والمهارات التّي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط والتّأثير على سلوك واتجاهات الآخرين

3)– النّمط القيادي :هو اسلوب يعكس خصائص سلوكية المسؤول تميز كل نمط قيادي من الأنماط القيادية الأربعة (الديمقراطي، والأوتوقراطي، الفوضوي، الموقفي)

4)–اتّخاذ القرار :

أ)– لغة :مشتق من القر واصل معناه على ما نريد هوً التمكنً فيقال قر في المكان أي قربه وتمكن فيه [2]

ب)– اصطلاحا :هو عملية دينامية تسود بين كافة المشاركين في اختيار سياسة ملائمة ،ومن الممكن تحديد نطاق عملية اتّخاذ القرار واقعيا، عن طريق حصر عدد المشاركين الذين يستطعون التأثير في تشكيل طبيعة القرار.

ج)– إجرائيا : هو الحل البديل والمناسب من بين عدة بدائل لحل مشكلة معينة.

5)–المؤسسة :

تعددت المفاهيم حول مصطلح المؤسسة بتعدد الايديولوجيا البحثية فنجد المؤسسة تندرج في نواحي كثيرة فنجد أنّها " تعتبر الوحدة الاقتصادية التّي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي .[3]

---

[1] –عمر صخري ،**اقتصاد المؤسسة**، ط6 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2008 ،ص24.

[2] محمد عاطف غيث ،**قاموس علم اجتماع** ، دار المعرفة الأجتماعية ،الإسكندرية، 2006، ص 105.

[3]–مراد زعيمي ،**مؤسسة التنشئة الاجتماعية**، منشورات باجي مختار، عنابة ،الجزائر، 2002، ص43 .

ويعرفها بارسونز : بأنّها" وحدات تقوم وفقا لنموذج بنائي معين لكي تتحقق أهداف محددة".[1]

ويعرفها أيضا سيشتر برنارد:" بأنّها نسق من الأنشطة المنسّقة شعوريا أو أنّها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف والشعوري ".[2]

ثامنا: الدّراسات السابقة

الدّراسة الأولى : دراسة "مراد زعيمي" : مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتّخاذ القرارات التنظيمية .[3]

لقد انطلق الباحث من هذا التساؤل الرئيسي إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعّال داخل المؤسسة على اتّخاذ قرارات ناجحة و فعالة ورشيدة ؟ وعادت التساؤلات الفرعية كالتّالي :

1- كيف وماهي السبل والطرق التى نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيم داخل المؤسسة ؟

2- وكيف نستطع أن تحقق الفعالية للقرارات المتحدة من طرف المسؤولين بناء أعلى فعالية الاتصال التنظيم داخل المنظمة ؟

3- إلى أي مدى تأثر معرفات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتّخاذ قرارات ناجحة وفعالة ؟

وللإجابة على تساؤلاته واختبار فرضياته اتّبع المنهج الوصفي وفيما يخص أدوات جمع البيانات في البحث استعمل الباحث: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة التّي استهدفت عيّنة طبقية عشوائية حجمها 40 مفردة .

ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

[1]-جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود، **الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص56.

[2]-محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 105 .

[3] -سليم كفان ، **مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار** ، رسالة ماجستير،علم النفس التنظيم والعمل ، سطيف ،2005/2004.

– الاتصالات التنظيمية الفعالة في المؤسسة لاتؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط بل وتؤدي أيضا إلى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين .

– كلما كانت الاتصالات التنظيمية أكثر غزارة كان ذلك أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبالأخص في مجال اتّخاذ القرارات .

الدّراسة الثانية :"مصعب إسماعيل طبش": دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتّخاذ القرارات[1]

لقد انطلق الباحث في دراسته هذه من التساؤل الرئيسي التّالي : إلى أيّ مدى تساهم نظم وتقنيات الاتّصال الإداري في خدمة عملية اتّخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ؟

ولاختبار الباحث فرضياته والإجابة على تساؤلاته استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى معرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدّراسة .وفيما يخص أدوات جمع البيانات في بحثه تم استخدام الاستبيان كما تم الاستعانة بالبيانات الثّانوية المتمثلة في الكتب الدوريات، المنشورات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وأمّا فيما يخص العينـة تمّ استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث أن موظفين وزارة التربية والتعليم يبلغ عددهم 120 موظف وبالتالي استخدام أسلوب الحصر الشامل .

وقد توصل الباحث في دراسته إلى النتائـج التالية :

– أظهرت الدّراسة بأن واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في الانترنت والبريد الإلكتروني بأنه جيد ولكن بحاجة إلى تحسين و تطوير.

– أظهرت الدّراسة بأن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتّخاذ القرارات .

– أظهرت الدّراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة (الهاتف،الجوال،الفاكس).

[1]-مصعب إسماعيل طبش،**دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال،غزة،2008.

الدّراسة الثالثة : "صالح بن ناصر القحطاني" الضّغوط الإجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتّخاذ القرارات الإدارية[1]

تتمثل هذه الدّراسة مسحية على ضباط الجوازات منطقة مكة مكرمة .

لقد انطلق الباحث في دراسته هذه من التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما ابرز الضغوط الاجتماعية التّي تواجه ضباط الجوازات منطقة مكة المكرمة عند اتّخاذ القرارات الإدارية ؟

2-ما الأثار المتوقعة للضغوط الأجتماعية على اتّخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة ؟

3-ما العوامل التى تؤدي الى حد من الأثار السلبية للضغوط الأجتماعية على اتّخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة ؟

4-هل توجد الفروق ذات دلالة احصائية بين ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة حول الضغوط الأجتماعية التّي تواجههم عند اتّخاذ القرارات الإدارية والأثار المتوقعة لها والعوامل التّي تؤدي الى الحد من الأثار السلبية لها باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (العمر – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي) ؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصل الى النتائج التالية :

-هناك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتّخاذ القرارات الإدارية .

-ضباط الجوازات يواجهون بدرجة عالية عامل ضغط اجتماعي واحد فقط عند اتّخاذ القرارات الإدارية ويتمثل في (ضغوط بعض الأصدقاء والمعارف لمساعدتهم في قضاء مصالحهم الخاصة).

- ضباط الجوازات يواجهون بدرجة متوسطة أربعة عشرة عامل ضغط اجتماعي عند اتّخاذ القرارات الإدارية أهمها :مجاملة بعض أصحاب الشأن من ذوي المراكز الأجتماعية على

[1] صالح بن ناصر القحطاني، **الضغوط الاجتماعية وعلاقتها باتّخاذ القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير ،جامعة نايف ،2007.

حساب الأنظمة والتعليمات ' علاقات الفرد الشخصية خارج نطاق العمل، علاقات الفرد الشخصية مع أصهاره، والأعتبارات الشخصية لبعض المراجعين.

– ضباط الجوازات يواجهون بدرجة ضعيفة عاملي ضغط اجتماعي عند اتّخاذ القرارات الإدارية يتمثلا في استشارة الأسرة في بعض القرارات التى تخص العمل و المشكلات الأسرية .

– أهمية توجيه ضباط جوازات بمراعاة فصل علاقتهم الشخصية والقبلية والاسرية عن العمل .

– أهمية العمل على توفير العوامل التّي تؤدي الى حد من الأثار السلبية للضغوط الأجتماعية على اتّخاذ القرارات الأدارية.

الدّراسة الرابعة :"سماتي حاتم": النّمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة (دراسة ميدانية لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة) .[1]

لقد انطلق الباحث في دراسته هذه من الإشكال الرئيسي التّالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين النّمط القيادي المتّبع وتماسك الجماعة ؟ بحيث تندرج تحت هذا عدّة تساؤلات فرعية وهي :

1– هل توجد علاقة ارتباطية بين النّمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل ؟

2– هل توجد علاقة ارتباطية بين النّمط القيادي البيروقراطي وتماسك جماعة العمل ؟

3– هل توجد علاقة ارتباطية بين النّمط القيادي الحر وتماسك جماعة العمل ؟

وللإجابة على تساؤلاته واختبار فرضياته اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي

وتم اختيار العينة عشوائيا تتمثل بنسبة 28.57 بالمئة من المجتمع الأصلي في حدود 100 مفردة . وفي ما يخص أدوات جمع البيانات استعمل الباحث الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

ولقد توصل الباحث في دراسته بناءا على التحليل الإحصائي تم استخلاص النتائج التالية:

1– تبين أنه هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة النّمط القيادي الديمقراطي، وبدرجة أقل القيادي الفوضوي، في الأخير يأتي النّمط القيادي البيروقراطي في الدرجة الأخيرة .

[1] –سماتي حاتم، **النّمط القيادي السائد وعلاقته بتماسك الجماعة** ، رسالة ماجيستير ،تخصص علم النفس تنظيم وعمل، 2011/2010.

2- تبين أن هناك بعض العوامل والخصائص التّي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل في المؤسسة وأخرى تؤدي إلى انخفاض تماسكها.

3- تبين أنه هناك علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين النّمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل في حين أنّ هناك علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين النّمط القيادي الفوضوي وتماسك جماعة العمل أما في ما يخص النّمط البيروقراطي فقد كانت العلاقة بينه وبين تماسك جماعة العمل سلبية.

الدّراسة الخامسة :"فريدة بن إبراهيم" علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي .[1]

(دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة)

حاولت الدّراسة في البحث على العلاقة بين النّمط القيادي للمدير ومستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي .

حيث انطلق الباحث من عدة تساؤلات فرعية كالتالي:

1- ما نمط السلوك القيادي السائد لدى المدراء بالتعليم الثانوي حسب وجهة نظر الأساتذة بولاية بسكرة؟.

2- ماهو مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي بولاية بسكرة،وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي بولاية بسكرة تبعا لمتغيرات (العمر، الجنس، الخبرة المهنية، الحالة الإجتماعية) ؟.

3- ما طبيعة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي بولاية بسكرة ؟.

[1]-فريدة بن إبراهيم ،**علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي**، رسالة ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، بسكرة ،2015/2014.

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار العينة العشوائية من المجتمع الأصلي الذي بلغ عدده 1454 ثانوية بولاية بسكرة وتمثله العينة من المؤسسات والبالغ عددها 42 ثانوية على مستوى ولاية بسكرة.كما استخدم الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات .

توصل الباحث في دراسته للنتائج التالية :

1- أنّ النّمط القيادي التّفوضي هو النّمط السائد والأكثر ممارسة عند مديري مؤسسات التعليم الثانوي، يليه النّمط الاستشاري، فالتوجيهي، وفي المرتبة الأخيرة النّمط التّشاركي .

2- كما توصلت الدّراسة أيضا إلى أنّ مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي في ولاية بسكرة هو مستوى متوسط، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ولائهم التنظيمي تعزي للمتغيرات الجنس، الخبرة المهنية والحالة الاجتماعية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء تعزي إلى متغير العمر لصالح فئة الأساتذة أكثر من (50سنة) .

3- وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط القيادية (النّمط القيادي التفوضي، التشاركي، الاستشاري والنّمط القيادي التوجيهي) الممارسة من طرف المدراء مؤسسات التعليم الثانوي ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة.

سابعا : تقييم الدّراسات السابقة

تم استعراض خمس دراسات سابقة تناولت موضوع القيادة وأنماطها إلى جانب موضوع اتّخاذ القرار.

وتطرق أصحاب البحث لتلك الدّراسات السابقة لارتباطها الوثيق بينها وبين موضوع الدّراسة حيث يلاحظ أنّ تلك الدّراسات التّي تم مناقشتها تباينت في تركيزها على جوانب دون أخرى.

فقد ركزت دراسة كل من سليم كفان ومصعب إسماعيل طبش التّي تناولت متغير اتّخاذ القرار وعلاقته بمجال الاتصال والذي يعتبر أحد عمليات القيادة، أمّا دراسة سماتي حاتم فكانت تتحدث عن النّمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة وكذلك دراسة فريد بن إبراهيم الذي ناقشت النّمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي .

واستخدمت الدّراسات السابقة التّي عرضها أصحاب البحث في مجال أنماط القيادة واتّخاذ القرار المنهج الوصفي التحليلي بحيث استخدمت الاستبيان أو الاستمارة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف كل دراسة منها، كما تتنوع أفراد عينة الدّراسة حسب مجال كل منها.

وتتشابه الدّراسة الحالية في جانب أو أكثر مع الدّراسات السابقة التّي ذكرت سالفا وبخاصة مجال منهج الدّراسة المستخدم والنّمط القيادي واتّخاذ القرار بينما تختلف عنه بتناوله جانب علاقة النّمط القيادي بعملية اتّخاذ القرار لدى الموظفين في المؤسسات الإدارية الخدماتية في الجزائر بولاية الوادي عينة من بلدية الرقيبة.

ولقد استفاد أصحاب البحث من الدّراسات السابقة التّي تم عرضها في إثراء الإطار النظري للبحث الحالي، وفي تصميم أدوات جمع البيانات اللازمة للبحث، وفي مقارنة لبعض النتائج التّي وردت في الدّراسات السابقة من نتائج وتدعيم إجابتنا والإستفادة من بعض المفاهيم.

وتختلف هذه الدّراسة عن الدّراسات السابقة من حيث المجال الّزماني والمكاني.

الفصل الثاني

ماهية النمط القيادي

أولا: مفهوم القيادة وأهميتها

ثانيا: نظريات القيـــادة

ثالثا :ماهية النمط القيادي

رابعا : محددات النمط القيادي

خامسا : أنواع الأنماط القيادية

سادسا :أهمية النمط القيادي وتأثيراته

تمهيد:

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما فى حياة المنظمات، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسية وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية، بما يحقق أهداف المنظمة فى جو من الرضا التام لدى العاملين، والقائد لا يولد فى لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدؤوب والوعي بعدة عناصر تؤثر فى نجاحه.

ماهية القيادة وأهميتها

أولا: مفهوم القيادة وأهميتها:

تعددت مفاهيم القيادة حسب تعدد وجهات نظر الباحثين المهتمين لهذا المجال ومن هنا نعرض عدة مفاهيم مختلفة للقيادة منها :

يعرف كل من **كونتز** "**koontz**" **وأودونيل**"**odonnel**" القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيادة بنشاط متعاون. أما **فيدلر** "**fiedler**" فيعرفها بقوله :تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والأفراد [1].

ويعرف كل من **ففنر وبرستوس** "**phiffner**" "**presthus**" بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الأنية .[2]

كما تعتبر الدراسات أن القيادة عامل رئيسي يسلح بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب ويمكن انجاز أهم التعاريف التي أضيفت للقيادة [3] في مايلي:

-عرفها **باس** "**bass**" بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخري وإطلاق طاقاتهم وتوجهها نحو الاتجاه المرغوب وعرفها كل من **ليكرت** "**Lkert**" بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين الأفراد والجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة ويرى **محمد زكي هاشم** إلى أن القيادة هي مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه والتأثير في أفكار ومشاعر الأفراد الآخرين أو سلوكهم وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد ،مؤلفاته، رسوماته ،أو اختراعاته .[4]

---

[1]. بوخرسية بوبكر وآخرون،**دراسات في تسيير الموارد البشرية –إدارة الأفراد–**، دار قرطبة للنشر والتوزيع وط 1، 2008، ص180.

[2] . نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص98.

[3] . درويش شهيناز ، **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري 2012/2001، ص31.

[4] . زكي محمد هاشم، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980، ص233 .

ويقول عبد **الكريم درويش** القيادة هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.[1]

والقيادة في نظر **محمود مرسي** هي سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك .[2]

ومن خلال التعريفات السالفة الذكرى نستنتج تعريف القيادة على أنها تلك العملية التفاعلية أو نشاط يمارسه شخص معين في مجال التنظيم والتوجيه والتخطيط والاتصالات واتخاذ القرارات ومتابعة المرؤوسين، وذلك بقصد تحقيق هدف معين يتم عن طريق الحث والإقناع للمرؤوسين فإذا لم ينفع معهم ذلك فعلى القائد استخدام السلطة الرسمية .

2- أهميـــة القيـــادة :

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم، وإنما هو إمداد القائد للمرؤوسين بكل ما يحفزهم، ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون .

تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه وهذا ما جعل "**ففنر وبرستوس** يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه ".[3]

كما أشار **رالف ستوغديل** على أن أهمية القيادة تبرز في:" التوفيق والموازنة بين ماتم انجازه فعلا من العمل وبين ما يراد انجازه من الأعمال أوتحقيقه من أهداف وظيفية والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم

[1] عبد الكريم درويش وليلى تكلا، **أصول الإدارة العامة**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1992، ص386.

[2] محمد مرسى، **الإدارة التعليمية**، مطبعة دار العلم العربي، القاهرة، 1984، ص141.

[3] جغام رشيد، **أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، 2016 /2018، ص11.

لاشباع هذه الحاجات وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي بين الانماط المتعددة من الخطوط التي يتبعا التنظيم غير الرسمي."[1]

كما تكمن أهمية القيادة في الجانب الانساني للإدارة من خلال تكوين علاقات انسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل .[2]

لقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال :" إذا خرج ثلاث في سفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داوود[***]

ثانيا: نظريات القيـــادة :

يعرف التراث السوسيو تنظيمي اختلافا في وجهات النظر وهذا ما يدل على تعدد النظريات التي اختلفت آراؤها وتفاسيرها لمفهوم القيادة، وقدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى وسوف نتطرق إلى أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة .

1-أ- نظرية الرجل العظيم : سادت نظرية الرجل العظيم Great Man Theoryالفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن العشر الميلادي واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف .[3]

فتزعم هذه النظرية أن هناك رجال عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتنم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات، هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها، إيمانا بتلك الخصائص والقدرات .

---

[1] نواف كنعان، مرجع سابق،ص ص119-120 .

[2] مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص14.

***-قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف .

[3] طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص57 .

ويعتبر فرنسيس جالتون Galton من أبرز الدعاة إلى تلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الاحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة وقد كان لدراسة جالتون عام 1879 تأثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداءا من وودز وانتهاء بجينيكز Jennings الذي قام عام 1960 بـ مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل المتميز وأمثلة له.[1]

1-ب- نظرية السمات : The Trait Theory

تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص وتؤهلهم لكي يكونوا قادة فهي جاءت على انقاذ نظرية الرجل العظيم وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيهم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية.[2]

. أ. الخصائص الجسدية : حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب .

ب . **القدرات العقلية:** حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرا، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار والذكاء .

ج . السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية، وكما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتهم، مع حقائق انبساطية وروح فكاهية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها مع قدره على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.

[1] سماتي حاتم، **النمط القيادي السائد وعلاقته بتماسك الجماعة**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص28.

[2] سماتي حاتم، المرجع نفسه، ص28.

د- **سمات عامة:** يتميز بالهندام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي، وقوة الارادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.[1]

وقد توصل باس Bass إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين |1904-1947| اشتملت على الصفات القيادية التالية :

1-**القدرة** : مثل الذكاء، الاستعداد، القدرة على التحدث .

2-**الانجاز**: مثل التقسيم، المعرفة، القدرات الرياضية، المهارات .

3-**المسؤولية**: مثل الاعتماد على النفس، المبادأة، المثابرة.

4-**المشاركة**: مثل النشاط، حسن العلاقات، التعاون .

5-**المركز الاجتماعي**: مثل الحالة الاجتماعية والاقتصادية، الشهرة .[2]

1/ج -نظرية التابعين: The followers Theory

حيث يرى القائلون لهذه النظرية بأن الأفراد يميلون لتسليم زمام قيادتهم، واتباع الشخص الذي يعتقدون أن لديه القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية، وعليه فتولي شخص ما قيادة جماعة من الجماعات، رهف بنظرة أفراد تلك الجماعة لذلك الشخص واعتقادهم بأن ذلك الشخص أكثر تقديرا لرغباتهم، وعلى ذلك يتضح لنا أن المرتكز الرئيسي لنشأة القيادة وفق هذه النظرية هم التابعون، أي أعضاء الجماعة ومدى الرضا النفسي والقبول من طرف التابعين لهذا القائد .[3]

---

[1] نور الدين بوراس، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص50-51.

[2] طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص59.

[3] نور الدين بوراس، مرجع سابق، ص71.

ب-المدخل الاجتماعي :

ب-1-النظرية الوظيفية :

تنظر هذه النظرية للقيادة على أنها وظيفة تنظيمية، تحقق القيام بالوظائف الجماعية لتحقيق أهداف الجماعة وأغراضها وتركز هذه النظرية على كيفية توزيع الأدوار أو الوظائف القيادية داخل الجماعة، أي هل تنحصر القيادة في شخصية القائد لوحده، أم يساعده أفراد آخرون، وعلى وفق اتجاه هذه النظرية فإن وظائف القائد تتركز في رسم أو وضع السياسة للجماعة، وتنفيذ أراء ومعتقدات الجماعة والخبرة الفنية والإدارية، وأن يكون نموذجا يقتدى به، قادرا على فض المشاحنات والصراعات بين أفراد الجماعة من خلال الثواب والعقاب.[1]

ب-02 النظرية الموقفية: Situational Theory

وترجع هذه النظرية القيادة إلى الموقف والمسؤول على نمط القيادة هو الظروف الاجتماعية الخارجية وظهور القادة يتوقف على تصرفه في مواقف معنية طبقا للظروف المحيطة به خلال التعامل المباشر بين الناس في تلك المواقف وليس نتيجة لصفات معنية يتميز بها شخص ما .ومعنى ذلك أن القيادة موقفية وتتغير من موقف لآخر ولا تقتصر هذه النظرية على عدد من الناس بل تجعل ذلك فرصة متاح من يستطيع الظهور كقائد في مواقف معينة.[2]

فالمواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن الإمكانات الحقيقية في القيادة أي" أن القيادة وليدة الموقف "ترتبط بسمات وخصائص نسبية لموقف قيادي معين وبذلك لا تنكر هذه النظرية أهمية السمات للقائد، ولكنها تقررها في إطار الموقف الذي يتطلبها [3].

حيث حدد فيدلر عناصر الموقف في الآتي :

---

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص185-186.

[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية،مصر ،2004، ص125.

[3] ناصر محمد إبراهيم مجممي، **أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني**، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود،عمادة الدراسات العليا، 2004 ، ص32.

01- العلاقة بين القائد وموظفيه Leader –Membre Relative ويتطلب ذلك معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته.

02- البناء التنظيمي للعمل Task structure وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددا وواضحا .

03- سلطة القائد التي يعطيها منصبه Position Power وهو يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصاتها ومسؤولياتها من السعة بحيث تمكين القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين.[1]

ب-3- النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي):

يقوم هذا الموقف أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر وعلى أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف .و تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة (القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها وعلاقتها وخصائصها وأهدافها المواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته .[2]

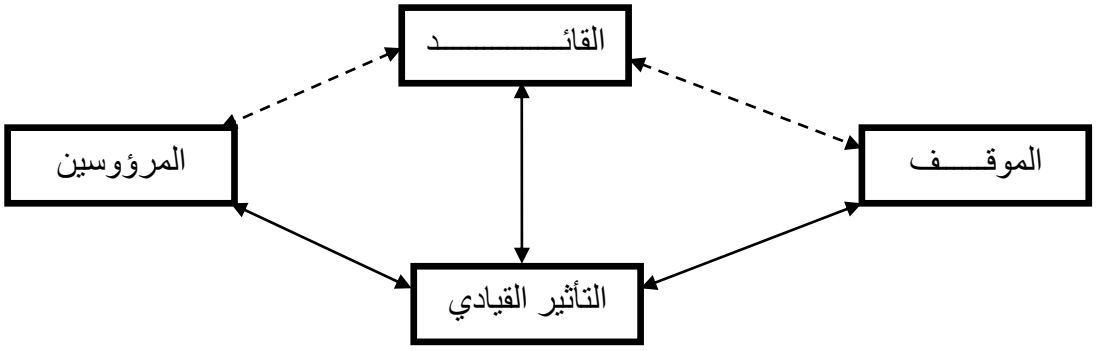
ويرى سيسيل جيب CECIL GIBB (1960) أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة،[3] والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة :

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، جامعة الاسكندرية، ط5، 1995، ص225-233.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2002،ص239.

[3] أبو النيل محمد السيد، **علم النفس الصناعي**، دار النهضة العربية، لبنان، 1985، ص631.

الشكل 1- التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



(المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص439)

ب-4- النظرية التبادلية : ظهرت النظرية التبادلية في أعمال أدوين هولاند في عام 1987 (EDWIN HOLLANDER) القيادة الادارية في الاطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الاهمية والمقدار بين القائد والمرؤوسين [1].

والشكل رقم(02) يوضح نموذج القيادية التبادلية :

نموذج القيادة التبادلية :

تنفيذ القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام
توجيهات، تقدير، مكافآت، ترقية، جزاءات
تحديد أهداف الجماعة، تصميم هيكل إجراء العمل التعيين بالمهام.

(المصدر: أو النيل محمد السيد، مرجع سابق، ص63)

ج-المدخل السلوكي :

وركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم بهذه النظرية ليس الخصال أوالسمات التي يتمتع بها القائد بقدر الاهتمام بنوع سلوك الذي يسلكه القائد، فالاهتمام بهذه النظرية منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره .

[1] جغام رشيد، مرجع سابق، ص29.

ويرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجعل الفرد قائدا هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي.[1]

كما يؤكد هذا المدخل على إمكانية تعلم السلوك بمعنى أن الأفراد الذين تدربوا على بعض السلوكيات القيادية المناسبة لموقف معين، لايعني بالضرورة ملاءمتها للمواقف الأخرى .[2]

ويمكن استنتاج أهم المحاور التي اهتمت بها هذه النظرية في ثلاث نقاط هي كالتالي :

- التركيز على سلوك القائد وكيفية تأثره وتأثيره بالجماعة العاملين (التابعين).
- التركيز على سلوك المرؤوسين دوافعهم وسلوكهم وتأثيرهم على مدى نجاح القائد وتعاملهم معه.
- التركيز على المهمة .

ثالثا :ماهية النمط القيادي :

3)1-تعريف النمط القيادي :

لقد تعددت واختلفت الآراء حول مفهوم "النمط القيادي" فيعرفه زيارة بأنه: "المجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة، كما أنه تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين والطريقة التي تؤدي بها عمله ".[3]

ويعرّفه الهواري (1976) بأنه :"سلوك القائد كما يراه الآخرون ممن يعمل معه وليس كما يراه صاحبه ".

ويعرّفه البياع بأنه :"الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ".

[1] ماهر محمد الصالح حسن، **القيادة التربوية في القرن الجديد**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص32.

[2] فريدة بن إبراهيم،مرجع سابق، ص77.

[3] أبو النيل محمد السيد، مرجع سابق، ص364.

كما يرى "المرهون "و"الجزراوي "في النمط القيادي:" بأنه عبارة عن الطريقة التي ينجز بها أو تعمل بها الأشياء أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين ".[1]

ويضيف زيارة أنه ليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد ،فقد يكون له عدة أنماط ولكن يعرّفه بالنمط الغالب على سلوكه والذي يحدد الطابع العام لذلك القائد .

ويمكن القول أن هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البابلوجية للقائد فضلا عن العوامل البيئية والموقفية له .[2]

رابعا : محددات النمط القيادي :

لقد أثبتت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قياسي هو الأفضل والأكثر فعالية دائما إذ أنّ هناك متغيرات وعوامل ومحددات عديدة تتدخل في اتجاه القائد لاتباع نمطه القيادي ومع ذلك أنّ السلوك القيادي يعد محصلة التفاعل أو التأثير المتبادل بين تلك المحددات وبعضها البعض، وليس هو نتاج أحدها منفرد وحتى يتأتى لنا فهم ديناميات تلك العملية التفاعلية، يجب أن ندرس مكوناتها كل على حدا ونعني حدود دور كل منها في تشكيل السلوك القيادي بمعنى أنها عملية تشريح وظيفي لمحددات السلوك القيادي والتي يفترض أنها تنتج في خمس فئات :

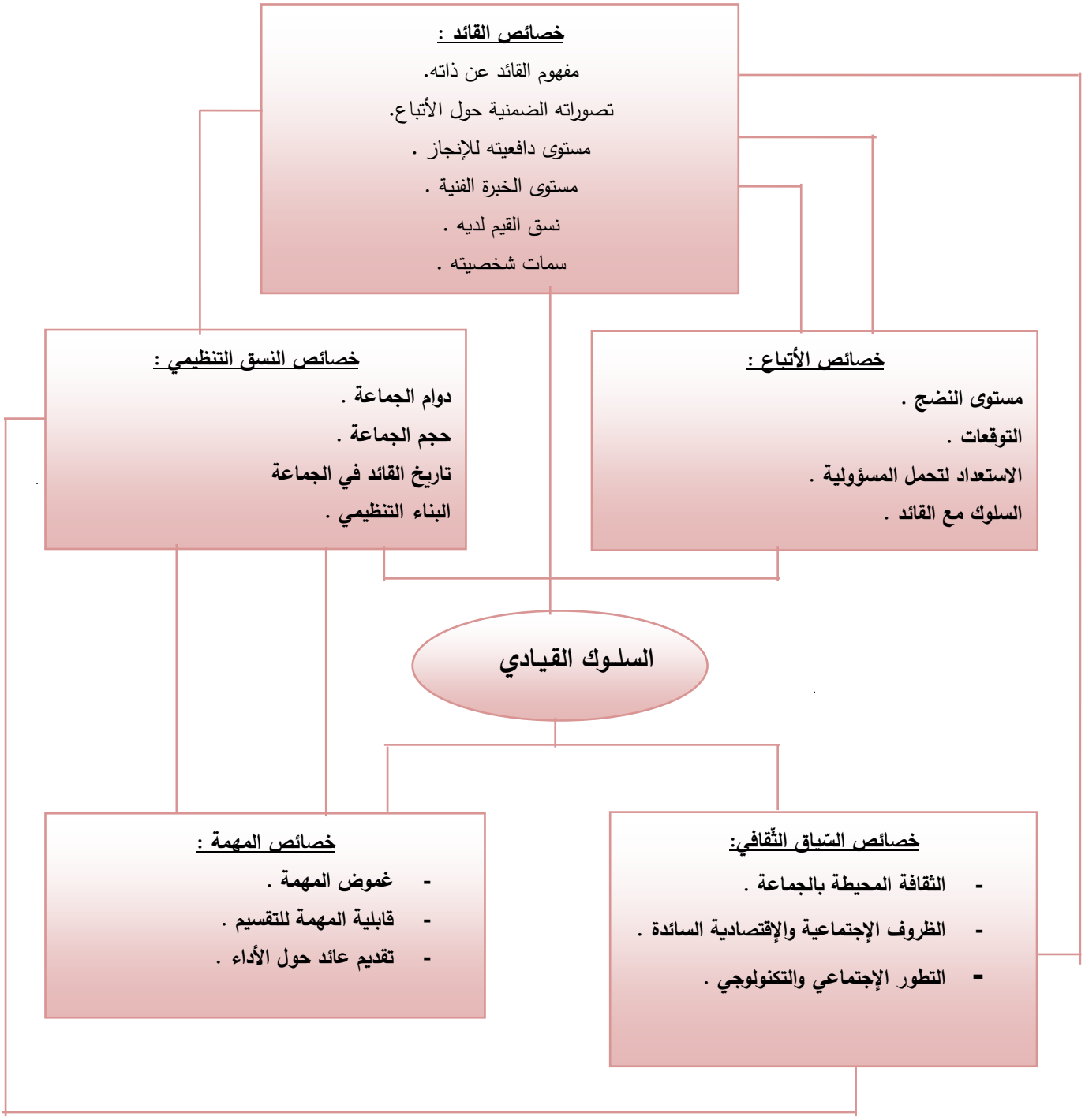
- خصائص القائد
- خصائص الأتباع
- خصائص المهمة
- خصائص التنسيق التنظيمي
- خصائص المحيط الثقافي والاجتماعي

[1] نور الدين بوراس، مرجع سابق، ص58.

[2] دينا مناف محمد، **أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص05.

ويبين **الشكل رقم 03** التالي الفئات على النحو التالي :

محددات السلوك القيادي :



المصدر : (درويش، مرجع سابق، ص163) .

خامسا : أنواع الأنماط القيادية :

لقد تعددت أنماط القيادة تبعا لوجهات النظر التي ينظر بها الباحثون إلى هذه الأنماط ومن خلال نظريات القيادة المختلفة التي يعتمد عليها في دراسة هذه الأنماط وهناك تصنيفات متعددة للقيادة والتصنيف الشائع والغالب بالنسبة لأنماط القيادة يستند على أساس طريقة وأسلوب استخدام القائد للسلطة الممنوحة له، وطريقته في التاثير ولقد تم تقسيم أنماط القيادة وفقا لإعتبارات مختلفة يمكن إجمالها فيما يلي :

أ)- باعتبار مصدرها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية .

ب)- باعتبار السلوك القيادي حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين، وحسب نظرية النظم الإدارية وحسب نظرية الفاعلية والكفاءة، وحسب نظرية التوجيه والدعم .

ج)- باعتبار أساليبها إلى تسلطية استبدادية وشورية وحرة فوضوية .

د)- باعتبار الحداثة إلى تقليدية كلاسيكية وتشمل : النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي ،النمط الترسلي ،وحديثة مثل القيادة التحويلية والتفاعلية الإجرائية .[1]

أولا من حيث سلطة القيادة :

يرى كل من محمد حسن الشماع وخيضر كاظم أنّ القيادة تتم من حيث السلطة إلى

1- القيادة غير الرسمية :

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد كالسمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون الجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة .

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم ومكانتهم الإجتماعية وأدوارهم ومن هنا تتضح أنّ القيادة غير الرسمية هي حصيلة إجتماعية هادفة التبلور من خلال التفاعلات الإجتماعية بين الأفراد، ويقوم على أساس الثقة

[1] . إياد احمد حسن النبيه، **فعالية اتخاذ القرار وعلاقتها بالانماط القيادية السائدة لدى مديرية المدارس الثانوية** بمحافظات غزة، رسالة ماجيستير 2011، ص 80.

بالفرد القائد على أنّه ذو مؤهلات شخصية أو إجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطاءهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.[1]

2- القيادة غير الرسمية :

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حس طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي المعلومات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة سواء أكان المدير مدير القسم أو ملاحظ العمل .

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات كحجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الإرتباط مع التقسيمات الأخرى .[2]

ثانيا : من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبيت"(Ronald lipit) و"رالف وايت"(Ralph white) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر الأساليب المختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة وأثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة .

[1] . خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم، **نظرية المنظمة** ، ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2002، ص 223.

[2] . نور الدين بوراس، مرجع سابق، ص 63.

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الأستقراطية والقيادة الفوضوية وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة(7) أسابيع ومما سبق يمكن تحديد (3) أنماط من القيادة .[1]

1- النمط القيادي الأوستقراطي (autoscratic style) :

إنّ أهم السمات المميزة للقائد الأوستقراطي تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز الأعمال، إذ يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بسلطة إصدار الأوامر والتعليمات، التي تتناول كافة التفاصيل الصغيرة والكبيرة ويصر على طاعة المرؤوسين لأوامره .[2]

وأوضح هرسي وبلانتشارد أنّ القيادة الأوتوقراطية تتراوح بين الأوتوقراطي المتسلط أو العنيد أو المتطرف في استبداديته وبين الأوتوقراطي الصالح أو الخير الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الثناء والعقاب الخفيف كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته، وبينهما الأوستقراطي المتسلط المناور أو اللبق، وهو الذي يوهم المرؤوسين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار في حين أنّ مشاركتهم ليست مشاركة فعلية .[3]

فهنا القائد يخضع كل الأمور لسلطته وكثيرا ما يستخدم هذا القائد أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وذلك يحد من فعاليات وصلاحيات الموظفين العاملين معه.

ونرى هنا أنّ المدير الأوتوقراطي يستمد قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له، وبحكم مركزه في التنظيم الإداري، ويغزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإنّه يلقي اللوم على مرؤوسيه ويصفهم بالإهمال .

---

[1] . عبد الكريم درويش وليلى تكلى، مرجع سابق، ص 408.

[2] . علي أحمد عبد الرحمن العياصرة، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص 56.

[3] . امل محمد سرحان مخلافي، **الانماط القيادية وعلاقتها بالرضاء الوظيفي**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العلياء، 2008، ص 24.

2- النمط الديمقراطي :

إنّ المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ احترام شخصيات الأفراد والمشاركة الجماعية لاتخاذ القرار، وتنفيذه إطلاقا من فكرة أساسية هي أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي، فلا تكن مهمة الإدارة في ضوء هذا المفهوم بل هي مهمة مشتركة يسهم في أدائها جميع العاملين ويتولى القيادي هنا تنفيذ مهامه التي تكون علاقات إيجابية مع العاملين، تتم عن التعاون الفعال وتشمل المبادرة والحماس وتدعو إلى الألفة والإحترام المتبادل .[1]

ويعد النمط الديمقراطي هو الثاني ن الأنماط الرئيسية للقيادة وبالنظر إلى أصل التسمية بكلمة ديمقراطي نجد أنّ الكلمة من أصل يوناني مكونة من جزأين هما: "ديمس"(demus) أي الشعب و"كراطوس" (kratos) يعني السلطة أو الحكومة، ويمكن أن كلمة الديمقراطية تعني سلطة الشعب أو حكومة الشعب .[2]

ويرى أنّ كثير من الباحثين عند دراستهم لهذا النمط بإطلاق عدة مسميات عليه منها :

- **النمط الإيجابي** : سمي بذلك لأنه يستخدم التحفيز والتعزيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات النفسية والإجتماعية للمرؤوسين .

- **النمط المشارك** : سمي بذلك لأنّه يقوم بإشراك المرؤوسين في صنع القرارات مع قائدهم ووضع السياسات وتحديد الأهداف وكيفية تنفيذها .[3]

- **النمط البناء (التوجيهي)** : سمي بذلك لأنه يعتمد على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية كما يمارس القائد الديمقراطي هذا النمط من خلال الترغيب والحث والاستمالة بعيدا عن التخويف وفرض السلطة كما هو الحال في القيادة الأوتوقراطية حيث ينطلق المدير هنا من أنّه عضوا في فريق ،ومن أنّ الأفراد في منظمته يعملون معه ولا يعملون عنده فهو يتلقى أفكاهم

[1] . إياد احمد حسين النبيه، مرجع سابق ص 86.

[2] . اميمه عبد الخالق عبد القادر الأسطل، **فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية**، رسالة ماجستير، 2009، ص 188.

[3] . المرجع نفسه، ص 189.

ومقترحاتهم بل ويشجعهم على المشاركة خصوصا فيما يتصل بأمورهم كما يهتم لديهم من حاجات أساسية من أجل زيادة رضاهم برفع روحهم المعنوية.[1]

وتعتبر القيادة الديمقراطية قيادة إنسانية وجماعية تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم، ويعبر عن طموحاتهم المشروعة بإطار من الولاء والإخلاص والتفاني، ويتصرف في جميع أعماله بما يعمق لديهم صورة الإخلاص والتفاني للمصالح الجماعية، ويعمل هذه المبادئ جاهدا على خلق قيادات جديدة من ضمن أعضاء المجموعة نفسها .[2]

فالنمط الديمقراطي الذي انتهجه المدير يأخذ برأي الأغلبية من جماعته دون تخطيط الأهداف فوصفها ورسمها للعمل والتنفيذ والمتابعة، ويتم ذلك خلال الاجتماعات والمناقشات وتبادل الرأي بين الجميع وعن طريق الاجتماع تارة وأخذ رأي الأغلبية تارة أخرى على اعتبار أن المدير صوته كصوت أي عضو في القوة، وإلى جانب ذلك يعتمد على التغذية الراجعة التي يتقدمون بها تجاه سلوك القيادة وسير المنظمة كما أنه اهتم كثيرا بما لديهم من حاجات أساسية من أجل زيادة رضاهم لرفع روحهم المعنوية .[3]

3- النمط الفوضوي (الترسلي):

يطلق هذا النمط القيادي لتسميات كثيرة منها : القيادة الحرة والقيادة المنطلقة والقيادة الفوضوية والقيادة غير الموجهة، أو قيادة إطلاق العنان أونمط ترك الحبل على الغارب .[4]

و يعود أصل القيادة الترسيلية إلى حركة عدم التدخل، التي قام بها التجار والاقتصاديون الاوربيون في نهاية القرون الوسطى لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك التدخل ضروريا لصيانة الأمن، وحقوق الملكية الشخصية، وانتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة، وأصبح القائد حسب هذا النمط يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية، والتسامح والتودد تجاه اتباعه في اتخاذ القرارات، فالقائد من هذا النوع

[1] . نواف كنعان، مرجع سابق، ص 225.

[2] . اميمه عبد الخالق عبد القادر الأسطل، مرجع سابق، 190.

[3] أمية عبد الخالق عبد القادر الأسطل، المرجع نفسه، ص190.

[4] . درويش وثكلا، مرجع سابق، ص91.

أخذ يقوم بدور ثانوي ،في التوجيه والارشادو التأثير في الآخرين .

كما أن هذا النمط يفوض كل سلطاته للمرؤوسين ويتنازل عن حقه في صنع واتخاذ القرار، ويصبح في حكم المستشار للجماعة مع عدم السيطرة عليها، وترك الحرية لهم في التصرف دون تدخل من القائد [1].

و يرى درويش أن كثيرا من الباحثين عند دراستهم لهذا النمط بإطلاق عدة تسميات عليه منها :

- **النمط المنطلق:** سمي بذلك كون أن القيادة تكون منطلقة متحررة من سلطة القائد وسياسة إطلاق العنان "دعه يعمل الرمزية "

- **النمط الفوضوي** : سمي بذلك على أساس ترك الفرد في ظلها، يفعل ما يشاء، وتبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين فتكون النتيجة عدم وجود ضباط للعمل ويؤدي إلى الفو ضى في التنظيم .

و يغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أوسياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إشارة للعاملين إطلاقا، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد وقد يكون السبب في ذلك عدم قدرة الحاكم على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة.

من حيث الحداثة :

أ)-النمط التفاعلي أو الإجرائي :

يطلق على هذا النمط القيادي النمط النمط التوفيقي حيث تقوم النظرية التفاعلية للقيادة على الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظرة للقيادة على أنّها عملية تفاعل إجتماعي، ولا يكفي التفاعل بين سمات القائد الشخصية والموقف ،بل يلزم

[1] عبد الكريم درويش وثكلا،مرجع سابق، ص392.

أيضا التفاعل مع المتغيرات المحيطة وبهذا يكون القائد الناجح هو القادر على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها آخذا في اعتبار آمالهم وأهدافهم وقيمهم ورغباتهم وتطلعاتهم كما أنها ليست نتاج الموقف وحده بحسب النظرية الموقفية، وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة فالنجاح في القيادة التفاعلية يستلزم التوفيق بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المتصلة بالموقف القيادي الكلي .

وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية التالية :

1- **القائد** : شخصيته ونشاطه في الجماعة .

2-**الأتباع** : اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم .

3- **الجماعة نفسها** : من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها .

4- **المواقف** : كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.[1]

وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها وهذا ما أكدت عليه الباحثة **ماري فوليت** منذ سنوات عندما قالت إنّ دور الأتباع في تحديد السمات القيادية المطلوبة تبدو في غاية الأهمية وإنّ دورهم يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم الحكم في المواقف التي تواجهه .[2]

ولقد اتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع مجموعة عمال معينة وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية :

1- **المجموعة العاملة** : من حيث عددها واستقرارها ومرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر.

2- **المناخ الاجتماعي** : الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجع العمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء .

1خير الله سيد، **القيادة الإدارية مفهومها وأنماطها**، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة ،1986،ص11 .

[2] نواف كنعان، مرجع سابق، ص365.

3- درجة الألفة بين أفراد الجماعة : من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين .

4- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة : وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق التفاعل أكبر مع المرؤوسين، واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم .[1]

وعليه فإنّ الباحث يرى أنّ النمط التفاعلي هو محصلة التفاعل بين المتغيرات المختلفة سواء كانت شخصية القائد أو أعضاء الجماعة أو المهام المحددة أو عناصر الموقف والبيئة المحيطة والسير بالجميع نحو تحقيق الهدف المنشود بفاعلية ونجاح وأن النظرية التفاعلية أقرب إلى الموضوعية حيث تنظر للقيادة من منظور تكاملي شامل.

ولقد عرف **بينز :** " القائد التفاعلي أو الإجرائي بأنه قائد يتعامل مع أتباعه وعين كل منهما على ما سيحصل عليه كل واحد عند إنجاز الأعمال المطلوبة من خلال العلاقة التبادلية بينهم".

بينما عرف **باس :**" القائد التفاعلي بأنه قائد ينتهج التبادلية في العلاقات بينه وبين المرؤوسين حيث يعقد بينه وبينهم اتفاقا وعقدا غير مكتوب بأنه سيقوم بتلبية حاجاتهم المادية والنفسية بالقدر الذي ينجزون فيه الأعمال التي يكلفون بها خلال حساب المكسب أو الخسارة.[2]

2- النمط القيادي التحويلي :

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وتراكم المعرفة وتسارعها، وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري، لذلك أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إدارة التغيير .

ويعرف القائد التحويلي القائد القادر على إحداث التغيير في الأفراد والمنظمات ككل وغالبا ما يساعد المؤسسات المتعثرة على تحسين أداءها.

[1] طلال الشريف، مرجع سابق، ص75-76.
[2] إياد أحمد حسن النبيه، مرجع سابق، ص81-82.

وتتلخص وظيفة القائد التحويلي بحيث يعد التحويل عملية متعددة الأبعاد لأنّه يغير الأوضاع الحالية، من خلال إقناع الموظفين بالحاجة للتغيير، وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل كما يختار نموذج للتغيير ومساراته ويفكر تفكيرا استراتيجيا أوتفكيرا إحترافيا من أجل وضع استراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات ،وربما قبل أي شيء آخر أن يعيد تشكيل قيم وقناعات التابعين من قيم معوقة إلى قيم وقناعات إنجاز .[1]

ولقد قام **بيرنز** بالتمييز بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين هما :

- **القائد التحويلي المصلح** :هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل، فالاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة، وبالتالي يتعامل مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.

- **القائد التحويلي الثوري:** هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة ويميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير، وإلى إحداث نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل.[2]

سادسا :أهمية النمط القيادي وتأثيراته :

تبرز أهمية النمط القيادي المعتمدة في المنظمة من قبل قيادتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة أصلا ذلك إنّ مفهوم القيادة من وجهة النظر المعاصرة تنصرف إلى كونها تمثل القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة وكذلك القدرة على حث الآخرين للإيمان بها واعتمادها هي بالأساس عملية التأثير على سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة، بناءا على ذلك فأنى مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها بالأساس مبنيان على الطريقة أو أسلوب المنظمة الذي يعتمده قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله وفي الطريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة .

كما تتضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع سويا عندما يصبح طرق العمل وللفاعلية هنا الدور الأكبر في ذلك.[3]

---

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 28 .

[2] الهلالي الشرابيني، **استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية**، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلة السابعة، العدد21، القاهرة ،2001، ص12 .

[3] هديل كاظم سعيد وآخرون، **دور أنماط القيادية في التسيير التنظيمي**، مجلة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلة 4،العدد 7، جامعة بغداد، 2011، ص251 .

الفصل الثالث

ماهية اتخاذ القرار

أولا :مفهوم اتخاذ القرار

ثانيا: أهمية إتخاذ القرار وخصائصه

ثالثا: خطوات إتخاذ القرار

رابعا: عناصر إتخاذ القرار

خامسا: أنواع القرارات :

سادسا: نظريات إتخاذ القرار

سابعا: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات وحالات اتخاذ القرارات

ثامنا: صعوبات إتخاذ القرار ومعوقاتة

تمهيد:

إن عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية وهامة في حياة الفرد فهي محور أساسي وعملية جوهرية في الإدارة حيث أن العملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وذلك بتشخيص تحليل المشكلات التي يصعب الإلمام بكل جوانبها، وهكذا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار المناسب في المكان المناسب. وبهذا سنتناول في هذا الفصل مفهوم إتخاذ القرار وأهميته وعناصره وأنواعه وخطواته ونظرياته والصعوبات التي تواجه إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.

أولا :مفهوم اتخاذ القرار

هناك العديد من التعاريف المختلف لإتخاذ القرار ومن بينها:

يعرف **محمد كامل** اتخاذ القرار على أنه عملية الاختيار من بين البدائل [1]

ويعرفه **هنري البيروز HeneryAlbers:** هو كل اختيار بين مسارات بديلة للفعل[2]

فاتخاذ القرار هو إنحياز الفرد لإختيار يفضله في موقف ما من أجل الوصول الى الهدف المنشور. [3]

كما يعرف اتخاذ القرار على أنه عمل فكري وموضوعي إلى اختيار البديل الأنسب لكل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وذلك بالمفاصلة بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التى تواجه متخذ القرار[4]

كما يعرفه **الصباب** على أنه اختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة [5]

أن بعض الباحثين يخلط بين مفهوم صنع القرارات وإتخاذها فعملية صنع القرار هي مجموعة من الخطوات والإجراءات المتابعة، تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي بإتخاذ القرار وتنفيذه، أما مرحلة إتخاذ القرار فليست إلا جزاء من عملية صنع القرار وآخرخطواته، ومنه فإن إتخاذ القرار ليس معنى مرادفا لصنع القرار، كون هذا الأخير يتضمن عناصر عديدة ومتتابعة، وإتخاذ القرار هو الخطوة الأخير لصنع القرار.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن اتخاذ القرار هو اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل متاحة لمتخذ القرار.

---

[1] كامل محمد المغربي ،" **السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس**"، دار الفكر للنشر، الأردن، ط3، 2004، ص 223

[2]. جازية زعتر،" **أصول التنظيم والإدارة**"، مكتب عين شمس، الإسكندرية، 1998، ص 215

[3]– الزهراني، سلطان بن عاشور بن علي، "**التفصيل المهني وإتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جده**" رسالة ماجستير، جامعة أم القرى،مكة المكرمة : 2010، ص 49

[4]. زكي مصطفى عليان، **أسس الأدارة المعاصرة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 69

[5] أحمد عبدالله الصباب وآخرون ،"**أساسيات الإدارة الحديثة**" ،خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، ط1، ص 65.

ثانيا: أهمية إتخاذ القرار وخصائصه

1. اهمية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بأكملها فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم الإداري فالعملية الإدارية وصناعة وإتخاذ القرار مترادفات فالمدير لا يستطيع ممارسة أعماله دون اللجوء الى إتخاذ سلسلة من القرارات وتبرز أهمية عملية صناعة القرار من خلال إرتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمؤسسات فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات بالإضافة إلى زيادة الحاجة لعملية إتخاذ القرار في المنظمات كلما ازداد حجم المنظمة وتشعبت مهماتها فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات [1]

تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات إتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التى تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التى أدخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في قاعات الدروس والمؤتمرات العملية وبرنامج التدريب في دول متعددة كما جذبت هذه العملية إهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والإحصاء [2]

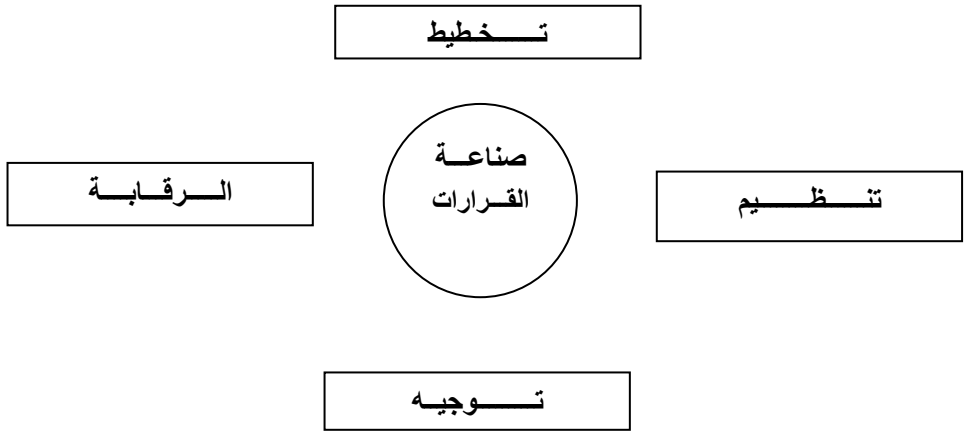
كل ينظر إلى إتخاذ القرارات من زاويته لإستخدامها في الوصول إلى حلول للمشاكل التى تواجهها،وترتبط عملية إتخاذ القرارات إرتباط مباشر بوظائف الإدارة كالتخطيط ،التنظيم، التوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات ،فالمدير العام والمشرف العام والمشرف على العمال ومديري الإدارات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيره يواجهون ظروف تتطلب منهم إتخاذ القرارات وعملية إتخاذ

[1] بركان دليلة ،"**تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار**"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة ،أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة : العدد 10، ديسمبر 2011، ص 223

[2] الرواشيدة خلف، "**صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**" ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن:2007،ص213

القرار بهذا الشمول تتمثل الإدارة الرئيسية التى يستخدمها المديرون في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول أن الإدارة ماهي إلا عملية إتخاذ القرارات.

الشكل رقم -04- : يوضح العلاقة بين الوظائف الأساسية للعملية الإدارية وعملية صنع القرار



(المصدر، بركان دليلة: **تأثير_الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار**، المرجع السابق، ص223 .)

ومما سبق نستطيع القول إن صناعة القرارات عملية أساسية وهامة في عمل أي فرد أو مؤسسة وهي وظيفة مستمرة للمدير تتمثل واجبا غير متوقع من نشاطاته ومهماته لتحريك وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة كما أنها مهارة أساسية وضرورية لنجاح المدير وهي معيار يمكن الإعتماد عليه للتمييز بين المدير الفعال وغير الفعال الذي ينعكس بذلك على المؤسسة [1]

2. خصائص عملية اتخاذ القرار

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص الاتية:

. أنها عملية ذهنية ،فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.

. هي عملية إجرائية ،رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة ،ايجاد البديل .

[1]- بركان دليلة، مرجع سبق ذكره ،ص 224

. إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات.

. تتم عملية اختيار البدائل على اسس وقواعد تؤدي في الاخير الى الوصول الى أفضل بديل .

. إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثر في اتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية[1]

ثالثا: خطوات إتخاذ القرار

أتفق الباحثون على جوهر عملية إتخاذ القرار إلا أنهم إختلفو في المراحل التى تتكون منها هذه العملية وسنعرض فيما يلي خطوات إتخاذ القرار بشكل عام والتى ينبغي على الفرد إتباعها :

1-**تحديد المشكلة:** حيث أن هناك ثلاثة أنواع من المشاكل وهي:

* **المشاكل المتكررة** : وهي التى يتكرر حدوثها دائما ولها علاقة بالأعمال اليومية التأخر عن الدوام الرسمي للمحاضرة ،خروج الموظفين قبل إنتهاء وقت العمل .

* **المشاكل الجوهرية** : وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ، وإتخاذ الإجراءات والرقابة والتوجيه ،كإتخاذ القرار الدراسي أو المهني .

* **المشاكل العرضية والطارئة** : وقصد بها تلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت [2]

وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، لأنه لن تكون حاجة لإتخاذ القرار، دون وجود مشكلة لذلك يجب تحديد المشكلة وتحري أسبابها وتشخيصها حتى تؤدي إلى نتائج جيدة ومرضية .

2-البحث عن البدائل : حيث تتطلب هذه المرحلة البحث عن حلول متعددة للمشكلة التى تواجه الفرد، فالبدائل إذن هي فروض متعددة لحل المشكلة وهي تختلف حسب طبيعة المشكلة[3]

---

[1]. أحمد ماهر، "**الإدارة المبادئ والمهارات**"، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2003.2004، ص 383

[2] الزهراني سلطان بن عاشور بن علي، مرجع سابق، ص 55

[3]. العزيزبن سيف بن سالم بن خلقان، "**فاعلية برنامج إرشادي جمعي يشندان على نظرية هولاند وسوبرفي تحين مستوى إتخاذ القرار المهني لطلاب التعليم الأساسي**" رسالة ماجستير، 2011، ص 56

3-تقييم البدائل : ويتم في هذه المرحلة تقييم البدائل المتاحة من خلال حذف الخيارات المستحيلة أو التي لاتلبي الغرض ،ويكون ذلك من خلال تحليل كل بديل ومعرفة مزاياه ومساوئه، بحيث يستبعد البديل الذي تكون إجابياته أقل من سلبياته .

وتتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات الكافية عن كل بديل، وهذا ليس بالأمر السهل لأنه يتطلب الجهد والوقت لتقييم كل بديل ،هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الإيجابيات والسلبيات لاتظهر إلا في المستقبل خاصة بعد إختيار التلميذ لنوع الشعبة[1]

4-إختيار البديل الأنسب : ويجب على متخذ القرار أن يراعي ترتيب البدائل على أساس زاياها وعيوبها وتكاليفها ونتائجها ومضاعفاتها، ثم إختيار هذه البدائل لحل المشكلة القائمة ،ولكن بدو أن عملية إختيار البديل الأفضل تتأثر إلى حد كبير بسلوكيات متخذ القرار وشخصيته وخبرته ومهاراته والتى تتفاوت من شخص لآخر .

ويتضح من ذلك أن إختيار البديل الأنسب يكون وفق إعتبارات ومعايير تختلف من شخص لآخر ومن بيئة لأخرى[2]

5- تنفيذ القرار: وذلك من خلال صياغة القرار السليم بصور واضحة ومختصرة وبسيطة وإختيار الوقت المناسب لتنفيذه ثم متابعة هذا التنفيذ وإكتشاف المعوقات والعمل على حلها بأسرع وقت[3]

ومما سبق يتبين أن عملية إتخاذ القرار ليست سهلة وإنما تتطلب مجموعة من الخطوات والتى يتطلب التقيد والألتزام بها إبتداء من تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها والعمل على جمع

---

[1]. الزهراني سلطان بن عاشور بن علي، مرجع سابق ،ص55.

[2]. العتيبي بنذر بن محمد حسن الزيادي ،"**إتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الأجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابين بمحافظة الطائف**"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: 2009، ص 16

[3]. أبوعفش إيناس شحاته، "**أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأنروا بغزة عاى إتخاذ القرار وحل المشكلات**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة: 2011، ص 64 .

المعلومات والبحث عن البدائل وتقييمها، ومن ثم تنفيذ القرار المناسب والتحقق من مدى بلوغ الأهداف [1]

رابعا: عناصر إتخاذ القرار

يتضمن إتخاذ القرار عناصر رئيسية لابد من إجتماعها حتى نحصل على قرار ناجح هو كما يلي :

1- **متخذ القرار** : وهو شخص لديه مهمة تحتاج إلى تنفيذ أو مشكلة تتطلب حلا ولديه نظام وقيم وإتجاهات وإهتمامات ودوافع ورغبات في تحقيق الأفضل ومخزون من الخبرة والمعرفة ومصادر معلومات وقدرات عقلية ومهارات تفكير محددة[2]

2- **الأهداف أو الحوافز** : والمقصود بها أن ينبع القرار من أهداف وحوافز معنية قيدون وجود هدف يتم السعي إليه لتحقيقه فلا تكون حاجة لإتخاذ القرار .

3- **البدائل:** حيث يقتضي وجود بديلين على الأقل متميزين، يعتبر هذا العنصر جوهر عملية إتخاذ القرار ،إذ بدون وجود بدائل فلن يكون هناك إختيار ولن تكون هناك مشكلة تستدعي إتخاذ القرار، وهذا يعني أن تكون البدائل متميزة بمعنى تؤدي إلى نتائج مختلفة [3]

4 - **المناخ** : الذي يتم فيه إتخاذ القرار، يعد مرا هاما ينبغي مراعاته للحصول على قرار ناجح يمكن تنفيذه ،ويمكن حصر أهم الجوانب المتعلقة بالمناخ الذي يتم فيه إتخاذ القرار :

- الموارد المتاحة لمتخذ القرار والتي يمكن التصرف فيها حلا للمشكلة التي تعترضه
- أنواع الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها تنفيذ للحل الذي قد توصل إليه [4]

---

[1]. خولة تواتي أحمد ،"**اتخاذ القرار الدراسي وعلاقته بكل من مركز الضبط وتحمل المسؤولية الشخصية**" ، رسالة الماستر في علوم التربية، جامعة الشهيد حمه لخضرالوادي :2014/2010، ص56

[2]. رافع النصير الزغلول و عماد عبد الرحيم الزغلول، "**علم النفس المعرفي**" ،ط1، دار النشر للجامعات ،2004، ص316

[3]. عبد الجواد بكر، "**السياسات التعليمية وضع القرار** "، دون طبعة، درا الوفاء، مصر: 2002،ص17

[4] السواط، وصل الله بن عبد الله حمدان، "**فاعلية برنامج إرشادي معرفي سلوكي في تحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة إتخاذ القرار المهني لدى الصف الأول ثانوي بمحافظة الطائف**" ،رسالة دكتوراء ،جامعة أم القرى، مكة المكرمة : 2008، ص83

5 – **الإختيار** : تعتبر عملية إتخاذ القرار من بين البدائل المختلفة عملية نسبية فليس هناك حرية مطلقة للإختيار فهي لايمكن أن تكون عفوية أو نتيجة اللاشعور، فغالبا ما تتم الإختيارات في ظل قيود قانونية ،سياسية وإجتماعية وإقتصادية [1]

وهذا يمكن القول أنه لابد من توفر المناخ الملائم الذي يحدد الظروف الداخلية والخارجية لبيئة متخذ القرار، كما أن تحديد الهدف بدقة له أهمية كبيرة لمعرفة ما المراد من القرار نفسه، وثم تحديد البدائل، وهنا يمكن إبتكار بدائل جديدة قد تكون مجدية في عملية الإختيار وما يترتب عليه من مجال أو فشل في عملية إتخاذ القرار [2]

خامسا: أنواع القرارات :

قد تنوعت التصنيفات التي قدمها المهتمون في مجال إتخاذ القرار يوضحها في مايلي :

1- أنواع القرارات حسب الجهة التى تتخذ القرار :تقسم الى قرارات فردية وقرارت جماعية

1-1- **القرارات الفردية** : هي التى يتخذها فرد واحد دون أن يشترك غيره في إتخاذ وهذا لايعني أن لا يتشير غيره أولا يستعين بالآخرين في جمع المعلومات والبيانات ولكنه يعني أن يباشر الفرد مسؤولية إختيار البديل الملائم .

1-2- القرارات الجماعية :هي القرارات التى يشترك في إتخاذها أكثر من فرد، إذ قد يسهم عدد من الأفراد في مراحل صناعة القرار المختلفة، ولكن المهم أن يتم إختيارالبديل الملائم من قبل أكثر من شخص إما بالإنفاق أو الإجماع، وإما بالأغلبية ،ويغلب أن تكون القرارات الفردية أقل أهمية من القرارات الجماعية سواء في حياة الفرد أو المؤسسة [3]

2- أنواع القرارات حسب درجة تكرارها :وهو تصنف الذي تبناه سايمون حيث يرى أن القرارات تصنف وفق نوعين أساسين هما :

---

[1] عبد الجواد بكر ،مرجع سابق ،ص14

[2] رميصاء حمامدة ومسعودة سلاطنة، "**علاقة مستوى النضج المهن بمهارة إتخاذ القرار المهني**"، رسالة ماستر في علوم التربية، جامعة الوادي : 2014/2013 ص61

[3] رافع النصير الزغلول ،عماد عبد الرحيم الزغلول ،مرجع سابق ،ص331

2-1- **القرارات المبرمجة** : تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ماتكون واضحة وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكد نسبي بشأن البدائل المختارة، وهي قرارات متكررة روتينية لها إجراءات محددة ومعروفة مسبقا للتعامل معها.

2-2- القرارات غير المبرمجة : عادة ماتظهر الحاجة لإتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لإول مرة ولا خبرات مسبقة بكيفية حلها ففي هذا النوع عادة ما يصعب تجميع المعلومات الكافية عندها ولا يوجد معايير واضحة لتقييم البدائل، والإختيار بينها ولذلك فإن الظروف التى تسود هذه الحالة ظروف عدم التأكد ونتيجة لهذه الخصائص فإن كل قرار تم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة ولا توجد أنماط محددة لحل هذه المشكلات ويمكن لمتخذ القرار الإستعانة بحكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة [1]

و نميز بين النوعين في الجدول الاتي:

جدول رقم (1): يوضح تصنف القرارات حسب H.Simo

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارت غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منتظمة وغير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن إستخدام الكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف إتخاذ القرار	تأكد نسبي	عدم التأكد
الإجراءات	محددة	غير محددة مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرنامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة،صنع برامج الحاسوب المتطورة

(المصدر:بلعجوز حسين ،"**المدخل لنظرية القرار**"،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر: 2010، ص 102)

[1]- حسين بلعجوز ،" **المدخل لنظرية القرار**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2010،ص 101

3- أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية :

3-1-القرارات الإستراتيجية :هي قرارت غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتجية أي القرارات التى تتعلق بالمستقل والوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وفي إغتنام الفرص وتجنب مخاطرة البيئة فيها على جانب كبير من العمق والتعقيد نظر لسرية المعلومات وصعوبة الحصول عليها هذا النوع من القرارات يتطلب البحث المعمق والدراسة المتأنية والمتخصصة وتأخذ هذه القرارات على مستوى قمة الهيكل التنظيمي التى تهتم بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللأزمة لتحقيقها، وهذا النوع من القرارات يصعب برمجتها فهي قرارات غير مبرمجة وغيرمتكررة مثل : قرارات التنويع كالدخول لأسواق جديدة أو ابتكار منتجات جديدة [1]

3-2-القرارات التكتيكية :هذه القرارات يمكن أن تكون متكررة أو غير متكررة لأن هذا النوع من القرارات يتعامل في معظم الحالات مع قرارات شبه مبرمجة أو غيرمبرمجة وله حالات قليلة من الحالات المبرمجة وتأخذ على المستوى التكتيكي للمؤسسة حيث يقوم المديرون بإتخاذ القرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الآداء، وتكوين الميزانيات وتحديد أسباب الإنحرافات الفعلية عن الموازنة التقديرية بالتأكد من الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وإجراءات تصحيح الإنحرافات وتحديد مسار العلاقات بين الوظائف وكمثال عن هذا النوع من القرارات : توزيع الخدمات والقيام بالتسهيلات بين الأقسام والوحدات .

3-3-القرارات التشغيلية : تتعلق بالمشكلات البسيطة وتتعامل مع الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى للمؤسسة وهذا النوع من القرارات يتخذ في المستويات الدنيا للمؤسسة ،كما تتخذ في ظل ظروف التأكد ونتائجها معروفة مسبقا مثل : الإستلام والشحن ورقابة المخزون وتكون معظم القرارات التشغيلية من النوع الروتيني الذي يمكن برمجته بسهولة [2]

1أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة :"**نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة**"، جدار للكتاب العالمي للنشر، الأردن : 2009،ص 261

[2] أحمد الخطيب ،مرجع سابق، ص 261

سادسا: نظريات إتخاذ القرار

هناك مجموعة من النظريات التي قدمها الكثير من الباحثين والعلماء في مجال الإدارة . ومن هذه النظريات نذكر منها:

1-النظرية التقليدية (الكلاسكية):

إعتمد الفكر التقليدي في عملية إتخاذ القرار على منطلقات تنبع من (نموذج الرجل الإقتصادي) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشدة،تقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرارتحقيق الربح مما يعني ضرورة إختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكل وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلاني ورشيد وينظرهذا الإتجاه الى متخذ القرار اعلى أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقويم والإحتساب والإختبار[1] .

2-النظرية السلوكية : اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد ،إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر ،وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار إضافة إلى ذلك أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل، وقد برز هنا مفهوم " الرشد المحدد" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة، وهذا يعني أن متخذ القرار إذ استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج .و بالتالي فإنه

[1]. شهرزاد محمد شهاب موسى ،"**القدرة على إتخاذ القرار** "، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن : ط1، 2010،ص38

عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعد محدد من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج [1]

3-النظرية الحديثة : من رواد هذا الفكر " هربرت سايمون " حيث يرى "سايمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها وقد قسم "سايمون" صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع وهي كما يلي :

* **القرار الرشيد موضوعيا:** وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معنة في موقف معين .

* **القرار الرشيد شكليا** : ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعينة في إطار المعرفة والمعلومات

* **القرار الرشيد بطريقة واعية** : ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسال لتلائم الغايات المرجوه .

* **القرار الرشيد قصدا** : وهو القرار الذي قوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات

* **القرار الرشيد تنظيميا**

* **القرار الشخصي الرشيد:** هو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار[2].

[1]. سكينة بن حمود ،" **مدخل للتسيير والعمليات الإدارية**"، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر:2012، ص ص 191،192.

[2]. خليل محمد العزاوي ،" **إدارة إتخاذ القرار الإداري**"، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن: 2006، ط1،ص

سابعا: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات وحالات اتخاذ القرارات

1. العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات:

يرى إبراهيم عصمت أن هناك عوامل تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ :

- الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد .
- الوسط المحيط باتخاذ القرار .
- النواحي اليكولوجية لمتخذ القرار .
- توقيت القرار.
- الطريقة التي يتم بها توصيل القرار.
- إشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .

ويشير حسين عبد الحميد أحمد رشوان إلى أن القرار يتأثر بمجموعة من العوامل تتلخص فيمايلي:

القرار نفسه أو الموقف أو المشكلة وطبيعتها، حيث يتأثر بمعايير قياسية ثابتة لذلك تكون نتيجة القرار محددة[1]

- تتأثر عملية إتخاذ القرار بمتخذي القرار، وهم الأفراد والجماعات الذين يتمتعون بحق إصدار القرار، ولذا تنحصر عملية إتخاذ القرار في مدخلين : الفردي والجماعي وتحتاج عملية إتخاذ القرار إلى قيادات معينة للرقابة على عمليات التشغيل اليومية.
- تتأثر عملية إتخاذ القرار بقدرات الفرد وخصائصه الذهنية والجسمانية، ومن بين هذه الخصائص العامة عوامل الشخصية والتي تؤثر في إتخاذ القرار من خلال الثقة وإحترام الذات والمعتقدات الشخصية .
- تتأثر عملية إتخاذ القرار كذلك بالخطوات التى تمر بها.

[1]. حسين أحمد رشوان، "**علم إجتماع التنظيم** "،مرجع سابق،ص 89.

– تتأثر عملية إتخاذ القرار كذلك بالبيئة، فهي تؤثر على مراحل إتخاذ فتسمح بظهوره أو تحد منه .

– تتأثر عملية إتخاذ القرار بكمية المعلومات المتوفرة والوقت والمهارات اللازمة للسير في تنفيذ هذا القرار.[1]

2. حالات اتخاذ القرارت:

يتم تقسيم حالات اتخاذ القرار إلى ثلاثة حالات رئيسية حسب درجة التأكد التام أو عدم التأكد مرورا بظروف المخاطرة وهي كالتالي :

2. 1. **اتخاذ القرار في حالة التأكد التام** : يعد هذا النوع من أسهل القرارات التي يمكن اتخاذها حيث يكون لكل قرار يتم اتخاذه نتيجة واحدة فقط وحين تتوافر فيها إذا كانت المشكلة تتعلق بالوصول إلى الحد الأدنى من التكاليف فغننا نختار اقل البدائل ربحا فلو كان لدنيا ثلاثة سلع يمكن إنتاجها وبيعها وكانت كل سلعا تغطي ربحا معينا وتتدخل هنا أساليب البرمجة الخطية وبرمجة الأهداف والبرمجة العددية ضمن هذا التصنيف من نماذج اتخاذ القرار[2].

2. 2. **اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد** :إن هذا النوع من القرارات لا تتم اتخاذها بصورة متكررة ولا تتوفر معلومات سابقة لتقدير احتمالات حدوث كل نتيجة من النتائج المتوقعة كما أن الظروف المحيطة باتخاذ القرار تختلف من فترة لأخرى ولهذا السبب فقد يعتمد الأداري على النتائج الخاصة بكل قرار لتحديد القرار الأنسب الذي يتلاءم مع الظروف المحيطة أو قد يستخدم تقديراته الشخصية المستمرة في خبراته ومعلوماته السابقة والتى تسمى بالاحتمالات الشخصية لتحديد القرار المناسب.

1 – عبد الله غيث الجهني، "**أساليب إتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع**"، جامعة عبد الملك عبد العزيز ،جدة السعودية: 2010 ،ص 92.

2. منعم زمزير الموسري،" **اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)**"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1، 1998،ص 17

2. 3. اتخاذ القرارفي حالة المخاطرة : يمكن تميز هذا النوع من القرارات حين يكون للقرارات التى تتم اتخاذها بصفة متكررة عدة نتائج محتملة الوقوع، كما أن الظروف المحيطة باتخاذ القرار تكون دائما نفسها، بالأضافة إلى توافر المعلومات السابقة لذلك، هذه المعلومات يمكن استعمالها لاستخدام نموذج يستعمل الاحتمالات كأساس لاتخاذ القرار، حيث تتعدد احتمالات توقع حدوث كل نتيجة محتملة ويتطلب هذا توفر ثلاث شروط أساسية هي :

. غالبا ما تتخذ القرارات تحت الظروف والمؤثرات نفسها .

. يوجد لكل قرار أكثر من نتيجة واحدة .

. توافر المعلومات وخبرات سابقة يمكن استعمالها في تحديد احتمال وقوع كل نتيجة ممكنة.[1]

ثامنا: صعوبات إتخاذ القرار ومعوقاتة

هناك بعض العثرات قد تخذل متخذ القرار وتثبط من عزيمتة ،لذلك من المهم التعرف على تلك **العثرات والإحتراس** منها ومن أهمها :

أ- **التفكير غير الحيادي:** وذلك بضرورة التحرر من الضغوطات والإلتزامات غير المقبولة والتي من شأنها أن تحرف القرار عن الموضوعية مما له أهمية كبيرة بالنسبة للقرارو نتائجه فمعظم قراراتنا نتأرجح بتأثير العوامل المحيطة بنا والتي تجعلنا نميل إلى التحيز لأفكار نمطية معينة .

ب - التفكير التصنيفي : إن متخذ القرار محدود بقدرته على التمييز بين الحقيقة والقيمة والتفكير بطريقة إبتكارية ومن الخطأ الإعتقاد بأن هناك إختيار واحد فقط صحيح تماما فنادرا ما نخد إختيارات صحيحة تماما أو خاطئة تماما .

[1]. منعم زمزير الموسري(مرجع سابق) ص 17

ويضيف منصور البدوي عداد من الصعوبات تتمثل في:

* نقص مهارة متخذ القرارفي السير وفق مراحله العلمية على أفضل صورة في الوقت المناسب.

* نقص تدفق المعلومات وتعقيدها: فالنسيان وسوء تفسير المعلومات يعدان من أكثر العوامل تضليلا

* المخاوف والقلق :إن القلق والمخاوف بكل أنواعها تتدخل بكل أو بأخر في عملية إتخاذ القرارات بإتخاذ قرار ما أحيانا يضع الفرد في موقف فكلما كان القرار صعب كلما زادت الحاجة إلى إستشارة الأخرين، كما تلعب الضغوط النفسية دوراها ما فهي تعمل على تفسير المعلومات بطريقة واحدة محددة في حين يتم مصادرة المعلومات الأخرى أو تجاهلها مما يؤدي إلى قرار غير صائب[1].

كما يمكن أن تعوق عملية إتخاذ القرار مايلي:

* قصور البيانات والمعلومات.

* التردد وعدم الحسم .

* السرعة في إتخاذ القرار.

* الجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار [2] .

*عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا .

*عدم إلمام متخذ القرار بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .

* عدم معرفة متخذ القرار لجميع النتائج المتوقعة سواء كانت حسنة أو سيئة يتخذ حلا يثبت بعد ذلك عدم صوابه لأنه لم يعرف مزايا أو عيوب البدائل ساعة إتخاذ القرار.

1- سعود مبارك البادري ،" **تطبيقات علم النفس مهنة وتربية** "، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة: ط1 ،2011،ص 747

2- عمر غنايم وآخر، " **تنظيم إدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية**" ،النهضة العربية، بيروت، لبنان : 1977، ص 155.

* عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب إلتزامه بارتباطات سابقة.

* الفرد محدود بقيمته الفلسفية والإجتماعية والأخلاقية .

* الفرد مقيد في إتخاذ القرار بمعلومات وخبرته عن الأشياء التى تتعلق بوظيفته

*عنصر الوقت الذي غالبا ما يسبب ضغط على متخذ القرار، فغالبا لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل وفحص النتائج المرتبة على كل بديل خصوصا أنه من الضروري إتخاذ القرار في الوقت الملائم [1]

1. أحمد أبوسعد،" **التوجيه التربوي والمهني**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن: الطبعة 1، 2008، ص81-82.

الفصل الرابع

مؤسسة البلدية في الجزائر

أولا : مفهوم البلدية

ثانيا : التطور التاريخي للبلدية

ثالثا : إنشاء البلدية

رابعا : خصائص البلدية

أولا : مفهوم البلدية

إنّ كلمة البلدية مشتقة من كلمة بلدة أو جزء من البلد، وهذا في الأخير يقصد به كل مكان في الأرض عامرا كان أم خاليا.

لقد اختلفت الأراء حول تعريف البلدية فالبعض يعرفها على أنّها الهيئة المحلية ذات حدود معلومة وهي الجزء الأصغر في التنظيم الإداري على مستوى الولاية والبعض الأخر عرفها على أنها القاعدة الأساسية في التقسيم .

لقد تغير تعريف البلدية من دستور لآخر ومن قانون إلى قانون آخر وسيظهر هذا التغيير خلال التعريفات التي سنتطرق إليها .

عرفت الجزائر عدة دساتير انطلاقا من دستور سنة 1963 ثم دستور 1976 فدستور 1989 وصولا إلى دستور 1996 حيث تطرقت هذه الدساتير إلى البلدية كخلية أساسية في الجماعات المحلية واختلفت النصوص التعريفية .

1- **دستور 1963** : حيث نصت المادة 09 منه على :" تتكون الجمهورية من مجموعات إدارية يتولى القانون تحديد مداها واختصاصها، وتعتبر البلدية أساسا المجموعة الترابية والاقتصادية والاجتماعية ".[1]

2- دستور 1976 : حيث نصت المادة 36 منه على :" المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية، البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في القاعدة ".[2]

3- **دستور 1989**: حيث نصت المادة 15 منه:" الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية، البلدية هي الجماعة القاعدية ".[3]

[1] -**دستور الجزائر لسنة 1963**،المؤرخفي10سبتمبر1963،الجريدة الرسمية عدد64 لسنة 1963 .

[2] -**دستور الجزائر لسنة** 1976،المؤرخفي22نوفمبر1976،الجريدة الرسمية عدد94الصادرة في 24 نوفمبر1976.

[3] **دستور الجزائر لسنة1989**،المؤرخ في 23فيفري 1989،الجريدة الرسمية عدد76الصادرة في 08ديسمبر1989.

4- **دستور 1996:** حيث نصت المادة 15 منه:"الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية: البلدية هي الجماعة القاعدية ".[1]

إن المقصود بالإقليمية هي أنه لكل بلدية إقليم يبين حدودها الجغرافية وترابها والتي لها الصلاحيات الكاملة في استغلالها داخل الحدود المخصصة لها .

وباعتبار أن البلدية تشكل الإطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية المحلية فقد نص **قانون البلدية 10/11** على :"البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية ".[2]

ثانيا : التطور التاريخي للبلدية :

إن البلدية باعتبارها مرفقا عاما يتأثر دائما بالإيديولوجية السائدة في فترة ما وفي بلد ما فهو يغير إذا تغير المكان والزمان،وتنطبق هذه الملاحظة على الجزائر،سواء اعتبرنا المرحلة الاستعمارية أو التي بعد الاستقلال .[3]

ومن هذا المنطق نجد أن البلدية منذ احتلال الجزائر عرفت عدة تغيرات سواء تعلق الأمر بتسميتها أو بنظام تسييرها وحتى هيئاتها وذلك ما سنتطرق إليه من خلال وضعيتها في مرحلة الاستعمار ووضعيتها بعد الاستقلال إلى يومنا هذا :

2)1- مرحلة الاستعمار :

فقد كانت البلدية هنا بمثابة أداة لخدمة الإدارة الفرنسية مدنيا وعسكريا ، وهذا قد شاهد التنظيم البلدي الجزائري أثناء هذه المرحلة وجود ثلاثة أصناف من **البلديات الأهلية والمختلطة والبلديات ذات التصرف العام .**

أ)- البلديات الأهلية :

كانت موجودة في الصحراء وبعض الأماكن النائية الصعبة بالشمال إلى غاية 1880، وتميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري إذ تولى تسييرها رجال الجيش الفرنسي بمساعدة

[1] - **دستور الجزائر 1996**،المؤرخ في 7ديسمبر 1996،الجريدة الرسمية 7 الصادرة في 08ديسمبر1996.

[2] -**المادة 02 من القانون 10/11**المتعلق بالبلدية،المؤرخ في 22جويلية 2011،الجريدة الرسمية عدد37الصادرة في 03جويلية2011.

[3] -عبد الحليم تينة ،**تنظيم الإدارة البلدية** ،شهادة ماستر ،في تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013/2013،ص14.

بعض الأعيان من الأهالي أطلقت عليهم تسميات مختلفة : **القائد، الأغا، الباشا أغا، الخليفة، شيخ العرب** .[1]

ب)- البلديات المختلطة :

كان هذا النوع من البلديات يغطي الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري حيث وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الفرنسيون بالقسم الشمالي من الجزائر وتركز إدارة البلديات المختلطة على هيئتين أساسيتين هما :

- **المتصرف** : يعني الحاكم أو الوالي العام ويخضع له .

- **اللجنة البلدية** :

تحت رئاسة المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين الفرنسيين وبعض الجزائريين الأهالي الذين يعينون من طرف السلطة الفرنسية استنادا إلى التنظيم القبلي القائم على أساس مجموعة بشرية.[2]

ج)- البلديات ذات التصرف العام :

وجدت هذه البلديات في أماكن التواجد المكثف للفرنسيين أن المدن الكبرى والمناطق الساحلية وكانت تخضع في تنظيمها إلى القوانين التي تضعها السلطة الفرنسية والتي أنشئت بالبلدية آنذاك هيئتين هما :

1)- المجلس البلدي :

هو العمدة من طرف سكان البلدة الفرنسيون والجزائريون .

2)- العمدة :

ينتخبه المجلس البلدي من بين أعضاءه ويهدف لقمع الجماهير ومقاومة الثورة التحريرية 1954 دعمت السلطات الاستعمارية الفرنسية الطابع العسكري للبلديات بأحداث :

- الأقسام الإدارية الخاصة في المناطق الريفية .

---

[1] محمد الصغير بعلي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، دار العلوم للنشر والتوزيع ،2004،ص36.

[2] -عشاب لطيفة ،**النظام القانوني للبلدية في الجزائر**، مذكرة ماستر تخصص قانون إداري، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2013،ص12.

- الأقسام الإدارية الحضارية في المدن .

وهي هيئات تقع تحت سلطة الجيش الفرنسي وتتحكم فعليا في تسيير البلديات .[1]

2)2- مرحلة ما بعد الاستقلال :

لقد عرفت البلدية تطورا ملحوظا بعد الاستقلال إذ خصصت لها القوانين التي تنظم كيفية تسييرها وطريقة انتخاب أعضاء هيئتها .

أ- المرحلة الأولى :(1962 – 1967) :

حيث امتازت هذه المرحلة بما يلي :

أثناء المغادرة الجماعية لإدارة البلديات من طرف الموظفين الأوربيين وفي غياب الإطارات الجزائرية المؤهلة لتسيير شؤون البلدية ، نتج عنها وضع خطير، ونذكر جملة من الإصلاحات المتحدة لهذه الوضعية منها :

- ظهور عجز كبير في ميزانيات البلدية نتيجة انخفاض الموارد المالية مع زيادة كبيرة في النفقات نتيجة الواجبات الاجتماعية المفروضة على البلدية وخاصة منها المساعدات التي كانت تمنحها البلدية للمواطنين الذين تضرروا أكثر بسبب حرب التحرير .

وللتصدي لهذه الوضعية اتخذت الدولة عدة تدابير نذكر من بينها :

- تنظيم دورات تدريبية وملتقيات لصالح موظفي البلدية الذين كان لهم الفضل الكبير لتسيير البلديات .

- القيام في سنة 1963 بإصلاح إقليمي يتمثل في تخفيض عدد البلديات من 1578 الموروثة عن الاستعمار إلى 632 بلدية .[2]

ويهدف هذا الإصلاح إلى توسيع حجم البلديات للتخفيف من عجزها في الوسائل البشرية .

[1] -محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص37.

[2] -**المرسوم رقم 189/63** الصادر 1963/05/31المتضمن تخفيف عدد البلديات ج ر ج ح العدد 36 لسنة 1963.

– تعيين لجان خاصة على مستوى كل بلدية تقوم بتسيير الشؤون المحلية ويترأس كل لجنة خاصة رئيسا يقوم بوظيفة رئيس البلدية وهذا في انتظار إعداد قانون بلدي جديد للجزائر المستقلة .[1]

ب)– المرحلة الثانية : البلدية في ظل قانون 1967 :

يعتبر القانون 24/67 المؤرخ 18 جانفي 1967 أول قانون ينظم سير البلدية بعد الاستعمار، فقد عاشت البلدية في هذه المرحلة فترة من التوتر والقلق حيث تأثر هذا القانون بالنموذج الفرنسي، وذلك خاصة بالنسبة للإطلاق الاختصاص للبلديات في بعض المسائل التنظيمية وهذا بحكم العامل الاستعماري وتسيير الاستعمار للشؤون البلدية إذا كان يطبق القانون الفرنسي قبل صدور القانون الذي ينظم البلدية وكما أنه تأثر بالنظام الإشتراكي ،وكذا اعتماد الحزب الواحد وإعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحين .[2]

ج)– المرحلة الثالثة : البلدية في ظل قانون 1990 :

خضع هذا القانون إلى مبادئ وأحكام جديدة أرساها دستور 1989 وعلى رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد واعتماد نظام التعددية الحزبية ولم يعد في ظل هذه المرحلة للعمال والفلاحين أي أولوية في مجال الترشح كما كان من قبل بعد أن ثبت هجر النظام الإشتراكي .[3]

د)– المرحلة الرابعة : البلدية في ظل القانون الجديد 2011 :

بالرغم من الإيجابيات التي ميزت قانون 08/90 إلا أنه تسوده الكثير من النقائص . لذا جاء قانون 10/11 ليسد هذه النقائص، وهو يحوز على أهمية بالغة إذ أنه يدرج ضمن إطار إصلاح الجماعات المحلية الأشمل والمتمثلة في إصلاح هياكل الدولة وإرساء دولة الحق

[1] –شويح عثمان، **دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية**، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ،2010 /2011، ص21.

[2] –عشاب لطيفة، مرجع سابق، ص14.

[3] عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص130.

والقانون لذا جاء تكريس مشاركة المواطنين في الشؤون المحلية لتحقيق الديمقراطية وكذا ترقية حقوق المرأة من خلال توسيع حظوظها في تمثيل المجالس المنتخبة .[1]

ثالثا : إنشاء البلدية :

تنشأ البلدية بموجب القانون وذلك ما نصت عليه المادة 01 من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية صراحة البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون .

وللبلدية إقليم جغرافي معين ولها مساحة وحدود معينة ويقطن بها عدد معين من السكان وتختلف هذه المعايير من بلدية إلى أخرى، ويعود الاختلاف إلى مجموعة من العوامل الطبيعية والاجتماعية بالإضافة إلى أن البلدية يميزها اسم ومقرر رئيسي وذلك نصت عليه المادة 06من نفس القانون : " للبلدية اسم وإقليم ومقرر رسمي ".

يمكن أن يتم تغيير اسم البلدية أو مقرها الرئيسي وذلك بمرسوم رئاسي صادر عن رئيس الجمهورية، وذلك ما نصت عليه المادة 07 من قانون 10/11:" يتم تغيير اسم بلدي أو تعيين مقرها الرئيسي أو تحويله بموجب مرسوم رئاسي بناءا على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي البلدي المعني، ويخطر المجلس الشعبي الولائي بذلك".

في حالة ضم بلدية أو أكثر لبلدية أو أخرى فإن البلدية الجديدة هي التي تستخلف البلدية أو البلديات السابقة في حقوقها والتزاماتها القانونية.[2] ويكون ذلك بموجب مرسوم رئاسي كما نصت المادتين 09و10 من القانون المتعلق بالبلدية 10/11 .

[1] – لطيفة عشاب، مرجع سابق، ص15.

[2] عمار عوابدي، **دروس في القانون الإداري**، ط3،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1990،ص194.

رابعا : خصائص البلدية :

ومن أهم ما تتميز به البلدية نذكر النقاط التالية :

- البلدية وحدة أو جماعة او هيئة إدارية لا مركزية إقليمية جغرافية وليست مؤسسة أو وحدة إدارية لا مركزية فنية .

- تتمتع البلدية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ونصت المادة 01 من قانون 10/11 على ذلك كما يلي :" البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ...".

- البلدية هي مجموعة لامركزية أنشئت بموجب القانون وتمثل مقاطعة إدارية مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدية.

- نظام البلدية يعتبر تجسيد اللامركزية الإدارية المطلقة أين يعتمد على الإنتخاب العام والمباشر في اختيار جميع أعضاءها لجانها وهيئاتها .

- تعتمد البلدية على مواردها الذاتية لتغطية تلبية حاجات سكانها إقليميا .

- تتمتع البلدية بمجموعة كبيرة وواسعة من الاختصاصات في جميع القطاعات حولها المشرع لها .[1]

- تتمتع بأهلية قانونية لاكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات .

- تعتبر البلدية من وجهة نظر سوسيولوجية على أنها حقيقة طبيعية تضم مجموعة من الأفراد تجمع بينهم روابط جغرافية وتاريخية وثقافية .... بحيث تكون هذه الروابط مشتركة ومتضامنة بشكل متجانس ولا يأتي القانون إلا ليكرسها .

- البلدية عبارة عن جهاز تخطيطي لإصلاحات تنفيذية .[2]

[1] عبد الحليم تينة، مرجع سابق، ص13.

[2] –إسحاق يعقوب القطب، **التطوير الإداري للمدن العربية**، مجلة المدين العربية، الكويت، العدد10،أكتوبر 1983،ص09.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولا: مجالات الدراسة

ثانيا : المجال البشري للدراسة

ثالثا: منهج الدراسة

رابعا : أسلوب التحليل

خامسا: أدوات جمع البيانات

تمهيد:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي لأنها توضح الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لتدعيم الخلفية النظرية للبحث عن إجابة لتساؤلات الدراسة المطروحة فلا يكتمل أي بحث أو دراسة إلا بدقة النتائج المحصل عليها في الإجراءات التطبيقية، حيث يتناول هذا الفصل النقاط التالية :الدراسة الاستكشافية، مجالات الدراسة،المنهج المستخدم ،أدوات جمع البيانات،مجتمع البحث، تفريغ البيانات وتحليلها، النتائج العامة للدراسة .

أولا: مـجـالات الـدراســة :

وعليه فمجالات دراسة بحثنا كالتالي :

1 – الـمـجـال الـمـكـانـي : تمت هذه الدراسة ببلدية الرقيبة بولاية الوادي .

أ- **التعريف بالمؤسسة :**

انبثقت بلدية الرقيبة عن التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 بناءا على المرسوم رقم: 365/84 المؤرخ في 1984/12/01 المحدد لتكوين البلديات ومشتملاتها وحدودها الإقليمية. كما يتربع مقر البلدية على مساحة تقدرب: **1965.5 كيلوا مترمربع** . تقع هذه البلدية شمال مقر الولاية على بعد مسافة تقدر بحوالي **30كلم** . يبلغ تعداد سكانها حسب الإحصاء الأخير سنة 2016 : **51.742 نسمة** . تحتوي على 12 تجمع سكاني وهي كالتالي : الرقيبة – هبة – الفولية – القراينة – الضبايا – العوائسة – الخبنة – العرفجي – إذهيبة- الناظور – النّزلة الشرقية – سيف لمنادي.

أمّا حدودها فهي كالتالي :

من الشمال : بلدية الحمراية.

من الجنوب : بلدية تغزوت.

من الشرق : بلدية قمار وبلدية سيدي عون.

من الغرب :كل من بلديات : سيدي خليل، تندلة وجامعة.

يوجد بها 5 فروع بلدية وعدد أحياء هذه البلدية 26 حي .أما بالنسبة للبنى التحتية يوجد بها 25 مدرسة إبتدائية، 06 متوسطات، 02ثانويات، مدرسة المعوقين سمعيا واحدة، 32 مسجدا، 08 صيدليات، 08 قاعات علاج، 01 عيادة متعددة الخدمات مع دار ولادة، 04 دور شباب، مركب رياضي جواري واحد، مركز واحد للتكوين المهني والتمهين، 06 مقابر، 07 خزانات مياه، 12 آبار أرتوازية، 03 مكاتب بريدية، مركز هاتفي واحد و الحماية المدنية واحدة.

2 – تحديد العينة:

يعرف بأنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي .

ويبلغ التعداد البشري لهذه البلدية 348 منهم موظفا وعاملا سيتم ترتيبهم حسب المناصب التالية ابتداء من :

- **الكتابة العامة** : وتحتوي على 06 موظفين و05 عمال .

01- المصلحة التقنية : يوجد بها 13 موظفا وعامل واحد .

02- مصلحة الشؤون المالية والحركة الإقتصادية : عدد موظفيها 12 وعامل واحد .

03- مصلحة للتنظيم والشؤون العامة +(الفروع) : يبلغ عدد الموظفين 39 موظف و03عمال .

- **الحظيرة + الورشة** : عدد موظفيها 24 موظف و244 عامل .

ومن هنا يصبح **المجموع العام 94 موظف و254 عامل** .

- **3-المجال الزماني للدراسة :**

دامت الدراسة شهر كامل وقد مرت بمرحلتين رئيسيتين وهما :

- **المرحلة الأولى** : وهي **المرحلة الاستكشافية** حيث قامت مجموعة البحث **بزيارة استطلاعية** إلى المؤسسة (مجال الدراسة) وكان ذلك بتاريخ : 02/11/ 2018وقد تم خلالها التعرف على الشكل العام للمؤسسة وأقسامها وقد تحدثت جماعة البحث خلالها إلى المسيرين وكذا بعض الموظفين وذلك من خلال التعريف بالدراسة وأهدافها وكان هذا تمهيدا للمرحلة الثانية .

- **المرحلة الثانية** : بدأت بتاريخ 2018/03/09 قامت جماعة البحث خلالها بعرض الاستمارات على مجتمع البحث وذلك لغاية 2018/03/15.

ثانيا : المجال البشري للدراسة :

يمكن تقسيم البحوث من حيث درجة شمولها إلى بحوث شاملة وبحوث بالعينة فالبحوث الشاملة هي التي تجرى على جميع أفراد المجتمع بلا استثناء . ولا يمكن استخدام هذا الأسلوب إلا إذا المجتمع محدودا أو ضيق النطاق .[1]

يمثل مجتمع الدراسة الاهتمام الأكبر من طرف الباحث ويمكن تعريفه كالتالي : " يقصد بمجتمع البحث جميع المفردات أو الأشياء التي نريد معرفة حقائق عنها ،وهو جميع الأفراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة . وفي ظل تحديد أسلوب جمع البيانات وذلك بأسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة ".[2]

كما يعد مجتمع البحث : "هو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث، وبعبارة أخرى جميع مفردات التي يدرسها الباحث ".[3]

ويمثل مجتمع دراستنا جميع الموظفين لبلدية الرقيبة الذين يبلغ عددهم 60 موظف في البلدية باستثناء رؤساء المصالح 03 موظفين والكتابة العامة الذي يبلغ عددهم 06 موظفين. فاتبعنا أسلوب العينات غير الاحتمالية وبالتالي اختيار عينة قصدية تخدم أهداف البحث والذي قدّر حجمها60 موظف.

ثالثا: منهج الدراسة :

الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع . ويهدف هذا المنهج لتحقيق جمل من المؤكد أنّ أي دراسة من الدّراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التّي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها .

كما يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث . واستنادا إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر فاعلية في الكشف عن حقيقة الظاهرة

[1]–فاطمة عوض صابر وميرقت علي خفاجة، **أسس ومبادئ البحث العلمي** .(د.م.ن) : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص187 .

[2]–محمد منير حجاب، **الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية** . (د.م.ن) : دار الفكر للنشر والتوزيع ،2000، ص29 .

[3] –هاني عرب ، **ملتقى البحث العلمي :(مهارات التفكير والبحث العلمي)** ، 2009، ص83 .

وإبراز خصائصها، " فعندما يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التّي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا ".[1]

وعليه يمكن تعريف **المنهج الوصفي** بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التّي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث .[2]

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدّراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي في دراستنا من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين النّمط القيادي السائد داخل المؤسسة واتّخاذ القرار وذلك لدى موظفي بلدية الرقيبة بالوادي .

تعد هذه الدّراسة من الدّراسات الوصفية التّي تهدف إلى وصف خصائص أي ظاهرة وتوضيحها، والمنهج المعتمد في هذه الدّراسة **منهج وصفي** وهو من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه، وهو ة من الأهداف منها :

1) جمع المعلومات الدقيقة عن مجتمع الدّراسة .

2) صياغة عدد من النتائج .

رابعا : أسلوب التحليل :

أمام تلك المعطيات التي تفرضها أهمية الدراسة والمنهج المتبع فيها يفرض نمط معين من معالجة تللك البيانات وتحليل النتائج إحصائيا فإن الاسلوب الاحصائي المستعمل في عملية التحليل وعرض النتائج تمثل في الاحصاء الوصفي ،وقد استخدمنا النسبة المئوية وذلك لعرض وتحليل البيانات الواردة من خلال إجابات أفراد العينة على بنود الاستبيان من اجل الحصول

[1]– عمار بوحوش ومحمد محمود الدنيبات، **مناهج وطرق إعداد البحوث**. الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية،1995، ص 129 .

[2]–بشير صابح الراشدي، **مناهج البحث التربوي (رؤية تطبيقية مبسطة)** . الكويت : دار الكتاب الحديث، 2000، ص59 .

على اجابات موضوعية ودقيقة لتساؤلات الدراسة وكل هذا بإضافة الي استعمال الأشكال البيانية .

خامسا: أدوات جمع البيانات :

تتطلب دراسة الظاهرة الاجتماعية إجراء البحوث الميدانية وفق أسس علمية بحيث تخضع هذه الدراسة إلى المنهج العلمي الذي يفرض بدوره الاعتماد على أدوات بحث ميدانية يتم تصميمها بطريقة علمية، فنجاح البحث الميداني يعتمد بشكل أساسي على التصميم السليم لأدوات جمع البيانات، (فلكل منهج أدوات يستخدمها دون غيرها، فمثلا منهج المسح الاجتماعي يفرض استعمال الاستمارة ،أو المقابلة ،أو الملاحظة)، طبيعة المعطيات المراد جمعها، طبيعة المجتمع المبحوث ...وغيرها .[1]

وقد استعانت مجموعة البحث في هذه الدراسة بأداة **الاستمارة** .

الاستمارة : وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المحددة والمرتبة ترتيبا منهجيا وفق مؤشرات الدراسة تتضمن عدة مواضيع فرعية تتعلق بموضوع البحث وتكون في شكل أسئلة مكتوبة وموجهة إلى مجتمع البحث .

يعرفها محمد عبد الحميد على أنها أسلوب لجمع البيانات تستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق أو أراء أو أفكار معينة في إيطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث في تقرير ذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.[2]

وفي هذه الدراسة تم توزيع 61 استمارة على الموظفين ببلدية الرقيبة الذين يمثلون مجتمع البحث ككل . فلم يرجع إلا 60 استمارة وذلك نظرا لعدم حضور موظف.

وتضمنت الاستمارة 03 محاوروكل محوريتفرع إلى عدة أسئلة فرعية تعد مؤشرات لهذه الدراسة، وقد قسمت الأسئلة إلى خمسة محاور كالتالي :

[1] –مراد زعيمي وآخرون، **أدوات البحث الاجتماعي، محدداتها ومجالات استخدامها** . مجلة العلوم الإنسانية ،(العدد 19)،الجزائر : منشورات جامعة منتوري قسنطينة ،2003، ص 151 .

[2] –محمد عبد الحميد، **دراسات الجمهور في بحوث الإعلام** . القاهرة : عالم الكتاب ،1993، ص133 .

المحور الأول : البيانات الشخصية : واحتوى على 06 أسئلة، السن، الجنس، المؤهل التعليمي، الأقدمية في العمل، التكوين في المؤسسة ونوع المهنة بداخلها .

المحور الثاني : يحتوي أسئلة عن نمط القيادة البيروقراطي داخل المؤسسة : واحتوى 09 بنود.

المحور الثالث : يحتوي 09 أسئلة عن النمط الديمقراطي داخل المؤسسة.

المحور الرابع : ويتضمن 10 بنود خاصة بالنمط الفوضوي أو الترسلي داخل البلدية .

الحور الخامس : ويتضمن 09 أسئلة مرتبطة بعلاقة النمط القيادي في خدمة اتخاذ القرار .

وبهذا فقد كانت الاستمارة تحتوي على 43 بند بها أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة.

الفصل السادس

تحليل البيانات وتفسيرها والاستنتاجات العامة

أولا : تحليل البيانات وتفسيرها

ثانيا : الاستنتاجات العامة

ثالثا : نتائج الفرضيات

رابعا : النتائج العامة

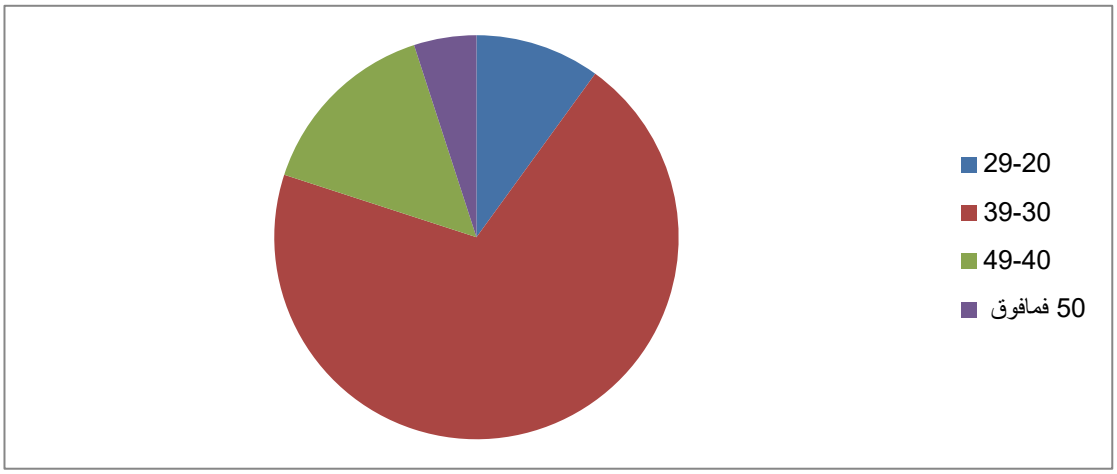
أولا : تحليل البيانات وتفسيرها :

1- تحليل الجداول

الجدول رقم02: يبين توزيع المبحوثين حسب السن

السن	العدد	النسبة(%)
29-20	6	% 10
39-30	42	% 70
49-40	9	% 15
50فما فوق	3	% 5
المجموع	60	100

شكل05: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن



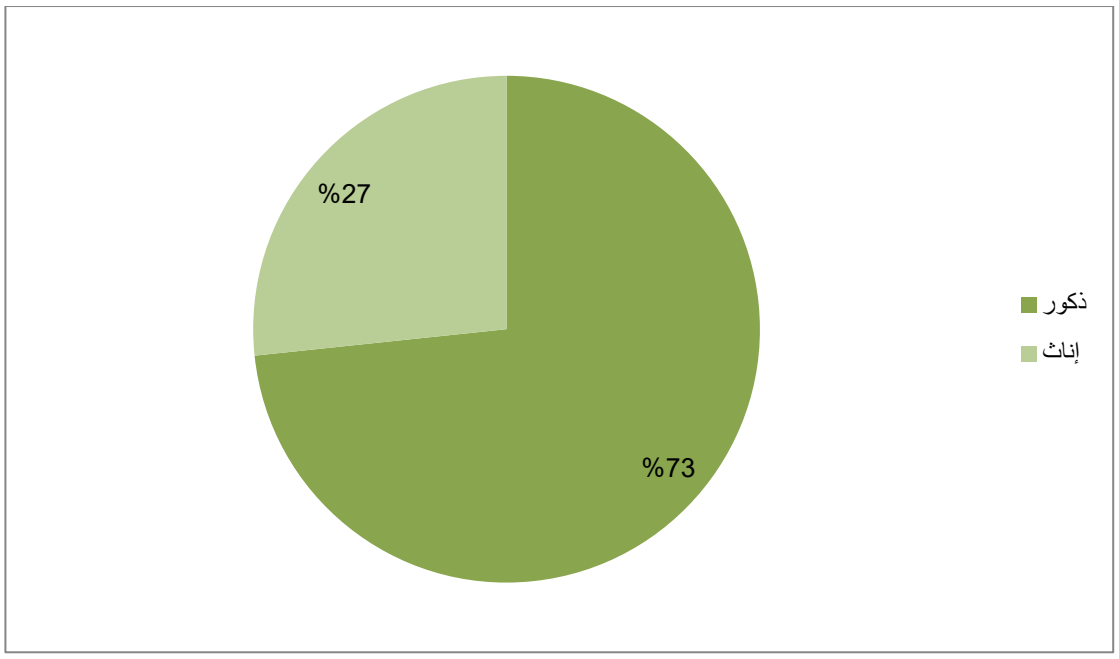
من خلال معطيات الجدول رقم 02 نلاحظ أن النسب متفاوتة، حيث بلغت أعلى نسبة (70%) لدى الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين (30-39)، تليها الفئة العمرية (40-49) بنسبة (15%)، ثم الفئة العمرية (20-29) بنسبة (10%)، ثم تليها الفئة العمرية 50 فما فوق بنسبة (5%)

وهذا ما نستنتج أن أغلبية الأفراد المبحوثين تتمثل في فئة المتراوح أعمارهم (30- 39) وهذا راجع إلى طبيعة العمل واهتمامهم وتوجههم نحو الخدمات الإدارية .

الجدول رقم03: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة(%)
ذكور	44	%73.33
إناث	16	%26.67
المجموع	60	100

شكل 06 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

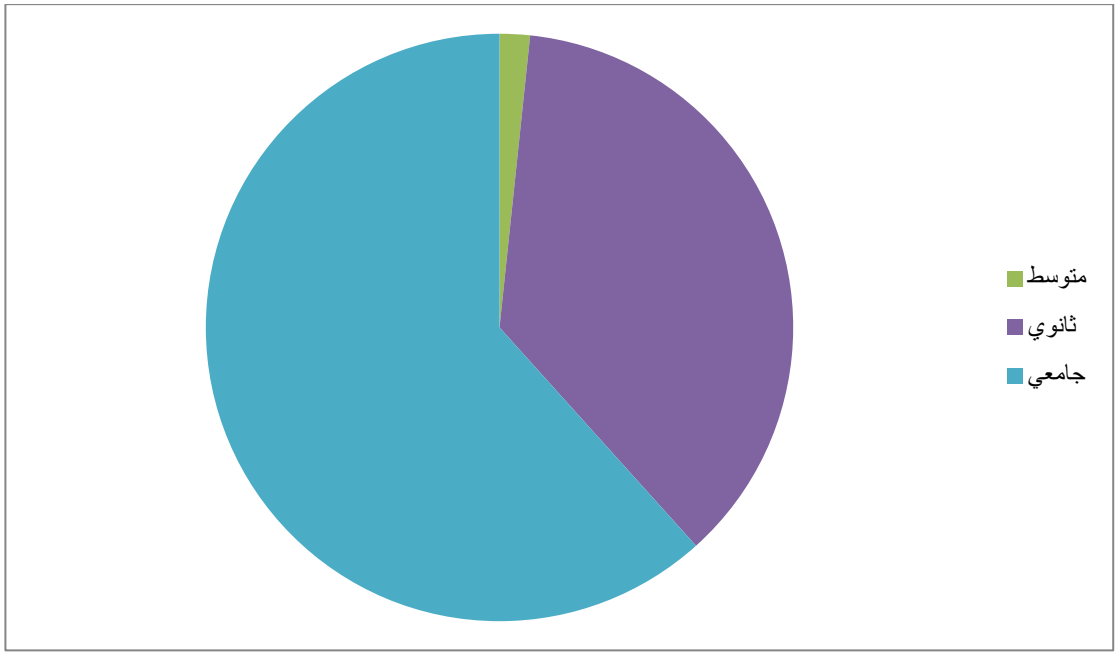


من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين من الذكور بلغت ما يقارب 73 % بينما نسبة الإناث بلغت ما يقارب 27 % وهذا راجع لارتفاع عدد الموظفين الذين يبلغ عددهم 44 موظف 16 موظفة وكما يعود السبب لطبيعة العمل .

الجدول رقم04: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العـدد	النسبة(%)
متوسط	1	%1
ثانوي	22	37
جامعي	37	62
المجموع	60	100

شكل 07: يمثل المستوي التعليمي للمبحوثين

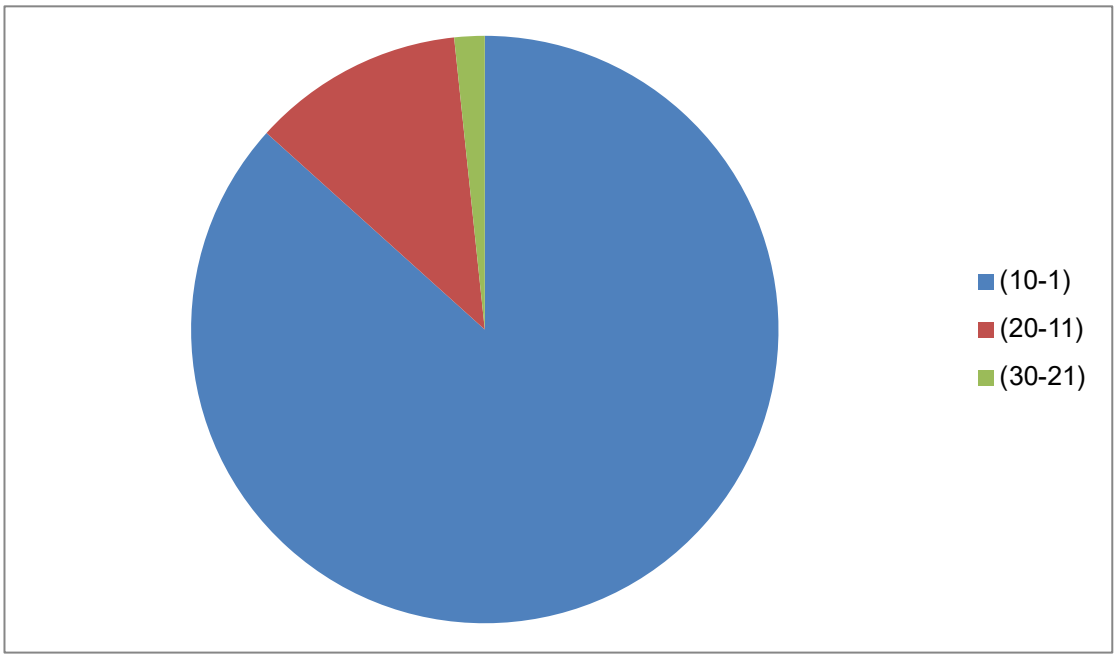


يوضح هذا الجدول المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث بلغت نسبة المستوى الجامعي أعلى نسبة وتقدر ب(62%) فيما تمثل نسبة (37%) المستوى الثانوي، وبينما يمثل مستوى التعليم المتوسط نسبة (1%) وهذا ما يدل على أن أغلب موظفي المؤسسة ذو مستوى جامعي وهذا راجع لطبيعة المهام ونوعية المنصب الذي يحتاجه هذا النوع من التنظيم الإداري .

الجدول رقم05: يبين توزيع المبحوثين حسب أقدمية العمل

الأقدمية في العمل	العـــدد	النسبة(%)
[10-1]	**52**	**87**
[20-11]	**7**	**12**
[30-21]	**1**	**01**
المجموع	**60**	**100**

شكل 08 : يبين توزيع المبحوثين حسب أقدمية العمل

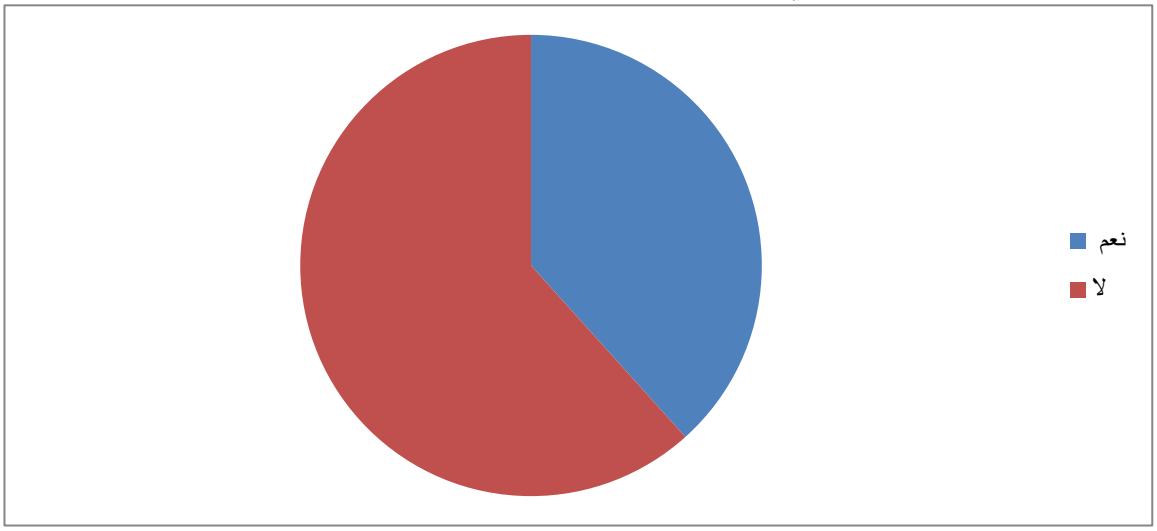


يبين لنا هذا الجدول أعلاه السنوات التي قضاها المبحوثين في الخدمة لدى هذه المؤسسة ونرى أن هذه النسب تتفاوت، حيث أعلى نسبة مثلتها الفترة التي تتراوح بين (1-10) سنوات بنسبة (87%)، ثم تليها نسبة (12%) ما بين (11-20) ثم الفترة ما بين (21-30) بنسبة (1%)، ومما سبق عرضه من نسب نجد أن السنوات التي تتراوح من (21-30)هي التي تتمتع بالأقدمية في العمل لكن بنسبة ضئيلة جدا.

جدول رقم06: يبين نسبة توزيع تلقي التكوين للمبحوثين

الإجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	23	%38
لا	37	%62
المجموع	60	100

شكل09: يمثل توزيع تلقي التكوين للمبحوثين



يتضح من خلال بيانات الجدول أن أغلبية أفراد المجتمع لم يتلقوا التكوين في المؤسسة والتي تقدر نسبتهم (62%) وهذا راجع لطبيعة نوع الوظيفة،أما بنسبة (38%) أكدوا على أنهم تلقوا التكوين في المؤسسة .

الجدول رقم(07) : يمثل وظيفة المبحوثين داخل المؤسسة :

الوظيفة	العدد	النسبة(%)
عون إداري	21	35
تقني سامي	08	13
عون مكتب	16	17
متصرف إداري	07	12
ملحق رئيسي	08	13
المجموع	60	100

يوضح الجدول أعلاه نوع وظيفة المبحوثين حيث بلغت أعلى نسبة لرتبة عون إداري ب 35%فيما تمثل نسبة **17%** لعون مكتب أما وظيفة تقني سامي وملحق رئيسي بنسبة 13% ونلاحظ أقل نسبة تقدر **12%** لرتبة متصرف إداري وهذا مايؤكد معظم الموظفين عون اداري وهذا ما تتطلبه المجال الخدماتي الإداري الوظيفي ،ويعود ذلك لإتساع حجم المؤسسة ووفرة المهام والنشاط.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات.

الاجابة	العدد	النسبة (%)
نعم	**36**	**60**
لا	**24**	**40**
المجموع	**60**	**100**

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يصرحون بأن المسؤول يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات بحيث تقدر نسبتهم **60%** وهذا ما أكدته آرائهم لحفظ الأنظمة القانونية والتسيير الادارة والانضباط نحو أداء العمل ولكي .....التسيب الإداري محض المؤسسة منها نسبة **40%** يصرحون أن المسؤول لا يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات وهذا راجع لي عدم أهلية المنتخبين وعدم الخبرة في منصب المسؤولية لا يمكن تطبيق كل ما جاء في القوانين على أرض الواقع ونقص التكوين لكون القانون الإداري مرنة وسريع التطور وقد يكون مجحف ويلحق الضرر بالمواطن والموظف على حد سوى ويبقى الجانب الإنساني الأهم مع عدم الإضرار بالنفس .

الجدول رقم(09): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان يقوم المسؤول بتطبيق أرائه فقط بتعسف.

الإجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	13	21.67
لا	47	78.33
المجموع	60	100

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يصرحون بأن المسؤول لا يقوم بتطبيق أرائه فقط بتعسف وذلك بنسبة78.33% وهذا راجع لحسن عقلنة التصرف والتواصل واحترام العلاقات الإنسانية بين المسؤول والموظفين أما بنسبة 21.67% يصرحون بأن المسؤول يقوم بتطبيق أرائه بتعسف هذا راجع لإختلاف العلاقات ووجهات النظر من ناحية المسؤول .

الجدول رقم(10): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يلزم جميع الموظفين بمستويات معينة من الأداء.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	24	40
لا	36	60
المجموع	60	100

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر 60 % يصرحون أن المسؤول لايلزم جميع الموظفين بمستويات معينة من الأداء وهذا راجع لإختلاف الكفاءة والقدرات من موظف لأخر كلا حسب المهام والمسؤولية وتقسيم العمل حسب الكفاءة المهنية والخبرة في المجال ووفق المصلحة المهنية.

الجدول رقم(11): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا المسؤول يحرص على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم الموظفين.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	29	48.33
لا	31	51.66
المجموع	60	100

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن مايقدر بنسبة 51.66% من المبحوثين صرحوا بأن المسؤول لايحرص على أن يكون هو المتحدث الرسمي بإسم الموظفين وهذا ما يوضح مدى مشاركتهم في إعطاء الرأى وحرية التصرف في مجال العمل وبينما نجد أن نسبة 48.33**%** يأكدون أن المسؤول يصرح على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم الموظفين ويعود هذا حسب الموضوع والمهام والإختصاص في مجال العمل .

الجدول رقم(12): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما تم فصل أحد زملائهم بطريقة تعسفية.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	04	6.67
لا	56	93.33
المجموع	60	100

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن معظم المبحوثين يصرحون بأنهم لم يتم فصل أحد زملائهم بطريقة تعسفية وذلك بنسبة 93.33% وهذا يعود الى أخلاقية المهنية وعقلنة تطبيق القانون داخل المؤسسة في مجال العمل أما بنسبة 6.67%

من المبحوثين صرحوا بأنه تم فصل أحد زملائهم بطريقة تعسفية وهذا راجع لي عدم احترامه للقانون ونظام الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم(13): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يعتمد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع الموظفين.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	29	48.33
لا	31	51.67
المجموع	60	100

ومن خلال بيانات الجدول نلاحظ أن النسبة متقاربة مما يكون نسبة 51.67 % أن المسؤول يعتمد على أسلوب الامر والنهي في تعامله مع الموظفين وهذا راجع الى أن كل مسؤول لديه الحق في الامر والنهي داخل المؤسسة وأما بنسبة 48.33 % يصرحون عاى أن المسوؤل لايعتمد على اسلوب الامر والنهي في تعامله مع الموظفين وهذا راجع لعدم احتكاكه بهم وحسب المصلحة المقصودة .

الجدول رقم(14): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يميل إلى التوبيخ أكثر أم التشجيع أكثر.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
التوبيخ أكثر	19	31.67
التشجيع أكثر	41	68.33
المجموع	60	100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم الموظفين صرحوا بأن المسؤول يميل الى تشجيع أكثر وذلك بنسبة 68.33% ويعود هذا لي الاعتماد على أسلوب الحوار

والتشاور مع الموظفين والتمسك بروح العمل الجماعي أما بنسبة 31.67 % من المبحوثين يصرحون بأن المسؤول يميل الى أسلوب التوبيخ وهذا راجع لي نقص فعالية نشاط العمل الموجه لهم واللامبالاة في أداء واجب العمل .

- **إجابات المبحوثين على صفات المسؤول الناجح في رأيهم :**

صرح الموظفون بأن من صفات المسؤول الناجح الثقة والمسؤولية يملك الأخلاق والخبرة والكفاءة في العمل . أن يكون تشاوري ويعتمد على أسلوب التشجيع والتحاور مع الموظفين وأن يكون ذو شخصية قوية في اتخاذ القرارات أن يتحلى بروح العمل الجماعي .

كما أقروا بأن يكوّن علاقة ثقافة وتعايش مع الموظفين يتميز بالانضباط والعدل والاحترام وأن يكون قدوة للموظفين وأن يهتم بالموظفين والعمل معا وضمان حقوق الموظفين والحرص على توفير أدوات وسائل العمل من أجل أداء أفضل .

ومن وجهة نظرهم أن يكون واعي ذو حنكة بأمور الإدارة وعدم اللجوء للتوبيخ والتسريح، ومن يحافظ على النظام الداخلي للمؤسسة وأن يكون شخصية قوية لها شدة التأثير وتكون قيادته بحزم روح المبادرة والثقة في الموظفين، وأن يكون صاحب دراية بالعمل واتسامه بالحكمة والرزانة في التسيير، يميل للتجديد والتطوير والابتكار والإبداع ويتميز بالقدرة على التخطيط ورسم السياسات والأهداف.

الجدول رقم(15): يمثل توزيع المبحوثين حول الأسلوب الذي ينتهجه المسؤول مع الموظفين لعدم تضييع الوقت.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
متشدد جدا	32	53.33
متساهل	27	45
متساهل جدا	1	1.67
المجموع	60	100

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 58.33 % يصرحون بأن الاسلوب الذي ينتهجه المسؤول مع الموظفين لعدم تضيع الوقت متشدد جدا وهذا يعود للانضباط وصرامته لتطبيق القانون وأما بنسبة 45% متساهل وهذا راجع لي الإحاطة بالقوانين وتعامل الجيد وفق العلاقات الإنسانية مع الموظفين وأما بنسبة 1.67 متساهل جدا وهذا راجع لظروف الموظف .

الجدول رقم(16): يمثل توزيع المبحوثين على أن عدم ثقة المسؤول في المؤسسة فيهم وفي زملائهم وشكوكه لها رد فعل عندهم.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	22	36.67
لا	17	28.33
أحيانا	21	35
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال بيانات الإحصائية أن 22 موظفا صرحوا بأن عدم ثقة المسؤول فيهم وفي زملاءهم وشكوكه لها ردة فعل عندهم أي بنسبة 36.67 ويعود هذا إلى

ضمان مصلحته والعمل على خدمته ويكون المسؤول حامي للموظف بينما 21 موظفا أدلوا بان عدم الثقة أحيانا ما تكون لها ردة فعل ويرجع ذلك لاختلاف المواقف والآراء حسب كل مصلحة أو مكتب ما أما 17 موظفا أي بنسبة 28.33صرحوا بأن عدم الثقة ليست لها ردة فعل وذلك يرجع لطبيعة العلاقات ومكانتهم داخل مع مسؤوليهم .

الجدول رقم(17): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يسعى إلى تطوير أعمال الموظفين.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	**41**	**68.33**
لا	**19**	**31.67**
المجموع	**60**	**100**

يتبن لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين وما يقدر بنسبة 68.33 أي ما يناسب 41 موظف أقروا على أن المسؤول يسعى إلى تطوير أعمال الموظفين وهذا راجع إلى أن المسؤول يؤدي دوره لتحسين أداء موظفيه وكسب ثقتهم ولتفادي التسيب الإداري بينما 19 موظف وبنسبة 31.67 صرحوا بأن المدير لا يسعى لتطوير أداء الموظفين ويعود هذا لتجاهل المسؤول طبيعة النظام والتسيير لبعض المصالح والمكاتب وشعورهم بالروتين والركود لتسيير شؤون العمل .

الجدول رقم(18): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يعمل على زيادة ثقة الموظفين في أنفسهم.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	42	70
لا	18	30
المجموع	60	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن 42 موظف بنسبة 70 يصرحون بأن المسؤول يعمل على زيادة ثقة الموظفين في أنفسهم ويرجع هذا لزيادة ولاء الموظفين وارتباطهم عاطفيا للمؤسسة وبناء الروح الجماعي لهم وزيادة انتماءهم لبيئة العمل بينما 18 موظف بنسبة 30 أقروا بأن المسؤول لا يعمل على زيادة ثقة الموظفين في أنفسهم وهذا راجع لاختلاف المنصب والمكانة التي يشغلها الموظف وفيه يكون أداءه ومهامه .

الجدول رقم (19): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول قدوة للآخرين.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	42	70
لا	18	30
المجموع	60	100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 42 موظفا أي بنسبة 70 يصرحون أن المسؤول قدوة يتعلم منه الآخرين ويرجع ذلك إلى أن المسؤول محافظا على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم وأنه لا يخرج على القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة أما بنسبة 30 من المبحوثين أي ما يقدر 18 موظفا يقرون بأن المسؤول ليس بقدوة يتعلم منه الآخرين وهذا يعود لاختلاف وتباين العلاقات مع

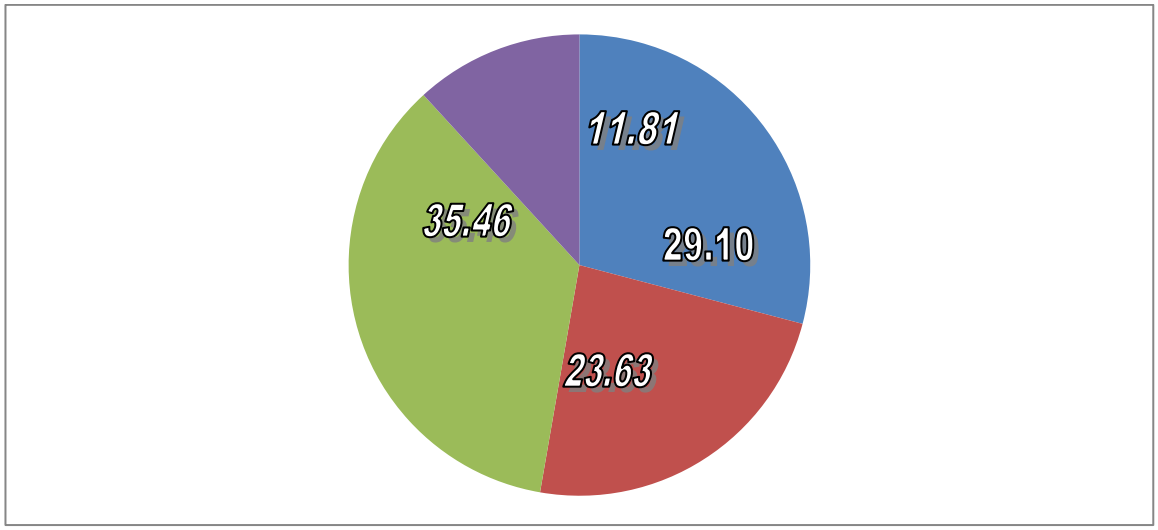
المسؤول وجهله لبعض المهام والاعمال لبعض المكاتب ونقص الخبرة لبعض مناصب المسؤولية.

الجدول رقم(20) يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يفوّض بعض الصلاحيات للموظفين.

الاجابة	العدد	النسبة (%)
نعم	52	86.67
لا	08	13.33
المجموع	60	100

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 52 موظفا بنسبة 86.67 يصرحون بأن المسؤول يفوض بعض الصلاحيات للموظفين وهذا راجع إلى أن المسؤول يرى بعض الموظفين ذو قدرات قصورى وأصحاب خبرات متواضحة تحتاجون للدعم والمساندة لاكتمال الخبرة والقدرة عندهم في أداء المهمة أما 08 موظفين أي بنسبة 13.33 يصرحون بأن المسؤول لا يفوض بعض من صلاحية وهذا يعود إلى عدم ثقة المسؤول في الموظفين المفوض اليهم وتراكم الوظائف والمهام لديهم وعدم خبرتهم في المهام المفوضة ونقص الخبرة، بحيث يوضح الموظفين أسباب التفويض على أن أهم سبب هو خبرة الموظفين للمهام المفوضة في مناصب العمل وذلك بنسبة 35.46أي ما يقارب 39 موظف بينما 32 موظف بنسبة29.10 اعلى أن الثقة بالموظفين هي عامل من عوامل التفويض ثم تليها كثافة العمل بنسبة23.63 أي 26 موظف بينما 13 موظف أي بنسبة11.81 ومن هذا نستنتج أن تفويض السلطة أكثر في حالة وجود خبرة عالية للموظفين المفوض لهم وثقة المسؤول بموظفيه.

شكل رقم10: يبين أسباب تفويض السلطة للموظفين



الجدول رقم(21): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يستشير الموظفين في المسائل المتعلقة بالعمل.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	50	83
لا	10	17
المجموع	60	100

يتضح لنا من بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين وذلك ما يعادل 50 موظف بنسبة 83 أن المسؤول يستشير المسؤول الموظفين في المسائل المتعلقة بالعمل وهذا راجع لطبيعة المسؤول بصفته تشاوري في تسيير المؤسسة وفتح روح المناقشة الجماعية وتشجيعه على أسلوب التحاور والتواصل مع الموظفين وفيما بينهم أما 10موظفين أي بنسبة 17 يصرحون بأن المسؤول لا يستشير الموظفين في المسائل المتعلقة بالعمل ويعود هذا لعدم امتثالهم بنظم المؤسسة .

الجدول رقم (22): يوضح توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يتصرف وفق المصلحة العامة.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	48	80
لا	12	20
المجموع	60	100

يتبين لنا من خلال الجدول أن 48 موظف أي بنسبة 80% يصرحون بأن المسؤول يتصرف وفق المصلحة العامة للمؤسسة وهذا راجع لاهتمام المسؤول بموظفيه والعمل وأنه صاحب دراية ويتميز بالقدرة على رسم السياسات والأهداف أما 12 موظف بنسبة 20% يصرحون بأن المسؤول لايتصرف وفق المصلحة العامة وهذا راجع لعدم التوازن والاختلاف المتباين بين المصالح وتضارب بالمهام .

الجدول رقم(23): يوضح توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول شخص موثوق فيه ذو رؤية ورسالة.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	48	80
لا	12	20
المجموع	60	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه بأن معظم الموظفين صرحوا بأن المسؤول شخص موثوق فيه وذو رؤية ورسالة وذلك بنسبة 80% أي 48 موظف وهذا راجع لثقافة تعايش المسؤول مع موظفيه وشخصية القوية التأثير ومدى درايته بمهامه

ومسؤوليته أما 12 موظفا بنسبة 20% يصرحون أن المسؤول شخص غير موثوق فيه وهذا يعود لعدم ولاءهم له وانتماءهم لأنظمة المؤسسة .

الجدول رقم (24): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يسمع للأراء في بعض المسائل المهمة.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	**50**	**83**
لا	**10**	**17**
المجموع	**60**	**100**

يتبين لنا من خلال الجدول أن بنسبة 80% من الموظفين ما يعادل 50 موظف يقرون أن المسؤول يسمع للأراء في بعض المسائل المهمه وهذا ما نستنتج أن المسؤول يفتح أسلوب التشيجيع و التحفيز وروح المناقشة والفريق الجماعي لموظفيه لكسب ثقتهم وولاءهم له بينما 10 موظفين بنسبة 17% يصرحون بأن المسؤول لا يسمع للأراء وهذا يعود الى تفاوت المستويات المهنية ونقص الخبرة واختلاف مهام وخدمة كل مكتب.

الجدول رقم(25): يوضح إجابات المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يهتم بالجو الإجتماعي للمؤسسة والحرص لحضور مناسباتها.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	**70**	**70**
لا	**30**	**30**
المجموع	**100**	**100**

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المسؤول يهتم بالجو الاجتماعي للمؤسسة والحرص لحضور مناسبتها وذلك بنسبة

(70%) أي 42 موظف بحيث نستنتج أن للمسؤول بصمة أثر وتأثير قوي في بيئة التنظيم مع موظفيه وبما يحظى به من ثقة ومصداقية وخبرة تجاه مهامه وأداءه لواجبه في العمل بينما 19موظف أي نسبة (30%) صرحوا بأن المسؤول لا يهتم بالجو الاجتماعي للمؤسسة ويعود هذا لنقص التفاعل وتباين المصالح والمهام داخل البلدية.

الجدول رقم (26): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يُوجِد ضوابط على الموظفين.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	**41**	**68**
لا	**19**	**32**
المجموع	**60**	**100**

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن 41 موظف أي نسبة (68%) يقرون بأن المسؤول يوجد ضوابط على الموظفين ونستنتج أن المسؤول يسير المهام وفق لأنظمة قانون المؤسسة ويؤدي واجبه نحو عمله وانضباطه في الأداء والتسيير الحسن للمؤسسة بينما 18 موظف أي نسبة (30%) صرحوا بأن المسؤول لا يوجد ضوابط على الموظفين أي أنه لا يمكن تطبيق كل ما جاء فيها على أرض الواقع ويبقي المحافظة على العلاقات الإنسانية ومرن في أسلوب التواصل والتعامل والتحاور مع الموظفين .

الجدول رقم (27): يبين توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت هناك اللامبالاة من قبل المسؤول.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	40	67
لا	20	33
المجموع	60	100

يتبين لنا من خلال المعطيات الجدول أن نسبة 67 % يصرحون بأنهم يلاحظون اللامبالاة من قبل المسؤول مع موظفيه وهذا راجع لإهتمامه باداء العمل أكثر من هم شخصيا، اما نسبة 33 % يصرحون بأنهم لا يلاحظون اللامبالاة من قبل المسؤول مع موظفيه وهذا راجع لاهتمامه بهم وباداء عملهم .

الجدول رقم (28): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان للموظفين فرصة للحديث مع المسؤول للأمور الشخصية خارج العمل.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	38	63
لا	22	37
المجموع	60	100

يتبين لنا من خلال نلاحظه في الجدول المرفق أن نسبة (63%)من الموظفين أي 38 موظف صرحوا أنهم تتيح لهم فرصة للحديث مع المسؤول للأمور الشخصية خارج العمل وهذا يعود لثقتهم ومدى مرونة التواصل معه وولاءهم له ومدى اندماجهم لبيئة التنظيم،بينما 22 موظف أي بنسبة (37%) يقرون بأنهم لاتتيح لهم الفرصة

للحديث في الأمور الشخصية خارج العمل وهذا يعود لاختلاف المصالح وتباين المهام في المكاتب داخل المؤسسة.

الجدول رقم (29): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يهتم بإبلاغ ماهو مطلوب ومتوقع منهم دوما.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	45	75
لا	15	25
المجموع	60	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن 45 موظف أي نسبة (75%) يصرحون بأن المسؤول يهتم بإبلاغ ما هو مطلوب ومتوقع منهم دوما وهذا يرجع لمدى اهتمام المسؤول ورقابته لموظفيه في أداء مهامهم وتسييره لأنظمة المؤسسة واللوائح الرسمية لها بينما(25%) أي 15 موظف يقرون بان المسؤول لا يهتم بإبلاغ ماهو مطلوب ومتوقع منهم دوما ونستنتج أن أحيانا ما تظهر لا مبالاته في مراقبة أعمال الموظفين ومرونته وتساهله أحيانا في بعض المواقف.

الجدول رقم (30): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول ينتقد الأعمال الناقصة أمام فريق العمل دائما.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	39	65
لا	21	35
المجموع	60	100

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول المرفق أعلاه أن 21 موظف أي نسبة (35%) يقرون بأن المسؤول لا ينتقد الأعمال الناقصة أمام فريق العمل دائما ونستنتج من هذا أن المسؤول يملك أسلوب التحفيز ويعمل على التشجيع والتركيز على الإيجابيات أكثر من السلبيات في تعامله مع موظفيه بينما 39 موظف أي بنسبة (65%) يصرحون بأن المسؤول ينتقد العمال الناقصة أمام فريق العمل بحيث نستنتج بأن المسؤول صارم لتطبيق قوانين المؤسسة والمحافظة على النظام الداخلي لها وحزمه في قيادته لموظفيه.

الجدول رقم (31): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول حازما أحيانا ومستعدا أحيانا أخرى.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	**57**	**95**
لا	**03**	**05**
المجموع	**60**	**100**

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة (95%) من المبحوثين أي 57 موظف يصرحون بأن المسؤول يكون حازما أحيانا ومستعدا أحيانا أخرى وهذا ما نستنتج أن المسؤول يسير أعماله وفق لمواقف العمل واحترامه لأراء موظفيه بنسبة كبيرة بينما03 موظفين أي بنسبة(05%) يقرون بأن المسؤول لا يكون حازما أحيانا ومستعدا أحيانا أخرى ويعود هذا لاختلاف مستويات ومهام العمل والأنظمة الخاصة بها .

الجدول رقم (32): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كانت طريقة معاملة المسؤول تتحدد حسب خصائص الموظفين.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	48	80
لا	12	20
المجموع	60	100

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 48 موظف أي بنسبة (80%) يقرون بأن المسؤول تتحدد طريقة معاملته حسب خصائص الموظفين وهذا ما نستنتج طبيعة معاملة المسؤول وتواصله مع موظفيه بالمرونة والتساهل، بينما يصرح 12 موظف أي بنسبة (20%) أنه لا تتحدد طريقة معاملة المسؤول مع طبيعة الموظفين ويعود الأمر لتباين المصالح المهنية واختلاف كفاءات وخبرات الموظفين كل حسب المهام والمسؤولية.

الجدول رقم (33): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يراعي المشاكل والأوضاع الإجتماعية للموظفين.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	46	78
لا	14	23
المجموع	60	100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 78% يقرون بأن المسؤول يراعي المشاكل والأوضاع الإجتماعية للموظفين ونستنتج أن المسؤول يهتم بالظروف الإجتماعية والمشاكل التي تواجه الموظفين في مكان العمل مع مراعاة تسيير أمور المهام وإدارة

عمله بينما 14 موظف أي بنسبة 23% يصرحون أن المسؤول لا يراعي الظروف الاجتماعية والمشاكل التي تواجه الموظفين ونستنتج أن تدخل المسؤول في حل نزاعات ومشاكل الموظفين حسب المستويات المهنية وتباين المصالح.

الجدول رقم (34): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يعتمد على أسلوب المراقبة الدقيقة للموظفين لضمان السير الحسن للعمل.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	**41**	**68**
لا	**19**	**32**
المجموع	**60**	**100**

من خلال البيانات المرفقة في الجدول أعلاه يتضح لنا 68% من المبحوثين أي 41 موظف يقرون بأن المسؤول يعتمد على أسلوب المراقبة الدقيقة لهم لضمان السير الحسن للعمل ونستنتج من هذا مدى صرامة المسؤول في تطبيق القانون وحكمته في تنظيم وتسيير مهام المؤسسة بينما 19 موظف أي نسبة 32%يصرحون بأن المسؤول لا يعتمد على أسلوب المراقبة الدقيقة ويعود هذا لأهمية مكانة ودور المصلحة أو المكتب في المؤسسة.

الجدول رقم(35):يمثل توزيع المبحوثين حول المسؤول الناجح في رأيهم.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
مهتم بالعمل	**3**	**05**
مهتم بالموظفين	**06**	**10**
مهتم بالجانبين معا	**51**	**85**
المجموع	**60**	**100**

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 51 موظف أي نسبة85%يصرحون بأن المسؤول الناجح هو من يهتم بالجانبين معا العمل والموظفين بينما 06 موظفين أي نسبة 10% يقرون بأن المسؤول الناجح من يكون مهتم بالموظفين أما 03 موظفين أي نسبة 05% يصرحون بأن المسؤول من يكون مهتم بالعمل ويعود هذا لطبيعة المهام وتباين المصالح داخل المؤسسة.

الجدول رقم (36):يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان بعض الموظفين يؤثرون في قرارات المسؤول.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	**47**	**78**
لا	**13**	**22**
المجموع	**60**	**100**

يتضح لنا من خلال الجدول المرفق أعلاه أن نسبة 78% من الموظفين أي 47 موظف يقرون أن بعض الموظفين يؤثرون في قرارات المسؤول ويعود هذا للكفاءة والخبرة التي يملكها الموظفون في مناصب العمل بينما 13 موظف صرحوا بأن الموظفين لا يؤثرون في قرارات المسؤول ويعود هذا للإهمال واللامبالاة باقتراحات المسؤول .

الجدول رقم (37): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان للموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ قرار ما.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	36	60
لا	24	40
المجموع	60	100

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن 60% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ قرار ما وهذا ما نستنتج أن المسؤول يفتح باب المناقشة وروح المبادرة الجماعية والتعاون والتحاور مع الموظفين أي يعتمد على أسلوب التشجيع ويفتح باب التحاور في حل مشكلات العمل بنسبة 45.83% أما مشاركتهم بسبب الحوافز بنسبة 30.56% وكانت مشاركتهم بسبب العقوبات بنسبة 23.61%، بينما 40% من المبحوثين يقرون بأنه لا يتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ قرار ما ومن هذا نستنتج أنهم قليلا ما يبنون ثقتهم بالمسؤول وأن تباين المصالح والمهام له دور في منح الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

الجدول رقم (38): يمثل توزيع المبحوثين عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه الموظفين تتعلق بالعمل يتصلون بـ:المسؤول أو تستعين بالزملاء أو تتصرف بحرية كاملة.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
المسؤول	38	63
تستعين بالزملاء	22	37
تتصرف بحرية كاملة	00	00
المجموع	60	100

يتضح لنا من خلال الجدول المرفق أعلاه أن نسبة63% من الموظفين صرحوا بأن عند حدوث صعوبات ومشكلات تواجه الموظفين أنهم يتصلون بالمسؤول وهذا ما يعود لاحترامهم لأنظمة المؤسسة وفق لقانون واللوائح الرسمية لها وطبيعة التعامل مع المسؤول وروح الفريق الجماعي والمبادرة فيما بينهم،بينما 37% يستعينون بالزملاء ونستنتج من هنا أنه يوجد روح التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم بينما تنعدم النسبة تماما عند حدوث مشكل التصرف بحرية كاملة .

الجدول رقم (39): يمثل توزيع المبحوثين على أن العمل بروح الفريق يساعد على اتخاذ القرار.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	**51**	**85**
لا	**09**	**15**
المجموع	**60**	**100**

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن 35% من المبحوثين يصرحون بأن العمل بروح الفريق يساعد على عملية اتخاذ القرار وهذا ما نستنتج شعورهم بالانتماء وتغليبهم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة بينما 15% يصرحون بأن العمل بروح الفريق لا يساعد على اتخاذ القرار وهذا يعود لطبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم ومسؤوليهم أي نقص انتماءهم واندماجهم للمؤسسة .

الجدول رقم (40): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يتقبل كل الاقتراحات التي يقدمها الموظفين.

الإجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	26	43
لا	34	57
المجموع	60	100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة57 % من الموظفين يقرون بأن المسؤول لا يتقبل كل الاقتراحات التي يقدمها الموظفين ويعود هذا لطبيعة القرار الذي سيتخذ وتباين المصالح ومناصب العمل بينما43% صرحوا بأن المسؤول يتقبل كل الاقتراحات التي يقدمها الموظف وهذا ما نستنتج وجود أسلوب التعامل الحسن والحوار في بعض المصالح .

الجدول رقم (41): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يشجع المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل.

الإجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	41	68
لا	19	32
المجموع	60	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن68 % من المبحوثين صرحوا بأن المسؤول يشجع المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل ويعود هذا لطبيعة معاملة المسؤول والعمل على أسلوب تشجيع العمل بروح الفريق الجماعي والتعاون وكسب ثقة موظفيه بينما 32% صرحوا بأن المسؤول لا يشجع على المناقشة

الجماعية ويعود هذا لبعض المصالح داخل المؤسسة لانفراد المسؤول بالقرار ومحاولته لفرض سلطته على موظفيه.

الجدول رقم (42): يمثل توزيع المبحوثين حسب ما إذا كان المسؤول يتخذ قراره مراعيا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	41	68
لا	19	32
المجموع	60	100

من خلال بيانات الجدول أن نسبة 68% من المبحوثين صرحوا بأن المسؤول يتخذ قراره مراعيا قدرات الموظفين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرار ويعود هذا لامتلاك المسؤول الوعي السياسي بأمور إدارته والخبرة والقدرة والاحترام وثقته بموظفيه وولائهم له بينما 32% صرحوا بأن المسؤول لا يتخذ قراره مراعيا لقدرات الموظفين ويرجع هذا لطبيعة القرار ونوعية المنصب للموظفين ومكانتهم في المؤسسة .

الجدول رقم (43): يمثل توزيع المبحوثين حول أهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
رفع الروح المعنوية	15	25
عقلنة القرارات	10	17
تحقيق الأهداف العامة	35	58
المجموع	60	100

من خلال معطيات الجدول أن 58% من المبحوثين يقرون بأن أهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في تحقيق الأهداف العامة ويرجع هذا لتحفيزهم للمصلحة العامة دون المصلحة الشخصية بينما 25% من الموظفين صرحوا تكمن أهمية المشاركة في رفع الروح المعنوية للموظفين أي يشجعون على المناقشة الجماعية وروح الفريق الجماعي وأسلوب التحفيز أما 17% يردون أهمية المشاركة في عقلة القرارات داخل المؤسسة ويعود هذا للإدلاء بأرائهم وسماع اقتراحاتهم .

الجدول رقم (44): يمثل توزيع المبحوثين عن مدى رضاهم للطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستكم.

الاجابة	العدد	النسبة(%)
نعم	**36**	**60**
لا	**24**	**40**
المجموع	**60**	**100**

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن نسبة 60% من المبحوثين صرحوا بأنهم راضين على الطريقة التي يتخذ بها القرار في المؤسسة ويعود هذا لمدى انتماءهم واندماجهم مع جماعة العمل وطبيعة اتخاذ القرار لهم داخل التنظيم بينما 40% من المبحوثين يصرحون بأنهم غير راضين على الطريقة التي يتخذ بها القرار في المؤسسة وهذا راجع لطبيعة المنصب والمسؤولية .

ثانيا : الاستنتاجات العامة :

تهدف أي دراسة إلى التوصل لنتائج ذات قيمة علمية وذلك قصد الإجابة على التساؤلات والبرهنة عن أهداف الدراسة التي وضعتها جماعة البحث في بداية بحثها أما فيما يخص الدراسة الراهنة والمتمثلة عملية النمط القيادي السائد وعلاقته باتخاذ القرار لدى الموظفين في بلدية الرقيبة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي :

1-نستنتج من خلال الجدول رقم (02) أن أعلى نسبة هي فئة الشباب حيث قدرت بـ : 70% وهذا راجع لاهتمام هذه الفئة وتوجههم نحو الخدمات الإدارية .

2-نستنتج من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور أكثر من الإناث حيث بلغت نسبتهم 73% وهذا راجع لطبيعة العمل ونوعية الوظيفة .

3-نستنتج من خلال الجدول رقم (04) أن أعلى نسبة من المبحوثين تلقت تعليما جامعيا وذلك بنسبة 44.44% وهذا يوحي إلى أن أغلبية الموظفين ذو مستوى جامعي .

4- نستنتج من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة الفئة التي لديها الأقدمية في العمل ضئيلة جدا بنسبة 1% .

5- نستنتج من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 62% يصرحون بأنهم لم يتلقوا تكوين في المؤسسة وهذا راجع لطبيعة نوع الوظيفة .

6- نستنتج من خلال الجدول رقم (07) أن أعلى نسبة لنوعية الوظيفة للمبحوثين هي35% لعون إداري وهذا راجع لحجم اتساع المؤسسة وكثافة الإداريين العاملين بها .

7- نستنتج من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 60% يصرحون بأن المسؤول يتقيد بأنظمة الإدارية والتعليمات ويعود هذا لتطبيق القانون على ارض الواقع الانضباط نحو أداء العمل .

8 - نستنتج من خلال الجدول رقم (09) يصرحون أن المسؤول لا يقوم بتطبيق آرائه فقط بتعسف وذلك بنسبة 78.33 %وذلك لحسن عقلنة التصرف والتحكم في القرار.

9- نستنتج من خلال الجدول رقم (10) أن أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر 60 % يصرحون أن المسؤول لايلزم جميع الموظفين بمستويات معينة من الأداء وهذا راجع لإختلاف الكفاءة و القدرات من موظف لأخر.

10- نستنتج من خلال الجدول رقم (11) بنسبة 51.66% من المبحوثين صرحوا بأن المسؤول لا يحرص على أن يكون هو المتحدث الرسمي بإسم الموظفين وهذا ما يوضح مدى مشاركتهم في إعطاء الرأى وحرية التصرف في مجال العمل .

11- نستنتج من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 93.33 % يصرحون بان المسؤول لم يتم فصل أي أحد من الزملاء بتعسف ويعود هذا لأخلاقية المهنة وعقلنة تطبيق القانون.

12- نستنتج من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 51.67% يصرحون بأن المسؤول يعتمد على أسلوب الأمر والنهي ويعود هذا لتحكم المسؤول لقراراته وفق لمواقف والمصالح المقصودة.

13- نستنتج من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 68.33% يصرحون بأن المسؤول يعتمد على أسلوب التشجيع أكثر وراجع ذلك لاعتماد على أسلوب التشجيع والتحفيز دون التركيز على السلبيات.

14- نستنتج من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة 58.33 % بأن الاسلوب الذي ينتهجه المسؤول مع الموظفين لعدم تضيع الوقت متشددا جدا ويعود هذا الانضباط والتحكم لاتخاذ القرار في أقل وقت ممكن .

15- نستنتج من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 36.67% من المبحوثين في أن عدم ثقة المسؤول لها ردة فعل عندهم وهذا قد يؤدي لخفض وتيرة العمل وتترك لدى الموظفين الشعور بالملل وعدم اللامبالاة .

16- نستنتج من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 68.33% يصرحون أن المسؤول يسعى لتطوير أعمال الموظفين ليؤدي دوره في تحسين أداء موظفيه وكسف ثيقتهم وولاءهم له .

17- نستنتج من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 70% أن المسؤول يعمل على زيادة ثقة الموظفين في أنفسهم لارتباطهم وانتماءهم للمؤسسة وبناء الروح الجماعي .

18- نستنتج من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 70% يصرحون أن المسؤول قدوة يتعلم منه الاخرين ويعود هذا لاحترام المسؤول القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم .

19- نستنتج من خلال الجدول رقم (20) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة تقدر بـ : 86.67% يصرحون بأن المسؤول يفوض الصلاحيات للمسؤولين وذلك بثقته للموظفين ذوى القدارات وأصحاب خبرات متواضعة تحتاجون للدعم واكتمال الخبرة والقدرة في اداء المهمة .

20- نستنتج من خلال الجدول رقم (21) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 83% يصرحون بأن المسؤول يستشير الموظفين في المسائل المتعلقة بالعمل وذلك لطبيعة بصفته تشاوري في تسيير المؤسسة وفتح روح المناقشة الجماعية .

21- نستنتج من خلال الجدول رقم (22) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 80% يقرون بأن المسؤول يتصرف وفق المصلحة العامة وذلك لقدرته على رسم السياسات وامتلاكه للكفاءة والخبرة لتغليب المصلحة العامة على الشخصية في تحقيق الاهداف .

22- نستنتج من خلال الجدول رقم (23) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 80% أن المسؤول ذو رؤية ودراية وذلك راجع لثقافة تعايشه وشخصيته مع الموظفين ومدى درايته لمهامه ومسؤوليته.

23- نستنتج من خلال الجدول رقم (24) أن أغلبية أفراد المجتمع وبنسبة 80% يصرحونبأن المسؤول يسمع لأراء في بعض المسائل المهمه وهذا يعمل على أسلوب التشجيع والتحفيز وروح المناقشة والفريق الجماعي.

24- نستنتج من خلال الجدول رقم (25) أن أغلبية أفراد المجتمع وبنسبة 70% يصرحون بأن المسؤول يهتم يالجو الاجتماعي للمؤسسة والحرص لحضور مناسبتها وذلك لوجود بصمة أثر وتأثير قوية مع موظفيه في بيئة التنظيم .

25- نستنتج من خلال الجدول رقم (26) أن أغلبية أفراد المجتمع وبنسبة 68% يؤكدون بأن المسؤول يوحد ضوابط على الموظفين لتسيير المهام وفق لأنظمة قانون المؤسسة وتأدية واجبه نحو عمله وانضباطه في الأداء .

26- نستنتج من خلال الجدول رقم (27) أن أغلبية أفراد المجتمع وبنسبة 67% يصرحون بأنهم يلاحظون اللامبالاة من قبل المسؤول مع موظفيه وهذا راجع لاهتمامه باداء العمل أكثر منهم شخصيا .

27- نستنتج من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 63% يصرحون بأن الموظفين تتيح لهم فرصة للحديث مع المسؤول للامور الشخصية الخارج العمل وذلك لثقتهم له وولاءهم له مرونة تواصله وتعامله معهم .

28- نستنتج من خلال الجدول رقم (29) أن أغلبية أفراد المجتمع وبنسبة 75% يؤكدون بأن المسؤول يهتم بابلاغ ماهو مطلوب ومتوقع منهم دوما ورجع لاهتمامه بوقايته لموظفيه في أداء عملهم وتسييره لآنظمة المؤسسة واللوائح الرسمية لها .

29- نستنتج من خلال الجدول رقم (30) أن أغلبية أفراد المجتمع وبنسبة 35% يصرحون بأن المسؤول لا ينتقد الأعمال الناقصة أمام فريق العمل الجماعي .

30- نستنتج من خلال الجدول رقم (31) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة تقدر بـ : 95% يصرحون بأن المسؤول يكون حازما أحيانا ومستعدا أحيانا ويعود هذا لتسيير أعماله وفق لمواقف العمل واحترامه لاراء واقتراحات موظفيه .

31- نستنتج من خلال الجدول رقم (32) أن نسبة 80% من المبحوثين يصرحون أن المسؤول يحدد طريقة معاملته حسب خصائص الموظفين وأن المسؤول يتعامل وفق لمواقف العمل والمرونة والتساهل .

32- نستنتج من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة 78% من المبحوثين بأن المسؤول يراعي المشاكل والأوضاع الاجتماعية للموظفين ويعني ذلك أن المسؤول يهتم بالظروف الاجتماعية ومشاكل التى تواجه الموظفين في مكان العمل مع مراعاة مدى تسيير أمور المهام وإدارة عمله.

33- نستنتج من خلال الجدول رقم (34) أن أغلبية أفراد المجتمع وبنسبة 68% يصرحون بأن المسؤول يعتمد على أسلوب المراقبة الدقيقة لهم لضمان السير الحسن للعمل ويرجع هذا لمدى صرامته في تطبيق القانون وحكمته في تنظيم وتسيير مهام المؤسسة .

34- نستنتج من خلال الجدول رقم (35) أن نسبة 85% من المبحوثين يصرحون بأن المسؤول الناجح هومن يكون مهتم بالجانبين معا .

35- نستنتج من خلال الجدول رقم (36) أن نسبة 78% من المبحوثين يصرحون بأن بعض الموظفين يؤثرون في قرارات المسؤول ويعود للكفاءة والخبرة التى يملكها الموظفون في مناصب العمل .

36- نستنتج من خلال الجدول رقم (37) أن نسبة 60 % من المبحوثين يصرحون بأن الموظفين يتاح لهم فرصة المشاركة في قرار ما ويعود هذا لوجود روح المنافسة الجماعية والمبادرة والتعاون والتحاور أي أن المسؤول يعتمد على أسلوب التشجيع .

37- نستنتج من خلال الجدول رقم (38) أن نسبة 63% من المبحوثين يصرحون أن عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه الموظفين أنهم يتصلون بالمسؤول ويعود ذلك لاحترامهم لأنظمة المؤسسة وفق للقانون واللوائح الرسمية لها وطبيعة التعامل وعلاقتهم مع المسؤول وروح الفريق الجماعي .

38 - نستنتج من خلال الجدول رقم (39) أن نسبة 85% من المبحوثين يصرحون أن العمل بروح الفريق يساعد على اتخاذ القرار وهذا راجع لانتماء الموظفين وشعورهم بالاندماج داخل المؤسسة وتغلبهم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .

39- نستنتج من خلال الجدول رقم (40) أن نسبة 67% من المبحوثين يصرحون بأن المسؤول لا يتقبل كل الاقترحات التى يقدمها الموظفين ويعود هذا لطبيعة القرار الذي سيتخذ وتباين المصالح والمناصب العمل .

40- نستنتج من خلال الجدول رقم (41) أن نسبة 68% من المبحوثين يصرحون بأن المسؤول يشجع المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل ويعود هذا لطبيعة أسلوب المعاملة والتشجيع لدى المسؤول والعمل بروح المبادرة والفريق الجماعي .

41- نستنتج من خلال الجدول رقم (42) أن نسبة 68% من المبحوثين يصرحون بان المسؤول يتخذ قراره مراعيا لقدرات الموظفين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات ويعود

ذلك لامتلاك المسؤول الوعي السياسي بأمور إدارته والخبرة والقدرة والاحترام وثقته لموظفيه وولاءهم له.

42- نستنتج من خلال الجدول رقم (43) أن نسبة 58% من المبحوثين يصرحون بأن اهمية المشاركة في اتخاذ القرارات تتمثل في تحقيق الاهداف العامة ويعود ذلك لتحفيزهم للمصلحة العامة دون المصلحة الخاصة .

43- نستنتج من خلال الجدول رقم (44) أن نسبة 60% من المبحوثين يصرحون بأن الموظفين راضين عن الطريقة التى تتخذ بها القرارات في المؤسسة واندماجهم مع جماعة العمل.

ثـــالـــثـــا : نتائج الفرضيات :

أ) – بالنسبةالفرضية الأولى :

النمط القيادي الاستقراطي (التسلطي) هو السائد داخل المؤسسة .

ومن خلال تحليلنا وتفسيرنا للمعطيات السالفة الذكر يتبين لنا من خلال الجداول من رقم (07 إلى 14) أقر أغلب المبحوثين على أن المسؤول لم يكن هو المتحدث الرسمي باسم الموظفين وأنه لا يلزم جميع الموظفين بمستويات معينة من الأداء ولا يقوم بتطبيق أراءه بتعسف وأنه يميل لأسلوب التشجيع أكثر من التوبيخ

ومنه نستطيع القول أن المسؤول ليس تسلطي داخل المؤسسة بل هو مسؤول منضبط وتشاوري وعادلا في تعامله وعلاقاته مع الموظفين ويملك الاتسام والعقلنة في التسيير والتنظيم داخل المؤسسة .

ومن هنا يمكننا أن الفرضية غير محققة .

وفيما يخص الفرضية الثانية :

أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد داخل المؤسسة.

من خلال النتائج المذكورة سابقا نستنتج أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد داخل المؤسسة وهذا ما أكدته نتائج الجداول التالية رقم :(16-17-18-19-21-22-23-24).ويعود هذا للدور الذي يلعبه المسؤولين داخل التنظيم فهم يعملون دائما على شحن الموظفين وتزويدهم بنوع من علاقات العمل القائم على روح الفريق الإداري والتعاون والثقة المتبادلة كما يحرص المسؤولون على تنسيق الجهود وتوزيع المهام وتفويض الأعمال ويشجعونهم على الإبداع والمناقشة الجماعية لأساليب العمل ويوفرون لهم الأجواء المناسبة للعمل .

كما يسعى المسؤول لتطوير أعمال موظفيه ويعمل على زيادة ثقتهم في أنفسهم وأنه يفوض بعض الصلاحيات لمن هم كفء وذو خبرة . ومن مظاهر هذا النمط من خلال النتائج المتوصل إليها أن المسؤول يستشير الموظفين في المسائل المتعلقة بالعمل و يتصرف وفق المصلحة العامة ويعتبر المبحوثون أن المسؤول ذو رسالة ورؤية أي شخص موثوق فيه وقدوة يتعلم منه الآخرين .

وهذا مايمكننا من القول أن الفرضية التي مؤداها : أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد داخل المؤسسة فرضية محققة في هذه الدراسة .

وأما بالنسبة للفرضية الثالثة والتي طرحت كالتالي : **أن النمط القيادي الفوضوي هو النمط السائد داخل المؤسسة.**

ورغم مميزات هذا النمط المغرية ولما يمنحه من حرية التصرف وعدم التدخل للمسؤول بالرأي ودبلوماسيته مع الجميع من راحة للفرد لعد وجود ضوابط تنظم سير العمل وهذا دليل على أن المناخ التنظيمي الذي تسوده الفوضى والتسيب الناتج عن عدم وجود قائد فعلي للمؤسسة وكما أن هذا النمط يفوض كل سلطاته للموظفين ويتنازل عن حقه في اتخاذ القرار ويحكم في حكم المستشار للجماعة مع عدم السيطرة عليها، وترك الحرية لهم في التصرف دون التدخل من طرف المسؤول ويتضح لنا من خلال هذه المظاهر غياب هذا النوع من القيادة داخل المؤسسة وهذا ما أكدته الجداول رقم :(25-26-27-28-29-30-31-32-33).

وهذا ما يختلف فيه أصحاب هذا النمط (الترسلي أو الفوضوي) بحيث أنهم يعتقدون أنّ : " إعطاء الحرية للموظفين تجعلهم يؤدون عملهم بكفاءة وأن المؤسسة يمكنها أن تسير نفسها بنفسها ".

ويلاحظ من خلال الجداول المذكورة أن لا يفوض كامل صلاحيته لغيره كما أنه لا يسمح في أغلب الأحيان بترك الحرية التامة للموظفين في ممارسة أعمالهم إضافة إلى ذلك كونه لا يتقبل بكل بساطة أي تغير يقترحه الموظفين في طريقة العمل ولا يتساهل في أغلب الأحيان مع الموظفين المقصرين في أعمالهم وهذا دليل على الجدية والانضباط الذي يتصف به ومدى حرصه على العمل وعدم التماطل فيه والعمل على حل المشكلات والسيطرة عليها باعتباره المسؤول الأول في المؤسسة .

ومنها نستنتج أن المسؤول غير فوضوي بل هو مسؤول منضبط وذلك من خلال محافظته على مكانته وهيبته بين الموظفين وعدم تهربه من المسؤولية الموكلة إليه ومن هذا نقول أن الفرضية غير محققة .

رابعـــا : النتائج العامة :

- النمط القيادي السائد داخل المؤسسة :

بناءا على ما سبق ذكره ومن خلال تحليلنا لنتائج الفرضيات السابقة نستنتج أن النمط القيادي السائد داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي وهذا ما أكدته نتائج الجداول التالية :(08-11-19-21-24-29-31-32).وهذا دليل على الأسلوب المرن الذي ينتهجه المسؤول قد يساعدهم على تطوير مهاراتهم وجعلهم يعملون بجد وحماسة إضافة إلى ذلك أنه يفوض البعض من صلاحيته لمن يثق بهم وهذا عود لوجود روح الثقة بين المسؤول والموظفين وتشجيعه على نشر ثقافة التعاون والمبادرة من خلال التنسيق بين الجهود وأساليب الحوار والعمل بروح الفريق الجماعي مما يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين ظروف العمل والحد من الصراعات .

وهذا ما تتفق معه المدرسة السلوكية التي تؤكد على أهمية النمط الديمقراطي في التأثير على سلوك فريق العمل ودفعه لأداء مهامه كما يتميز به من اهتمام بالعلاقات الانسانية وتشجيع لروح المبادرة وإشراك فريق العمل في رسم الخطط لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة . وذلك من خلال بناء جسور من الود وتفاهم المشاعر والظروف الاجتماعية للموظفين، بحيث يستخدمون عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات ويشاركونهم في المناسبات الاجتماعية وهذا منسجم مع توجهات الإدارة الحديثة التي تركز على الاهتمام بحاجات الموظفين وتراعي العلاقات الإنسانية في العمل.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة المخلافي (2008)، ودراسة حسن محمود ناصر(2010) ودراسة نايف شحادة (2008) حيث أظهرت هذه الدراسات أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعا داخل المؤسسة.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حسين مرضي الدوسري (2013) حيث أظهرت هذه الدراسة أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد وكذلك دراسة فريد بن إبراهيم (2015/2014) والتي أظهرت هذه الدراسة أن النمط التفاوضي هو النمط السائد، وقد يعود هذا الاختلاف لأدوات القياس والعينات وظروف إجراءات الدراسة واختلاف البيئات التي أجريت فيها.

ب) – نتائج الفرضية العامة :

والتي طرحت كالتالي : **توجد علاقة بين النمط القيادي السائد داخل مؤسسة البلدية الجزائرية وعملية اتخاذ القرار.**

من خلال التحليل والتفسير السابق أن النمط القيادي الديمقراطي السائد أسلوب تشاوري يساهم في التأثير الإيجابي على مقاومة اتخاذ القرار وصنعه بما أنه يشير إلى أن النمط المعتمد على العلاقات الإنسانية وإتاحة فرص المشاركة والإدلاء بالاقتراحات والأراء والتفويض السليم للسلطة والاتصال الجيد وهذا ما يؤدي إلى تقبل الموظفين للقرار المتخذ وهذا راجع لاهتمام المسؤول بالجانبين معا.

وهذا ما أكدته الجداول رقم :(35-36-37-38-39-41-42-43-44) على أن المسؤول يتخذ قراره مراعيا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرار وفتح المشاركة والتشجيع على المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل والعمل بروح الفريق يساعد على اتخاذ القرار وهذا ما يجعلهم يشعرون بالانتماء

والاندماج داخل المؤسسة بمدى أهمية مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات وعقلنتها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وهذا مما يجعلهم يرضون على طريقة اتخاذ القرارات في مؤسستهم وتنفيذها.

الخاتمة

الخـاتمة :

انطلقت هذه الدراسة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية في ظل هذه التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، وكانت تهدف إلى إعطاء صورة واضحة عن الواقع الحقيقي، لاقتراح بدائل جديدة يمكنها أن تساهم في حل بعض تلك المشكلات وخاصة أن القيادة تعتبر وصفة في نجاح أو فشل المنظمات.

ضمن هذا السياق واستنادا على ما سبق يمكننا القول أن هذه الدراسة قد تكون نجحت في معالجة بعض الجوانب وأخفقت في معالجة بعض جوانب أخرى وهذه طبيعة أي تجربة بحثية ولا سيما في الدراسات السوسيولوجية.

وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الدراسة قد ساهمت ولو بجزء بسيط في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة العلاقة القائمة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري الجزائري، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النسبية والتي تبقى مرتبطة بمكان الدراسة والحقل التاريخي الذي يحدده المجال الزمني. وتجدر الإشارة لأن ننوه بمساهمة هذه الدراسة في التنبيه لبعض الإشكالات الأخرى المتمثلة في:

- تأثير الضغوطات على عملية اتخاذ القرارات.
- تأثير الأهداف العامة على اتخاذ القرارات.

وعلى العموم لا تسمح طبيعة البحث العلمي لمعالجة كل هذه الإشكالات في دراسة واحدة، ويمكن اعتبار هذا العمل لبنة تؤسس لدراسة هذه الطروحات التي تتداخل مع هذا الموضوع، وهي بدورها تشير إلى الاهتمام بتنظيم علاقات العمل داخل التنظيم الإداري الخدماتي، و هذا من خلال الوقوف على الواقع الذي تشهده المؤسسات الوطنية والمحلية اليوم.

مما سبق يمكن القول ان القيادة محورا مهماً في حياة المجتمعات في المؤسسات، وفي ظل تناميها وكبر حجمها وتعشب اعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية، من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

ولاشك أن النمط القيادي الذي يختاره القائد هو العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها من دور حاسم في التأثير في سلوك الافراد، وتحقيق تفعيل المناقشة والمشاركة الفعالة في عملة اتخاذ القرارت من طرف الموظفين. ولهذه القيادة مواصفاتها، فالمسؤول الديمقراطي يساهم بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين والعاملين بإدارته أو مؤسسته ويجعلهم كالفريق الواحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الاهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة، كما ان مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات بإبداء آرائه وملاحظاته أمر فعال في تحقيق الاهداف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ) القواميس والمعاجم :

1.جون روين وإليزتار، المعجم الحديث للتحليل السياسي، مكتبة لبنان، بيروت، 1982

2.زكي بدوي، أحمد معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982

3.محمد عاطف غيث، قاموس علم اجتماع، دار المعرفة الاجتماعية، الاسكندرية، 2006

ب) الكتب :

4.أبو النيل محمد السيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، لبنان ،1985

5.أحمد أبو سعد، التوجيه التربوي والمهني دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008

6.أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2009

7.أحمد عبد الله الصباب وآخرون أساسيات الادارة الحديثة خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات .

8.أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، جامعة الإسكندرية، ط5، 1995

9.أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002

10. أحمد ماهر، مبادئ الإدارة والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003

11. بشير صابح الراشد، مناهج البحث التربوي (رؤية تطبيقة مبسطة) الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000

12. بوخرسية بوبكر وآخرون،دراسات في تسيير الموارد البشرية –إدارة الأفراد– دار قرطبة للنشر والتوزيع ،ط1،2008

13. جازية زعتر، أصول التنظيم والادارة، مكتب عين شمس الأسكندرية، 1999

14. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2004

15. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010

16. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم اجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010.

17. خليل عبد الرحمان المعايضة ،علم النفس الإجتماعي الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، 2000

18. خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 .2006

19. خليل محمد حسن، الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000

20. خير الله وسيد، القيادة الإدارية مفهومها وأنماطها، المعهد القومي للادارة العليا، القاهر، مصر، 1986

21. خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002

22. رافع النصير الزغلول، عماد عبد الرحيم، علم النفس المعرفي، ط1، دار النشر للجامعات، 2004

23. الرواشدة خلف، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

24. زكي محمد هاشم ،الجوانب السلوكية في الإدارة ،وكالة المطبوعات ،الكويت ،ط3 ،1980،

25. زكي مصطفى عليان(أسس الادارة المعاصرة) دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2007

26. زين العابدين درويش ،علم النفس الإجتماعي، دار الفكر العربي، مصر ،2005،

27. سعود مبارك الباري، تطبيقات علم النفس مهنة وتربية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2011

28. سكينة بن حموده، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012

29. شهرا زاد محمد شهاب موسى، القدرة على إتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

30. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2002،

31. صلاح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2007

32. طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007

33. عبد الجواد بكر، السياسات التعليمية وصنع القرار، دون طبعة، دار الوفاء، مصر، 2004

34. عبد الكريم درويش وليلى ثكلا ،أصول الإدارة العامة ،مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1992

35. عبد الله غيث الجهيني، أساليب اتخاذ القرار الإداري والأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2010

36. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن ،1986

37. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999

38. علي أحمد عبد الرحمان العياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ،2006

39. علي محمد حلوة، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1985

40. عمار بوحوش ومحمد ذيبات، مناهج وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

41. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، الجسور للنشير والتوزيع الجزائر، 2004

42. عمار عوايد، دروس في القانون الاداري، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزائر، 1990

43. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط6 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008

44. عمر غنايم وآخرون، تنظيم إدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية والنهضة العربية، بيروت، لبنان، 1977

45. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن، ط3، 2004.

46. ماهر محمد الصالح حسن ،القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2006،

47. محمد الصغير بعلي، قانون الادارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004

48. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ،2003

49. محمد مرسى، الإدارة التعليمية ،مطبعة دار العلم العربي، القاهرة، 1984

50. نواف كنعان ،القيادة الإدارية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ،ط1، 2009

ب) رسائل ماجستير ومذكرات ماستر :

1.أبو عفش، إيناس شحتة، أثر الذكاء العاطفي علي مقدرة مدراء مكتب الانوروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2011

2.أمل محمد سرحان مخلافي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2008

3.أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية، رسالة ماجستير، عزة، 2009

4.إياد أحمد حسن النبيه، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماطالقيادية، رسالة ماجستير، 2011

5.بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لتنيل شهادة الماجستير في تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009

6.جغام رشيد ،أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، 2016 /2018

7.خولة تواتي أحمد، اتخاذ القرار الدراسي وعلاقته بكل من مركز الضبط وتحمل المسؤولية الشخصية، مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التربية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2014-2013

8.درويش شهيناز ،أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير ،جامعة منتوري 2012/2001

9.دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين ،رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق ،2012

10. رميصاء حمادة ومسعودة سلطانة، علاقة مستوي النضج المهني في مهارة اتخاذ القرار المهني، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التربية جامعة الوادي، 2013-2014

11. الزهراني وسلطان بن عاشور بن علي، التفصيل المهني واتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2010

12. سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، رسالة ماجستير ،جامعة منتوري، قسنطينة، 2010

13. السواط، وصل الله بن عبد الله حمدان، "فاعلية برنامج إرشادي معرفي سلوكي في تحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة إتخاذ القرار المهني لدى الصف الأول ثانوي بمحافظة الطائف"، رسالة دكتورا غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة : 2008

14. شويخ عثمان، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر القايد، تلمسان، 2011/2010

15. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ،2004

16. عبد الحليم تينة، تنظيم الادارة البلدية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2013

17. عبدالعزيز بن سيف بن سالم بن خلقان، فاعلية البرنامج ارشادي جمعي يشدان علي نظرية هولاند وسوبر في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني لطلاب التعليم الأساسي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2011

18. العتيبي بنذر بن محمد حسن الزيادي، "إتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الأجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابين بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: 2009

19. عشاب لطيفة، النظام القانوني للبلدية في الجزائر، مذكرة ماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013

20. فريدة بن إبراهيم، علاقة أنماط السلوك القيادي بمستوى الولاء التنظيمي ،رسالة ماجستير، بسكرة،2015

21. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،2008

22. ناصر محمد إبراهيم مجممي ،أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، رسالة ماجستير،جامعة الملك سعود، عمادة الدراسات العليا، 2004، ص19

23. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014

ج) المجلات :

1.إسحاق يعقوب القطب ،التطوير الإداري للمدن العربية، مجلة المدين العربية، الكويت، العدد10، أكتوبر 1983 .

2.بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي علي عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة، الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 10، ديسمبر، 2011 .

3.هديل كاظم سعيد وآخرون، دور أنماط القيادية في التسيير التنظيمي مجلة الانبار للعلوم الاقتصادي والادارية، جامعة بغداد، مجلة 4، العدد 7، 2011

4.الهلال الشراييبني،استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية ،القاهرة ،المجلة 07، العدد21 ،2001 .

د) وثائق أخرى :

1- دستور الجزائر لسنة 1989، المؤرخ في 23 فيفري 1989 الجريدة الرسمية عدد 76 الصادر في 08 ديسمبر 1989

2- أحمد بن عبد المحسن العساف ،مهارات القائد وصفات القائد ،(www.islam wag .com) ،15:23، 2017/11/26.

3- مراد زعيمي، مؤسسة التنشئة الاجتماعية،منشورات باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2002

4- المرسوم رقم 189/63 الصادر في 1963/05/31 المتضمن تخفيف عدد البلديات ج ر ج ح العدد 36 لسنة 1963.

5- دستور الجزائر لسنة 1963، المؤرخ في 10سبتمبر 1963 الجريدة الرسمية عدد 64 لسنة 1963

6- دستور الجزائر لسنة 1976، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 الجريدة الرسمية عدد 94 الصادر في 24 نوفمبر 1976 .

7- دستور الجزائر لسنة 1996، المؤرخ في 07 ديسمبر 1996 الجريدة الرسمية عدد07 الصادرة في 08 ديسمبر 1996 .

الملاحق

جـامـعـة الـشـهـيـد حـمـه لـخـضـر بـالـــوادي
كـلـيـة الـعـلـوم الاجـتـمـاعـيـة والإنسانية
قـسـم الـعـلـوم الاجـتـمـاعـيـة

استمارة بعنوان : النّمط القيادي السّائد داخل المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار.

(دراسة ميدانية لدى موظفي بلدية الرقيبة بالوادي)

أخي الموظف (ة) تحية طيبة وبعد :

تحـتوي هـذه الاستـمارة عـلى مجموعـة من الاقتـراحات مصحوبـة بـثلاث بدائـل تـهدف لقيـاس علاقـــة النمـط القيـادي السائـد بعمليـة اتخـاذ القـرار فـي مؤسستكـم وذلك فـي إطـار إعـداد مـذكـرة لنيـل شـــهادة مـاستر تـخصص عـلم اجتـماع تنظيـم وعـمل .

لذا نرجوا منكـم أن تكون إجابتكـم موضوعيـة للأسئلة المطروحة ووضع علامة (×) في الخانـة المناسبة لإجابتك .

لأن قيمـة البحث تتـوقف عـلى مـدى صدق إجابتكـم .

إعداد الطالبات :

*قرايفـة ناديـة

*لبـي عائشـة

إشراف الأستاذة :

* بـن فـرج الله بختـه

مـلاحظـة :

- هذه المعلومـات سريـة و أنها لا تستعمـل إلا لأغراض البحث العلمـي فقط

وشكرا لكم مسبقا على حسن تفهمكم ومساعدتكم في إنجاح هذا العمل العلمي .

الـمـحـورالأول:الـبـيـانـات الـشـخـصـيّـة

1- الـسـّن : ☐

2 - الجنس : ذكر ☐ أنثى. ☐

3 – المستوى التّعليمي : ☐ متوسط ☐ ثانوي جامعي. ☐

4 - الأقدميّة في العمل : سنة ☐

5-هل تلقيّت تكوين في المؤسّسة ؟

- نعم ☐ - لا ☐

6- ما هي وظيفتك داخل المؤسسة :.....

الـمـحـور الـثـانـي :النّمط القيادي التّسلطيداخلالمؤسّسة **:**

7-هـل يتقيّد المسؤول بحرفيّة الأنظمة والتّعليمات ؟

- نعم ☐ - لا ☐

- في كلا الحالتين لماذا ؟

.....

.....

8-هـل يقوم المسؤول بتطبيق أرائه فقط بتعسف ؟

- نعم ☐ - لا ☐

9-هـل يلزم المسؤول جميع الموظّفين بمستويات معيّنة من الأداء ؟

- نعم ☐ - لا ☐

- في كلا الإجابتين لماذا ؟

.....

.....

10- هل يحرص المسؤول على أن يكون هو المتحدّث الرسّمي باسم الموظّفين ؟

- نعم ☐ - لا ☐

11- هـل تم فصل أحد زملائك بطريقة تعسفيّة ؟

- نعم ☐ - لا ☐

12-هـل يعتمد المسؤول على أسلوب الأمر والنّهي في تعامله مع الموظّفين ؟

- نعم ☐ - لا ☐

13-هــل يميل المسؤول إلى :

- التّوبيخ أكثر ☐ - التّشجيع أكثر ☐

14- مـا هي صفات المسؤول النّاجح في رأيك ؟

.....

.....

15-ما هو الأسلوب الذي ينتهجه المسؤول مع الموظّفين لعدم تضييع الوقت ؟

- متشدد جدا ☐ - متساهل ☐ - متساهل جدا ☐

أخرى تذكر .....

الـمـحـور الـثـالث : النّمط القيادي الدّيمقراطيداخلالمؤسّسة **:**

16- هــل عدم ثقة المسؤول في المؤسسة فيك وفي زملائك وشكوكه لها رد فعل عندكم :

- نعم ☐ - لا ☐ أحيانا ☐

- إذا كانت إجابتك بنعم في ماذا يتمثل رد الفعل هذا :

.....

.....

17- هــل يسعى المسؤول إلى تطوير أعمال الموظّفين ؟

- نعم ☐ - لا ☐

18- هل يعمل المسؤول على زيادة ثقة الموظّفين في أنفسهم؟

- نعم ☐ - لا ☐

19- هــل المسؤول قدوة يتعلم منه الآخرين ؟

- نعم ☐ - لا ☐

20- هــل يفوّض المسؤول بعض الصلاحيات للموظّفين ؟

- نعم ☐ - لا ☐

-إذا كانت الإجابة بنعم في رأيك ما الأسباب التي تجعله يفوّض السلطة ؟

الثّقة بالموظّفين ☐

كثافة العمل ☐

خبرة الموظّفين ☐

تدريب الموظّفين ☐

21- هـل يستشير المسؤول الموظفين في المسائل المتعلقة بالعمل ؟

- نعم ☐ -لا ☐

22- هـل يتصرّف المسؤول وفق المصلحة العامة ؟

- نعم ☐ -لا ☐

23- هل المسؤول شخص موثوق فيه ذو رؤية ورسالة؟

- نعم ☐ -لا ☐

24- هـل يسمع المسؤول لأراء في بعض المسائل المهمّة ؟

- نعم ☐ -لا ☐

الـمـحـور الـرّابع : النمط الفوضوي داخل المؤسّسة :

25- هـل يهتم المسؤول بالجو الإجتماعي للمؤسسة والحرص لحضور مناسباتها؟

- نعم ☐ - لا ☐

26-هـل يُوجِد المسؤول ضوابط على الموظّفين ؟

- نعم ☐ - لا ☐

27- هـل تلاحظ اللاّمبالاة من قبل المسؤول مع موظفيه ؟

- نعم ☐ - لا ☐

28- هـل تتيح للموظّفين فرصة للحديث مع المسؤول لأمور شخصيّة خارج العمل ؟

- نعم ☐ - لا ☐

29- هل يهتم المسؤول بإبلاغ ما هو مطلوب ومتوقّع منهم دوما ؟

- نعم ☐ - لا ☐

30- هل ينتقد المسؤول الأعمال النّاقصة أمام فريق العمل دائما؟

- نعم ☐ -لا ☐

31- هل يكون المسؤول حازما أحيانا ومستعّدا أحيانا أخرى ؟

- نعم ☐ -لا ☐

32- هل تتحدّد طريقة معاملة المسؤول حسب خصائص الموظّفين ؟

- نعم ☐ -لا ☐

33- هـل يراعي المسؤول المشاكل والأوضاع الاجتماعية للموظّفين ؟

- نعم ☐ -لا ☐

34- هـل يعتمد المسؤول على أسلوب المراقبة الدّقيقة للموظّفين لضمان السّير الحسن للعمل ؟

- نعم ☐ -لا ☐

الـمـحـور الـخامس : مدى تأثير نمط القيادة على عملية اتّخاذ القرار **:**

35- من هو المسؤول النّاجح ؟

المهتم بالعمل ☐

المهتم بالموظّفين ☐

المهتم بالجانبين معا ☐

36- هل يؤثر بعض الموظّفين في قرارات المسؤول؟

- نعم ☐ -لا ☐

37- هـل يتاح للموظّفين فرصة المشاركة في اتّخاذ قرار ما ؟

- نعم ☐ -لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فهل كانت حول :

- مشكلات العمل ☐
- الحوافز ☐
- العقوبات ☐

أخرى تذكر .....

38- هل عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه الموظّفين تتعلق بالعمل تتصل ب:

- المسؤول ☐
- تستعين بالزّملاء ☐
- تتصرّف بحريّة كاملة ☐
- أخرى أذكرها .....

39- هـل العمل بروح الفريق يساعد على اتّخاذ القرار؟

- نعم ☐ -لا ☐

40- هـل يتقبّل المسؤول كل الاقتراحات التي يقد ّمها الموظّفين ؟

- نعم ☐ -لا ☐

41- هـل يشجّع المسؤول المناقشة الجماعية لمتطلّبات العمل ؟

- نعم ☐ -لا ☐

42-هـل يتّخذ المسؤول قراره مراعيا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللاّزمة لتنفيذ القرارات؟

- نعم ☐ -لا ☐

43- ما أهميّة مشاركة الموظّفين في عملية اتّخاذ القرارات ؟

- رفع الرّوح المعنوية للموظّفين ☐
- عقلنة القرارات ☐
- تحقيق الأهداف العامّة ☐

أخرى تذكر .....

44- هل أنت راضي على الطّريقة التّي تتّخذ بها القرارات في مؤسّستكم ؟

- نعم ☐ -لا ☐

وفـــي الأخير شكـــرا على تعاونكـــم لخدمـــة العلـــم والمعرفـــة