

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

قسم العلوم الاجتماعية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

القيادة الإدارية و دورها في عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة بلدية جامعة - ولاية الوادي

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في: علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف:

د/ ربيعة نبار

من إعداد الطالبة :

منية خاوة

لجنة المناقشة :

الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة الأصلية
فضيلة شعوبي	دكتورة	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
صالح العقون	دكتور	مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
ربيعة نبار	دكتورة	مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

السنة الجامعية: 2019/2018

الأهداء

أهدي ثمرة عملي وجهدي إلى:

* روح أبي الغالي محمد 27 جويلية 2013

* روح أخي العزيز فتحي 09 ماي 2009

* روح أخي ومفتاح سعادتي وبسمتي عبد المنعم 08 مارس 2018

لم أتوقع يوما أنني سأكمل الدرب بدونكم أحبتي

ألف رحمة و نور عليكم أحبتي وأسكنكم الله فسيح جناتكم

إلى كل من علمني حرفا فلا انسى له فضلا ،ودعمني وكان لي عوناً وسنداً .

إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وليست في شيء آخر.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

منية

شكر وتقدير

(الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله) .سورة الأعراف الآية 43

(قال ربي اشرح لي صدري 25 ويسر لي أمري 26 وأحلل عقدة من لساني 27 يفقهو قولي
(28).سورة طه

الحمد والشكر الكثير لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل وسخر لي أناس ساعدوني
اللهم لك الحمد والشكر.

والشكر الجزيل لدكتورة **نبار ربيعة** التي كانت مثل الظل لي في جميع الأوقات فهي لم تبخل علي
بعلمها ونصائحها القيمة فكانت مثل الأم في حنانها و الأخت في إحساسها و المرشدة في أخطائي
حفظها الله و أدام عليها الصحة و العافية وجعلها زادا لنا ولعائلتها.

كما أتقدم بخالص الشكر **للأهين العام لبلدية جامعة** الذي ذلل لي العديد من الصعوبات بعد
موافقته على اجراء دراستي الميدانية على مستوى بلدية جامعة ،و إلى كل طاقم العمل هناك
إداريين كانوا أو مهنيين على حد سواء.

ملخص الدراسة

تمثل الإدارة جميع النشاطات الإنسانية لتحقيق أهداف و غايات الفرد و المنظمات ،ولكي تحقق النجاح المرجو ،عليها تكوين كوادرها الإدارية فإذا نجحت في تكوينها وتطويرها لتلك الكوادر فإنها بذلك حققت نجاحا كبيرا في عملية القيادة الإدارية وكذلك تسيير شؤون الفرد و المؤسسة معا، وذلك يكون من خلال ادراكهم التام لمستوى القرارات الإدارية التي تتخذها عن طريق اتباع نمط قيادي معين.

ومن خلال دراستنا التي تمحورت حول أي الأنماط القيادية لها دور في عملية اتخاذ القرار وجدنا بأن أحسن و أجدر نمط قيادي هو النمط الديمقراطي لأنه يجعل من أفراد المنظمة يشعرون بالأمن والإستقرار وتحقيق الذات ،و بالتالي نجعل المؤسسة تصل إلى أبعد الحدود الممكنة في تحقيق النجاحات .

Abstract:

The administration represents all human activities to achieve the goals and objectives of the individual and organizations .in order to achieve the desired success thy must form their administrative cadres .if they succeed in their cadres then they achieve great success in the formation and development of the administrative management process on the one hand managing the affairs of the individual and the institution together .to the level of administrative de cessions that you take by following a particular leader ship style and through our study .which focused on which lea a role in the de decision –making process. we found that the best and most worthy pattern of lead leadership is the democratic because it makes the members of the organization feel safe and stable tend self – realization and the make up the foundation far as possible in achieving successes.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	الإهداء
/	شكر و تقدير
/	ملخص الدراسة بالعربية
/	ملخص الدراسة الانجليزية
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
01	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول : مدخل لموضوع الدراسة	
04	أولا : إشكالية الدراسة
05	ثانيا : أسباب اختيار الموضوع
06	ثالثا: أهداف الدراسة
06	رابعا: تحديد المفاهيم
12	خامسا: الدراسات السابقة (مناقشة و تقييم)
الفصل الثاني : ماهية القيادة الإدارية	
22	تمهيد
24	أولا : تعريف القائد
26	ثانيا : الفرق بين القادة و المديرين و بقية المفاهيم
29	ثالثا : تعريف القيادة الإدارية
29	رابعا : عناصر القيادة
30	خامسا : العوامل التي تؤثر في العملية القيادية
40	سادسا : نظريات القيادة الإدارية
52	سابعا : اتجاهات حديثة في القيادة

55	ثامنا : أنماط القيادة الإدارية
59	تاسعا : فعالية النمط القيادي
61	عاشر : العوامل المؤثر في نمط القيادة
62	حادي عشر : مصفوفة لمكونات الشخصية القيادية
64	ثاني عشر : أهمية القيادة في الإدارة
67	خلاصة
الفصل الثالث : ماهية اتخاذ القرار	
69	تمهيد
70	أولا : المشكلة الإدارية
70	ثانيا توضيح مفهوم القرار و صنع القرار
71	ثالثا : أنواع القرارات
75	رابعا : عناصر عملية اتخاذ القرارات
77	خامسا : خصائص عملية اتخاذ القرار
79	سادسا : خطوات و مراحل اتخاذ القرار
82	سابعا : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية
85	ثامنا : أساليب ا اتخاذ القرار
90	تاسعا : المشاركة في اتخاذ القرار
91	عاشرا : أهمية اتخاذ القرارات الإدارية
93	حادي عشر : العلاقة بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرار
95	خلاصة
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية	
98	تمهيد
99	أولا : مجالات الدراسة
103	ثانيا : منهج الدراسة
104	ثالثا : عينة الدراسة
105	رابعا : أدوات جمع البيانات

106	خامسا : الأساليب الإحصائية
	فصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة
150	أولا : عرض و مناقشة و تفسير نتائج فرضية الأولى
150	ثانيا : عرض و مناقشة و تفسير نتائج فرضية الثانية
150	ثالثا : عرض و مناقشة و تفسير نتائج فرضية الثالثة
151	نتائج الدراسة
152	الخاتمة
153	قائمة المراجع
159	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
108	جدول يبين توزيع العاملين حسب متغير الجنس	01
109	جدول يبين توزيع العاملين حسب متغير السن	02
110	جدول يبين توزيع العاملين حسب سنوات الخدمة	03
111	جدول يبين توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي	04
112	جدول يبين توزيع العاملين حسب نوع المنصب	05
114	جدول يبين مناقشة المشاكل الإدارية	06
115	جدول يبين إعتبار القائد أن إشراك العاملين هو الأساس لإتخاذ القرار السليم	07
116	جدول يبين منح القائد الثقة الكاملة للعاملين و السماح لهم بإتخاذ القرارات	08
117	جدول يبين أن تفويض القائد جزء من سلطاته للعاملين يساعده في إتخاذ القرار	09
118	جدول يبين تنمية القائد للطاقات الكامنة للعاملين	10
119	جدول يبين إعتتماد القائد على أسلوب الحوار مع العاملين للوصول لقرار ملائم	11
120	جدول يبين قيام القائد بتحفيز العاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار	12
121	جدول يبين رفع الروح المعنوية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات السليمة	13
122	جدول يبين تنسيق الجهود بين العاملين للخروج بقرار سليم	14
123	جدول يبين مناقشة الأفكار مع العاملين	15
124	جدول يبين تطبيق تعليمات القائد	16

17	جدول يبين توزيع الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	125
18	جدول يبين تفهم و قبول القائد للأعتذار عن الغياب و التأخر	126
19	جدول يبين إهتمام القائد بما يجب أن يؤديه العاملين	127
20	جدول يبين إنفراد القائد بإتخاذ القرارات	128
21	جدول يبين إعتبار القائد تبادل الآراء مضيعة للوقت في عملية اتخاذ القرار	129
22	جدول يبين تركيز القائد للسلطة بيده أثناء عملية اتخاذ القرار	130
23	جدول يبين تنفيذ الخطط دون الإسهام في دقتها	131
24	جدول يبين إجبار القائد العاملين بأعمال ليست من اختصاصهم	132
25	جدول يبين منح القائد أجر للعاملين مقابل العمل ساعات زائدة	133
26	جدول يبين إعطاء القائد للعاملين الحرية الزائدة في ممارسة أعمالهم	134
27	جدول يبين غياب سلطة القائد عن اتخاذ القرار يفقده القوة المطلوبة لتنفيذ	135
28	جدول يبين تجرد القائد من سلطاته الإدارية لصالح العاملين	136
29	جدول يبين عدم مبالاة القائد عند استخدام أسلوب الأمر و النهي	137
30	جدول يبين إهتمام القائد بالنتيجة في صنع القرار دون الاهتمام بأداء العاملين	138
31	جدول يبين ترك القائد العاملين يتخذون قراراتهم التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل	139
32	جدول يبين ترك القائد العاملين يعبرون عن آرائهم بمختلف الطرق في الاجتماعات للوصول للقرار السليم .	140
33	جدول يبين تقصير القائد مع العاملين في تطبيق القوانين التنظيمية	141
34	جدول خاص بتجنب القائد لتدخل في حل النزاعات بين العمال	142
35	جدول خاص بالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للفرضية الأولى	143
36	جدول خاص بالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفرضية الثانية	144
37	جدول خاص بالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للفرضية الثالثة	145

فهرس الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	نظرية المشاركة	48
02	النمط التسلطي	56
03	النمط الديمقراطي	57
04	النمط التساهلي	58
05	مصفوفة لمكونات الشخصية القيادية	63
06	أنواع القرارات	73
07	خصائص عملية اتخاذ القرار	79
08	مراحل اتخاذ القرار	82
09	المشاركة في اتخاذ القرار	91
10	دائرة نسبية توضح نسبة استجابة المبحوثين للفرضية الأولى	146
11	دائرة نسبية توضح نسبة استجابة لمبحوثين للفرضية الثانية	147
12	دائرة نسبية توضح نسبة استجابة المبحوثين للفرضية الثالثة	148

مقدمة :

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون و الكتاب و الفلاسفة منذ التاريخ القديم ، و استمرت الأبحاث و الدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا. و التاريخ يحفل بقصص النجاح و الفشل لجهود البشر القيادية، و مع أن القيادة ظاهرة اهتم الإنسان بها لفترة تاريخية طويلة ، و لكن مشكلة القيادة أضحت ذات أهمية بالغة الحيوية و الحساسة في القرن الحادي و العشرين، الذي يشهد تطورات و تغييرات متسارعة في شتى المجالات ، والكثير من الأزمات و الحروب و الكوارث، و التنافس الحاد و تزايد المشكلات التنظيمية و تعقيدها، و ما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات، هو استبدال القيادات في المنظمات بقيادة أخرى حينما تواجه المنظمات الإخفاق و الأزمات و التدهور بقيادات أخرى، و كذلك الحالات المتكرر التي نسمع البعض يرددتها كون أن هذه المنظمة أو تلك تفتقر إلى القيادة، و ذلك كله اعتراف بأن سر نجاح الكثير من القادة و المؤسسات و الدول يتوقف على الإدارة الجيدة التي تحسن عملية صنع القرار في الوقت المناسب، بما يعظم من منافعها و من هذا الإطار يرى هاربرت سايمون أن صناعة القرار تعتبر قلب الإدارة وجوهر عملها.

الجانِب النظري للدراسة

الفصل الأول : مدخل لموضوع الدراسة

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

رابعا : أهمية و أهداف الدراسة

خامسا : تحديد المفاهيم

سادسا : الدراسات السابقة

أولاً- الإشكالية :

تمثل الإدارة جميع النشاطات الإنسانية لتحقيق أهداف وغايات الفرد و المنظمات حيث يحتاج الفرد لتسيير أموره اليومية، و كذلك المنظمات لتحقيق الأهداف المرجوة منها ونجاح أي دولة هو في تكوين كوادرها الإدارية، فإذا نجحت في تكوينها و تطويرها تكون قد وضعت الحجر الأساسي في تقدم مجتمعه لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة التي تعود على المجتمع سواء كانت هذه الأهداف إقتصادية أو عملية أو سياسية أو اجتماعية، وبالتالي أصبحت الإدارة في العصر الحديث الأساس الذي تقوم عليه هذه الأنشطة و لقد بدأت أهميتها ⁽¹⁾ نتيجة للتطورات المتسارعة و التغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية، و رغم أن المؤسسة تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها و استمرارية نشاطاتها إلا أن بعض هذه المؤسسات، تستطيع أن تتجاوزها في حين أن بعضها الآخر يتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى خطر يواجهها، و بالتالي تظهر المشكلة في كيفية اتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة و الفعالية حتي يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح، و هو ما يلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية اتخاذ القرار السليم و الصائب والرشد الذي يسمح للمؤسسة بالارتقاء نحو مستقبل أفضل، حيث يتوقف النجاح الذي تحققه أي مؤسسة إلى حد بعيد على قدرة و كفاءة قيادتها و على تحديد أهداف واضحة و اختيار أنسب الوسائل لتحقيقها .

و بما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلاً، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها كل قائد في وضع القرار بالمؤسسة.

فمعرفة طبيعة كل نمط قيادي في اتخاذ القرار بالمؤسسة و التعرف على النمط الأكثر فعالية في وضع القرار الذي تلتزم به كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة، حيث أن نمط القيادة، الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة و فعالية القرار بالمؤسسة و على تقبل و التزام العاملين بتنفيذه و عليه فنجاح القرار بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديرها .

(1) حسني على مشرفي : نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة عمان ، 1997، ص 19.

و لا شك أن فعالية أنماط القيادة في اتخاذ القرار تتحكم فيها عوامل متعددة ومتداخلة قد تعيقها عن الصدور بصورة واضحة و دقيقة أو تؤدي إلى التأخر في اتخاذ القرارات، أو تكون ذات تأثير ضعيف و هذا التعارضها مع مصالح المرؤوسين، و تعد عوامل مقاومة القرار و ذات انعكاسات على تحقيق هدف القرار و بإعتبار أن مؤسسة بلدية جامعة قد انتهجت نهج التغيير كأحد أهم القرارات الإستراتيجية التي عرفت خلال مسيرتها فمن الأهمية بمكان التعرف على مدى مقاومة العاملين لتنفيذ هذا القرار كمؤشر يمكن أن نستعين به للحكم على مدى فعالية أنماط القيادة في اتخاذ القرار بإعتبار أن مقاومة القرار ترتبط بأهم مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار، و هي مرحلة التنفيذ.

و انطلاق من ذلك طرحنا التساؤل الرئيسي التالي :

هل لأنماط القيادة الإدارية دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ؟ .

فرضيات الدراسة :

- للنمط القيادي الديمقراطي دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة .
- للنمط القيادي التسلسلي دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- للنمط القيادي التسببي دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة .

ثانيا - أسباب اختبار الموضوع :

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع نظرا لأن القيادة الإدارية أصبحت تشكل عنصر أساسيا ومهما في عملية اتخاذ القرارات.
- المؤسسات اليوم تعيش أزمة تخلف في غياب النماذج القيادية القادرة على أن تقود وتطور وتؤثر على اتخاذ قرارات عقلانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .
- فقدان استشعار لمسؤولية القيادة و التنافس على المناصب و أصبحنا نسير بمقولة الرجل الغير المناسب في المكان المناسب له شخصيا عوضاً العمل بمقولة الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تسابق القيادات الإدارية على الفوز بالمناصب العليا من أجل قضاء مصالحهم الخاصة.
- اهتمام الدراسات السابقة بالقيادات من جوانب وعدم تركيزها على جوانب أخرى متداخلة في اتخاذ القرار.

ثالثاً - أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا إلى :

- لفت انتباه المسؤولين بمتبع وانتهاج نمط قيادي يجعلهم قادرين على الفوز بلقب القائد الفعال .

- وضع موضوع القيادة الإدارية واتخاذ القرارات في مسارهما الأصلي الذي هو تشبع القائد بالحنكة والموهبة التي تجعله قادر على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة .

- جعل أي مؤسسة تنمو وتتطور بإتباع الخطوات والمناهج العلمية من طرف قادتها وجعلهم فخر للبلاد و للدولة.

رابعاً- تحديد المفاهيم :

تكتسي عملية تحديد المفاهيم في العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية كبيرة وهي خطوة مهمة يجب على الباحثين في هذه التخصصات عدم تجاوزها، نظراً لما تحمله من دلالات ومضامين فكرية و إيديولوجية مختلفة كما أنها قد تحمل معان مختلفة بين الأفراد والمجتمعات ولهذا وجب التوقف عند هذه المحطة كتحديد دقيق لهذه المفاهيم والتي هي عبارة عن الكلمات المفتاحية، التي يتم تداولها بكثرة في هذا البحث وذلك انطلاقاً من تلك المتضمنة في العنوان الرئيسي وسوف يتم تحديدها بدءاً بإبراز أهم التعاريف حولها من أجل الوصول إلى التعريف الإجرائي لها.

1- تعريف القيادة :

أ- لغة : تعنى صفة القائد أو مكان الذي يكون فيه (1) و القيادة جاءت من كلمة من قياد أي قود حبل يقاد به أما قود هي مهنة القائد المكان الذي يكون فيه القائد (2)
وجاء تعريفها في كتاب العين : بأن قود القود نقيض السوق يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، أما القياد الحبل الذي تقود به دابة أو شيئاً ويقال أنه لسلس القيادة والقيادة مصدر القائد (3)

(1) المنجد العربي ، ط5 ، دار المشرف ، بيروت ، لبنان ، 1987 ص 322.

(2) ابن منظور الإفريقي المصري : لسان العرب ط6 بيروت دار صادر ، 1994 ، ص 371 .

(3) الخليل بن أحمد الفراهيدي : كتاب العين . ترتيب و تحقيق عبد الحميد الهنداوي. المجلد الثالث ص، ت، الجزء الثالث ط1. دار الكتب العلمية، بيروت ، لبنان 2003 ، ص 441.

ب- اصطلاحاً : هي مفهوم مركب يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤكل كل منها في الأخرى و تتأثر بها.

عرفها **جبيرالد جرينبرج و روبرت بارون** > على أنها عبارة عن إجراءات يؤثر فيها ،القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف محددة (4) ويقصد من خلال التعريف أن القيادة مجموعة الإجراءات يؤثر بمقتضاها المسؤول على مجموعة العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة والمحددة مسبقاً.

التعريف الإجرائي للقيادة :

هي تلك الإجراءات التي يؤثر فيها القائد بمؤسسة بلدية جامعة على تابعيه باستعمال أساليب ديمقراطية لتحقيق أهداف المؤسسة .

2- تعريف القيادة الإدارية :

عرفها **ليكرت** : بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم أو إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق أهداف الموضوع (1)

- القيادة الإدارية القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين (2)

- القيادة الإدارية هي قدرة القائد على توفر المعلومات المناسب بما يمكنهم من تحقيق

النتائج المطلوبة منهم لتوضيح مجالات العمل و تقنياته و تزويدهم المستمر بكل ما

يغنيهم على أداء واجباتهم بالشكل الأفضل وهي نمط من العلاقات الإنسانية التي يتفاعل

أطرافها في تشكيلها فالقائد يؤثر في تابعيه كما يتصور أن يؤثر التابعون في قادتهم (3)

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية :

هي الطريقة التي يستخدمها المسؤول لتأثير في المرؤوسين و استمالتهم قصد تحقيق أهداف المنظمة بمؤسسة بلدية جامعة .

3- مفهوم النمط القيادي : هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير على سلوك

العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي. (4)

(1) حسن راوية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2004، ص19.

(2) خضير كاظم وآخرون : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصره ، دار ثراء ، الأردن ، 2009 ، ص237.

(3) على السلمي: إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ، 2004 ، ص 709.

(4) حسن محمود حسن ناصر: أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير كلية التجارة ، قسم الإداري والأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين 1431/2010، ص7.

تعريف الإجرائي للنمط القيادي :

هو النشاط الذي يمارسه المسؤول المباشر داخل المؤسسة بلدية جامعة من أجل التأثير على أداء المرؤوسين بإستخدام أسلوب معين في المعاملة قصد تحقيق الأهداف المرغوبة .

4- تعريف الدور.

مجموعات الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم من خلال موقعه ويتحدد الدور من خلال السلطة والمسؤولية والمساء له (1).

الدور لدى كونزل لينور: بأنه مجموعة من الاستجابات الشرطية المترابطة داخليا عن شخص ما في موقف اجتماعي والتي تعبر عن أسلوب مثير من إثارة مجموعة متماثلة الاستجابات الشرطية المتناسكة في نفس الموقف، ويرى لينورد أن الجانب الهام في الشخصية في تنظيم أدوار الشخص التي يؤديها في الجماعة وكل شخصية لها دور أساليب و ادوار ثانوية تابعة (2).

- الدور يتكون متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما قد يكون الفاعل على بمتطلبات دور قد لا يكون على علم (3).

كما يعرف أيضا على أنه أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى و تبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركز محدد في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد (4).

التعريف الإجرائي للدور: هو كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص القائد بمؤسسة بلدية جامعة من أجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المؤسسة .

(1) قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل : ديوان المطبوعات الجامعية ص 65.
(2) فرج محمد سعيد : البناء الاجتماعي والشخصية دار المعرفة الجامعية بدون طبعة ، القاهرة 1448، ص 304.
(3) محمد عاطف غيث وآخرون : قاموس علم الاجتماع : دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1995، ص392.
(4) نبيل صادق: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة المصرية القاهرة ، 1983، ص367.

5-تعريف القرار :

أ- لغة :

- في قاموس محيط المحيط : القرار ما قرار فيه قال تعالى في سورة غافر الآية (63) (الله الذي جعل لكم الأرض قرارا) و نجد في سورة ص الآية (59) قال الله عز وجل ، (فبئس القرار) في سورة المؤمنون الآية(51) قال سبحانه وتعالى(وأتيناها إلى ربوة ذات قرار ومعين) . إن هذه الآيات و أمثالها وردت فيها كلمة القرار ومعناه أقره في المكان ، تبتة واسكنه القرار المطمئن من الأرض الثابت ويطلق على قرار التثبيت بالرأي به كما يعني القرار الفصل أو الحكم في مسألة أو قضية أو خلاف. (1)

- في معجم الحديث للتحليل السياسي : القرار هو عمل اختيار يتخذه فرد أو منظمة أو مؤسسة يضع حد للتشاور بإختيار هدف ما أو وسيلة تحقيق هدف ما من مجموعة بدائل مرئية وتحيط بمختلف القيود البدائل المرئية من البيئة ومن داخل هيكل اتخاذ القرارات نفسه، وقد تكون القواعد والإجراءات التي تحكم عملية اتخاذ القرار أيضا عوامل مهمة مؤثرة في اختيار قرارها وفي الحياة السياسية تتخذ القرارات في أشكال كثيرة على مستويات مختلفة السياسات والأصوات المترشحين لتولي المناصب والاقترحات الجوهرية الإجرائية أو تنفيذ القرارات التنفيذية والقرارات التنظيمية. (2)

ب- اصطلاحا :

مفهوم القرار في القانون الإداري : نجد في القانون الإداري يهتم أساساً ببحث مشروعية القرار الإداري و مدى احترامه القواعد القانونية و يعرف القانون بأنه عبارة عن وسيلة قانونية بتزويدها المسير أو المنظم للتعبير عن إدارته إزاء مشكلة معينة.(3)

(1) قاموس محيط المحيط ، ص 738 .

(2) معجم الحديث للتحليل السياسي ، ص 119.

(3) إبراهيم حمادة بسيوني : دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي سلسلة أطروحات الدكتوراه (21)

كما عرفه فؤاد مهنا: بأنه عمل قانوني يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث آثار قانونية بإنشاء قانون جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم.⁽¹⁾

ويعرف كذلك بأنه إفصاح إدارة لإدارة ، فلا تكاد توجد مباحث القانون الإداري أو يثيره فكرة القرار الملزمة بما لها من سلطة عامة والذي يصدر في الشكل الذي يتطلبه القانون.⁽²⁾

- يعرف القرار أيضا بأنه العمل القانوني الصادر من جانب واحد ، أي الإدارة وحدها ويتسم بطابع السلطة العامة ، ويحدث إثارة قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني عام.⁽³⁾

ويعرف اتخاذ القرار بأنه اختيار لبديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة.⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار:

اتخاذ القرار يقصد به الفصل بين عدة اختيارات متاحة و التفضيل احداها بناءا على معلومات دقيقة أي أن عملية اتخاذ القرار تتطوي على بديلين أو أكثر و على وجود هدف، إلا انه إذ لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك قرار ليتخذ و على هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل لبديل أو أكثر.

* **منفذ القرار :** هو ذلك العامل الذي يتلقى الأوامر و التعليمات من مشرفيه في الأعمال التي يلتزم بتنفيذها.

* **متخذ القرار:** هو الشخص أو المشرف المسؤول الذي يختار القرار المناسب .

* **المؤسسة :** هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديون و آخرون بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.⁽⁵⁾

(1) عمدا عوايدي : نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة و القانون الإداري، المؤسسة الجزائرية، ص 28 نقلا عن فؤاد القانون الإداري العربي. منشأة المعارف الاسكندرية، ط2 ، 1967 ، مجلد 2 ، ص 1009.

(2) ناديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية ، مطبعة تربى سوريا 1989 ، ص14

(3) إبراهيم عبد العزيز شيجا ا: إدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة لطباعة و النشر، ص 218.

(4) رحيم حسن : أساسيات نظرية القرارات و الرياضيات المالية ، مكتبة أفراد الجزائر، ط1 ، 2011 ، ص 13.

(5) ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 1998، ص 11.

يعرفها بارسونز : المؤسسة كنسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة⁽¹⁾
التعريف الإجرائي للمؤسسة :

هي وحدة تضم عناصر مادية و بشرية في إطار منظم بغية تحقيق أهداف محددة و تتمثل في مؤسسة بلدية جامعة .

(1) أ.د بلقا سم سلاطينية ، ا،د اسماعيل قيره : التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر ، القاهرة ، 2008، ص 8.

خامساً- الدراسات السابقة :

تمهيد :

إن الدراسات السابقة هي خطوة ضرورية يقوم بها الباحث قبل الشروع من أي بحث لأن معرفة الباحث ما توصل إليه الآخرون تمكنه من تحديد الزاوية التي سينطلق منها في تناول الموضوع، و هذا بهدف الاستفادة منها من حيث التصميم الهيكلي المتوصل إليه على مستوى أساليب الانجاز و كذا الاطلاع على النتائج المتوصل إليها من الدراسة .

أولاً- الدراسات الأجنبية :

1- دراسة لبيت وهوايت :

* تجارب الأجواء الاجتماعية و أنماط القيادة و الإشراف :

قام لبيت و هوايت Lippit & hwhite : بعدة تجارب أطلقا عليها تجارب الأجواء الاجتماعية تحت اشرف كورت ليفين في الولايات المتحدة الأمريكية و قد تم تكوين أنديه خاصة بالأطفال ذوي العشر سنوات، و قد تم تطبيق ثلاثة أنماط من القيادة على مراحل متباعدة .

1- القيادة الديمقراطية.

2- القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية .

3- القيادة الترسيبية أو الفوضوية.

تم تقسيم الأطفال إلى مجموعتين فوضعت الأولى تحت قيادة ديكتاتورية و الثانية تحت قيادة ديمقراطية و قد طلب من قائد المجموعة الأولى أن يتصرف على النحو الآتي :

1-أن يقوم برسم و وضع سياسات العمل.

2-إعطاء خطوات و أساليب العمل للأطفال دون استشارتهم.

3-عدم الإعلام الأطفال بالخطوات التالية في العمل .

4-توزيع المهام و المسؤوليات يتم دون إحضار الأطفال.

5-لا يقوم بتكوين علاقة إنسانية لصدقه.

أما قائد المجموعة الثانية فقد طلب منه أن يقوم بالعمل الآتي :

1-الجماعة هي التي تقرر ساسة العمل.

2-طريقة العمل تنافسي بين القائد و أعضاء المجموعة.

3- يقوم القائد بإقتراح طريقتين أو ثلاث من الناحية الفنية و يترك مجال الاختيار للمجموعة أن تختار الأنسب .

4- مهمة توزيع المهام و المسؤوليات تقوم بها الجماعة.

5- أعضاء الجماعة لهم حرية الاختيار للزملاء الذين يرغبون العمل معهم .

6- يقيم قائد المجموعة علاقة إنسانية مع الأطفال .

7- يقوم القائد بنقد أو مدح الأطفال مع إعطاء الأسباب.

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- يفضل الأطفال اختيار القائد الديمقراطي على القائد الديكتاتوري.

2- أغلب أعضاء المجموعة الأولى بها حاولوا السيطرة على بقية زملائهم أما معظم أعضاء المجموعة الثانية اتصفوا بالتعاون و التعايش و قبول الآخر .

3- أفراد المجموعة الأولى حاولوا الحصول على معاملة خاصة من قبل القائد أما أعضاء المجموعة الثانية لم يفعلوا ذلك.

4- الاقتراحات البناءة كانت قليلة في المجموعة الأولى عنها في المجموعة الثانية .

5- معظم أعضاء المجموعة الأولى قاموا بتقديم انتقادات كثيرة لزملائهم هذا ما قل في المجموعة الثانية.

6- أغلب أعضاء المجموعة الثانية يناقشون رأي قائدهم، أما في المجموعة الأولى فالأغلبية كانوا يقبلون برأيه دون مناقشة .

7- يمكن القول أن النمط القيادي الديمقراطي ينتج عنه علاقات أكثر تماسكا وانسجاما بين أعضاء المجموعة، و تكون فيها مناقشة الأفكار و تقبل الآراء، عكس الأسلوب الأتوقراطي الذي يخلق جماعات غير متعاونة و غير متناسقة .

لقد ركزت هذه الدراسة على أهمية نمط القيادة و دوره في عملية التنظيمية و تأثيره على الأفراد من حيث الرضا الوظيفي و الروح المعنوية للإنتاج و لقد توصلت إلى نتائج مهمة نبهت إلى بعض الجوانب التي بدورها مهدت الطريق إلى البحث و إقامة دراسات لاحقة تهتم بالقيادة و الإشراف.⁽¹⁾

(1) بونخلة فريد : تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي مذكرة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، عناية 2006، ص 17 .

ثانياً - الدراسات العربية :

1- دراسة صبري فائق عبد الجواد (2005) بعنوان تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة .
فرضيات الدراسة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الفلسطينية و تتبثق عن هذه الفرضية عدة فرضيات:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات المعدات لنظم المعلومات الإدارية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات الاتصالات و قواعد البيانات المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية .
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات و استخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية في جامعات غزة .
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات الإدارية و وجود المعلومات (الدقة ، الملائمة ، التوقيت، الكفاية) .
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدام صانعي القرار و تتبثق عن هذه الفرضيات الفروض التالية:
- 1- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين دقة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدم صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في جامعة غزة .
- 2- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين ملائمة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدم صانعي القرار لهذه في صنع القرارات الإدارية في جامعات غزة.
- 3- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المناسب للمعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدم صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في جامعات غزة.

4- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الكمية الكافية للمعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدام صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في جامعات غزة .

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من 204 فرداً موزعين على أربع جامعات في قطاع غزة و قد تم اختبار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية حين مثلت العينة نسبة 35 % من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي و البالغ 577 فرداً .

نتائج الدراسة : قد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج إلا أننا نسلط الضوء على النتائج التي تمس موضوع الدراسة الحالية:

- هناك علاقة قوية جداً بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات و جودة و استخدام المعلومات في عملية صنع القرارات .

- وجود تقنيات حديثة بشكل عام من مكونات نظم المعلومات في هذه الجامعات جعلت مستخدمي هذه النظم يعتمدون عليها اعتماداً كبيراً في صنع القرارات.

- هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات (الدقة ، الملائمة التوقيت المناسب، الكمية) و استخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات .

2- دراسة صالح بن ناصر شغورد القحطاني (2007) رسالة ماجستير بعنوان الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل و أثرها على اتخاذ القرارات الإدارية ، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة و تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط الاجتماعية و اتخاذ القرارات الإدارية، و على أبرز الضغوط الاجتماعية و أثرها المتوقعة التي تواجه ضباط الجوازات عند اتخاذ القرارات الإدارية و تمحورت الدراسة حول التساؤلات التالية :

- ما أبرز الضغوط الاجتماعية التي تواجه ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة عند اتخاذ القرارات الإدارية ؟

- ما الآثار المتوقعة للضغوطات الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة ؟

- ما العوامل التي تؤدي إلى حد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة ؟

- أما المنهج الذي استخدمه الباحث في دراسته هو المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعية لأنه أنسب إلى معرفة واقع جوانب الدراسة و كانت العينة المستخدمة تضم جميع ضباط الجوازات من العاملين في إدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة و عددهم 319 ضابط و تم الاعتماد على أداة الاستبانة و توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:
- 1- هناك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية .
 - 2- توجيه ضباط الجوازات بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية و القبلية عن العمل .
 - 3- أهمية العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى حد من الآثار و السلبية للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية.⁽¹⁾

(1) بونخلة فريد : مرجع سابق ،ص 17 .

ثالثا - الدراسات الجزائرية:

1 - دراسة بونخلة فريد (2007) بعنوان تأشير القائد على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع - فرمال بمدينة عنابة رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية بجامعة منتوري بقسنطينة .

فرضيات الدراسة :

- يؤدي إنتاج النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.
 - كلما كان الاتصال ايجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية .
 - تؤثر عملية تفويض السلطة ايجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي .
- #### عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من 20 قائدا و 90 مرؤوساً أي يبلغ عددهم 110 فرداً. و تم توزيع 110 استمارة و تم استخدام أسلوب المسح الشامل.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدة نتائج متمثلة في ما يلي :

- إن معظم الدراسات الحديثة في القيادة أشارت إلى أن النمط اللامركزية أو الديمقراطي يعتبر أكثر مناسبة و فعالية في إدارة المنظمات عكس النمط القيادي المركزي .
- رغم ما يعترض الاتصالات الفعالة من عوائق تنظيمية و نفسية فإن القائد هو القادر على تجاوزها و ذلك بإقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيه كما إن الاتصال يوفر لقادة كم هائل ما المعلومات لتعطي لهم صورة واضحة عن المشكلات و على هذا الأساس يقوم بإتخاذ قرارات أكثر عقلانية لإيجاد الحلول المناسبة.

أن تفويض السلطة أحيانا للمرؤوسين يعتبر ايجابيا و بالتالي نلاحظ أن سلطة اتخاذ القرار ألامركزية بشكل نسبي، فالقادة يسمحون لمرؤوسهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وهذا بدوره يخلق جو من الثقة المتبادلة⁽¹⁾

2- دراسة واعر وسيلة و موسى عبد الناصر: كانت الدراسة حول أنماط القيادة و فعالية صنع القرار بالمؤسسة دارسة حالة وحدة البريد الولائية ببسكرة بحيث كانت إشكالية الدراسة

(1) بونخلة فريد، مرجع سابق ، ص 37.

ما هي أفضل أنماط القيادة و فعالية في صنع القرار بالمؤسسة و للإجابة عن إشكالية الرئيسية فأما الأستاذة واعر وسيلة و الدكتور موسى عبد الناصر بصياغة الفرضيات التالية

- يوجد في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة .

- يقاوم العاملين بوحدة البريد الولائية قرار التغيير .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الديمقراطي المتساهل الأوتوقراطي في صنع القرار بين مقاومة العاملين لهذا القرار .

و قد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المناسب لطبيعة الموضوع إضافة إلى استخدام دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط الباحث العلمي على الواقع الميداني .

عينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من عمال وحدة البريد الولائية ببسكرة التابعة لمؤسسة بريد الجزائر و الموزعين على مقر وحدة البريد الولائية و مكاتب البريد عبر الولاية و الذين يتوفر فيهم شرط البحث و هو الأقدمية بمعنى أن يكون كل عامل قد أمضى على الأقل خمس سنوات أقدمية بالمؤسسة أي أنه شهد فترة اتخاذ القرار التغيير الذي انتهجته المؤسسة سنة 2003 و ذلك قصد ضبط موقفه اتجاه هذا القرار و معرفة مدى مقاومته له و بناء عليه يصبح عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين يتوفر فيهم شروط البحث 410 عاملا من أصل 429 عاملة .

و لقد اختبرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية و التي بلغ حجمها 69 فرداً أي نسبة 20 % و الذي استجاب منهم 65 فرداً .

أداة الدراسة : إعتدما على الاستبيان تم إعداده لقياس متغيرات الدراسة .

نتائج الدراسة :

- أثبتت صحة الفرضية القائلة يوجد في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة .
- أثبتت صحة الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الديمقراطية، المتساهل، الأوتوقراطي في صنع القرارات بين مقاومة العاملين لهذا القرار .
- أثبتت صحة الفرضية القائلة يقاوم العاملين بوحدة البريد الولائية ببسكرة قرار التغيير .

أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :

من خلال العرض السابق للدراسات الأجنبية العربية و الجزائرية التي أجريت في موضوع القيادة الإدارية و دورها في عملية اتخاذ القرار حيث خصصت دراستنا حول الأنماط القيادية و دورها في اتخاذ القرار بحيث كانت :

الدراسات الأجنبية تحت عنوان تجارب الأجواء الإجتماعية و أنماط القيادة و الإشراف ، بحيث تما تطبيق ثلاثة أنماط من القيادة على مراحل متباينة على مجموعة من الأطفال وتوصلت إلى النتيجة التالية :

أنه يمكن القول أن النمط القيادي الديمقراطي ينتج عنه علاقات أكثر تماسكا و إنسجاما بين أعضاء المجموعة و تكون فيها مناقشة الأفكار و تقبل الآراء.

و هي تمثل نفس النتيجة التي توصلت إليها دراستنا بأن النمط الديمقراطي هو أنجع أسلوب في تحقيق النجاح

الدراسات الجزائرية : نجد الدراسة بوخلة فريد (2007) كان التشابه في الفرضية القائلة أن - يؤدي اتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، فهي مشابهة لفرضية الدراسة قائلة بأن النمط القيادي الديمقراطي له دور في عملية اتخاذ القرار. بحيث توصلت الدراسة إلى نفس النتيجة دراستنا و هي :

أن معظم الدراسات الحديثة في القيادة أشارت إلى أن النمط للامركزي أو الديمقراطي يعتبر أكثر مناسبة و فعالية في إدارة المنظمات عكس النمط القيادي المركزي.

وتشابهات الدراسة الجزائرية (دراسة واعر وسيلة وموسى عبد الناصر) في الفرضية التالية : يوجد في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة.

كل الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي و تحليل و تفسير الظاهرة و طبقت نفس أداة الإستبانة.

أوجه الاختلاف :

اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في :

طريق اختيار العينة فالدراسة العربية (صبري فائق عبد الجواد 2005 اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث مثلت العينة بنسبة 35 % .

أما دراسة (صالح بن ناصر شغروود القحطاني 2007 اختيرت عينة المسح الشامل واختلفت من حيث النتائج.

أما الدراسة الجزائرية بونخلة فريد (2007) اختيرت عينة المسح الشامل و دراسة واعر وسيلة و موسى عبد الناصر اختيرت عينة العشوائية الطبقية .
أما بخصوص دراستنا الحالية التي بعنوان الأنماط القيادية و دورها في عملية اتخاذ القرار فقد طبقت العينة العرضية (الصدفة) و مثلت بنسبة 40% .

الفصل الثاني : ماهية القيادة الإدارية

تمهيد :

أولاً: ماهية القائد.

ثانياً : الفرق بين القادة و المديرين و بقية المفاهيم.

ثالثاً : تعريف القيادة الإدارية .

رابعاً : عناصر القيادة .

خامساً : العوامل التي تؤثر في العملية القيادية .

سادساً : نظريات القيادة الإدارية .

سابعاً : اتجاهات حديثة في القيادة .

ثامناً : أنماط القيادة الإدارية .

تاسعاً : فعالية نمط القيادة .

عاشراً : العوامل المؤثر في نمط القيادة .

احدى عشر : مصفوفة لمكونات الشخصية القيادية .

ثاني عشر : أهمية القيادة في الإدارة .

خلاصة

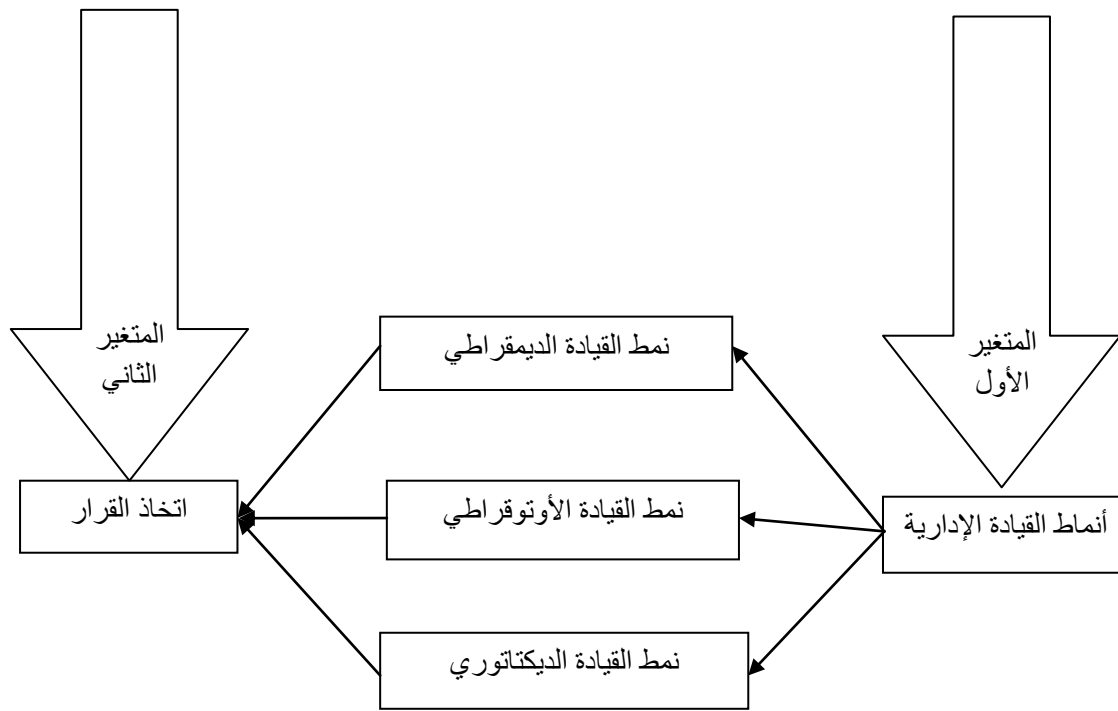
تمهيد :

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة ،حيث تقوم الإدارة على اتصال و القيادة و اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و التحفيز .

ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائد إداريا كلما كان العمل أفضل و النتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية، فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية و تخلق بينهم التعاون و العمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة. لذلك يقال كن قائداً وليس مديراً الآن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي سلطة الرسمية، و يكون مفروضاً على جماعة بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام و الطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة و جاذبية للأفراد ، و بالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال و ليس كل مدير قائد، ولكن كل قائد مدير.

و تعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، و هذا راجع إلى دور القيادة و أثرها على حركية الجماعة و نشاط المنظمة. وكذا في خلق تفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة و ضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز و النجاح.



مخطط الدراسة

أولاً- تعريف القائد:

هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخرون، يقبلون هذا التوجيه.(1)

- يعتبر أهم عنصر في القيادة و القائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، و يتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في القيادة الجماعة بمدى تأثير عليها و تغير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.(2)

- القائد هو العنصر إلهام الذي لا غنى عنه في سلسلة القيادة ، أن العنصر البشري هو جزء هام بل أنه العنصر الأول، بين عناصر الإنتاج الأخرى التي تلعب دوراً بارزاً و هاما في تحقيق الأهداف و الغايات المنشودة.(3)

1- القائد الإداري:

هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين و يملك سلطة إدارية.(4)

2- صفات القائد الإداري:

قام كلا من داني كوكس (dany cox) وجون هوفر (John hover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي :

أ- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:

بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة أحداها في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل ، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

ب- النشاط العالي:

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.

(1) ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي للنشر و التوزيع الأردن، 2004، ص 18.

(2) ضرار العتيبي و آخرون: العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع،

عمان، 2007، ص 164.

(3) هايل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة و الإدارة، دارو مكتبة الكندي للنشر و التوزيع ط1، 2014، ص 26.

(4) مصطفى أبوزيد و فهمي ،حسين عثمان: الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003، ص 105.

ج- الانجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات غير أن هناك فرقاً ما بين أعداد الأولويات و انجازها.

د- امتلاك الشجاعة:

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على حافة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك و المسؤولية الكاملة في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر على أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

ج- العمل بدافع الإبداع:

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية الإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر للانتظار بين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

و- العمل الجاد بتفان و التزام:

فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.

ن- تحديد الأهداف:

فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم و التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتحاد القرارات الصعبة.

ل- استمرار الحماس:

إن اغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى منقذة على الدوام ، فنمو القائد و تطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً و إذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات.

ي- امتلاك الحنكة:

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم الموافق الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب.

ف- مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط، و عندما يكون جو العمل سليماً و صحياً و خالياً من التافهات ، يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق و المهام.(1)

3-الفرق بين القادة و المديرين:

يستخدم مصطلح القائد و المدير في عالم الإدارة بمعنى واحد، لكن في الأصل أن اللفظين يختلفان لذا لابد من التمييز بينهما ، فالوظيفة الأساسية للمدير هي و ضع الرؤية الإستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك فيما تعمل الإدارة على التعامل مع ظروف المعقدة ، فإن القيادة تتعامل مع التغيير و بالتحديد فإن المديرين يضعون الخطط و يقيمون نتائجها، بينما يقوم القادة بتنمية الاتجاهات عن رؤيتهم الاستراتيجية للمستقبل و على ذلك فإن القادة المؤثرين هم الذين يحصلون على اعتقاد تابعيتهم بصحة رؤيتهم الإستراتيجية و أن يسيروا وفقاً لها (2) و الشكل التالي يحمل مقارنة بين مفهومي القيادة و الإدارة.(3)

القيادة	الإدارة
- تركيز على النفوذ و التأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ. - الجماعة هي مصدر السلطة. - السلطة غير رسمية. - وظيفة من وظائف المدير. - التفاعل بين الأفراد هم جوهر القيادة.	- تركيز على سلطة الرسمية و على اذعان و امتثال الأفراد لهذه السلطة. - التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة - السلطة رسمية و مقننة. - مفهوم أشمل من القيادة. - الوصف التنظيمي للعلاقات هي جوهر

(1) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطابعة، عمان ط2، 2014،ص 31، 29، 30.

(2) جيرالدجرينبرج، وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريف و مراجعة، د، رفاعي محمد رفاعي ،أ، اسماعيل على بسيوني دار المريح للنشر ، الرياض 2004، ص ، 571.

(3) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص 310.

4- تعريف القيادة:

القيادة هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين و وقت معين و ظروف معينة الاستشارة الأفراد و دوافعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة و الرضي عن نوعية القيادة الممارسة.⁽¹⁾

- يعرفها ففنر وبرشوس: بأنها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز مصالحهم الآنية.

- يعرفها إلن (ALLEN):

النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال⁽²⁾.

عرفها ريتشارد ايتال:

تفاعل خصائص القائد الشخصية و خصائص التابعين و كذلك الموافق التي يمرون بها أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة⁽³⁾.

ثانيا- الفرق بين مفهوم القيادة و بقية المفاهيم:

1- تميز القيادة عن القائد:

على الرغم من أهدزين المصطلحين في بعض الأحيان يستخدمان في التبادل إلا أنهما يشيران إلى نواحي مختلفة في الجماعة، فالقيادة تشير للعملية في حين القائد يشير للشخص الذي يشغل المركز داخل هذه العملية⁽⁴⁾.

2- تميز القيادة عن الرئاسة :

تعرف الرئاسة على أنها الصلاحية الرسمية لتوجيه و إصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الواجبات و المسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف الموضوعية و الرئيس هو الشخص الذي يختار مركز رئيسيا في منطقة رسمية و يكون مسؤولا عن شخص واحد على

(1) حسين حريم و آخرون: أساسيات الإدارة، عمان ،دار الحامد، 1998، ص266.

(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان 2007، ص28.

(3) ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر ،الرياض، 1993، ص226، 227.

(4) أبو النيل محمد السعيد: علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية 1985، ص125.

عدة أشخاص، و يملك سلطات رسمية اتجاههم ومن هنا نلاحظ عدة فروق و اختلافات بين القيادة و الرئاسة وهي متمثلة فيما يلي:

- الرئاسة تقوم نتيجة نظام رسمي وليس نتيجة الاعتراف تلقائي من أعضاء بقدر الرئيس في تحقيق الجماعة فالرئاسة تستمد السلطة من القوة خارجة من نطاق الجماعة نفسها.

- الرئاسة هي السلطة الرسمية للتوجيه و إصدار الأوامر للتابعين لانجاز الأعمال التنفيذية أما القائد هو ذلك الشخص الذي يقود جماعته من خلال قدرته على التأثير و استخدام براعته و ذكائه و دهائه و شخصيته.

3- تميز القيادة عن الزعامة:

تعرف الزعامة اجرائيا بأنها مجموعة الخصال الزعامية في خصية القائد و التي تمكنه من التأثير البالغ على تابعة على تحقيق أهدافهم بواسطتهم، عن رضى و طيب خاطر من جانبهم و عن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة و يتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة و أن كل ما يميزها عنها يمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على نائبيه اعتماداً على تأثيره الشخصي و قدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر لذلك⁽¹⁾.

(1) شوقي طريق و آخرون : القيادة و السلوك القيادي في علم النفس الاجتماعي، مطابع زمزم 1993، ص 155 .

ثالثاً - تعريف القيادة الإدارية:

أثار تعريف القيادة الإدارية خلافاً واسعاً في الفكر الإداري إلى درجة أن يمكن التميز في هذا الشأن بين أربع اتجاهات.

(1) تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها و على الرغم من صحة هذا الاتجاه إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده.

(2) تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة:

المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية، وهذا صحيح إلا أن الانتصار على عنصر الاستمالة فقط أمر فيه نظر فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.

(3) تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي:

تعرف القيادة الإدارية بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية و على الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفية القيادة إلا أنه يهمل تماماً وسيلة القيادة.

(4) تعرف القيادة الإدارية على أساس مختلط:

من خلال الجمع بين المعايير السابقة، فالقيادة الإدارية ينبغي تحقيق أهداف إدارية معينة ووسيلتها في ذلك إما التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية، أو إقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمالة ولا غنى للقيادة عن استعمال كلتا الوسيلتين في التأثير على أن تبدأ أولاً الاستمالة فإن لم تجد نفع فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية.⁽¹⁾

رابعاً - عناصر القيادة:

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائداً بمفرده فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون و هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار الظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة و عليه يمكن القول أن القول أن عملية

(1) - ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر و التوزيع، الاردن، 2004، ص 18.

القيادة تتضمن عناصر أساسية ، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمر قد يكتنفه اللبس و الغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة ولإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها.

(1) القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة و القائد من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس و تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في القيادة القائد هو يقود، بمدى تأثيره عليها و تتغير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

(2) الجماعة: لا يمكن أن قيادة دون أن يكون هناك من يقادون وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري ، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

(3) الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة و التي توجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.

(4) ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف معاير ، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.⁽²⁾

(5) التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.⁽³⁾

خامساً العوامل التي تؤثر في العملية القيادية:

أ-المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف ، و بعبارة أخرى يقصد بمهارة القائد الفنية، قدرته على استخدام معرفته المتخصصة و براعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، و الوسائل الفنية الضرورية لانجاز العمل ، و هذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة و الخبرة و التدريب.

(1) طاهر كلالده: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران عمان 1997، ص21.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل لنشر، الأردن، 2005، ص274.

(3) نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة لنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص155.

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية :

1) أنها مهارة أكثر تحديداً من المهارات الأخرى بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة، فالمهارة الفنية للمهندس، و الجراح، والكيميائي، و المحاسب، تبدو واضحة لدى كل منهم أثناء أدائه لعمله.

2) أنها تتميز بالمعرفة الفنية التالية، و المقدرة على التحليل في مجال التخصص و تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات و الوسائل الفنية اللازمة لانجاز العمل.

3) أنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات ، لكونها أصبحت مطلوبة في الإدارة الحديثة، وفي ظل عصر التخصص ، حيث أصبحت الوظائف التخصصية بحاجة إلى شغلها بقيادة تتوفر لديهم المعرفة و الخبرة التالية كي يتمكنوا من فهم عملهم و إتقانه.

4- أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى فقد قانده برامج التدريب سواء قبل العمل أو أثناءه، في تنمية المهارات الفنية للمتخصصين في مختلف المجالات ومن أهم السمات و القدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد، القدرة على تحمل المسؤولية ، و الفهم العميق و الشامل للأمور، و الحزم ، و الإيمان بالهدف.

1) القدرة على تحمل المسؤولية:

وهي نعنى كما يقول برنارد ، شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه ، و ما يرى نفسه ملتزماً أدبيا بتحقيقه، أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزماً أدبيا بعدم القيام به.

ومن أهم السمات التي ترتبط بقدرة القائد على تحمل المسؤولية ثقته في نفسه، وفي قدرته على انجاز ما يقرره ، و رغبة في أداء واجبات وظيفته وتحمل أعبائها و تحمل القرارات التي يتخذها ، و الأعمال التنفيذية التي يقوم بها دون محاولة التهرب منها أو إلغاء مسؤولية انجازها على الآخرين وتوفر مستوى معين من الطموح بدفعة لتحمل المسؤولية.

وتظهر سمة الثقة في النفس لدى القائد من خلال بعض المؤشرات أهمها:

-سعيه وراء أفكار جديدة ، و القدرة على التنفيذ، و تقبل النقد من الرؤساء و المرؤوسين، و الإصرار و عدم الإحباط، و الالتزام بالعموميات و عدم الانغماس في التفاصيل و القدرة على اتخاذ الإجراءات التي قد تكون غير محببة و لكنها ضرورية، و القدرة على بيع أفكاره للآخرين و مقاومة الضغوط من أعلى ومن أسفل ، و الاعتماد على النفس.

(2) الفهم العميق و الشامل للأمور:

و المقصود بهذه السمة أن يكون القائد ملماً بالمعارف الإنسانية لان دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله و أن يكون غنياً بثقافته و غالباً ما يوصف القائد الذي يتمتع بهذه السمة بأنه شخص عام في مقابل الشخص المتخصص و يعبر " ديموك " عن هذه السمة بقوله: أنه لكي يكون الشخص إدارياً في أعلى المستوى القيادي في التنظيم ، فإنه في حاجة إلى نزعه متعودة على التعميم، و رغبة في الاستفادة بالأفكار الجديدة و قدر من حب المغامرة الذي يعني الشجاعة لمواجهة المواقف الصعبة.

إلا أن الإحاطة الشاملة لا تعني أن يكون القائد خبيراً أو متخصصاً في كل العلوم كالإدارة والتنظيم و الإحصاء و العلوم السياسية و القانون و لكن أن يعرف شيئاً من هذه العلوم وفوائدها ذلك لأنه من الصعب توفر الإحاطة الشاملة في شخص واحد، و حتى إذا توافرت في عدد من الأفراد فإن عددهم سيكون قليلاً جداً و تعتبر الخبرة السابقة ضرورية للقائد لأن النجاح السابق يؤدي إلى الثقة في النفس، كما أنه يؤدي إلى السمعة الحسنة التي تعتبر ضرورية لكسب ثقة الآخرين والثقة في النفس و ثقة الآخرين تعتبر من مستلزمات النجاح في القيادة ، إلا أنه يجب ألا يفهم من ذلك أن كل أنواع الخبرة مهمة ، كما يجب ألا يفهم أن طول مدة الخبرة دليل أكيد على توافرها، فقد تكون خبرة شخص لمدة خمس عشرة سنة عبارة عن خبرة سنة واحدة مكررة خمس عشرة مرة، كما أن زيادة الخبرة في موضوع ما قد تكون ضرراً كمدير التسويق الذي يقضي عمره في التسويق بينما ترقبته لمنصب أعلى يتطلب خبرات متنوعة.

(3) الحزم:

وهي تعني أن يكون القائد حازماً و أوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم من ناحية و مراعاة شعور مرؤوسيه من ناحية أخرى ، ويتطلب هذه السمة توفر القدرة لدى القدرة لدى القائد في التقرير و التنفيذ ، كما يتطلب القدرة على الحكم الصائب على الأمور ومن الدلائل التي تشير إلى توفر السمة لدى القائد ، قدرته على تميز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة و الاختيار بين البدائل المتاحة لحلها ، حتى إذا ما انتهى إلى قرار كان مستعداً للدفاع عنه وتحمل نتيجة، وقدرته على الحكم السليم في المواقف الإدارية.

ب-المهارات الإنسانية:

تعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم و معرفته لأرائهم و ميولهم و اتجاهاتهم و إذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد و من هنا يظهر أن اكتساب القائد للمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارة الفنية و سبب ذلك أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيداً و تغييراً و تنوعاً من المجالات الفنية و أن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

ومن السمات التي تربط بالمهارة الإنسانية للقائد الاستقامة و تكامل الشخصية وهذه السمة تعني توافر الانسجام و الاتزان في السلوك القائد، سواء في شؤونه العامة أو الخاصة كما يعني أن يكون القائد رقيقاً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه و أخلاقه فالشخصية المتكاملة للقائد تتطلب توافر سمات الاستقامة، و الأمانة و الإخلاص و الخلق الطيب.

والاستقامة لا تعني احترام الأنظمة فقط، ولكنها تعني أيضاً سلامة النهج و الهدف، و التطلع إلى المثل العليا، و هكذا يكون القائد قدوة حسنة لمرؤوسيه ، و هو ما ينعكس أثره على المرؤوسين لما للقدوة من قوة تفرض نفسها و هو ما أسمته ماري فوليت قوة القدوة. فمثل إذا كان مطلوباً من المرؤوسين أن يشتغلوا وقتاً إضافياً ، فلا بد أن يكون قائدهم راغباً في أن يفعل هو ذلك أيضاً.

كما و أن الأمانة و الإخلاص و الخلق الطيب ، تساعد القائد على خلق الثقة بقيادته لدى مرؤوسيه، والاطمئنان إلى أن مصالحهم مصونة لديه و قد دلت نتائج إحدى الدراسات التي قام بها " ليكرت " على أن من السمات التي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بنجاح القائد، الأمانة و إبداء الرغبة لموظفيه في بذل المساعدة المطلوبة والاهتمام بنجاح المنظمة و الإحساس بالالتزام الأخلاقي نحو أداء واجبه ومن الدلائل التي تدل على توافر المهارة الإنسانية لدى القائد قدرته على التعامل مع الأفراد و ما تطلبه ذلك من قدرة على بناء علاقات طيبة مع الجميع سواء كانوا من أعدائه أو أصدقائه و إدراكه الواعي لميول و اتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم و تقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة و إفساح المجال لهم لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من أعمال ، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في

العمل، و تلبية طلباتهم و إشباع حاجاتهم إلا أن وجود كل هذه الدلائل لا يعني كما يقول "كانتر" أن التثبيت من وجود هذه المهارة لدى القائد من الأمور السهلة ذلك لأنها تمثل جزءا من سلوكه اليومي ، بما يتضمنه من تصرفات و اتصالات في تعامله مع مرؤوسيه وزملائه وإذا كان التركيز على أهمية المهارات الإنسانية و ضرورة توافرها لدى القائد قد حظي باهتمام علما الإدارة في الماضي و خاصة في ظل حركة العلاقات الإنسانية ، فإن ضرورة هذه المهارات لدى القادة تبدو أكثر أهمية في ظل الإدارة الحديثة ، فقد أثبتت التطبيقات العلمية أن المهارة الإنسانية تعتبر من المهارات الضرورية و الهامة لنجاح القادة في قيادة التنظيمات الحديثة و تحقيق أهدافها ، فقد أوضح تقرير لجمعية الإدارة الأمريكية نتيجة دراسة أجرتها و شملت مائتي قائد لتنظيمات إدارية أميركية كبيرة ، أن أغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت آراؤهم على أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر، هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه ، و سلوكه الجيد في التعامل معهم.

ج- المهارات الذهنية:

تعني المهارة الذهنية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده و فهمه لترابط بين أجزائه و نشاطاته، و أثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور و فهم علاقات الموظف بالتنظيم ، و علاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره بما في ذلك القوى.

د - المهارات الذاتية:

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات و القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الجسمية، والقدرات العقلية و المبادأة و الابتكار و ضبط النفسي.

1- السمات الجسمية:

تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية كالقامة و الهيئة، والاستعدادات الفيزيولوجية بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية و النفسية. وتتمثل السمات الجسمية في القوة البدنية و العصبية و القدرة على التحمل ، والنشاط والحيوية فنجاح القائد في أداء دوره يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية و عصبية عالية، وعلى مدى حيويته و نشاطه و صلابته و قدرته على تحمل و كلها قدرات تمكنه من أن يشيع الحيوية و النشاط في مرؤوسيه للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة بالقوة البدنية

والعصبية، غالباً ما ترتبط بالصحة الجيدة و ضرورة توافرها لدى القائد تتطلبه صعوبة الدور الذي يقوم به، فالقادة عمل شاف يتطلب جهداً مركزاً و متوصلاً، كما يتطلب ساعات عمل أكثر مما يتطلبه العمل العادي بالإضافة إلى المواقف العارضة و الأزمات التي تواجه القائد، و التي تواجه القائد، و التي ينبغي أن يستعد لمواجهتها.

ومن أهم العوامل التي تؤثر في القوة البدنية و العصبية للقائد ، المرض و الإجهاد المستمر، و العمل الروتيني الذي يبعث على الملل ولذلك فإن من الأمور المفيدة توفر ما يحتاجه القادة من العطلات و الإجازات و كذلك تنظيم العمل بالشكل الذي يمكنهم من الاحتفاظ نشاطاتهم و القوة البدنية و العصبية لا تختلط بسمة الحيوية و قوة التحمل ، إذا لا يوجد تلازم بين السمة الأولى و السمتين الآخرين، فقد يوجد قادة يتمتعون بصحة جيدة و طاقة بدنية و عصبية غير عادي ، و لا يتمتعون مع ذلك إلا بحيوية و قوة تحمل قليلة أو متوسطة.

و مما ينبغي الإشارة إليه ، أن مشكلة القادة في الغالب ليست توافر الطاقة البدنية و العصبية لديهم أو بناؤها بل المشكلة في معرفة كيفية استخدام هذه الطاقة بحكمة و روية، فالكثير من القادة يبدون طاقاتهم نتيجة لسوء استخدام طاقاتهم الجسمية، وفي تصورنا ، أن قادة الأجهزة الإدارية في الوقت الحاضر هم أحوج ما يكون للطاقة البدنية و العصبية العالية، لأنهم مضطرون لبذل جهود ضخمة لمتابعة التطورات التكنولوجية و السياسية والاجتماعية التي تشهدها الإدارة الحديثة ، و التي ينعكس أثرها على الدور القيادي الذي يؤدونه ، و هذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات التي تمت حديثاً، والتي شملت سمات أحد عشر مديراً يمثلون أكبر إحدى عشر شركة أميركية و أكثرها ربحاً، أن أهم السمات المشتركة بينهم هي : تمتعهم باحتياطي من الطاقة الجسمية أعلى مما هو معتاد لدى معظم الناس، وأن هذه السمة تفسر سمة ثانية لاحظها الباحثون المشرفون على الدراسة عند أغلب المديرين الناجحين لشركات أخرى يعرفونها ، وهي أن اندفاعهم نحو العمل و إلتزامهم بإنجازه، كان يبدو من خلال الجهد المضي الذي يبذلونه، و الذي كان يأخذ الكثير من وقتهم و طاقتهم.

(2) - القدرات العقلية:

المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية و العادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، و هي قدرات تختلف باختلاف البيئات

والمجتمعات و يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة ، فقد أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة ، أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة ، فقد أكدت نتائج الدراسات التي قامت بها جامعة أوهايو الأمريكية تحت إشراف الباحث "ستوجديل" أن سمة الذكاء تشكل السمة الثانية من السمات الوثيقة الصلة بنجاح القائد كما لاحظ الباحث المشرف على هذه الدراسة أن القائد الإداري يكون في الغالب أكثر ذكاءاً من مرؤوسيه.

وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما: القدرة على التصور و التمتع بروح المرح والدعاية فالقدرة على التصور تمكن من تتوافر لديه من التعرف على المشكلات و مواجهتها وهي تساعد القائد على الفهم العميق و الشامل لكل التفاصيل ، و سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للأمور التي تعرض له و التقدير الشخص السليم و يرتبط بالقدرة على التصور المرونة الذهنية ، يليها مدى تقبل القائد للأفكار الجديدة و دمجها ضمن مفاهيمه السابقة.

(3) - المبادأة و الابتكار:

تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء و سبقاً للغير و تعتبر هذه السمة من السمات الهامة للقائد لأنها كما يقول "فايول" تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة. للعمل وتمكنه بالتالي من شحذ عزيمتهم على أداء العمل و القائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائداً متسلطاً يضجر من النقد و النقاش سريع الامتعاض غير مخلص في أفكاره التي يجهر بها، و يستسلم لإغراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه ، كما أن سمة المبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد، و توافرها يعني القدرة أيضاً على التنفيذ.

و القدرة الابتكارية، تساعد القائد على ابتكار و خلق الأفكار الجديدة التي تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة وهي تتميز عن القدرة على التقييم و التحليل التي تعتبر مرحلة لاحقة لمرحلة الابتكار ويمكن تنمية القدرات الابتكارية لدى القادة من خلال تنشيط مستوى الذكاء و القدرات الذاتية عن طريق ما يسمى بعمليات التطوير العقلي أو الانطلاق الفكري التي تقوم على إتاحة الفرصة للمديرين لاقتراح أفكار جديدة في مواقف معينة ثم تقييم هذه الأفكار أو عن طريق تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد المديرين على الخلق و الابتكار و التجديد و التطوير من خلال إشراكهم في جلسات نقاش أو حوار فكري بهدف

التوصل إلى أفكار محددة و دقيقة من خلال عرض المشكلة و تحليل إبعادها باستخدام فروع المعرفة المختلفة.

وهناك بعض العناصر إلى لا بد أن تقوم عليها قدرة القائد على ابتكار و ابتداع الوسائل الكفيلة بمواجهة المشاكل الإدارية و اتخاذ القرارات لحلها أهمها تعريف المشكلة و النظر إليها في ضوء واقعي و مجابهتها و التصدي لها والإحساس بأبعادها و حجمها و أسبابها وأثارها ، وغزارة الأفكار التي تتطلب تفكير القائد في أكبر عدد من الأفكار و المرونة التي تقتضي النظر للأشياء في ضوء جديد ومن زوايا متعدد و الخروج عن الأنماط التقليدية التي تحتل الخطأ و الصواب و الجدة و الأصالة تعني أن يكون في الفكرة نوع من التجديد أما أجزائها أو طريقة تطبيقها.

(4) - ضبط النفس:

تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية و قابلية الانفعال، و منعها من تعويق القدرات الجسمية و النفسية و القائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين و هذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى تصرف في هدوء، لأن الهدوء معد مثله مثل الانفعال كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء وان يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر، كما أن هذه السمة تساعد القائد على حسن استخدام سائر القدرات السابقة.

وترتبط هذه السمة بسمة أخرى هي : الاتزان العاطفي أو الانفعالي التي تعني التمتع بالنضج الانفعالي، ومن المؤشرات التي تدل توفر هذه السمة لدى القائد القدرة على مواجهة حشد من الناس ، والثبات في مواجهة القوى المتصارعة و عدم تشككه في المبادئ التي يؤمن بها، و عدم الخضوع للضغوط.

ونبدو أهمية هذه السمة في أنها تمكن القائد من أن يستجيب برزانة للمثيرات المختلفة وتساعد على تقبل النقد من الرؤساء و المرؤوسين و دون انفعال أو غضب وتجعله مبالاً للتفاهم ، وتجنبه بالتالي اتحاد قرارات سطحية ميسرة ، وهكذا فإن القائد الناجح لا يضع الجهد الذي بذله لسنوات ببعض ألفاظ لا روية فيها يتفوه بها في لحظة إجهاد أو تعب و لا يسمح للإخفاق البسيط في بعض الأعمال في أن يؤدي إلى فقدان اتزانه العاطفي أو شجاعته ولا يسمح للهوى أو التكبر الأعمى بأن يؤثر في قرار يجمع اتخاذ ، ولا يسمح

للتهييب أو الاستحياء بالسيطرة عليه أو أن يحول بينه القيام بأعمال يعلم يغيباً أن باستطاعة انجازه.

إلا أنه بالمقابل ليس معنى توفر سمة ضبط النفس لدى القائد أن يتجرد من مشاعره و عواطفه ، ولكن معناه أن يتحكم فيها، فجهده يجب أن لا ينصب على التخلص من العواطف بل على التحكم فيها و توجيهها.¹

(5)-المهارات التنظيمية:

وهي قدرة القائد على النظر للمنظمة بأنها نظام متكامل يفهم أهدافها و أنظمتها و خططها و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات و تنظيم العمل و توزيع المهام و تنسيق الجهود بما يتلاءم و أهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المرؤوسين و احتياجاتهم.²

وتتدرج ضمن هذا النوع مهارات فرعية من أهمها:

(1)- مهارة اتخاذ القرار: أي القدرة على اتخاذ القرار من أهم ما يميزه عن مرؤوسين و هذه القرارات قد تكون خاصة بوضع السياسات و الاستراتيجيات أو قرارات تنظيمية الخاصة مثلاً بالتحفيز التوظيف و التدريب.³

(2)- مهارة حل المشاكل: أي أن تكون لدى القائد القدرة على تحديد المشاكل و البحث عن حلول مناسبة و كذا التقدير الصحيح لاحتمال نجاحها و عدم التسرع في اتخاذ القرار مع اشتراك المرؤوسين في حل المشاكل.⁴

(3)- مهارة تفويض السلطة: والذي تؤدي بتنمية المهارات القيادية للمرؤوسين من خلال أداء بعض الأدوار القيادية و القائد يحسن استخدام التعويض كوسيلة لتحفيز المرؤوسين على التعلم للوصول إلى مستويات أعلى و إثارة الحماس و التنافس بينهم لتحمل المسؤولية و إعدادهم لممارسة السلطة.⁵

1 - نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص 319 ص 328

2 - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ص 339

3 - إبراهيم محمد محمد: المدير و الاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين الشمس ، مصر ، 1997، ص 227.

4 - على السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر ، الطبعة ، مصر ، 2001، ص 107.

5 - علاء محمد سيد فنديل: القيادة الادارية و ادارة الابتكار ، دار الفكر للنشر، ط1، الأردن ، 2010، ص 81.

- (4) - **مهارة إدارة الوقت:** و هي الاستخدام الرشيد للساعات المتاحة لدى القائد تحقيق أفضل الانجازات التي تقوده نحو الأهداف و ذلك بالتعامل بالشكل الصحيح مع الوقت.¹
- (5) - **مهارة التفاوض:** إذا لابد على القائد الإداري أن يكون مفاوضاً ناجحاً سواءاً مع الأطراف داخل المؤسسة أو خارجها و يتوقف نجاح تفاوضه على أسلوب توظيفه لمهاراته أي أن تكون لديه القدرة على الحوار و المناقشة مع الآخرين لكسب مساومة قائمة على تحقيق رضا لكل الأطراف.
- (6) - **مهارة إدارة الأزمات:** الأزمة موقف صعب قد تواجهه المؤسسات و هي تتسم بالخطورة كما أنها تهدد استمرارية مكانه و سمعه المؤسسات، وكل هذا يحتم على القائد التمتع بمهارة إدارة الأزمات تجنباً للخسائر البشرية و المادية التي قد تقع فيها المؤسسات إما يتجنبها أو التقليل من أثرها بعد وقوعها.
- (7) - **مهارة إدارة ضغوط العمل:** يعاني العديد من العاملين بمختلف المؤسسات الشعور بالضغط والإرهاق و القلق و غير ذلك و كل هذا له تأثير سلبي على أدائهم و دور القائد هنا هو التعرف على طبيعة هذه الضغوط، بمسبباتها و النتائج المترتبة عليها و كيفية التخلص منها ومن جانب آخر نجد أن القادة الأكثر الأشخاص تعرضاً للضغوط نتيجة لكبر مسؤولياتهم و تعدد علاقاتهم و تنوعها مع مرؤوسين و الرؤساء و الزملاء ، فهم يسعون إلى تحقيق الرضا للجميع.
- (8) - **مهارة إدارة الاجتماعات:** الاجتماع هو لقاء هادف بين شخصين أو أكثر تربطهم علاقة مشتركة وهدف واحد، و هو الوصول إلى قرار حول موضوع معين و القدرة على إدارة الاجتماع يتم اكتسابها عن طريق التدريب.
- (9) - **مهارة إدارة التغير:** أي تفسير سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف المرؤوسين من جهة أخرى، فقد تكون تغير مثلاً في طريقة العمل أو تغير في اختصاصات بعض الإدارات أو في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، و هذا التغير إما يقبل أو يرفض من

1 - باسم الحميري: **مهارات إدارية، التفاوض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤشرات، إدارة الوقت إدارة الأزمات** دار حامد للنشر الطبعة، الأردن 2010 ص 166.

طرف المرؤوسين ، و هنا لابد على قائد أن يحقق قبول الموظفين أو تقليل من معارضتهم له.¹

يتضح مما سبق أنه لابد من توفر مهارات الشخص القائد تساعده في بناء فريق يمكن التأثير فيه ليؤدي عملاً فعالاً ومنه تحقيق الهدف المنشود و بالشكل المطلوب قد تكون إنسانية، فنية ، ذاتية ، تنظيمية تساعده على تحقيق الأهداف المطلوبة و التعامل مع مختلف الأطراف و مختلف المشاكل و الضغوط داخل المؤسسة.

سادساً نظريات القيادة الإدارية:

تعد القيادة أمر مهم منذ فترة طويلة من الزمن، و كان طبيعياً أن تصدر بصدها آراء كثيرة و أن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها و مقوماتها و قد أسفرت هذه البحوث و الدراسات نتائج مفيدة و حقائق عن القيادة و القادة.

أ) - النظرية التقليدية:

تعتبر نظرية الرجل العظيم و كذا نظرية السمات من أقدم النظريات المفسرة و المعبرة عن القيادة و أولها لذا تسمى بالنظرية التقليدية ،حيث تقدم افتراضات معينة و أفكار لتفسير القيادة.

1) - نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية تقوم على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب و قدرات غير عادية، و أن هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ و هذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها تعرضت لبعض الحالات التي تقلل من صدقها ومن عيوبها نجد.²

- أنه في بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال القادة الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف على تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات.
- في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء على قيادة نفس الجماعات.

¹ - محمد بن عبد الله العجمي: الاحتياجات التدريبية للقيادة الإدارية ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط . جامعة أم القرى السعودية. 2008 ص 162.

² - محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، الأردن ، 2008، ص31.

- في بعض الحالات عجز هؤلاء القادة على قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية هناك عدة توجهات و آراء تحدثت عن الخلفية الوراثية للرجال العظماء، فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم و شجاعتهم فالأقوى هو القائد هذا ما فرض تسميتها بنظرية الرجل العظيم، وقد تم متابعة أفكار أصحاب هذه النظرية و توجهاتهم القائمة على مسلمات تؤكد أن القائد يولد قائداً.¹

(2) - نظرية السمات:

تنطلق هذه النظرية من فكرة مؤداها أن العوامل الوراثية هي المسؤولة عن تحديد صفات القائد، فهناك من يولد ليكون قائداً و هناك من يولد ليكون تابعاً، و تفترض نظرية السمات أن القائد الكفاء يجب أن يتوافر فيه عدد من السمات الشخصية و الخصائص التي تميزه عن غيره، و لقد قامت دراسات بهذا الشأن تثبت توافر خصائص معينة لمثل هكذا قادة يمكن تلخيصها في التالي.

*سمات عقلية كالذكاء و الطموح و القدرة على التنسيق بين الأعمال و الفهم السريع وتحليل المواقف بدقة و عدم التسرع في الحكم على الأمور.

*سمات نفسية و اجتماعية كالقدرة على التعامل مع الآخرين والاستقرار العاطفي والانتماء والولاء للوطن.

*سمات ثقافية و تظهر في المستوى العلمي و الثقافي و القدرة على الاطلاع و تحليل الأحداث و المعرفة بشؤون الحياة الأخرى.

*سمات عملية و أخلاقية مثل القدرة على الانجاز و الطموح و التفوق و إثبات الذات والحاجة إلى ممارسة السلطة و الأمانة و الصدق

*سمات بدنية كالنضج و الشجاعة و حسم الأمور و الثقة بالنفس ووجهت لنظرية السمات عدة انتقادات و نجد منها.

- عدم واقعية نظرية السمات بكم أنها تؤكد على ضرورة كل سمات القيادة فيمن يشغل مناصب قيادية ، و ذلك أمر لا يمكن تطبيقه.

¹ - عمر محمود غباين: القيادة الفعالة و القائد الفعال، اثناء النشر و التوزيع، ط1، الأردن 2009 ص، 146.

- افتراضها بأن هذه السمات لا تتواجد إلا في القادة أنفسهم ، بينما الواقع يؤكد أن هذه السمات يتمكن توافرها في أشخاص عاديين ،كالذكاء، سرعة الفهم، التفوق، الطموح ، العزم، بل أثبتت التجارب أن هناك الكثير من القادة ،ولكنهم بالرغم من ذلك فهم قادة غير ناجحين.
- تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية ، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل المواقف في القيادة، و خاصة أثر الظروف الاجتماعية و السياسية و دورها في صناعة القائد.
- صعوبة الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد بل فشلت في التعرف على الصفات الموروثة إلى إذاعتها و التي تكون ضرورية لدعم شخصيته.
- أنها لم تركز على تحليل السلوك الإنساني و اكتفت بوصفة فقط.⁽¹⁾

(3)- النظرية السلوكية:

- بدأت هذه المرحلة في اتجاهات القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين ، وظهرت و تطورت مرحلة النظرية السلوكية نتيجة حدثين هامين:
- 1- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.
 - 2- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن.
- وهكذا تحول اهتمام الكتاب و الباحثين إلى جانب آخر و هو السلوك القيادي بدلاً من السمات ، استناد إلى افتراض إن السلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل ، و تفترض هذه الدراسات و النظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، و لكن ليس سماته، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يبديها في العمل و التي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته، و هذا التحول يعتبر هاماً لما ينطوي عليه من اعتقاد بأن السلوك يمكن تعليمه و تغييره، بينما السمات تعتبر نسبياً لموروثة، و هكذا سعي الباحثون إلى تحديد و تعريف أنماط السلوك أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين.

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب هوثورن هي وجود علاقة بين نمط الإشراف و الإنتاجية ، ودلت النتائج على أن نمط الإشراف المساند، المؤازر له تأثير ايجابي على أداء العاملين ، و أدى هذا الاستنتاج الذي ثبتت عدم صحته فيما بعد إلى الاعتقاد و بوجود الأسلوب الأفضل في القيادة الإشراف، و قد عززت دراسات كيرت ليون

(1) أ، يوسف بالنور: سلسلة محاضرات جامعية، القيادة و الاتصال التنظيمي، السنة الجامعية 2017، 2018.

KURT LEWIN في المراحل الأولى هذا الاعتقاد حينما اتضح أن التابعين المرؤوسين يفضلون الأسلوب الديمقراطي على أي من الأسلوبين الأوتوقراطي أو المتسيب وسنتطرق لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة:

1-دراسات ايوا IOWA:

كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى السلوك القيادي هي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة ايوا هم:

KURT LEWIN-RALPH K.WHTE/RONALD LIPPIT تحت إشراف الأخير الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية أو دينامية الجماعة.

لقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، في اندية الهواة وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على منها قائد يتبع نمطا قيادياً محدداً وفق تعليمات القائمين على التجربة أو ثم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:

1-الاستبدادي المنفرد Authoritarian.

2-الديمقراطي Democratic.

3- المتسيب المتساهل laissez-faire.

1- في النمط الاستبدادي احتفاظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات و توزيعها على الأفراد ، وعدم اشتراك الأعضاء في اتخاذ القرارات ، واعتمد الثواب و العقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة .

2- أما النمط الديمقراطي فكان عكس ذلك ، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة و تشجيع و معاونة من القائد الذي استخدم الثواب و العقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات و التفاعل بين الأفراد.

3- و أما الأسلوب الثالث المتسيب المتساهل افقد ترك القائد الأمور و اتخاذ القرارات و توزيع العمل للجماعة و لم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم ، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

ومن أهم النتائج توصلت اليها الدراسة :

1- كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسلطي الفردي أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي و ذلك نتيجة لوجود قائدين الأفراد يمارس الضغط عليهم.

2- تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة و الدافعية ، والثبات في مستوى الآراء و روح الفريق و التفاعل الاجتماعي و الرضا في العمل.

3- الجماعات التي استخدمت النمط المتسبب المتساهل أدت إلى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة.

ومن الانتقادات التي وجهت للدراسة:

1- أن النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات و تجارب أجريت على أطفال غير ناضجين ولا يمكن اعتبارهم يمثلون الأفراد الناضجين العاملين في المنظمات.

2- منهجية البحث و الدراسة لم تكن محكمة و صارمة ، فهناك متغيرات لم تخضع للتحكم و لم يعزل أثرها.

3- كما أن من الصعب توقع الحصول على نتائج مشابهة إذا ما أعيدت التجربة في مجتمع و ثقافة غير الثقافية الأمريكية.

2- دراسات أوهايو:

بدأت مجموعة من الباحثين المتخصصين في علوم النفس و الاجتماع و الاقتصاد في جامعة أوهايو مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية ، دراسة ما يقوم به القائد من خلال استجابات المرؤوسين على السؤال : ما هي الأفعال و التصرفات و الوظائف التي يؤديها القائد ؟ و من خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف أعمال القادة.

(1) المجموعة الأولى تشير إلى تصميم و تنظيم العمل .

(2) المجموعة الثانية تقدير الناس و الاهتمام بهم.

و باختصار فإن عاملين بعدي القيادة اللذين تمخضت عنهما التحاليل هما.

1- الاهتمام بالأهداف العمل.

2- الاعتراف بحاجات الأفراد و علاقاتهم، و هذا البعدان العاملان منفصلان و متميزان عن بعضهما البعض ، والملامح الرئيسية لكل بعد هي كالآتي:

تنظيم العمل الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين و حاجاتهم
1- يدير العمل بيد من حديد.	1- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.
2- يصر على ضرورة إتباع الأفراد القواعد و طرق محددة و نمطية في العمل.	2- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.
3- يصر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بواسطة إفراده.	3- يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد.
4- يربط العاملين و العمل بشكل يؤدي إلى الازدعان	4-سهل التعامل معه ،محب للناس ومحبوب منهم.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

1-النمط المهتم بحاجات الأفراد و علاقاتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين ، ولكن تأثيره على أدائهم غير واضح ،كانت درجة الرضا واضحة بشكل خاص فيما يتعلق بمدى حرية الفرد في العمل ، ولم تثبت علاقة محددة بين الحساسية الاهتمام بحاجات الأفراد و الأداء.

2- أما النمط المهتم بالأهداف و العمل فبالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة و غير ثابتة .

3- دراسات ميشيغان Michigan.studes:

في الوقت الذي كان فيه باحثو جامعة أهايويجرون دراساتهم ، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة ميشيغان برنامجا من الأبحاث المكثفة حول القيادة وهم Likart.Katz.Kahn و قاموا بتحديد عنصرين، بعدين للقيادة و هما:

1-الاهتمام بالعمل Employé orientation

2-الاهتمام بالإنتاج العمل production job orientation

يصف البعد الأول سلوك القائد الذي يشير إلى أنه بنظر الأفراد بأن لهم أهمية ذاتية يؤكد على فردية العامل و حاجاته الشخصية ، أما الاهتمام بالإنتاج فيشير إلى السلوك الذي يؤكد على الإنتاج و النواحي الفنية في العمل ،و يعكس الافتراض بأن العامل مجرد أداة و وسيلة لتحقيق غاية.

وقد تنبه ليكرت و زملاؤه إلى ثغرات الدراسات الأخرى من حيث المنهجية العملية وسعوا إلى تطبيق المنهج العلمي الدقيق في دراساتهم و التحكم و السيطرة على المتغيرات قيد الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- يتميز المشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية في مشكلات العاملين و يسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية وفي وقت لاحق قام عدد من الباحثين في جامعة ميشيغان بتطوير نمط قيادة اعتماداً على دراسات اوهايو:

1-الإشراف عام Général Supervision.

2-إشراف مكثف Close Supervision .

وقد أشارت معظم النتائج إلى أن الإشراف المكثف قد ارتبط بدرجة رضا متدنية و أوجد مشاعر عدائية لدى الموظفين ، بينما الأقسام عالية الإنتاج كان الإشراف فيها هاماً، و هكذا فقد كشفت الدراسات أن مشرفين الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يطبقون بشكل واضح أسلوب الإشراف العام، و نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين في حين أن مشرفي الأقسام متدنية الإنتاج كانوا يطبقون أساليب و فنون مختلفة.

4-لاكرت و أنماط القيادة الأربعة:

استمرت الدراسة و التجارب المكثفة حول لأنماط القيادة في العديد من المنظمات و قد وضع لاکرت Likat نتائج هذه الدراسات في كتابه المشهور newbatternscef management الذي اشتهر لاحتوائه نظام رقم (4) في القيادة -القيادة الديمقراطية و فيما يلي مقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة.

1-النظام التسلطي المستغل Exploitative Autocratie

2-النظام الأوتوقراطي الخير Benovelent Autocratie

3-النظام المشارك Portici patine

4- النظام الديمقراطي Democratic

عنصر القيادة	نظام رقم (1)	نظام رقم (2)	نظام رقم (3)	نظام رقم (4)
1-الثقة في المرؤوسين	- لا يثق في مرؤوسيه	ثقة السيد بخادمه لا	ثقة كبيرة و لكن ليست كاملة ولا يزال	ثقة كاملة في المرؤوسين في جميع الأمور
2-شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل	-انعدام الشعور بأي حرية لمناقشة أمور العمل	يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل	يرغب في السيطرة على القرارات	-يشعر المرؤوسين بحرية كاملة -يسعى الرئيس دائماً
3-محاولة الرؤساء أشراك	نادراً ما يسعى الرؤساء للحصول على	يسعى الرئيس أحياناً للحصول على	-يشعر الفرد بحرية نوعاً ما في مناقشة	للحصول على أفكار

المرووسين	آراء و أفكار المرووسين لحل مشاكل العمل	أفكار و آراء المرووسين	العمل - يأخذ الرئيس عادة بأفكار و آراء المرووسين و يحاول الاستفادة منها بشكل بناء	المرووسين و آرائهم و يحاول دائماً استخدامها بشكل بناء
-----------	---	---------------------------	--	--

ومن أجل تعزيز و إثبات الأساليب الأكثر فاعلية، قام لايكيرت و زملاؤه بدراسات عديدة للوقوف على آراء ورؤساء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر إنتاجية و الأقل إنتاجية من خلال خبراتهم و أشارت النتائج إلى أقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين 3,4 و الأقل إنتاجية استخدمت 1,2 بعض النظر عن مجال عمل المدير أو أن كان بوظيفة تنفيذية أم استشارية

4- نظرية الشبكة الإدارية Managerial Crid:

تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع و نالت قبولاً كبيراً إلى الكاشين روبرت بليك وجان موثون و تعتمد النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة اللذين تم تطويرهما في الدراسات السابقة و هما الاهتمام بالإنتاج و الاهتمام بالإنسان و استناداً لذلك حددا خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة لأحد المديرين عالياً في أحد البعدين و منخفضاً في الاثنين أو عالياً فيما كما توضح ذلك الشبكة أما الأنماط القيادية الخمسة فهي:

1- القائد المنسحب التسيبي - (1,1) Impoverished، و هو الذي يترك الأمور دوماً تدخل فيها و لا يهتم سواء بالإنتاج أو بالإنسان ، فهو ينسحب من العملية القيادية .

2- القائد المهتم بالإنتاج Task.manoger، وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل - العمل أولاً و أخيراً، و يعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.

3- القائد الاجتماعي رئيس نادي club contry (9,1) الذي يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس و مشاعرهم و العلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماماً يذكر للإنتاج والعمل.

4- القائد الوسط (5,5) Mid road.manager الذي يوجه اهتماماً متوسطاً لكل من الإنتاج و الناس، و لكن هذا القائد يواجه حرباً وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين، و إذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر .

5- القائد المثالي (9,9) (قائد الفريق) و هو الذي يهتم بالانجاز من خلال الأفراد الملتزمين و التفاعل و الترابط بين الأفراد مما يؤدي إلى الثقة و الاحترام، وتشارك هذه

الأنماط القيادية جميعها في التأكيد على أهمية سلوك القائد فيما يتعلق بالعاملين الإنتاج والإنسان أو من ناحية أخرى تؤكد هذه النظرية على أهمية التدريب و التطور و تستخدم الشبكة على نطاق واسع لمعرفة أسلوب القيادة لدى الأفراد ثم وضع برامج التدريب المناسبة لتحسين فاعلية القيادة و الوصول إلى النوع المثالي (9،9).⁽¹⁾

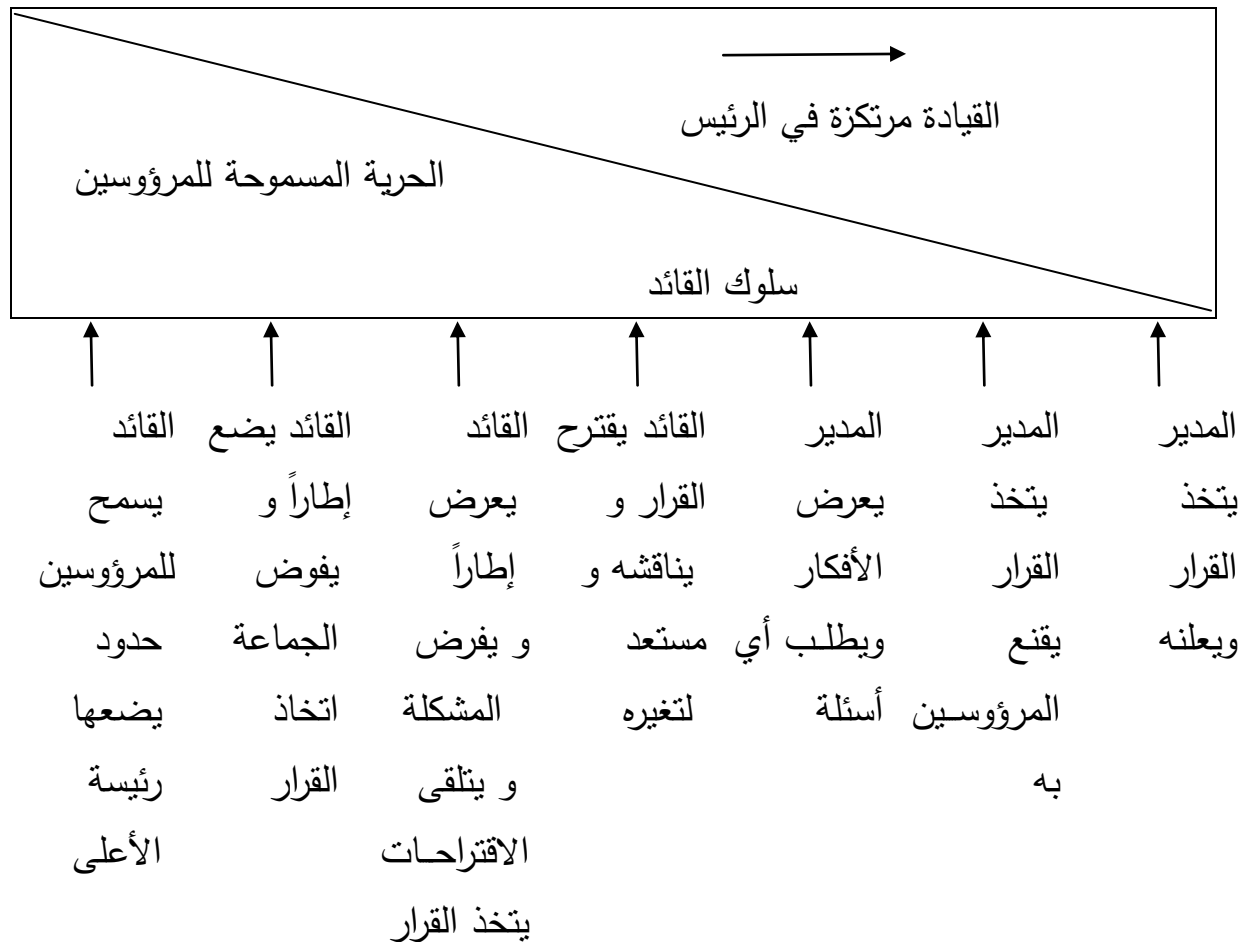
5-نظرية المشاركة Théory of participation :

اعتماداً على أنماط، و أساليب القيادة المختلفة التي تمخضت عنها الدراسات سألقة الذكر قام روبرت تاننبوم ووارين شميدت بتصنيف أنماط السلوك القيادي بالاعتماد على عاملين:

1-مدى استخدام السلطة من قبل المدير القائد.

2-مدى الحرية المسموحة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات.

ومن الواضح أن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك القيادي تتدرج على خط ممتد حسب السلطة التي يمارسها القائد و مدى الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه كما يوضحه الشكل الآتي:



(1) حسن حريم : السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الاجماع في المنظمات الأعمال ، دار الحامد للنشرو التوزيع ،

في الأسلوب الأول يعطي الرئيس لمرؤوسيه أي فرصة للمشاركة المباشرة في عملية اتخاذ القرارات القائد يقرر المشكلة و يحدد الإجراءات البديلة و يختار أحداها و يطلب من الجماعة تنفيذه ، وفي الأسلوب الثاني يحاول الرئيس إقناع المرؤوسين بقبول القرار . يقوم القائد في الأسلوب الثالث بإعطاء المرؤوسين الفرصة لتعرف حيثيات القرار ، فبدلاً من توضيح سبب قبولهم للقرار ، يدعوهم لتوجيه الأسئلة و يأخذ بعض الوقت في تفاصيل تفكيره و نواياه و في الأسلوب الرابع يعطي للمرؤوسين لأول مرة الفرصة للتأثير على القرار و لكن المدير يحتفظ بالمسؤولية عن تحديد المشكلة و تطوير حل لها مبدئياً وفي الأسلوب الخامس يقوم الرئيس يتعرف أراء المرؤوسين قبل أن يتخذ القرار ، سواء الأولى أو النهائي فهو يحترم معرفتهم و يعترف بقدرتهم على اقتراح الحلول ، وبعد تقييم الأفكار المختلفة يختار الحل الذي يعتبره مناسباً .

يقوم الرئيس في الأسلوب السادس بتفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين ، ولكنه يوضح لهم المشكلة و يحدد القيود على ما يمكنهم أن يقرروه و يختلف الأسلوب السابع عن السادس في أن الأول يمنح الأفراد سلطة عامة لاتخاذ القرارات و ليست سلطة مقصورة على مشكلة معينة .

6- النظرية الموقفية لفيدلر:

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى فريدريك فيدلر **Frederick.Fedler** في جامعة النيوبي في الولايات المتحدة الأمريكية و تعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري نفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات و خصائص القائد، و قد تبني فيدلر نمطي بعدي القيادة الذين استخدموا في دراسات ميتشغان و اوهايو و هما:

1- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين و العلاقات الإنسانية لمشارك.

2- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج و العمل لموجه.

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة

1- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس و أفراد الجماعة التي يشرف عليها مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس و ولائهم له.

2- مدى السلطة و القوة التي تمنحها إياه وظيفته.

3-درجة تصميم العمل و وضوحه و تكراره الذي يقوم به المرؤوسين و قام بإجراء الدراسات التي توضح علاقة أسلوب القيادة بمحصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة و يبين الجدول التالي المتغيرات الموقفية و النمط القيادي المفصل لكل منها.

رقم الحالة	درجة الموقف	علاقة القائد	درجة تصميم	قوة مركز	نمط القيادة الأكثر إنتاجية
1	ظروف الموقف	بالمرؤوسين	وضوح العمل	القائد	انتاجية
2	ميسر جداً	جيدة	واضح	قوي	يهتم بالعمل
3	↑	جيدة	واضح	ضعيف	(موجه)
4		جيدة	غامض	قوي	يهتم بالعمل
5		جيدة	غامض	ضعيف	(موجه) يهتم
6	↓	سيئة	واضح	ضعيف	بالعلاقات الإنسانية
7	صعب جداً	سيئة	واضح	قوي	يهتم بالعلاقات
8			غامض	قوي	مشارك
			غامض	ضعيف	لا توجد معلومات
					لم تكشف أي
					علاقة يهتم بمهام
					بالعمل موجه

يرى فيدلر أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب موجه الذي يهتم بالعمل و الإنتاج الأكثر فاعلية وكفاية و كذلك في الظروف غير المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه.

وهكذا يرى فيدلر بأنه أكتشف أن ملائمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى يسر، سهولة ظروف عمل الجماعة، و يعتقد أنه في الظروف المفضلة أو غير المفضلة للقائد لعلاقة القائد بالمرؤوسين ، وتصميم العمل ، وقوة أو مركز القائد جميعها عالية جداً أو منخفضة جداً يكون الأسلوب الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل ، ويعزي سبب ذلك إلى أن المرؤوسين يكونون على استعداد للعمل تحت إشراف قيادة القائد الموجه في حالة الظروف المفضلة وفي حالة الظروف غير المفضلة يستلزم الأمر التوجيه الدقيق وتدخل القائد، وبخلاف ذلك سينشأ الإرباك و الفوضى في العمل أما بالنسبة للظروف المتوسطة، العادية وحيث أن

هذه المتغيرات مختلطة العمل ليس واضحاً و العلاقة سيئة ، والقوة ضعيفة فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، ومنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

7- نظرية المسار-الهدف path -GOAL -leadership

نسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هواس Robert Hausse ومارتن ايفانز Marti Evans، والفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل و أهدافهم الشخصية و الروابط و المسارات بين مجموعتي الأهداف.

أن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين و دعمهم ومؤثراتهم بما يسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها و ذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف أهداف شخصية بتحقيق أداء معين أهداف المنظمة، حيث يترتب على ذلك رضا العاملين و رفع مستوى دافعتهم وزيادة إنتاجيتهم.

تسعى النظرية أساساً إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين و رضاهم و أدائهم ويتمثل دور القائد في:

- 1-توضيح أهداف الأفراد و جعلها ذات قيمة و معنى في نظر الأفراد.
- 2-ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء و إنتاجية معينة.
- 3-يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم وتحقيق هذه الأهداف بسبب لهم الرضا، وتحقيق الأهداف الشخصية ليكون عن طرق تحقيق أداء مهام معينة

وتستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية هي:

- 1-نمط القيادة الموجه Direction أو ما يشابه نمط القيادة الأوتوقراطية.
- 2-نمط القيادة المساند Supportive، القائد ودود يبدي اهتمامه الحقيقي بالناس.
- 3-نمط القيادة المشارك Participative ، يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه و يستعين بها ولكنه يتخذ القرار بنفسه.
- 4-نمط القيادي المهتم بالإنجاز Achievement oriented ، يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد و يبدي ثقته في أنهم يحققون هذه الأهداف و يقومون بعملهم على خير ما يرام.

وما يميز هذه النظرية عن غيرها أن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعلياً هذه الأنماط في مواقف مختلفة أما المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية فهي:

1- الخصائص الشخصية للمرؤوسين

2-الضغوط و المتطلبات السيئة التي تواجه المرؤوسين لخصائص تتعلق بظروف العمل وتتركز خصائص المرؤوسين في المقدرة و الانغلاق الذهني ، و الجمود و الانطواء ، أما خصائص العمل فتتضمن طبيعة أعمال المرؤوسين، و نظام السلطة الرسمية، وجماعة العمل الأولية.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها النظرية و التنبؤات التي تقدمها فهي كما يلي:

1-الأسلوب الموجه يرتبط بعلاقة ايجابية برضى العاملين و توقعاتهم حينما يؤدون أعمالاً غامضة، ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضى و التوقعات إذا كان المرؤوسون يقومون بأعمال واضحة.

2-يتوقع أن يؤدي الأسلوب المؤازر إلى زيادة رضا العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية منطقية جداً أو أعمال تعتبر غير مرضية أو تتضمن ضغوط و احباطات ، وكشفت الدراسات أن الأسلوب المؤازر سيكون له أفضل الأثر الايجابي على رضا المرؤوسين الذين يقومون بأعمال محبطة أو تسبب التوتر أو أنها غير مرضية.

3- فيما يتعلق بالأسلوب المشارك بتوقع أن يزيد رضا العاملين في الأعمال غير الروتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين، وفي الأعمال الروتينية فإن الأسلوب المشارك سيزيد من رضا الأفراد المتفتحين ذهنياً و الغير متسلطين.

4-الأسلوب الذي يؤكد على الانجاز يتوقع أن يجعل الأفراد يسعون لمقاييس أداء عالية وأن تزداد ثقتهم في قدراتهم على مواجهة التحديات، وبالنسبة للمرؤوسين الذين يعلمون بوظائف غير روتينية و غامضة يتوقع أن يؤدي الأسلوب القيادي الذي يؤكد على الانجاز إلى زيادة توقعات الأفراد بأن جهودهم ستحقق الأداء المرغوب وقد كشفت الدراسات عن صحة هذه التنبؤات.

سابعاً: اتجاهات حديثة في القيادة:

لقد برزت خلال العقدين الماضيين من القرن الماضي مداخل و اتجاهات حديثة في القيادة من أهمها:

1- القيادة التحويلية –الإجرائية Tran sformctional trumsocional

تركز النظريات القيادة التي تمت مناقشتها في هذا الفصل على القائد الإجرائي الذي يوجه مرؤوسيه و يحفزهم و يدفعهم باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة و ذلك من خلال توضيح

وتحديد أدوارهم و مسؤولياتهم و واجباتهم ، و القيادة هنا نعني أساسا الإدارة ولا يختلف دور القائد عن دور المدير .

أما القائد التحويلي فهو يلهم الأفراد ليضحوا بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ولديه تأثير هائل و جذري على مرؤوسيه، يعطي اهتماماً كبيراً لتطوير الأفراد يغير إدراك الأفراد للقضايا و يساعدهم على رؤية الأمور و المشكلات القديمة بطرق جديدة ، وهو قادر على استثارة و تسويق و إلهام الأفراد لبذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة.

ولا يوجد تعارض بين نوعي القيادة إذا تبنى القيادة التحويلية فوق قمة القيادة الإجرائية، والقيادة التحويلية تؤدي إلى مستويات عالية من الجهد و الأداء من قبل الأفراد تتجاوز كثيراً ما قد ينتج عن القيادة الإجرائية، وقد أثبتت الدراسات تفوق القيادة التحويلية على القيادة الإجرائية بصورة مذهلة، فالقائد التحويلي أكثر فاعلية ، ومن النتائج الأخرى العلاقة القوية بين القيادة التحويلية و انخفاض الدورات الوظيفي ، و إنتاجية عالية ، ورضا الموظفين عالي.

2- القيادة الكاريزمية ، الرؤيا Charismatic Visi Onary leadrship

الكاريزما الهالة نوع من الجاذبية التفاعلية التي تلهم الدعم و القبول و القيادة الكاريزمية هي نوع من التأثير الذي يستند إلى هالة/ سحر شخصية القائد و القائد الكاريزما تي هو القائد متحمس ، لديه ثقة بالنفس و تؤثر شخصية و أفعاله في الناس ليتصرفوا بطريقة معينة.

تتميز شخصية القائد الكاريزما تي بخمس خصائص و هي:

1-لديه رؤية.

2-قادر على بلورة تلك الرؤية.

3-لديه استعداد للمخاطرة من أجل تحقيق تلك الرؤية.

4-يتحسس القيود السيئة و حاجاه المرؤوسين.

5-يتصرف بطرق غير عادية.

ونفضل القيادة الكاريزمية حينما يتضمن عمل الأفراد هدفاً بينيا، أو حينما تتضمن البيئة درجة عالية من التوتر و عدم التأكد ، وهذا يفسر لماذا تبرز القيادة الكاريزماتية في السياسة، والذين وقت الحرب أو حينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها.

قيادة الرؤيا فهي القدرة على إيجاد و بلورة دافعية موثوقة و جذابة للمستقبل تعمل على تحسين الوضع الحالي و يستطيع هذه الرؤية إذا اختبرت و نفذت بصورة سليمة أن تستقطب و توظف المهارات و المواهب و الموارد لتحقيقها، و لكن يجب أن تقدم صورة واضحة تختلج مشاعر الناس و تلهم حماسهم من أجل العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

القائد من هذا النوع يجب أن يتمتع بثلاث خصائص لصفات ليكون فعالاً في ممارسة دوره هي :

- 1- القدرة على تفسير و توضيح الرؤية للآخرين.
- 2- القدرة على التعبير عن الرؤية فعلاً و ليس قولاً فقط.
- 3- القدرة على تطبيق الرؤية في مواقف قيادية مختلفة.

3- قيادة الفريق Team leadership:

حيث أن المنظمات أصبحت تستخدم فرق العمل على نطاق واسع فقد ازدادت أهمية دوراً قائد الفريق ، وتركز دور القائد الفريق حول محورين:

- 1- إدارة شؤون الفريق مع البيئة الخارجية.
 - 2- تسهيل و تسيير عملية الفريق .
- و هذان المحوران يتضمنان ثلاث أدوار قيادية محددة:
- 1- القائد يعمل حلقة وصل و ارتباط بالجهات الخارجية
 - 2- القائد يدير الصراعات.
 - 3- القائد مدرب، معلم، ناجح ، مؤازر.⁽¹⁾

(1) حسين حريم : مرجع سابق ص من 221 إلى 220.

ثامناً - أنماط القيادة الإدارية:

تم مسبقاً الإشارة إلى أن موضوع القيادة قد حظي باهتمام واسع وكذا تم التركيز على أنماطها، لما لها من دور في العملية الإدارية و هذه الأنماط القيادية قد تم استخلاصها من النظريات القيادة و التي صنفها الباحثون آخرون فيما بعد وفق معيار سلوك القائد ومعيار التنظيم.

(أ) -حسب معيار سلوك القائد: ونجد فيه ما يلي:

1-القيادة التسلطية:

يقوم القائد باستغلال السلطات الممنوحة له، ليحمل إتباعه على القيام بالأعمال و فقا لرغباته وأهواته ، ولا يهتم لأرائهم و أفكارهم ،وعادة ما يستخدم أساليب التهديد و العقاب لتحقيق ذلك ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى انتظام العمل و زيادة الإنتاج خوفا من العقاب ولكن في المدى القصير فقط، ويظل تماسك الجماعة مرهونا بوجود هذا القائد إلا أنه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا و التذمر ، و بالتالي ننخفض الروح المعنوية للمرؤوسين⁽¹⁾ هناك من يعرفها بأنها احتكار السلطة فهي بيد الرئيس و عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار و استخدام العقاب و التعامل مع المرؤوسين ، فلا توجد هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوسين⁽²⁾

أثبتت الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة أن القائد من هذا النوع يشغل نفسه بكل كبيرة وصغيرة في المؤسسة و كثيراً ما يضيف وقته عن ذلك فيتسبب في تعطيل العمل ، وإذا حدث و أن غاب عن العمل تدهور الإنتاج⁽³⁾

يمكن إبراز خصائص النمط التسلطي في :

- انعدام الثقة القائد بمرؤوسيه.
- انعدام العلاقات الإنسانية.
- الاعتماد على العقاب و التهديد.

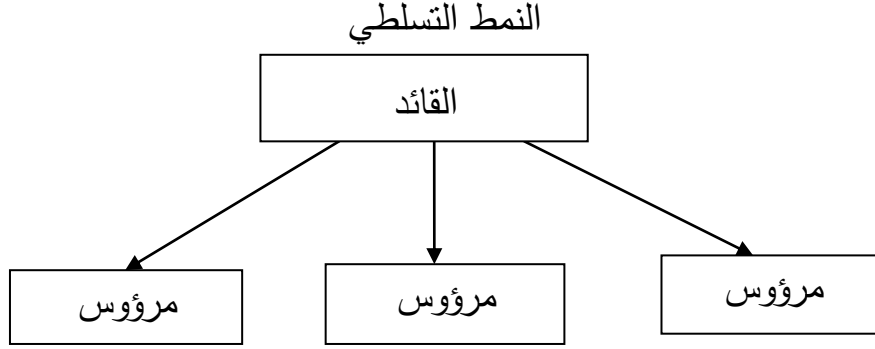
(1) أحمد مسعودان :الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس بسطيف 09،08 افريل 2007،ص 28.

(2) هايل عبد المولى طشطوش : مرجع سابق ، ص64.

(3) محمد حسين العجمي:الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، ط2،الأردن ،2008،ص 35.

- احتكار السلطة فهي بيد القائد:

هذا النوع القائد يركز على وجود طاعة تامة له وتنفيذ أوامره و التعليمات التي يصدرها وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات و في ظل هذا النمط القيادي تفقد العاملين على الإبداع ، وكذلك لا يتيح هذا المناخ مجالاً لتنمية العلاقات و تحقيق التكيف الاجتماعي بين العاملين والذين يتوقفون عن العمل بمجرد غياب ذلك القائد⁽¹⁾



(1) المصدر: محمد رفيق الطيب: مدخل لتفسير الجزء الثاني، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 191

2- القيادة الديمقراطية:

هذا النوع يعكس الأنواع الأخرى من القيادات ،حيث يهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المسؤولية عند المرؤوسين و محاولة إشراكهم في اتخاذ القرار، فالقائد الديمقراطي يشارك الفريق السلطة و يأخذ برأيهم ، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة ولائهم و التزامهم كما يشعر الفرد بقيمته في المؤسسة، و هذا الأسلوب أكثر الأساليب فعالية لابد من اعتماده من قبل قادة المؤسسات.⁽²⁾

يعد هذا الأسلوب نقيض الأسلوب الاوتوقراطي حيث يشجع حاجات القائد و المرؤوسين، ويشترك السلطة مع المرؤوسين و يأخذ برأيهم في أغلب قراراته و بالتالي يضيف إلى قوته قوة الجماعة و يمكن إظهار أهم خصائص القائد الديمقراطي .

- المرؤوسين يشاركون في اتخاذ القرارات.

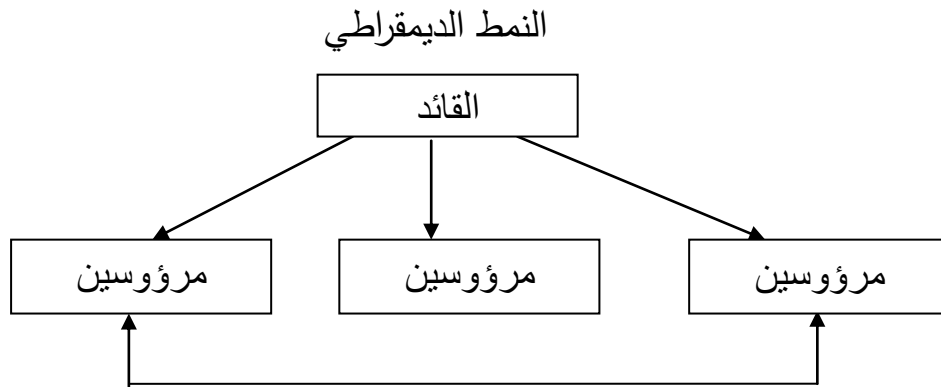
- تفويض بعض الصلاحيات بطريقة منضبطة ، مع تنمية صفة الاستقلالية بالمرؤوسين .

(1) عبوري زيد منير، سليم بطرس جلدة: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية ناشرون و موزعون، ط1 ، الأردن

2012 ، ص 72.

(2) عمر محمود غباين: القيادة الفعالة و القائد الفعال إثراء للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن 2009، ص 207.

- يتحلى القائد بالمرونة و التكيف ، و المشاركة مرؤوسيه و التفاعل معهم .
- يعتمد على الإقناع وليس على الإجبار .
- الرغبة و الإقبال على العمل و الروح المعنوية العالية.
- المحبة و الولاء للمنظمة و للقيادة.
- استخدام أسلوب التحفيز المستمر بالمكافأة و المدح و الثناء مما يزيد الانتاج و محبة العمل.
- الثقة و الاحترام المتبادل بين طرفي العملية الإدارية.
- تحقيق الأهداف بسهولة و يسر.(1)



(1) المصدر ، محمد رفيق الطيب ،نفسى المرجع السابق ص 191

3- النمط التسيبي الفوضوي:

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد في لاتخاذ قراراتهم لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوب من أفراد المجموعة ، أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة ، أو لنوع من اللامبالاة ، ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة **ليفين - ليبيت - وايت** ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة هي الأسلوب التسلطي و الأسلوب الديمقراطي، والأسلوب التسيبي و قد اختلفت انجازات هذه المجموعة و مناخاتها باختلاف أساليب القيادة فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديموقراطي ، إلا أن العدوانية و الاستياء و الإشكالية كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملين بإمرة قائد متسلط. و كان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد ديموقراطي أكثر دافعية و أصالية ،أما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت

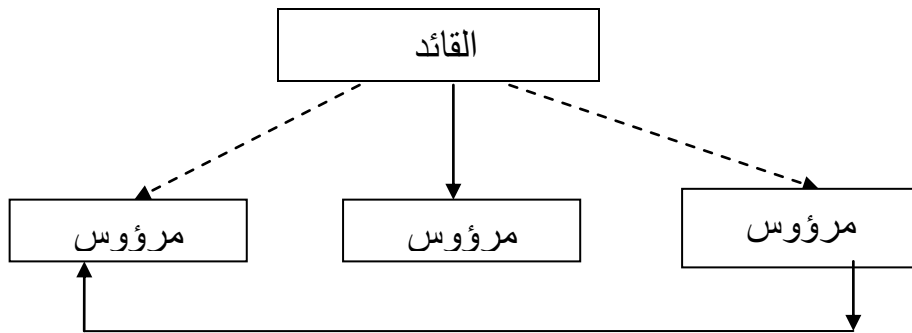
(1) هایل عبد المولى طشطوش: مرجع سابق ذكره ص 70.

أقل المجموعات في إنتاجها و دافعتها وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضافة الوقت والسخط.

يمكن إظهار أهم خصائص القائد التسيبي في :

1. اتخاذ القرارات يتم من قبل الإلتباع بعشوائية دون علم القائد - أحياناً.
2. يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية.
3. غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.
4. ضعف أداء المنظمة و العاملين.
5. تفكك الروابط الإنسانية بين القائد و المرؤوسين.
6. عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة و القمة و العكس .
7. غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.
8. يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة و الغاية.
9. الصعوبة في تحقيق الأهداف العمل يعتمد على الفردية.⁽¹⁾

النمط التساهلي



(1)المصدر: محمد رفيق الطيب،نفس المصدر السابق،ص 191

ب- حسب معيار التنظيم : نجد ضمن هذا المعيار نوعين هما:

1- قيادة رسمية :

و التي ننشأ بموجب لوائح و قوانين التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و اللوائح المعمول بها، هناك من يطلق عليها بالقيادة التقليدية ، حيث يتميز القادة التقليدية بالانضباط في تسير الأمور

(1) هایل عبد المولى طشطوش : مرجع سابق ذكره ص 71.

والمرؤوسين و يركزون على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال القرارات المتعلقة بالمهام والإمكانات و الجوانب التنظيمية.¹

وعليه نعتبر أن مثل هذه القيادة لابد من أن يلتزم فيها العاملون بحرفية القوانين و اللوائح كما أن هذا النوع لا يشجع على المشاركة و طرح الأفكار و العمل الجماعي.

2 - قيادة غير رسمية:

وهم القادة الملهمون الذين لديهم القدرة على إلهام مرؤوسيههم للقيادة بالأعمال و تحقيق انجازات غير مسبقة، وذلك بالاعتماد على الصفات الشخصية للقادة ، وذلك لنقل المرؤوسين إلى أعلى مستوى من الآراء و الانجاز و العطاء.

القائد هنا على عكس النوع الأول أي القائد الرسمي حيث بأنه يعتمد على مواهبه القيادية وقدرته على التصرف و قوة شخصية بين زملائه والإقناع يتسم القادة غير الرسميين بالخصائص التالية:

- قدرتهم على إشباع رغبات الجماعة و تحقيق أهدافها.

- التأثير على سلوك و أعمال الجماعة و الأفراد.²

تاسعاً - فعالية النمط القيادي:

اظهر تطبيق نظريات " ماكجريجور و بليك و موثون " عجزاً في تفسير ارتفاع أو انخفاض فعالية القيادات الإدارية في المواقف الإدارية المختلفة فحصل القائد الإداري على درجات مرتفعة على بعدى العمل و العلاقات لا يعد دليلاً قاطعاً على فعالية سلوكه الإداري مع مرؤوسيه ، لذلك أضاف ريدين بعد الفعالية إلى بعدى العمل و العلاقات ، وقدم مصفوفته ذات الأبعاد الثلاثة .

وضع " هيرس و بلاتشارد " نموذجاً مماثلاً للمصفوفة ثلاثية الأبعاد التي قدمها " ريدين " وأطلقا عليه اسم نموذج فعالية القائد ذو الأبعاد الثلاثة و حاولاً من خلاله الربط بين مفاهيم القيادة و المتغيرات أو العوامل الموقفية المؤثرة عليها في بيئة معينة و فسر أنماط السلوك الإداري و مدى فعاليتها أو قصورها بمدى ملائمة النمط القيادي مع الموقف المطروح و البيئة التي يعمل في إطارها ومن خلال نموذج الفعالية تظهر أنماط " ريدين " في صورة أخرى

¹ - احمد مسعودات : مرجع سابق ، ص 36.

² - خالد عبد الوهاب الزيدلين : القيادة الادارية تطوير منظمات التعليم العالي دار الأيام للنشر و التوزيع، الاردن، 2013، ص

حيث تظهر الأنماط الأكثر فعالية و الأقل فعالية كما يراها المرؤوسين الذين يتأثرون بالفعل بسمات كل نمط و يستعطون بالتالي تحديد ملامحه واتجاهاته في المهام التي يقومون بها.

الأنماط الأساسية	أنماط أكثر فعالية	أنماط أقل فعالية
1)اهتمام مرتفع بالعمل -اهتمام محدود بالعلاقات(ع+ن-)	التوجيه يحدد أساليب موحدة و مقننة لأداء العمل بهدف زيادة قدرات المرؤوسين وتنمية مهارات و رفع مستوى أدائه .	يفرض على المرؤوسين أداء العمل بالأسلوب الذي يحدده هو بجانب اهتمامه الأساسي بتحقيق النتائج الفورية قصيرة الأجل.
2)اهتمام مرتفع بالعمل -اهتمام مرتفع بالعلاقات(ع+ن+)	الإقناع يعمل على تنمية قدرات المرؤوسين و إشباع حاجاتهم ويهتم بتحديد الأهداف و تنظيم العمل دون إهمال للجانب الاجتماعي و تدعيم علاقاته بالمرؤوسين	نفرط اهتمامه بتنظيم فتديد أساليب العمل و إجراءاته على حساب علاقاته الاجتماعية و السلوكية مع المرؤوسين و التي غالبا ما يفشل في تدعيمها و توثيقها
3)اهتمام محدود بالعمل -اهتمام مرتفع بالعلاقات (ع-ن+)	المشاركة يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويركز على تدعيم سلوكهم و تشجيعهم و تيسير أدائهم لأعمالهم	نتيجة لتركيزه الشديد على تحقيق الانسجام بين المرؤوسين قد يتردد في اتخاذ أي قرار يؤثر على علاقاته بهم
4) اهتمام محدود بالعمل -اهتمام مرتفع بالعلاقات (ع-ن-)	التفويض ينعكس هذا النم في تفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويثق في قدرتهم على الانجاز دون الحاجة للتشجيع التدعيم المستمر	لا يستطيع أن يتنبأ بحاجات المرؤوسين و نادر ما تدخل لإشباع هذه الحاجات في الوقت المناسب ⁽¹⁾

(1) محمود عبد الفتاح رضوان: القيادة و مهارات تحفيز المرؤوسين، دار الكتب المصرية ،القاهرة، ط1، 2012،ص،63 إلى،61.

عاشرا- العوامل المؤثرة في نمط القيادة:

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي:

- 1- خصائص القائد.
- 2- خصائص المرؤوسين.
- 3- خصائص النسق التنظيمي.
- 4- خصائص المهمة.
- 5- البيئة المحيطة.

أ- خصائص القائد: وتتضمن العناصر التالية:

- 1- السمات الشخصية: الجاذبية الشخصية ، الحزم ، الحيوية ، استيعاب الآخرين.
- 2- القيم و المعتقدات.
- 3- الأفكار و الخبرات.
- 4- طموحات القائد.
- 5- دافعية الإنجاز.

ب- خصائص المرؤوسين: وتتضمن العناصر التالية :

- 1- المستوى العلمي.
- 2- طبيعة القادة السابقين.
- 3- قيمهم و معتقداتهم.
- 4 - استعدادهم لتحمل المسؤولية.
- 5- سلوكهم مع القائد.

ج) خصائص التنسيق التنظيمي: وتتضمن العناصر التالية:

- 1- الثقافة التنظيمية.
- 2- حجم المنظمة و جماعة العمل.
- 3- هدف المنظمة.
- 4- الهيكل التنظيمي .
- 5- الاتصالات الإدارية.

د) خصائص المهمة:

- 1- المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار و إبداع

2- المهمة مؤقتة أم دائمة.

3- تتطلب أداء جماعي أم فردي .

4- مدى وضوح المهمة.(1)

حادي عشر - مصفوفة لمكونات الشخصية القيادية

تتكون الشخصية القيادية من أربعة أعمدة رئيسية هي:

1- **محددات الشخصية الإنسانية:** إلى أي مدى يتوفر لدى القائد إدراك سليم و وعي بقدراته و بذاته و بالآخرين من حوله وكذلك بالبيئة المحيطة به، وتتراوح حالات الشخصية الإنسانية من حاله الوعي إلى حالة اللاوعي فكلما زادت درجات وعي القائد كلما زادت إمكانية تأثيره في الآخرين و زاد كذلك إدراكه حتى يشمل ما يدور بداخله و خارجه.

2- **مصادر القوة القيادية :** إلى أي مدى يتوازن القائد عند نقاط قوته فلا تتحرف به بما يحوله إلى ضحية ما لديه من قوة ، فيتحول إلى ديكتاتور أو محب لذاته أو نرجسي و لا يحجم في الوقت نفسه عن استخدامها زهدا منه في السلطة فيتحول إلى قيادة متساهلة تتسم بالطيبة و لكنها قابلة للانقلاب و التمرد عليها من التابعين و الطامعين، وان القيادة الواعية هي تلك القادرة على أحداث التوازن المستمر مع مصادر قوتها أي كان نوعها اردع، مكافأة خبرة ، علاقات أموال، أسرة و نسب، ومنصب.

3- **الأدوار التي يلعبها القائد:** نتحدث هنا عن الأدوار Roles وليس المهام Tasks فالقائد له ادوار عديدة أهمها أن يصبح بمثابة بوصلة التوجيه للمستقبل من خلال تفكيره ولا يصبح مجرد مؤرخا لمواقف البطولة الماضية أو حافظا لسجلات انجازاته الفردية ، و للقائد ادوار عديدة أخرى أقل من دور المفكر الاستراتيجي و إن كانت مكملة له و هذه الأدوار هي المدرب عامل التغير ، المقدم و المتحدث طليق اللسان، و المبدع قولاً و فعلاً.

4- **أثر القيادة على التابعين:** القيادة تأشير والقيادة القادرة هي صاحبة الأثر و التأثير في التابعين وتوجيههم وبتفاوت هذا الأثر حسب مصادر قوة القائد و الدور الذي يلعبه و كذلك شخصيته الإنسانية التي يتميز بها و يتراوح الأثر من رغبة التابعين في التشبه به إلى رغبتهم في أن يصبحوا من مربية و حمله لواءه في حياته و بعد رحيله أيضا و يتبقى من الأثرة مهما كان عميقاً ما يتركه القائد من مثل و نموذج يحتذى فالقائد يموت مهما بلغ من العمر و لكن تبقى أعماله و كلماته و أيضا ما أضافه إلى هذا العالم من قيم و معاني تلك

(1) بلال خلق السكارنة: مرجع سابق ص، ص 32، 33.

هي المحددات الأربعة للشخصية القيادية التي من خلالها وحسب درجة توفرها و المزيج المتجانس منها تنمو الشخصية القيادية و التي يمكن إجمالها في خمسة أنماط رئيسة هي:

1- صناع المستقبل.

2- قادة مراحل التحول.

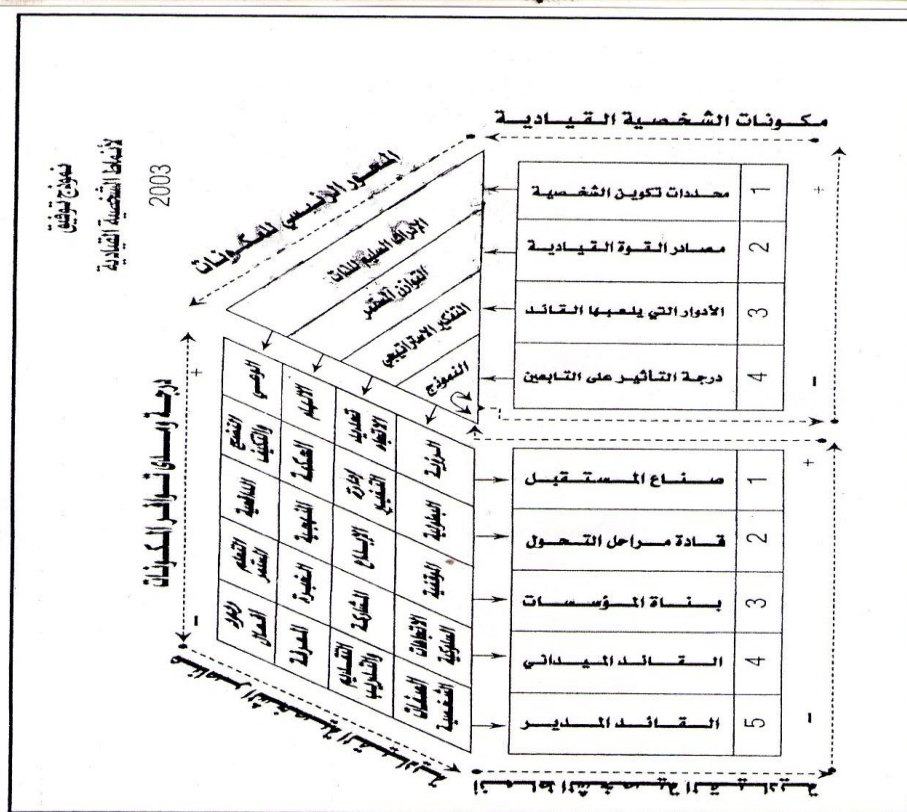
3- بناء المؤسسات.

4- القائد الميداني.

5- القائد المدير.

وتبت المصفوفة تأثير العناصر و المحددات الأربعة السابق ذكرها على تكوين شخصية القائد بنماذجه الخمسة كما توضح كذلك ملامح كل منها ، فعلى سبيل المثال نجد أن ضاع المستقبل هو أولئك الذين تتم شخصيتهم القيادية بالوعي بمعطيات الموقف القيادي، والإلهام و التفكير و التعامل مع الحدس و الفراسة، و القدرة على تحديد الاتجاه هو الدور الرئيسي الذي يؤمن به، و الرؤية قدرته على تبصر المستقبل و تحديد صورة المنشأة بالمستقبل

(1)



(1) بلال خلف سكارنة : مرجع السابق . ص من 39 إلى 41.

ثاني عشر - أهمية القيادة في الإدارة :

أ) أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة :

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر و التأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، و لكن الدور الأساسي وإلهام للقائد هو امداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط فيهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون، كما إن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، و توحيدهما من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، و تحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم و العاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتي من خلال التنسيق و الأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق و تناغم .

و هذا ما جعل ففر و برشوس يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم و استمرار بقائه. (1)

ب) أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة .

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية و المتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه و بين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، و إشراكهم في ما يمس شؤونهم و اعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة و هو ما يسمى الإدارة بالمشاركة (management participatif) و إشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف المناسبين له نبذ له من مجهود في نشاط مجموعته و يحفزهم على العمل بحماس و رضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم شخصياتهم اتجاهاتهم النفسية و قدراتهم و ميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم و تخيلهم و تفكيرهم كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسين و لكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. و هو ما يسمى بدور التبعية. حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطان الأعلى و ما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، و هناك دوره كزميل للقادة الآخرين بفرض

(1) زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ، ط1 الكويت 2001 ، ص54

عليه أن يبني علاقات طيبة مع إقرانه في نفس المستوى. و أن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم و التعاون معهم، و كذا دوره و علاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم كاشتراكه في النوادي و الجمعيات و تعامله مع جماعات و ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل و التوفيق بينهما جميعا و هو ما يزيد من صعوبة الموقف و من أهمية دوره الإنساني في التنظيم .

ج) أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة :

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم امتداد النشاطات الاجتماعية لأعضاء الفريق العامل فيه لقادة و مرؤوسين، خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية، و الترفيهية لأعضائها و يبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات و استغلاله بما يكفل تعزيز التعاون و التماسك بين العاملين في التنظيم و إذا كان للقيادة دور هام و مؤثر، في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، و تتمثل في عاداتهم و تقاليدهم. قيمهم و اتجاهاتهم و تطلعاتهم .

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، و التي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره، لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.⁽¹⁾

د) أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة :

رغم تعدد و تباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد و دوره في تحقيق الأهداف واحده في جميع التنظيمات الإدارية، و هو العمل على تحقيق هذه الأهداف، من خلال توضيحها و تحديدها لمرؤوسيه الحيلولة دون تعارض أهداف و متطلبات التنظيم مع أهداف و متطلبات الموظفين العاملين به من جهة ، و بينها و بين المجتمع ككل من جهة أخرى فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهمية من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، و مواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد و تعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات و المواقف كما أشار ستوجديل على أن أهمية

(1) زكي محمود هاشم : مرجع سابق ص 55.

القيادة تبرز في التوفيق و الموازنة بين ما تم انجازه فعلا في العمل و بين ما يراد انجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية و كذا التوفيق بين إشباع حاجات و متطلبات و بين المصادر المالية و القوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات. و أخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم و التنسيق و الاتصال الرسمي، و بين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.⁽¹⁾

(1) نواف كعنان: مرجع سابق 119، 120.

خلاصة :

القيادة الإدارية مهمة داخل التنظيمات فهي تمسك العصى من الوسط و هذا يكون بتكامل العناصر التالية القائد و الجماعة و الأهداف المشتركة و التفاعل فيما بينهم وذلك يحقق التوازن بين بناء علاقات إنسانية ايجابية بين العاملين و بالتالي تحقيق أفضل أداء وظيفي .

الفصل الثالث : ماهية اتخاذ القرار

تمهيد :

أولا : المشكلة الإدارية

ثانيا : توضيح مفهوم القرار وضع القرار

ثالثا: أنواع القرارات

رابعا: عناصر عملية اتخاذ القرارات

خامسا : خصائص عملية اتخاذ القرارات

سادسا : خطوات ومراحل اتخاذ القرارات

سابعا:العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

ثامنا : أساليب اتخاذ القرار

تاسعا : المشاركة في اتخاذ القرار

عاشرا : أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

احدي عشر : العلاقة بين القيادة الإدارية واتخاذ القرار

خلاصة

تمهيد :

في ظل إفرازات العولمة والخصخصة وتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي ، فإن منظمات الأعمال المختلفة تجد نفسها محكومة بالميزة التنافسية والصراع من أجل البقاء ، لذلك يترتب عليها التزامات كبيرة في اتخاذ القرارات حيث أن صناعة القرار في منظمة الأعمال ينبغي أن تتم على أسس المنهجية العلمية وتستند إلى عدد من الأدوات و التقنيات الفنية التي من شأنها أن تعمل على ترشيد القرارات وصولاً إلى أفضل النتائج التي تضمن التميز للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في السوق ذاتها ، عليه فإن جل اهتمام منظمة الأعمال هو العمل على ترشيد القرار و إنجاح عملية اتخاذ القرارات فيها.

الفصل الثالث - ماهية اتخاذ القرار:

أولاً- المشكلة الإدارية:

هي عبارة عن ظرف أو وضع إداري يشوبه شئ من الغموض ويسبب حالات الشعور بعدم الارتياح لدى المدير لأن هذه المشكلة قد يترتب عنها عدم تحقيق الأهداف التنظيمية أو المشاكل إنسانية تمس العاملين ومن الجدير بالذكر أن المشكلات الإدارية قد تختلف باختلاف التنظيم، وليست مقتصرة على فئة دون أخرى من المديرين ، فالمشكل الإدارية التي تواجه المديرين قد تكون على سبيل المثال في عدد العاملين المطلوب لانجاز عمل معين أو مشكلة إدارية ، أو مشكلة في استخدام السلطة ، أو مشكلة في المصادر التنظيمية المختلفة ، أو مشكلة في كيفية انجاز العمل ، والملاحظ أن المشكلات الإدارية تزداد كلما ازدادت المسؤوليات في المستويات الإدارية المختلفة ، فعلى سبيل المثال إن المشكلات الإدارية في المستويات الإدارية الدنيا تكون قليلة نسبياً قياساً بالمشكلات الإدارية في المستويات الإدارية الوسطى ، وكذلك الحال فإن المشكلات الإدارية في المستويات الإدارية في التنظيم تكون أقل نسبياً من المشكلات الإدارية في المستويات العليا في التنظيم وجميعها بحاجة إلى حل مناسب ، وبالتالي فإنه يصعب تحديد إبعادها فهي مشكلات حقيقة وقائمة فعل ، ولكن الظاهر منها هو فقط بعض اعراضها ، لذلك فإنها تحتاج إلى دراسة معمقة لتفهم أسبابها و لمعالجتها ومن الأمثلة على هذا النوع من المشكلات هو انخفاض الإنتاجية، ارتفاع معدل الغياب عن العمل، تسرب القوى العاملة، تكديس البضاعة في مخازن التنظيم.⁽¹⁾

وفي ظل وجود كل هذه المشكلات الإدارية وجب على المدير أو القائد اتخاذ القرار الصائب لحل هذه المشكلات .

ثانياً - توضيح مفهوم القرار وضع القرار (decision and decision making)

من المفيد التمييز بين القرار وعملية صنع القرار فالقرار (Décision) هو سلوك تصرف واعٍ من بين عدة بدائل أنه اختيار واعٍ من بين بديلين ، فأكثر تم تحليلها يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار، أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته ، ويقول الكاتب هاريسون Harrison أن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل انجاز هدف معين ، وبمنظرة مماثلة

(1) بلال خلف السكارنة : مرجع سابق ، ص ، ص ، 270 ، 271.

(2) حسين حريم : السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط2، عمان، 2009، ص 229.

يشير الكاتب روبنز (robins) إلى أن القرار عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر ما عملية صنع القرار فتكون من سلسلة خطوات متتابعة نبدأ بتشخيص المشكلة و ننتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره.(2)

ثالثا-أنواع القرارات :

أ) تصنيف القرارات حسب (H.si MON) ميز بين نوعين أساسيين من أنواع القرار هي قرارات مبرمجة (programmedécisions)

تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة ، وغالبا ماتتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها ، ويوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة ، وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا . لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

1- قرارات غير مبرمجة (Nom programmedécisions)

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها ، ففي هذا النوع عادة ما يصحب بتجميع معلومات كافية عنها ، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل ، والاختيار بينها ، ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكيد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة ، ونتيجة لهذه الخصائص ، فإن كل قرار يتم صنعة وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة ، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات ، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقسيمه ورؤيته للمشكلة ، وهي قرارات غير متكررة وكل منها له طبعته المميزة وغالبا ما تكون على درجة من الأهمية والتميز بين النوعين من القرارات موضحة في الشكل التالي:(1)

(1) حسين بلعجوز: نظرية القرار مدخل إداري وكمي ، مؤسسة الثقافة الجامعية الجزائر ص 2010 ، ص 89.

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منتظمة وغير مبرمجة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الإجراءات	محدد	غير محددة مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرف الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة برامج الحاسوب متطورة

المصدر : من إعداد المؤلف من واقع مؤلفات الإدارة

(ب) تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة:

يتميز بين القرارات وفقا لنوع المشاركين في صنع القرار .

(1) - القرارات الفردية (Individual decision): وهي قرارات يقوم باتخاذها مسير واحد
Single manager

(2) - قرارات تنظيمية (organisation decision): وهي تلك التي يشارك فيها العديد من
متخذي القرار .

تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية : كما تتميز القرارات وفقا للمستوى التنظيمي
الذي يتخذ فيه القرار وهي .

(3) -القرارات التشغيلية :

هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية
للمؤسسة وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات ،منها إلى الاختيار بين البدائل وعادة تكون
متعلقة بالتأكد من المهام و الأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفاعلية و يؤخذ هذا النوع من
القرارات في ظل ظروف تأكد تام ونتائجها معروفة مسبقا مثل تعطل في خط الإنتاج وما
يحتاجه من تصليحه من إجراءات نمطية معينة .

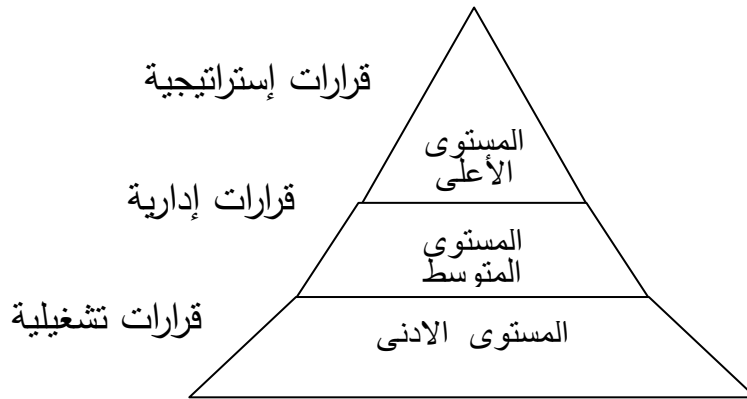
4-القرارات الإدارية :

فهي قرارات توجد على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ولا توجد في النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب إتباعها ، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة وأن يستخدم حكمه الشخصي و رصيده من الخبرة في اختيار البدائل في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكد نسبي أي مخاطرة .

5- القرارات الإستراتيجية:

هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة ، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتعلق القرارات لإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وفي اغتنام الفرص و تجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره ، كما تهتم القرارات الاستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع والاستخدام بهذه الموارد .

الشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى تنظيمي (إداري) ⁽¹⁾



المصدر: محمد محمد الهادي ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، ص 33

يمكن تقسيم القرارات الإدارية بشكل عام إلى ستة أنواع رئيسية على نحو التالي :

⁽¹⁾ حسين بلعجوز : مرجع سابق ص ، ص، 90، 91.

أ)-القرارات التنظيمية (les décision organisationnelles):

تمثل هذه القرارات تلك التي يتخذها المديرون كل من موقعه واختصاصه كما هو متوقع منهم وظيفيا في المؤسسة ، بحكم السلطة أو الصلاحية الممنوحة لهم رسميا ، وهذه القرارات التي يمكن تفويضها للآخرين .

ب)-القرارات الشخصية(les décision personnelles):

وهي القرارات التي يتخذها المديرون بصفتهم أشخاص عادين ، وليس بصفتهم التنظيمية كأعضاء في المؤسسة ، وهي قرارات لا تفوض للآخرين ، مع أن بعض هذه القرارات له تأثيره على المؤسسة نفسها، كقرار استقالة بعض المديرين أو قرار تغيب أحدهم عن العمل في حاله ضغط العمل .

وفي الواقع فإن القرارات التنظيمية للمديرين تتأثر إلى حد ما وبدرجات متفاوتة بالناحية الشخصية ، ونجد أن النوعين من القرارات هما متداخل العناصر أحيانا مع ملاحظة أسبقية الأهمية للقرارات التنظيمية .

ج)- القرارات الأساسية (les décision principales):

تتميز هذه القرارات بالمظاهر التالية :

- 1)- درجة الأهمية عالية جدا وخطيرة على المؤسسة ككل.
 - 2)- دائمة ومستمرة (إستراتيجية).
 - 3)- طويلة الأجل .
 - 4)- تتضمن استثمارات ضخمة ونفقات كبيرة .
 - 5)-مركزية المصدر عموماً (الإدارة العليا).
 - 6)- تتطلب جهدا فكرياً وتخطيطا كبيرين.
- ومن أمثلة هذه القرارات تلك المتعلقة مثلا ، اختيار مواقع المصانع ، اختيار نوع المنتجات، قرارات المفاضلة بين التصنيع أو شراء المنتجات القرارات المتعلقة بالسياسات المتبعة .

د)-القرارات الروتينية (les décision routinières):

فهي تلك التي لا تتطلب جهدا ذهينا كبيرا ، وهي تكرر بصفة مستمرة وهذه القرارات لا تؤثر بشكل كبير في نجاح أعمال المؤسسة ، ومن أمثلتها ، أعمال التفتيش اليومية ، طلب

التقارير اليومية عن الوضع المالي ، توقيع المعاملات اليومية لتسيير العمل وتوجيه العاملين .

هـ) - القرارات المخططة (planifiées les décision):

تعكس القرارات المخططة مزايا القرارات الرئيسية أو الأساسية والتي تحتاج إلى الدقة ومعالجة الخطورة فيها لضمان تحقيق النتائج المتوقعة على أساس برنامج محدد أو إجراءات معينة ومتفق عليها .

و) - القرارات غير المخططة (les décision nonplanifiées) :

هي تلك التي لا تتخذ بناء على برنامج معين ، فهي جديدة ، هامة ، بناءه مثل قرارات التحول مثلاً من المركزية إلى اللامركزية الإدارية.⁽¹⁾

رابعاً - عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية (Eléments)

1- **متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو جماعة حسب الحالة ، وأياً كان متخذ القرار ، فلدية السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (أو النظام الداخلي) أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة ، التي تعطيها الحق في اتخاذ القرار ، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الإدارية هناك مراكز سلطة أو مراكز لاتخاذ القرارات ، وهذا يعني أن الحق في اتخاذ القرارات ليس حكراً على مستوى إداري معين أو فرد معين ، إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في اتخاذ القرارات التي يمكن اعتبارها غير عملية و لا يمكن أن نجدها في الواقع إلا في المنظمات صغيرة الحجم جداً.

2- **موضوع القرار :** و يمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل أو عن انحراف عن مستوى (مسار) معين أو توقع منتظر ، فعلى سبيل المثال يؤدي التغير التكنولوجي السريع إلى أن تتعرض منتجات المنظمة للتقادم ، كذلك المقاول الذي يوافق على انجاز مبنى جديد في تاريخ معين ، نشأ لديه مشكلة إذا لم يستطيع أن يفي بهذا التعهد ، إذا كان العقد والاتفاق يقضي توقيع غرامة مالية عن ك ليوم تأخير إذا لم ينجز المبنى في التاريخ المحدد ننشأ لدى المقاول مشكلة أخرى في هذه الحالة ، ولاشك أن المشاكل كثيرة جداً و متنوعة لا حصر لها ، ومنها الخطير الذي قد يؤدي إلى كارثة ، ومنها قليل الأهمية.

(1) موسى خليل : الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة دار النشر، مجد، ط 1، 2011 ص 210 إلى 212.

3- **الأهداف والدوافع :** القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة ، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية وراء كل عمل أو سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إتباعها إذن فالهدف هو تجسيد للحاجة ، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراء دافع لتحقيق هدف معين ، وتتبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذه من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ وعليه يمكن القول أخيرا أن الهدف يبرر اتخاذ القرار.

4- **المعلومات والبيانات :** عند اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما لابد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما والمعلومات تكون عن الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق عملية التنبؤ انطلاقا من معلومة مفادها أن الحاضر إنما هو امتداد للماضي و المستقبل كذلك هو امتداد للحاضر، فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار، والمنظمات الحديثة اليوم لديها، نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات وإحصائيات بسرعة متناهية من خلال استخدام الحاسبات الالكترونية ، ونظام المعلومات هذا لا يقف عند هذا الحد، بل يقدم لمتخذ القرار معلومات مرتدة عن القرار الذي وضعه حيز التنفيذ بما يساعده على تقييم مسار القرار المتخذ بشكل مستمر كلما اقتضت الضرورة لذلك .

5- **التنبؤ :** هو شيء أساسي لمتخذ القرار، وذلك لإن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها ، وتحديد انعكاسها وتأثيرها في المنظمة، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطيع كما سوف يحدث في المستقبل ، وعليه فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشاكل التي تواجهه أو أبعاد المشكلة التي يريد اتخاذ قرار حيالها ومعالجتها .

6- **البدائل :** البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما ، والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد ، وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد، وبالطبع يجب ألا تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمور عليه .

7-**القيود** : يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية تصنع معوقات أمامه عند اتخاذ القرار، وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها ، وأن يخفف من أثارها السلبية قدر الإمكان ، ومن أمثلة هذه القيود الإمكانيات المالية ، مستوى الدخل، مستوى كفاءة العاملين⁽¹⁾

خامسا - خصائص عملية اتخاذ القرارات :

تعتبر عملية اتخاذ القرار التنظيمي من أهم الوظائف المناطة بالمديرين ، حتى أن ما يميز وظيفة المدير عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرار ويمكن النظر لهذه العملية من خلال مجموعة الخصائص التي تتسم بها ، كما يوضحها الشكل (1/5) هي :

1-**العمومية** : تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري عملية عامة من حيث قابليتها للتطبيق في مختلف المنظمات، سواء كانت منظمات أعمال تجارية أم صناعية أم خدمية و كذلك من حيث أنواع القرارات وأساليب اتخاذها.

2-**الشمولية** : ينظر إلى شمولية عملية اتخاذ القرار التنظيمي من جانبين هما أنها تتضمن بحثا موسعا عن البدائل الممكنة لحل المشكلة التي سيتم تحليلها واختيار بديل من بينها بالإضافة إلى إمكانية ممارستها من قبل كافة المديرين في مختلف المستويات الإدارية، سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أم التشغيلية ، بغض النظر عن أنواع القرارات التي يتضمنها كل مستوى من هذه المستويات .

3-**الاستمرارية** : تعتبر عملية اتخاذ القرار مستمرة من حيث أنها تنتقل من خطوة لأخرى بدءا من تحديد المشكلة حتى الوصول إلى الحل الأمثل لها، ومن جهة أخرى تتطلب الممارسة الإدارية مواجهة العديد من المواقف اليومية تستدعي اتخاذ القرارات بصورة مستمرة.

4-**التتابع** : تسير عملية اتخاذ القرار ضمن مجموعة من الخطوات المتتابعة وهي عملية متكاملة تتمثل أولى مراحلها في إدراك المشكلة وتحديد نها تنتهي بتنفيذ القرار و متابعته وتقييم فعاليته .

5-**الصبغة الاجتماعية** : ينظر لعملية اتخاذ القرار باعتبارها عملية ذات صبغة اجتماعية من خلال جانبين هما:

(1) عمر وصفي عقيلي : الإدارة المعاصرة دار الزهران النشر و التوزيع، ط2، 2013، ص 212 إلى 214.

الأول : أنها تتأثر بعوامل نفسية ذات صلة ليتخذ أو متخذي القرار المتأثرين به
الثاني : أنها تتأثر بالعوامل الاجتماعية في بيئة القرار سواء كانت تابعة من داخل المنظمة وقادمة من خارجها .

6- المشاركة : يفترض أن تكون عملية اتخاذ القرارات عملية تشاركية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالقرار ، حيث أن من شأن ذلك أن يؤدي إلى الشفافية ووضوح كافة المعلومات والخيارات والاستراتيجيات الأفعال، بالإضافة إلى تحديد خطوط المسائلة تجاه القرار وتحمل النتائج

المرتتبة عليه ، والعدالة في ممارسة اتخاذ القرارات وضمان فعليتها .

7- تعدد النماذج: تختلف نماذج اتخاذ القرارات من منظمة لأخرى، بل الحال يمكن أن يتبع متخذ القرار في المنظمة الواحدة نماذج مختلفة، وبطبيعة الحال فإن لكل نموذج افتراضاته، الأمر الذي يؤثر في فاعليه القرار، فعلى سبيل المثال ، يفترض النموذج الرشيد أو العقلاني أن عملية اتخاذ تتم من خلال تحديد المشكلة وتطوير المعايير و البدائل و تقييم تلك البدائل اعتمادا على المعايير واختيار البديل الأمثل، أما النموذج السلوكي فيرتبط بعوامل مثل قيم وشاعر متخذ القرار والمتغيرات السيئة من حوله .

8- التفكير والتحليل : تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية ذهنية ، وهي تتدرج تحت عمليات التفكير المركبة ، وتتعلق بثلاث مظاهر رئيسية هي الذكاء أو البحث والاستطلاع من حيث تحديد المشكلة والتصميم من حيث القدرة على الابتكار و إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة وتحليلها وتقييمها والاختيار من حيث اختبار البديل الأمثل من بين تلك الحلول ووضع موضع التنفيذ وتقييمه.

9- الصعوبة والتقييد : تتبع صعوبة عملية اتخاذ القرار من واقع الخطوات والأنشطة المتعددة التي تشمل عليها ، والتي تتطلب تحديد الهدف والمشكلة وتوليد الحلول الممكنة ودراستها وتحليلها واستبعاد الحلول غير الممكنة واختبار البديل الأفضل ، وهي كذلك عملية مفيدة ، وليست مطلقة ، حيث أنها تخضع لقيود ومعايير يجب تحقيقها لتفضيل بديل على آخر. (1)

(1) حسين أحمد ، الطراونة ،أ، محمد ياسين موسى : اتخاذ القرارات التنظيمية في منظم الأعمال ، دار الأيام النشر والتوزيع ، عمان ، طبعة العربية 2015، ص 45 إلى 49.



سادسا- خطوات و مراحل إتخاذ القرار:

لعملية اتخاذ القرارات أهمية بالغة في منظمات الأعمال ، فقد تناولها العديد من علماء للإدارة بالدراسة والتحليل ، والخبراء والمدراء الذين ارتقوا بشركاتهم إلى أعلى المستويات من حيث الحجم ورأس المال ، واستخدام التكنولوجيا في عمليات الإنتاج ومن بين علماء الإدارة الذين ركزوا اهتمامهم في هذا المجال هو هيربرت سايمون واضع نظرية اتخاذ القرارات وهو الذي قال أن عملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة النابض لأنه لا يمكن للمنظمة أن تتحرك ، و تنمو ولا تدوم بدون سلسلة من القرارات الرئيسية والفرعية المتكاملة في اتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة عالية ، وفي وقتنا الحاضر يتميز المدير الناجح عن غيره بقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة ، فالقرار الخاطئ تكلفته عالية وقد يؤدي بحياة الشركة إلى خطر التصفية .

ولكي نتجنب أي سوء في عملية اتخاذ القرارات لابد من إتباع الخطوات التالية والتي تشكل مجموعها إطاراً عاماً لاتخاذ القرارات ، وهذه الخطوات هي :

1- تحديد المشكلة : تتعامل منظمات الأعمال مع ثلاثة أنواع من المشاكل هي .

أ-المشاكل المتكررة: وهي التي يتكرر حدوثها دائما ،ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية كتأخر عن الدوام الرسمي صباحا ، أو خروج الموظفين قبيل انتهاء الدوام قرارات صرف الأموال ، القرارات التأديبية.

ب- **المشاكل الجوهرية** : وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات، واتخاذ الإجراءات، والرقابة والتنظيم والتوجيه والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها المرسومة.

ج- **المشاكل العرضية الطارئة**: ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت والتي تحصل لأسباب داخل المنظمة أو خارجية من البيئة المحيطة ، مثلا حدوث أزمة سياسية حالت دون وصول البضاعة، ارتفاع مفاجئ في الرسوم والجمارك ، والضرائب دخول منافس جديد إلى السوق

2- وضع البدائل :

ويقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه ، والبديل الأمثل كما ذكرنا هو الحل ، وهو القرار الذي يتم اختياره والمدير الناجح هو الذي يستطع أن يضيع أكثر من بديل واحد.

3- مرحلة تقييم البدائل :

وهي عملية شاقة يقوم بها المخططون أو الإداريون ذوو الخبرة في هذا المجال ، وغرضهم من ذلك هو تدرج بدائل الحلول للمشكلة حسب أهميتها ، فالبديل الذي تنطبق عليه المعايير التي يحددها المخطط يكون هو بديل الحل الأول ، وعاده ما يقوم المخطط في هذه العملية بتقدير النتائج الايجابية والسلبية المتوقعة من كل بديل على حدة ، ويعتمد تقدير النتائج على ثلاثة عوامل أهمها:

أ- خبرة متخذ القرار في هذا المجال .

ب- فحص كل بديل وتجربته للتأكد من نتائجه

ج-الاعتماد على البحث العلمي التنبؤات باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية وخاصة إذا توفرت الحاسبات الآلية التي تساعد في حل المسائل الرياضية المعقدة ، مثل البرمجة الخطية وغيرها من النماذج ، وبدون توفر الحاسبات الآلية يصعب التعمق في استخدام تلك الأساليب الكمية .

ولكي يتم التوصل إلى البديل المناسب لحل المشكلة كما ذكرنا سابقا يقوم المدير بوضع معيار ملائم أو عدة معايير أخرى مثل المقارنة ، القياس ، التكلفة من المعايير الأخرى المهمة التي يستخدمها مايلي :

***درجة المخاطرة:** ومعنى ذلك أنه كلما كانت درجة المخاطرة المصاحبة للبديل قليلة والعائد المتوقع منه عاليا فإنه يكون مقبولا أكثر من غيره من البدائل الأخرى، وعادة ما يختار المستثمر المشروعات التي يكون فيها العائد مرتفعاً ومخاطرها قليلة ، ولكن كلما زادت رغبة ذلك المستثمر بالحصول على عائد سريع من المشروع كلما زادت مخاطرة والعكس أيضا صحيح .

***مدة استرداد رأس المال:** ويستخدم هذا المعيار من جانب المخطط المعرفة المدة التي يسترد فيها المستثمر رأسماله ، فكلما كانت مدة الاسترداد قليلة كلما كان بديل الحل مقبولا لديه أكثر من غيره من البدائل، وهذا يعتمد على حجم العائد المتوقع فإذا كان مرتفعا تكون إمكانية استرداد رأس المال أقرب زمنيا إلى جانب اعتبارات أخرى مثل التكلفة التي يتحملها لإنتاج السلعة أو الخدمة.

***الاستغلال الأمثل للموارد :** ويقصد بذلك الأساليب الإدارية التي يستخدمها في إدارة المشروع ، ونوعية التكنولوجيا التي يستخدمها في عملية الإنتاج ونوعية المواد وكيفية استخدامها وكذلك الأموال المخصصة للإنفاق على المشروع ، فالاستغلال الأمثل لهذه الموارد وعدم الهدر فيها يعتمد على استغلالها بطريقة اقتصادية .

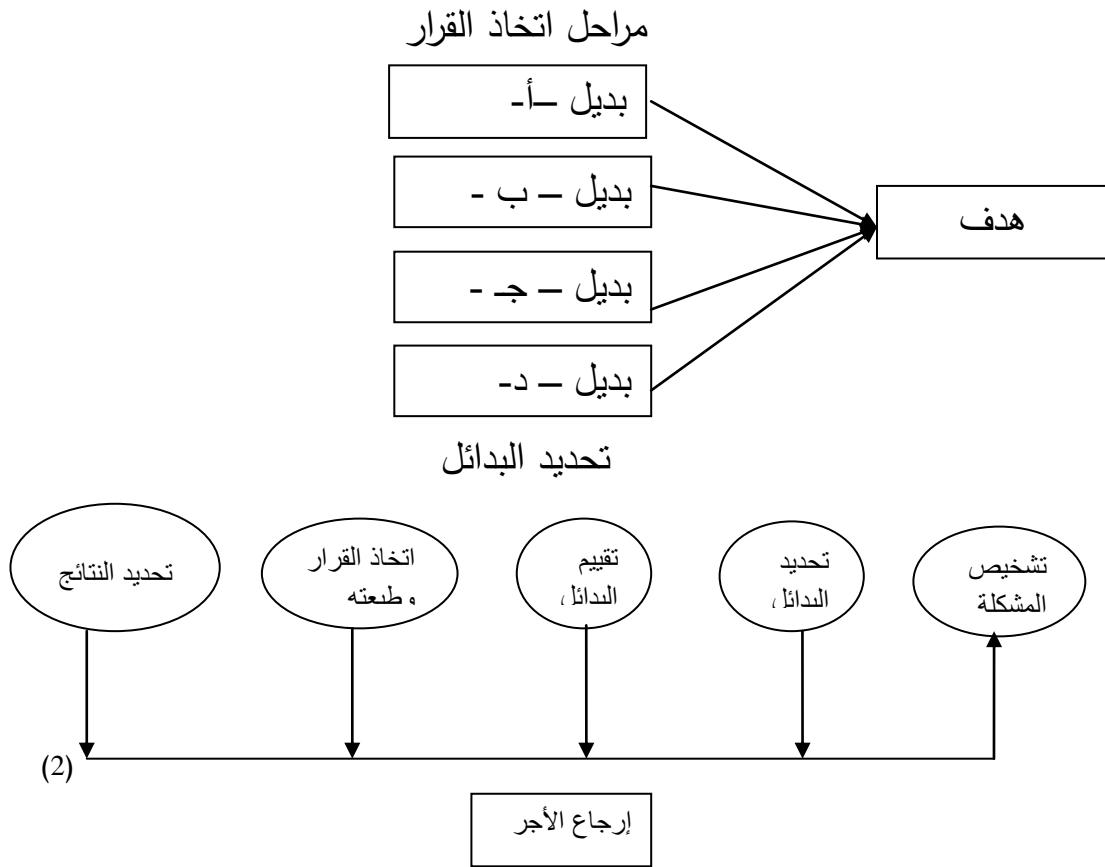
4-تنفيذ القرار (implémentation décision):

من الضروري أن يقوم متخذ القرار بشرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ و يناقشهم فيه ويستمع إلى وجهات نظرهم واستفساراتهم بغرض كسب موافقتهم عليه لإثارة الرغبة لديهم بتنفيذه و وضع الحافز لهم للعمل على تنفيذه بدقة ، كما يتعين عليه الحصول على موافقة الإدارة العليا في المنظمة على تنفيذه.

5- متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج (follow up and évaluation):

بعد اختيار البديل الملائم فإن عملية اتخاذ القرار لم تنته بعد بل يأتي دور المتابعة وعملية متابعة التنفيذ مهمه للغاية لأنه يعتمد عليها نجاح القرار في تحقيق أهدافه ، والمتابعة أولا بأول تساعد على اكتشاف الانحرافات أثناء التنفيذ وتصحيحها فوراً ، كما تساعد على اكتشاف الأمور التي غابت عن ذهنه عند اتخاذ القرار ، وعند عملية التقييم النهائية أي بعد

تنفيذ القرار يقوم متخذ القرار بمقارنة الانجاز الفعلي مع ما هو محدد في القرار وبذلك يتأكد من مستوى النجاح الذي حققه قراره .⁽¹⁾



سابعا - العوامل المؤثرة اتخاذ القرارات الإدارية
الأبعاد الشخصية المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية :

Personale dimensions of managerial decisions

من المتعارف عليه وجود فروق في قدرة المديرين على اتخاذ القرارات، وذلك بسبب الاختلافات الموجودة في خصائصهم الشخصية، وعلى ذلك فقد يصل مدير أن إلى نتائج عكسية بالرغم من اعتمادها على معايير ومعطيات موحدة لتقييم موفق محدد وناقش فيما يلي الصفات الشخصية التي تؤثر قرارات المديرين التي يتخذونها، وتؤدي في كثير من الأحيان إلى نتائج وقرارات مختلفة .

⁽¹⁾ علي عباس : أساسات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ط1 2004 ، ص من 103 إلى 106.

⁽²⁾ جمال الدين لعويسات : الإدارة و عملية اتخاذ القرار ، دار هومة ، بوزريعة ، 2005 ، ص 26.

1- مستوى الذكاء (intellectual capacity):

لاشك أن مستوى الذكاء العالي لدى المدير له تأثير كفاءة القرارات التي يتخذها ، لأن هذا المستوى يؤهله للحكم على الأمور بشكل سليم ، وبالتالي يمكنه من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وسلامة من المدير الذي يكون مستوى ذكائه عاديا ، وعليه يمكن القول أن الذكاء ذو علاقة ايجابية بأداء المدير الإداري ، وهذه العلاقة لاشك أنها معقدة لأبعد الحدود ومن الصعب قياس نتائجها .

2-التعليم والخبرة (Education and expérience):

كلما كان القرار أكثر تعقيدا زادت أهمية أن يكون لدى متخذ القرار خبرة كبيرة من المعرفة والخبرة والمعلومات التي يمكن أن يستغنى منها ما يشاء لذلك يعتبر التعليم والخبرة والمعلومات ، عناصر أساسية في المساعدة على إيجاد درجة عالية من الرشيد في اتخاذ القرارات ، ويجب أن نلاحظ أنه مستوى التعليم والخبرة غير مرتبط بعدد سنوات الدراسة والممارسة بشكل مباشر فحسب، بل مرتبط بدافعية الفرد للاستفادة و التعليم واكتساب الخبرة والمهارة فالدافعية هي الأساس في هذا المجال.

ونود الإشارة في هذا لمقام إلى أنه في بعض الحالات يكون للخبرة الكثيرة و العميقة أثر سلبي على القرار ، فهناك بعض الحالات يصبح فيها المديرون ذو الخبرة العالية أسرى لخبراتهم السابقة ومقيدون بها، حيث يتخذون قراراتهم على أساس النجاحات التي حققوها في الماضي، في حين قد تستدعي الظروف الراهنة ابتكارات جديدة و كسر التقليد الذي درجوا أو اعتادوا عليه .

3-الإدراك القيم ، والاتجاهات(perception values and attitudes):

التصور والإدراك قد يري أحد المديرين مجموعة العمال في نظرة ، على أنهم أناس مستغلون إلى تحقيق المكاسب الشخصية بأقل قدر من الجهد والعمل وينبغي مراقبتهم بشدة وتهديدهم باستمرار حتى يكونوا منتجين ، بينما هم في نظر مدير آخر كائنات بشرية من دم لحم ، لهم أحاسيس ومشاعر ، يجب احترامها وننظر الشخص ذا المهارة القيادية الذي يستطيع أن يحفزها ويفجر طاقاتها الكامنة ، ويوجد لديها الدافعية الذاتية ،نحو العمل ويجعلها تتفانى في رفع الكفاءة لإنتاجية ، لاشك أن هاتين المجموعتين من العمال ليستا إلا نفس المجموعة الواحدة بذاتها لكن النظرة إليها قد اختلفت، إن الاختلاف في مدى التصور والإدراك بين المديرين ، يجعل قراراتهم متباينة حيال المواقف والظروف نفسها ، فالمدير ذو

القدرة الجيدة على التصور والإدراك الصحيح للأمور ، يكون أكثر قدرة على التعرف والإحاطة بالمشاكل والفرض الآخرين ، ويكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات أفضل .

4- القيم والاتجاهات :

الاتجاه: هو النزعة أو الميل المسبق لدى المدير نحو تقسيم الأشياء بطريقة تتجانس أو تتعارض مع القيم التي يؤمن بها ، وهذا بلاشك يؤثر ، إلى حد كبير في قراره المتخذ، واتجاهات المدير تقوم على عنصر الاعتقاد والعاطفة ، بحيث يمكن القول معه أن القيم التي يؤمن بها الفرد لاشك أنها، التي تشكل اتجاهاته نحو الموافق التي واجهها، وبالتالي تؤثر في قراراته المتخذة حيالها .

5-العوامل الدافعة والعاطفية (notivational and emotinal factors):

التصرف هو لب اتخاذ القرار، وقد يتطلب في بعض الأحيان أن يخاطر المدير بسمعه أو مركزه، وأحيانا بمستقبله ، لذلك ينبغي أن تكون لدى المدير الشجاعة والدافعية والثقة بنفسه أكثر مما لدى غالبية الناس ، ليكون راغبا في تبني تلك المخاطرة فالمدير الذي يؤمن بسياسة الحل الوسط، والمدير الذي لديه الحاجة للانتماء بشكل تدفعه لاتخاذ قرارات ترضي الآخرين بعيدا عن قناعات هو بعيدا عن الموضوعية ، لاشك أن قراراته ستكون بعيدة كل البعد عن صفة الرشد، حيث تبعده هذه الجوانب العاطفية والدافعية عن واجبه الحقيقي عند اتخاذ القرار وتفسد تصور هو ادركه لحقيقة الأمور ، كذلك المدير الذي لديه حاجة كبيرة للأمان والسلامة يخضع لنفس التأثير ، طالما أن معظم القرارات تتطوي على درجة من المخاطرة ، وعلى النقيض من ذلك فإن المديرين الذين يشعرون بحاجاتهم للإنجاز ولإثبات القوة ، يشعرون عادة بالرضي عند اتخاذهم لقرارات حاسمة ، ويجدون اتخاذ القرار عملا ممتعا ، فهو تعبير عن قوتهم ، وعلامة مركزهم وأهميتهم في المنظمة والمجتمع .

6- الشخصية (Personality):

المدير الذي يعرف حقيقة قدرته و إمكاناته ويدرك ما يريده ، ولديه الشجاعة الكافية للتصرف وحسم الأمور لاشك سيكون لديه الاستعداد الكافي لاتخاذ قرارات أكثر رشدا من المدير المندفع (impulsive) فالمدير الذي يتصف بهذه الشخصية لاشك مع مرور الأيام يتخذ قراراته دون تقصي للحقائق ، دون تحليل كاف للأمور ، كذلك المدير الذي لا يملك

الشجاعة الكافية لحسم الأمور واتخاذ القرار في الوقت المناسب ، ويكون شديد الحرص والاهتمام بالتفاصيل التي لا لزوم لها ، ويؤجل ويماطل في اتخاذ قراراته ، لاشك أنه سيفقد الفرص ، ويترك المواقف والمشكلات تنتردى إلى الأسوأ بسبب حاجته العاطفية للتقليل من المخاطر، ويوجه عام يمكن القول أن المدير الذي يدرك ذاته تكون لديه القدرة على السيطرة على مكونات شخصية السلبية، ويكون لديه قدرة على اتخاذ قرارات أكثر رشداً من غيره من المديرين.⁽¹⁾

7- تأثير البيئة الخارجية : أن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة أو غير ومن أهم، الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات لأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه ، إذا أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لابد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها لمنظمة الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة.

8- تأثير البيئة الداخلية : يتأثر القرار بالعوامل البيئة الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة و مدى نموها وعدد العاملين فيها و المتعاملين معها و يظهر هذا التأثير بنواحي أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار و ترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة الناحية الثالثة فتتعلق بالمواد المالية و البشرية والفنية⁽¹⁾.

ثامنا - أساليب اتخاذ القرار :

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة . وبعد الحدس والتخمين والرأي الشخصي إزاء حل معين إلى استخدام الطرق العلمية والرياضية المعقدة .

ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير وعموما يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب أو مجموعة من الأساليب تعتبر أفضل من غيرها يمكن تطبيقها في شيء الظروف بل أن كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه أي انه بمعنى آخر فإن اختيار أسلوب دون آخر يتوقف على عدة عناصر هي رأي المدير

(1) عمر وصفي: مرجع سابق ، ص من 228 إلى 232 .

(1) احسن علي مشرفي: مرجع سابق ص 29.

وتقديره للموقف، طبعته المشكلة طبعه الظروف الحاضرة وكذلك لإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذه الأسلوب.

1- أسلوب البرمجة الخطية (linear programming):

تعرف البرمجة الخطية بأنها أسلوب رياضي يهدف إلى تقدير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المنظمة المحدودة ، وتشمل هذه الموارد ، الأموال ، المعدات ، المواد الخاصة والأفراد ونظرا لأن هذه الموارد تتميز بالندرة فإن هدف المنظمة لا بدون يحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها بحث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن أو أقل تكلفه ممكنة أن استخدام هذه الأداة في اتخاذ القرارات يتطلب أن تتوفر في المشكلة أو الموقف موضوع البحث الخصائص التالية .

- هدف محدد أو معايير هدفية.

- موارد محدودة يمكن استخدامها بطرق متعددة.

- مقاييس كمية لعناصر المشكلة.

- تحليل العلاقات النسبية بين العناصر أو المتغيرات.

وعلى الرغم من الانتشار والواسع لاستخدام البرمجة الخطية في حل بعض مشكلات منظمات الأعمال والشركات ألا هناك مجالات يصعب استخدام البرمجة الخطية فيها لان العلاقات بين المتغيرات يصعب وضعها في أشكال نسبية أو إن هذه المتغيرات ذات صفة احتمالية ، أو أنها سريعة التغير و لتجنب هذه المشاكل طورت البرمجة الخطية لكي تتناسب مع بعض هذه الصور وذلك باستخدام ما يسمى بالبرمجة الرباعية في المشاكل التي الطابع النسبي في العلاقات والبرمجة الديناميكية في المشاكل التي تتميز بطابع التلاحق التغير المستمر .

2- أسلوب نظريات الاحتمالات (probalilty théory) : تعتبر الحاجة إلى استخدام

أسلوب الاحتمالات انعكاسا جيدا للغبة الملحة من قبل المديرين في منظمات الأعمال في محاولة القضاء أو التحقيق من درجة عدم تأكد (uncertainty) والتي تميز نتائج الكثير من القرارات الإدارية وفي كثير من الحالات يبدو أن لدى المدير بعض المعلومات والخلفيات السابقة عن موضوع معين تجعله يتوقع نتائج مهمة من اتخاذ القرار معين ، غير أن ما هو مطلوب هو زيادة الحيلة والتأكد من أن القرار الذي سيتخذه لا بد أن يجنب المنظمة أقصى قدر من النتائج الايجابية وهذا لا يتأتي إلا من خلال التنظيم الجيد

للمعلومات السابقة وتقديمها في صورة إحصائية أو رقمية يمكن خلالها حساب احتمالات الصحة أو الخط أو احتمالات الكسب أو الخسارة.⁽¹⁾

(3) - أسلوب الدلفي (Delphi technique): يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ تأثير المجتمع على الأحداث المستقبلية ، في منطقة معينة وتقدير هذا التأثير على تلك الأحداث ، أي يستخدم هذا الأسلوب لفهم المشكلات التي الممكن أن تحدث بحيث يتم تجتمع مجموعة من الخبراء في تخصصات مماثلة في مجال معين و أخذ آرائهم حول المشكلة وتعالج هذه الآراء بواسطة منسق مركزي يقوم بتوحيد كافة الآراء وترسل هذه المعلومات إلى الخبراء ثانية إعادة النظر فيها وتحليلها و إجراء التحسينات عليها.

ويتم العمل بهذا الأسلوب وفق الخطوات الآتية .

- تحديد المشكلة وتطرح العديد من الأسئلة بشأنها من أجل الوصول إلى حلول لهذه المشكلة ، توحد هذه الأسئلة في شكل استبيان .

- تحديد عدد الخبراء في مجال المشكلة ويتم الاتصال بهم ، ثم يتم إرسال الاستبيان إلى كل عضو من الخبراء ويجب عليه على حده وباستقلاليه تامة أين ترسل الأجابة ثانية إلى المنسق المركزي.

- عند استلام الإجابات ، يتم تحليلها وعلى أساسها يتم إعداد استبيان ثان يرسل إلى الأعضاء المشاركين .

- يطلب أعضاء التعليق وتقديم الاقتراحات والإجابات على الأسئلة ، مع إمكانية طرح أفكار حلول جديدة.

- تجمع الإجابات عن الاستبيان الثاني وتحلل ، وإذا لم يتم الوصول إلى اتفاق جماعي فيتم أعداد استبيان ثالث يعين فيه بدقة القضايا ومناطق الاهتمام التي لم يتخذ بشأنها قرار .

- تكرار العملية حتى يتم الوصول إلى اتفاق جماعي تم بعد تقرير نهائي في هذا الصدر ما يميز هذا الأسلوب هو استقلالية الأعضاء ، وعدم تأثرهم بأفكار بعضهم البعض ، كما أن هذا الأسلوب يقلل من مصاريف لانتقال والإقامة وغيرها، أما الجانب السلبي في هذا الأسلوب هو استهلاكه لوقت كبير ونقص التحفيز بين الأعضاء من خلال المواجهة وجها لوجه .

⁽¹⁾ جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار ، دار هومه للطباعة والنشر و التوزيع ، الجزائر ب ط، 2005، ص من 71 إلى 85.

4- أسلوب الجماعة الاسمه (nominal croup technique):

يعمل هذا الأسلوب على تشخيص المشكلات و إيجاد الحلول الإبداعية لها ، من خلال مجموعة من الأفراد لعمل من حضور مشترك ، ولكن بدون تفاعل بين أعضائها حيث يجلسون حول طاولة واحدة يتراوح أعضاء المجموعة من 6 إلى 9 أفراد ، أين تطرح عليهم المشكلة ، ثم يطلب من كل فرد كتابة الحل الذي يراه على بطاقة، دون المناقشة مع أعضاء المجموعة ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة (سبورة) دون إصدار أحكام أو تعليق من قبل أفراد المجموعة أثناء عملية التسجيل، وبعدها تأتي مرحلة مناقشة الحلول المقدمة والدفاع عنها أو مهاجمة أفكار الأطراف الأخرى وفي النهاية يتم إجراء تصويت سري لاختيار أفضل الحلول.(1)

5- العصف الذهني (prainstorming):وهذه الطريقة هي هجوم خاص وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبتهما بين نصف وساعتين تقريبا.

وكما هو واضح في هذا التعريف فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم ، وتوفير حلول عديدة بديلة ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل، وفيما يلي نورد خطوات مقترحة لتطبيق هذه الطريقة .

أ- الحصول على بدائل (15 دقيقة) :

- دعوة كل من له خبرة له اجتماع، كلما تعددت الخبرات كلما كان أفضل .
- يقوم قائد الاجتماع تحديد المشكلة .
- يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل الحل ، مشجعا الغريب منها والسخيف بمنع مناقشة البدائل.
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها .
- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحماية مقترحيها من الآخرين.
- الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشاركين .

(1) حسب بلعجز : مرجع سابق ص 108 إلى 110.

ب- تنقية بدائل الحل (45 دقيقة)

- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابهة منها في المجموعات.
- تشجيع اقتراحات جديدة .
- ابتعاد المستحيل من الحلول .
- تحديد أحسن 3-5 حلول .
- القائد يعمل حركة وصل وتشجيع الأفراد الجماعة للمشاركة و كمنقى ملخص للحلول .

ج- اختيار وتحديد خطة العمل (45 دقيقة)

- اختصار عدد أعضاء الجماعة و الإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة .
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها .
- اختيار أنسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه .
- القائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل .

6- أسلوب الجماعة الصورية (Nominal croup):

وتسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق ، حيث لا يوجد نقاش فعلى وشفوي بين أفراد الجماعة ، بل يتم على الورق ، وهذا الأسلوب هو خليط مابين الذهني ، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

- **تحديد المشكلة** :يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع .
- **بدائل الحل** : يقوم كل فرد بوضع أفكار عن بدائل الحل على ورقة أمامه.
- **يتم تجميع الحلول بواسطة القائد** : و كتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة، ويلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول .
- **المناقشة** : يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة، ويتم التوصل لعدة بدائل .
- **الاقتراح** : يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعا إياهم في ترتيب، فالرتبة 1 تعنى أحسن حل ، الرتبة 2 تعني الرتبة التالية في الأفضلية ، والرتبة 5 أعلى اعتبار أن هناك خمس بدائل للحل أتشير إلى أسوأ حل أو بديل .
- **القرار النهائي** : يقوم القائد يتجمع الرتب لإفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل البدائل ، والبديل الذي يأخذ أقل مجموع هو أحسن بديل .

و إمعانا في صورية أو اسمية هذه الطريقة قد تلغى الخطوة الرابعة وبالتالي لا يكون هناك مناقشة وجها لوجه أعضاء الجماعة ، ويلاحظ أن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتا أقل من سابقتها كما أنها تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراح ، هذا بالإضافة إلى استخدامها لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.⁽¹⁾

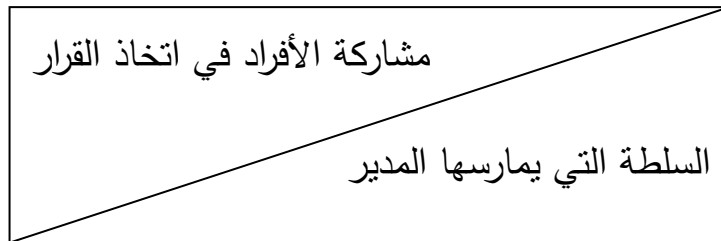
تاسعا - المشاركة في اتخاذ القرار :

يؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية وضرة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات لما يترتب على ذلك من نتائج وأثار ايجابية مثل زيادة النتائج وتحسين نوعيته ، وتحسين الأداء ، وزيادة الرضى الوظيفي وتعميق الالتزام والانتماء لدى الأفراد وغيرها ، ويول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات في هذا المجال أن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة ، وتوفير حياة عمل ايجابية وصحة عقلية من خلال تحقيق حاجات لاستقلالية والمسؤولية ، والجوانب المادية للفرد ، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليل الدورات الوظيفي، ومزيد من الرضا الوظيفي. إن التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة تتطلب مزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات أفضل ، كما أن الأفواج الجديدة التي تلتحق بالمنظمات تتوقع أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم ، ومن ناحية أخرى ، فإنه أصبح بنظر إلى المشاركة من زاوية أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة يؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد.

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على أساس فردي أو جماعي وبصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في القرارات رئيسية ، وتتم المشاركة ، على مستوى الجماعة ، من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية ويرى الكاتبان Schmidt tannenbaun أن المشاركة تمثل خطأ مستقيما تقع عليه درجات متفاوتة من المشاركة

(1) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة دار المسيرة للنشر و التوزيع و طباعة ، عمان ، ط2، 2014، ص 291 إلى 293.

وباستطاعة المدير أن يمارس درجات متفاوتة من المشاركة وليس بالضرورة الالتزام بنمط واحد ، وذلك تبعاً للموقف والظروف .



(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المدير يطلب	المدير يقرر	المدير يطلب	المدير يطلب	المدير يعرض	المدير يتخذ
من الجماعة	مع الجماعة	من الجماعة	أراء مقترحات	القرار قابل	القرار ويعلنه
أن تقرر	صوت كل	إجراء مقترحا	العاملين قبل	للتعديل ويطلب	للعاملين
بنفسها	فرد	قبل اتخاذ	اتخاذ القرار	الآراء	
		القرار		المقترحات	

أ- متطلبات المشاركة (participation réequipements):

يتوقف نجاح المشاركة وفعاليتها على توافر متطلبات وشروط معينة يتعلق بعضها بالعاملين أنفسهم، والبعض الآخر له صلة بالبيئة ، ومن هذا العوامل :

- 1- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- 2- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة .
- 3- الموضوع الذي يشارك فيه العاملون له صلة بمصالحهم.
- 4- يمتلك المرؤوسون القدرات المناسبة لمعالجة الموضوع .
- 5- مقدرة متبادلة على الاتصال .
- 6- عدم شعور أي طرف بالتهديد .
- 7- أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة (1)

عاشرا- أهمية اتخاذ القرارات الإدارية من الناحية العلمية والعملية :

يعتبر اتخاذ القرارات جل محور عمل الإداري ، فهو يتخذ قرارا عندما يوقع رسالة، أو يوافق على إجازة موظف، أو يجب على استفساره، أو يطلب من احد موظفيه أداء عمل، أو يقوم بتشكيل لجنة، أو تعيين رئيس قسم أو ترقية موظف أو يفاده في برنامج تدريبي، أو

(1) حسين حريم وآخرون : أساسيات الإدارة ، دار الحامد، عمان ، 1998 ، ص 153 إلى 154.

تغيير أسلوب العمل هكذا فإن اتخاذ القرارات هو من المهام الأساسية للمدير أو الرئيس، ويعتبر الكثير من كتاب ومفكري الإدارة عملية اتخاذ القرارات أهم عنصر في عمل وحياة المنظمات وهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة البقاء والنمو والازدهار، وتأسيساً على ما سبقا تتضح بصورة جلية أهمية اتخاذ القرارات السليمة الرشيدة¹.

(1)- أهمية القرارات من الناحية العلمية :

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- تلعب القرارات الإدارية حيويًا و فعالًا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة و التنظيم و غيرها.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورًا مهمًا. في تجسيد، تكيف، تفسير و تطبيق الأهداف والسياسات و الاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار، دورًا هامًا في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية و تكنولوجية متعددة و مختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

(2)- أهمية القرارات من الناحية العملية :

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك و موقف القادة و الرؤساء الإداريين و تكشف عن القوى و العوامل الداخلية و الخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، و التحكم فيها و التعامل مع هذه المواقف و الضغوط مستقبلاً بصورة حسنة .

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار و قياس مدى قدرة القادة و الرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف و المهام الإدارية المطلوب تحقيقها و انجازها بأسلوب علمي و عملي .

- يعتبر القرارات الإدارية ميدانًا واسعًا للرقابة الإدارية².

حادي عشر - العلاقة بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرار.

1 -حسن حريم، د شفيق حداد ، نظام سويدان : أساسيات الإدارة. دار الحامد للنشر و التوزيع .ط2 1998 ص 140 إلى 139.

2 -حسن بلعجوز : نظرية القرار مدخل إداري و كمي ، مرجع سابق ص 88.

من الضروري التأكيد على حقيقة مفادها أن عملية صنع القرار لا تحصل في فراغ ، و إنما هي في الواقع محكومة بالوظائف الإدارية مثل التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه والرقابة ، كما عملية صيغ القرار تخضع الأخلاق المسؤولية الاجتماعية أيضا .

ويري الأستاذ الدكتور شقي ناجي جواد أن هناك أربعة قواعد يجب مراعاتها إذا ما أريد بلوغ قرارها ويمكن القول بأن الإجابة عن الأسئلة التالية تحدد مدى انهماك الأفراد بأعمال صناعة واتخاذ القرارات :

1- هل هناك فجوة بين الموقف الحالي المواقف المحتمل والهدف المقصود ؟ أن تحديد الفجوة أو الفجوات الكامنة تعد من مهام المدير إذا أن كلا منها يتضمن مجموعة من المخاطر التي تضيي حالة الإبهام وعدم الوضوح ما يستدعى تركيز الانتباه وإلا فقدت المنظمة زبائننا وخسرت سوقها .

2- هل متخذ القرار يقظ تجاه خطورة ودور كل فجوة ؟ بمعنى أن اهتمام صانع ومتخذ القرار بالفوائد المحتملة من القرار بعد تعامله مع مسببات الفجوة القائمة يمكن المدير من اكتشاف جدوى بعض البدائل والحلول الممكنة واختيار أنسبها لمعالجة الموقف .

3- هل يمتلك صانع القرار الموارد المالية والبشرية الكافية ليتمكن من التعامل مع الفجوة ؟ أن الخبرة والتجربة التي يتمتع بها صانع القرار إلى جانب لإمكانيات المالية والبشرية من شأنها أن تدعم الموقف الذي من خلاله يتمكن من التعامل مع الفجوة .

4- هل هناك ما يدفع صانع القرار إلى التعامل مع الفجوة ؟ أن وجود الدافع المحرك للتعامل مع الفجوة الحاصلة بين الموقف الحالي والموقف المحتملة يعد عنصرا أساسيا في جعل صانع يبحث عن جميع الحلول الممكنة واختيار أنسبها لمعالجة الموقف .

و تتجلى قدرة القائد الإداري الاستثنائية في كونه ليس فقط صانع قرار أو مساهم في صنعه وإنما في كونه حلال مشاكل مستعصية، أو في قدرته على اتخاذ قرارات تجديدية أو قرارات تعديليه تكييفه بنفس قدرة الآخرين من المدراء التقليد على اتخاذ قرارات روتينية فالقرارات التعديلية - التكييفية هي تلك القرارات أو الخيارات التي تعتمد لمواجهة مجموعة من القضايا والحالات الغيبية والغامضة غير الاعتيادية وهناك من الباحثين الإداريين من يصنع هذا

النوع من القرارات ضمن إدارة التغير **change management** بإعتبار أن مثل هذه القرارات تستهدف بالدرجة الأساس إعادة النظر بمواقف سابقة أو تطبيقات إدارية لم تعد مواكبة للتطورات التكنولوجية الجارية ، كما أن هذا النوع القرارات يتطلب قدراً عالياً من التخطيط المسبق لها لأن نتائجها غالباً ما تكون عديدة ومتنوعة.

أما القرارات التجديدية أو الابتكارية، فهي تلك القرارات التي تتعامل مع الاكتشافات والابتكارات الخلاقة بالإضافة إلى تشخيص الحالات والمشاكل الغامضة والمعقدة التي تحتاج إلى قدر عالٍ من التفكير الخلاق والرؤى الثاقبة، من الملاحظ أن القرارات الابتكارية تحدث عملاً يختلف كماً ونوعاً وشكلاً عن أي عمل سابق، و لبلوغ التجديد ينبغي على المدراء والعاملين تحديد أبعاد المشكلة أو تعريفها في المقام الأول ، واقتراح حلول جذرية غير تقليدية لها، والشئ الغريب في القرارات التجديدية أنها لا تأخذ مجرى منطقي سياقي في الأعمال فهي تصنع وتتخذ قبل ظهور المشكلة الحقيقية وبالتالي فهي قرارات تخص مستقبل ليس بالقرب تماماً .

ولهذا السبب بالذات تحرص منظمات التعلم كل دراسة المشاكل والظواهر الفريدة من نوعها ، وغير المتكررة ، فهي تعمل على اكتشافها والتعامل معها بأسلوب جديد تماماً ضمن رؤى وأفكار غير تقليدية .

وغالباً ما يلجأ القادة الإداريون إلى أساليب مبتكرة للوصول إلى حلول غير تقليدية لهذه النوع من المشاكل أو المواقف .

أما القرارات الروتينية، فهي مجرد خيارات نمطية متكررة تقدم كاستجابة لمشكلات محددة ومعروفة وغير معقدة ، إذ يجد العاملون في المنظمة حلولاً جاهزة للحالات العملية اليومية التي تواجههم وذلك لثبات القواعد والمرشدات الحاكمة للعمل وإجراءاته.

أن القائد الإداري الناجح يعرف تماماً كل نوع من هذه القرارات وتتوافر لديه حلولاً تتناسب مع المشاكل تواجهه ، فلا يمكن للقائد إداري ناجح أن يعتمد أسلوب القرارات الروتينية عند مواجهة حالات ومواقف تتطلب قراراً تكييفياً تعديلياً تجديدياً.⁽¹⁾

(1) بشير العلاق : **القيادة الإدارية** ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ص، من 132 إلى 129.

خلاصة :

عملية اتخاذ القرار تعتبر مهمة في مسيرة المنظمة لأنها تجعلها ترقى إلى مستوى عالي عن طريق اختيار أحسن البدائل المتاحة عن طريق تحديد المشكلة ووضع البدائل وتقسيم البدائل وتنفيذ القرار ومتابعة تنفيذه و تقييم النتائج وبتحقيق ذلك باستخدام عدة أساليب للوصول إلى قرار رشيد وسليم ،أن مقدار النجاح الذي تحققه اية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وكيفية اتخاذها . أن عملية القرارات هي محور العملية الإدارية ، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها من تخطيط ، ورقابة وتنظيم .

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

3. المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أداة الدراسة

خامساً: الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعد الانجاز النظري لدراسة في الفصول السابقة ،نتطرق إلى عرض الإجراءات المنهجية التي اتبعت في هذه الدراسة و التي على أساسها يمكن الوصول إلى نتائج عملية وموضوعية، وهذا ما يتطلب تحديد الدراسة الميدانية الحالية و هي المجال المكاني الذي يمثل مجتمع البحث الكلي و هم الموظفين و عمال ، والمجال الزماني وكذا المنهج المتبع و الملائم للموضوع الدراسة الحالي واهم تقنيات جمع البيانات التي اعتمدنا عليها في الدراسة هي الاستمارة لأنها من أهم أدوات البحث.

وفي المقابل استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً - مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني: ونعني به المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية حيث أجريت دراستنا الميدانية هذه على مستوى بلدية جامعة التي يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم (03) وسط المدينة.

وفما يلي نقدم تعريف للبلدية بشكل عام من الناحية القانونية و أهم مهامها من خلال القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية ثم نبذة موجزة حول بلدية جامعة.

مفهوم البلدية:

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون.

-هي أيضا القاعدة الإقليمية اللامركزية و مكان لممارسة المواطنة ،و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسير الشؤون العمومية.

-كما تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون وتساهم مع الدولة بصف خاصة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية و الأمن و كذا الحافظ على الإطار المعيشي للمواطنين و تحسينه⁽¹⁾

الهيئات المكونة للبلدية:

تتكون البلدية من هيئات و هياكل أساسية تتمثل في ما يلي:

هيئة مداولة، هيئة تنفيذية، إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

-هيئة مداولة المجلس الشعبي البلدي، و تضم مجموعة من اللجان تمارس مهامها في عدة مجالات منها:

الاقتصاد و المالية و الاستثمار و الصحة و النظافة و حماية البيئة و الشؤون الاجتماعية والثقافية و الرياضية و الشباب ويشكل عدد اللجان بحسب عدد السكان.

-الهيئة التنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي من مهامه يمثل البلدية في كل أعمال الحياة المدنية و الإدارية وفق الشروط والأشكال و المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما، كما يسهر على وضع المصالح و المؤسسات العمومية البلدية و حسن سيرها.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 37، 03جويلية 2011، المطبعة الرسمية ، الجزائر ص 7.

- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث تمارس أعمالها في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما ، ومن بينها:
- المهام المتعلقة بالهيكل التنظيمي و تسير المستخدمين
- النشاط الاجتماعي
- تسير الميزانية و المالية
- تسير مستخدمي البلدية
- الشؤون القانونية و المنازعات
- كما يتولى تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي (1)
- تقديم بلدية جامعة:**

بلدية جامعة موجودة من سنة 1958 إلى أن أصبحت من أكبر دوائر ولاية الوادي منذ التقسيم الإداري 1984 بموجب القانون رقم 04/84 المؤرخ في 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، وهي جماعة إقليمية محلية تساهم في التنمية المحلية من خلال جملة من الأنشطة السياسية و الاقتصادية و الثقافية وغيرها ، يبلغ عدد سكانها 50916 نسمة إحصائيات 2008، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 03 ، تمارس مختلف أنشطتها من خلال مجموعة من المديريات الهيكل التنظيمي ضمن الملاحق، كما يلي:

- الأمانة العامة
- مديرية التنظيم و التنشيط و الشؤون الاجتماعية و الثقافية
- مديرية الشؤون الإدارية و المالية و الاقتصادية
- مديرية التعمير و البناء
- مديرية التجهيز و البناء
- وقع الاختيار على هذه البلدية أو المؤسسة أو المنظمة بحكم توفرها على مجموعة من المميزات من بينها :

- وجود تسهيلات من طرف الأمين العام لبلدية جامعة
- تعتبر مؤسسة قديمة موجودة وقت الاستعمار بحيث سجلاتها مكتوبة باللغة الفرنسية والمؤهلون الذين كانوا يقوم بعملية التسجيل في السجلات هم أجانب (شهادات الميلاد وقت الاستعمار)

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية نفس المرجع ص من 8 إلى 19

- كبر حجمها و هياكلها التنظيمية

2-المجال الزمني:

انطلقت الدراسة الميدانية بعد ما تم الحصول على تصريح من إدارة القسم، وبعد الموافقة من المؤسسة التي ستجري بها الدراسة بلدية جامعة (الأمين العام للبلدية) و ذلك بتاريخ 18 أفريل 2019، حيث تم توزيع الإستمارات على أفراد العينة المبحوثة و المتكونة من 100 عامل و تم استرجاع 93 استمارة وذلك خلال الفترة من 22 أفريل 2019 إلى غاية 29 أفريل و في مدة 03 ماي 2019 إلى غاية 15 ماي 2019 تم تفرغ الإستمارات وجدولتها و عرض و تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها.

تحكيم الاستثمار:

تمت كتابة بنود الاستثمار المتكونة من ثلاث فرضيات تتدرج تحت كل فرضية 10 أسئلة بعد ما تم عرضها على الأستاذة المشرفة و بعد ذلك عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين الاستثمار (انظر الملاحق)

و تم تحكيم بعض بنودها المتعلقة (انظر الملاحق) الاستثمار قبل التحكيم تم بعد التحكيم

3-المجال البشري:

يمثل المجال البشري في جملة الموظفين الذين يمارسون وظيفتهم ببلدية جامعة و هو المجتمع الأصلي الذي ستؤخذ منه عينة الدراسة بطريقة سنحددها لاحقا.

و بناء على المرسوم التنفيذي رقم:11-334 المؤرخ في 20\09\2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية⁽¹⁾

قانون 308/07 للأعوان المتعاقدين

المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 يحدد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم ، والعناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

-المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 19 جانفي 2008 يتضمن القانون الأساسي العمال المهنيين و سائقين السيارات و الحجاب⁽¹⁾ فإن بلدية جامعة تضم 250 موظفا منهم الخاضعين لقانون الوظيفة العمومية أو العمال الدائمون

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 3 ص 32.

و منهم الموظفين بالعقود المتجددة و العمال المهنيين، وبعد الإطلاع على المراسيم التنفيذية سألقة الذكر حول موضوع الدراسة، فإن مختلف الشعب التي ينتمي إليها الموظفون المتواجدون بالبلدية موضحة كالتالي:

الشعبة	الأسلاك	العدد الإجمالي للموظفين
الإدارة العامة	متصرفون الإقليميون،ملحقو الإدارة الإقليمية أعوان الإدارة،كتاب الإدارة الإقليمية محاسبو الإدارة الإقليمية	52
الإعلام الآلي	مهندس دولة في التسيير التقني و الحضري للإدارة الإقليمية تقني في الإعلام الآلي ،تقني سامي في الإعلام الآلي ،عون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري،عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية ،تقني في الإحصائيات للإدارة الإقليمية	16
النظافة و النقاوة العمومية و البيئة	مفتشي في النظافة و النقاوة و العمومية و البيئة عون رئيس في النظافة و النقاوة العمومية -أعوان النظافة والنقاوة العمومية -طبيب بيطري	41
العمال المهنيون	سائق سارة عون نظافة و تطهير عامل.هي من المستوى الأول و الثاني -حارس -عون وقاية مستوى الأولي	141

وطريقة حساب عدد أفراد العينة هي:
النسبة المختارة x عدد الموظفين

100

$$100 = \frac{250 \times 40}{100} \text{ عامل}$$

ثانياً - منهج الدراسة

هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته المشكلة لاكتشاف الحقيقة و أن العلم الذي يبحث في هذه الطرق، هو علم مناهج البحث و أن هذا العلم قد تكون على يد بعض من العلماء المتخصصين و الفلاسفة المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.

- إن اختيار الباحث لمنهج دراسته لا يأتي بصورة عشوائية أو من قبيل الصدفة ، كما أن الباحث ليس له الحرية في اختيار منهج دراسته و إذا حاول إن يفرض منهجاً لدراسته فالأكيد أنه لا يصل إلى نتائج متسقة أو منطقية تعكس واقع الدراسة⁽¹⁾

والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو **المنهج الوصفي**، الذي يعد من أكثر المناهج استخداماً في ميدان العلوم الاجتماعية لما يتميز به خصوصيات تتلائم و طبيعة الظاهرة الاجتماعية، ومن هذا المنطلق يسعى هذا الأسلوب إلى تحليل و تفسير .

- هو جمع أوصاف و معلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلاً في الواقع، ولا يكفي المنهج الوصفي عند الكثير من العلماء على الوصف فقط بل يتعد إلى تحديد العلاقة أو محاولة اكتشاف الأسباب الكامنة و راء الظاهرة⁽²⁾

هو طريقة علمية لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل و براهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث⁽³⁾

(1) محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي التصميم والمنهج و الإجراءات، الإسكندرية، ط2، ص77

(2) نادية عيشور و آخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع

2016، ص 209

(3) <http://www.google.com>.26/02/2019 .08:29

فكانت بداية الدراسة الوصفية في جمع المادة و البيانات من خلال العمل المكتبي، أي الكتب و المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى المجلات و مواقع الأنترنت والمذكرات ثم تأتي المرحلة الثانية وهي عملية الاستطلاع والكشف وتشخيص الظاهرة الاجتماعية والمدرسة، وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة مع المبحوثين (عينة من الموظفين و العمال، حيث تم تصنيف الأسئلة حسب أبعاد فرضيات الدراسة و بعد ذلك تليها مرحلة تفريغ البيانات المتحصل عليها من المبحوثين تم عرضها بشكل واضح و مرتب في جداول و تمثيلها بيانياً، وأخيراً تأتي مرحلة الربط بين متغيرات الدراسة بمعنى التعرف على دور القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار من خلال معرفة أي النمط السائد داخل المؤسسة.

ثالثاً - عينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار الدراسة من أهم الخطوات المنهجية التي يقوم عليها البحث الاجتماعي و في هذه الدراسة تم اختيار عينة من العمال لبلدية جامعة و الذين يبلغ عددهم 250 عامل ، وتم الإختيار بالطريقة العرضية (الصدفة). إذا أخذنا 100 عامل بإختيار نسبة 40 % حيث لا تخضع هذه الطريقة إلى الناحية العشوائية بل تتم بطريقة الصدفة. تم اللجوء لهذه الطريقة لصعوبة الوصول إلى العمال نظراً لعمل بعض العمال بطريقة المناوبة (بالفترات) و خلال الدراسة الاستطلاعية تعرفنا على مجتمع الدراسة و وجدنا الكثير من العمال في حالة عطلة سواء مرضية أو عادية، فاختيرت "العينة" العرضية.

*** تعريف العينة العرضية (الصدفة):**

تعتبر من العينات الغير ،احتمالية (غير العشوائية). يعطي في هذا النوع من العينات لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي حرية الاختيار في المشاركة في الدراسة ،حيث لا يكون هناك تحديد مسبق لمن تشملهم العينة، بل يتم اختيار أفراد العينة من بين أول مجموعة يقابلهم الباحث ،حيث يوافق هؤلاء على المشاركة في الدراسة وذلك ضمن شروط تضمن تمثيلاً معقولاً لمجتمع الدراسة، و يتميز هذا النوع من العينات بالسهولة في اختيار عينة الدراسة و انخفاض التكلفة و الوقت والجهد المبذول من الباحث ،وبسرعة الوصول إلى أفراد الدراسة و الحصول على نتائج⁽¹⁾

(1) نادية سعيد عيشور و آخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حيث رأس الجبل للنشر و التوزيع

رابعاً - أدوات جمع البيانات

*الاستمارة:

تعد الاستمارة على أنها تقنية مباشرة لتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية⁽¹⁾

- تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها⁽²⁾

وفي هذه الدراسة استخدمت استمارة تجريبية أين تم تعديل بعض بنودها من طرف الأستاذة الدكتورة المشرفة نبار ربيحة، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين (انظر ملحق رقم 02) لأجل الاستفادة من وجهات نظرهم و آرائهم العلمية و كانت في مجملها ذات قيمة منهجية علمية مثمرة.

وبعد عرضها على الأستاذة المشرفة أعطيت رأيها النهائي بأن تكون صالحة للاستخدام في الجانب الميداني ، وفي الأخير ظهرت الاستمارة في شكلها النهائي و عدد بنودها 34 بندا (انظر ملحق رقم 3) و تم تقسيمها إلى قسمين:

القسم الأول : يشمل البيانات الشخصية للموظف مثل الجنس، السن، عدد سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، نوع المنصب.

أما القسم الثاني: فأشتمل على ثلاث محاور ،المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى للنمط القيادي الديمقراطي دور في عملية اتخاذ القرار و تضمنتها البنود من(6-15) المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية: للنمط القيادي التسلطي (الديكتاتوري) دور في عملية اتخاذ القرار تضمنتها البنود من (16-25).

(1) موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ترجمة بوزيد صحراوي ،كمال بوشرف، سعيد سبعون ،

دار القصبة لنشر ،ط2،الجزائر،2004، ص204

(2) نادية عيشور، و آخرون ،مرجع سابق ،ص 278.

أما المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة للنمط القيادي التسيبي (المتساهل) دور في عملية اتخاذ القرار و تضمنتها البنود من (26-34) و تم توزيع الاستمارة على المبحوثين (الموظفين)

خامساً- الأساليب الإحصائية:

عند تفريع بيانات الاستمارة اعتمد على بعض المقاييس الإحصائية الوضعية كمقياس النزعة المركزية التي تعد أكثر المقاييس الإحصائية شيوعاً و استخداماً لأنها تختص ببعض التوزيعات التكرارية، ومن حيث القيمة المتوسطة التي تتمركز حولها التكرارات أو القيمة التي تميل إليها عناصر مجموعة البيانات و المتوسطة هنا العبارة عن القيمة نموذجية يختارها في بعض الأحيان من بين المفردات التي تشكل المجموعة.

وفي حساباتنا يتعين درجة إجماع المبحوثين حول سؤال واحد اتبعنا المتوسط الحسابي وكذلك من بين هذه المقاييس الإحصائية التشتت الذي يعني التباعد مثلاً تشتت مجموعة من القيم يعني تباعد مفرداتها عن بعضها. (1)

*تعريف المتوسط الحسابي :

المتوسط الحسابي أو الوسط الحسابي و هو أكثر المقاييس استخداماً فهو قيمة تتوسط مجموعة من الأرقام يتم حسابه بجمع تلك الأرقام و قسمة النتائج على عددها ويمكن من خلال قيمته الحكم على بقية قيم المجموعة.

*تعريف الانحراف المعياري:

في الإحصاء و نظرية الاحتمالات، يعتبر الانحراف المعياري القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي أي انه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية عادة ما يرمز إلى الانحراف المعياري بالحرف الإغريقي الصغير. (2)

*القوانين المطبقة:

- حساب النسبة المئوية

$$\frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

(1) أحمد غريب السيد: الإحصاء و المقاييس في البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية بدون طبعة، الإسكندرية، 1992، ص 72.

(2) <http://ps//mawdoo3.com/26/02/2019,10> 31:10

المتوسط الحسابي

التكرارات x الدرجة

مجموع التكرارات

ج- الانحراف المعياري

$$1 \sqrt{\frac{\sum (الدرجة - \text{المتوسط الحسابي})^2}{\text{مجموع التكرارات}}}$$

¹- <http://mawdoo3.com/26/02/2019>, 10^h:31.

عرض وتفسير البيانات الشخصية
جدول رقم (01): يبين توزيع الموظفين حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	57	61,29%
أنثى	36	38,71%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن أغلب أفراد العينة ذكور حيث تقدر نسبتهم ب 61,29% في حين أننا نجد أن نسبة الإناث تقدر نسبتهم ب 38,71% من ذلك نستنتج أنه تنسم مؤسسة بلدية جامعة بالطابع الذكوري نتيجة للنمط الصحراوي والبيئة ونظرا لأن العنصر الذكري يميل للعمل في الإدارة ويقدمون على اجتياز مسابقات التوظيف بعدد كبير.

جدول رقم (02): يبين توزيع الموظفين حسب متغير السن:

النسبة	التكرارات	فئات السن
5,38%	05	]29 – 20]
44,09%	41	]39 – 30]
37,63%	35	]49 – 40]
12,90%	12	50 – فما فوق
100%	93	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن السن بين (30 – 39) وهي أكبر نسبة مثلثها نسبة 44,09% و تليها سن أفراد العينة بين (40 – 49) وذلك بنسبة 37,63% وتليها السن من 50 سنة فما فوق بنسبة 12,90% وتليها سن بين (20 – 29) وهي أقل نسبة تقدر بـ 5,38%. نستنتج من ذلك أن أكبر فئة عمرية موجودة بكثرة هي فئة الشباب وبعد ذلك تأتي فئة الكهول فهي متقاربة في النسبة وبالتالي فهي تتمتع بالنضج واليفاعه وقادرة على المشاركة في عملية اتخاذ القرار وممارسة مهامها على أكمل وجه.

جدول رقم (03): يبين توزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	15,05%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	50,54%
من 10 إلى 15 سنة	14	15,05%
أكثر من 15 سنة	18	19,36%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن عدد سنوات الخدمة من 5 إلى أقل من 10 سنوات كانت مثلتها نسبة 50,54% وتاليها عدد سنوات الخدمة أكثر من 15 سنة وذلك بنسبة قدرها 19,36% و يليها عدد سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة فكانت لها نفس النسبة التي قدرت ب 15,05%.

نستنتج من الجدول أعلاه (رقم 03) أن أغلب عمال بلدية جامعة هم عمال جدد بحكم أن العمال الذين خدمتهم دامت من 10 إلى 15 سنة قد أحيلوا على التقاعد وبالتالي فالخدمة ستكون منوطة بعمال جدد وأيضا بحكم دوران العمل وتغيير المناصب.

جدول رقم (04): يبين توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
9,68%	9	ابتدائي
18,28%	17	متوسط
46,24%	43	ثانوي
24,73%	23	جامعي
1,07%	1	دراسات عليا
100%	93	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أنه أكبر نسبة كانت لأفراد العينة الذين لديهم المستوى الثانوي التي مثلتها نسبة 46,24% وتليها نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي التي قدرت بـ 24,73% ويليهما مستوى أفراد العينة ذوي المستوى المتوسط الذي كانت نسبتهم بـ 18,28% ويليهما نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الابتدائي التي قدرت نسبتهم بـ 9,68% وبعد ذلك نصل إلى آخر مستوى تعليمي المتمثل في الدراسات العليا بحيث كانت نسبتهم قليلة جدا بحيث قدرت بـ 1,07%.

ومن ذلك نستنتج أن مؤسسة بلدية جامعة تقوم بفتح مناصب التوظيف وتعتمد على استقطاب الأفراد ذوي المستويات التعليمية المتمثل في المستوى التعليمي الثانوي والمستوى التعليمي الجامعي بصورة كبيرة وهو ما يجعل من هذه المؤسسة تتميز بمستوى تعليمي مثقف وواعي بالمسؤولية وقادر على اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة فيها وتحسين ظروف العمل.

جدول رقم (05): يبين توزيع الموظفين حسب نوع المنصب

النسبة %	التكرارات	نوع المنصب
29,02%	27	عون إداري إقليمي
3,23%	03	عون استقبال
4,3%	04	رئيس مصلحة
8,6%	08	متصرف إقليمي
6,45%	06	تقني سامي للإعلام الآلي
3,23%	03	ملحق الإدارة الإقليمية
1,08%	01	محاسب رئيسي
12,09%	12	عامل مهني
1,08%	01	طبيب بيطري
1,08%	01	مفتش الصحة والبيئة
1,08%	01	عون حفظ البيانات
11,82%	11	سائق
11,82%	11	عون نظافة ونقاوة عمومية
2,15%	02	حارس
1,08%	01	عون أمن
1,08%	01	أمين عام
100%	93	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أكبر نسبة للمبجوثين يعملون في منصب عون إداري إقليمي تمثلت في 29,02% ثم يليها منصب عامل مهني بنسبة 12,09% ويليهما منصب سائق ومنصب عون نظافة ونقاوة عمومية بنسبة 11,82% ويليهما منصب متصرف إقليمي بنسبة 8,6% يليها منصب تقني سامي للإعلام الآلي بنسبة تقدر بـ 6,45% تليها منصب رئيس مصلحة بنسبة تقدر بـ 4,3% ويليهما منصب عون استقبال ومنصب ملحق للإدارة الإقليمية كانا بنفس النسبة بحيث قدرت بـ 3,23% ويليهما منصب محاسب رئيسي

ومنصب طبيب بيطري ومنصب مفتش الصحة والبيئة ومنصب حفظ البيانات ومنصب عون أمن كانوا بنفس النسبة بحيث قدرت بـ 1,08%.

نستنتج من ذلك أن التنوع و الاختلاف الكبير في نوع المناصب دليل على كبر واتساع حجم المنظمة وكبر الهيكل التنظيمي لمؤسسة بلدية جامعة وذلك يدل على أن المؤسسة تعتمد على أسلوب الاستقطاب كل الأفراد بمختلف مستوياتهم التعليمية وفسح المجال لهم بالمشاركة في عملية التوظيف.

وكذا تميزها بتنوع قراراتها الإدارية المتخذة في تسيير المؤسسة وتسيير شؤون العاملين.

تحليل البيانات في ضوء الفرضية الأولى :

جدول رقم (06): يبين تشجيع القائد على مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول لأفضل الحلول الممكنة لها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	36	38,71%
لا	28	30,11%
أحيانا	29	31,18%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن أكبر نسبة للمبحوثين وهي 38,71% أجابوا بأن القائد يشجع على مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول لأفضل الحلول الممكنة لها وأن نسبة المبحوثين 30,11% أجابوا بلا ونسبة 31,18% المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا وهو يعني من خلال المستجابين، وفعلا هذا ماتطرقنا له سابقا في الجانب النظري من حيث أن من خصائص عملية اتخاذ القرار التفكير والتحليل بحيث تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية ذهنية وهي تتدرج تحت عمليات التفكير المركبة وتتعلق بثلاث مظاهر رئيسية هي الذكاء أو البحث و الاستطلاع من حيث تحديد المشكلة والتصميم من حيث القدرة على الابتكار وإيجاد الحلول الممكنة للمشكلة وتحليلها وتقييمها والاختيار من حيث اختيار البديل الأمثل من بين تلك الحلول ووضع موضع التنفيذ وتقييمه.⁽¹⁾

⁽¹⁾ حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى. مرجع سابق ص 45

جدول رقم (07): يبين اعتبار القائد أن إشراك العاملين هو الأساس لاتخاذ القرار السليم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	39	41,94%
لا	29	31,18%
أحيانا	25	26,88%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أكبر نسبة وهي 41,94% أجابوا بأن القائد يعتبر إشراك العاملين هو الأساس لاتخاذ القرار السليم وأن نسبة 31,18% أجابوا بلا ونسبة 26,88% أجابوا بأحيانا وذلك يبرز نمط القيادي الديمقراطي المتمثل في استشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة ومن خصائص عملية اتخاذ القرارات المشاركة بحيث يفترض أن تكون عملية تشاركية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالقرار حيث أن من شأن ذلك أن يؤدي إلى الشفافية ووضوح كافة المعلومات.

جدول رقم (08): يبين منح القائد الثقة الكاملة للعاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	23	24,73%
لا	21	22,58%
أحيانا	49	52,69%
المجموع	93	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 52,69% تمثل أكبر نسبة للذين أجابوا بأحيانا في مسألة قيام القائد بمنح الثقة الكاملة للعاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات أي عند اقتضاء الحاجة أو الضرورة لمصلحة المؤسسة، أما نسبة 24,73% فقد أجابوا بنعم في حين إجابة نسبة 22,58% بلا وذلك يفسر أن القائد متحفظ في مسألة منح ثقته الكاملة للعاملين باتخاذ القرارات المناسبة متجنباً الوقوع في الأخطاء.

**جدول رقم (09): يبين تفويض القائد جزء من سلطاته للعاملين يساعدون في اتخاذ القرار
السليم**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	40	43,01%
لا	17	18,28%
أحيانا	36	38,71%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن نسبة استجابة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم 43,01% الذين أجابوا بأن القائد يفوض جزء من سلطاته للعاملين وذلك يساعده في اتخاذ القرار السليم أما نسبة الذين أجابوا بلا هي 18,28% ونسبة 38,71% هي نسبة الذين أجابوا بأحيانا. وهذا يفسر أن القائد يقوم بتفويض جزء من سلطاته لأشخاص يتميزون بالكفاءة وتحمل المسؤولية.

لأن من المهارات التنظيمية مهارة تفويض السلطة والتي تؤدي إلى تنمية المهارات القيادية للمرؤوسين من خلال أداء بعض الأدوار القيادية والقائد يحسن استخدام التفويض كوسيلة لتحفيز المرؤوسين على التعلم للوصول إلى مستويات أعلى وإثارة الحماس والتنافس بينهم لتحمل المسؤولية وإعدادهم لممارسة السلطة.⁽¹⁾

وهذا ما توصلت إليه الدراسة الجزائرية لبونخلة فريد (2007) كنتيجة مثلت في أن تفويض السلطة أحيانا للمرؤوسين يعتبر ايجابيا وبالتالي نلاحظ أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية بشكل نسبي فالقادة يسمحون لمرؤوسيهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وهذا بدون يخلق جو من الثقة المتبادلة.

⁽¹⁾ حسن حريم . مرجع سابق. ص202

جدول رقم(10): يبين قيام القائد بتنمية الطاقات الكامنة للعاملين من خلال تحسيسهم بالمسؤولية في اتخاذ القرارات السليمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	39	41,94%
لا	27	29,03%
أحيانا	27	29,03%
المجموع	93	100%

يتبين من خلال الجدول رقم(10) أن نسبة الذين أجابوا بنعم تقدر بـ 41,94% بأن القائد يقوم بتنمية الطاقات الكاملة للعاملين من خلال إحساسهم بالمسؤولية في اتخاذ القرارات السليمة أن نسبة الذين أجابوا بلا ونسبة الذين أجابوا بأحيانا كانت متساوية بحيث قدرت بـ 29,03% وذلك يفسر أن من صفات القائد الإداري مساعدة الآخرين على النمو فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

جدول رقم (11): يبين اعتماد القائد على أسلوب الحوار مع العاملين للوصول لقرار ملائم

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	45	48,39%
لا	22	23,66%
أحيانا	26	27,95%
المجموع	93	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة استجابة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تقدر بـ 48,39% الذين أجابوا بأن القائد يعتمد على أسلوب الحوار مع العاملين للوصول لقرار ملائم، أما نسبة الذين أجابوا بلا تقدر بـ 23,66% ونسبة الذين أجابوا بأحيانا هي 27,95% وهذا يفسر أن القائد يستخدم أسلوب الحوار والاستشارة في تسير شؤون المؤسسة وسبب نجاح المؤسسة في الوصول إلى قرار سليم هو استخدام أسلوب الحوار لأنه يعتبر من أهم الأساليب التنظيمية.

جدول رقم(12): يبين قيام القائد بتحفيز العاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار .

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	32	34,41%
لا	32	34,41%
أحيانا	29	31,18%
المجموع	93	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة استجابة المبحوثين الذين أجابوا بنعم والذين أجابوا بلا هي نفس النسبة والتي تقدر بـ 34,41% الذين أجابوا بأن القائد يقوم بتحفيز العاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار . أما نسبة الذين أجابوا بأحيانا فهي بـ 31,18% وذلك يفسر بأن القائد يقوم بعملية التحفيز للعاملين بشكل نسبي معناه يقوم بعملية التحفيز لمن لديهم كفاءة وقدرة كبيرة على اتخاذ القرارات السليمة، وهذا ما يتوافق مع رأي ليكرت من حيث أن القيادة الإدارية تتعلق بقدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق أهداف الموضوع

.

جدول رقم (13): يبين قيام القائد برفع الروح المعنوية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات السليمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	38	40,86%
لا	26	27,96%
أحيانا	29	31,18%
المجموع	93	100%

يتبين من خلال الجدول (13) أن نسبة الذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم بـ 40,86% الذين أجابوا بأن القائد يقوم برفع الروح المعنوية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات السليمة. أما نسبة الذين أجابوا لا تقدر نسبتهم بـ 27,96% ونسبة الذين أجابوا بأحيانا تقدر نسبتهم بـ 31,18%.

وهذا يفسر أن القائد يأخذ بآراء العاملين وأفكارهم ويقوم بتطبيقها في عملية اتخاذ القرار من خلال إحساسهم بالمسؤولية.

جدول رقم (14): يبين اهتمام القائد بتنسيق الجهود بين العاملين للخروج بقرار سليم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	38	40,86%
لا	24	25,81%
أحيانا	31	33,33%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول (14) أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم بـ 40,86% على أن القائد يهتم بتنسيق الجهود بين العاملين للخروج بقرار سليم، أما نسبة الذين أجابوا بلا فهي تقدر بـ 25,81% والذين أجابوا بأحيانا تقدر بـ 33,33%. وذلك يفسر ان من المهارات الإنسانية للقائد هي قدرته على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم. فالمهارة الإنسانية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد فكل ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيدا وتغيرا وتنوعا.

جدول رقم (15): يبين تعبير القائد للعاملين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	27,96%
لا	38	40,86%
أحيانا	29	31,18%
الجموع	93	100%

يتبين من خلال الجدول (15) أن نسبة المبحوثين والذين أجابوا بنعم تقدر بـ 27,96% وأكبر نسبة استجابة الذين أجابوا بلا قدرت بـ 40,86% الذين أجابوا بأن القائد لا يعبر للعاملين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها. أما نسبة الذين أجابوا بأحيانا قدرت بـ 31,18%. من خلال قراءة الجدول يتبين بأن القائد لا يعبر عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها بل يقوم باستعمال أسلوب المناقشة الجماعية عن طريق الحوار وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

فالمرؤوسون كما يقول **سايمون** لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على حل المشكلات بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل.

جدول رقم (16): يبين صرامة القائد في تعليماته.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	49	52,69%
لا	12	12,9%
أحيانا	32	34,41%
المجموع	93	100%

يتضح من خلال الجدول (16) أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم تقدر بـ 52,69% على أن القائد صارم في تعليماته أما نسبة الذين أجابوا بلا قدرت نسبتهم بـ 12,9% وأما نسبة الذين أجابوا بأحيانا قدرت نسبتهم بـ 34,41%.

نستنتج بأن صرامة القائد في تطبيق تعليماته في أغلب الحالات ولكن هناك تسامح أحيانا وهذا يفسر أن صرامة القائد مرتبطة بطبيعة المشكلة ومعطيات الميدان لأن الصرامة تحدد مستويات الإدارة (السلم الإداري) وتفصل بين الخلط في المعاملة وتنظيم وتسيير شؤون العمل.

جدول رقم (17): يبين توزيع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	36	38,71%
لا	47	50,54%
أحيانا	10	10,75%
المجموع	93	100%

يتضح من خلال الجدول (17) أن نسبة استجابة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بنعم قدرت بـ 38,71% وأما نسبة الذين أجابوا بلا قدرت بـ 50,54% و الذين أجابوا بأن القائد لا يقوم بتوزيع الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم ،أما بالنسبة للذين أجابوا بأحيانا كانت النسبة 10,75%.

وذلك يفسر أن توزيع الواجبات والمهام من طرف القائد يكون وفقا لمبدأ التخصص الذي يعتبر من مبادئ التنظيم الإداري والذي يعني تقسيم العمل فهو يساعد على اكتشاف المهارات الذاتية للعامل وتنمية المواهب وبالتالي زيادة الإنتاجية.

جدول رقم (18): يبين عدم تقبل وتفهم القائد أي اعتذار للتأخر والغياب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	17	18,28%
لا	41	44,09%
أحيانا	35	37,63%
المجموع	93	100%

يتبين من خلال الجدول (18) أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم تقدر بـ 18,28% أما نسبة الذين أجابوا بلا قدرت بـ 44,09% الذين أجابوا بأن القائد يقبل ويتفهم أي اعتذار للتأخر أو الغيابات. أما الذين أجابوا بأحيانا قدرت نسبتهم بـ 37,63% . وهذا بطبيعة الحال يفسر أن القائد يتعامل بحنكة مع العاملين بتفهمه وقبوله لاعتذاراتهم عن التأخر والغياب مع المحافظة على حدود العمل بعدم إلحاق الضرر بمصلحة وأهداف المؤسسة لان الأهداف مشتركة بين العامل والمؤسسة وأي خلل سيؤدي إلى إعاقة سير النظام العام للمنظمة.

جدول رقم (19): يبين تركيز القائد على ترصد الأخطاء فهو يهتم بما يجب ان يؤديه العاملين دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	23	24,73%
لا	47	50,54%
أحيانا	23	24,73%
المجموع	93	100%

يتبين من خلال الجدول (19) أن نسبة استجابة المبحوثين الذين أجابوا بلا تقدر بـ 50,54% الذين أجابوا بان القائد لا يركز على تحديد الأخطاء فهو يهتم بما يجب أن يؤديه العاملين والاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية. أما نسبة الذين أجابوا بنعم قدرت بـ 24,73% ونسبة الذين أجابوا بأحيانا كانت 24,73% وذلك يدل على أن القائد بعيد كل البعد عن إلحاق الضرر بالعاملين وتقبل الأخطاء لأنها هي بداية للتعلم بل يجب الاستفادة منها مع مراعاة الجانب النفسي والمعنوي للعامل بالاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية.

جدول رقم (20) : يبين انفراد القائد بإتخاذ القرارات .

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	42	45,16%
لا	23	24,73%
أحيانا	28	30,11%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) ان نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم قدرت ب 45,16% للذين أجابوا بان القائد ينفرد باتخاذ القرارات ،أما نسبة الذين أجابوا بلا قدرت ب 24,73% ونسبة الذين أجابوا بأحيانا قدرت ب 30,11%.

وذلك يفسر ان القائد بانفراده في إتخاذ القرارات دكتاتورية التسلطية أي احتفاظ القائد بجميع القرارات في يده فهناك قرارات ليست مبنية على بدائل لها بديل واحد ففي هذه الحالة يكون القائد ملزم و مجبر على اتخاذ قراره بانفراد، لكن هذه السمة غير معمول بها دائما .

جدول رقم (21): يبين اعتبار القائد تبادل الآراء مضيعة للوقت في عملية اتخاذ القرار .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	28	30,11%
لا	41	44,08%
أحيانا	24	25,81%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم قدرت بـ 30,11% للذين أجابوا بأن القائد يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت في عملية اتخاذ القرار أما نسبة الذين أجابوا بلا تقدر نسبتهم بـ 44,08% أما نسبة الذين أجابوا بأحيانا تقدر بـ 25,81%.

من خلال إحصائيات الجدول يتضح أن القائد يستخدم أسلوب المناقشة والحوار و تبادل الآراء مع العمال من أجل الخروج بقرار صائب عن طريق تبادل المعارف والخبرات واستعمالها في مسارها الأصلي والحقيقي.

جدول رقم (22) :يبين تركيز القائد على أن تكون السلطة في يده أثناء عملية اتخاذ القرارات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	60	64,52%
لا	17	18,28%
أحيانا	16	17,2%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) ان نسبة المبحوثين الذين أجابو بنعم قدرت ب 64,52 %الذين أجابوا ان القائد يركز على ان تكون السلطة في يده أثناء عملية اتخاذ القرارات ،اما نسبة الذين أجابوا بلا هي 18,28% ونسبة اللذين أجابو بأحيانا كانت 17,2% وذلك يفسر ان القائد يستخدم السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بالأعمال وفقا لرغباته واهوائه.

فالقيادة التسلطية احتكار للسلطة وهي بيد الرئيس وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار واستخدام العقاب و التعامل مع المرؤوسين، فلا يوجد هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوس،ولكن طبيعة المنصب تستدعي ان تكون السلطة في يد القائد لكي يحافظ على النظام العام للمنظمة وتماسك العمال بإتباع التعليمات.

جدول رقم (23) :يبين مطالبة القائد العاملين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في دقتها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	31	33,33%
لا	46	49,47%
أحيانا	16	17,2%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم ب 33,33% أما نسبة الذين أجابوا بلا فنسبتهم تقدر ب 49,47% الذين أجابوا بان القائد لا يطالب العاملين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في دقتها ،أما نسبة الذين كانت أجابتهم بأحيانا تقدر ب 17,2%.

وذلك يفسر ان القائد يتميز بإستعمال أسلوب المشاركة في طرح المشاكل ومناقشة الآراء وتوفر مهارة حل المشاكل أي أن تكون لدى القائد القدرة على تحديد المشاكل و البحث عن حلول مناسبة وهذا التقدير الصحيح لاحتمال نجاحها وعدم التسرع في اتخاذ القرار مع اشراك المرؤوسين في حل المشاكل.

جدول رقم (24) :يبين اجبار القائد العاملين على القيام بأعمال ليست من إختصاصهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	25	26,88%
لا	37	39,78%
أحيانا	31	33,33%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) ان نسبة استجابة المبحوثين و الذين أجابوا بنعم قدرت نسبتهم ب 26.88% ونسبة الذين أجابوا بلا قدرت نسبتهم ب 39,78% الذين قالوا أن القائد لا يجبر العاملين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم ونسبة الذين أجابوا بأحيانا قدرت ب 33,33%.

وهذا يدل على ان القائد يعمل وفق مبادئ التنظيم الاداري الحديث وهو مبدا تقسيم العمل والتخصص أي يكلف كل حسب اختصاصه المهني في ممارسة الأعمال الإدارية و حسب اقتضاء الضرورة وحسب التخصص في العمل للتقليل من الأخطاء و الوصول إلى قرارات صحيحة و مؤكدة.

جدول رقم (25) :يبين أمر القائد العاملين بالعمل ساعات الزائدة دون تقاضي أجره.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	15	16,13%
لا	64	68,82%
أحيانا	14	15,05%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تقدر ب 16,13% أما نسبة الذين أجابوا بلا تقدر ب 68,82 % و الذين أجابوا بأن القائد لا يأمرهم بالعمل ساعات زائدة ،أما نسبة الذين أجابوا بأحيانا تقدر نسبتهم ب 15,05 %.

وذلك يفسر ان القائد غير تسلطي ولا يقوم باستغلال سلطاته ومكانته اتجاه العاملين في حين نجده يطلب من بعض العمال العمل ساعات زائدة دون تقاضي اجر و يكون ذلك في الوظائف الحساسة لكن بالمقابل يستفيدون من أيام الراحة أو الغياب ويتفهم القائد ذلك.

جدول رقم (26): يبين اعطاء القائد للعاملين الحرية المطلقة في ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	30	32,26%
لا	41	44,08%
أحيانا	22	23,66%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة استجابة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تقدر بـ 32,26 % أما نسبة الذين أجابوا بلا تقدر بـ 44,08% أجابوا بأن القائد لا يعطي الحرية الزائدة للعاملين في ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها ،أما نسبة للذين أجابوا بأحيانا تقدر بـ 23,66% .

ويرجع ذلك الى ان الحرية الزائدة في العمل تخلق فوضى وتخل بالنظام العام للمؤسسة ويؤدي الى تسبب العمال ،فسلطة القائد واجبة وضرورية لأنه يمسك العصى من الوسط ويتحكم في زمام الامور ففرص النظام وتطبيق القوانين و التقيد بتعليماته يجعل العمل يسير بطريقة الصحيحة.

جدول رقم (27) : يبين أن غياب سلطة القائد عن اتخاذ القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	45	48,39%
لا	34	36,56%
أحيانا	14	15,05%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) ان نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تقدر ب 48,39% الذين أجابوا بأن غياب سلطة القائد عن اتخاذ القرار يفقده القوة المطلوبة لتنفيذ، أما نسبة الذين أجابوا بلا تقدر ب 36,56 %، أما نسبة الذين أجابوا بأحيانا تقدر ب 15,06%.

نستنتج أنه اذا كان القائد بعيد كل البعد عن السلطة في اتخاذ القرار ويترك القرار للعاملين فبطبيعة الحال يفقده القوة المطلوبة لتنفيذ وإصدار الأوامر و للقائد سلطة ومكانة في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه و غياب القائد عن السلطة كغياب الروح عن الجسد.

جدول رقم (28) :يبين تجرد القائد من سلطاته الادارية لصالح العاملين .

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	15	16,13%
لا	47	50,54%
أحيانا	31	33,33%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) ان نسبة استجابة المبحوثين الذين أجابو بنعم تقدر ب 16,13% ونسبة اللذين أجابوا بلا تقدر ب 50,54% الذين أجابو بان القائد لا يتجرد من سلطاته الادارية لصالح العاملين ،أما نسبة الذين اجابوا بأحيانا تقدر ب 33,33% .

يفسر ذلك على ان القائد لا يتجرد من سلطاته الادارية بل يقوم بتفويضها لمن تتوفر فيهم الكفاءة و الاخلاص و المصداقية و الجدارة و تكليفهم بمهام تستمر وتكون لها الصلاحية في حالة غياب القائد فلا يحدث ذلك خلل في التنظيم الاداري.

جدول رقم (29) :يبين أن القائد لا يبالى عند استخدام أسلوب الامر والنهي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	24	25,81%
لا	42	45,16%
أحيانا	27	29,03%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) ان نسبة استجابة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تقدر ب 25,81 % ونسبة الذين اجابوا بنعم تقدر ب 45,16% وهي نسبة الذين أجابوا بان القائد يبالى عند استخدام أسلوب الامر والنهي ،أما نسبة الذين أجابوا باحيانا تقدر ب 29,03% . نستنتج أن على ان القائد يستخدم أسلوب الامر والنهي اتجاه العاملين في الامور التي يراها خاطئة او لا تخدم مصلحة المؤسسة ولا تحقق الاهداف المشتركة للعامل و المنظمة معا، أي ممارسة سلطاته الكاملة.

جدول رقم (30) : يبين اهتمام القائد النتيجة في صنع القرار دون الاهتمام بأداء العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	40	43,01%
لا	36	38,71%
أحيانا	17	18,28%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن نسبة استجابة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تقدر ب 43,01% الذين أجابوا بان القائد يهتم بالنتيجة في صنع القرار دون الاهتمام بأداء العاملين، اما نسبة الذين أجابوا بلا تقدر ب 38,71% ونسبة الذين أجابوا بأحيانا تقدر ب 18,28%.

وذلك يفسر ان القائد يضع الاولوية في صنع القرار للنتيجة في الأداء بإعتبار أن النتيجة هي صورة للمؤسسة وخدماتها ،لأنه مهما كانت طريقة الأداء فاذا كانت النتيجة مرضية وإيجابية فذلك هو المهم و الأساس في السير الحسن للمنظمة .

جدول رقم (31) : يبين ترك القائد العاملين يتخذون قراراتهم التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	36	38,71%
لا	26	27,96%
أحيانا	31	33,33%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) ان نسبة استجابة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تقدر بـ 38,71% الذين أجابوا بأن القائد يترك العاملين يتخذون قراراتهم التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ،أما نسبة الذين أجابوا بلا فهي تقدر بـ 27,96 % أما نسبة الذين أجابوا بأحيانا فهي تقدر بـ 33,33%.

ذلك يدل على ان القائد لديه ثقة كاملة في العمال بحيث يترك لهم المجال في اتخاذ القرارات التي تساهم في نمو المؤسسة ونجاحها و التي يرونها مناسبة لإنجاز لعمل لان العامل يعتبر خبير في عمله المختص به يصنع القرار و يتخذ البدائل في الحالات الطارئة.

جدول رقم (32) : يبين ترك القائد العاملين يعبرون عن آرائهم بمختلف الطرق في الاجتماعات للوصول للقرار السليم .

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	48	51,61%
لا	24	25,81%
أحيانا	21	22,58%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن نسبة استجابة المبحوثين للذين أجابوا بنعم تقدر ب 51,61% الذين أجابوا بأن القائد يترك العاملين يعبرون عن آرائهم بمختلف الطرق في الاجتماعات للوصول للقرار السليم ،أما نسبة الذين أجابوا بلا فهي تقدر ب 25,81% ونسبة الذين أجابوا بأحيانا فهي تقدر ب 22,58% .

وهذا يفسر ان القائد متساهل مع العاملين ومنحهم الحرية الكاملة في التعبير عن آرائهم وذلك قد يؤدي الى اصطدامات بين العمال أنفسهم وبينهم وبين القائد وبالتالي يصعب اتخاذ القرار السليم بغض النظر على أن أحسن طريقة و أجودها في التعبير عن الآراء هي استخدام الحوار الراقي الذي يخرج بنتائج مثمرة وصائبة ومن المهارات التنظيمية نجد مهارة إدارة الاجتماعات والتي تكون عن طريق التدريب من أجل الوصول الى قرار حول موضوع معين .

جدول رقم (33) : يبين تقصير القائد مع العاملين في تطبيق القوانين التنظيمية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	25	26,88%
لا	45	48,39%
أحيانا	23	24,73%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة استجابة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تقدر ب 26,88% و بالنسبة الذين أجابوا بلا فهي تقدر نسبتهم ب 48,39% الذين أجابوا بان القائد لا يقصر مع العاملين في تطبيق القوانين التنظيمية ، أما بالنسبة الذين أجابوا بأحيانا فهي تقدر ب 24,73%.

وذلك يفسر ان القائد صارم في تطبيق القوانين التنظيمية ليحافظ على النظام العام للمؤسسة وللحد من مشاكل العمل.

جدول رقم (34) :يبين تجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	28	30,11%
لا	37	39,78%
أحيانا	28	30,11%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن نسبة استجابة المبحوثين الذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم ب 30,11% وأما نسبة الذين أجابوا بلا تقدر نسبتهم ب 39,78% الذين أجابوا ان القائد يتدخل في حل النزاعات بين العمال ، اما نسبة الذين أجابوا بأحيانا فهي تقدر ب 30,11 % فكلها نسب متقاربة .

وذلك يفسر أن القائد في أغلب الاحيان يتدخل في حل النزاعات و الخصومات بين العمال داخل المنظمة وأحيانا يتجنب التدخل في الأمور الشخصية التي لا علاقة لها بالعمل.

جدول خاص بالفرضية الاولى

النتائج									
الاحراف المعيار ي	المتوسط الحسابي	النسبة الكلية	%	أحيانا	%	لا	%	نعم	البيانات
0,1475	2,09	100	31,18	29	30,11	28	38,71	36	يشجع القائد على مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول لأفضل الحلول الممكنة لها
0,1480	2,11	100	26,88	25	31,18	29	41,94	39	يعتبر القائد أن إشراك العاملين هو الأساس لاتخاذ القرار السليم
0,1467	2,02	100	52,69	49	22,58	21	24,73	23	يمنح القائد الثقة الكاملة للعاملين و السماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة
0,1534	2,25	100	38,71	36	18,28	17	43,01	40	تفويض القائد جزء من سلطاته للعاملين يساعد في اتخاذ القرار السليم
0,1485	2,13	100	29,03	27	29,03	27	41,94	39	يقوم القائد بتقييم الطاقات الكامنة للعاملين من خلال احصائهم بالمسؤولية في اتخاذ القرارات السليمة
0,1534	2,25	100	27,95	26	23,66	22	48,39	45	يعتمد القائد على أسلوب الحوار مع العاملين للوصول ل قرار ملائم
0,1466	2	100	31,18	29	34,41	32	34,41	32	يقوم القائد بتحقيق العاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار
0,1485	2,13	100	31,18	29	27,96	26	40,86	38	يقوم القائد برفع الروح المعنوية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات السليمة
0,1491	2,15	100	33,33	31	25,81	24	40,86	38	يهتم القائد بتسيق الجهود بين العاملين للفروج بقرار سليم
0,1485	1,87	100	31,18	29	40,86	38	27,96	26	يسير القائد للعاملين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها
		100	33,33	310	28,39	264	38,28	356	المجموع

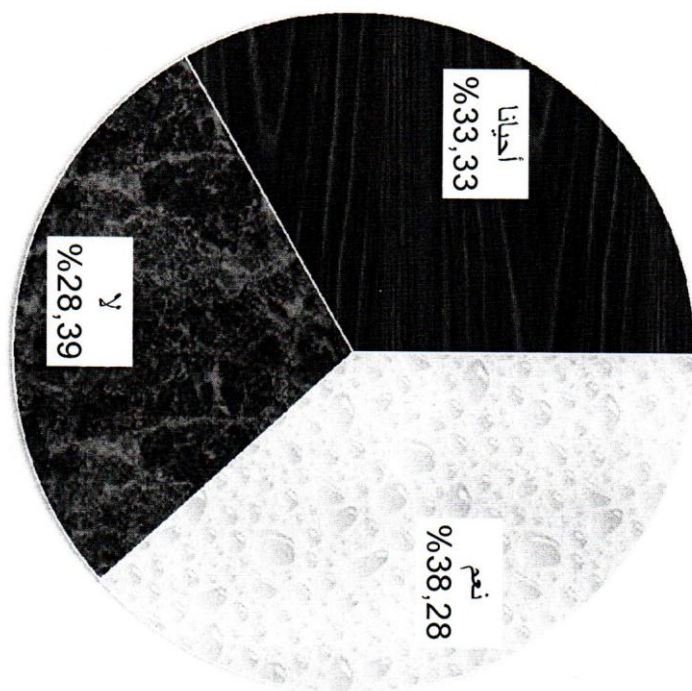
جدول خاص بالفرضية الثانية

الرقم	البيانات	التكرارات						النسبة النسبة الكافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		نعم	%	لا	%	أحيانا	%			
11	القائد صارم عند تطبيق تعليماته	49	52,69	12	12,9	32	34,41	100	2,4	0,1633
12	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة القدرات	36	38,71	47	50,54	10	10,75	100	1,88	0,1482
13	لا يقل ولا يتفهم القائد أي اعتذار للتأخر أو القليل	17	18,28	41	44,09	35	37,63	100	1,74	0,1539
14	يركز القائد على تصيد الأخطاء فهو يهتم بما يجب أن يؤديه العاملين دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية	23	24,73	47	50,54	23	24,73	100	1,74	0,1539
15	ينفرد القائد باتخاذ القرارات	42	45,16	23	24,73	28	30,11	100	2,2	0,1510
16	يعتبر القائد تبادل الآراء مضيعة للوقت في عملية اتخاذ القرار	28	30,11	41	44,09	24	25,8	100	1,86	0,1488
17	يركز القائد على أن تكون السلطة في يده أثناء عملية اتخاذ القرارات	60	64,52	17	18,28	16	17,2	100	2,46	0,1683
18	يطلب القائد العاملين بتفدية الخطط دون الإسهام في دفعها	31	33,33	46	49,46	16	17,21	100	1,84	0,1494
19	يجبر القائد على القيام بأعمال ليست من اختصاصك	25	26,88	37	39,78	31	33,34	100	1,87	0,1485
20	يأمر القائد العاملين بالعمل ساعات زائدة دون تقاضي أجر	15	16,13	64	68,82	14	15,05	100	1,47	0,1748
	المجموع	326	35,05	375	40,32	229	24,62	100		

جدول خاص بالفرضية الثالثة

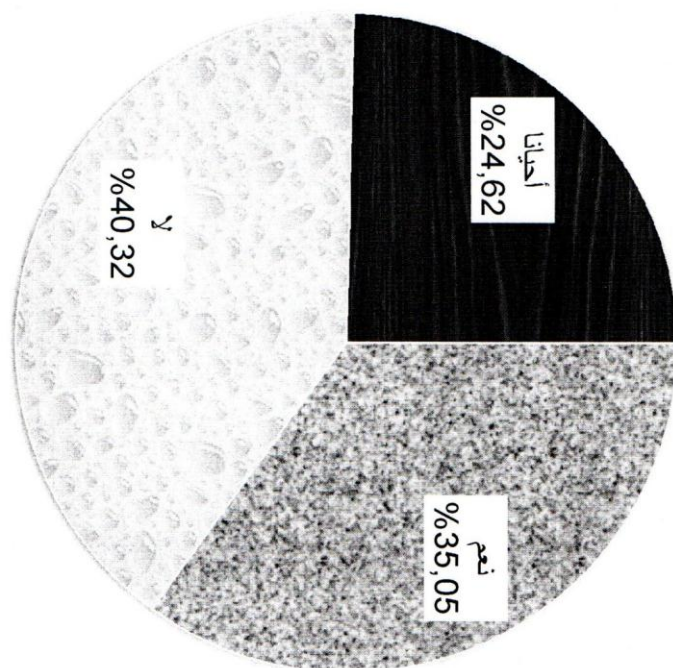
القرارات										الرقم
البيان	نعم	%	لا	%	أحيانا	%	النسبة الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
يعطي القائد للعاملين الحرية الزائدة في ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	30	32,26	41	44,09	22	23,65	100	1,88	0,1482	21
غلب سلطة القائد عن اتخاذ القرار بفقده القوة المطلوبة لتنفيذ	45	48,39	34	36,56	14	15,05	100	2,12	0,1482	22
يتخرد القائد من سلطاته الإدارية لصالح العاملين	15	16,13	47	50,54	31	33,33	100	1,66	0,1589	23
القائد لا يبالي عند استخدام أسلوب الأمر والنهي	24	25,81	42	45,16	27	29,03	100	1,81	0,1506	24
يهتم القائد بالنتيجة في صنع القرار دون الاهتمام بأداء العاملين	40	43,01	36	38,71	17	18,28	100	2,04	0,1468	25
يثرك القائد العاملين يتخذون قراراتهم التي يرونها ملائمة لإحراز العمل	36	38,71	26	27,96	31	33,33	100	2,11	0,1480	26
يثرك القائد العاملين يعرضون عن آرائهم بختلاف الطرق في الاجتماعات للوصول لقرار سليم	48	51,61	24	25,81	21	22,58	100	2,26	0,1539	27
يقصر القائد مع العاملين في تطبيق القوانين التنظيمية	25	26,88	45	48,39	23	24,73	100	1,78	0,1519	28
يخيب القائد التدخل في حل النزاعات بين العمال	28	30,11	37	39,78	28	30,11	100	1,9	0,1477	29
المجموع	291	34,77	332	39,67	214	25,57	100			

دائرة نسبية توضح استجابة المبحوثين للفرضية الاولى

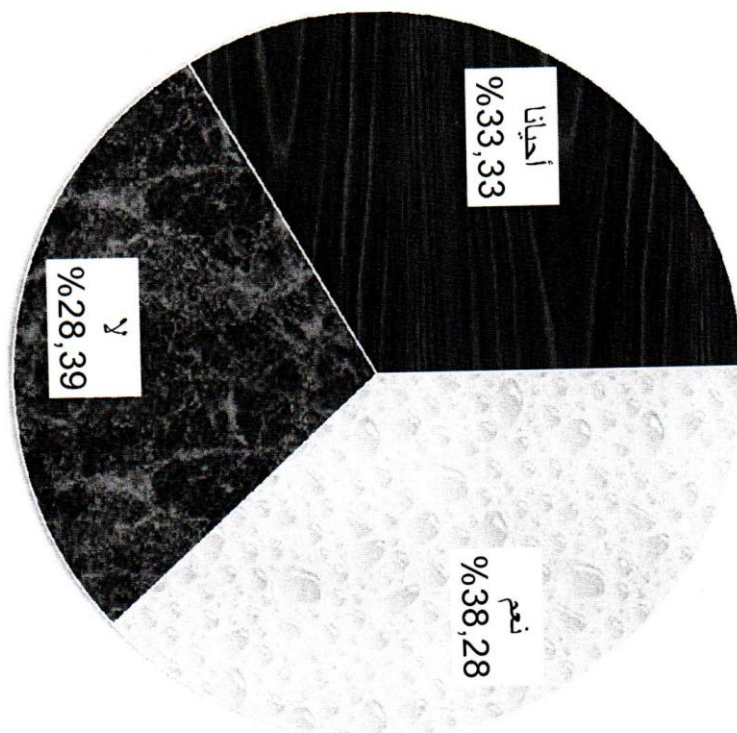


نعم
 لا
 أحيانا

دائرة نسبية توضح استجابة المبحوثين للفرضية الثانية



دائرة نسبىة توضح استجابة المبحوثين للفرضية الثالثة



نعم
 لا
 أحياناً

الفصل الخامس: عرض و تحليل البيانات

ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض و مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الأولى

ثانياً : عرض و مناقشة و تفسير نتائج فرضية الثانية

ثالثاً : عرض و مناقشة و تفسير نتائج فرضية الثالثة

نتائج الدراسة

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

عرض وتحليل النتائج:

أولا : عرض و مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الأولى

❖ كانت استجابة المبحوثين للفرضية الأولى المتكونة من عشر بنود كما هو موضح في الجدول الخاص باستجابة المبحوثين للفرضية الأولى بنسبة عالية كما توضحه شكل الدائرة النسبية للفرضية الأولى والتي قدرت بنسبة الاستجابة للمبحوثين اللذين أجابوا أن النمط القيادي الديمقراطي دور في عملية اتخاذ القرار ب 38,28% وكانت نسبة تركز الإجابات للمبحوثين العمال من 1,87 إلى 2,25 بحيث كانت النسب جميع المتوسطات الحسابية متقاربة وذلك يدل على ان الفرضية محققة .

وهذه النتيجة توصلت إليها دراسة لبيت و هوايت بعنوان تجارب الأجواء الاجتماعية وأنماط القيادة والاشراف إلى نتيجة إن النمط القيادي الديمقراطي ينتج عنه علاقات أكثر تماسكا وانسجاما بين اعضاء المجموعة ، وتكون فيها مناقشة الافكار و تقبل الآراء. وهذا أيضا ما توصلت اليه الدراسة الجزائرية لبونخلة فريد (2007) بعنوان تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي كون معظم الدراسات الحديثة في القيادة أشارت إلى أن النمط اللامركزي أو الديمقراطي يعتبر اكثر مناسبة و فعالية في إدارة المنظمات عكس النمط القيادي المركزي.

ثانيا : عرض و مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الثانية

❖ كانت استجابة المبحوثين للفرضية المتكونة من عشر بنود بنسبة قليلة تقدر ب 40,32% اللذين أجابوا بلا بأن للنمط القيادي التسلطي الديكتاتوري دور في عملية اتخاذ القرار وتراوح نسبة تركزهم على الإجابة تقدر ب 1,47 وكأعلى قيمة تتمثل في 2,46 حسب المتوسطات الحسابية اما قياس درجة التشتت فكانت متمركزة بين 0,14 و 0,17 لا يوجد تشتت في إجابات المبحوثين للفرضية الثانية.

فعدم اتباع القائد للأسلوب التسلطي يجعله يحظى بالاحترام والاهتمام من طرف العاملين وتكون نتيجة ذلك تحقيق الولاء للمنظمة وللقائد وبالتالي تحقيق الاهداف المشتركة .

ثالثا : عرض و مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الثالثة

❖ كانت استجابة المبحوثين للفرضية الثالثة المتكونة من تسع بنود قليلة بنسبة 34,77% وذلك ما يفسر عدم استجابة المبحوثين للفرضية الثالثة القائلة بان النمط القيادي التسبيبي

دور في عملية اتخاذ القرار و الدين لم يستجابوا لهذه الفرضية بحيث قدرت نسبتهم ب 39,67 الدين أجابوا بلا ونسبة تشتت الإجابات كانت قليلة جدا بحيث كانت بين 0,14 و 0,15 فكان تمركزهم حسب المتوسطات الحسابية في إجابات متقاربة كانت النسب فيها بين 1,09 و 2,26.

فإجابة المبحوثين بأن القائد لا يستخدم الأسلوب التسيبي في عملية اتخاذ القرارات دليل على أن القائد متحكم في زمام الأمور ويعرف متى يستخدم أسلوب القسوة أسلوب اللين فيكون حسب المواقف وطبيعتها .

نتائج الدراسة:

- 1- النمط القيادي المتبع من طرف القائد لمؤسسة بلدية جامعة هو النمط الديمقراطي .
- 2- لم تتحقق الفرضية القائلة أن النمط التسلطي هو رفي عملية اتخاذ القرار.
- 3- لم تتحقق الفرضية القائلة أن للنمط القيادي التسيبي دور في عملية اتخاذ القرار.
- 4- اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار تجعل من المنظمة تخرج من ظلمة الركود والانفتاح على نوافذ التقدم والتكنولوجيا.
- 5- انجع أسلوب يجعل القادة يتبعونه هو أسلوب الدبلوماسية الذي يؤكد عليه الكثير من الباحثين والذي يجمع بين جميع الأنماط القيادية السابقة النمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري والنمط التسيبي .

الخاتمة :

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل و الظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية حيث تكون قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب و التأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها و يقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه، نحتاج فعلا إلى قادة يفهمون التغيرات و التحديات المعاصرة و متطلباتها و يفهمون كيفية التحول من مجرد تسيير المؤسسة إلى قيادتها ،حتى تستطيع اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

I- الكتب العربية

01. إبراهيم عبد العزيز شيحا : الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر .
02. إبراهيم محمد محمد : المدير الاتجاهات الإدارية الحديثة ، مكتبة عين الشمس ، مصر .
03. أبو النيل محمد السعيد : علم النفس الصناعي ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1985.
04. أحمد غريب السيد : الإحصاء و المقاييس في البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية بدون طبعة الإسكندرية ، 1992.
05. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية طع - 2002.
06. باسم الحميري: مهارات إدارية التفاوض اتخاذ القرارات إدارة الاجتماعية تنظيم المؤتمرات، دار حامد لنشر الأردن طار ، 2010.
07. بشير العلاق : القيادة الإدارية ، دار البازوري العلمية النشر و التوزيع، عمان . 1998
08. بلال خلف السكارنة : القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة عمان ، ط، 2014.
09. بلقاسم سلاطينة أ.د اسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة ، دار الفجر القاهرة، 2008.
10. بوبكر بوخريسة و آخرون : دراسات في التنمية البشرية ، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، ط2، 2014.
11. جمال الدين العويسات : الإدارة و عملية اتخاذ القرار ، دار هومه ، بوزريعة، 2005
12. جيرالد جرنبيرج ، روبرت باروت : إدارة السلوك في المنظمات، تعريف و مراجعة ، كمر رفاعي محمد رفاعي ، اسم إسماعيل على بسيون، دار المريخ النشرة الرياض، 2004.

13. حسن أحمد الطروانة، أحمد ياسين موسى: اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام لنشر و التوزيع ، عمان.
14. حسن حريم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال، دار حامد لنشر و التوزيع ، طر عمان 2009.
15. حسن راوية : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، دار الكندي للنشر الاسنكدرية مصر ، 2004.
16. حسن على مشرقى : نظرية القرارات الإدارية ، دار المسيرة ، عمان ، 1997.
17. حسن مريم وآخرون ، أساسيات الإدارة ، عمان . دار حامد ، 1998.
18. حسين العجوز : نظرية القرار مدخل إداري و كمي، مؤسسة الثقافة الجامعية. الجزائر.
19. حسين حريم، د شفيق حداد نظام سويدان : أساسيات الإدارة ، دار حامد لنشر والتوزيع، ط1 ، 1998.
20. خالد عبد الوهاب الزيدلين : القيادة الإدارية تطوير منظمات التعليم العالي ، القاهرة 2012.
21. خيضر كاظم وآخرون : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار اثراء ، الأردن ، 2009.
22. رحيم حسن : أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية ، مكتبة أفراد ، الجزائر 2011.
23. زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ، طر الكويت - 2001.
24. شوقي طريق وآخرون : القيادة والسلوك القيادي في علم النفس الاجتماعي ، مطابع زمزم ، 1993.
25. ضرار العتبي وآخرون : العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
26. طاهر كلادة : الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية. دار زهران ، عمان ، 1997.
27. عبد الرحمن محمد عيسوي : القياس في علم النفس والتربية ، دار النهضة العربية الطباعة والنشر بدون طبعة، بيروت ، 1980.

28. علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، دار الفكر للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2010.
29. علي السلمي : إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب لنشر ، القاهرة ، طر ، 2001.
30. علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، 2004 .
31. عمدا عوايدي : نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة و القانون الإداري، المؤسسة الجزائرية ، ط2.
32. عمر محمود غباين : القيادة الفعالة والقائد الفعال ، إثراء للنشر والتوزيع طر ، الأردن ، 2009.
33. عمر وصفي : الإدارة المعاصرة ، دار الزهران لنشر و التوزيع ط1 ، 2013.
34. فرح محمد سعيد : البناء الاجتماعي والشخصية ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1998.
35. ماهر محمد صالح حسين : القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي . للنشور والتوزيع الأردن ، 2004.
36. محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات، الإسكندرية ط2.
37. محمد حسين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، طح ، الأردن ، 2008.
38. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر ، الأردن ، 2005.
39. محمود عبد الفتاح رضوان : القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة ، 2012.
40. مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، ط2، إيتراك للطباعة والنشر.
41. موريس انجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف ، سعيد سبعون ، دار القصة لنشر طي ، الجزائر ، 2004 .

42. موسى خليل : الإدارة المعاصرة المبادئ ، الوظائف ، الممارسة ، دار النشر مجد ط2 ، 2011.
43. ناديا أيوب : نظرية القرارات الإدارية ، مطبعة تربي ، سوريا ، 1989.
44. نادية عيشور وآخرون : منهجية البحث العملي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حنين راس الجبل لنشر و التوزيع ، 2016 .
45. ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة لنشر الجزائر 1998.
46. ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر ، الرياض ، 1993
47. نبيل صادق : طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة المصرية القاهرة ، 1983.
48. نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007
49. هایل عبد المولى طشطوش : أساسيات في القيادة والإدارة، دار مكتبة الكندي ، النشر والتوزيع ، ط، 2014.

II- القواميس و المعاجم.

50. ابن منظور الأفريقي المصري : لسان العرب ، دار صابر بيروت ، 1994.
51. الخليل ابن أحمد الفراهيدي : كتاب العين ترتيب و تحقيق عبد الحميد الهنداوي المجلد الثالث، ج3 ، ط1 ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 2003.
52. قاسمي ناصر : دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية .
53. قاموس محيط المحيط.
54. محمد عاطف حيث وآخرون : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة 1986.
55. معجم الحديث للتحليل السياسي.
56. المنجد العربي : دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 1987.

III- الملتقيات

57. أحمد مسعودان : الإدارة المدرسية الرشيدة ، مجال مجالات الحكم الرشيد ، مداخله ضمن الملتقى الدولي ، حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي.

IV- المحاضرات:

58. أيوسف بالنور ، سلسلة محاضرات جامعية ، القيادة والاتصال التنظيمي -2017.

V- الرسائل الجامعية.

59. إبراهيم حمادة بسيوني : دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي ، سلسلة أطروحات الدكتوراه ، ط1.

60. بونخلة فريد : تأثير القادة على عملية اتخاذ القرار في التنظيم الصناعي ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، عنابة ، 2006.

61. حسن محمود حسن ناصر : أنماط القيادة وعلاقتها بالآراء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم الإدارة والإعمال الجامعية الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2010.

62. محمد بن عبد الله البغمي : الاحتياجات التدريبية للقيادة الإدارية ، مذكرة تخرج ضم متطلبات نيل شهادة الماجستير 2008 .

VI- النصوص التشريعية :

63. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، مطبعة الرسمية ، الجزائر.

64. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 53.

65. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 61.

66. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03.

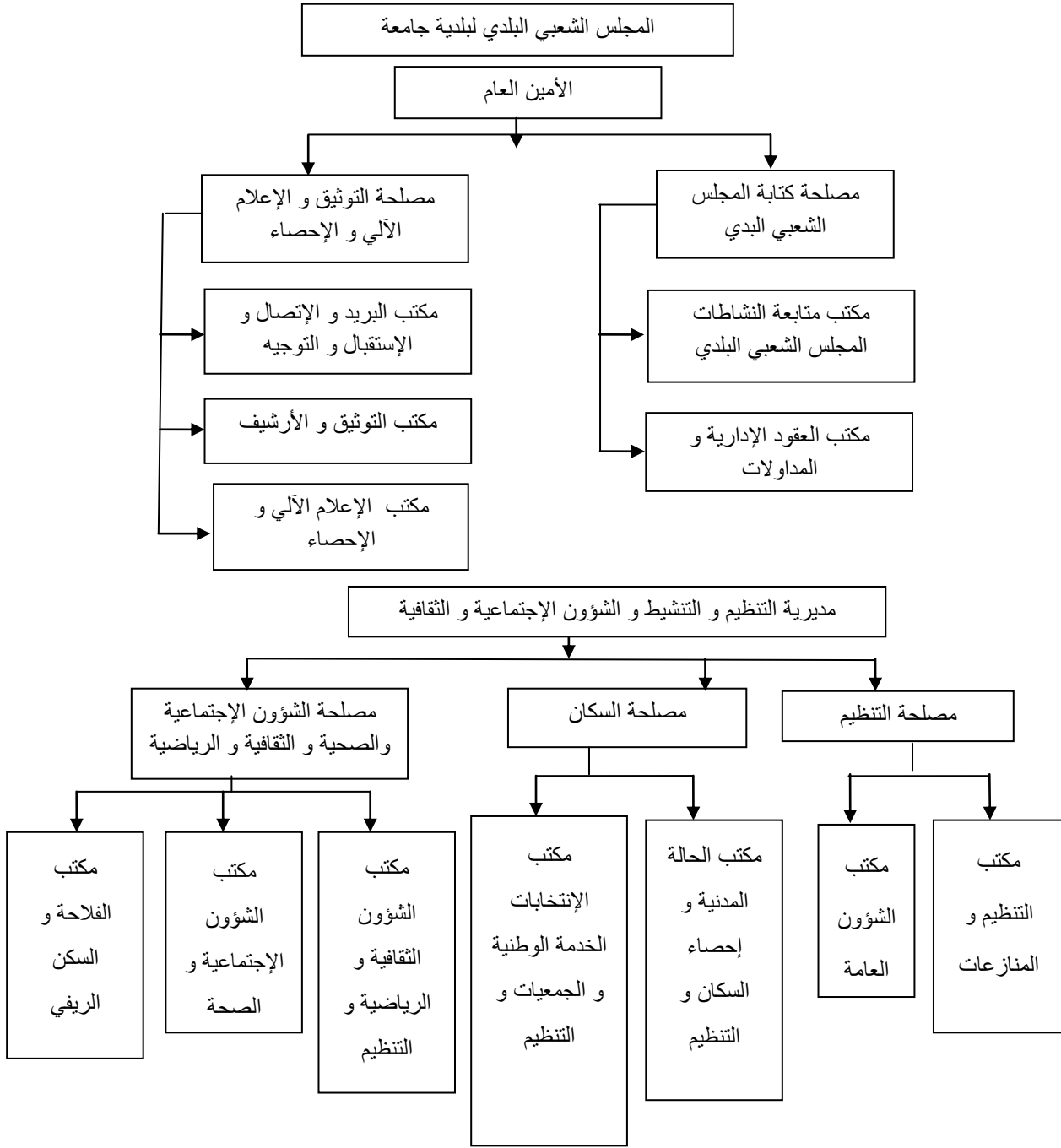
VII- مواقع الانترنت:

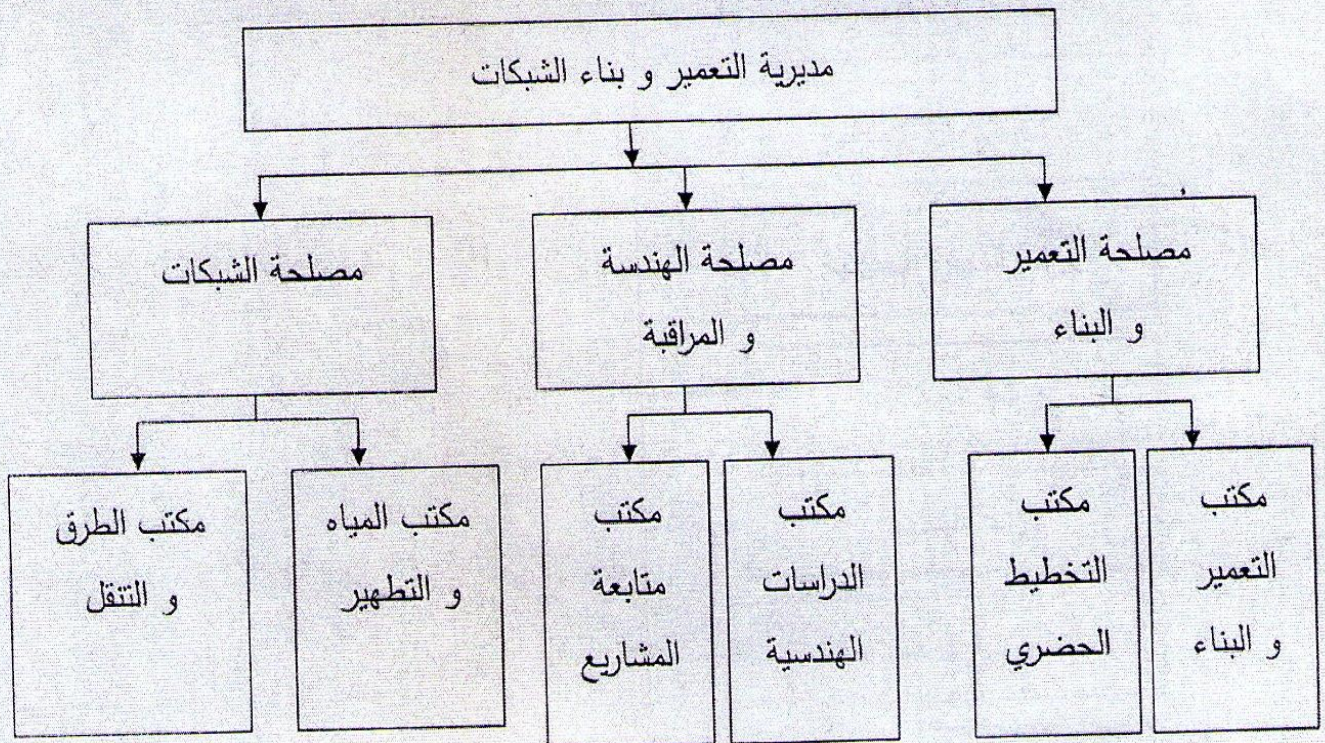
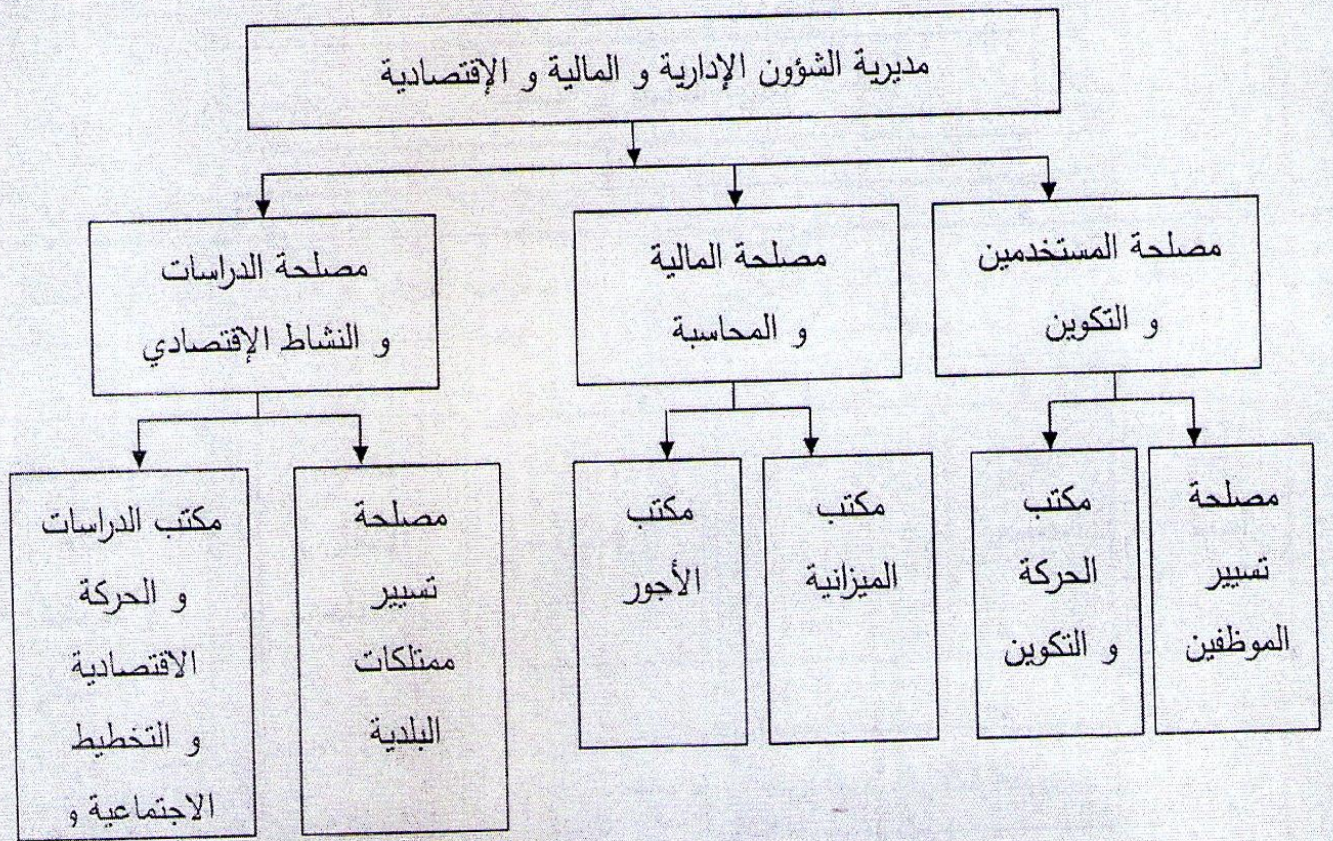
67- www-googl.com -26/02/2019.08^H:22

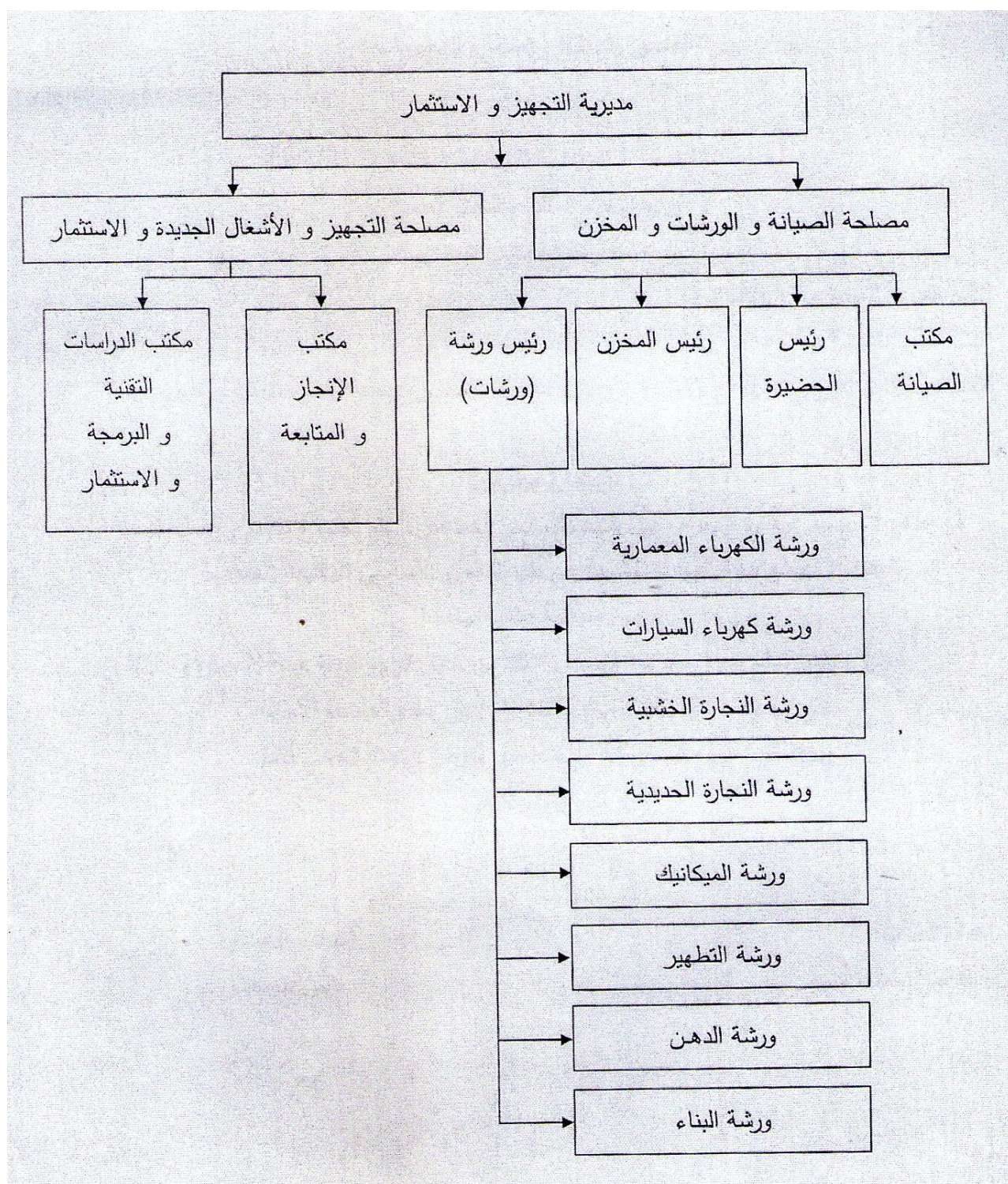
68- www.mawdoo3.com .26/02/2019.10.^H31.

الملاحق

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لبلدية جامعة







ملحق رقم (02)

الأساتذة المحكمين

- | | | |
|----|--------------------------|------------------------------|
| 1- | الدكتورة سميرة عزابي | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي |
| 2- | الأستاذ بودرهم الطيب | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي |
| 3- | الأستاذ حامدي عبد الحميد | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي |

ملحق رقم (03)

الاستمارة بعد التحكيم