



الجمهورية الجزائرية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

عنوان المذكرة

القائد الإداري وإشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بلدية قلعة بوصبع

مذكرة متممة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إعداد الطالبتين:

➤ ذوايبية سعاد

➤ بولعراس رانية

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذة تعليم العالي	بن صويلح
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ -	يخلف سهيل
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	لعموري مهدي

السنة الجامعية: 2021/2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" و یسألونك عن الروح قل الروح من أمر

ربي و ما أوتيتم من العلم إلا قليلاً"

الآية 85 من سورة الإسراء

"و قل رب زدني علماً"

الآية 114 من سورة طه

اللهم انفعني بما علمتني...

و علمني ما ينفعني...

و زدني علماً

شكر وتقدير

"كن عالما ... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

الحمد لله وحده والشكر له سبحانه على نعمه التي لا تعد ولا تحصى أن تفضل علي بالتوفيق لإنجاز هذا العمل، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين يشرفني عظيم الشرف أن أتوجه بالشكر الجزيل و الامتنان الكثير للأستاذ المؤطر، "يخلف سهيل" على كل نصائحه القيمة وعلى جميل صبره و حسن تواضعه، و أخص بالذكر الأساتذة الكرام طوال مشواري الدراسي، الى الذين كانوا عوناً لي في دراستي هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقي. أما الشكر الذي من

النوع الخاص فأتوجه بالشكر أيضا إلى كل من وقف في طريقي وعرقل مسيرة بحثي، فلولا وجودهم لما أحسست بمتعة العمل و حلاوة البحث، ولما وصلت إلى ما وصلت إليه اليوم فلهم مني كل الشكر

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا المتواضع إلى:

صاحب الجنب الأفخم، والمقام الأعظم، صاحب الحوض المورود والمقام الأسمى يوم الشهود سيد الأولين والآخرين، زيادة في شرفه، طمعا في نظرتة ورغبة في شفاعته رسولنا الكرم عليه أفضل الصلاة والسلام.

الذنان قال فيهما الله تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" قاصدة بذلك أعلى وأعز ثنائي في الوجود، أبي العزيز الذي ضحى بالجهد والمال والذي تمنى رؤية لحظة تخرجي والذي لطالما تمنى أن أكون أحسن منه لكن قضاء الله وقدره لم يشأ أن يحدث هذا هأنا اليوم أكمل مسيراتي الدراسية في غياب أبي الذي أكن له كل الاحترام والتقدير والذي أفتخر أنني أحمل إسمه -رحمه الله-

أمي الحنون التي حملتني وهنا على وهن وتكفلت بتربيتي ورعايتي-أطال الله في عمرها و أخص بالذكر إخواني عزواتي وتاج رأسي وأخواتي الضلع الذي لا يميل وسندي، وإبن أخي الرفيق الغالي العزيز وبنات أخواتي فرحتي وبسمتي معترفة لهم بمحبتتي الكبيرة وتمنية لهم السعادة والهناء. صديقاتي اللواتي قضيت معهم أوقات لا تنسى منحوني الثقة بالنفس والإرادة متمنية لهم مستقبلا زاهرا.

كل أساتذتي و معلمي الذين أناروا عقلي وغذوا ذهني ، فكانوا بحق شموعا تحترق لتضيء الدرب للآخرين ، تمنياتي لهم بمزيد من البذل و العطاء والتوفيق والنجاح.

الإهداء:

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بهذه المذكرة ثمرة الجهد والنجاح بفضلته
تعالى مهداة إلى:

درعي الذي به احتमित وفي الحياة إقتديت، إلى من احترقت شموعه ليضيء لي درب النجاح، أبي
أطال الله عمره.

إلى روح أمي التي لم تفارقني يوم والتي لم أظن يوماً بأني أستطيع المضي قدماً بدونها

إلى زوجة الأب التي كانت بمثابة الأم كل الشكر لحرصها ومرافقتها.

إلى من تحييني ببسمتها وتميتني دمعته إلى مسك البيت جدي زهية، أطال الله في عمرها.

إلى كل من يحمل لقب بولعراس على رأسهم الأعمام والعمات، وكل أولادهم ولا أنسى جدي فطيمة

إلى كل من يحمل لقب حريد وعلى رأسهم الأخوال والخالات وكل أولادهم

أتقدم بالشكر للأستاذ المشرف "يخلف سهيل" الذي رافقنا طيلة هذا البحث وأمدنا بالمعلومات

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي.

(رانية)

المخلص باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة بعنوان القائد الإداري وإشراك العمال في عملية إتخاذ القرارات والكشف عن دافع القيادة الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟ ومدى تأثير القائد الإداري على إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة؟ وهل للاتصال دور في هذه العملية؟
من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية وضعنا فرضيات:

1- للقائد الإداري دور فعال في إشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

2- يؤثر النمط القيادي السائد على إشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

وهدفت الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة دور القائد في إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.

- التعرف على النمط السائد الذي يؤثر على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات.

- محاولة معرفة مدى التأثير الإيجابي للاتصال بين القادة والعمال.

وقد أجريت هذه الدراسة على 20 عينة من القادة الإداريين و 30 عينة من الموظفين ببلدية قلعة بوضبع بولاية قالمة.

في استخدمنا المنهج الوصفي تم تحديده بأسلوب العينة طبقية قصدية (العمدية) وللوصول إلى نتائج البحث استخدمنا استمارة استبيان ضمت ثلاث محاور: المحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية، المحور الثاني متعلق بالنمط القيادي، المحور الثالث متعلق بالاتصال وتأثيره في المؤسسة بين العمال ورؤسائهم وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1- يوجد بعدان أساسيان للقيادة الإدارية وأهمها:

- النمط القيادي الديمقراطي يهتم بالعمل.

- النمط القيادي الديمقراطي مهتم بالعمال.

2- النمط الديمقراطي يضمن المشاركة الفعالة للعاملين في الإدارة وتكون القرارات عقلانية ورشيده.

3- فعالية القائد تعتمد على فعالية الاتصالات التي تكون على مرؤوسيه.

الملخص باللغة الفرنسية:

Cette étude s'inscrivait sous le titre du dirigeant administratif et l'implication des travailleurs dans le processus décisionnel et la divagation du mobile du leadership administratif dans les institutions publiques algériennes ? Et l'ampleur de l'impact du leader administratif sur l'implication des travailleurs dans la prise de décisions qui concernent l'établissement ? La communication a-t-elle un rôle dans ce processus ?

En répondant aux questions suivantes, nous avons élaboré des :

1- Le leader administratif a un rôle efficace dans l'implication des travailleurs dans la prise de décisions au sein de l'organisation.

2- Le style de leadership dominant affecte la participation des travailleurs à la prise de décisions au sein de l'organisation.

L'étude visait à :

Hypothèses, Connaître le rôle du leader dans l'implication des travailleurs dans le processus.

Décisionnel, Reconnaître le modèle dominant qui affecte la participation des travailleurs au processus décisionnel.

- Essayer de découvrir l'étendue de l'impact positif de la communication entre les dirigeants et les travailleurs.

Cette étude a été menée sur 20 échantillons de responsables administratifs et 30 échantillons d'employés de la commune de Qal'at BouSiba, dans la Wilayat de Guelma cette étude à.

Dans nous avons utilisé l'approche descriptive, elle a été déterminée par la méthode d'échantillonnage, stratifiée et intentionnelle. Pour arriver aux résultats de la recherche, nous avons utilisé un formulaire de questionner qui

comprendait trois axes : le premier axe lié aux données personnelles, le deuxième axe lié aux style leadership, et le troisième axe lié à la communication et son impact sur l'institution entre les travailleurs et leurs supérieurs.

Cette étude a abouti à un ensemble de résultats dont les plus importants élément :

1- Il existe deux dimensions principales du leadership administratif dont les plus importantes sont :

Le style de leadership démocratique concerne le travail.

Style de leadership démocratique soucieux des travailleurs.

2 - Le style démocratique assure la participation effective des travailleurs à l'administration et que les décisions sont rationnelles et rationnelles.

3- L'efficacité du leader dépend de l'efficacité de la communication avec ses subordonnés.

الملخص باللغة الانجليزية:

This study came under the title of the administrative leader and the involvement of workers in the decision-making process and the disclosure of the motive of the administrative leadership in the Algerian public institutions? And the extent of the impact of the administrative leader on the involvement of workers in making decisions that pertain to the institution? Does communication have a role in this process?

By answering the following questions, we developed:

- 1- The administrative leader has an effective role in involving workers in making decisions within the organization.
- 2- The prevailing leadership style affects the participation of workers in making decisions within the organization.

The study aimed at the following:

Hypotheses, Knowing the role of the leader in involving workers in the decision-making process.

Recognize the prevailing pattern that affects the participation of workers in the decision-making process.

- Trying to find out the extent of the positive impact of communication between leaders and workers.

This study was conducted on 20 samples of administrative leaders and 30 samples of employees in the municipality of Qal'at BouSiba, in the Wilayat of Guelma this.

In we used the descriptive approach, it was determined by the sampling method, stratified and intentional. To reach the results of the research, we used a questionnaire that included three axes: the first axis related to personal

data, the second axis related to leadership style, and the third axis related to communication and its impact on the organization between workers and their superiors.

This study reached a set of results, the most important of which were:

1- There are two basic dimensions of administrative leadership, the most important of which are:

The Democratic leadership style is concerned with work.

Democratic leadership style concerned with workers.

2 - The democratic style ensures the effective participation of workers in the administration and that decisions are rational and rational.

3- The effectiveness of the leader depends on the effectiveness of communication with his subordinates.

المقدمة



إن الإدارة علما منظما له أصوله وقواعده، عرفته البشرية ومارسته منذ أقدم العصور، إذ بدأ ظهور النشاط الإداري ونموه مبكرا في تاريخ الحضارة الإنسانية والقيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذا النشاط وتستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محورا لاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، وتضمن ديمومتها واستمراريتها، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جوا عام من القيادة من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات.

فدور القائد في تحقيق أهداف الإدارة يبرز من خلال تحمل القائد لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين الإدارة والعمال، والموازنة بين الإمكانيات المالية والقوى البشرية المتاحة في المؤسسة.

وبما أن نجاح القادة في إدارة مؤسساتهم يتحقق بقدرة هؤلاء على التكيف مع عدة متغيرات فإن الحاجة لوجودهم أصبح أمرا ضروريا لتسيير الإدارة بشكل فعال وغدا باعتباراتهم يملكون المهارات والقدرات الحقيقية التي تجعلهم يؤثرون في الآخرين.

وعليه هذه الدراسة انطلقت من فهم وتشخيص واقع القادة ومدى تأثيرهم على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم العمومي الجزائري وهذا من حيث ايجابيته أو سلبيته هذا التأثير للنمط القيادي السائد في المؤسسة، ومدى توفير القادة للمعلومات للمرؤوسين للعمل في عملية اتخاذ القرارات.

أن أهم المهارات التي يتميز بها القادة في القدرة على اتخاذ القرارات على جميع المستويات ولن يستطيعوا أن يصلوا إلى القرار الرشيد لم يكن هناك دراسة علمية وموضوعية للمعطيات المتوفرة ووجود معلومات كافية تمكنه من فهم المشكلة بشكل واضح ودقيق وبالتالي الوصول إلى الحل الصائب.

وقد ناقشت الدراسة هذا الموضوع في سبعة فصول تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من حيث الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الذي جاء بعنوان المؤسسة العمومية تم عرض فيه تعريف المؤسسة العمومية وخصائصها وكذلك أهدافها وأنواعها.



الفصل الثالث: جاء بعنوان القيادة الإدارية حيث تم عرض الفرق بين القادة والمديرين، مصادر وقوة النفوذ القيادي، أساليب تأثير القيادة على المرؤوسين، أنماط القيادة الإدارية، صفات القائد الناجح، نظريات القيادة.

الفصل الرابع: تطرقنا إلى الاتصال التنظيمي الذي تم العرض فيه مفهوم الاتصال ومبادئه، عناصره، أنواع الاتصال التنظيمي، أنماطه، طرق ووسائل الاتصال، معوقاته.

الفصل الخامس: الذي جاء بعنوان عملية اتخاذ القرارات وعرض فيه مفهوم عملية اتخاذ القرار، خصائصه، وأنواع القرارات الإدارية، أهمية اتخاذ القرار، تصنيفات اتخاذ القرار، مراحل عملية اتخاذ القرار، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات نظريات اتخاذ القرار.

أما الفصل السادس: تطرقنا إلى العلاقة بين القيادة واتخاذ القرار الذي تم العرض فيه أهم المشاكل التنظيمية التي تعترض القيادة أثناء صنع القرار في المؤسسة، أنماط القيادة وجودة القرارات حسب نموذج "قروم وبيتون"، إعداد وتسمية القيادة الإدارية لتحقيق الفعالية في القرارات والمؤسسة ككل.

أما الفصل السابع: الذي جاء بعنوان إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة والذي تناول مجالات الدراسة تم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات تم عينة الدراسة وتحليل البيانات والنتائج المتوصل إليها والاقتراحات والخاتمة.

الفصل الأول: الإطار النظري

- 1- الإشكالية
- 2- الأسئلة الفرعية
- 3- الفرضيات
- 4- أسباب الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- أهمية الدراسة
- 7- تحديد المفاهيم
- 8- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

تمثل الإدارة جميع النشاطات الاجتماعية لتحقيق أهداف فليات الأفراد والمنظمات حيث تحتاج الفرد لتسيير أموره اليومية، وكذلك المنظمات لتحقيق الأهداف المرجوة منها في ظل التغيرات التكنولوجية والاتصالات والسياسة التي يشهدها العالم أدى إلى تحول المؤسسة من عصر الصناعة والتنظيم الصناعي إلى عصر الحداثة والعولمة التي أدت بدورها إلى تطور هائل في وسائل الاتصال الحديثة كالكومبيوتر، شبكة الانترنت، الهاتف النقال، كل هذه المستجدات جعلت المؤسسة الحديثة تواجه العديد من التحديات والصعوبات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطها إلا أن بعض هذه المؤسسات تستطيع تجاوزها من خلال التأقلم والتكيف مع مجريات التغيير في حين أن بعضها يتعرض للانقسام والمشاكل عند أقل خطر يواجهها.

وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية تكوين الدولة لكوادرها الإدارية أصبح من الضروري إجراء تعديلات أساسية في دور القادة والمديرين لأنهم العنصر المهم في قيادة مؤسساتهم نحو النجاح ما جعلها تتفق أموالا للبحث عن المواهب القيادية، وتدريب المديرين على إكتساب الميزة التنافسية، فالحاجة إلى القيادة تزداد كل ما زادت نمو وحجم المنظمة وتفقد أمور التسيير.

لذلك تحتل وظيفة القيادة مكانة هامة جدا من بين جميع الوظائف الإدارية الأخرى وتكمن أهمية وظيفة القيادة من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، بتوظيفه للكثير من المهارات، وتمتعه بقوة الشخصية والتأثير على مرؤوسيه واستغلال هذه الميزة من أجل تعاون الموظفين بصفة جماعية.

وعليه فإن تحقيق المؤسسة لأهدافها المتشردة متوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات الرسمية، والقدرة على الاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة ويتحقق هذا عن طريق توفر نتائج دراسات علمية عن الموضوع حيث يعتمد على حجم المعلومات التي يتحصل عليها القائد عن الحلول المتوفرة وتكالب ذلك فالقرار الضال هو الذي يصنع في إطار نظرة شاملة إلى البيانات المتوفرة ويستطيع قراءة المخاطرة التي قد يسببها هذا القرار إذا كان إرتجالي غير عقلاني.

أيضا فمعرفة كل نمط قيادي في اتخاذ القرار بالمؤسسة والتعرف على النمط الأكثر فعالية في صنع القرار التي تلتزم به المؤسسة وكافة مستوياتها التنظيمية، حيث أن لكل نمط يمارسه القائد على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة وفعالية القرار ومدى تقبل والتزام العاملين بتنفيذه، إذن نجاح القرار بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديرها.

ولا شك أن هناك عوامل متعددة تعيق صدور بعض القرارات أو تؤدي إلى تأخرها أو يمكن أن تعارض مع مصالح المرؤوسين.

كما يعد الاتصال محور نشاط القيادة لأنه يؤثر على كل الوظائف والإدارات التي تقوم بها فالإتصال أداة ووسيلة تهدف إلى مساعدة القيادة في تغيير السلوك التنظيمي وتحفيز العمال عن طريق تبادل المعلومات والاقتراحات والتواصل الدائم بينهم لتحقيق الإنسجام بين كل الأقسام ورؤساء المصالح الإدارية هذا ما يسمح بإشراك المرؤوسين (العمال) في عملية اتخاذ القرارات ومدى اندفاعهم لتنفيذ هذه القرارات حيث يتكون مجتمع الدراسة بمجتمع بلدية قلعة بوضبع ولاية قالمة وتتكون من 125 عامل من القادة الإداريين والموظفين.

مما سبق ذكره يمكننا أن نطرح التساؤل التالي:

* ما مدى تأثير القادة الإداريين على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

2- الأسئلة الفرعية:

- 1- هل للقائد الإداري دور في إشراك العمال عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟
- 2- هل يؤثر النمط القيادي السائد على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟
- 3- هل الاتصال دور إيجابي في عملية اتخاذ القرارات؟

3- الفرضيات:

"عبارة عن إجابة احتمالية السؤال مطروح في إشكالية البحث وتخضع للاختيار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية وللفرضية علاقة بنتيجة البحث، بمعنى أن الفرضية هي حل لإشكالية كونها مشكل"

(رشيد زرواني، 2003، ص 94)

- 1- للقائد الإداري دور فعال في إشراك العمال لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛
- 2- يؤثر النمط القيادي السائد على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛
- 3- كلما كان الاتصال إيجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر عقلانية.

4-أسباب الدراسة:

هناك مجموعة من الأسباب كانت وراء إختيارنا لهذا الموضوع:

- 1- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع؛
- 2- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا؛
- 3- المؤسسات اليوم تعيش أزمة تخلف في غياب النماذج القيادية القادرة على قيادة وتطوير وتأثير على اتخاذ قرارات عقلانية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة؛
- 4- تسابق القيادات الإدارية على الفور بالمناصب العليا من أجل قضاء مصالحهم الخاصة؛
- 5- اهتمام الدراسات السابقة بالقيادات من جوانب ومتغيرات وعدم تركيزها على جوانب أخرى متداخلة في اتخاذ القرار .

5-أهداف الدراسة:

يسعى كل بحث علمي إلى تسليط الضوء على مشكلات تعاني منها المؤسسات الإدارية ومحاولة تزويد المجتمع بمزيد من الحقائق عن الواقع المعاش، حيث تهدف دراسة موضوعنا لتحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- 1- معرفة دور القائد في اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات؛
- 2- التعرف على النمط القيادي السائد الذي يؤثر على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات؛
- 3- محاولة معرفة مدى التأثير الايجابي للاتصال بين القادة المديرين والعمال عند اتخاذ القرارات؛
- 4- تجديد إمكانية تفويض سلطة القائد على المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار .

6-أهمية الدراسة:

- تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين إلى المميّنة علمية وعملية ويمكن إبراز ذلك في النقاط التالية:
- أهمية اتباع أسس القيادة الإدارية في تفعيل مشاركته العمال لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.
 - أهمية النمط القيادي السائد داخل المؤسسة الذي له تأثير على السلوك القائد الإداري وأداء المرؤوسين وإثراء الجانب الميداني بمثل عدة الدراسات.
 - القيادة عنصر أساسي في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات التي قد تحدث داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.
 - تنظيم العلاقات الداخلية في المؤسسة وتحفيز ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتوجيه وتنسيق كل العمليات من أجل تحقيق الأهداف العامة.

- تزويد القادة الإداريين بالمعلومات اللازمة حول أهمية إشراكهم لمروسيهم في اتخاذهم للقرارات لأن الانفرادية في القرار غير صائب والميدان أثبت ذلك
- التأكيد على نجاح المؤسسات اليوم أصبح متوقف على قدرة قيادتها على اتخاذ القرارات الصائبة

7- تحديد المفاهيم:

" تأتي ضرورة تحديد المفاهيم في أي بحث إلا أن الباحث لا يستطيع التعرف على الظاهرة المدروسة أو مشكلة الخاضعة للدراسة إلا من خلال ملاحظته المنهجية وإدراكته الدقيقة ومن أهميته أن تشير إلى أن الكثير من المفاهيم تتحدد معانيها وتنتسب دلالتها وفي التي تتطلب التجديد"

(علي غربي، 1999، ص 93-94)

ترتبط المفاهيم ببعضها البعض كإشراف المرؤوسين لهذا فإن تحديد كل مفهوم ضرورة منهجية يعرفها الباحث العلمي من هنا سنتطرق إلى تعريفات مختلفة للقيادة واتخاذ القرارات وتوضيح العلاقات الموجودة بين المفاهيم الأخرى:

1- المؤسسة:

- لغة: يقصد بالمؤسسة لغة جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية.
- (المنجد في اللغة العربية، 1991، ص 10)
- اصطلاحاً: نجد أن فرانسو بيرو François Perou يعرف المؤسسة أنها شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الخدمة تدمج الأسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلع والخدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلعتين من الأسعار.

(Frenand Borme.1966.pp 6-7)

ويقدم أيضاً أن: "المؤسسة في منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستخدم رؤوس الأموال والقدرات (talents) من أجل إنتاج سلعة ما (quelionque) والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه".

هذا أن التعريفان لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لصاحبه M.Lebreton المؤسسة تعني "كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.

(West phanlon ;Marié Helne ;2004 ;pp6-7)

• الاجرائي:

جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية ومعنوية تستثمر من طرف مجموعة من الأشخاص بغرض الوصول إلى إشباع هدف اقتصادي واجتماعي.

2- المؤسسة العمومية:

- لغة: يقصد بالمؤسسة جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اجتماعية.
- أما كلمة عمومية فهي من فعل عم، عموماً، يقال: عم المكر الأرض، أي شملها، وعم القوم بالعطية أي شملهم.

(المنجد في اللغة العربية، 1991، ص10)

- اصطلاحاً: تكاد تجمع التعاريف التقليدية للمؤسسة العمومية على أنها: "شخص إداري عام تنشئه الدولة للإدارة مرفقا عام يتمتع بالشخصية المعنوية، وتتبع في إدارته أساليب القانون العام".

(جهاد محمد شطا، 1984، ص23).

ويعرفها الأستاذ محمد الصغير بعلي أنها: "مرفق عام مشخص قانونياً".

(محمد الصغير، ص241).

- الاجرائي: المؤسسة العامة ذات الطابع الإداري شخص معنوي من أشخاص القانون العام تكلف بتسيير مرفق عام إداري.

3- القيادة:

- لغة: جاءت من كلمة من قياد أي قود وقيد، حبل يعاد به، أما قود في مهنة القائد (المكان الذي يكون فيه القائد).

(ابن المنظور الافريقي المصري، 1994، ص371).

- اصطلاحاً: عرف كونتر وأدونال Kuntly.Odannal القيادة على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون".

(الخليل بن أحمد نفراهيدي، 2003، ص441)

- الاجرائي: القيادة في عملية إثارة الأفراد باستخدام جميع الوسائل من توجيه، رقابة، تنسيق عن طريق النفوذ والتأثير لتحريكهم في الاتجاه الصحيح للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

4- القيادة الإدارية:

- لغة:قادة، يقود، قيادة، وقودا، وقادة الدابة إذ أخذ بقيادتها وسيرها، أيضا في الجمع بين الاثنتين، وهي قوة التأثير في نشاط الفرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف.

(حامد سوادي عطية، 1993، ص45)

- اصطلاحا:يعرفها سنوقدل بأنها:"عملية التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف".
- كما تعرف أيضا بأنها:"النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والاشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد هدف معين.

(سعاد فائق برنوطي، 2000، ص354).

- الاجرائي:القيادة الإدارية في علاقة تبادل وتأثير بين القادة الإداريين والتابعين لهم والمتمثلين في الموظفين والعمال داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

5- الاتصال:

- لغة:كلمة اتصال مشتقة من كلمة التواصل واصل على وزن فاعل وكلمة تواصل جاءت على صياغة تعامل، ومصدرها وصال مواصلة وكلمة اتصال من الأصل اللاتيني للفعل ويعني التشبع عن طريق المشاركة.

(فاطمة حسين عوام، 2011، ص16).

- اصطلاحا:يعرفها Btonatin: على أنها عملية تبادل بين اثنين أو أكثر، باستعمال أحد أشكال التفاهم، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل.
- الاتصال هو العملية التي تتم من خلالها تكوين العلاقات بين الأعضاء المجتمع سواء كانت صغيرا أو كبيرا وتبادل الأفكار والتجارب فيميل بينهم.

(حسين محمود حريم، 2010، ص21).

- الاجرائي:الاتصال هو عملية تبادل المفاهيم بين الأفراد من خلال نظام الرموز المتعارفة.

6- الاتصال التنظيمي:

- هو فكرة ذات سياق تنظيمي ترجم إلى مجموعة من الوجود الاجتماعي تحمل خاصية جماعية أو شعبية، كفكرة لنظام تنظيمي تجيب مبدأيا على حتميات متوازنة داخليا وخارجيا، وهذه الفكرة تحيلنا

بالسماح للاتصالات المدروسة تنتج أفعال وتتطور في مجموعة تمتلك نوعا من الحركية (وظيفية أو تنظيمية)، أي تتبع قوى "العلق" التي تقع في المحيط، الاتصال التنظيمي ينشغل أيضا بمعرفة أشكاله ومشاركته وظيفيا أو تطور تنظيميا.

(Lucien Sfez ;1993 ;p532)

كما عرفها أيضا "جين بيرلينيش Jean-pirrelechnich" بأنه: "يشغل ويستثمر بتعداد أفراد المؤسسة الناتج عن التفاعل مع البيئة وأيضا مع التطورات التقنية والسوسيولوجية التي تسمح بعلاقات ما بين الأفراد، كما أن الكل يشغل المؤسسة أي المفارقات والتحديات المتنامية.

(Jean-Pierre lehmish ;2004)

7- القرار:

• لغة: قرار اسم مصدر قر، القرار مستقر ثابت، هو من أصل السلطة والرأي، القرار الذي يمضيه من يملك امضاؤه، الأمر يصدر من صاحب النفوذ.

(زكي أحمد بدوي، 1993، ص102).

• اصطلاحا: حسب صال لولدريد: "عملية القرار مرتبطة أساسا بالقيم الشخصية لكل قائد فريد مستقل وكذلك بالأهداف الشخصية وبأسلوب إدارته.

• القرار هو حكم أو خيار بين اثنين أو أكثر من الخيارات أو البدائل، وينشأ القرار في عدد غير محدد من المواقف، من حل المشكلة إلى تنفيذ وإنجاز مقرر العمل.

(صفية جدوالي، 2004، ص20)

⊗ الإجمالي: القرار هو اتخاذ موقف معين أو اتجاه معين من موضوع ما وفقا للظروف والعوامل المحيطة بالفرد.

8- اتخاذ القرار:

⊗ اصطلاحا: هو اختيار البديل من البدائل الممكنة القابلة لتحقيق وفق الموارد المتاحة.

(رابح سرير عبد الله، 2012، ص23)

⊗ كما يعرف بأنه عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد، فهي نتيجة منطقية لعدد من الاجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية.

(عمار بحوش، 1987، ص157)

❖ **إجرائي:** إن عملية اتخاذ القرار هو وظيفة أو عملية إدارية يقوم بها فرد ذو نفوذ وسلطة داخل المؤسسة، حيث يقوم باختيار حل مناسب من بين مجموعة الحلول لتفادي أو حل مشكلة ما داخل المؤسسة.

8-الدراسات السابقة:

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية، فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية وللقارئ عند قرائته لما كتبه الباحث حول هذه الدراسات. وتتمثل أولى هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكد من الدراسات السابقة لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثنا من نفس الزاوية وبالمنهج نفسه، وتمكنه كذلك من معرفة جوانب النقص بها من حيث المضمون بعض وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل ويؤدي هذا بالتالى إلى البرهنة على أهمية البحث المفتوح وجدوى تنفيذه.

(سعيد إسماعيل صيني، 1994، ص154)

1- **دراسة أمال بالعيد:** بعنوان: "دور الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات"، سعت هذه الدراسة للكشف عن دور الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات بمؤسسة سونلغاز بالوادي، إنطلاق من التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تساعد أنماط الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات؟
 - كيف تساهم وسائل الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات؟
 - هل مشاركة العمال في اتخاذ القرار تظهر من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم؟
- اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي أما بالنسبة للعينة فكانت قصدية كما استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أنماط الاتصال الادارية ومن بينها النازل تساعد في اتخاذ القرار وكذا وسائل الاتصال ومن بينها الوسائل الكتابية كالمصقات والتقارير وكذا الاجتماعات كلما تساعد في اتخاذ القرار بينما مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الادارة لاقتراحاتهم لان مؤسسة سونلغاز لا تفتح المجال لمرووسيتها لاقتراح الحلول ومناقشة القرارات التي تصدرها

- **دراسة شهيد عدلان ولحلو طبوش** بعنوان "أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين" سعت هذه الدراسة للكشف عن تأثير الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين ببلدية وجانة إنطلاقاً من التساؤل الرئيسي الآتي: هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها؟
ومن التساؤل الرئيسي انبثقت التساؤلات الفرعية التالية:
 - هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين؟
 - هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية والتزام الموظفين الإداريين؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين
 - اعتمد الباحث في دراستهما على المنهج الوصفي كما استخدم الملاحظة والاستبيان كأداة جمع البيانات والمعلومات.
 - تفضل الباحثان على جملة من النتائج:
 - من خلال تحقق الفرضيات الجزئية يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي نصت على أنه تود علاقة إرتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة وأداء الموظفين الإداريين العاملين.
- **دراسة زواتيني عبد العزيز** بعنوان "الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين" دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز بن بولعيد البلدية مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة سعد دحلب بالبلدية.
- تعد هذه الدراسة للوصول إلى نتائج علمية تبين واقع القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية وإبراز العلاقة الموجودة بين القيادة وتحفيز العاملين وقد انطلقت هذه الدراسة من 3 تساؤلات فرعية نذكرها على النحو التالي:
 - 1- هل للاتصال القيادي علاقة بتحفيز العاملين؟
 - 2- هل عملة اتخاذ القرارات تؤثر في تحفيز العاملين؟
 - 3- هل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية له علاقة بتحفيز العاملين؟
 ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الأولى هي:
 - هناك نوعين من المسؤولين (القادة) داخل المؤسسة، الأول يقوم بالمدح والثناء وتفهم المشاكل الحاصلة للعمال بفتح قنوات الاتصال أمام مرؤوسيه ويسجل عملة تبادل المعلومات معهم ويحترم حاجاتهم والثناء لا يبالي بما يقدمه للعمال ويكون الأوامر والتوجيهات.

- الاتصال يزيد التعاون والدقة نحو المسئول والإدارة وأغلبهم من الإطارات لمستواهم المهني وبحسب أقدميتهم وخبرتهم عكس أعوان التنفيذ والتنسيق يجدون الاتصال غير مرض لأنه لا يوجد معاملة متساوية من طرف الإدارة.

• **دراسة زكي حميدة:** بعنوان "دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة" سعت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة النوعية والتسيير المميز للمؤسسة الجامعية والكشف عن المواصفات المهنية النوعية للقائد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سوداني بوجمعة قالمة إنطلاقاً من التساؤل الرئيسي: ما هي طبيعة العلاقة بين القائد النوعي وتميز تسيير المؤسسة الجامعية؟

ومن السؤال الرئيسي تفرعت من هذه الأسئلة:

- ما هي الصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري التي تساهم في تميز تسيير المؤسسة الجامعية؟
- ما هي الصفات المهنية النوعية للقائد الإداري التي تساهم في تميز تسيير المؤسسة الجامعية؟
- إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وأما بالنسبة للعينة استخدم العينة العشوائية ولجمع المعلومات والبيانات استخدم الاستمارة.

- توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين القائد النوعي وتميز تسيير المؤسسة الجامعية بحيث أن القائد العمال يشرف على تسيير المؤسسة الجامعية بنجاح وتميز.

- للصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري دور في تسيير المؤسسة الجامعية بنجاح وتتميز من خلال الاستعداد لتحمل المسؤولية أثناء التسيير وصفه الثقة بالنفس والإيمان يقيم العمل الناجح.

- أن القيادة الفعالة هي قيادة قادرة على التكيف مع مختلف المواقف من خلال التمتع بفات مختلفة كالذكاء، وسرعة البديهة، المهارة، وحسن هدوء الأعصاب وسرعة التفكير في حل المشكلات.

• **دراسة العمري:** "أثر مشاركة العاملين وكالة الصوت وتشغيل اللاجئيين الفلسطينيين (الأوندرا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي إعداد العمري سهيلة عبد محمد السنة 2011 رسالة ماجستير.

الجامعة: الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنه مشاركة العاملين في الأوندرا بفترة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي، الدائرة) على المشاركة في اتخاذ القرارات.

عينة البحث: 235 موظف

نوع العينة: عينة عشوائية

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: الاستبانة.

نتائج الدراسة: علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين بوكالة القوات بغزة لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين.

• دراسة العواودة:

العواودة عاطف محمد فالح"العوامل المؤثرة على نمط اختيار القرار الإداري لدى المديرين في القطاع

العام رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية عمان 2008

- هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على نمط إتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن وفقا لبعض المتغيرات ، متغيرات تنظيمية (وضع اللوائح والتعليمات، المستوى الإداري، توفر المعلومات، طبيعة المشكلة، النمط القيادي للمدير، عنصر المخاطرة، بيئة القرار (داخلية/ خارجية)، متغيرات شخصية ووظيفية (متغير العمر ومتغير الجنس ومتغير عدد سنوات الخبرة، متغير المؤهل العلمي ومتغير المستوى الإداري).

- نتائج الدراسة:يوجد أثر دال إحصائيات بين عنصر المخاطرة وأنماط اتخاذ القرار لدى المدراء يغري لمتغير الخبرة ومتغير الجنس وأن الإداريين الحاصلين على مؤهلات علمية عليا يمتازون بقدرة أفضل في اتخاذ القرارات الإدارية المبرمجة.

- يؤثر على متغير توفر المعلومات على أنماط اتخاذ القرار وكذلك تؤثر كل من طبيعة المسكلة الإدارية والنمط القيادي في أنماط إتخاذ القرارات.

• دراسة رشا مهدي صالح:بعنوان "تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، سئل هذه الدراسة لمعرفة العلاقة وآثر الأنماط القيادية ومستوى التحفيز بشركة عامة للموانئ العراقية في البصرة.

- إنطلقت من تساؤل رئيسي: هل توجد علاقة آثر ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية ومستوى التحفيز؟
- ويتفرع من هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية:
- 1- هل يختلف النمط القيادي بين المدراء في الشركة العامة للموانئ العراقية؟
- 2- هل يؤثر اختلاف النمط على دافعية العاملين وتشجيعهم للأداء والإنجاز الأفضل؟
- اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الإحصائي الوصفي أما بالنسبة للعينة هم عمال الموانئ حاملي شهادة البكالوريوس، كانت عينة قصدية.
- توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- أن الأنماط القيادية الثلاثة المستخدمة (النمط التعسفي، النمط الديمقراطي، والنمط الموقفي) هي متغيرات مهمة في تفسير وتوضيح التغيير الحاصل في المتغير المهتم (الحوافز) ولكن بنسبة متوازنة
- أن هناك علاقة وتأثير معنويا وطرديا بين المتغيرات المستقلة (النمط الديمقراطي والنمط المقفي مع المتغير المعتمد الحوافز).
- يرتبط المتغير المستقل (النمط التعسفي) بعلاقة ضعيفة وعكسية مع المتغير المعتمد (الحوافز وإن كانت هذه العلاقة معنوية إلا أنها ضعيفة)
- دراسة **kao**: هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة المحتملة بين أنماط صنع القرار وممارسات إدارة المعرفة من المديرين التنفيذيين في الشركاء التايوانية في الصين.
- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما بالنسبة للعينة أخذ 118 مدير و2 مديرة كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والبيانات.
- نتائج الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج صنع القرار العقلاني ومجموع عمليات إدارة المعرفة، ولم توجد علاقة بين باقي نماذج اتخاذ القرار (عفوي وحديثة واتكالي وتجنبي)م مجموع كمليات إدارة المعرفة .
- وجود علاقة إيجابية بين نموذج عقلانية اتخاذ القرار ودرجة الرضا من المعرفة المتوترة في المؤسسة.

9-التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة في مجملها ثلاث مواضيع: القيادة الإدارية، اتخاذ القرار، الأداء الوظيفي.

أولاً: الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية؛
- الإطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بها وأساليب التحليل الذي طبقتها.
- التعرف على أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها.

ثانياً: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية:

- استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي طبقناه كما استخدمت جميع الدراسات العينة القصدية.
- استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وهي الأداة التي استخدمناها في دراستنا الحالية.
- من حيث تناول الدراسات السابقة لبعض الموضوعات مثل اتخاذ القرار القيادي الإدارية وهو ما سيتم التطرق إليه في هذه الدراسة.

ثالثاً: أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

- تتناول الدراسة الحالية القائد الإداري ودوره في إشراك العمال في اتخاذ القرارات، حيث أن الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها لم تجمع بين القادة ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات.
- من حيث مجتمع الدراسة أجريت غالبية الدراسات على مجتمعات مختلفة إحداهما في مؤسسة سونلغاز بالبلدية وأخرى بوكالة الغيث بفسططين أما دراستنا الحالية في مؤسسة عمومية جزائرية بولاية قالمة.
- أنه لا يوجد من بين الدراسات السابقة من أبرز العلاقة بين القيادة الإدارية وفعالية القائد الإداري من أجل المشاركة العمال في اتخاذ القرارات وطريق الاتصال بينهم

الفصل الثاني: المؤسسة العمومية

تمهيد.

- 1- تعريف المؤسسة العمومية
- 2- خصائص المؤسسة العمومية
- 3- أهداف المؤسسة العمومية
- 4- أنواع المؤسسة العمومية

الخلاصة

تمهيد:

المؤسسة هي مفهوم بطبيعة جدا معقده تتميز بشموليه ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي والاجتماعي وقانوني كونها تعمل في بيئة مجتمعيه محدده وتمثل في نفس الوقت من البيئة التحتية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع مهما كان.

في المؤسسة بهذا المنظور لها وظائفها الخاصة بها ومتميزة عن وظائف مختلفة الهيئات الأخرى لمشابهة لها وبمفهومها الحديث هي القلب النابض الاقتصادية في شكلها متحرك أو كما يعبر عليه المنظرون إنها بحركة ديناميكية والتي ميزتها الرئيسية تتشكل معنى من التطور والتغير في المحيط الحالي للمؤسسات هو جد معقد وغير مؤكد.

ومن هذا المنظور فان المؤسسة هي الهيكل القائم والمحرك الأساسي والنواة الفعالة الاقتصادية العالم تميزت المؤسسة تختلف من مجتمع لآخر نفس المجتمع تختلف من وقت لآخر وبذلك نجدها تعاني في بعض الأوقات نظرا لعدم الاستقرار أو نتيجة الجملة من المتغيرات المتسارعة التي تمس مجالات مختلفة وبالتالي يصعب التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها وهي بذلك تشكل تهديدا مستمرا عليها لدى تسعى دوما هذه الأخيرة أي المؤسسة إلى محاولة التكيف والتعايش مع المتغيرات بل أكثر من ذلك إلى الاعتماد على تلك المتغيرات واستثمارها لصالح المؤسسة من خلال العمل المستمر على التنبؤ المستقبلي والترصد على مختلف التقلبات التي قد تطرأ على محيطها، والذي يشكل الحقل التنافسي من بين أهم عناصر كونه يتحكم في طبيعة أنشطة المؤسسات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة وهذا عن طريق الفهم الجيد لهذا السوق وبالنتيجة تهيئة الظروف المناسبة لاقتحامه.

حيث أنه يجب التمييز بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة، ففي حالة وجود نصوص تشريعية تحدد الطبيعة القانونية للمنظمة التي يراد معرفة تكييفها القانوني يجب تعيين إلتزام حكم لهذه النصوص، أما إذا كان لا يوجد نص تشريعي ففي هذه الحالة وجب البحث عن معيار يمكن من خلاله التمييز بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة.

فيجب على كل مؤسسة عمومية أن تقوم بأعمال محددة في نص إنشائها، حيث إن المؤسسة العمومية وجب عليها أن تحقق أغراضا محددة ولا تستطيع الخروج عنها، فهذه المؤسسات لا تستطيع أن تقبل أي وصية لتحقيق غايات معينة ليس منوطا بالمؤسسة تحقيقها، وفي حالة قامت المؤسسة بممارسة تصرف خارج عن تخصصها فسوف يكون هذا العمل غير مشروع.

حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف المؤسسة العمومية وخصائصها وأهدافها وأنواعها.

1. تعريف المؤسسة العمومية:

لقد تعددت التعاريف المعطاة للمؤسسة العمومية وهذا لتعدد الآراء والمبادئ، وسنحاول إعطاء بعض التعاريف التي نراها شاملة لمختلف وجهات النظر:

- **عبد السلام البدوي:** بأنها مشروع الاقتصادي العام ذو الشخصية المعنوية وهي موجودة بهدف اشباع حاجة عامة بأساليب تختلف عن الأساليب المتبعة في أجهزة الدولة الأخرى وفي وسيلة دولته لتحقيق أهداف متمثلة في إنتاج السلع وخدمات تقوم بإنتاجها مباشرة أو عن طريق غير مباشر.

(قاسم جميل قاسم، ص 103)

- **جورج فلاكوس:** المؤسسة العمومية شخص معنوي من أشخاص القانون العام غير ذلك شخص إقليمي.

- **سليمان الطماوي:** المؤسسة العامة عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية.

(سعد العلوش، 1967، ص 25)

- **سعد العلوش:** المؤسسة العامة في المنظمة العامة المملوكة للدولة التي تدار بالأسلوب اللامركزي.

(سعد العلوش، 1967، ص 25)

- **عمار عوابدي:** المؤسسة العامة في منظمة إدارية عامة تمثل بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.

(عمار عوابدي، ص 241)

2. خصائص المؤسسة العمومية:

1- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

2- تعود ملكية المؤسسة العامة للدولة حيث تكون تحت سلطتها ورقابتها.

3- مرفق عام والهدف منه تحقيق المنفعة العامة.

4- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

5- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل.

6- المرونة أي التأقلم مع المحيط.

7- بحيث أن يشمل اصلاح المؤسسة ي=بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف المبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

(قاسم جميل قاسم، ص 103)

3. أهداف المؤسسة العمومية:

تختلف الأهداف حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، من بين هذه الأهداف نذكر:

أ- **الأهداف الاقتصادية:** تحقيق الربح، تحقيق متطلبات المجتمع.

ب- **الأهداف الاجتماعية:** ضمان مستوى مقبلو للأجور، تحسين مستوى معيشة العمال، إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق للعمال.

ت- **الأهداف الثقافية والرياضية:** توفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، تخصيص أوقات الرياضة.

ث- **الأهداف التكنولوجية:** البحث والتنمية، حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير الإدارة، مما زاد أهمية الاتصال نسبة عالية وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها.

(موفق سهيلة، 2005-2006، ص 19)

4. أنواع المؤسسة العمومية:

أ- **المؤسسات الصناعية:** وهي المؤسسات المتخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج وتتميز بالضخامة والتفرع وتعرف بالمؤسسات الإستراتيجية والتي تحتاج غالبا إلى أموال ضخمة بالإضافة إلى توفير المهارات وكفاءات عالية.

ب- **المؤسسة الفلاحية:** هي مؤسسات تهتم بالقطاع الزراعي وذلك بزيادة الإنتاجية للأرض وإصلاحها.

ت- **المؤسسات التجارية:** هي مجموعة المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري على اختلاف أنواعها وأشكالها، أي تحقيق قاعدة الشراء من أجل البيع وتحقيق المضاربة والوساطة التجارية.

ث- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

ج- **المؤسسات الخدمائية:** وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسة النقل ومؤسسة البريد والمواصلات والمؤسسات التي تنشط في مجال البحث العلمي.

(اسماعيل قبرة، 2008، ص 30 و 31)

الخلاصة:

إن التسيير الفعال داخل المؤسسة هو من أهم أدوار المسؤولين في الوقت الراهن وهذا في ظل التغير السريع والمستمر الذي يشهده العالم، فالمؤسسة يجب عليها أن تتكيف مع هذه الدينامكية وهذا لضمان استمرارية وجودها على أنها نسق متميز، وإن استقرار أي مؤسسة لا بد من توفر عنصرين هامين: أولاً: التميز بالدينامكية والمرونة والفتح على المحيط بكل ما يتصف به من الناحية الاجتماعية الثقافية السياسية.

ثانياً: عملية ترشيد النشاط الاقتصادي وبتقريب السلوك التنظيمي وذلك بإدخال تسيير فعال للعوامل الموقفية الطارئة التي يمكن أن يفرزها المحيط.

ثالثاً: تم تأسيس المؤسسات العمومية بهدف زيادة النمو الاقتصادي في الدولة وتسريع عملية التصنيف فيها.

رابعاً: الاعتماد على الذات وذلك بهدف تعزيز الاعتماد على الذات في القطاعات الإستراتيجية للاقتصاد الوطني.

خامساً: هدف المؤسسات العمومية هو تنمية المناطق المتخلفة وذلك للمساعدة في تقليل الاختلالات الإقليمية في التنمية.

سادساً: توفير فرص عمل جديدة وتكون هذا الفرص مريحة لمجموعة كبير من الناس وذلك من أجل حماية الوظائف.

سابعاً: تسعى المؤسسات العمومية إلى توليد الفائض الاقتصادي وذلك بهدف إعادة الاستثمار.

ثامناً: يكون هدف المؤسسات العمومية هو منع تركيز القوة الاقتصادية ونمو الاحتكارات الخاصة.

تاسعاً: تسعى المؤسسات العمومية إلى حماية المستهلكين من الاستغلال والحرص على توفير السلع الأساسية بأسعار رخيصة ومعقولة، فهدفها الأساسي هو استقرار الأسعار.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية

تمهيد

- 1- الفرق بين القادة والمديرين
- 2- مصادر وقوة النفوذ
- 3- أساليب تأثير القائد على المرؤوسين
- 4- أنماط القيادة الإدارية
- 5- الأدوار الإشرافية والإدارية
- 6- صفات القائد الناجح
- 7- المداخل النظرية في دراسة القيادة

خلاصة

تمهيد:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات ف المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث. القيادة هي ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المتوخاة والاستمرارية في التقدم إن القيايين الناجحين والفعالين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف وتطوير الاستراتيجيات والنظم وتوفير الموارد اللازمة وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق.

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره لذا فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت والإمام اللازم بمهارات العاملين والعمل كالمهارات المالية والإدارية والتخطيط... الخ، والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط، ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة ولقد ذكرت بعض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثيرها في التصرفات وتغيير السلوكيات وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المنطلق يؤدي إلى اختلال تفهمننا وإدراكنا لها حيث أن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازيتها من مجتمع لآخر أو من ثقافة لأخرى لذا من الأفضل التعرف على القيادة من خلال هذا التعريف ولكن مع إضافة أن القيادة عموما لها دور رئيس في إنجاز الأهداف وإحداث التفاعل بين الأفراد والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع.

حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الفرق بين القائد والمدير، مصدر القيادة

وأساليبها، أنماطها وكذلك نظريات القيادة الإدارية.

1. الفرق بين القادة والمديرين:

إن مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم الإدارة، حيث تركز القيادة على الفترة، على التأثير، والتحفيز والتوجيه للآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، بينما تركز الإدارة على مجموعة من الوظائف كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، التمويل، ووضع الأهداف.

(ثابت عبد الرحمان، 2002، ص 552)

ويمكن إبراز أهم الفروق الجوهرية بين الإدارة والقيادة في الجدول الموالي:

الإدارة	القيادة
- تركز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الأفراد لهذه السلطة.	- تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد.
- التنظيم الرسمي هو مهمة السلطة.	- الجماعة هي مصدر السلطة.
- السلطة رسمية ومقتنة.	- السلطة غير رسمية.
- مفهوم أشمل من القيادة.	- وظيفة من وظائف المدير.
- الوصف التنظيمي للعلاقات هو محور التصرفات الإدارية.	- التفاعل بين الأفراد وجوهر القيادة.
- وضع خطط وخطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى هذه النتائج.	- تمنع رؤى مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية.
- وضع هيكل لتنفيذ الخطة، ملأ الهيكل بالأفراد، تقيض السلطة لتنفيذ الخطة ووضع السياسات والاجراءات لمساعدة العاملين، ووضع نظم لمراقبة التنفيذ.	- استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون، والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها.
- مطابقة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي وضبط الانحرافات والعمل على إزالتها.	- حث العاملين وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة (ماديا، ومعنويا).
- تحقيق نتائج بحيث أن تحقق رضا الأطراف ذات المصلحة داخل المنظمة وفي محيطها	- إحداث تغيير والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة، تحسين طرق أداء العمال، مما يؤدي إلى تحسين الصورة التنافسية للمنظمة ككل.

	الخارجي مثل: العملاء، العاملين....
--	------------------------------------

والجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بين كل من المدير والقائد:

(عبد الحميد عبد الفتاح المغاري، 2006، ص 106)

القائد	المدير
<ul style="list-style-type: none"> - التوجه المستقبلي هو السيطرة على فكرة بشكل عام في مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب. - له رؤية عميقة في تحليل الموارد وكيفية الاستفادة منها بأقصى درجة. - يعتمد على القوة المرجعية والمعلوماتية. - يبتكر الطرق والوسائل التحفيزية المناسبة. - يتحول إلى أداء توفر الأفكار البديلة وتعمل على المزج بين الحدس والمنطق. 	<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط للأنشطة حسب (...). - مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات الروتينية. - ينفذ السياسات التحفيز التي (...). - يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشل جوهري.

2. مصادر وقوة النفوذ القيادي:

يستمد المدير قدرته على القيادة من مصادر متعددة من أهمها:

- أ- الشخصية:** تعد الشخصية من مصادر العامة التي يمكن أن يستخدمها القائد لقدرته على التأثير في سلوك مرؤوسيه، وذلك من خلال الصفات الحسنة التي يتمتع بها والتي تخلق الإعجاب به من قبل مرؤوسيه والافتتاع به كقائد ومن الأمثلة على الصفات الحسنة التي تخلق الإعجاب بالقائد: اللباقة، الإتراف، الثقة بالنفس، الأمانة، العدالة، الموضوعية، والاخلاص بالعمل).
- ب- الخبرة:** إن امتلاك القائد للخبرة والمعرفة بمكونات العمل المناط به وخصائصه وقدرته على حل مشاكله بكفاءة يخلق الثقة لدى مرؤوسيه به، ويمنحه قوة التأثير فيهم، فالمرؤوس يولي اهتمام كبيراً للمعرفة والخبرة الفنية لدى قائده وذلك لأنها تشعر بالأمان، وبأن من يقوده ويوجهه يتمتع بالكفاءة والممارسة العالية.

ت- **السلطة الرسمية**: يستمد أي مدير من الوظيفة التي يشغلها سلطة رسمية يمكن من خلالها أن يكتسب قوة يمارسها على مرؤوسيه ويؤثر فيهم ويحصل منهم على الطاعة والامتثال، فعن طريق سلطته يمكنه فرض العقوبات بحقهم ومنحهم المكافآت وأن يصلح على الطاعة لتنفيذ ما يريده منهم.

ث- **المهارات الإنسانية**: ويقصد بها بما أن تتوفر لدى القائد القدرة على التعامل الجيد مع مرؤوسيه وزملائه في تحقيق الأهداف.

(جون سي ماكسويل، 2009، ص 80)

3. أساليب تأثير القائد على المرؤوسين:

تعد عملية التأثير أحد الركائز الأساسية التي تمكننا من التعرف على ظاهرة القادة واكتشاف القائد الناجح، ومن أهم الأساليب التي يستخدمها القائد ما يلي:

1. **استخدام المدعمات والعقاب**: وتعني بهذا أن القائد يعتمد على الحوافز المادية والمعنوية كإعطاء المكافآت وتشجيع العمال من جهة، وانتهاج طريقة العقاب إذا حدثت أية مشكلات على مستوى التنظيم من جهة أخرى، وهذا ما يزيد في توسيع نفوذه وقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين.

2. **تحديد أهداف العمل**: يعمل القائد على تحديد أهداف العمل، التي تتصف بالموضوعية والتحديد، وتكون قابلة للقياس، ويسعى إلى اقناعهم بها، وذلك من خلال تحقيق الربط بين هذه الأهداف، وبين تحقيق حاجات وطموحات وأهداف الجماعة.

3. **تحديد أساليب العمل**: يقوم القائد على تدريب مرؤوسيه، وتحديد طرفي تنفيذ الوظائف ووصف المهام وعملية التوجيه، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية التي تمكن وتشجع على العملية بطريقة أفضل، وتسهيل عملية ملاحظة سلوك عامله.

4. **جمع وتحليل ونشر المعلومات**: لكي يكون مستوى نفوذ القائد على قدر كبير من القورة بحيث يجب عليه أن يقوم بجمع أكبر كم من المعلومات التي تخص جماعة العمل، ثم بعد ذلك يعمل على تحليلها واختيار الأفضل منها والتي تساهم في عملية التأثير على مرؤوسيه، كما أن مصادر المعلومات تكون مختلفة في درجة الصدق والثبات، كما ستوجب عليه كذلك أن يوضح ويفتح قنوات الاتصال بين مرؤوسيه وبين هذه المصادر أو أن يعزلهم ويمنعهم من الاتصال بشكل نهائي مع هذه المصادر.

5. **تهيئة ظروف العمل:** إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم جماعات العمل من آلات، مكاتب، وستائر وأماكن أكل ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق.

6. **تقديم النصح والخبرة والمشورة:** تعترض المرؤوسين عدة مشكلات في ميدان العمل وهذا ما يجعلهم يعتمدون على خبرة ومشورة غيرهم في هذا الاختصاص، وأن تقديم المسؤولين النصيحة والحل في الوقت المناسب، يعطيه أكثر قوة ونفوذاً وتأثيراً على مرؤوسيه والعمل بحرية من جهة، وتسود الثقة بينهما والاحترام وقبول الخبرة والمشورة من جهة أخرى.

7. **اشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات:** القائد الناجح هو الذي يقوم باشتراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، مما يحقق رضا مرؤوسيه، والعمل بحرية وجدية وبالتالي جعلهم يتحملون المسؤولية في كل الأعمال.

8. **تحسين ورفع دافعية المرؤوسين:** يواجه القائد في ميدان العمل عدة عقبات مثل انخفاض مستوى الأداء عند المسؤولين وقلة الحماس من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يجد الحل المناسب لذلك، حيث يعمل على مساعدة المرؤوسين على تحديد أهدافهم، ودراسة رغباتهم وحاجاتهم، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم للعمل أكثر.

(أحمد ماهر، 2002، ص 381)

4. أنماط القيادة الإدارية:

1- **القيادة التسلطية:** تقوم القيادة التسلطية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزيع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل، ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله، كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباباً لتصرفاته، رافضاً بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته، مستهتراً بكل الآراء التي تخالفه، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات ويتوجيه مباشرة لجميع الأعمال، وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم نادراً أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك (...). والمكافأة ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمع.

2- القيادة الديمقراطية: الديمقراطية تعني حكم الشعب أو سلطة الشعب وفي ظل هذا النمط من أنماط القيادة تقوم الجماعة باختيار قائدها، ويتم بناء علاقات إيجابية وطيبة بين القائد ومرؤوسيه، بحيث يقوم العاملون بمناقشة المشكلات ومشاركة القائد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من مرؤوسيه والعاملين معه، ويقوم بتشجيع المرؤوسين ويبني ثقة متبادلة معهم، ويفوض القائد سلطته في هذا النمط إلى مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية ولا يفرض القائد أو يملئ قرارات وإنما تتخذ القرارات بالأغلبية، ويعد هذا النمط الأمثل في إدارة وتوجيه المنظمات.

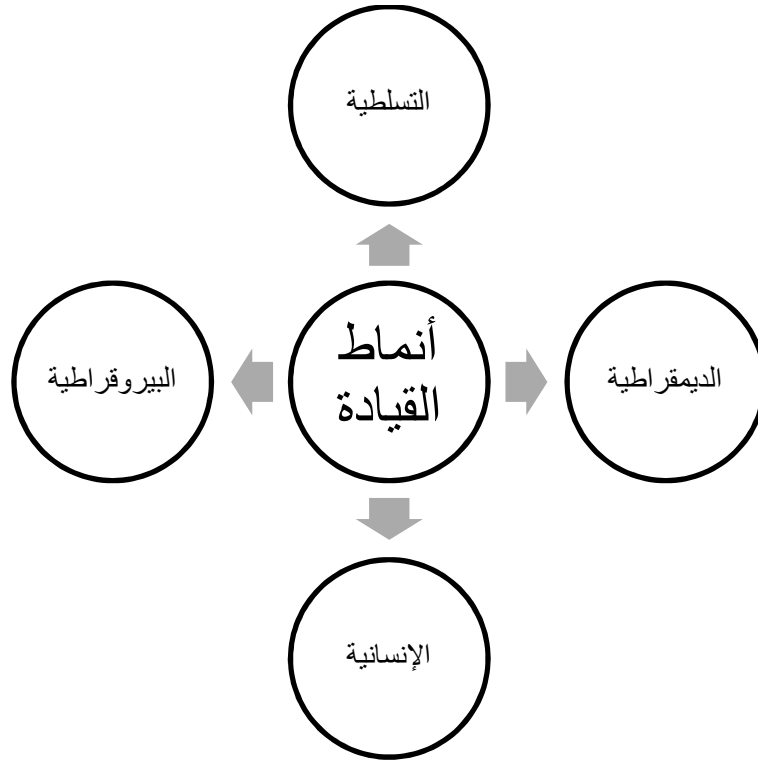
(بطرس حلاق، 2020، ص 68).

3- القيادة الإنسانية: تقوم القيادة الإنسانية على بناء الثقة المتبادلة والاحترام للعاملين، وإبداء المتمد حقيقي باحتياجاتهم والرغبة في الاعتناء بشؤونهم، والاستماع لإقتراحاتهم وتقديم المساعدة الشخصية لهم ومساندة اهتماماتهم وطموحاتهم، والاهتمام بوضعهم الأسري ومعاملتهم كمنظرائهم.

(عاطف عبد الله المكاوي، ص 18).

4- القيادة البيروقراطية: تقوم القيادة البيروقراطية على التقيد بحرفية القانون واتباع القواعد والنظم بدقة والتوقع من الفريق بالسير على نفس النهج، هذا النمط من القيادة لا يشجع المبادرة، ويفضل الالتزام بالتعليمات والإجراءات والعمل وفق ما تمليه.

(بطرس حلاق، 2020، ص 91)



الشكل رقم(01): يوضح أنماط القيادة الإدارية

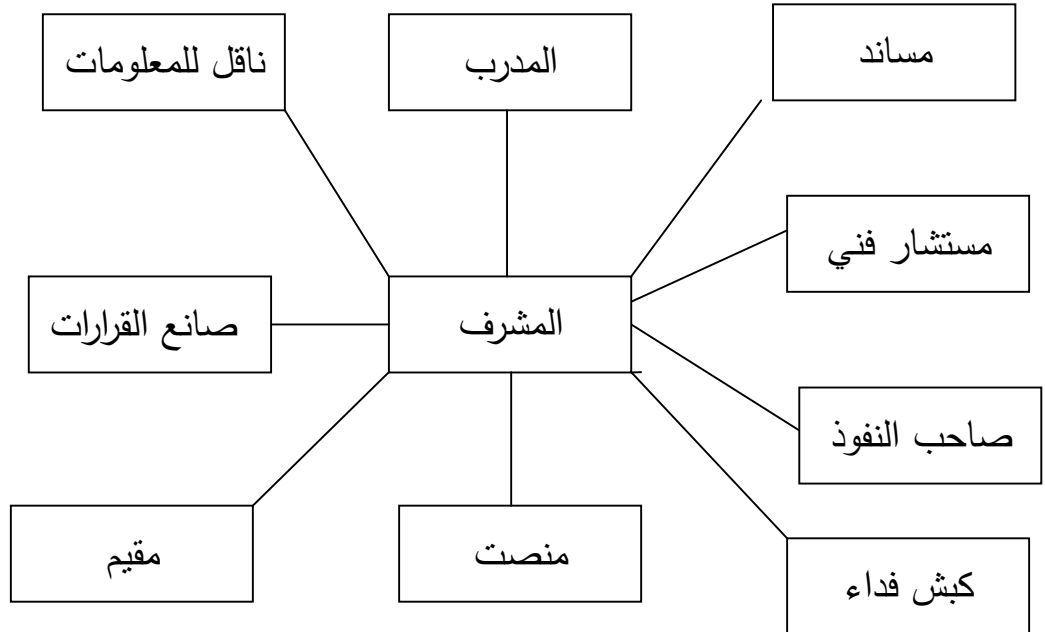
5. الأدوار الإشرافية والإدارية:

يقوم المشرف أو القائد بعدة أدوار داخل المنظمة لزيادة فاعلية الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة وأهمها:

- **القائد كمساند:** إن أهم أدوار المشرف أن يكون من مؤديا أو مساعدا لمؤوسيه، هذا يعني أن المرؤوسين متوقعون من مشرفهم أن يقوم بأي نشاط ضروري لكي يساعدهم على القيام بمهامهم بشكل فعال، أو بسرعة، أو بسهولة.
 - **القائد كمستشار فني:** يتميز القائد بعدة خصائص كالمهارات الفنية، الخبرة، الكفاءة والإتقان الفني، وتعتمد الإدارة على القائد كمستشار فنيا.
 - **القائد كصاحب نفوذ:** يمثل النفوذ عامل مهم للقادة الذين يسيطرون على العاملين بشكل سهل جدا، وفي إحدى الدراسات أجريت مقارنة بين المشرفين الفعالين وغير الفاعلين، حيث توصلت إلى أن المشرفين الذين أعطوا قيمة عالية من طرف تابعيهم كانوا يقومون بالعديد من النشاطات.
- (جيرالد جرينبرجوربورت بارون، 2004، ص 308)

- **القائد ككبش فداء:** إن القائد لا يستطيع دائماً أن يدفع اللوم عن نفسه فيما يتعلق بالقرارات الغير الصائبة أو السلوكات الغير مرغوب فيها، والعاملين لا يحبذون القائد (...). دائماً على سلوك المرؤوسين غير مقبول.
- **القائد كمنصت:** حيث أن القائد ينصت ويستمع إلى طلبات ورغبات المرؤوسين ومحاولة تليينها.
- **القائد كمقيم:** يعمل القائد على تقييم أداء العاملين وقد يكون بصورة إيجابية أو سلبية.
- **القائد كصانع قرار:** يقوم القائد بصنع القرار، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة، وقد ينفرد باتخاذ القرارات أو يشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- **القائد كناقل للمعلومات:** وهذا باعتبار أن القائد يلعب دورا هاما في عملية الاتصال في جميع المستويات.
- **القائد كمدرّب:** يعمل القائد على تدريب العمال الجدد على الوظائف والمستويات التي يتولونها.

(جيرالد جرينيرج وروبرت بارون، 2004، ص 380)



الشكل رقم(02): يوضح الأدوار المختلفة للقادة

6. صفات القائد الناجح:

هناك عدة دراسات حديثة إلى اقتناع معظم المنظمات بهذا الأمر، وممارستهم لاختيار القادة

وتدريبهم بناءً على هذه الصفات:

- **التحفيز:** الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف باستعمال العلاقات الاجتماعية والإنسانية.
 - **الذاتية:** المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف.
 - **المصداقية:** الهدف والقدرة على تطابق القول مع الفعل، مما يولد الثقة لدى الأتباع.
 - **الثقة بالنفس:** إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول إلى الأهداف، ويتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك.
 - **الذكاء:** قدرة فوق المتوسط العام للبشر للتعامل مع حجر كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة واستغلال الفرص الغير ظاهرة.
 - **معرفة الموضوع:** القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة وتبني أو رفض الاقتراحات المقدمة.
(طارق محمد سويدان، 2003، ص 40)
 - **الرقابة الذاتي:** القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من استشعار رأي تغيرات حوله ولو كانت دقيقة، وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله.
وبالإضافة إلى صفات شخصية تتمثل في ما يلي:
 1. السمعة الطيبة والأخلاق الحسنة.
 2. القوة البدنية والسلامة الصحية.
 3. المظهر الحسن.
 4. أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.
 5. احترام النفس واحترام الغير.
 6. الإيجابية في العمل.
 7. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- (داود سليمان القرنة، 2016، ص 10)

7. المداخل النظرية في دراسة القيادة:

لقد شغلت عملية القيادة وفعاليتها اهتمام الباحثين والدارسين خلال النصف الثاني من القرن العشرين وما زالت حتى الآن، ورغم تركيز معظم هذه الدراسات على عاملين أساسيين هما الأداء والرضا الوظيفي، بمعنى أن فاعليته القيادة تقاس بمدى تحقيق أعضاء المنظمة للأهداف التي وضعها القائد بالإضافة إلى تحقيق رضا أعضاء المنظمة.

وهنا يمكن التمييز بين النظريات التالية:

أ- **نظرية السمات القيادية:** تطورت نظرية السمات في القيادة تاريخياً من مفهوم القائد أو الرجل العظيم إلى مفاهيم ونظريات أخرى، ويبين مفهوم الرجل العظيم أن العظماء من القادة كصلاح الدين الأيوبي، ومحمد علي، وجمال عبد الناصر، هم عظماء لأنهم قد ولدوا بصفات محددة ومجعلهم عظماء. وفي بداية الحرب العالمية الأولى قام الجيش الأمريكي بتطوير فكرة الرجل واختيار القادة العسكريين، وذلك باستخدام مجموعة في الاختبارات التي تبحث عن صفات محددة في المرشحين للمناصب، وبعد الحرب امتد عمل الجمعية لكي تطبق اختباراتهما في الصناعة. ولقد استطاع العديد من العلماء من خلال بحوثهم اكتشاف صفات يتسم بها لاقادة، ومن أشهر هذه الدراسات شيوعاً دراسة جيسلي التي تمت على 300 مدير و 90 منظمة في أمريكا، ولقد استطاع أن يكشف أن المديرين الناجحين يتمتعون بست صفات شخصية هي كالاتي:

1. القدرة على الإشراف.

2. الذكاء.

3. الحسم.

4. الثقة بالنفس.

5. دافع الانجاز.

6. دافع عالي لتحقيق الذات.

وفي نفس الوقت استطاع علماء وباحثون آخرون التوصل إلى صفات وسمات للقائد الناجح، تتشابه جزئياً عما توصل إليه جيسيلي، ومن هذه الصفات والسمات للقائد الناجح (...). ودافع القوة والحيوية.

إن التضارب النسبي للبحوث في هذا المجال يشير إلى حقيقة هامة وهي: أن افتقاد الفرد لصفة أو أكثر من هذه الصفات لا يهتم من تهتم الفرد بالقيادة، بمعنى آخر أننا قد نجد قادة ناجحين في مجالات أعمالنا، وبالرغم من ذلك فهم لا يتمتعون ببعض الصفات سابقة الذكر. وبعد ركود بحثي طويل عن أهمية السمات الشخصية، قدم هاوس صياغة حديثة لنظرية السمات وسماها القيادة الزعامية.

ويعتقد هاوس أن مفهوم الزعامية يمكن أن يفيد في التعريف على ظاهرة القيادة، ومن مراجعة شاملة للبحوث في هذا المجال وجد أن هناك ثلاث سمات رئيسية للقائد الزعامي وهي الثقة في النفس، والرغبة في السيطرة، وإيمان قوي بمبادئه والقادة والزعاميون ضليعون في تصرفات قيادية معينة مثل بلور الأهداف ونقلها إلى المرؤوسين، ثم الهاب حماسهم لتحقيقها.

(مصطفى يوسف كافي وآخرون، ص 53)

ب- نظرية السلوك: أجريت في أواخر الثلاثينيات، وفي الأربعينات، وفي أوائل الخمسينات من القرن العشرين مجموعة من الدورات الرائدة في القيادة ركزت على سلوك القائد، أو النمط القيادي.

وكانت هذه الدراسات تتعلق بالقيادة الفعالة، وقد حاولت أن تكتشف أي الأنماط القيادية أكثر تأثيراً من غيره، أو أكثر فعالية تحت أي ظروف، وكانت السمة الأساسية في هذه الدراسات المقارنة بين نمطين أساسيين تقريبا، وكان هذان النمطان مضادان لبعضهم البعض في الخصائص، وفي النمط الديمقراطي والنمط الأتوقراطي (أو التسلطي)، وكانت أهم الدراسات كالاتي:

1. دراسة أيواLowaStudies.

2. دراسة أوهايو Ohio State Studies.

3. دراسات ميشيجانMichigan Studies.

هذا ولقد قام دجولاسماكجرجر ببلورة هذه الدراسات جميعها في نظرية واحدة أسماها نظرية X وY ثم تلتها عدة نظريات ومناقشات اهتمت بالمقارنة بين أنماط قيادية مضادة لبعضهم البعض، فقدمت العديد من الأنماط القيادية، والتي تتدرج من نمط قيادي على طرف إلى نمط قيادي على طرف مناقض له، ومن أهم هذه النظريات: نظرية الشبكة الإدارية ونظرية القيادة بالمشاركة ويقدم الشكل التالي تطوير للنظريات والدراسات المتضمنة في الاتجاه السلوكي للقيادة.

(مصطفى يوسف كافي وآخرون، ص 53 و 54)

أنماط القيادة	الدراسة أو النظرية
تسلطي.....تسيبي	أيوا
تنظيم العمل.....الحساسية للآخرين	أوهايو
مهتم بالإنتاج.....مهتم بالعاملين	مينشجان
Y.....X	ماكجريجور
9.1.....1.9	الشبكة الإدارية
غير مشارك.....مشارك	المشاركة

شكل رقم (03): يوضح دراسات ونظريات أنماط القيادة

هذا وسوف نتناول الدراسات والنظريات الموجودة في الشكل في ما يلي بشيء من الرح:

أ- **دراسة أيوا:** أجريت هذه الدراسات بواسطة ليببت Lippt ووايت White وإشراف كيرت ليفين Kurt Lewin، ولقد أجريت الدراسات على تلامي ينتمون إلى "نواحي الهوة"، ومقسمين في مجموعات ويشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمطا قياديا محددًا، ولقد هناك ثلاث أنماط قيادية هي:

1. **النمط الاستبدادي في القيادة:** ويركز القائد السلطة في يده فهو الذي يحدد الأنشطة، وهو الذي يوزعها على الأعضاء، ولا يشركهم في اتخاذ القرارات.

2. **النمط الديمقراطي في القيادة:** ويساعد القائد الجماعة في تنظيمها ويوجهها لتحديد أنشطتها، ويشركهم في توزيع أعمال على الأعضاء.

3. **النمط الحر أو التسيبي في القيادة:** ولا يقوم القائم هنا بأي مجهود في توجيه أو متابعة عمل أي فرد في الجماعة، فهو لا يحدد ولا يوزع أي عمل عليهم، ولا يمدح أو ينتقد أي أداء.

وهذا لقد أسفرت أيوا عن النتائج التالية:

- تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأنها أعلى إنتاجية من بين الجماعات وإذ كانت هذه الإنتاجية العالية مشروطة بوجود القائد بين الأفراد وممارسته لضغطه على الأفراد.

- تميزت الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها منخفضة في كل النواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية، والثبات في مستوى الأداء والرضا، وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.

- تميزت الجماعات ذات القيادة المتسيبية بأنها منخفضة في كل النواحي السابقة تقريبا.

وبيعيب هذه الدراسات بأنها أجريت على الأطفال مما جعل من الصعب تعميم النتائج ولم تكن هذه دراسات محكمة.

ب- **دراسة أوهايو:** بدأت هذه الدراسة فور انتهاء الحرب العالمية الثانية وقام بهذه الدراسات شارلتولوستوجدبل و فلايشمان Shartle, Stogdill and felishman وكان الاهتمام منصبا فيها ناحية التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد ولقد تم سؤال العديد من الأفراد عن التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها قائدهم في أعمالهم، ومن خلال التحليلات الاحصائية المقدمة أمكن التمييز بين مجموعتين من وظائف القادة والمجموعة الأولى تشير إلى تنظيم العمل، والمجموعة الثانية تشير إلى الحساسية إلى الآخرين.

ولقد أشارت البحوث إلى عدم وجود علاقة بين التفاعل بين هذين النمطين وبين سلوك المرؤوسين.

وكتقييم لهذه الدراسة يمكن القول أن اسهامها الأساسي قد أنسب على التمييز بين نوعين من أنماط القيادة وتوضيح وظائف القائد في كل من هذين النمطين إلا أن الدراسات لم تستطع أن تثبت تميز أحد النمطين على الآخر.

ت- **دراسة مينشجان:** بدأت دراسات مينشجان بعد الحرب العالمية الثانية. وذلك بواسطة كل من كانز، وكان، وليكارت، وقد أجريت الدراسات الأساسية في إحدى الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية العالية وأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وكان الغرض هو دراسة الفرق بين النمط القيادي في الأقسام مختلفة الإنتاجية، وهذا قد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- تتميز الأقسام ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية، والاشراف يهتم بالعاملين، ولقد سمي بنمط القيادة المهتم بالعاملين، وهذا النمط القيادي يهتم بمشاعر العاملين وراحتهم، والاشراف يأخذ الشكل العالم الذي لا يهتم بالتفصيلات ودقائق الأمور الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

- تتميز الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل، ولقد سمي بنمط القيادة المهتم بالإنتاج، وهذا النمط القيادي وجد أنه يهتم بالعمل والإنتاج والاجراءات وطرق الأداء، كما يهتم المشرفون في هذه الأقسام بتفصيلات الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل.

وتقييم دراسات مينشجان يشير إلى أن افتقار هذه الدراسات إلى الأحكام المنهجي، وعدم سعي الدراسات على تطوير وتغيير النمط القيادي حتى يمكن معرفة علاقته بالإنتاجية.

ث- نظرية الموقف: يقدر فيدلر Fidler نظرية مؤداها أن فاعلية نمط القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة، بالتالي فإن العنصري النظرية يعتمدان على نمط القيادة وعلى الموقف القيادي، فبالنسبة للنمط القيادي، فقد استخدم فيدلر نمطين قياديين متشابهين لما هو موجود في دراسات أوهايو ومينشجان السابق الإشارة إليها وهما:

1. نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج وتصميم العمل.

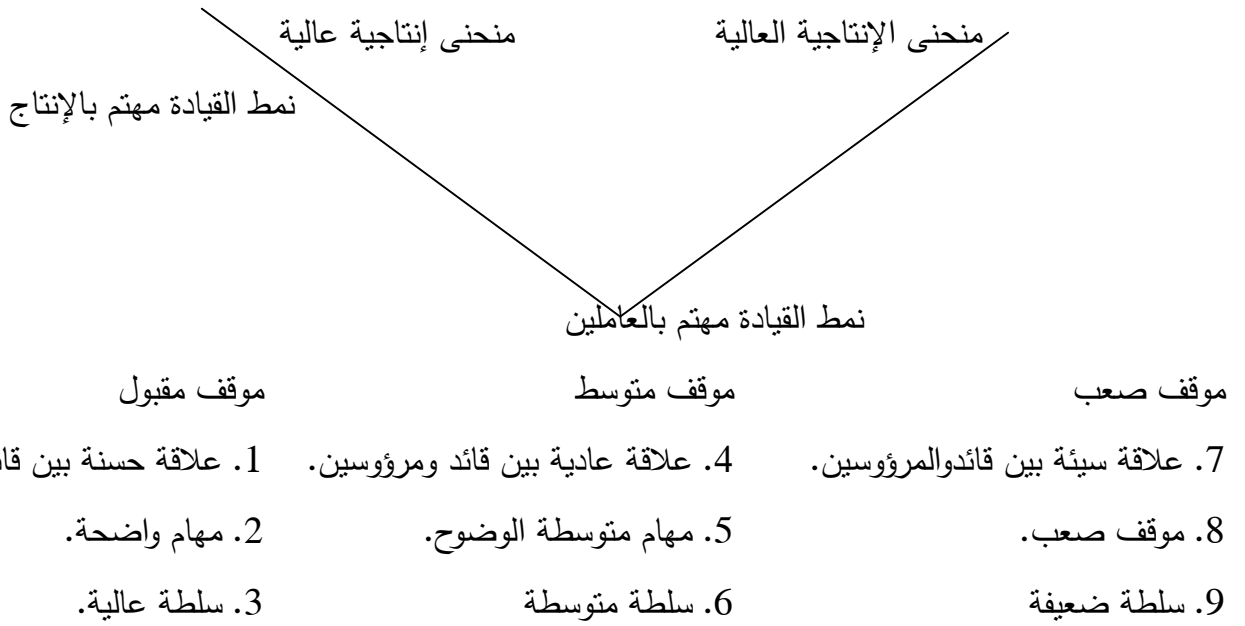
2. نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية.

أما الموقف القيادي كان يعني به عدة اعتبارات وهي:

1. طبيعة وجود العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

2. مقدار ونوع السلطة التي يمارسها القائد بالنسبة للحوار والعقاب.

ولقد وصل فيدلر إلى مجموعة من النتائج ويمكن توضيح هذه النتائج في شكل التالي:



شكل رقم (04): نظرية الموقفية في القيادة.

وبالرغم من عدم ثقة كثير من الباحثين في الأساليب المنهجية والبحثية التي اتبعها فيدلر في بحوثه، إلا أن النظرية تقدم تبريرا معقولا نصيبا لتأثير الموقف على نمط القيادة وهي من أولى نظريات التي أخذت عناصر الموقف في الحسبان في بحوث القيادة.

(بلال خلف السكارنة، 2010، ص 68)

ج- نظرية المسار والهدف: يقدم هاوس House نظرية أخرى في التيار الخاص بدراسة تأثير موقف وبيئة القيادة على فاعلية هذه القيادة، وتعتمد هذه النظرية جزئيا على نظرية التوقع في الدافعية والسابق الإشارة إليها، ونظرية هاوس تفترض أن نمط مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، أي أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط القيادي الفعال يختلف بحسب الموقف القيادي.

هذا وقد اعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط للقيادة: القيادة الإنسانية والقيادة المشاركة، والقيادة الموجهة، والقيادة بالإنجاز والعمل. فالنمط الأول في اتجاه مناقض للنمط الأخير، يهتم بالعاملين ومشاعرهم بدرجة عالية جدا، والنمط المشارك يهتم بأخذ آراء العاملين قبل اتخاذ القرار، والنمط الموجه يهتم بإرشاد وتوجيه العاملين أكثر من أخذ آرائهم، والنمط المهتم بالإنجاز هو الذي يهتم بطموحات وأهداف العاملين ويثق في قدراتهم ويهتم بالعمل.

أما بالنسبة للموقف الحيادي فكان يعني شيئين:

نمط القيادة الفعال	طبيعة الموقف القيادي	
	شخصية المرؤوسين	طبيعة العمل
1. إنساني.	-	- عمل غامض ومتكرر.
2. مشاركة.	- مستقل.	- عمل غامض ولكنه يحقق الذات.
3. موجه.	- منغلق.	- عمل غامض.
4. مهتم بالإنجاز	-	- عمل غامض ومرن.

شكل رقم (05): يوضح نظرية المسار والهدف.

ويوضح الشكل الاعتبارات التالية:

1. يؤدي النمط الإنساني في القيادة إلى الدافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بأنه مثير للتوتر والاحباط، ويركز سلوك القائد على تعويض المرؤوسين بعلاقات إنسانية حسنة.

2. يؤدي نمط القيادة المشاركة إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بالغموض، وأنه يتحدى قدرات الفرد، وحينما يكون المرؤوسين ذوي نزعات للاستقلال، إن هذا الموقف يشير إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم.

3. يؤدي نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضا أو صعبا وحينما يكون المرؤوسين منغلقون وغير مبادئين.

4. يؤدي نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضا وغير متكرر.

(بلال خلف السكارنة، 2010، ص 70)

خلاصة:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية وهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

القيادة هي ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المتوخاة والاستمرارية في التقدم إن القيايين الناجحين والفعالين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف وتطوير الإستراتيجيات والنظم وتوفير الموارد اللازمة وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق.

إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التعلم والتطور والتجربة الناجحة والممارسة السلمية إلى جانب ما يضعه الله تعالى في القائد من صفات القيادة ومواهبها ولا شك أن التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة ومتعددة إلا أن المواقف الإيجابية منها والراسخة هي تلك التي كان لأصحابها أدوار سامية ونتائج باهرة وكما يقول البعض فإن القيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظروف المناسبة والتي تحتضن القيادة فتهيئ لها وبالتالي كل ما مواتي لنجاحها ولكن ومع ذلك كله فالقائد إن لم يكن كفاء وفعال وقادر على أي تأثير إيجابي على المجموعة فالقائد الناجح هو الذي يعرف من خلال النتائج التي يحدثها في المجموعة التي يقودها فالقيادة الناجحة إذا هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات لذلك كله فإن القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها.

ويجب كذلك تفهم أن هذه القوة مصدرها تنفيذ الشيء الصحيح وليس عمل الصح أي التجارب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاما نصيا أو حرفيا وعلى سبيل المثال توزيع وتنظيم العمل مع مجموعته بالشكل المناسب، وإعطاء التعليمات بشكل فاعل وواضح ومقبول وتقديم النصح والنقد البناء، والاهتمام بأمور العاملين ومصالحهم وما شابه ذلك.

الفصل الرابع:الاتصال التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الاتصال
- 2- عناصر الاتصال
- 3- أنماط الاتصال
- 4- طرق ووسائل الاتصال
- 5- معوقات فعالية الاتصال
- 6- مبادئ الاتصال

الخلاصة

تمهيد:

تشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الإنسانية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني فعلية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم في بالك اليوم؟ حيث التطور السريع الذي يشمل جميع الميادين فلما كانت المؤسسات في بدايتها الأولى بسيطة في إدارتها كانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة بين الرئيس والمرؤوسين وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة هذه الطرق البسيطة ما فتئت شأن تطورت وتعدت في المؤسسة الحديثة حيث أصبح الاتصال في المؤسسة يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العلية تساهم في إيجاد نوع من العلاقات الحسنة بين الحاصلة والإدارة ولا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات خاصة بها بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي مؤسسة دون وجود أي مؤسسة دون وجود أشكال من الاتصالات.

أصبح الاتصال أمرا أساسيا بالنسبة لأية قيادة، تعمل سويا في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، أيا كانت طبيعة النشاط التي تقوم به الجماعة فالجماعة في حاجة إلى نظام اتصال فعال يتيح لأفرادها نقل خبرا هام من جيل إلى جيل وتبادل الخبرة بين أفرادها، كما أن الجماعة في حاجة إلى نظام اتصال فعال، يتيح لأفرادها معرفة حقيقة ما يقوم به الآخرون من أعمال وما يبذلونه من جهود أفراد هذه الجماعة وعدم قيام التعارض بينها، ويساعد الاتصال أفراد الجماعة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، عن طريق نقل توجيهات وتعليمات القيادة إليهم وفي الوقت نفسه نقل آراء أفراد الجماعة ووجهات نظرهم إلى هذه القيادة، فالاتصال بالنسبة لأية جماعة كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، هذه الأخيرة تنقل إلى الإنسان الغذاء والإحساسات التي تجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به، وبالمثل فإن الاتصال يسمح للمعلومات والخبرات والأفكار ووجهات النظر بالأنسياب بين مختلف أفراد الجماعة، بما يضمن استمرار هذه الجماعة وبقائها وتقدمها لا بد من إستراتيجية لتحقيق هذا.

إن أصعب شيء في تطبيق الإستراتيجية هو كيف تنقلها أو تبلغها نزولا إلى مستوى العمل الفعلي داخل المؤسسة، إذ غالبا ما يعتقد الذين يؤدون العمل فعلا أن الإستراتيجية لا تعني شيئا بالنسبة لي، ولذلك فسوف أتجاهلها واستمر في عمل الشيء الذي أقوم به بالطريقة التي أؤديه به. ولكن الأفراد الذين يمارسون العمل بالفعل هم الذين سيطبقون هذه الاستراتيجية فلا بد من أن يفهموها فلا بد من تواصل عملية نقل وتوجيه الإستراتيجية لهم.

1- مفهوم الاتصال:

➤ يعرف (سكينر Skinner) الاتصال بأنه "استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات" (علي غربي: 1999، ص 129).

➤ كما تعرفه الجمعية الأمريكية AMA بأنه "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى".

(علي غربي: 1999، ص 129)

2- عناصر الاتصال:

أ- المرسل **Lénetteurs**: وهو صاحب الأفكار والمعلومات التي يريد أن ينقل من يتعامل معه من أفراد أو جماعات في موقف معين، وذلك رغبة أن تتحقق المشاركة بينه وبين الآخرين، حيث أن الثقة في المصدر تسهل من فهم الرسالة.

ب- المرسل **Récepteur**: هو أيضا طرف في عملية الاتصال، والذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل بتلقي المستقبل الرسالة أو المعلومات الموجهة له، كما يعد بمثابة المستهدف ويمكن أن يكون فرد أو جماعة، أو أن يكون المستهدف داخليا أو خارجيا ولا يشترط وجود المرسل والمستقبل في نفس المكان.

(طارق سعيدان: 2003، ص 121)

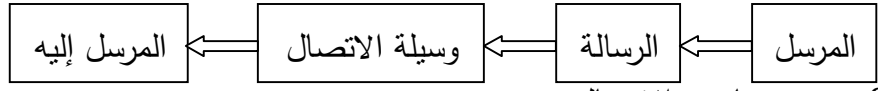
ج- الرسالة **Le Message**: وفي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل: الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور، والسكون وتغييرات الوجه والمصافحة والهمسات والصوت.

ولا شك في أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه، كما أن سواء لاختيار بسبب مشكلات عديدة، وعلى المرسل أن يعرف صياغة الرموز قد يكون لها معاني مختلفة بالاختلاف في الأفراد، كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة، وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة.

(صلاح الدين محمد بن عبد الباقي: 2002، ص 232).

د- القناة **Le Canal**: تمثل القناة المسلك أو الأسلوب الذي بواسطته يتم نقل أو تبادل المعلومات، وهي وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه، ولقد تعددت وسائل الاتصال في وقتنا الحاضر، وهذا كنتيجة للتقدم العلمي والتقني والإداري، فمنها الشفهي كالاتتماعات، المؤتمرات، الندوات، التليفون، المقابلات الشخصية، كما توجه الاتصالات المكتوبة كالفاكس والتلكس، المجلات، والمنشورات، المذكرات والتقارير.

ويمثل الشكل التالي عناصر الاتصال:



الشكل 01: يوضح عناصر الاتصال

3- أنماط الاتصال: هناك عدة أنماط للاتصال وهي:

أ- النمط الأول "شكل العجلة": وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء الجمعية الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في الرئيس أو المدير.

ب- النمط الثاني "شكل الدائرة": في هذا النمط يصبح فيه كل عضو مرتبط بعضوين، في هذه الحالة يمكن للفرد أن يتصل بشكل مباشر مع شخصين آخرين، كما يمكن الاتصال بأفراد المجموعة عن طريق أحد الأفراد الذي يتصل بهم مباشرة.

ج- النمط الثالث "شكل السلسلة": يكون جميع الأعضاء في هذا النمط خط واحد فهنا لا يمكن أي أحد أن يتصل مباشرة مع عضو آخر، إلا في حالة ما إذا كان أحد الأفراد الذين يشغلون مراكز مهمة، والعضو الذي يقع في وسط السلسلة له أكبر تأثير ونفوذ.

د- النمط الرابع "الشكل الكامل المتشابك": يتيح لكل عضو في التنظيم الاتصال مباشرة مع أي فرد فالإتصال يكون في كل الاتجاهات، لكن من مميزات هذا النمط أن توصيل المعلومات يتم بشكل بطيء وإمكانية تحريف بعض الحقائق، وبالتالي يؤثر على اتخاذ قرارات فعالة ورشيده.

(صلاح الدين محمد بن عبد الباقي، ص232)

4- طرق ووسائل الاتصال: تتضمن عملية الاتصال عدة طرق منها المكتوبة ومنها الطرق الشفهية:

أ- طرق الاتصال المكتوبة: وتتمثل فيما يلي:

- 1- الأوامر والتعليمات، كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.
- 2- الرسائل الخاصة مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.
- 3- لبان الأجر وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات.
- 4- مجلة أو جريدة العامل، وهي تشتمل على أخبار المنظمة وما يوجد فيها.
- 5- مرجع أو دليل العاملين وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك.

- 6- الأدلة وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابتاً، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير، وفي تشبه اللوائح.
 - 7- دليل الجمهور أو المستفيد وفيه معلومات واقية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين.
 - 8- التقارير مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.
 - 9- لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.
 - 10- صندوق الاقتراحات وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المنظمة أو من خارجها.
- ب- طرق الاتصال الشفهية: وتتمثل في الوسائل التالية:
- 1- إصدار الأوامر والتعليمات.
 - 2- المقابلات، مثل مقابلات التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوي، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة تحليل الوظائف، مقابلة تدني الخدمة.
 - 3- نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشكلات ونحوها).
 - 4- الاجتماعات اليومية والأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
 - 5- البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
 - 6- المؤتمرات.
 - 7- الندوات.
 - 8- الإيضاح والمراجعة (مراجعة وإيضاح الأداء لبعض أقسام الإدارة أو (المنظمة).
 - 9- اللجان - سواء داخل المنظمة، وخارجها.
 - 10- الحلقات والزيارات مثل لقادات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات.
- 5- **معوقات فعالية الاتصال:** لكي يتسنى لجهود الاتصال أن تثمر وتحقق أهدافها، يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التيسيرات أو التسهيلات التنظيمية، التي من شأنها تحقيق فاعلية هذا الاتصال، الأمر الذي يتوقف على درجة خلو عملية الاتصال ذاتها من المعوقات أي الصعوبات والعراقيل التي تؤثر على فاعليته نتيجة تحريف وتشويه المعلومات المنقولة، أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها، أو إقامة الحواجز في مسار عملها أو تفويت الفرصة على أطرافها من إنجازها على الوجه الأكمل.
- ومن دراسة أجريت على ما يزيد من 750 من العاملين في الشركات الأمريكية أمكن تحديد أهم المعوقات عملية الاتصال وحصرها في ثلاثة أنواع:

أ- **معوقات الاختلاف الفردية:** يختلف البشر في حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وعقائدهم وتقاليدهم وعاداتهم ووجهات نظرهم واهتماماتهم وطموحهم ومشاكلهم... الخ ونتيجة لذلك يتفاوت بالتالي إدراكهم ووزنهم للأمور بطرق متباينة تتوكل وتتوافق مع آرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

ب- **معوقات طبيعة التنظيم وأساليب العمل:** تختلف التنظيمات الداخلية وأساليب العمل في المشروعات الاقتصادية، باختلاف في أهداف هذه المشروعات واتجاهات وكفاءة مستوياتها الإدارية وحالة العاملين فيها.

ج- **معوقات الإمكانيات والتسهيلات لعملية الاتصال:** إن نقص الإمكانيات في المنظمة يؤثر سلبا على عملية الاتصال، خاصة في ظل هذا التطور التكنولوجي الكبير، فغياب الوسائل يخلق صعوبات الاتصال ما بين الأفراد، ومختلف الأقسام، لذا على المنظمات توفير كل الإمكانيات ووسائل الاتصال الحديثة للتخلص من كل المشكلات التي يمكنها أن تحدث وبالتالي الوصول إلى الفعالية ((صلاح الدين محمد بن عبد الباقي: ص 245-246)

6- مبادئ الاتصال:

أ- **التخطيط الجيد للاتصالات:** إذ أنه كلما تم تحليل الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زادت وضوحا وهي خطوة أساسية للاتصال، وغالبا ما يعود سبب فشل الاتصالات الإدارية إلى سطحية وإرتجاليته التخطيط، وعدم مراعاة أهداف واتجاهات الجهات المستقبلة.

ب- **تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات:** إن تحديد الهدف بدقة قبل عملية الاتصال يساعد على الاختيار الملائم لوسيلة الاتصال، والكيفية لتحقيق الهدف المحدد، وكلما قلت الأهداف كلما كانت عملية الاتصال مركزة وزادت احتمالات النجاح.

ج- **التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات:** إن الإداري الناجح هو الذي يمنح حسابا للظروف التي يتم من خلالها الاتصال، إذ هناك عوامل كثيرة تؤثر في عملية الاتصال.

د- **استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال:** لكي يكون الاتصال فعالا وموضوعيا، يجب استشارة الآخرين وطلب مساهمتهم في تخطيط الاتصال، لأن ذلك يعد عاملا مهما في الكشف عن كل الحقائق واتخاذ القرار اللازم بشأنها.

هـ- **الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال:** حيث أن نبرات الصوت والتعبيرات الأخرى التي تبدو على مظهر شخصية المتصل تؤثر تأثيرا كبيرا على من يريد الاتصال بهم.

و- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة: إن مراعاة وجهة نظر وحاجات المستقبل كثيرا ما تكون بمثابة عامل تشجيع له للاستجابة لمضمون الرسالة.

متابعة الاتصال: فمن خلال تتبع عملية الاتصال يمكن معرفة مدى نجاح عملية الاتصال وتحقيقها للغرض المطلوب.

النظرة المستقبلية للاتصالات: إن الاتصالات تكون قاصرة إذا اهتمت فقط بالظروف الحالية، وإنما ينبغي مراعاة الماضي واستشراف المستقبل.

التواءم بين الأفعال والاتصالات: إذ لا ينبغي أن نتناقض الأفعال ميدانيا مع مضمون عملية الاتصال، لأن ذلك سيؤدي إلى التسيب واللامبالاة.

إجادة فن الاستماع: للعلم، فإن هناك فرق بين السمع والاستماع فالأول يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المنبثرات الصوتية، أما الاستماع فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما يريد المرسل قوله وهناك عناصر شفهوية (الأسلوب، الصوت) وأخرى تعبيرية (ملامح الوجه) وأيضا الظروف البيئية المحيطة مدى ملائمة المكان لوضع المتحدث.

(علي غربي: 1999، ص136)

الخلاصة:

من خلال ما سبق يمكن أن نخلص أداة الاتصال الإداري له دور في جميع العمليات الإدارية فهو يرتبط مباشرة بمزاولة الوظائف الإدارية الرئيسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات التي يرتبط مباشرة بمزاولة الوظائف الإدارية الرئيسية تتطلب بالضرورة ممارسة الاتصال الإدارة الذي يعتبر عصبها مطلب حتى لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا عمليا سليما دون الاعتماد على المعلومات التي لا يمكن أن تصل إلى في ظل اتصال إداري ناجح مخطط له وفق أساليب علمية سليمة.

يعزز الاتصال التنظيمي الدافع للعمل، وذلك من خلال إعلام الموظفين وتعريفهم بشأن المهمة التي يتعين عليهم القيام بها، والطريقة التي سيؤدون بها المهمة، وكيفية تحسين أدائهم إذا لم يصل إلى المستوى المطلوب، يعد الاتصال التنظيمي أمرا في غاية الأهمية لأعضاء المنظمات والمؤسسات، لأنه مصدر للمعلومات من أجل عملية صنع القرار، حيث يساعدهم في تحديد وتقييم مسار الإجراءات البديلة، يلعب الاتصال التنظيمي دورا مهما في تغيير مواقف ورؤية الفرد، أي أن الفرد المطلع على كافة الأمور سيكون لديه موقف ورؤية أفضل من الفرد الأقل استنارة أو غير المطلع على الأمور، حيث إن للتواصل الشفوي والمكتوب القدرة على تشكيل مواقف الموظف، يساعد الاتصال التنظيمي أيضا على التنشئة الاجتماعية، فمن خلاله يتمكن الموظفون من الاحتكاك ببعضهم البعض حيث لا يمكن للفرد أن يؤدي مهامه دون اتصال وتواصل، يساعد الاتصال الموظفين على أداء أدوارهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويمكنهم من إبلاغ رؤسائهم بأي مشكلة عمل أو شكوى.

كما يجب أن يكون هناك تفاهم واحترام متبادلان بين المؤسسة وكل الأفراد العاملين فيها كما أن الهدف من خلق مثل هذه العلاقة هو إيجاد روح جماعية ذلك أن الصورة الأولى التي تطبع في أذهان المتعاملين الخارجيين مع مؤسسة ما عن هذه المؤسسة هي تلك التي يراها في جسمها البشري ومدى تحمسه أو إهماله لمؤسسته ففعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة هو أساس نجاح لأية إستراتيجية اتصال.

الفصل الخامس: عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

تمهيد

- 1- مفهوم عملية اتخاذ القرار
- 2- أهمية اتخاذ القرارات
- 3- خصائص عملية اتخاذ القرارات
- 4- أنواع القرارات الإدارية
- 5- تصنيفات اتخاذ القرارات
- 6- مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية
- 7- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية
- 8- الصفات المشتركة لمتخذي القرارات.
- 9- أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وضع القرار
- 10- نظريات عملية اتخاذ القرار.

الخلاصة

تمهيد:

إن اتخاذ القرارات هي عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها إذ يتوقف على مدى نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة وحيث أن العملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط، التنظيم والرقابة والتوجيه فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار وكل قرار يشمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل واختيار أفضلها فاتخاذ القرارات إذن ليست وظيفة في ذاتها إنما وسيلة القائد الإداري في القيام بوظائف الإدارة.

اتخاذ القرار شيء هام جدا وخطوة أساسية في كل عملية إدارية، لأن اتخاذ القرار أمر تقوم عليه بعض الأنشطة التي تتمثل في الركن الإداري، مثلا قرار أداء الإدارة للرقابة أو إصدار القرارات بتحديد بعض المعايير المناسبة لتقييم العمل، ووضع الخطة من الأعمال الإدارية التي تدخل في مجال اتخاذ القرارات، وأهداف اتخاذ القرار هي الحد من المشاكل التي تنتج من الفوضى وتوجيه القيادات في أي منظمة للصالح.

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الاقتصادي والتعليمي فإنه يتخذ نتيجة للظرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية، فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية مستخدما في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغيرات في المستقبل، ومعتمدا على قدراته العقلية وإمكاناته المتطورة التي تؤمن له الاختيار السليم المناسب وعملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، وكى يتسنى له اتخاذ القرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين .

فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته إذ أن نجاح أو فشل الإداري ينسب إليه، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

ولقد تعددت أساليب تعريف عملية اتخاذ القرار كل حسب اهتمامه، فمنهم من عرفها بأنها القدرة التي تصل الفرد إلى حل يبتغي الوصول إليه، في مشكلة اعترضته، أو موقف محير، وذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها الفرد حول المشكلة وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية.

(أمل أحمد طعمه، 2006)

• تهدف عملية اتخاذ القرار عند مواجهة موقف معين بصورة أساسية للإجابة عن السؤال: "ما الذي يجب عمله؟ ولماذا؟"، وإذا كانت إجابة الشق الأول من السؤال تعتمد بدرجة أكبر على المعلومات والقوانين والمبادئ ذات الصلة بالموقف، فإن الشق الثاني يعكس بدرجة كبيرة قيم الفرد متخذ القرار.

(جروان فتحي، 1999)

• ويعرف قاموس العلوم السياسية اتخاذ القرار بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلات، والوصول إلى بدائل للفعل واختيار أحد هذه البدائل، بينما يشير قاموس علم الاجتماع يشير إلى مصطلح اتخاذ القرار بأنه يدل على عملية دينامية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة.

(المرجع سبق ذكره، ص 17)

2- أهمية اتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدد قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

وتتجلى أهمية اتخاذ القرارات في النقاط التالية:

أ- **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة

مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق...

ب- **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها

يمكن ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ متى يقوم به؟ ومن يقوم

به؟ حيث أن كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

(د. أحمد ماهر، 2004.2003، ص 280)

ت- **القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها. حيث (...) القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

ث- **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** تمثل عملية اتخاذ القرارات أساس في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه...

ج- **اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة:** أن كل وظيفة داخل المنظمة تتضمن مجموعة من القرارات، مثلا في الإنتاج نجد جملة من القرارات من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب؟

(مرجع نفسه، ص 281 - 282)

3- خصائص عملية اتخاذ القرارات:

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على ارتباط المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد الحلول...
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات.
- تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعية.
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.

(المرجع سبق ذكره، ص 383)

4- أنواع القرارات الإدارية:

إن الطريقة التي يبتعها الفرد في اتخاذ قرار ما دون آخر تؤثر إلى حد كبير بطبيعة المشكلة التي ينبغي اتخاذ القرار بشأنها، فاتخاذ قرار في مشكلة تتكرر كل يوم مثلا يختلف ولا شك عن المشكلة التي تواجه الإنسان لأول مرة.

1. القرارات الروتينية (Routine):

وهي تلك الأنواع من القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر في النشاط اليومي للمؤسسة، والتي يتم تطبيق إجراءات ومعايير موضوعية بالنسبة لها، ومن أمثلة هذه القرارات الأمور المتعلقة بمراقبة النفقات، صيانة الآلات...إلخ، ومثل هذه القرارات قابلة لأن يتم تفويضها إلى مستويات الإدارة الوسطى والسفلى.

(جمال الدين لعويسات، 2003، ص 64-65)

2. القرارات غير الروتينية (Non-Routine):

وتظهر الحاجة إليها عندما تكون المشكلة المراد حلها ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة، وتتطلب أن تتم معالجتها على أساس فردي، وعندما تظهر مشكلة من هذا النوع لا يجد المدير أمامه سوابق جاهزة وموضوعة لمعالجتها، بل يجد أن عملية الاعتماد على خبرته وفطنته في إيجاد الحلول المناسبة لها.

(المرجع نفسه ص 65)

5- تصنيفات اتخاذ القرارات:

يمكن تصنيف القرارات تبعا لعدة معايير:

1- التصنيف وفقا للتدرج الهرمي:

صنف وفقا Ansoof إلى ثلاث أنواع:

أ- القرارات الاستراتيجية:

تعرف على أنها القرارات التي تؤخذ على مستوى الإدارة العليا بالمؤسسات، وهي تغطي مدى زمني أطول ويمكن من خلالها أن تقوم المؤسسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات البيئية، وبالتالي فهي تتطلب حجما كبيرا من المعلومات، فهي حسب MARTINET توضح بصورة دائمة طبيعة المؤسسة وعلاقتها بالخارج.

ب- القرارات التكتيكية:

هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسارات العلاقات بين العاملين أو بين حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال، كما مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

ت- القرارات التنفيذية:

هي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى الجهد والبحث من قبل متخذها، وإنما تتخذ اعتمادا على الخبرات والتجارب السابقة، واتخاذها يتم بطريقة فورية، وهي قرارات قصيرة المدى تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني، وتكرر باستمرار ومن أمثلتها قرارات التسويق والتخزين.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن التصنيف وإن كان يبدو سهلا نظريا إلا أن تطبيقه من الناحية العلمية صعبا، وتكمن الصعوبة في وضع حدود فاصلة بين الأنواع الثلاثة من القرارات بسبب تداخل هذه الأنواع.

(Ansaff, 1968, P 136-135)

2. التصنيف التكراري:

تبعاً لهذه المعايير ميز SIMON بين نوعين من القرارات:

أ- القرارات المبرمجة:

هي القرارات الروتينية والمتكررة حيث تكون القواعد التي تحكم القرار واضحة وتعتمد على الخبرات الشخصية لمتخذ القرار والمعرفة بالمواقف السابقة المماثلة، بالإضافة إلى استخدام التقدير الشخصي وتكون المشاكل التي تتخذ القرارات مبرمجة لمواجهةها بسيطة ولا تحتاج إلى تحليل طويل والقرار يمكن إلغائه أو تعديله دون نشوء آثار حضارة بالمؤسسة ومن هذه الأمثلة العديدة من المشاكل اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الإشراف والمراقبة على سير العمل اليومي والمعلومات هنا تكون صحيحة ودقيقة وموثوق بها.

ب- القرارات غير المبرمجة:

هي القرارات التي تتضمن بأنها غير روتينية وغير متكررة وغير محددة جيدا، ولا توجد إجراءات مسبقة لحلها ولها آثار هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل، وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات عندما توجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها.

(المرجع نفسه، ص 138)

6- مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

ما هناك جدل ونقاش واختلاف العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية حول عدد المراحل التي يمر بها، أو من حيث مضمون كل مرحلة وهذا عائد إلى اختلاف الظروف والبيئة التي يتخذ فيها القرار، ويبين الجدول رقم (01) التالي مراحل عملية اتخاذ القرارات باختصار من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب.

(محمد الشبول، 2003، ص 10)

Dimock (1958)	Pififner (1960)	Lundberg (1962)	Simon (1962)
تحديد المشكلة. ✓	تحديد المشكلة. ✓	التعرف على ✓	التعرف على المشكلة. ✓
تعريف الحلول البديلة. ✓	تحديد جسيم البدائل الممكنة. ✓	المشكلة. ✓	تطوير البدائل (التشخيص). ✓
تقرير أفضل الحلول. ✓	البحث والاستقصاء لكل بديل. ✓	المعلومات عن المشكلة. ✓	الاختيار. ✓
اصدار القرار. ✓	مقارنة النتائج. ✓	الاختيار. ✓	
	اختيار أفضل الحلول. ✓		
Nigro (1956)	Elbing (1970)	Witte (1972)	Minteberry (1976)
الاعتراف بالمشكلة. •	تحديد المشكلة. •	جمع المعلومات. •	التعرف على المشكلة. •
	تصريف محدد. •	تشخيص وتطوير. •	تعريف المشكلة. •

<ul style="list-style-type: none"> • جمع المعلومات • وتحليلها. • البحث عن الوسائل لحل المشكلة. • تحديد البدائل. • تقييم البدائل. • القرار. • التنفيذ. • التقييم والمتابعة. 	<ul style="list-style-type: none"> • للمشكلة. • اكتشاف بديل مناسب. • تنفيذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> • البدائل. • تقييم البدائل. • الاختيار. 	<ul style="list-style-type: none"> • وتشخيصها. • جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة. • تنمية وتطوير البدائل. • تقييم البدائل الأنسب. • المتابعة.
Cilfford (1976)	Kufman (1977)	Ross (1977)	Gordin et Pressman (1978)
<ul style="list-style-type: none"> • تصنيف المشكلة. • تحليل المشكلة. • تطوير البدائل والاختيار. • التنفيذ والمتابعة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد بيئة القرار وبدائله. • فحص وتقييم البدائل. • تنفيذ القرار ومتابعته انعكاساته. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الأهداف. • وضع مقياس القرار. • تطوير البدائل. • صناعة القرار. • فحص واختيار القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع الأهداف. • تعريف المشكلة. • تطوير البدائل. • الاختيار. • المتابعة.
Archer (1980)	Moore (1982)	Moody (1988)	Dill (1962)
<ul style="list-style-type: none"> • متابعة ورصد بيئة القرار. • تحديد المشكلة. • تحديد أهداف القرار. • تشخيص المشكلة. • تحديد بدائل حل 	<ul style="list-style-type: none"> • التوجه نحو المشكلة لحلها. • التحري وجمع المعلومات. • البحث عن البدائل. • تنفيذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> • التعرف على المشكلة. • تعريف المشكلة. • تطوير البدائل. • تقييم البدائل. • الاختيار. • التطبيق. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الأهداف والأنشطة. • البحث عن أساليب عمل وبدائل مختلفة. • المفاضلة بين البدائل واختيار واحدة منها. • تنفيذ القرار.

<ul style="list-style-type: none"> المشكلة. تقييم البدائل. اختيار البديل الأمثل. تطبيق البديل الأمثل. 			<ul style="list-style-type: none"> تقييم النتائج.
Bridge (1989)	Dafit (1992)	Bagerman (1994)	Heracleous (1994)
<ul style="list-style-type: none"> وضع الأهداف. تصريف المشكلة. تطوير البدائل. الاختيار. 	<ul style="list-style-type: none"> فحص بيئة القرار. تحديد المشكلة. تحديد أهداف المشكلة. تشخيص المشكلة. 	<ul style="list-style-type: none"> تعريف المشكلة. جمع المعلومات. تطوير البدائل. تقييم البدائل. الاختيار. التطبيق. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع الأهداف. التعرف على المشكلة. جمع المعلومات. تقييم البدائل. الاختيار. التنفيذ.
Notal (1995)	Skuttner (1999)	Harrison (2000)	الموسوى (1998)
<ul style="list-style-type: none"> وضع الأهداف. التعرف على المشكلة. تعريف المشكلة. وتشخيص المعلومات. تتمية البدائل. تقييم البدائل. الاختيار. التنفيذ. المتابعة. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع الأهداف. التعرف على المشكلة. تعريف المشكلة. جمع المعلومات. تطوير البدائل. تقييم البدائل. الاختيار. التنفيذ. المتابعة. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع الأهداف. البحث وجمع المعلومات. تقييم البدائل. الاختيار. تطبيق القرار. متابعة القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد مشكلة القرار. تأسيس معايير وأهداف القرار. صياغة النموذج وخلق البدائل. تنفيذ القرار.
برهان، ورحو (1998)	الحسينة، سليم (1998)	غراب وحجاز (1999)	الكيلاني وزملاؤه (2000)
<ul style="list-style-type: none"> تحديد وصياغة 	<ul style="list-style-type: none"> التعريف بالمشكلة. 	<ul style="list-style-type: none"> التحري. 	<ul style="list-style-type: none"> الاستقصاء.

• التصميم.	• التصميم.	• التصميم.	• التصميم.
• الاختيار.	• الاختيار.	• الاختيار.	• الاختيار.
• التطبيق.	• التطبيق.	• التطبيق.	• التطبيق.
• التقديم.	• التقديم.	• التقديم.	• التقديم.
• المشكلة.	• المشكلة.	• المشكلة.	• المشكلة.
• البحث عن الحل.	• البحث عن الحل.	• البحث عن الحل.	• البحث عن الحل.
• اتخاذ القرار.	• اتخاذ القرار.	• اتخاذ القرار.	• اتخاذ القرار.
• تنفيذ الحل.	• تنفيذ الحل.	• تنفيذ الحل.	• تنفيذ الحل.

جدول رقم (1): يمثل مراحل عملية اتخاذ القرارات حسب عدد الباحثين والكتاب.

7- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية:

بالرغم من ان هناك مرتحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول الي قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في مداخلها المختلفة، هذه العوامل قد تؤثر على صدور القرار بصورة صحيحة أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره أو يمكن ان يلقي المعارضة إما من العاملين لعدم تحقيق هذه القرارات لغاياتهم و متطلباتهم أو حتى من الجهاز التنفيذي لتعارضها مع مصالحهم وأهدافهم و من بين هذه العوامل:

(د. المهدي الطاهر، 2002)

1. تأثير البيئة الخارجية:

إن المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح فهي تؤثر و تتأثر بالظروف نفسها، فالظروف السياسية كالنظام السياسي مثلا يفرض قيود على صانعي القرارات حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع مبادئ هذا النظام، كما أن النظام الاقتصادي بدوره يؤثر في فعالية القرارات من خلال ما يوفره من مساعدات ودعم مالي للمؤسسات أو منحه لامتيازات أخرى، أضف إلى كل هذا مدى تأثير الكبير للعوامل التكنولوجية على عملية اتخاذ القرارات كاختراع الكمبيوتر الذي يلعب دور هام في تجميع البيانات وتحليلها مما ساعد على التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية، حتى أن بعض علماء الإدارة تنبؤوا بإمكانية اعفاء المديرين من اتخاذ العديد من القرارات الخاصة المتكررة منها، ويجدر الإشارة فالأخير إلى أن الظروف الاجتماعية من عادات وتقاليد و القيم الدينية تؤثر بدورها على عملية اتخاذ القرار.

2. تأثير البيئة الداخلية:

يتأثر القرار الإداري بحجم المؤسسة، مدى نموها، عدد العاملين فيها، أي أنه يتأثر بكل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك تعمل هذه الأخيرة دائما على التحكم بهذه العوامل لتوفير الجو الملائم لنجاح القرار المتخذ من خلال تحديد الاهداف بدقة وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي والغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوفر مستلزمات التنفيذ المادية والفنية المعنوية

3. تأثير متخذ القرار:

تتأثر عملية اتخاذ القرار بشكل كبير بشخصية متخذ القرار، سلوكه، مركزه الاجتماعي والمالي، وحتى حالته النفسية عند اتخاذ القرار، وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف المديرين، درجة خبرتهم ومهاراتهم، مدى فهمهم للأمور و قدرتهم على التوقع، درجة تأثيرهم بتقاليد البيئة التي يعيشون فيها بالإضافة الى مدى تأثيرهم بآراء مساعديهم.

(المرجع نفسه، ص)

8 - الصفات المشتركة لمتخذي القرارات الإدارية:

يشترك متخذي القرارات الفاعلة معا في مجموعة من الصفات الشخصية كما بينها مجموعة من الكتاب أهمها:

1. سعة الأفق:

يجب على متخذ القرار أن يتصف بسعة الأفق، حتى يتمكن من إدراك الصورة الكاملة للمشكلة موضوع البحث وتحديد أبعادها بشكل عام، لكي تكون قرارته صائبة وفعالة وتحقق الهدف المنشود منها.

2. عدم الرضا:

حيث يشكل عدم الرضا عن الوضع القائم حافز للمسؤولين للإبداع والابتكار والتغيير والتحدث للوصول إلى حالة الرضا، وغالبا ما تتسم القيادات غير الراضية بنوع من الإبداع، حيث يخرج من بينهما أفضل متخذي القرارات، لذلك فإن الرضا الكامل عن الأمور الراهنة يؤدي إلى الجمود وعدم المرونة.

3. الحساسية تجاه الأحداث:

تتسم الحساسية تجاه الأحداث المحيطة بمتخذ القرار لاتخاذ قرارات فعالة تتسجم مع ظروف البيئة سريعة التغيير والتي لا يمكن إغفالها أو إهمالها.

(فريد أسامة والجندي، 1991)

4. التحفيز:

يملك متخذ القرارات الناجح القدرة على تحفيز الآخرين (...) في دراسة المشكلة، ووضع البدائل وتقييمها، وتزويده بمقترحاتهم لاتخاذ قرارات فعالة ورشيده، وتشكل الاستجابة لآرائهم ومقترحاتهم والاهتمام بها ودراستها، حافزا لهم والاستفادة من خبرتهم للوصول إلى قرارات صائبة.

5. التنمية الذاتية للمهارات:

يحرص الإدارة الناجح دوما على تنمية مهارته الذاتية، وقدراته التحليلية، للوصول إلى قرارات فعالة، مستفيدا من خبراته السابقة وتجارب، فبقدر استثماره لخبرته السابقة وتجاربه بقدر ما يتمكن من اتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والفعالية.

6. الابتكار:

فالحياة تتسم بالتطور والتغير المستمر، بما في ذلك البيئة التنافسية وعليه فإن الابتكار من العناصر الرئيسية التي ينبغي على متخذ القرارات مراعاتها والأخذ بها عند اتخاذه لقراراته، وبعكس ذلك سيعاني من منافسة الآخرين الذين يحرصون على تطوير أنفسهم ويجدون أساليب العمل واجراءات باستخدام طرق حديثة ومبتكرة.

7. الاستجابة والجرأة:

قد يتوافر لدى بعض المديرين قدر من الرغبة والشجاعة في تحمل المخاطر عند اتخاذ القرار، وهؤلاء المديرين هم القادرين على اتخاذ قرارات فعالة تنطوي على قدر من المخاطر المحسوبة، وبالتالي الاستفادة من العائد الكبير المتوقع لمثل تلك القرارات، أما أولئك المديرين الذين يفقدون روح المخاطرة، فإنهم نادرا ما يتخذون قرارات فعالة.

8. القدرة على التقييم:

تكمن القدرة على التقييم من اتخاذ قرارات صائبة، حيث متخذ القرار من تحديد المعالم الرئيسية للعمل الذي يقوم به، والتميز بين ما يستحق الاهتمام به وما لا يستحقه، وبالتالي الوصول إلى قرارات فعالة وصائبة.

9. استخدام المنهج العلمي:

حيث يكون متخذ القرارات قادرا على التمييز بين المشكلات واستنباط المشكلة الرئيسية، وبالتالي الوصول إلى أسبابها الجذرية بسرعة للتعرف على البديل الأمثل، وبأقل تكلفة وأكثر عائد.

10. اغتنام الفرص:

يجب على متخذ القرارات الفعالة اغتنام فرص معينة قد تظهر أما محمد، ولا يجب أن يؤمنوا بأن إنجاز الأعمال يتم طبقاً لمفاهيم معينة ثابتة وراسخة ثم التوصل إليها، وأنها قابلة للتطبيق باستمرار أي كانت الظروف، بمعنى آخر تميزهم بجهود فكرهم وعدم المرونة، لأن إصرارهم على مفاهيم وأساليبهم لا يمكنهم من اغتنام هذه الفرص.

(المرجع نفسه،)

9- أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وضع القرار:

أثناء عملية تحليل المشكلات وضع القرار، تحدث عدة أخطاء في الخطوات السابقة نذكر من

بينها:

1. عدم الاعتراف بأن القرار كان سيئاً:

"يقال بأن أسوأ من القرار السيء هو عدم الاعتراف به، وهذا ما يحدث غالباً بسبب تدخلنا النفسي بقراراتنا، إذ أن في كل قرار نتخذه جزءاً منا، ونشعر بأن القرار السيء سوف ينعكس على شخصيتنا بالسوء، ولكن المشرف القوي والواثق بقدراته هو من يعترف بخطئه بدلاً من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليماً".

(جيري لجري، 1984، ص 556)

2. التردد:

ويحدث هذا نتيجة خوف صانع القرار من الوقوع في ارتكاب الأخطاء، وذلك باتخاذ قرارات سريعة والعمل تحت قيادة تتميز بالتردد، ينعكس سلباً على معنويات العاملين.

3. اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء:

"وهذا عكس الخطأ الثاني المذكور هنا فبعض المشرفين الذين يخافون من أن يقال عنهم بأنهم غير حاسمين أو مترددين يلجئون إلى اتخاذ قرار بسرعة على أساس أنه ينبغي عليهم أن يفعلوا شيء"، من الواضح أن هذا المدخل عموماً يعني أ يتجاوز الخطوات الموحى بها.

(نفس المرجع، ص 556-557)

4. الافتراض أن الناس منطقيون:

وهذا يعني أن القائد أو المشرف عند اتخاذ أي قرار، يرى أن كل شيء منطقي بالنسبة إليه، لكن في المقابل المرؤوسين الذين يتأثرون بالقرار يسببون الأمور من زاوية مختلفة، ومن الأفضل أن يضم القائد نفسه في مكان الآخرين، ويحاول أن يرى القرار من وجهة نظرهم، ويسألهم كيف يرون القرار؟

5. نسيان الحصول على موافقة من الإدارة العليا:

وهي أن يتخذ القائد أو المشرف قرار من دون العودة إلى رئيسته قبل أن ينفذه بشكل نهائي، وقد ترفض الإدارة العليا، وهذا يعمل على إضافة مكانة المشرف داخل التنظيم، وهذا يعني أن يرجعوا إلى السلطات العليا في معالجة كل قرار.

6. عدم الثناء حيث يستوجب الثناء:

"عندما يصنع المشرفون قراراتهم فإنهم يفعلون ذلك بمساعدة الآخرين (...). المشرف يعلن عن القرارات فإن الشكر والتتويه يذهبان إليه، إلا إذا قام بنفسه بالثناء لمن يستحق الثناء، فالمرؤوسين يكرهون أن يساعد وعلى صنع قرارات جيدة إذ لم يعد عليهم بتقدير أو ثناء".

(نفس المرجع ذكر، ص 557)

10- نظريات عملية اتخاذ القرار:

1. نظرية هاربرت ألكسندر سيمون:

يعتبر "هاربرت سيمون" **Herbert Simon** من أبرز رواد مدرسة اتخاذ القرارات، والذي إعتبر أن محور العمل في المنظمة هو عملية اتخاذ القرارات ومن أهم أفكار سيمون في هذه المدرسة ما يلي:

10- إن الفهم الصحيح للمنظمة والإدارة وسلوك الأفراد، إنما ينبع من فهم عملية اتخاذ القرارات

وكيف تتخذ وتنظم وما هي العوامل المؤثرة في نجاحها؛

11- الإدارة الجيدة هي التي تنمي وتنظم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها في أقصى

درجات الكفاءة الممكنة، أخذت في اعتبارها أنها تتعامل مع مجموعات عمل إنسانية، والأفراد

مرتبطون بها ويتأثرون بضغطها فالفرد ليس وحدة عمل منعزلة؛

12- في كل مستوى إداري وعبر الهيكل التنظيمي للمنظمة هناك سلسلة من نقاط اتخاذ

القرارات، متماشية مع خط السلطة الذي يناسب من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته؛

13- يؤكد سيمون على أن التفاعل والتعاون داخل المنظمة يؤثران في الأنماط السلوكية واتجاهات الأفراد العاملين فيها وأنه على متخذ القرار مراعاة الظروف الإنسانية والموضوعية ليكتسب قراره النجاح والتأييد؛

14- هناك نوعان من الرشد التنظيمي، الأول مثالي ويعبر عن السلوك أو التصرف الذي يصدر عن متخذ القرار ويهدف إلى تعظيم المنفعة ويفترض توفر المعلومات الكافية والمطلوبة أمام متخذ القرار ويهدف إلى تعظيم المنفعة ويفترض توفر المعلومات الكافية والمطلوبة أمام متخذ القرار عن كل بديل يضعه والنتائج الممكنة والمتوقعة منه وقد سمي سيمون متخذ القرار هنا ب **الرجل الاقتصادي**،

أما الرشد الثاني هو الرشد الواقعي ويعبر عن الرشد العقلاني العملي، حيث يسعى متخذ القرار إلى تعظيم المنفعة في ظل الإمكانيات المتاحة، أخذاً في الاعتبار قيود البيئة التي تحد من الوصول إلى القرار المثالي وقد سمي سيمون متخذ القرار هنا ب **"الرجل الإداري"**

(عمر وصفي عقلي، 2007، ص 141-142)

وقد تجلت نظرية سيمون لأول مرة في شكل كامل في كتابه **"السلوك الإداري ADMINISTRATIVE BEHAVIOR"**، وقد نظر إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، وهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف.

وأن القرار ضروري أن يرتبط وينسجم مع السياسة والخطوط العامة للإدارة كما أنه ضروري أن يتسم بالمعرفة والعقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو ما يسمى عقلائية القرار.

ويقول سيمون: "إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات وما المدير إلا متخذ القرار"، ويعني سيمون من خلال هذا القول أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذلك من الواجب معرفة كيفية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات من أجل التحكم فيها ما أمكن ذلك.

(فادية أيوب، 1989، ص 33-34-35)



الشكل رقم (06): نموذج سيمون لصنع القرارات.

❖ الانتقادات:

لقد وجهت العديد من الانتقادات لنظرية سيمون سنذكر منها مايلي:

- أعطى "سيمون" إهتماما كبيرا للمحيط على أنه يؤثر في مراحل صنع واتخاذ القرارات، ويحدد معطيات ويطرح ضغوطات على متخذ القرار ولا يتعاطى إلا مع متغيرات المحيط ويتناسى بعض معايير الواقع الإداري، هذا الواقع الذي يجبرنا على أن متخذ القرار يتغافل في بعض الأحيان عن ضغوطات المحيط وقد يتحايل على القانون أصلا لاتخاذ قرار يراه مرضي لحل مشكلة ما.

وقد يكون هناك عجز في أغلب الأحيان للوصول إلى معلومات مناسبة وكافية لاتخاذ القرار ما والمسؤول يكتفي في بعض الأحيان بالأوامر الفوقية التي لا تترك له المجال للبحث أو التأكد من صحة المعلومات بل عله أن ينفذ الأوامر مثله مثل أي عامل ينفذ المعلومات.

- من الصعب أن تتوافق الأهداف والسياسات أثناء اتخاذ القرارات إلا القليل منها لأن هناك دوافع شخصية غير موضوعية في بعض الأحيان لمتخذ القرار تدفعه لتغيير مسار القرار دون الأخذ بالبدائل المطروحة أمامه لأنها في بعض الأحيان لا توافق مصالحه الشخصية.

(المرجع سبق ذكره، ص36)

2 نظرية شنايدر:

يتميز "شنايدر" عن أصحاب نظريات الأنظمة والقرارات بمنهج تحليلي إزاء المواضيع المطروحة، حيث أهتم بمتابعة الأحداث المحيطة بالقرار كما ركز على فكرة القدرة على التعامل مع المواقف المتحركة.

وقد عرف "ريتشارد شنايدر" القرار بأنه: "تلك العملية التي يتم من خلالها اختيار مشكلة لتكون موضوع قرار ما، وينتج عن ذلك الاختيار ظهور عدد محدود من البدائل يتم اختيار أحدهم لوضعه موضع التنفيذ والتطبيق".

يرى "شنايدر" أن عملية تحليل صناعة القرار مبنية على تحليل العمليات والقدرة على التعامل مع المواقف المشتركة، إضافة إلى تحليل طبيعة التغيير بين نقطتين زمنييتين فالتعامل مع الأحداث يساعد على التحليل، والتحليل على وصف العلاقة القائمة بين الظواهر بطرح التساؤلات، لماذا ظهر الموقف بهذا الشكل؟ وكيف تغير لاحقاً؟ هذا وتبرز عملية التحليل التفاعلي قبل اتخاذ القرارات، وكل تحليل يحتاج إلى مدخل عام لفهم الظواهر الكبرى والصغرى الذي يؤدي إلى فهم مثمر يساعد على اتخاذ القرارات. تعتمد صنع القرارات حسب هذه النظرية على أبعاد نفسية سلوكية متعددة الأشكال معقدة ومتشابكة مع أبعاد أخرى اجتماعية، سياسية وتاريخية وأخرى تكنولوجية واقتصادية.

ويرى "شنايدر" أن التحليل يعتمد على توظيف المعلومات التي تسبق القرارات، كما أنه يحلل أبعاد التحول أثناء خطوات اتخاذ القرار ومن ثم يحدد خطوات القرار.

ويقترح "شنايدر" أن صانع القرار يتسم بالعقلانية المجردة وبالأخلاق الرفيعة أثناء القرارات إلا أن الممارسة الإدارية محكومة بواقع إنساني معتمد ملموس يؤدي إلى وجود أخطاء لأن الأعمال لا يمكن أن تتجز من طرف أناس مجردين من واقعهم، بل تتجز بواسطة أشخاص متفاعلين مع محيطهم، لذلك فالمحلل يجب أن ينزل من واقع التجريد إلى الواقع المعاش

إن فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم شخصية متخذي القرارات من حيث إدراكهم وتصوراتهم وخبراتهم بمعنى آخر كيف ينظرون إلى الأحداث وكيف يدركون القضايا؟ وكيف يتصرفون إزاء هذه القضايا؟ بناء على المثاليات النظرية أم بناء على معطيات الواقع؟ وكل قرار يتخذ يعكس لنا صورة ورؤية متخذ القرار.

(محمد السعيد عبد الفتاح، 1971، ص 48-49)

كما يرى "شنايدر" أن عملية التحليل لمعالجة عملية اتخاذ القرارات تمر من خلال ثلاث مستويات

وهي:

- مستوى تحليل الدوافع والمحرمات فمهما كان نوع المحلل لا يمكنه أن يتجاهل الدوافع والمحرمات في مجتمع ما، والتي تكون وراء كل سلوك انساني عامة والموظفين خاصة؛
- مستوى تحليل طبيعة الاتصال، فالمعلومات التي يتحرك من خلالها متخذ القرار عبر مختلف القنوات التي تكون مغلقة، مفتوحة، رسمية، هابطة، صاعدة، أفقية؛
- مستوى تحليل طبيعة المعلومات هل هي غامضة، صحيحة، خاطئة،... الخ وكل هذه المستويات تؤثر على متخذ القرار في عملية صنع واتخاذ القرار.

(المرجع سبق الذكر، ص 50-51)

❖ الانتقادات:

لقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات ومنها ما يلي:

- يفترض "شنايدر" أن صانع القرار يتسم بالعقلانية المجردة وبالأخلاق الرفيعة أثناء القرارات إلا أن الممارسة الإدارية محكومة بواقع إنساني معتمد ملموس يؤدي إلى وجود أخطاء لأن الأعمال لا يمكن أن تتجز من طرف أناس مجردين من واقعهم بل تتجز بواسطة أشخاص متفاعلين مع محيطهم، لذلك فالمحلل يجب أن ينزل من واقع التجريد إلى الواقع المعاش؛
- فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم شخصية متخذي القرارات من حيث إدراكهم وتصوراتهم وخبراتهم بمعنى آخر كيف ينظرون إلى الأحداث وكيف يدركون القضايا؟ وكيف يتصرفون إزاء هذه القضايا؟؛
- ركز على تحليل الظروف العامة التي تحدث التغيير وأهمل الأساليب الحقيقية للتغيير؛
- مائل بين تأثير العوامل الداخلية والعوامل الخارجية في عملية اتخاذ القرارات ولم يبين من يؤثر في الآخر؛
- ركز على العوامل النفسية والدوافع المعنوية لمتخذ القرار وأهمل أبعاد أخرى كالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية؛
- اهتم بتحليل العمليات واتخاذ القرار دون أن يهتم بنتائج القرارات كما أهمل فكرة سلطة متخذ القرار.

(محمد قاسم القيروتي، ص 63-64)

2 نظرية الموقف The situation theory:

أكد البعض من العلماء من بينهم "فيدلر" على "التفاعلات المتعدد بين متغيرات الموقف في الوسط الاجتماعي" وعلى "أهمية الموقف في الفكر السوسولوجي"، ويرى أصحاب هذه النظرية أن شخصية الفرد

تظهر من خلال المواقف التي يتخذها في حياتهن فالموقف هو العامل المؤثر في تحديد بعض السمات المطلوبة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار .

حيث يرى "فيدلر Fred Fidler" أن الموقف ما هو إلا ظروف وتجارب المسؤول نفسه لأنه وحده يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار ومن ثم فالمواقف ليست صفات محددة مطلوب توافرها، فليس هناك مسؤول ناجح أو فاشل في كل الأوقات وقد حدد فيدلر ثلاث متغيرات للموقف وهي:

- علاقة المسؤول بالمرؤوسين ومدى التفاعل بينهم من تماسك وتنافس ومعارضة؛
- طبيعة التنظيم ومدى وضوح المسؤوليات والمهام بدقة؛
- من أين يستمد المسؤول السلطة في مركز عمله.

(المرجع سبق ذكره، ص 57-58)

أما "ويليام ريدان" فقد قدم تحليلا واسعا لأهمية الموقف مركزا بذلك على تحديد فاعلية الأنماط القيادية بالإدارة، فالموقف يختلف من القائد المتفاني في العمل عن الذي لا يهتم بالعمل، وهكذا فإن الموقف محصلة لعدة عوامل متفاعلة إبتداء من شخصية المسؤول وما يتميز به من صفات (ذكاء، طموح، شجاعة... الخ)

كما أكد كذلك "سندي فيريا" العلاقة بين الشخصية والموقف حيث اعتبر أن متغير الشخصية وخصائصها تلعب دورا أساسيا في تكوين المواقف، فعندما يكون الشخص منفعلا تكون المواقف غير عقلانية، وعندما يكون الشخص لديه القدرة في التحكم في الأحداث بواسطة المعلومات الوفيرة فإنه يتعامل معها بعيدا عن التأثيرات الشخصية.

(المرجع سبق ذكره، ص 60)

وهكذا فإن متخذ القرار يعيش تحت ضغط هذه العوامل كلها لذلك فهو يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات فإن كان الشخص ضعيفا فإن مواقفه وقراراته تكون ضعيفة والعكس صحيح.

وهناك العديد من المواقف المتعددة والمتشابكة التي تترتب عن كل قضية من القضايا الإدارية التي يواجهها أي مسؤول ومن هذه المواقف ما يلي:

- ✓ المواقف التقليدية العادية؛
- ✓ المواقف الغامضة (تحتل أكثر من تفسير في الإدارة)؛

✓ المواقف الجديدة بمعنى أنها لم تحدث من قبل في الإدارة وقد تكون مواقف صارمة في حياة المسؤول؛

✓ المواقف غير الشرعية حيث يتعرض المسؤول إلى حالات غير متوقعة ولا عقلانية وغير قانونية وغير دينية وعليه أن يواجهها ولو بتصرف غير منطقي.

فلا شك أن الإنسان يكتسب مواقف عن طريق الخبرات التي يمر بها كل يوم، لكم من الصعب أن تبقى المواقف مضبوطة وثابتة بل تتغير باستمرار، حيث يتم مراجعة بعض المواقف الأساسية الشديدة الالتزام بحكم تغير الاستراتيجيات العامة والظروف.

(كاظم هاشم نعمة، 1979، ص 52-53)

❖ الانتقادات:

لقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية نجد منها:

- على الرغم من معرفتنا أن الاحتياجات والرغبات الشخصية هي القوى المحركة لتصرفات البشر إلا أن هناك من يؤكد على أننا نعتمد على السبب لتحقيق ما نريده بكفاءة؛

- وأنه بوجود السبب يمكن الحصول على المراد في جدول الموارد المتاحة فهناك الكثير ممن تعلموا كيفية تطبيق التقنيات المنطقية في وضع القرارات بغض النظر عما تمليه عليهم رغباتهم الشخصية؛

- وهناك من يرى أن الانسان كائن معقد له دوافع متعددة تختلف إستجابة فرد معين عن آخر لنفس المنبه وبنفس الطريقة.

(توماس، ترجمة: أسماء بنت هارمز)

الخلاصة

على الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه ليس من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وأن الإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها.

إن المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يمتلك للتوصل إلى القرار السليم، وإذا لم يكن بين البدائل المطروحة حل مناسب قاطع فالواجب اختيار أقلها ضرراً وإذا ما تبين بعد ذلك خطأ في القرار كان الأجر مرة واحدة وفي حال الصواب كان للمجتهد أجران.

إن اتخاذ القرار هو عملية متحركة وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل، كما أن اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالباً أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة.

وتمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة، ويعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهمهم للأمور واستيعابهم للحلول الجوهرية المفيدة.

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة، ويعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهمهم للأمور واستيعابهم للحلول الجوهرية المفيدة وبالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلى أن هناك عوامل متعددة تؤثر على هذه العملية عملية اتخاذ القرار مراحل متسلسلة لاتخاذ القرار الأنسب وعملية اتخاذ القرار ونظراً لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك بتوفر مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقاً لمراحل ودراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار.

الفصل السادس: العلاقة بين القيادة الإدارية واتخاذ القرار

تمهيد

1- أهم المشاكل التنظيمية التي تعترض القيادة أثناء

صناعة القرارات في المؤسسة

2- أنماط القيادة وجودة القرارات حسب نموذج "فروا

وايتون"

3- إعداد وتنمية القيادة الإدارية لتحقيق الفاعلية في

القرارات والمؤسسة ككل

4- الخلاصة

تمهيد:

إن أهم المهارات التي يتميز بها القادة هي القدرة على اتخاذ القرارات على جميع المستويات، ولن يستطيعوا أن يصلوا إلى القرار الرشيد ما لم تكن هناك دراسة علمية وموضوعية للمعطيات المتوفرة. لاشك أن اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابكة المتدرجة تصل إلى هدف معين، وتبنى عملية اتخاذ القرار على جمع وحصر البيانات والمعلومات وتحليلها ومعالجتها بالطرق العلمية، ويتزامن مع هذا الأمر تحديد البدائل الممكنة لاتخاذ القرار المناسب.

وفي حقيقة الأمر أن صناعة القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كاعتماده على المعلومات الموثقة والآنية، وأنا نعلم أن عملية صنع القرار عملية يتم تغذيتها بالبيانات والمعلومات كمدخلات أساسية ينتج عنها مخرجات في صورة قرارات، وداخل إطار هذه العملية يتم بحث وتمحيص مختلف البدائل المجمع، فيتم تقويمها واختيار الأنسب منها ويمكن القول أن هذه العملية عبارة عن سلسلة من العمليات الصغيرة التي تؤدي إلى اتخاذ سلسلة متكاملة من القرارات الجزئية التي يكون في محصلتها القرار النهائي السليم.

ومن الأمور التي لا جدال عليها أن القيادة صانعة القرار التي يقع على عاتقها إدارة المؤسسة أو منظمة الأعمال يجب أن تتمتع بأكبر قدر من الكفاءة الممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، فيجب أن تميز هذه القيادات بين المشكلات وأنواعها المختلفة وطبيعتها، وأن تفرق بين ما هو عارض وبين ما هي مشكلة حقيقية مع تمتع بمهارة وفن وضع الحلول مع كفاءة استغلال التوقيت.

وهكذا يتضح أنه أياً كان الخيار فإن القيادة صانعة القرار لا بد أن تترك بصمتها على إدارة مؤسستها، وعلى مجتمع الدولة متمثلاً بمؤسساته وجمعيات النفع العام باختلافها، وأن تركز على التطورات المرتقبة في هذا المجال وما يترتب على ذلك من تحليل اتجاهات السوق، ووضع الاستراتيجيات المناسبة وتغيير مفاهيم العمل، وتلبية احتياجات سوق العمل من القوى العاملة ونلاحظ أن المقياس الحقيقي للتنمية يتمثل في مدى نجاحها في الارتقاء بالإنسان المواطن وتوسيع قدراته ومهاراته وتمكينه من المشاركات الإيجابية في جهود التنمية ألا أنه ينبغي اتباع مجموعة من الخطوات قبل اتخاذ القرار وصناعته منها على سبيل المثال لا الحصر القيام بوضع مجموعة من الخيارات القابلة للتطبيق، وعدم الاستعجال للوصول إلى النتائج ويجب وضع تصورات أولوية للأهداف المطلوب تحقيقها.

ومن النقاط المهمة التي يواجهها القاديون وصانعو القرار وهي التحديات الأساسية منها إدارة القوة البشرية المتنوعة، وبناء الميزة التنافسية، والمحافظة على المعايير الأخلاقية.

1- أهم المشاكل التنظيمية التي تعترض القيادة أثناء صناعة القرارات في المؤسسة:

من بين أهم المشاكل التنظيمية التي تعترض القيادة أثناء صناعة القرار نجد جودة القرارات فحرص المدير على صحة القرار يمثل ضغطا متصلا عليه وطبيعي، وكلما كان القرار سياسيا كلما كانت المسؤولية عن أي خطأ فيه كبير، وهناك صفتين يجب أن تتوافر في المدير للتخفيف من حدة هذا الضغط عليه هما:

✓ المقدر غير العادية على تحليل سلوكه في عملية صنع القرار؛

✓ التفاؤل والثقة الكبيرة في النتائج التي تنجم عن تطبيق ما يتخذ من قرارات.

إن عدم مقدرة بعض المديرين على تحليل سلوكهم في عملية صنع القرار تتمثل في بعض العبارات التي ترد على ألسنتهم مثل: "ليس هناك قانون يتحكم في صنع القرار"، أو "أنا لا أعرف كيف اتخذت هذا القرار"، إن مثل هذه العبارات لا تعني بالضرورة أنهم يتخذون قراراتهم عشوائيا ولكنهم رجال عمليون يعتمدون بالتنفيذ والنتائج أكثر من اهتمامهم بعملية صنع القرار وعن الفشل الذي قد ينجم عن تطبيقه، ويركز فقط على النجاح الذي يتحقق من تطبيقه.

أما التفاؤل الكبير من جانب المدير بالنسبة لنتائج تطبيق القرار معناه أن هناك نسبة مئوية من الخطأ تعتبر أمرا مقبولا فالواقع أن هناك قلة من المديرين يجزمون أن النتيجة التي يحملون عليها من تطبيق قراراتهم مؤكدة، وأنه لا مجال للشك في ذلك، وهي ثقته كبيرة في النفس قد تصل إلى حد الغرور وهناك الكثير من المديرين يؤكدون أن احتمالية الفشل أو النجاح قائمة، ويقرون أن التأكد المطلق من النتيجة ليس مطلوبا في عملية صنع القرار، وبالتالي فهم يقتنعون بتحقيق أحسن ما يمكن من نتائج.

لكن يبقى الحكم على صحة القرار وجودته أمرا معقدا خاصة بحكم عامل الزمن بين الوقت الذي يمنع فيه القرار والوقت الذي يمكن فيه تقييم النتائج، فقد تصل لفترة مثلا بالنسبة للقرارات المتعلقة باكتشاف المنتجات جديدة لتقديمها إلى السوق من خمسة سنوات إلى خمسة عشرة سنة.

كما نجد الطباع الشخصية وهو إصلاح يستخدم لوصف السلوك الإنساني الذي يحقق نتيجة لبعض التغيرات الكيميائية في الجسم، وهناك ثلاثة أنواع من السلوك تحدث نتيجة هذا العامل من الاجتهاد والحذر والتسرع والمعطيات يختلف تأثير هذا العامل من قائد إلى آخر، فالبعض تصيبه حالته من الإرباك إذا لم يستطيع أن يصل إلى قرار سريع والبعض الآخر يكون في حالته من التردد بحيث لا يستطيع أن يتخذ القرار، كذلك تختلف سرعة التصرف والاستجابة من قائد لآخر فالبعض على درجة كبيرة من الحذر، والصبر والبطيء في اتخاذ القرار، والبعض الآخر على العكس من ذلك.

(راوية حسن، 2001، ص 256).

2- أنماط القيادة وجودة القرارات حسب نموذج "فروا وايتون":

طبقاً لرأي "Vroom and Yotter" أن نظرية القرار المعياري في نظرية لتحديد فعاليته القائد عن طريق التركيز على مجموعة من الإستراتيجيات للاختيار أكثر الوسائل فعاليته في اتخاذ القرارات.

ويقدم هذا النموذج مجموعة من القواعد لتحديد مقدار وشكل المشاركة في صنع القرار التي يمكن تشجيعها في مواقف مختلفة وعندما تكون الأعمال روتينية أو غير روتينية يقوم القائد بتكييف سلوكه لكي يعكس طبيعة عمل الفريق وهذا ما يسمى ب: "النموذج المعياري" Normative modal الذي يقدم قواعد متتابعة يتبعها القائد في تحديد شكل وكمية المشاركة التي يساهم بها عضو فريق العمل في صنع القرار، وينتج لدينا الأساليب التالية:

2 القائد يضع القرار (قائد أوتوقراطي)؛

2 القائد يطلب معلومات من أعضاء الفريق ولكن والذي يمنع القرار لوحده قد يعطي أو لا يعطي القائد معلومات لأعضاء المجموعة عن طبيعة المشكلة أو الموقف (قائد أوتوقراطي أبوي)؛

2 القائد يشارك المجموعة بالمعلومات حول الموقف ويطلب من كل عضو في المجموعة أن يقدم معلومات وتقييم، ومثلاً يجتمع أعضاء المجموعة كفريق والقائد لوحده يضع القرار (قائد استشاري مسيطر)؛

د- يلتقي القائد وأعضاء الفريق لمناقشة الحالة، ولكن القائد هو الذي يضع القرار (قائد ديمقراطي استشاري)؛

هـ- يلتقي القائد وأعضاء الفريق لمناقشة الحالة الفريق والذي يمنع القرار (قائد ديمقراطي).
إذن هناك:

- الأسلوب (أ) و(ب) يمثل قيادة أوتوقراطية؛

- الأسلوب (ج) و(د) يمثل قيادة استشارية؛

- الأسلوب (هـ) يمثل قيادة ديمقراطية جماعية.

وهذا النموذج يقيس ما يلي:

➤ فعالية القرار من حيث الجودة (جودة القرار الذي صنعه الفريق)؛

➤ مدى قبول القرار لدرجة التزام أعضاء الفريق بالقرار الذي صنعه ذلك الفريق.

ومن أجل الوصول إلى القرار الأفضل فإن القائد يحتاج إلى تحليل الموقف واختيار أحد أساليب صنع القرار المذكورة أعلاه، ويجب على القائد أن يحلل الموقف من أجل أن يمارسها أعضاء الفريق في صنع القرار.

ويسترشد القائد بأسئلة موقفية ثمانية لتحديد الاحتمال الذي يختاره وتشمل هذه الأسئلة على:

- الجودة المطلوبة: مقدار أهمية الجودة الفنية للقرار؟
- الالتزام/المطلوب: ما أهمية مقدار الالتزام من قبل أفراد الفريق نحو القرار؟
- المعلومات المتوفرة لدى القائد: هل تتوفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار ذو جودة عالية؟
- طبيعة المشكلة: هل طبيعة المشكلة واضحة؟
- احتمال الالتزام: يسأل القائد نفسه بأنه إذا صنع القرار بنفسه هل يلتزم أعضاء الفريق بالقرار.
- تطابق الأهداف: هل تتطابق أهداف الفريق مع أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها عند التوصل إلى حل المشكلة؟
- إسراع بين المرؤوسين: هل يتوقع حصول نزاع بين أعضاء الفريق حول اختيار أفضل الحلول؟
- معلومات المرؤوسين: هل تتوفر المعلومات الكافية عند أعضاء الفريق لاتخاذ قرار ذو الجودة عالية ومعهم؟

وتكون الإجابة لكل سؤال من الأسئلة الثمانية أعلاه إما "عالي" أو "منخفضا" وعندما ينتهي القائد من الإجابة على تلك الأسئلة يتوصل إلى قرار ذو جودة عالية، وتقبله المجموعة ثم يقرر الأسلوب القيادي المناسب للموقف الذي يواجهه في اختيار القرار.

(راوية حسن، 2001، ص 257-258)

3- إعداد وتنمية القيادة الإدارية لتحقيق الفاعلية في القرارات والمؤسسة ككل:

إن مسألة إعداد وتنمية القيادات الإدارية في غاية الأهمية رغم صعوبتها سواء تعلق الأمر بالناحية الزمنية أو التكلفة وتسعى كل المنظمات إلى تدريب وتكوين قياداتها الحالية أو المستقبلية من أجل الوصول إلى التميز والريادة وتشمل عملية وتنمية وإعداد القيادات الإجراءات التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية كما ونوعا؛
- تدريب القادة المعنيين حديثا على أعمالهم، واطلاعهم على موقع العمل والأنشطة ذات العلاقة بأدوارهم؛

- تدريب القادة ومساعدتهم عن طريق التفويض، ومتابعة أدائهم لمسؤولياتهم واستخداماتهم للصلاحيات المفوضة لهم؛
- تنفيذ بعض الدورات التدريبية لبعض القيادات الإدارية التنفيذية في المؤسسات الكبيرة ويمكن أن تستفيد منها مؤسسات صغيرة أيضا؛
- المشاركة في تنفيذ البرامج والسياسات التدريبية؛
- تقديم الاستشارات للقيادات الإدارية ورفع مهاراتها في معالجة مشكلات العمل؛
- التوعية الإدارية المستويات القيادية المختلفة عن طريق النشرات كالكتب والمجالات والمؤتمرات وحلقات المناقشة؛
- تنفيذ جزء من البرامج التدريبية عن طريق التعليم المستمر.

(محمد أكرم، 2001، ص198)

الخلاصة:

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية حيث تعتبر القدرة على اتخاذ القرار من المهارات الأساسية في مختلف مجالات الحياة وضرورة أساسية لمواجهة التغييرات في البيئة الاجتماعية عامة والإدارية بصفة خاصة، فاتخاذ قرار ما يجب على القائد أو المدير اتباع المراحل العلمية للوصول إلى القرار الرشيد والجيد الذي يكون في صالح المؤسسة.

تعد عملية صنع القرار من السلوكيات الإنسانية المهمة، وذلك أن الفرد يقوم باتخاذ عدد من القرارات عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته وفي المقابل فإن عملية صنع القرار تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظم، توجيه، ورقابة، ومن هنا وصفت عملية صنع القرار بأنها جوهر العملية الإدارية والقلب النابض للمؤسسة إذ بعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري، وعليه فإن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة قيادتها على صنع القرارات ذات فعالية والمقصود بفعالية صنع القرار مدى سلامة خطوات صنع القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

الفصل السابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- الإطار المنهجي
- 2- منهج الدراسة
- 3- أدوات جمع البيانات
- 4- تحليل إستمارة القادة
- 5- تحليل إستمارة الموظفين
- 6- اختبار الفرضيات
- 7- النتائج العامة للدراسة
- 8- الإقتراحات والتوصيات

تمهيد:

يكتسي الجانب الميداني أهمية كبيرة في أي دراسة علمية كونه المجال الذي يسمح للباحث بالتعرف على واقع الدراسة بالاعتماد على مختلف الأدوات البحثية، وفي هذا الصدد نعتد هذه الدراسة كغيرها من الدراسات على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تساعدنا في دراسة الظاهرة الاجتماعية وجمع مختلف البيانات التي يمكن الحصول عليها من ميدان الدراسة، ومن ثم نحللها وإعطاء تفسيرات لها للخروج بمجموعة من النتائج التي تعتمد إمتداد للفصول النظرية التي تناولت موضوع القيادة الإدارية واتخاذ القرار وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل

1- الإطار المنهجي

1-1- مجالات الدراسة:

• المجال المكاني:

ونضرب المكان الذي نمت فيه الدراسة الميدانية حيث أجريت دراستنا الميدانية هذه على مستوى بلدية قلعة بوصبع التي يقع مقرها بالطريق الوطني رقم 21 الرابط بين ولاية قالمة بولاية عنابة.

• المجال البشري:

• المجال الزمني:

إنطلقت الدراسة الميدانية بعدما تم الحصول على تصريح من إدارة القسم، وبعد الموافقة من المؤسسة التي ستجري بها الدراسة بلدية قلعة بوصبع (الأمين العام للبلدية)، وذلك بتاريخ 01 أفريل 2022.

بعدها يوم 1 ماي 2022 تم توزيع الإستمارات على أفراد العينة المبحوثة والمتكونة من 50 عامل وتم إسترجاع 50 إستمارة وذلك خلال الفترة من 9 ماي 2022 إلى غاية 14 ماي 2020.

• تقديم بلدية قلعة بوصبع:

تعد بلدية قلعة بوصبع من أقدم البلديات على مستوى الوطني بحيث يعود تاريخ إنشائها كبلدية بكامل الصلاحيات سنة 1875م، وهي من أقرب البلديات إلى ولاية قالمة بحيث تبعد عنها بحوالي 11 كم وتتبع دائرة قلعة بوصبع.

وهي منطقة فلاحية يعتمد سكانها على الفلاحة بالدرجة الأولى كتربية الدواجن والواشي، أما من الناحية الطبيعية، فهي تتمتع بأراضي خصبة وهي محاطة بأراضي فلاحية إضافة إلى جبل هواره شرقا وجبل السبع غربا.

• المجال الجغرافي:

تقع بلدية "قلعة بوصبع" إلى الشمال من مدينة قالمة، وتتوسط كل من بلديات "النشماية، هيليوبوليس، بلخير، جبالة لخميسي، يبلغ تعداد سكانها حوالي 6547 نسمة سنة 2020 وتبلغ مساحتها 36.25 كلم²

- مشاتي البلدية:

1- عليلي الصادق.

2- الرمل

3- الخروج

4- لغوام

5- واد الدردار

6- أحمد بن ناصر لعقل

7- الفرن

8- المزدور

9- الصنوبر

10- السبع

11- صميال

12- عين الرحانة

13- مخالفة

14- المولفة

15- الصيصال

16- أولاد حديد

17- بوشاهد

18- بوجهين

19- البياضة

20- عين الرعدة

2- منهج الدراسة:

إن اختيار الباحث لمنهج دراسة لا يأتي بصورة عشوائية أو من قبل الصدفة، كما أن الباحث ليس له الحرية في اختيار منهج دراسته ويتحول أن يفرض منهجنا دراسته فالأكيد أن لا يصل إلى النتائج متسخة أو منطقيه تعكس واقع دراسة.

هو التاريخ الذي ينتهجها الباحث في دراسته الظاهرة والمشكلة الحقيقة وان العلم الذي يبحث في هذه الطرق هو علم المناهج.

هو طريقه علميه لدراسه الظواهر او مشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقه علميه ومن ثم الوصول الى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدره على وضع أطر محدده للمشكلة ، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث

3- أدوات جمع البيانات:

تعد وسائل البحث العلمي من الطر من الطرق يلجأ إليها الباحث الاجتماعي للقيام بدراسة علمية وجمع المعلومات الضرورية المتعلقة بالبحث كالاتمارة، المقابلة، بإعتبارها الأدوات المستخدمة في النهج الوصفي.

أ- الاستمارة:

تعد الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات لما لها من مميزات فهي يمكن استعمالها لجمع المعلومات من عينة كبيرة العدد أو منتشرة جغرافيا وتقلل من ظهور بعض التحيزات كما أنها تتيح للمجيبين وقتاً أطول لجمع إجاباتهم وصياغة أفكارهم.

(مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص177)

تم الاعتماد في دراستنا على إستمارتين هذا ما فرضه موضوعنا تمثلت في:

1- إستمارة موجهة للقادة الإداريين.

2- إستمارة موجهة للموظفين.

وقد تم توزيع الاستمارات على القادة الإداريين والموظفين حيث تم تقسيمها إل ثلاث محاور أساسية

هي:

- المحور الأول:يشمل البيانات الشخصية
- المحور الثاني:يشمل البيانات الخاصة لنمط القيادي السائد بالمؤسسة
- المحور الثالث:ويشمل البيانات الخاصة بمشكلات اتخاذ القرار.

ب-المقابلة:

تعد المقابلة من إحدى أدوات البحث العلمي تجمع بين طرفين هما البحث وشخص أو أكثر من أفراد العينة، فهي اجتماعاً فردياً أو جماعياً يتمثل دور الباحث فيها بإعداد أسئلة ويطرحها بطريقة جيدة على الفرد المعني بصفة مباشرة، ومن تم تدوين الإجابات وتحليلها كما أنها تمكن الباحث من إقناع المبحوثين بالأهمية العلمية للبحث ومدى استفادة المجتمع من نتائجه

(وائل عبد الرحمان، ومحمد فخل، 2007، ص73)

وقد تم إجراء مقابلة مع مسؤول المؤسسة للحصول على بعض المعلومات الأولية عن المكان والتعريفات بالمؤسسة، كما أجرينا مقابلات مع بعض المبحوثين، وهذا من أجل شرح الهدف من الدراسة وإزالة أي غموض.

4-تحليل إستمارة القادة:

المحور الأول:البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01):يوضح البيانات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	%90
	أنثى	2	%10
المجموع		20	%100
السن	من 20 سنة إلى 30 سنة	4	%20
	من 30 سنة إلى 40 سنة	6	%30
	من 40 سنة إلى 50 سنة	3	%15
	من 50 سنة إلى 60 سنة	7	%35
المجموع		20	%100
المهنة	مؤقت	12	%60
	دائم	5	%25
المجموع		20	%100
نوع المنصب	مسؤول	9	%45
	إطار	8	%40
	منفذ	5	%25
المجموع		20	%100
المستوى الدراسي	متوسط	2	%10
	ثانوي	3	%15

75%	10	جامعي	
100%	20		المجموع
10%	2	سنة	الأقدمية
15%	3	2 سنوات	
5%	1	3 سنوات	
20%	4	4 سنوات	
30%	6	5 سنوات	
10%	2	6 سنوات	
10%	2	7 سنوات	
100%	20		المجموع
30%	6	نعم	التكوين
60%	12	لا	
100%	20		المجموع
100%	6	خاص	نوع التكوين
00%	0	عام	
100%	20		المجموع
15%	3	برمجة	صنف التكوين
10%	2	إدارة موارد بشرية	
0%	0	سكارتاريا	
75%	15	أرشيف ومكتبات	
100%	20		المجموع
25%	5	1 درجات	ترقيات ودرجات
75%	15	2 درجات	
100%	20		المجموع

التحليل:

من خلال جمع الاستمارات المرتبطة بالمبحوثة المدروسة الخاصة بالقادة والمؤوسين والتي كانت حدود 20 مفردة من جنس ذكور بالنسبة 80 بالمائة والتي تتراوح أعمارهم بين 20 و 60 نسبة مصنفين حسب نوع عملهم وحسب قانون البلدية فإن فترة الخاصة بيهم 5 سنوات والذين يمثلون 60 بالمائة من القادة داخل الإدارة أما الباقي 40 بالمائة هم رؤساء المصالح مقسمين حسب نوع منصبهم إلى 45 بالمائة مسؤول و 40 بالمائة إطار و 15 بالمائة منفذ مستواهم الدراسي جامعي 60 بالمائة والثانوي 15 بالمائة والمتوسط 10 بالمائة

أقدميتهم تتراوح ما بين 5 سنوات فأكثر التكوين في المؤسسة يتمثل في 30 بالمائة ويكون هذا التكوين خاص 30 بالمائة أما صنف التكوين يتمثل في برمجة ب 15 بالمائة وإدارة موارد بشرية ب 10 بالمائة وأرشيف ومكتبات ب 5 بالمائة أما سكرتاريا 0 بالمائة وتكون الترقيات ودرجات مابين 3 و 4 درجات

المحور الثاني: النمط القيادي:

رقم السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	مؤيد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة
11	0	1	4	8	7	4.05	0.88	81
12	2	0	3	10	5	3.8	1.14	76
13	0	1	6	11	2	3.7	0.72	74
14	0	1	4	10	2	3.2	1.54	64
15	0	1	7	9	3	3.7	0.8	74
16	0	0	1	15	4	4.15	0.49	83
17	2	0	4	9	3	3.25	1.55	65
18	1	1	10	5	3	3.4	0.99	68
19	7	3	1	3	4	2.4	1.78	48
20	1	1	5	7	4	3.3	1.52	66
21	0	1	6	4	6	3.3	1.70	66
22	1	6	4	3	1	2.1	1.55	42

49	1.60	2.45	3	3	2	6	4	23
67	1.27	3.35	3	8	4	4	0	24
47	1.52	2.35	2	3	5	1	8	25
62	1.44	3.1	6	3	1	3	11	26
52	1.69	2.6	1	7	5	2	0	27
77	0.62	3.85	3	8	9	1	1	28
62	1.95	3.1	3	9	3	0	2	29
69	1.18	3.45	3	8	6	2	0	30
74	1.02	3.7	2	13	4	0	0	31
61	1.1	3.05	2	6	3	9	0	32

التحليل:

- القائد الناجح هو المهتم بالعمل والعمال وبالجانبيين معا بنسبة 77 بالمائة وهذا راجع إلى قوة القائد الإداري المتميز الذي يركز على تنفيذ العمل وفي نفس الوقت يركز على بناء العامل ليكون الأساس في بناء وتطوير العمل، تجده يستمع لأرائهم ويقدر احتياجاتهم ويبين على إنجازاتهم.
- يهتم القائد بحل المشكلات الاجتماعية والنفسية والمهنية التي تواجه العمال بنسبة 73.66 بالمائة وهذا يبين لنا أن أدوار القائد لا تقتصر على تفويض المهام للموظفين فقط بل أن القائد الفعال الذي له المهارة والاحترافية المهنية يقوم بمتابعة وانتباه لمشكلات العمال سواء متعلقة بالعمل أو النفسية هذا ما يشعرهم بقيمتهم داخل المؤسسة ويتولد كي الإحساس بالانتماء لها.
- يشرك القائد مسؤولية في اتخاذ القرارات حول مشكلات العمل والحوافز والعقوبات بنسبة 60.33 بالمائة هذا ما يفسر أن القيادة عملية يؤمن من خلالها القائد الإداري تعاون رؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة وأن الانفرادية في اتخاذ القرارات ليست دائما ناجحة.
- العلاقة بين القائد والمسؤول جيدة بنسبة 66 بالمائة هذا راجع إلى أسلوب القائد اتجاه عماله لأنه يتمكن على علاقته بالموظفين والمؤسسة فعندما يكون القائد متعاون ومنفتح ويشجع رؤوسيه ينعكس إيجابا داخل التنظيم.
- يحرص القائد على أن يكون مطلع على سيد العمل في مختلف الأقسام بنسبة مقدرة حوالي 66 بالمائة هذا يعني أن القائد الإداري يكون ملما بجميع ما يحدث داخل الأقسام سواء فيما يخص الحرص على تنفيذ الأوامر والتعليمات وما يخص في منع التسبب وعدم الانضباط إن وجد.

- الأسلوب الذي ينتهجه القائد مع العمال لعدم تضييع الوقت متشدد مقدر ب 42 بالمائة ومتساهل ب 49 بالمائة وهذا راجع على أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي حيث يكون الهدف منه خلق المسؤولية لدى الموظفين وينتج عنها رفع الروح المعنوية للموظفين وعدم التشدد في أسلوب المعاملة لأن التشدد يولد الصراعات والنزاعات داخل أي مؤسسة.
- عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المرؤوسين تتعلق بالعمل يتصلون بالقائد بنسبة 67 بالمائة أما بالعمال 47 بالمائة وهذا يوضح لنا أن القائد هو نقطة الرجوع بالنسبة للمرؤوسين عنه إصطدامهم بمشاكل العمل وهذا ما يدل على أن أفضل القادة هم أفضل من يملون المشكلات فليدبر الصبر ورؤية المشكلة من خلال المراقبة الموسعة ويرون حتى حول وتحت وما وراء المشكلات.
- عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المرؤوسين تتعلق بالعمل يتصرفون بجدية كاملة تجاوزت نسبتها 62 بالمائة وهذا ما يفسر وجود ثقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه ويدل على القادة مدى خبرة المرؤوسين في مناصب عملهم وأنهم توظفوا بجدارة.
- يعتمد القائد على أسلوب المراقبة الدقيقة على العمال لضمان السير الحسن للعمل بنسبة قدرت ب 52 بالمائة هذا ما يوضح لنا أن القائد لديه أسلوب فريد ومغاير للمدير إذ أنه يحفز الموظفين نحو الإبداع من خلال التفاعل معهم وليس مراقبتهم وتشاركهم في العمل و لا يضع نفسه أعلى منهم.
- يتيح القائد للمرؤوسين فرصة الحديث عن الأمور الشخصية خارج مجال العمل بنسبة مقدرة ب 77 بالمائة هذا راجع إلى أن بغض النظر عن شرعية القائد الإداري وأن سلطته ونفوذه مستمد من القانون إلا أنه يسعى لخلق جو عائلي في مكان العمل والتقرب من العمال لمعرفة انشغالاتهم وطموحاتهم المهنية وكسب محبتهم من أجل تقوية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وهذا ما ينعكس إيجاب ويرفع من أدائهم.
- يستمع القائد لاقتراحات وآراء العمال ب 62 المائة ويأخذها بعين الاعتبار بنسبة 69 بالمائة هذا ما يوضح أن القيادة لا تقي إصدار الأوامر وخدمة المصالح الشخصية والتفرد بالقرارات بل هي الاستماع لأفراد المجموعة والأخذ بنصائحهم واحترام آرائهم والتبادل في الحلول ودراستها مع المرؤوسين.
- أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في رفع الروح المعنوية للعمال والتي كانت ممثلة ب 74 بالمائة، هذا يبين أن القائد يقوم باهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على الرفع الروح المعنوية للموظفين من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع مراعاة الفروق الفرية للموظفين كل هذا يعود بالفائدة على المؤسسة.

- أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في زيادة المردودية للمؤسسة وكذلك عقلنة وترشيد القرارات ب 61 بالمائة أما تحقيق الأهداف العامة فكانت 66 بالمائة هذا يوضح أن المشاركة في الأفكار والمناقشات كل ما تكون القرارات عقلانية وصائبة وإعطاء أكثر ن حل أو خيار للقائد منافذ أخرى وزوايا يمكن يمكن من خلالها الوصول للحل الأمثل أو الأفضل ضرر وهذا بدوره يحقق الهدف المرجو.

- راض أنت على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستك بنسبة 32 بالمائة يوضح هذا أن الأساليب والطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات غير مناسبة أو تتخللها بعض الصعوبات كفرض القوانين على أصحاب القيادة بإلقاء الأوامر حتى دون رغبة منهم.

المحور الثاني:الاتصال:

الجدول رقم (03) يوضح الاتصال.

رقم السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	مؤيد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة
33	1	5	5	5	3	3.05	1.35	61
34	3	0	10	7	1	3.3	0.8	66
35	6	9	0	2	0	1.6	0.83	32
36	4	7	2	3	5	3.05	1.39	61
37	2	2	5	7	3	3.2	1.39	64
38	0	0	5	8	7	4.1	0.78	82
39	0	0	5	8	6	3.85	1.17	77
40	2	3	4	5	6	3.5	1.35	70
41	5	2	3	5	5	3.15	1.81	63
42	0	1	3	9	7	4.1	0.84	82
43	3	2	7	6	2	3.1	1.20	62
44	0	2	5	9	4	3.75	0.90	75

51	1.04	2.55	2	0	7	9	2	45
56	1.36	2.8	2	6	2	6	4	46
68	0.24	3.4	5	5	3	7	0	47
71	0.88	3.55	3	7	8	2	0	48
62	1.06	3.1	3	2	10	4	1	49
53	1.23	2.65	4	6	3	5	2	50
76	0.87	3.8	6	4	4	6	0	51
58.8	1.43	2.95	4	4	2	7	3	52
70	1.35	3.5	7	4	1	8	0	53
51	1.33	2.55	1	3	6	9	1	54
59	1.18	2.95	3	4	2	11	0	55
41	0.99	2.05	0	3	1	10	6	56
57	1.26	2.85	4	2	1	13	0	57
49	1.09	2.45	3	1	3	5	5	58
68	0.93	3.4	2	8	6	4	0	59
54	1.34	2.7	3	2	5	6	4	60
44	1.23	2.2	0	4	5	2	9	61
45	0.54	2.25	2	0	3	5	10	62
64	1.56	3.2	2	3	12	3	0	63

التحليل:

- الاتصال بمسئوليك يكون ذلك ليس كتابيا بنسبة 62 بالمائة أما شفويا 64 بالمائة وهذا ما يبين أهمية الاتصال الفعال في الحياة المهنية للقائد الإداري الناجح وأن الاتصال الشفهي يكون أسرع ومفهوم عكس الاتصال الكتابي الذي يمكن الرسالة أن تؤدي إلى سوء الفهم تأخذ وقت ربما للوصول فالالاتصال الشفوي يوضع مدى التعليمات التي يقدمها القادة للعمال من أجل طرح أي معلومات أو تساؤلات.

- يقوم بإيصال المعلومات إلى مسؤوليك عن طريق الزملاء ب 82 بالمائة وشخصيا بنسبة 77 بالمائة وعن طريق المشرف المباشر ب 70 بالمائة من خلال هذا نجد أن القادة يبين أن إيصال المعلومات التي تتم بينهم وبين الموظفين من أوامر وتعليمات أغلبيتها تعتمد على الزملاء الذين هم رؤساء المصالح الذين يطرحون انشغال موظفيهم للقائد لأن قانون البلدية عبارة عن علم هرمي فالقائد يتعاون مع رؤساء مصالحهم لكن في بعض الأحيان ولأمور مستعجلة وامتصاص الضغط يمكن للموظفين أن يتواصلوا مع القائد مباشرة.
- تسهل للمسؤولين عملية الاتصال لأمور تتعلق بالعمل ب 63 بالمائة هذا يوضح لنا أن القادة يعملون على تسهيل اتصال الموظفين بهم والمرؤوسين كذلك لأمور تتعلق بالعمل ومن خلال مقابلتنا التي أجريناها أكد لنا القادة أنهم يعملون على تسهيل الاتصال بهم لأن هذا يساعد على استمرار العملية الإنتاجية كأجراء مقابلات مع العمال لمناقشة أي مشاكل قد تحصل كالصعوبات التي تعرقل السير الحسن للعمل.
- تحصل على المعلومات الكافية من مسؤوليك لأداء المهام بنسبة مقدرة ب 82 بالمائة، من خلال قراءة هذه النسبة يرى أهمية حصول القادة على المعلومات الكافية من مسؤوليهم لأنها تساعد على التواصل والاستمرارية العمل بشكل فعال ودائم حينها لا يضطر القائد للنزول بنفسه والتأكد من صحة المعلومة.
- مصدر الحصول على المعلومات من خلال الاجتماعات 6 بالمائة ومن خلال اللوائح 75 بالمائة ومن خلال القوانين ب 52 بالمائة هذا يوضح لنا أن مصدر حصول القادة على المعلومات في المؤسسة الأكثر تداولاً في إيصال المعلومات يتمثل في اللوائح وهذا لتوضيح إجراءات العمل أما فيما يخص القوانين والاجتماعات قال لنا إحدى القادة تكون في بعض الأحيان وعلى حطبيعة المشكلة ومعطيات الميدان وهذا يدل على تنوع المصادر المستخدمة في المؤسسة للموهبة الجزائرية.
- طبيعة الاتصالات التي تصل إليك عبارة عن تعليمات ب 53 بالمائة توضيحات بنسبة 76 بالمائة وأوامر بنسبة 53 بالمائة وهذا ما أكد لنا من خلال مقابلتنا التي قمنا بها، عبر لنا مجموعة من القادة أن كل ما يصل للموظفين يكون غالبية عبارة عن توضيحات أكثر منه تعليمات وأوامر لأن قوانين المؤسسة معروفة لدى الجميع وكل موظف يقوم بمهامه.
- طبيعة الرسائل التي تصل إلى القادة عبارة عن اقتراحات 76 بالمائة، شكاوي 58.8 بالمائة إستفسارات 70 بالمائة، تقارير 51 بالمائة، نلاحظ من خلال هذه النسب أن معظم الرسائل التي ترفع للقادة من طرف المرؤوسين أغلبها اقتراحات واستفسارات، حيث قال لنا أحد القادة أن صعوبات وضغوطات العمل لا تنتهي وأيضا سوء التفاهم مع الزملاء أو مع الإدارة يصعب إيجاد

- حل لها نظرا لكثافة العمل وضيق الوقت فالموظفين يقومون بالمساعدة وتقديم اقتراحاتهم واستفساراتهم لبعض القرارات فتستعمل رسائلهم وترى إمكانية أخذها بعين الاعتبار.
- طرق الاتصالات في نفس المستوى التنظيمي 59 بالمائة يفسر لنا هذا أن هناك اتصال بين العمال في نفس المستوى بفرض التبلور وتبادل الخبرات، المعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا فوجدنا أن الهدف منه في المؤسسة يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات ويعمل على إيجاد حلول للمشاكل داخل الإدارات.
- الطرق التي يتم الاتصال بها في مؤسستكم رسمية عبارة عن قوانين ب 41 بالمائة وقرارات 57 بالمائة وتبادل الآراء 49 بالمائة ومناقشات 68 بالمائة.

5- التحليل الخاص بالموظفين:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم (04): البيانات الديمغرافية الخاصة بالموظفين:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	4	13.33%
	أنثى	26	86.76%
المجموع		30	100%
السن	من 30 سنة إلى 40 سنة	24	80%
	من 40 سنة إلى 50 سنة	6	20%
المجموع		30	100%
المهنة	مؤقت	5	16.67%
	دائم	25	83.33%
المجموع		30	100%
نوع المنصب	مسؤول	1	3.33%
	إطار	8	26.67%
	منفذ	21	70%

المجموع	30	100%
المستوى الدراسي	متوسط	2
	ثانوي	13
	جامعي	15
المجموع	30	100%
الأقدمية	سنة	2
	2 سنوات	3
	3 سنوات	1
	4 سنوات	4
	5 سنوات	8
	6 سنوات	7
	7 سنوات	5
المجموع	30	100%
التكوين	نعم	14
	لا	16
المجموع	30	100%
نوع التكوين	خاص	1
	عام	13
المجموع	30	100%
صنف التكوين	برمجة	5
	إدارة موارد بشرية	10
	سكارتاريا	6
	أرشيف ومكتبات	9
المجموع	30	100%
ترقيات ودرجات	12	40%
1 درجات		

2 درجات	18	60%
المجموع	30	100%

التحليل:

من خلال الاستمارات المرتبطة بالمبحوثة المدروسة الخاصة بالموظفين والتي كانت في حدود 30 مفردة من جنس إناث بنسبة 86.76% والتي تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة مصنفيين حسب نوع عملهم وحسب قانون البلدية فإن فترة المسؤولية الخاصة بينهم تتراوح من سنة إلى 7 سنوات مقسمين حسب نوع منصبهم إلى 3.33% مسؤول و 26.67% إطار و 70% منفذ مستواهم الدراسي جامعي 50% ثانوي و 43.33% ومتوسط 6.67%

التكوين في المؤسسة يتمثل 46.67% ويكون هذا التكوين عام 92.86% ويتمثل هذا التكوين في برمجة ب 16.67% وإدارة الموارد البشرية ب 33.33% وسكارتاريا ب 20% وأرشيف ب 30% وتكون الترقيات والدرجات ما بين درجة ودرجتين.

المحور الثاني: النمط القيادي:

الجدول رقم (5): يوضح النمط القيادي للموظفين

رقم السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	مؤيد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة
11	0	15	5	3	7	3.06	1.27	92
12	5	6	9	3	7	3.03	1.40	60.6
13	11	10	6	1	2	2.1	1.15	42
14	6	6	10	3	4	2.66	1.38	53.2
15	0	1	17	10	2	3.43	0.69	68.6
16	0	20	5	3	2	2.56	0.95	51.3
17	12	12	4	1	1	1.9	0.98	38
18	4	10	6	5	5	2.9	1.32	58
19	7	13	3	2	6	2.66	1.39	53.3
20	1	3	15	7	4	3.3	1.06	66

74	0.94	3.7	9	4	16	1	0	21
54	1.30	2.7	5	3	4	16	1	22
43	1.23	2.16	3	3	4	6	14	23
51	1.27	2.5	3	8	4	4	10	24
38	0.98	1.9	2	3	5	1	18	25
41.2	1.1	2.06	2	3	1	13	11	26
41.2	1.1	2.06	1	7	5	2	10	27
57	1.62	2.85	3	4	1	11	11	28
54.6	1.50	2.73	3	9	3	10	2	29
73.4	1.18	3.67	3	18	6	2	1	30
74	1.05	3.7	2	13	4	0	0	31
54	1.30	2.7	2	6	3	19	0	32
42	1.15	2.1	2	1	6	10	11	33
43	1.23	2.16	3	3	4	6	14	34
73.4	1.18	3.67	3	18	6	2	1	35

التحليل:

- القائد الناجح هو المهتم بالعمل والعمال وبالجانبين معا بنسبة 70 بالمائة وهذا يوضح قوة شخصية القائد في اهتمامه بكل الجوانب فنجد ان يشجع الموظفين ويحفزهم على تنفيذ الواجبات والمهام التي يطلب منهم ويجعلهم يسعون دائما لتنفيذها على اثر وجوده في اتمام الفريق كامل لمهامه وليس له فقط.
- يهتم قائدك بحل المشكلات الاجتماعية والنفسية والمهنية التي تواجه العمال بنسبة 50 بالمائة وهذا يوضح ان القادة بالنسبة للموظفين لا يقيمون دائما بحل مشاكل الموظف منهم يكتفون بإعطاء الأوامر تتعلق بالعمل وهذا يشير للموظفين بقيمتهم كما يقال أحد الموظف عندما يهتم رئيس العمل بمشاكلهم فهذا يحفزهم على إعطاء كل ما لديه من جهود و طاقة لإرضائه.
- تشارك قائدك في اتخاذ القرارات حول مشكلات العمل والحوافز والعقوبات بنسبة 53.3 بالمائة ما يفسر أنه ليس دائما يشارك الموظفين القائد في اتخاذ القرارات على الرغم من أن المشاركة تنفيذ من قوة المجموعة فمن خلالها يمكن الابتعاد عن الوقوع في الخطأ.

- علاقتك مع قائدك جيدة قدرت ب 66 بالمائة هذا يوضح أن العلاقة حسنة مع القائد من خلال إجابات أفراد العينة لاظنا أن أغلب المبحوثين يرون أن العلاقة التي تجمع بين القادة والمرؤوسين هي متوسطة وأن القادة لهم علاقات مباشرة بالموظفين في حدود علاقات العمل وفي بعض الأحيان تخرج عن إطار العمل وذلك بسبب ظروف الموظف سواء كانت اجتماعية أم نفسية، مما تظهر لنا أهمية العلاقات في العمل وهذا ما أكده التون مايو في دراسته للعلاقات الإنسانية في العمل أن العامل يشعر بالرضا في عمله إذا كان له أجر مناسب وعلاقات عمل جيدة بتدوين قائده
- حرص قائدك على سير العمل في مختلف الأقسام قدرت ب 74 بالمائة يوضح لنا أن الموظفين أجمعوا أن القائد يحرص دائما على أن يطلع على سير العمل وهذا يدل على أن القادة قائلون على الاهتمام بكل الأعمال التي يتجنبون وقوع أخطاء إدارية كانت أو تقنية.
- وهنا أيضا يجعل الموظفين يعملون بجدية ومسؤولية وهذا ما خبرنا به أحد الموظفين أنهم يعملون بكل الإلتزام وجهد لأنه وهذه الصفة من صفات القائد الناجح
- الاتصال بقائدك عدد حدوث مشكلات، وصعوبات تواجه المرؤوسين قدرت ب 51 بالمائة والاستعان بالزملاء قدرت ب 38 بالمائة والتصرف تجربة كاملة قدرت ب 4102 بالمائة وهذا يفسر أن القائد لا يركز فقط على إدارة موظفيه، ومتابعة أدائهم بل أحيانا يركز القائد وينتبه لمشكلات عماله فتجد القائد يسهل عملية التواصل بين المساعدة وإيجاد حلول موظفيه وأيضا عندما يكون مشغول نجد العمال يساعدون بعضهم ويتبادلون خبراتهم العملية وهذا ما يزيد التآلف والتضامن بينهم.
- يعتمد قائدك على أسلوب المراقبة الدقيقة على العمال لضمان السير الحسن للعمل قدرت ب 91.2 بالمئة هذا يفسر لنا أن القائد حريص جدا على إتمام العمل وأنه لا بد من الصرامة التي تكون ف إطار العمل والانضباط والالتزام لتحقيق كل أهداف المؤسسة فطبيعة المؤسسة تلزم القائد بتقديم التوجيهات.
- يتبع قائدك فرصة الحديث عن الأمور الشخصية خارج مجال العمل قدرت ب 57 بالمائة من هنا نجد أن القادة في بعض الأحيان يسمحون للموظفين التحدث لهم عن أمور شخصية خارج مجال العمل حيث فسر لنا أحد الموظفين أنهم فعلا يحتاجون لمن يسمعهم وهذا يجعلهم قريبون أكثر من القادة وبالتالي تزداد الثقة.
- يستمع قائدك لاقتراحات وآراء العمال قدرت ب 54.6 بالمائة يفسر لنا هذا أن القادة يستمعون أحيانا لاقتراحات وآراء الموظفين وهذا ما أكده لنا بعض الموظفين عندما تكون لدينا إقتراحات وآراء فيا يخص تغيير طريقة العمل، لإصلاح بعض الآلات أو تغيير أوقات العمل

المحور الثاني:الاتصال

الجدول رقم (6): يوضح الاتصال لدى الموظفين

رقم السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	مؤيد	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
36	10	2	5	7	1	2.06	1.1	41.2
37	18	1	5	3	2	1.9	0.98	38
38	1	3	15	7	4	3.3	1.06	66
39	0	1	16	4	9	3.7	0.94	74
40	11	10	6	1	2	2.1	1.15	42
41	6	6	10	3	4	2.66	1.38	53.2
42	11	10	6	1	2	2.1	1.15	42
43	11	13	1	3	2	2.06	1.1	41.2
44	2	10	3	9	3	2.73	1.50	54.6
45	10	2	5	7	1	2.06	1.1	41.2
46	7	13	3	2	6	2.66	1.39	53.3
47	12	12	4	1	1	1.9	0.98	38
48	0	1	16	4	9	3.7	0.94	74
49	4	10	6	5	5	2.9	1.32	58
50	11	11	1	4	3	2.85	1.62	57
51	4	10	6	5	5	2.9	1.32	58
52	11	10	6	1	2	2.1	1.15	42
53	0	19	3	6	2	2.7	1.30	54
54	7	13	3	2	6	2.66	1.39	53.3
55	0	1	16	4	9	3.7	0.94	74

38	0.98	1.9	2	3	5	1	18	56
58	1.32	2.9	5	5	6	10	4	57
92	1.27	3.06	3	7	9	6	5	58
42	1.15	2.1	2	1	6	10	11	59
53.2	1.38	2.66	4	3	10	6	6	60
92	1.27	3.06	7	3	5	15	0	61
38	0.98	1.9	1	1	4	12	12	62
41.2	1.1	2.06	2	3	1	13	11	63
38	0.98	1.9	1	1	4	12	4	64
66	1.06	3.3	4	7	15	3	1	65

التحليل:

- الاتصال بالقائد يكون ذلك كتابيا 41.2 بالمائة أما شفويا ب 38 بالمائة وهذا يوضح ان هناك نوعين من الاتصال في المؤسسة فالكتابي يكون عن طريق الرسائل الإدارية التي تآثر من السلطات العليا أو من المؤسسات الإدارية الأخرى أما شفويا يعتقد الموظفين أن كل التعليمات والأوامر واقع فكل واحد منا يعرف المهام المطلوبة منه دون الحاجة للرجوع للقائد فكل مصلحة لها مهامها محددة
- تقوم بإيصال المعلومات إلى قائدك عن طريق الزملاء ب 66 بالمائة وشخصيا بنسبة 74 بالمئة وعن طريق المشرف المباشر ب 42 بالمئة هذا يفسر لنا أن الموظفين يرون أن القائد سلطات أكثر منه يتعامل معها أما العمال يوصلون كل المعلومات لزملائهم الذين هم في نفس الدرجة أو ربما أعلى بدرجة واحدة
- يسهل قائدك عملية الاتصال لأمر تتعلق بالعمل ب 53.2 بالمئة وهذا يرجع لتسريع العمل والاستمرار في الأداء ومن أجل أن يكون للقائدين كل المعلومات التي تتعلق بإكمال العمل فالموظف يجب أن يكون هو أكيد ومتطلع لكل ما هو جديد سواء قرارات أو مهام جديدة
- يتحصلون على المعلومات الثانية من قائدكم لأداء المهام بنسبة 42 بالمئة وهذا يوضح أن مصدر حصول الموظفين على المعلومات من خلال القوانين الذي يسمى بقانون العمل وأحيانا

يظهرون للصعود للقيادة من أجل استفسار أو إزالة الغموض عن وجود مهام إضافية لهم أو سببها.

- مصدر حصولك على المعلومات من خلال الاجتماعات ب 41.2 بالمائة ومن خلال اللوائح ب 54.6 بالمائة ومن خلال القوانين ب 42.1 بالمائة نلاحظ أن هناك تنوع في مصدر المعلومات ومنقسمة بالتساوي لتوضح كيفية توديتها فهناك اجتماعات من خلالها نتناقش تبادل الآراء بهذا تزويد معرفتنا.

- طبيعة الاتصالات الموجودة في مؤسستكم عبارة عن تعليمات ب 38 بالمائة وتوضيحات ب 74 بالمائة وأوامر ب 58 بالمائة يتضح من خلال هذه النسب أن الموظفين كل ما يصل إليهم عبارة عن تعليمات وتوضيحات لأن المؤسسة العمومية الجزائرية لها أسس ثابتة فمثلا هناك الأوراق الروتينية وإجراءات إدارية تستدعي الإيضاح وهناك أوامر لتنفيذها حسب طبيعة الموظف.

- طبيعة الرسائل التي تصل إليك عبارة عن شكاوي قدرت ب 57 بالمائة، اقتراحات ب 58 بالمائة استفسارات ب 42 بالمائة وتقارير قدرت ب 54 بالمائة هذا ما وجدناه أن الشكاوي تكون ربما من طرف الشعب ما يخص الحالات الاجتماعية كالسكن قفة رمضان أما بالنسبة للتقارير واستفسارات تكون بين الزملاء والأقسام التنظيمية للمؤسسة.

6- اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** القائد دور فعال في اشراك العمال لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- 60.33 من موظفي المؤسسة يؤكدون مشاركة القائد في اتخاذ القرارات حول المشاكل المؤسسة والحوافز والعقوبات.
- 74 بالمائة يؤكدون على أهمية اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لرفع الروح المعنوية للعمال.
- 61 بالمائة يؤكدون على أهمية اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف.
- ومنه نستنتج أن القائد الناجح له دور فعال في اشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- يمكننا القول أن الفرضية أولى تحققت بنسبة عالية.
- **الفرضية الثانية:** يؤثر النمط القيادي السائد على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- 77 بالمائة يؤكدون على أن القائد يهتم بالعمل والعمال.
- 70 بالمائة يؤكدون أن العلاقة جيدة بين العمال والقادة.
- 67 بالمائة يؤكدون أن عند حدوث مشكلات يتصلون بالقائد.
- 52 بالمائة يؤكدون على أن القائد يعتمد على أسلوب مراقبة دقيقة لسير العمل.
- ومنه نستنتج أن نمط القيادي له أهمية كبيرة في مشاركة العمال واتخاذ القرارات الرشيدة وهادفة من خلال تعزيز روح معنوية وتحقيق أهداف مسطرة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- **الفرضية الثالثة:** كلما كان الاتصال ايجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر عقلاني:
- 63 بالمائة يؤكدون تسهيل القائد عملية اتصال لأمر تتعلق بالعمل.
- 82 بالمائة يؤكدون على حصول المعلومات الكافية لأداء المهام.
- 59 بالمائة طرق الاتصال في نفس المستوى التنظيمي.
- ومنه نستنتج أن الاتصال الايجابي يسهل اشراك العمال في اتخاذ القرار الصحيح والسليم.
- الفرضية الثالثة تحققت بنسبة عالية.

7- النتائج العامة للدراسة:

بعدما قمنا بعرض وتحليل البيانات الميدانية نصل الآن إلى تقديم النتائج العامة لهذه الدراسة:
أولاً: من خلال البيانات المستقاة من الميدان اتضح لنا أنه يوجد بعدان أساسيان للقيادة الإدارية وهما:

- النمط القيادي الارتقراطي المهتم بالعمل؛
- النمط القيادي الديمقراطي المهتم بالعمال.

وبناء على ما جاء في الإطار النظري للدراسة فإن النمط القيادي الأوتوقراطي يميل إلى الاهتمام بالإنتاج بالدرجة الأولى حيث يفرض القادة رقابة شديدة على العمال يتصفون بالتشدد في معاملتهم. وهناك العديد من الباحثين من يرون أن لهذا النمط عدة سلبيات تتمثل فيما يلي:

- 1- يؤدي إلى عدم وجود تغذية رجعية للاتصالات مما يؤدي إلى سوء الفهم وانهايار الاتصالات
- 2- يتخذ القائد الأرتوقراطي قراراته التي بالإمكان أن تشكل خطراً جسيماً في عصر التقدم التكنولوجي
- 3- نظراً لأن القيادة الديكتاتورية تزيد من امتعاض واستياء المرؤوسين فإنها تخلق لهم مشاكل نفسية. ثانياً: في ظل سيادة النمط الديمقراطي الذي يضمن المشاركة الفعالة للعاملين في الإدارة ورفع الإنتاجية والرضا الوظيفي وزيادة الثقة بالنفس وهذا لأن المرؤوس يشعر بأن له أهمية داخل التنظيم وبالتالي تكون القرارات بصفة نسبية عقلانية ورشيده.

ثالثاً: النمط السائد في المؤسسة مجال الدراسة يكون حسب الموقف وهذا ما استنتجناه من خلال المعطيات الميدانية التي أجريت مع المبحوثين حيث تبين أن النمط القيادي الذي يتبع يتغير حسب الظروف والموقف الذي يطرأ وهذا ما يتوافق مع النظرية الموقفية.

رابعاً: كشفت لنا المعطيات الميدانية في المؤسسة مجال الدراسة أن النمط القيادي المتبع هو النمط الديمقراطي.

خامساً: بالنسبة للاتصال في المؤسسة مجال الدراسة فالقادة يسهلون عملية الاتصال بهم ولا توجد صعوبات بالحجم الذي يمكنه أن يعيق هذه العملية فالاتصالات الإدارية هي أداة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء ولقد أصبحت فعالية القائد تعتمد بالدرجة الأولى على فعالية الاتصالات التي يجريها مع مرؤوسيه والتي تتحدد بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين عماله حتى تصبح الأهداف واضحة لكل واحد منهم.

8-الإقتراحات والتوصيات:

بعد استعراض لنتائج الدراسة يمكن أن يقدم الباحث بعض التوصيات واقتراحات الدراسة:

- 1-نقترح إدراج مجال القيادة الإدارية بكل أسسها ومناهجها داخل المؤسسات العمومية الجزائرية وجعلها من الأولويات التي يجب العمل غ=عليها مستقبلا.
- 2-نقترح أن تكون عملية اتخاذ القادة على دراسات علمية وأسس موضوعية، وذلك بتدريب للإطارات الإدارية
- 3-نوصي على ضرورة تقوية العلاقات المهنية والاجتماعية بين القادة والعاملين في المؤسسة وذلك بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبالتالي تزيد الثقة بينهم هذا ما يزيد في الانتاجية.
- 4-الاهتمام والتركيز على اتخاذ القرارات وتنفيذهم في الواقع وتكييفهم مع متغيرات الواقع
- 5-ضرورة إجراء دراسات ميدانية أخرى لقياس مشاركة في اتخاذ القرارات

الخاتمة

أخيرا يمكننا القول أن في ظل القيادة الديمقراطية التي تهتم بتنمية العاملين، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فإنها بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين، إن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم، من حيث المشاركة في صنع القرار والاتصالات الصاعدة والتطوير والتدريب والإعداد المستمر والتفويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب

حيث أن ذلك يساعدهم في تفسير هذه الأحداث واستقراء المستقبل كذلك وفي هذا تحميل مسؤولية للقائد أكثر مما يحتمل فالقائد عنصر من عناصر النجاح أو الفشل بلا شك ومسؤول عن اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية وعواقب قراراته لكنه يبقى مجرد عنصر من مجموعة عناصر فرب قائد اتخذ قرار سليما ولكن الأتباع نفذوه بشكل خاطئ ففشل الأمر ومن ذلك تخطيط الرسول عليه الصلاة والسلام لغزوة أحد وأمره للرماة بأن لا يتزحزحوا عن موقعهم مهما حصل فهنا اتخذ الرسول القائد صلى الله عليه وسلم قرار سليما ولكن مخالفة الأتباع للأوامر وعدم انضباطهم كان سببا في هزيمة المسلمين.

فيبرز تأثير القيادة هيا أنها تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتصيب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها كما يعمل القائد بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات إنه يبذل قصارى جهده لتقليل السلوك اسلبي موجدا بذلك مناخا أفضل للعمل والانتاج الهادف ثم إن على القائد أن لا يستهلك بالتعامل مع الأمور اليومية والروتينية بل إن أهم عمل له هو استشراف المستقبل ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها وحل أي مشكلات مستقبلية متوقعة قد يواجهها.

الملاحق

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- المهنة: مؤقت دائم

4- نوع المنصب: مسؤول إطار منفذ

5- المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي

6- الأقدمية:

7- هل تلقيت تكوين في المؤسسة؟ نعم لا

8- ما نوع هذا التكوين؟ خاص عام

9- ما هو صنف التكوين؟ برمجة إدارة موارد بشرية سكرتاريا

أرشيف ومكتبات

10- ترقيات ودرجات:

المحور الثاني: النمط القيادي:

موافق تماما	موافق	مؤيد	غير موافق	غير موافق تماما	
					11- القائد الناجح هو المهتم بالعمل.
					12- القائد الناجح هو المهتم بالعمال.
					13- القائد الناجح هو المهتم بالجانبين.
					14- يهتم قائدك بحل المشكلات الاجتماعية التي تواجه العمال.
					15- يهتم قائدك حل المشكلات النفسية التي تواجه

					العمال.
					16- يهتم قائدك بحل المشكلات المهنية التي تواجه العمال.
					17- شيق لك وأن شاركت قائدك في اتخاذ قرارات حول مشاكل المؤسسة.
					18- سبق لك وأن شاركت قائدك في اتخاذ قرارات حول الحوافز.
					19- سبق لك وأن شاركت قائدك في اتخاذ قرارات حول العقوبات.
					20- علاقتك بقائدك جيدة.
					21- يحرص قائدك على أن يكون مطلع على سير العمل في مختلف الأقسام.
					22- الأسلوب الذي ينتهجه قائدك مع العمال لعدم تضييع الوقت متشدد .
					23- الأسلوب الذي ينتهجه قائدك مع العمال لعدم تضييع الوقت متساهل.
					24- عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المرؤوسين تتعلق بالعمل تتصلون بالقائد.
					25- عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المرؤوسين تتعلق بالعمل تستعينون بالزملاء.
					26- عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المرؤوسين تتعلق بالعمل تتصرفون بحرية كاملة.
					27- يعتمد قائدك على أسلوب المراقبة الدقيقة على العمال لضمان السير الحسن للعمل .
					28- يتيح قائدك للمرؤوسين فرصة الحديث عن الأمور الشخصية خارج مجال العمل .
					29- يستمع قائدك لإقتراحات وآراء العمال .
					30- يأخذ قائدك هذه الاقتراحات والآراء بعين الاعتبار .
					31- أهمية اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات

الملاحق

					تتمثل في رفع الروح المعنوية للعمال.
موافق تماما	موافق	مؤيد	غير موافق	غير موافق تماما	
					32- أهمية اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في زيادة المردودية للمؤسسة.
					33- أهمية اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في عقلنة وترشييد القرارات.
					34- أهمية اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في تحقيق الأهداف العامة.
					35- راض أنت على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستكم .

المحور الثالث: الإتصال:

موافق تماما	موافق	مؤيد	غير موافق	غير موافق تماما	
					36- إذا أردت الاتصال بقائدهم يكون ذلك كتابيا.
					37- إذا أردت الاتصال بقائدهم يكون ذلك شفويا.
					38- تقوم بإيصال المعلومات إلى قائدهم عن طريق الزملاء.
					39- تقوم بإيصال المعلومات إلى قائدهم شخصيا.
					40- تقوم بإيصال المعلومات إلى قائدهم عن طريق المشرف المباشر.
					41- يسهل قائدهم عملية الاتصال بك لأمر تتعلق بالعمل .
					42- تتحصل على المعلومات الكافية من قائدهم لأداء المهام .
					43- مصدر الحصول على المعلومات من خلال الاجتماعات.

الملاحق

					44- مصدر الحصول على المعلومات من خلال اللوائح.
					45- مصدر الحصول على المعلومات من خلال القوانين.
					46- مصدر الحصول على المعلومات من خلال الإعلانات.
					47- طبيعة الاتصالات الموجودة في مؤسستكم عبارة عن تعليمات.
					48- طبيعة الاتصالات الموجودة في مؤسستكم عبارة عن توضيحات.
					49- طبيعة الاتصالات الموجودة في مؤسستكم عبارة عن توجيهات.
					50- طبيعة الاتصال الموجودة في مؤسستكم عبارة عن أوامر.
					51- طبيعة الرسائل التي تصل إليك عبارة عن اقتراحات.
					52- طبيعة الرسائل التي تصل إليك عبارة عن شكاوي.
					53- طبيعة الرسائل التي تصل إليك عبارة عن استفسارات.
					54- طبيعة الرسائل التي تصل إليك عبارة عن تقارير.
					55- طرق اتصالات في نفس المستوى التنظيمي.
					56- الطرق التي يتم الاتصال بها في مؤسستكم رسمية عبارة عن قوانين.
					57- الطرق التي يتم الاتصال بها في مؤسستكم رسمية عبارة عن قرارات.
					58- الطرق التي يتم الاتصال بها في مؤسستكم غير رسمية عبارة عن تبادل الآراء.
					59- الطرق التي يتم الاتصال بها في مؤسستكم غير رسمية عبارة عن مناقشات.
					60- توجد بعض الصعوبات في اتصالك بقائدتك بسبب

الملاحق

					تعدد المستويات الإدارية.
					61- توجد بعض الصعوبات في اتصالك بفائدتك بسبب الفروق الفردية بين طرفي الاتصال.
					62- الأهداف الأساسية للاتصال هي إمداد الإدارة بالمعلومات.
					63- الأهداف الأساسية للاتصال هي الزيادة في المشاركة.
					64- الأهداف الأساسية للاتصال هي ترشيد القرارات.
					65- الأهداف الأساسية للاتصال هي حل مشكلات العمل.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- المهنة: مؤقت دائم

4- نوع المنصب: مسؤول إطار منفذ

5- المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي

6- الأقدمية:

7- هل تلقيت تكوين في المؤسسة؟ نعم لا

8- ما نوع هذا التكوين؟ خاص عام

9- ما هو صنف التكوين؟ برمجة إدارة موارد بشرية سكرتاريا

أرشيف ومكتبات

10- ترقيات ودرجات:

المحور الثاني: النمط القيادي:

موافق تماما	موافق	مؤيد	غير موافق	غير موافق تماما	
					11- قيم القائد الناجح بالعمل؟
					12- يهتم القائد الناجح بالعمال؟
					13- يهتم القائد الناجح بالجانبين؟

الملاحق

					14- يهتم القائد بحل المشكلات التي تواجه العمال الاجتماعية؟
					15- يهتم القائد بحل المشكلات التي تواجه العمال النفسية؟
					16- يهتم القائد بحل المشكلات التي تواجه العمال المهنية؟
					17- اشراك المسؤولين في اتخاذ قرارات حول مشكلات العمل؟
					18- اشراك المسؤولين في اتجاه قرارات حول الحوافز؟
					19- اشراك المسؤولين في اتخاذ قرارات حول العقوبات؟
					20- علاقتك بالمسؤولين جيدة؟
					21- حرصك على أن تكون مطلع على سير العمال في مختلف الأقسام.
					22- الأسلوب الذي تنتهجه مع العمال لعدم تضييع الوقت متشدد؟
					23- الأسلوب الذي تنتهجه مع العمال لعدم تضييع الوقت متساهل؟
					24- عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المسؤولين تتعلق بالعمل يتصلون بك.
					25- عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المسؤولين تتعلق بالعمل يستعنون بالزملاء.
					26- عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المسؤولين تتعلق بالعمل يتصرفون بحرية تامة.
					27- تعتمد على أسلوب المراقبة الدقيقة على العمال لضمان السير الحسن للعمل.
					28- تتيح للمسؤولين فرصة للحديث معك لأمر شخصية خارج مجال العمل.
موافق تماما	موافق	مؤيد	غير موافق	غير موافق	

الملاحق

				تماما	
					29- أهمية اشراك المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات تكمن في زيادة المردودية.
					30- أهمية اشراك المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات تكمن في عقلنة القرارات.
					31- أهمية اشراك المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات تكمن في تحقيق الأهداف العامة.
					32- راض أنت على الطريقة التي تتخذ بها القرار في مؤسستكم.

المحور الثالث: الإتصال:

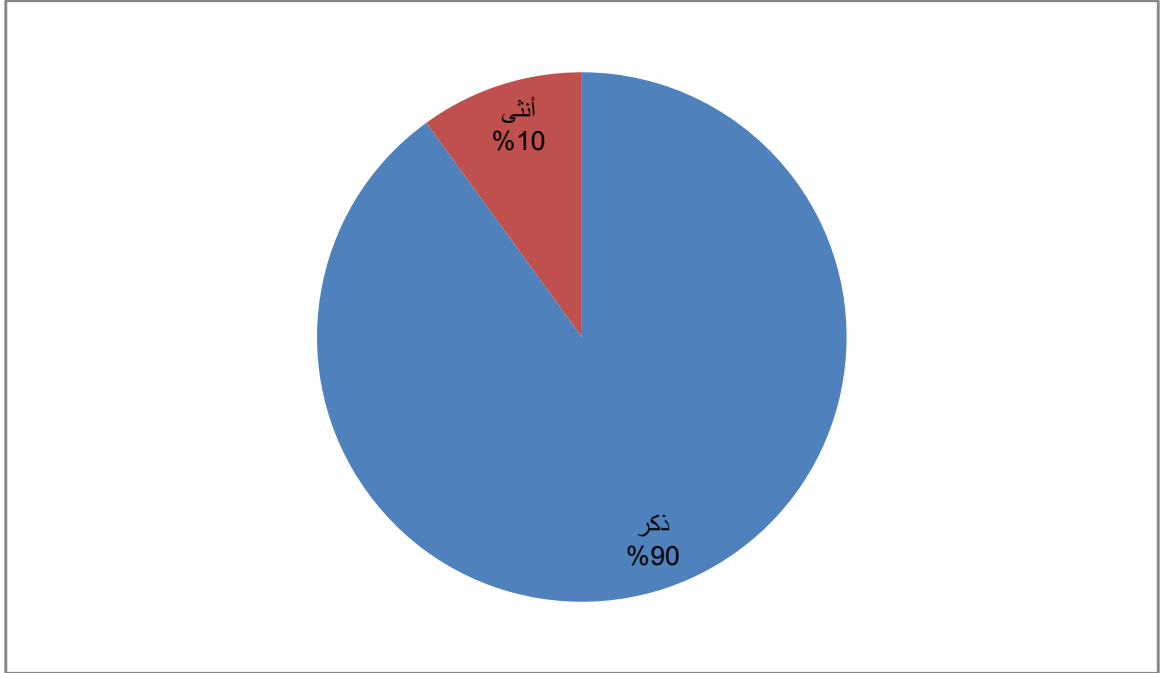
موافق تماما	موافق	مؤيد	غير موافق	غير موافق تماما	
					33- الإتصال بمسؤوليك يكون ذلك كتابيا.
					34- الإتصال بمسؤوليك يكون ذلك شفويا.
					35- تقوم بإيصال المعلومات والقرارات إلى مسؤوليك عن طريق الزملاء.
					36- تقوم بإيصال المعلومات والقرارات إلى مسؤوليك عن طريقك شخصيا.
					37- تقوم بإيصال المعلومات والقرارات إلى مسؤوليك عن طريق المشرف المباشر.
					38- تسهل المسؤولين عملية الإتصال بك لأمر تتعلق بالعمل.
					39- تتحصل على المعلومات الكافية من مسؤوليك لأداء المهام.
					40- مصدر الحصول على المعلومات من خلال الاجتماعات.
					41- مصدر الحصول على المعلومات من خلال اللوائح.
					42- مصدر الحصول على المعلومات من خلال

					القوانين.
					43- مصدر الحصول على المعلومات من خلال الإعلانات.
					44- طبيعة الاتصالات الموجودة في مؤسستكم عبارة عن تعليمات.
					45- طبيعة الاتصالات الموجودة في مؤسستكم عبارة عن توضيحات.
					46- طبيعة الاتصالات الموجودة في مؤسستكم عبارة عن توجيهات.
					47- طبيعة الاتصالات الموجودة في مؤسستكم عبارة عن أوامر.
					48- طبيعة الرسائل التي تصل عبارة عن اقتراحات.
					49- طبيعة الرسائل التي تصل إليك عبارة عن شكاوي.
					50- طبيعة الرسائل التي تصل إليك عبارة عن إستفسارات.
					51- طبيعة الرسائل التي تصل إليك عبارة عن تقارير.
					52- توجد اتصالات في نفس المستوى التنظيمي.
					53- طرق الاتصال في مؤسستكم رسمية عن طريق القانون.
					54- طرق الاتصال في مؤسستكم رسمية عن طريق القرارات.
					55- طرق الاتصال في مؤسستكم غير رسمية عن طريق تبادل الآراء.
					56- طرق الاتصال في مؤسستكم غير رسمية عن طريق المناقشات.
					57- توجد بعض الصعوبات في اتصالك بالمسؤولين بسبب تعدد المستويات الإدارية.

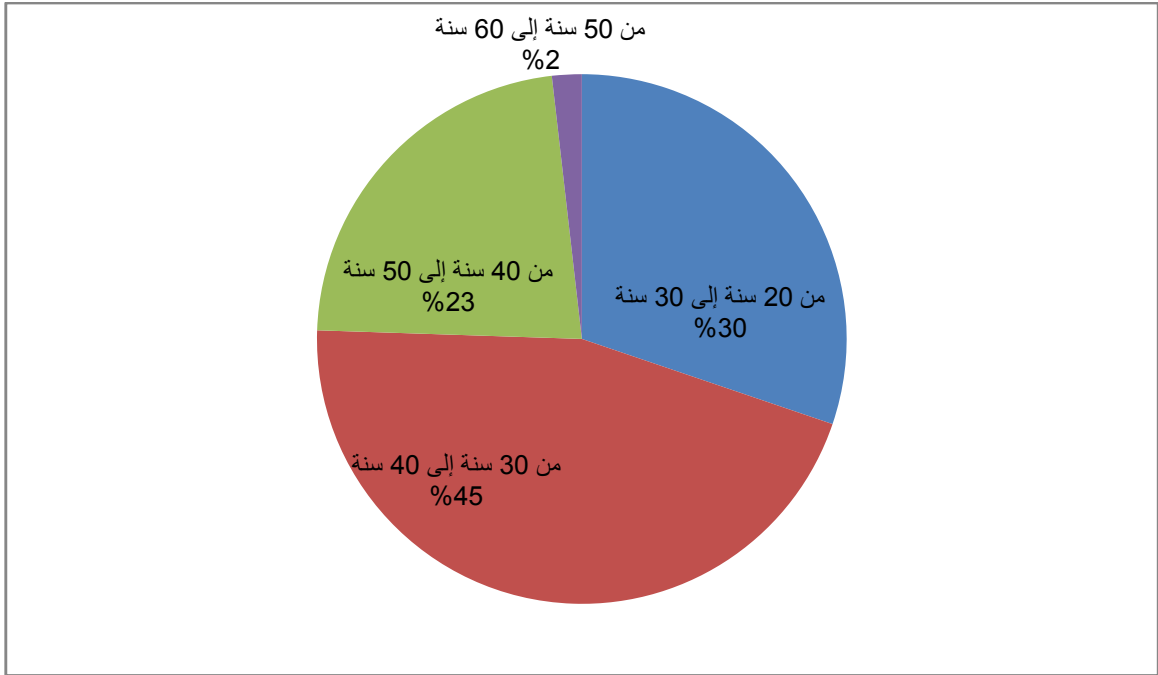
الملاحق

					58- توجد بعض الصعوبات في اتصالك بالمسؤولين بسبب إستخدام لغة غير مناسبة للمستقبل.
					59- توجد بعض الصعوبات في اتصالك بالمسؤولين بسبب الفروق الفردية بين طرفي الاتصال.
					60- الأهداف الأساسية للاتصال إمداد الإدارة بالمعلومات.
					61- الأهداف الأساسية للاتصال الزيادة في المشاركة.
					62- الأهداف الأساسية للاتصال ترشيد القرارات.
					63- الأهداف الأساسية للاتصال حل مشكلات العمل.

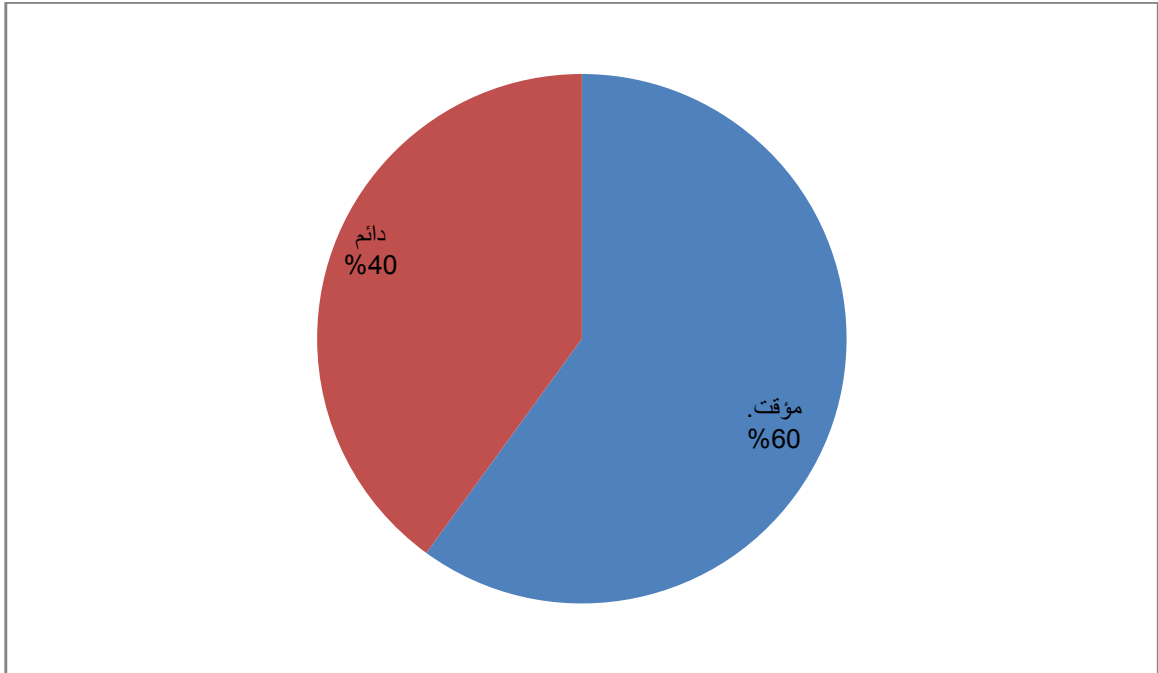
الشكل رقم (01):دائرة نسبية توضح الجنس.



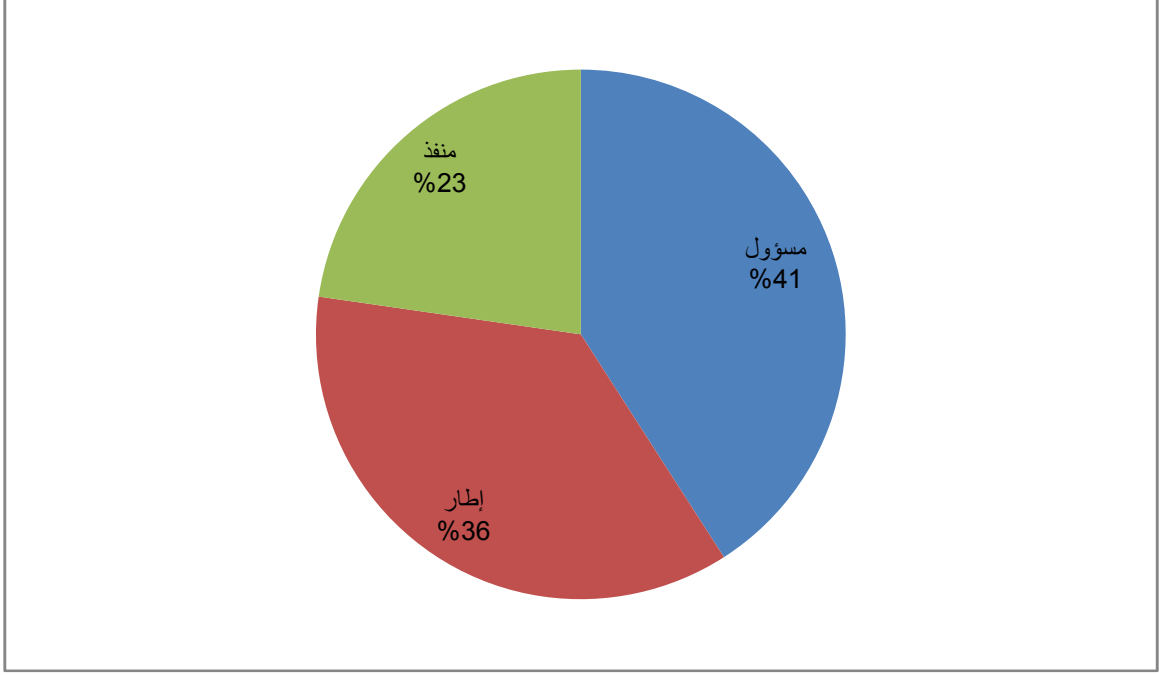
الشكل رقم (02): دائرة نسبية توضح السن



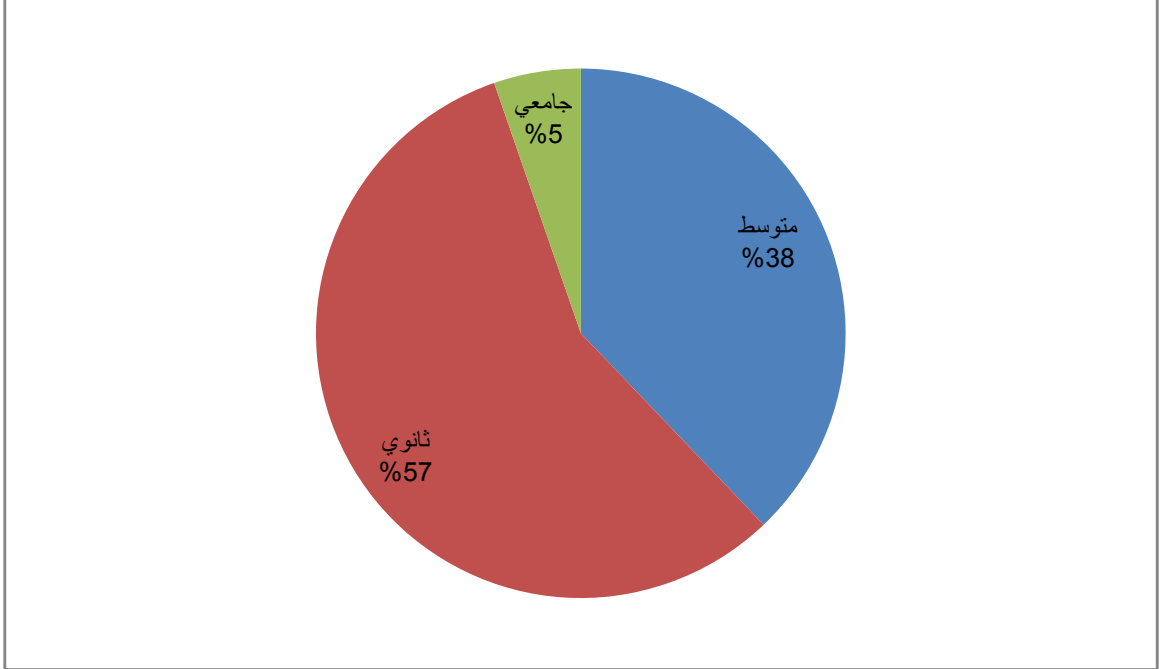
الشكل رقم (03): دائرة نسبية تمثل المهنة



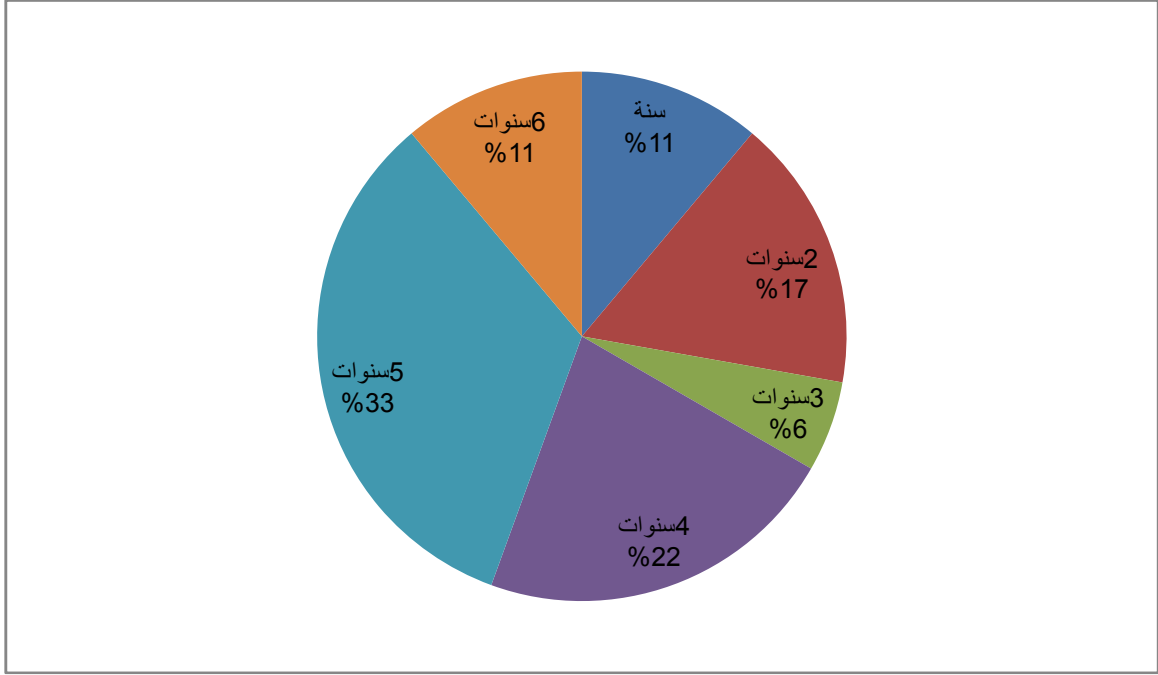
الشكل رقم (04): دائرة نسبية تمثل المنصب:



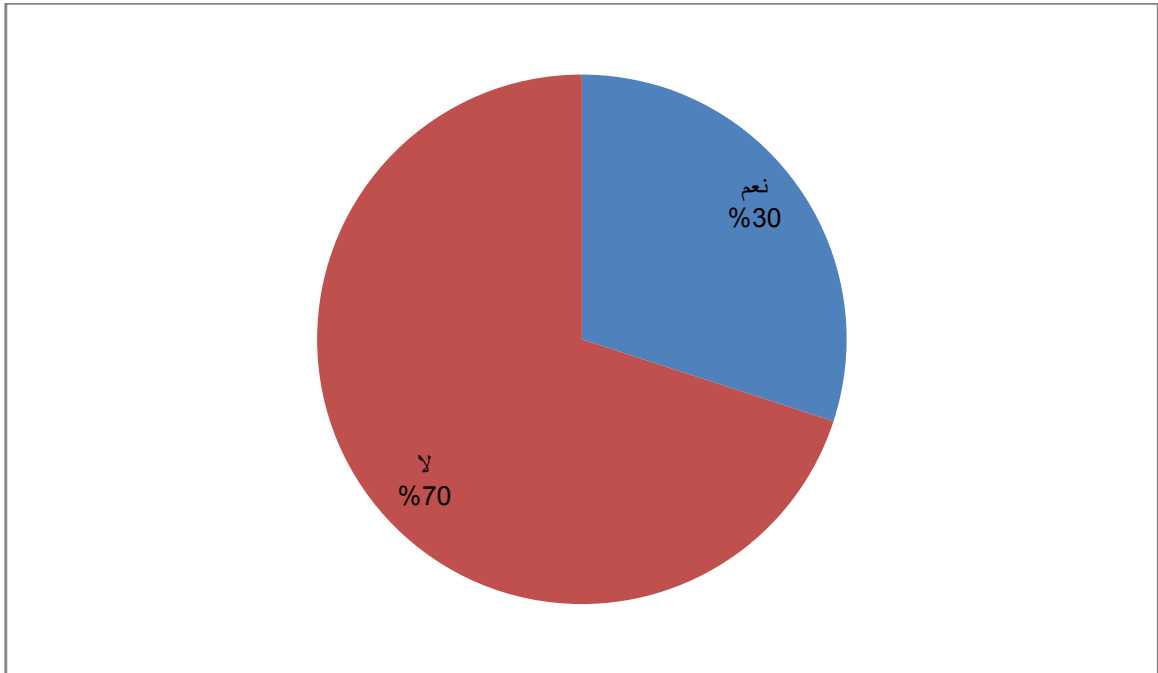
الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل المستوى الدراسي:



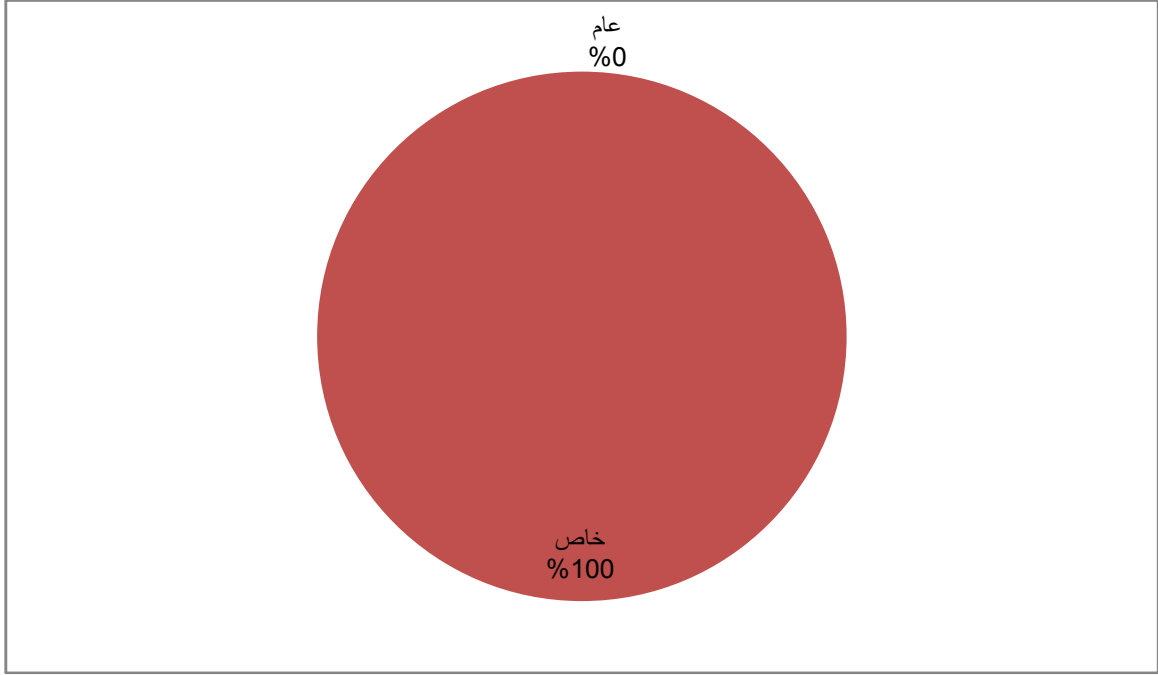
الشكل رقم (06): دائرة نسبية تمثل الأقدمية:



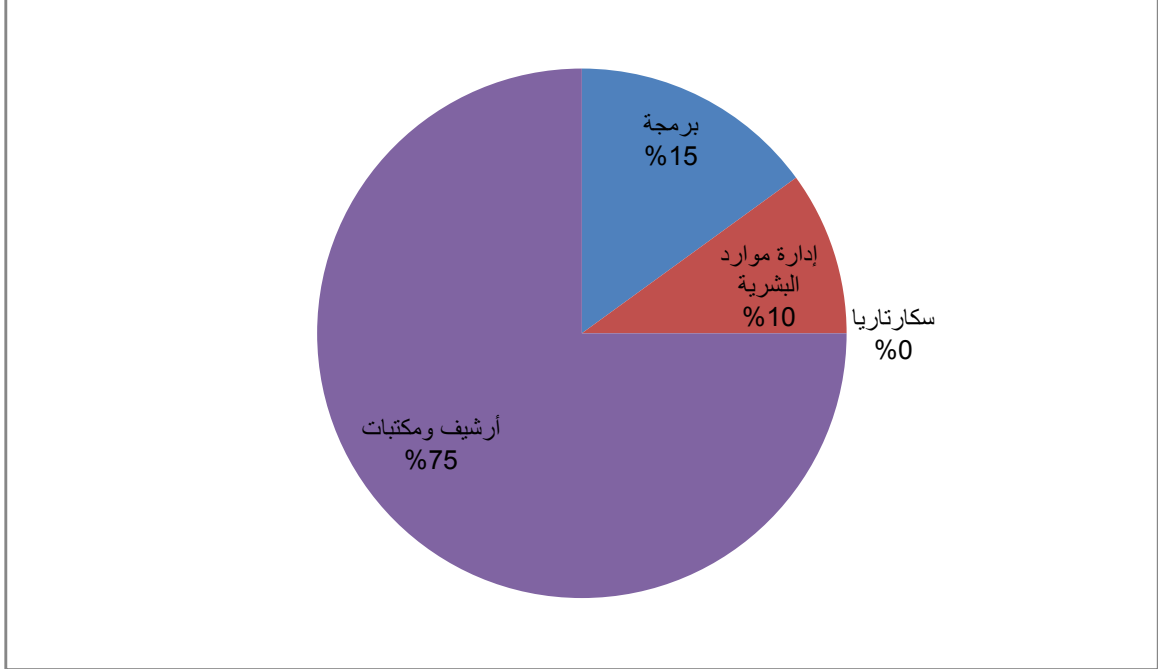
الشكل رقم (07): دائرة نسبية تمثل التكوين:



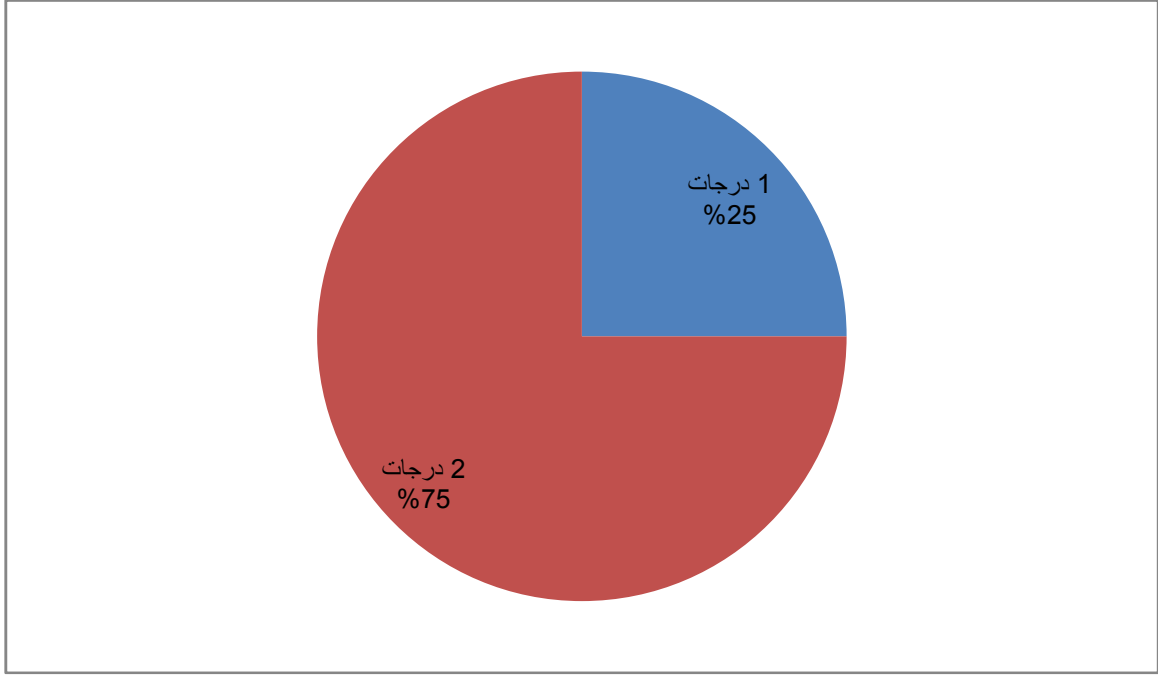
الشكل رقم (08): دائرة نسبية تمثل نوع التكوين:



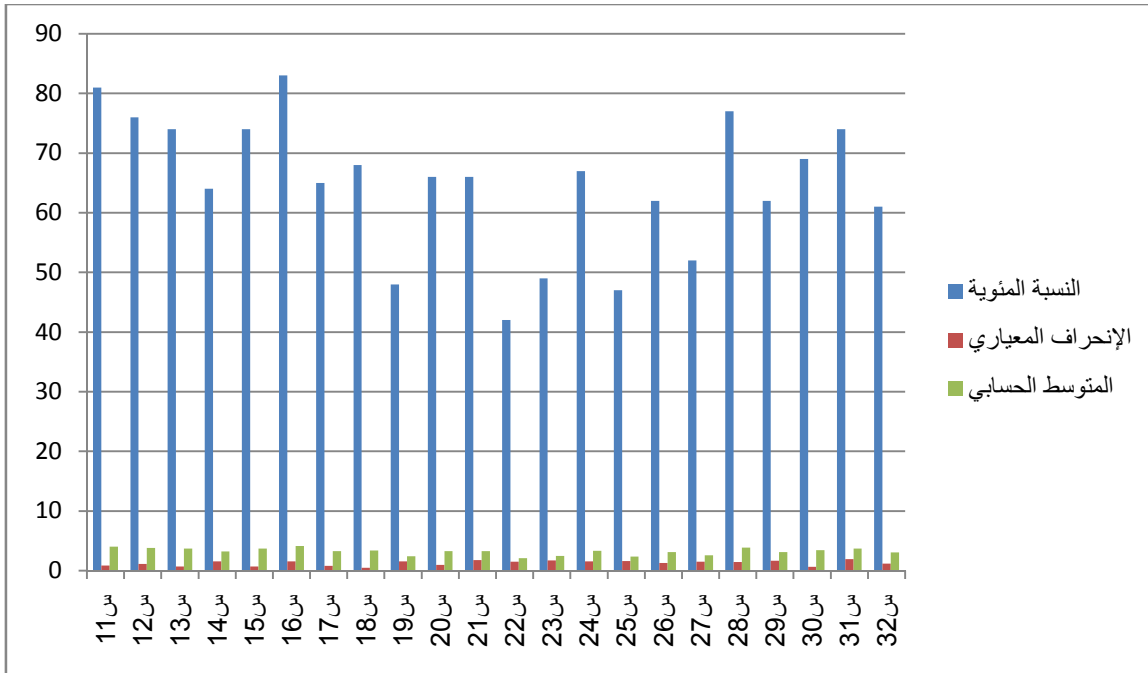
الشكل رقم (09): دائرة نسبية توضح صنف التكوين:



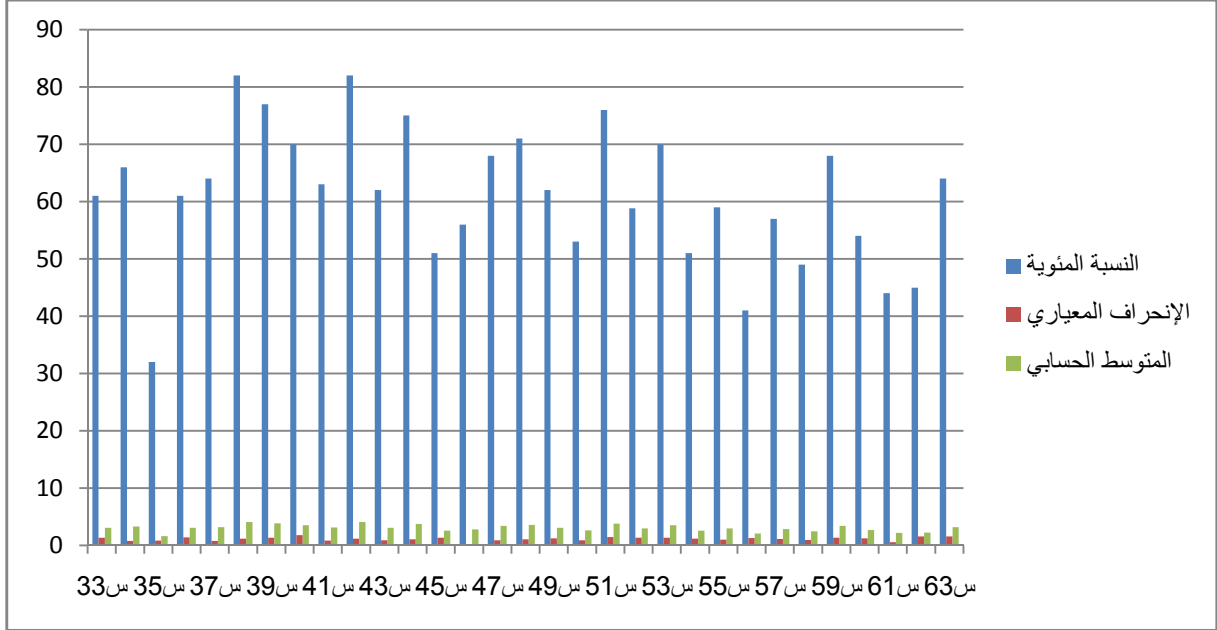
الشكل رقم (10): دائرة نسبية تمثل ترقيات ودرجات:



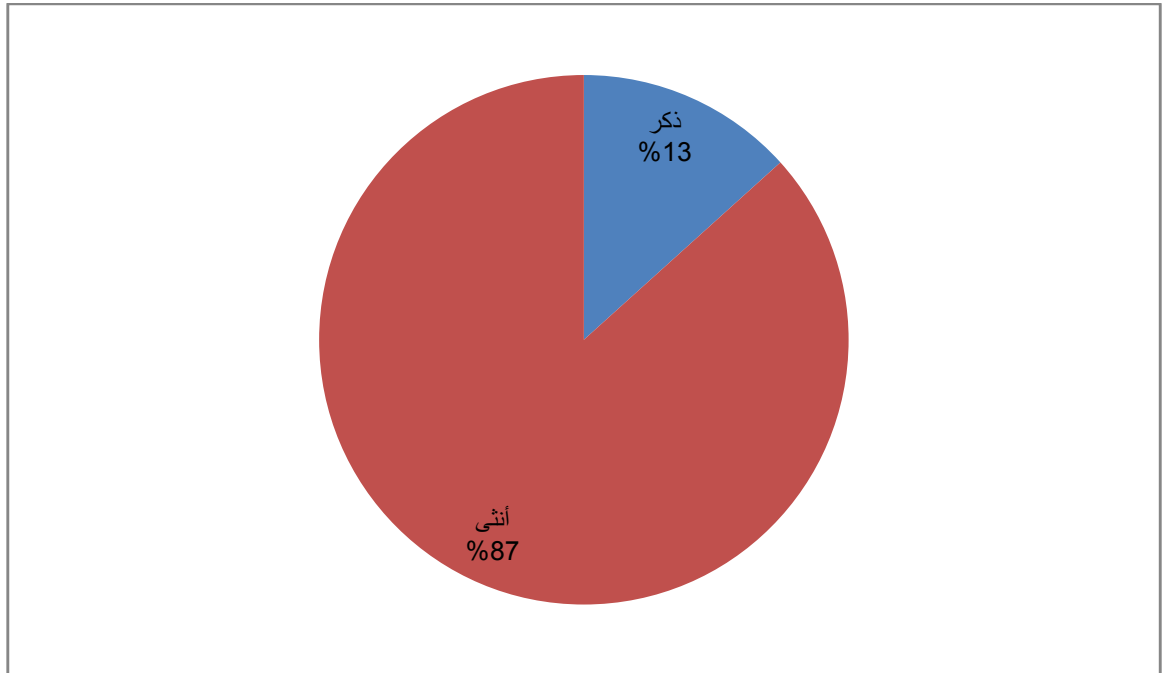
الشكل رقم (11): رسم بياني يوضح النمط القيادي للقادة:



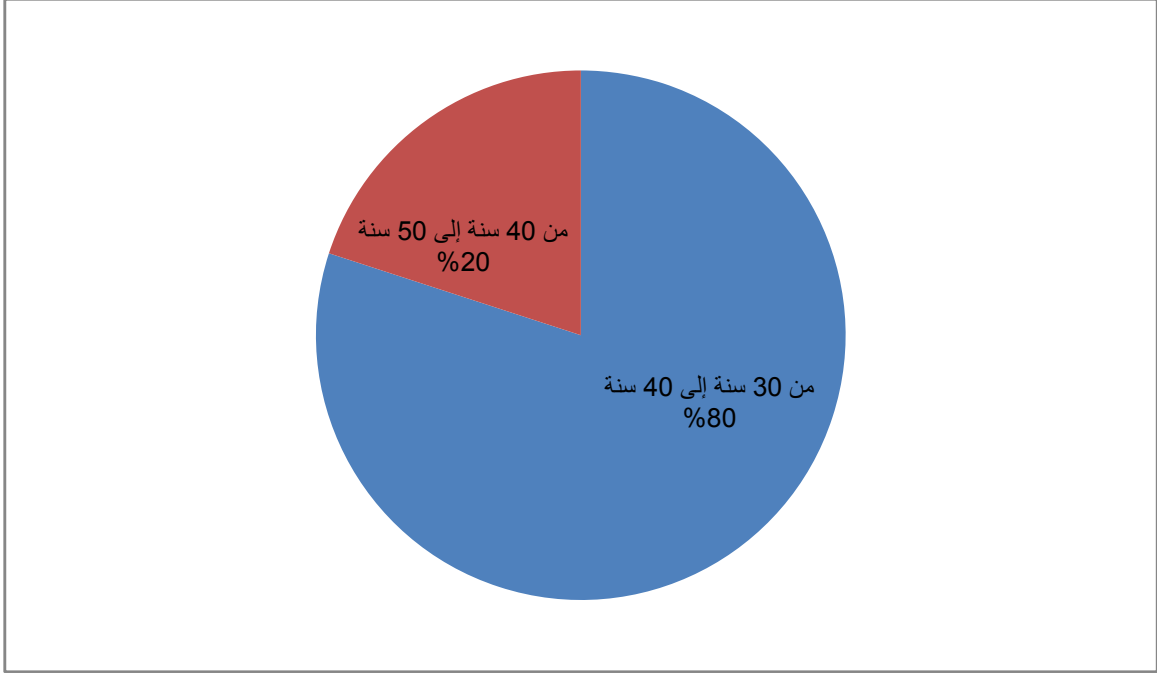
الشكل رقم (12): رسم بياني يوضح الاتصال لدى القادة:



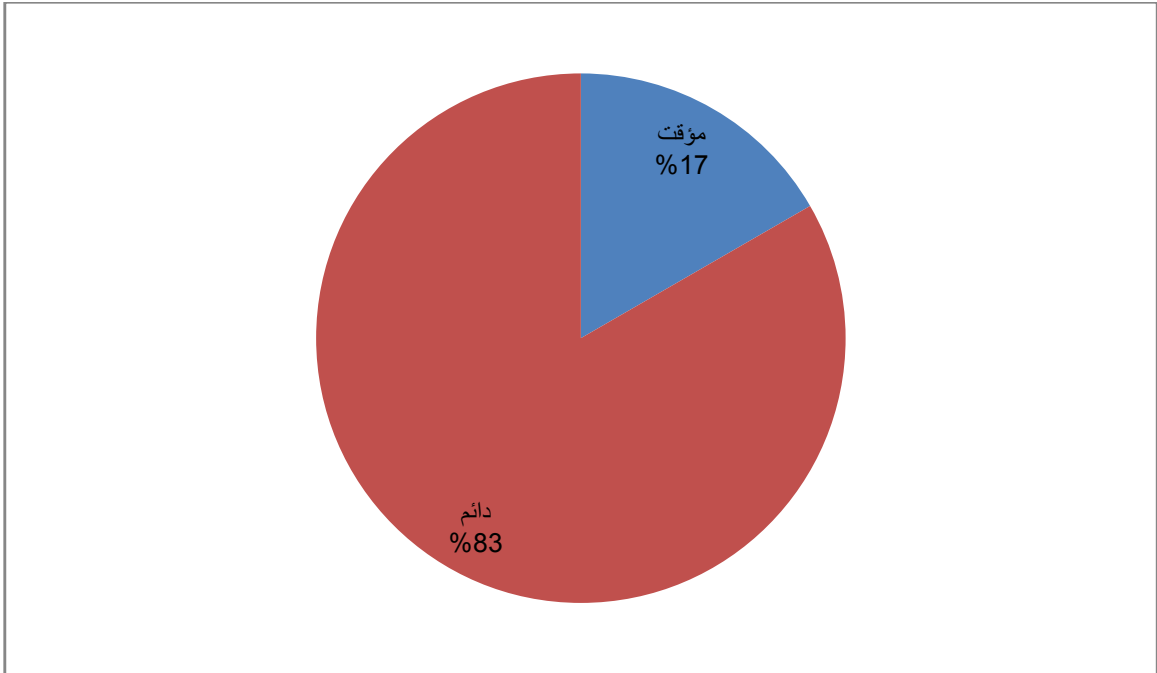
الشكل رقم (13): دائرة نسبية تبين الجنس



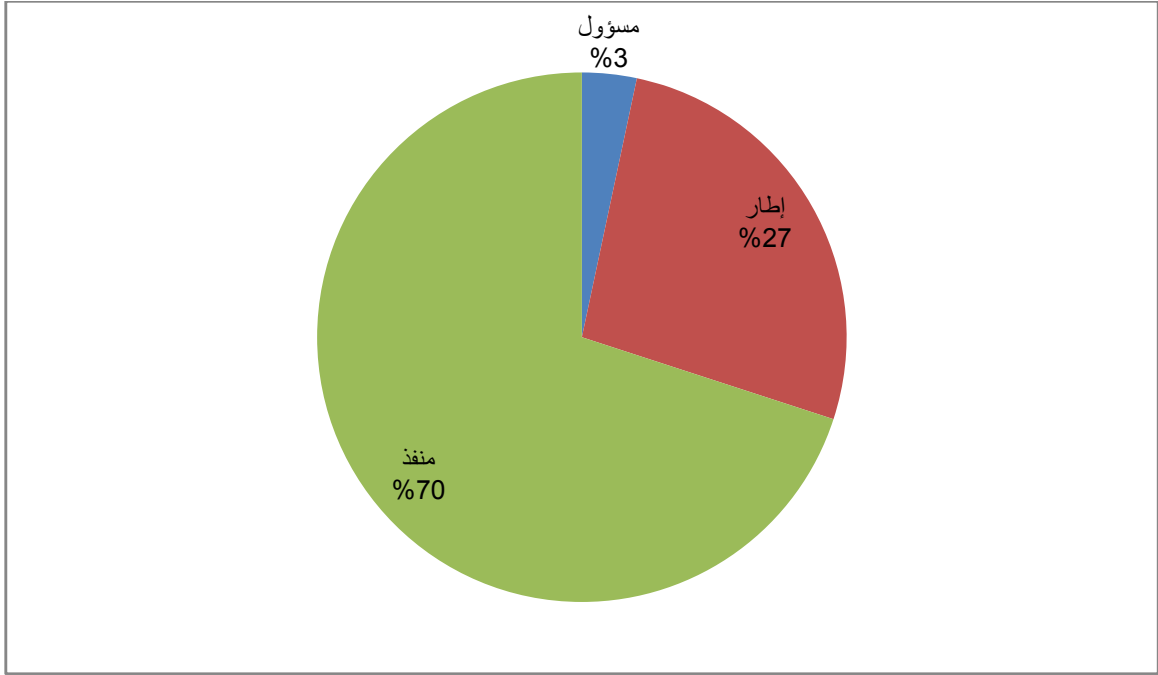
الشكل رقم (14):دائرة نسبية توضح السن:



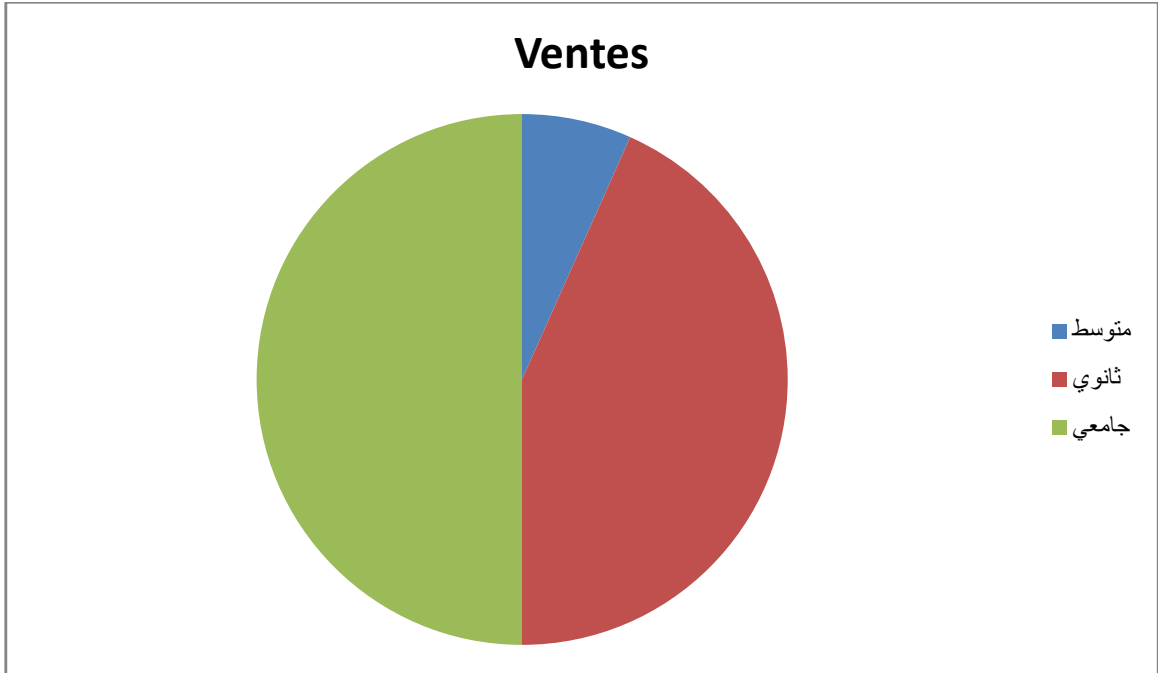
الشكل رقم (15):دوائر نسبية توضح المهنة:



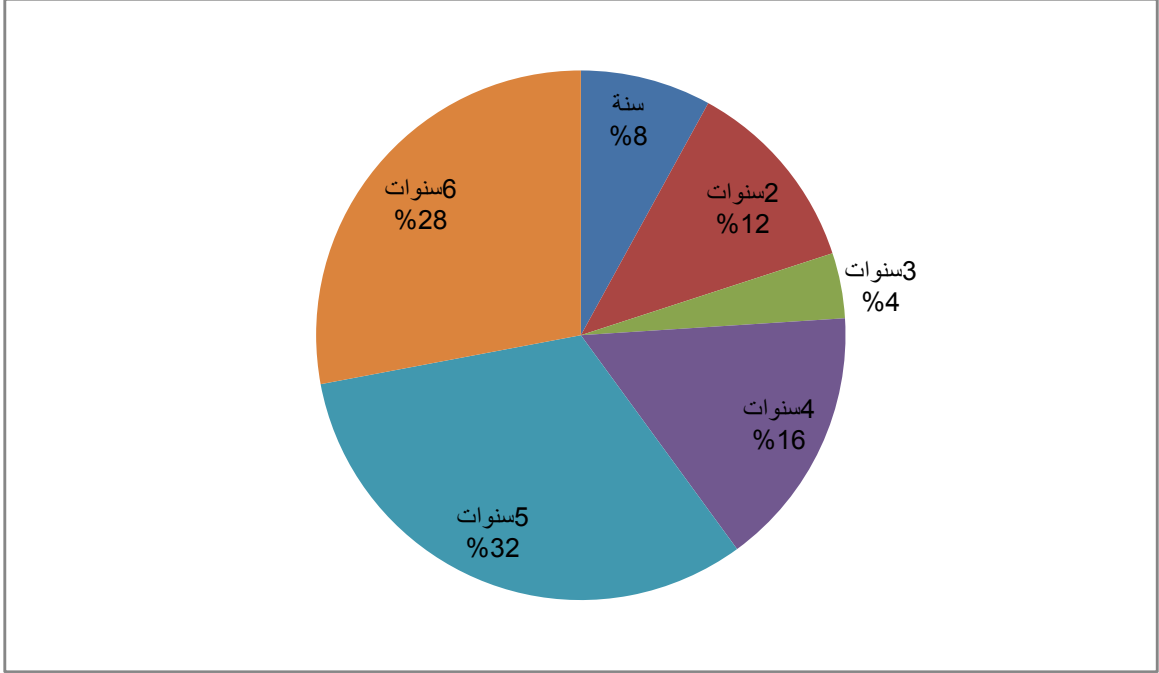
الشكل رقم (16): دائرة نسبية توضح نوع المنصب:



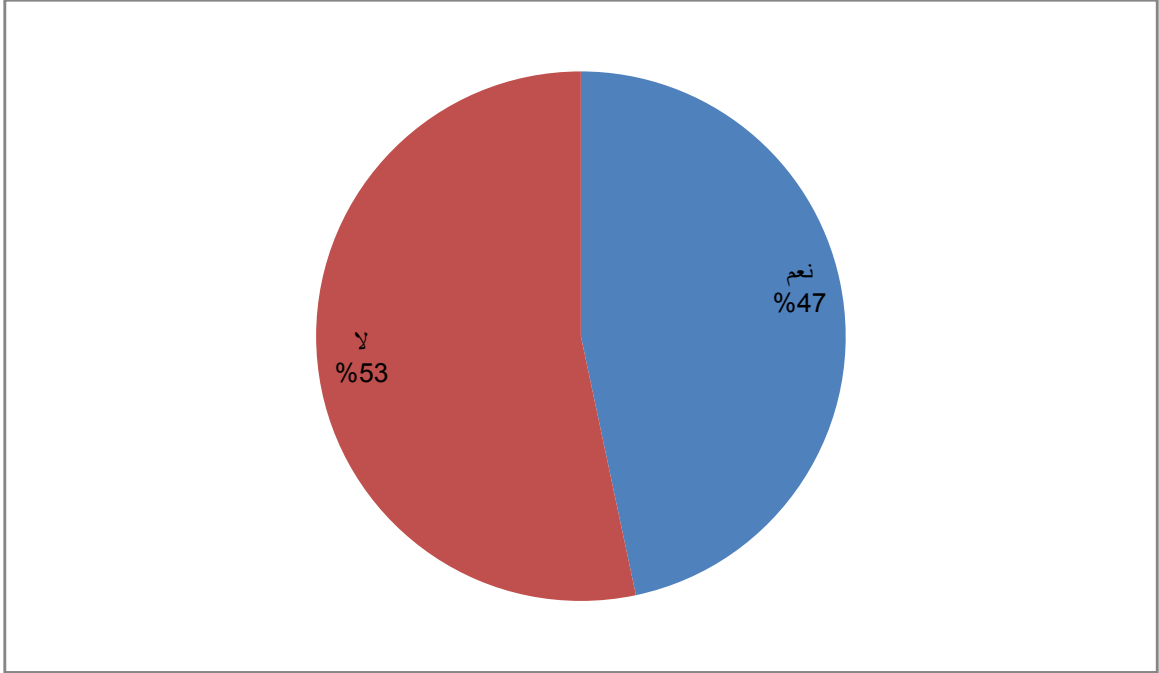
الشكل رقم (17): دائرة نسبية توضح المستوى الدراسي



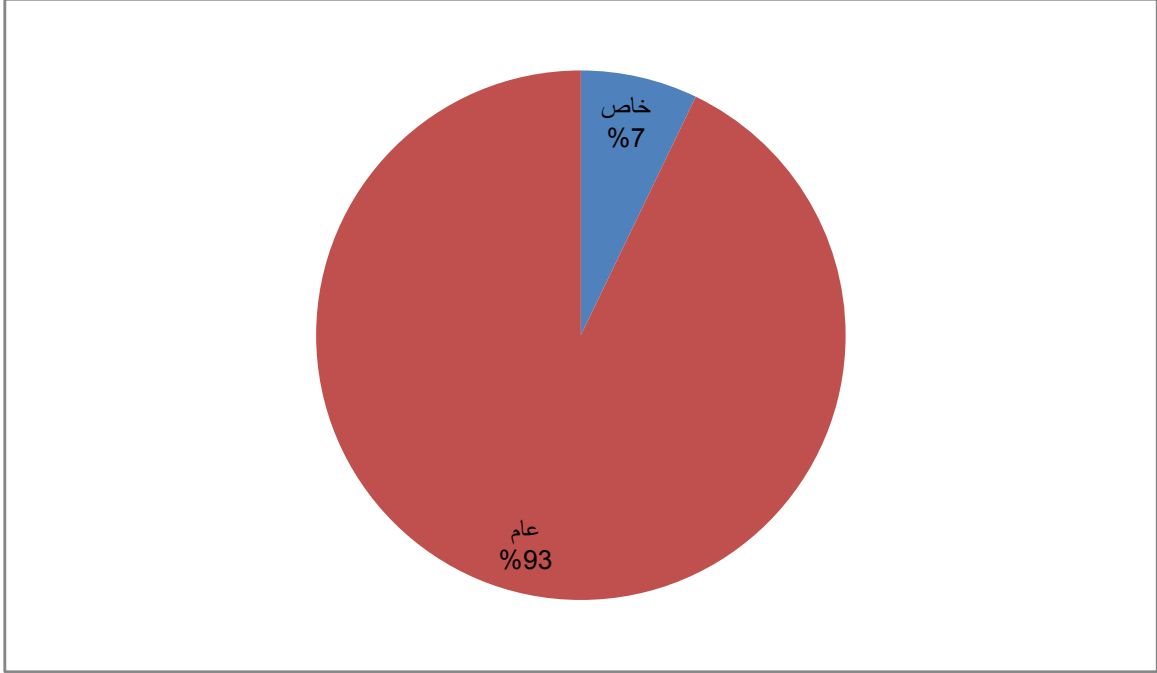
الشكل رقم (18):دائرة نسبية توضح الأقدمية:



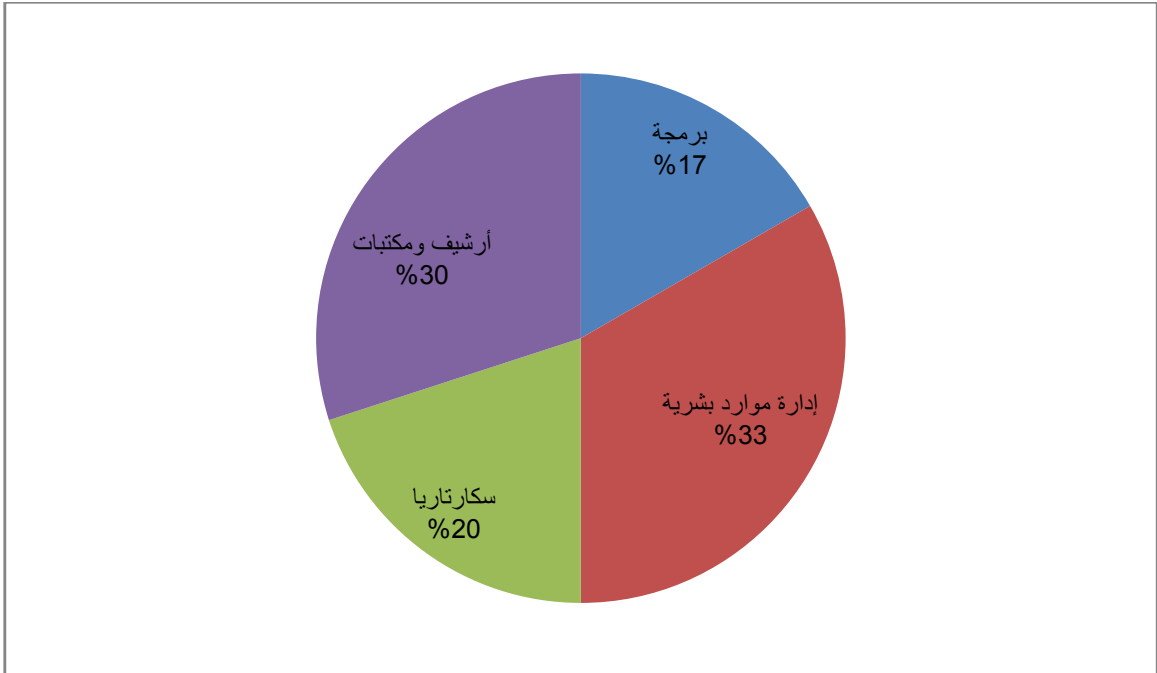
الشكل رقم (19):دائرة نسبية تمثل التكوين:



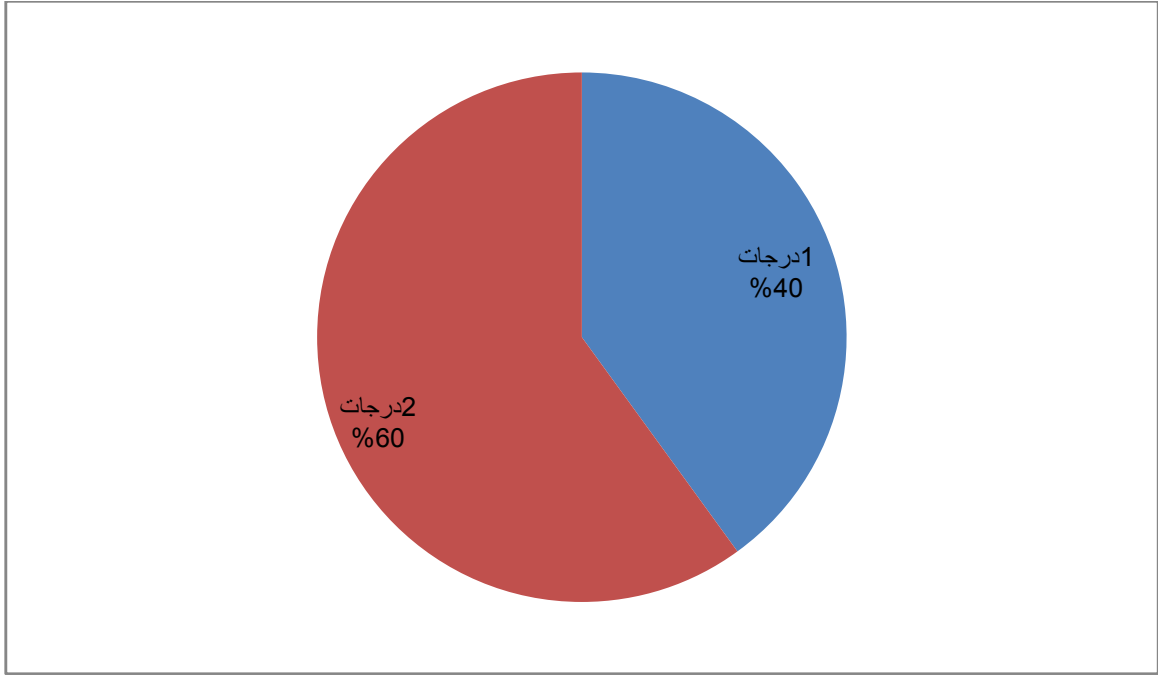
الشكل رقم (20): دائرة نسبية توضح نوع التكوين:



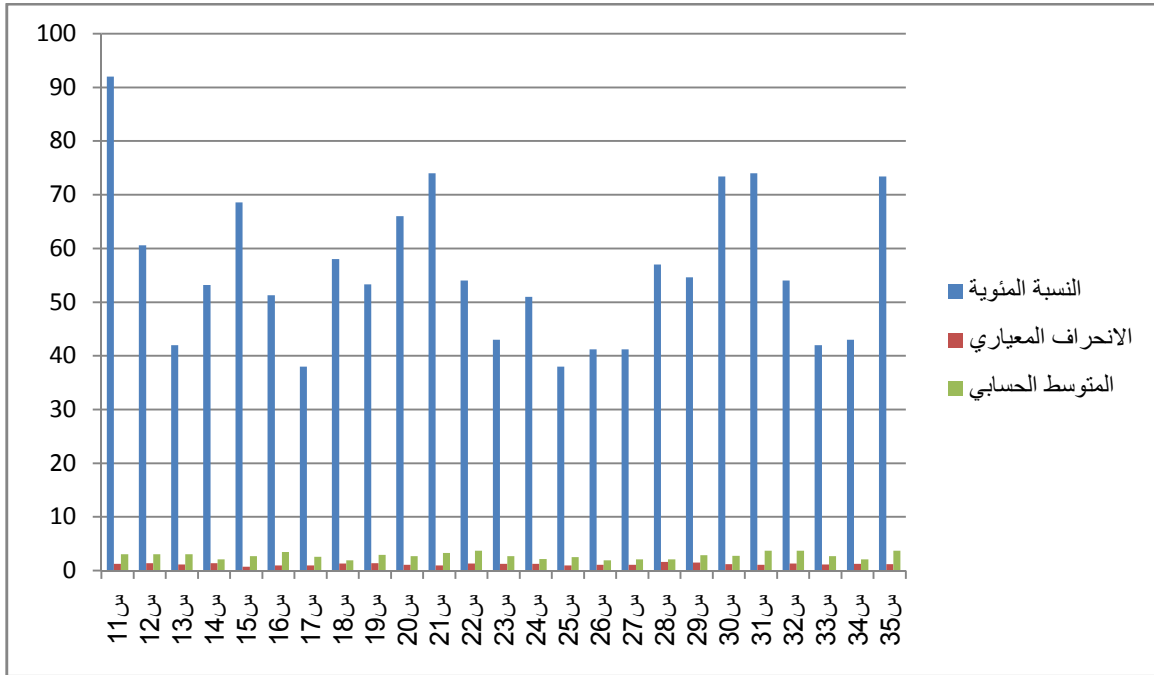
الشكل رقم (21): دائرة نسبية تمثل صنف التكوين



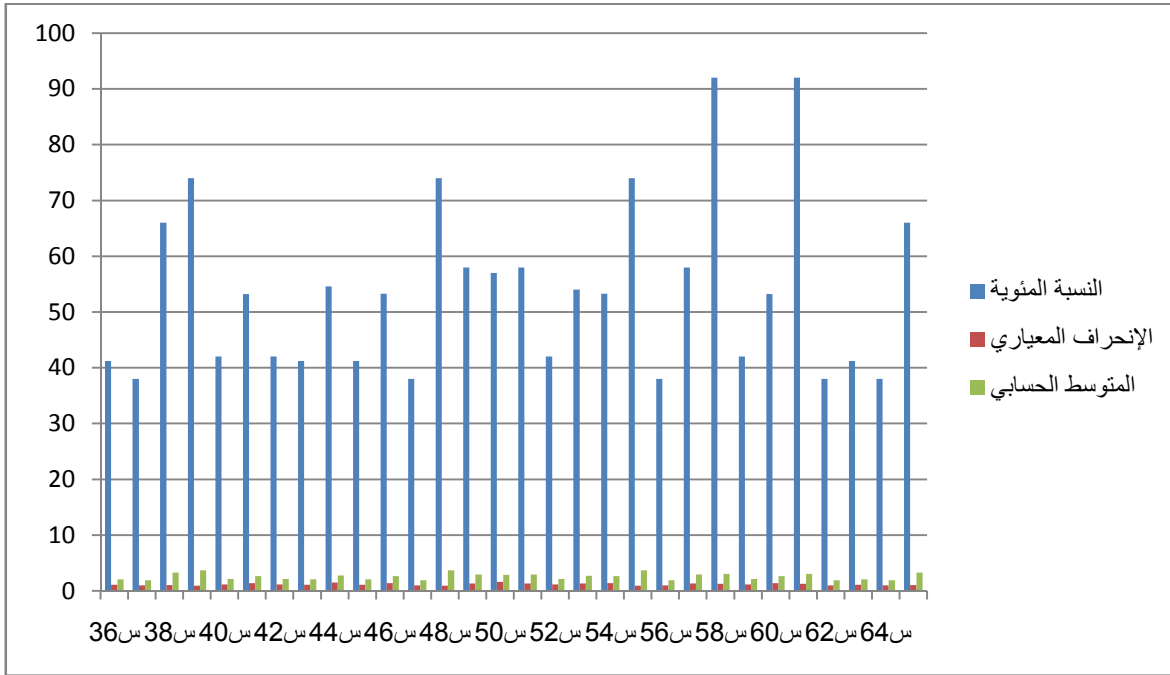
الشكل رقم (22):دائرة نسبية توضح الدرجات والترقيات



الشكل رقم (23):رسم بياني يوضح النمط القيادي للموظفين



الشكل رقم (24): رسم بياني يوضح الاتصال عند الموظفين



قائمة المراجع

- 1- أحمد ماهر، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2008
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009
- 3- إسماعيل قيره، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008
- 4- أمل أحمد طلعت، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، الطبعة الأولى، ديمونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 5- بطرس حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- 6- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، طبعة أولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 210.
- 7- ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق على ذلك للإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
- 8- جروان فتحي، تعليم التفكير، مفاهيم و تطبيقات، دار الكتاب الجمعين، ط1، 1999.
- 9- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، 2003.
- 10- حامد سوادى عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 11- حسين محمود حريم، انتصارات الاتصال في عالم اقتصاد وإدارة الأعمال، طبعة أولى، دار العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 12- حمادة محمد شملاء، الاتصال والاعلام التسويقي، طبعة1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- 13- حوت سي ماكسريل، أساسيات القيادة، مكتبة جرير للنشر، طبعة أولى، السعودية، 2009.
- 14- الخليل بن أحمد الفراهيدي.
- 15- خير الدين جريترج وروبورهان، إدارة السلوك في المنظمات، تعريف ومراجعة رفاعي محمد واسماعيل علي بسيون، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 16- داود سليمان القرية، القيادة، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الرياض، طبعة الأولى، 2016
- 17- رابع سرير عبد الله، القرار الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 18- رواية حسن، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسطندرية، مصر، 2001
- 19- زكي أحمد بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1993.
- 20- سعاد فائق برنوطي، الأردن، أساسيات إدارة أعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

- 21- سعد العلوش، نظرية المؤسسة العامة، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة القاهرة، 1967.
- 22- سعيد إسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، 1994
- 23- صفية جدوالي، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة علوم الاجتماعية، العدد 138، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2014.
- 24- طارق محمد سويدان، صناعة القائد، مجموعة والابداع، الكويت، طبعة 2، 2003
- 25- عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر.
- 26- عبد الحميد عبد الفتاح المغاري، الإدارة أصول علمية، المكتب العصرية للنشر، النصورة، مصر 2006.
- 27- علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
- 28- عمار عوايدي، القانون الإداري، عنابة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 29- فاطمة حسين عوام، الاتصال والإعلام التسويقي، طبعة أولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 30- قاسم جميل قاسم، المؤسسة العامة كاستراتيجية ادارية للتنفيذ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية
- 31- محمد أكرم العدواني، العمل المؤسسي، دار الحزم للنشر والطباعة والتوزيع، دار الشروق، 1991.
- 32- محمد الصغير، الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، طبعة 1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987.
- 33- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الرواق النشر، عمان، الأردن، 2000.
- 34- مصطفى يوسف كافي وآخرون المعاجم الإدارية (مبادئ الإدارة) مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 35- المنجد في اللغة العربية، الطبعة الحادية والثلاثون، بيروت، دار الشرق، 1991.
- 36- موفق سليمة، أثر التقلبات معدل القائد على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006
- 37- وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قجل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، د.ط، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2007.

- 38- Jean pierre telmish, la communication dans l'entrepris, maison vendone, paris, France, 2004
- 39- Lucien sfey, dictionnaire critique de la communication et organisation tomel, waddily kandinsky, paris, 1993.

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	الشكر والتقدير
-	الإهداء
أ-ج	المقدمة
22-5	الفصل الأول: الإطار المنهجي
6-5	إشكالية البحث
7	الأسئلة الفرعية
8	الفرضيات
9	أسباب اختيار البحث
10	أهداف الدراسة
11	أهمية الدراسة
16-12	تحديد المفاهيم
21-17	الدراسات السابقة
22	التعقيب على الدراسات السابقة
28-23	الفصل الثاني: المؤسسة العمومية
24	تمهيد
25	تعريف المؤسسة العمومية
26-25	خصائص المؤسسة العمومية
26	أهداف المؤسسة العمومية
27-26	أنواع المؤسسة العمومية
28	الخلاصة
46-29	الفصل الثالث: القيادة الإدارية
30	تمهيد
32-31	الفرق بين القادة والمديرين

33-32	مصادر وقوة النفوذ القيادي
34-33	أساليب تأثير القادة على المرؤوسين
36-34	أنماط القيادة الإدارية
37-36	أدوار الإشرافية والقيادية
38-37	صفات القائد الناجح
45-39	المداخل النظرية في دراسة القيادة
46	الخلاصة
54-47	الفصل الرابع:الاتصال التنظيمي
48	تمهيد
49	مفهوم الاتصال
50-49	عناصر الاتصال
50	أنماط الاتصال
51-50	طرق ووسائل الاتصال
52-51	معوقات الاتصال
53-52	مبادئ الاتصال
54	الخلاصة
74-55	الفصل الخامس:عملية اتخاذ القرارات الإدارية
56	تمهيد
57	مفهوم عملية اتخاذ القرار
58-57	أهمية اتخاذ القرار
58	خصائص عملية اتخاذ القرار
59	أنواع اتخاذ القرارات
61-59	تصنيفات اتخاذ القرار
64-61	مراحل عملية اتخاذ القرار
65-64	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

67-65	الصفات المشتركة لمتخذي القرار
68-67	أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار
74-68	نظريات عملية اتخاذ القرار
80-75	الفصل السادس:العلاقة بين القيادة الإدارية واتخاذ القرار
76	تمهيد
77-76	أهم المشاكل التنظيمية التي تعترض القيادة أثناء صنع القرار في المؤسسة
78-77	أنماط القيادة وجودة القرارات حسب نموذج فروم وبنون
79-78	إعداد وتنمية القيادة الإدارية لتحقيق الفعالية في القرارات والمؤسسة ككل
80	خلاصة
81	الفصل السابع:الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة
82	تمهيد
84-83	مجالات الدراسة
85	منهج الدراسة
86	أدوات جمع البيانات
104-86	الإطار التحليلي للدراسة
102-86	عرض وتحليل البيانات
103	النتائج العامة للدراسة
104	الاقتراحات والتوصيات
106-105	خاتمة
128-107	الملاحق
132-129	قائمة المراجع والمصادر
136-133	الفهرس.