



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع

## أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

دراسة ميدانية في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

د/ ديبش فاتح

إعداد:

بلخامسة رانية

بوربونة مريم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د/ بخوش لامية	أستاذة محاضرة "ب"	رئيسا
د/ ديبش فاتح	أستاذ محاضر "أ"	مؤطرا
د/ حميدي مجيد	أستاذ مساعد "أ"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

قال الرسول صلى الله عليه وسلم ((من اصطنع اليكم معروفًا فجازوه،  
فان عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا انكم قد شكرتم، فإن الله  
يحب الشاكرين))

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم، ووفقنا لإنجاز هذا العمل  
واتمامه، نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص والاحترام الفائق إلى كل  
من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، ونخص  
بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور: ديش فاتح.

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث منذ أن كان مجرد فكرة حتى  
اكتمل في صورته النهائية، ولم يدخر جهدا في مساعدتنا بما قدمه من  
توجيهات ونصائح ثمينة زادت من قيمة الدراسة.

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين درسونا طيلة  
مشوارنا الدراسي، وكل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة  
موضوع المذكرة، والمشاركة في اثناء جوانبه.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر الخالص وتقديرنا واحترامنا إلى كل  
من ساهم من قريب أو بعيد.

"جزاكم الله عنا كل خير"

رانية/مريم

# إهداء

إله كل من علمني عرفا فيه  
هدى الدنيا الفانية.

إله مصدر قوتي وثقتي أبيه الفالحي.  
إله منبع حياتي، ومصدر عنايتي أمي

الغالية

إله إخوتي الأعداء بثينة وفاتن  
وأخي الفالحي أامة حفظهم الله عز

وجل

إله زوجي ورفيقي عمري في هذه  
الحياة.

إله كل العائلة الكريمة، ورفيقاتي  
درجي متمنية لهم التوفيق.

إله كل من نساه القام وحفظه

القلبي

سري

## إهداء

ما أجد من أني يوجد المرء بأغاليه ما لديه والأجمل أنه  
يهديني الغاليه للأغاليه

إله جهتيه في الأرض، عبيتيه الرحيمه، منبع المنان  
"أمي الغاليه"

إله مني ختم اسمي به ومنه يزيدني انتسابي له  
وذكره فخرا واعتزازا، رفيقي الذي سار معي في كل  
الدرجه وقدم لي الدعم ... مادني ومعنوي جعله الله  
سعيد الدارين قريه العينين "أبي الغاليه"

إله منبع عزوتي وسندي في الحياة... إخوتي خليلي،  
غولتي، وصالي

إله مهجة قلبي آخر عنقود بيتنا... أنيسه

إله كل عائله أمي وأبي عظيم الله

إله رفيقاني الدربه وفقهم الله

رانيه

الصفحة	محتويات الدراسة
	محتويات الدراسة
	فهرس الجداول
أ - ب - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: البعد النظري للدراسة</b>	
14	تمهيد
15	أولاً: اشكالية الدراسة
16	ثانياً: فرضيات الدراسة
17	ثالثاً: اسباب اختيار الموضوع
18	رابعاً: اهداف واهمية الدراسة
19	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
23	سادساً: الدراسات السابقة
28	سابعاً: نظريات الدراسة
<b>الفصل الثاني: القيادة الادارية</b>	
35	تمهيد
36	أولاً: القائد الاداري
36	1. مفهوم القائد
36	2. مفهوم القائد الإداري
36	3. أدوار القائد ووظائفه
38	ثانياً: اهمية وخصائص القيادة الادارية
39	ثالثاً: تصنيفات القيادة الادارية
39	رابعاً: العوامل المؤثرة على اختيار اسلوب القيادة
40	خامساً: الفرق بين القيادة والادارة
41	سادساً: أنماط واساليب القيادة الادارية
44	سابعاً: معوقات القيادة الإدارية
46	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: عملية اتخاذ القرار</b>	
48	تمهيد

49	أولاً: التطور التاريخي لعملية اتخاذ القرار
50	ثانياً: أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرار
52	ثالثاً: أنواع القرارات
54	رابعاً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات
55	خامساً: خطوات اتخاذ القرار
57	سادساً: أساليب اتخاذ القرار
59	سابعاً: معوقات اتخاذ القرار
62	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة والدراسة الميدانية</b>	
64	تمهيد
65	أولاً: مجال الدراسة
65	أ-المجال المكاني للدراسة
66	ب-المجال الزمني للدراسة
67	ج-المجال البشري للدراسة
68	ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة وأدوات جمع البيانات
68	أ-منهج الدراسة
69	ب-أدوات الدراسة
71	ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج
71	أ- عرض وتحليل النتائج
90	ب- عرض النتائج العامة للدراسة
91	ج-مناقشة نتائج على ضوء الفرضيات
95	خاتمة
97	المراجع
-	الملاحق

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	71
02	توزيع أفراد الدراسة حسب السن	71
03	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	72
04	توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	72
05	توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية	73
06	جدول يوضح إذا ما تلقيت تكوين داخل المؤسسة	73
07	جدول يوضح صفات التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح	74
08	جدول يوضح إعطاء الحرية الكاملة للموظفين في إنجاز العمل	75
09	جدول يوضح مشاركة المدير في اتخاذ القرارات	76
10	جدول يوضح علاقة الموظفين بالقائد	77
11	جدول يوضح إذا ما كان الرئيس يتساهل مع العمال إذا غابوا عن العمل	78
12	جدول يوضح إذا ما كانت هناك صعوبات في إتصال المرؤوسين بالقائد وما سبب ذلك	79
13	جدول يوضح إذا ما كانت القيادة تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال	80
14	جدول يوضح علاقة إستشارة القائد للعمال في بعض قرارات العمل وأثرها على اتخاذ القرار إن كان صائباً	81
15	جدول يوضح إذا ما كان المدير يتهرب من مواجهة المشاكل التي تصادفه في العمل ويستعين بأطراف خارجية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	81
16	جدول يوضح اتخاذ المؤسسة للقرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة	83
17	جدول يوضح إذا ما كان يتم متابعة القرار حتى يتم تنفيذه من قبل إدارة المؤسسة	84
18	جدول يوضح علاقة استماع الرئيس الانشغالات العمال على جعل معظم القرارات تكون تصب في تحقيق أهداف المؤسسة	85
19	جدول يوضح إذا ما كان القرار يتخذ بشكل سريع داخل المؤسسة	86
20	جدول يوضح العلاقة بين الجو الذي يسوده الإحترام والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين وأذ ما كان هنا تجهيز مسبق لقرارات بديلة	87
21	جدول يوضح مدى تأثير القادة على اتخاذ القرار في المؤسسة	88



89	جدول يوضح علاقة الموظفين بالإدارة	22
89	جدول يوضح بماذا تتميز القرارات المتخذة داخل المؤسسة	23

## ملخص الدراسة:

تلعب القيادة الإدارية دوراً حاسماً في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهذا الأخير يتطلب عملية هادفة ومنهجية للوصول إلى قرارات مستنيرة ومؤثرة. فالقادة الإداريون يجب أن تكون لهم رؤية واضحة للمؤسسة وأهدافها المستقبلية فالرؤية تلعب دوراً هاماً في توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد خطوات اللزمة، فاتخاذ القرار عملية معقدة وتعتمد على عديد من العوامل المختلفة في المؤسسة، وقد هدفت دراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

وقد قمنا بهذه الدراسة في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب بقالمة حيث قدر عدد عمالها حوالي ب 60 عامل حيث تمثلت عينة الدراسة ب 30 مفردة، أخذت نسبة 50%.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة أن للقيادة الإدارية أثر كبير في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
  - توضح الدراسة تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فالقيادة الإدارية هي التي تعمل على تحريك المرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة.
  - حسب المؤسسة مجال الدراسة إقامة عمر بلحساب النمط السائد في القيادة يكون حسب الموقف وظروف التي تطرأ في مكان العمل بحيث يتخذ قراراته بناء على الوضع المرهون.
- وحسب الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة محل الدراسة فقد تحققت الفرضية العامة التي مفادها أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار.

## **Résumé de l'étude :**

Le leadership administratif joue un rôle crucial dans le processus décisionnel au sein de l'organisation, et ce dernier exige un processus ciblé et systématique pour parvenir à des décisions éclairées et percutantes. Les dirigeants administratifs doivent avoir une vision claire de l'institution et de ses objectifs futurs, car cette vision joue un rôle important dans l'orientation du processus décisionnel et la détermination des étapes nécessaires, la prise de décision est un processus complexe qui dépend de nombreux facteurs différents dans l'institution, et une étude visant à identifier l'impact du leadership administratif sur le processus décisionnel au sein de l'institution. Nous avons fait cette étude dans la résidence universitaire pour filles Omar Belhassab à Guelma, où le nombre de travailleurs a été estimé à environ 60% travailleurs, où l'échantillon de l'étude était de 30 individus, pris 50%. L'étude a révélé les résultats suivants :

- L'étude a révélé que le leadership administratif a un impact significatif sur le processus décisionnel au sein de l'institution.

- L'étude montre l'impact du leadership sur le processus de prise de décision au sein de l'organisation, car le leadership administratif est celui qui travaille à déplacer les subordonnés afin d'atteindre les objectifs souhaités.

-Selon l'institution, le domaine d'études est basé sur le style de leadership dominant, selon la situation et les circonstances qui se produisent dans le lieu de travail, de sorte qu'il prend ses décisions en fonction de la situation hypothéquée.

Selon l'étude que nous avons réalisée dans l'institution étudiée, l'hypothèse générale selon laquelle le leadership administratif influe grandement sur le processus décisionnel a été réalisée.

## **Summary :**

Administrative leadership plays a crucial role in the decision-making process within the organization, and the latter requires a purposeful and systematic process to reach informed and impactful decisions. Administrative leaders must have a clear vision of the institution and its future goals, as the vision plays an important role in directing the decision-making process and determining the necessary steps, decision-making is a complex process and depends on many different factors in the institution, and a study aimed to identify the impact of administrative leadership on the decision-making process within the institution. We have done this study in the university residence for girls Omar Belhassab in Guelma, where the number of workers was estimated at about 60 workers, where the study sample was 30 individuals, took 50%. The study found the following results:

- The study revealed that administrative leadership has a significant impact on the decision-making process within the institution.
- The study shows the impact of leadership on the decision-making process within the organization, as administrative leadership is the one that works to move subordinates in order to reach the desired goals.
- Depending on the institution, the field of study is based on the prevailing style of leadership, depending on the situation and circumstances that occur in the workplace, so that.

# مقدمة

## مقدمة:

تعتبر القيادة العقل والقلب النابض لكل المنظمات، والحديث عنها قديم قدم التاريخ حيث تعددت الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها فالبعض اتجه إلى تعريفها على أنها مجموعة من الصفات الشخصية وآخرون اعتبروا أن القيادة هي القدرة على التأثير في نشاطات الجماعة المنظمة بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. وتكون القيادة داخل مؤسسة وتحكم فيها العلاقات الإدارية حسب موقع كل فرد من الجماعة التنظيمية داخل الإدارة، ومن هنا نجد أن القيادة الإدارية هي التي توجه وتقود المرؤوسين نحو مسار وهدف الذي تقوم عليه المؤسسة، حيث تعتبر جزءا أساسيا من إدارة المنظمات وتؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ونجاح المنظمة عامة، كما أنها تشمل القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة أو المرجوة ولا تقتصر القيادة على مديري والمسؤولين فقط بل يمكن لأي شخص أن يكون قائدا سواء في الدائرة الشخصية أو المهنية بحيث يجب أن تتوفر لديه مجموعة من صفات التي تميزه عن غيره والتي تتمثل في القدرة على وضع رؤية واضحة للمستقبل وتحديد الأهداف ووضع الخطط بدقة كما يجب أن يكون قادرا على التواصل بوضوح وفاعلية مع الموظفين بطريقة مباشرة ومفهومة للجميع ويستطيع تحفيز الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي لديهم والإلتزام لتحقيق الأهداف المشتركة وتكون لديه القدرة على تفويض الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء الفريق وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحقيق النتائج بالإضافة إلى تعاملهم مع المشاكل التي تواجهه والوقوف في وجه التحديات المختلفة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب دون التهرب من هذه المشاكل، وكل هذه الصفات يجب أن يتمتع بها القائد حتى يكون قائدا فعال وناجح ويستطيع السير الحسن للقوانين والقرارات اللازمة حيث أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة هو عملية حيوية تتطلب تحليلا وتقييما دقيقا للمعلومات والبيانات المتاحة لاتخاذ قرار صائب وفعال، ويعتبر اتخاذ القرارات المناسبة داخل المؤسسة جزءا أساسيا من عملية الإدارة والقيادة حيث تأثر القرارات على توجه المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها وهناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة منها جمع القرارات وتحليلها بشكل دقيق وموثوق لفهم الوضع الحالي وتوجهات المستقبلية المحتملة مثل الإحصاءات ومؤشرات الرئيسية للأداء لتقييم القرارات المحتملة وأيضا يجب تحديد أهداف المرجوة من قرار معين وتحديد المعايير المستخدمة لقياس نجاحه، يساعد ذلك في تحديد الخيارات الممكنة وتقييمها بناء على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف كما يجب أيضا وضع بدائل متاحة في حالة فشل مخططات الأولى وفي الأخير يجب على القائد أن

يستشير مرؤوسيه قبل وضع أو إصدار أي قرار وذلك لتفادي الوقوع في الخطأ وإضافة أفكار جديدة لم تخطر على باله.

وعليه فإن القيادة الإدارية تلعب دورا حاسما في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة فالقادة الفعليون ليسوا فقط يحددون الرؤية والأهداف الإستراتيجية بل يؤثرون أيضا على كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها في المؤسسة حيث أن القادة الإداريون يسهمون في تشجيع ثقافة اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال وضع المعايير والممارسات المناسبة، يمكن للقادة أن يعززوا مستوى التفكير القراري بين الموظفين ويشجعوا على مشاركة الفعلية في هذه العملية بوجود بيئة تشجع على اتخاذ القرارات، ويمكن للمرؤوسين أن يكونوا أكثر إبداعا ومبادرة مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المؤسسة وعلاوة على ذلك يتحمل القادة المسؤولية في توجيه عملية اتخاذ القرارات نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة واتخاذ القرارات الصعبة عند الضرورة. بحيث لا يمكن معرفة مدى تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة إلا من خلال الدخول إلى الإدارة ومعرفة مختلف جوانبها حيث قمنا بدراسة ميدانية على عينة من موظفين إقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب بقالمة والتي تشمل الإداريين من إناث وذكور ومنهم إطارات ومرؤوسين.

وقد اعتمدنا على الخطة التالية والتي قسمت إلى جزئين قسم نظري وقسم ميداني:

### 1- القسم النظري ويتضمن ثلاثة فصول منها:

➤ **يتناول الفصل الأول:** موضوع الدراسة، وقد تضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، نظريات الدراسة.

➤ **الفصل الثاني:** وقد خصص هذا الفصل إلى القيادة الإدارية وتطرق إلى:

- تطرقنا فيه إلى القائد الإداري تعريفه وأدوار القائد ووظائفه.
- أهمية وخصائص القيادة الإدارية.
- تصنيفات القيادة الإدارية.
- العوامل المؤثرة على أسلوب اختيار القيادة.
- الفرق بين القيادة والإدارة.
- أنماط وأساليب القيادة الإدارية.
- معوقات القيادة الإدارية.

➤ **الفصل الثالث:** وقد تناول هذا الفصل عملية اتخاذ القرار تطرق إلى:

- التطور التاريخي لعملية اتخاذ القرار.
- أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرار.
- أنواع القرارات.
- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.
- خطوات اتخاذ القرارات.
- أساليب اتخاذ القرارات.
- معوقات عملية اتخاذ القرار.

**2- قسم الميداني ويتضمن فصل واحد:**

**الفصل الرابع: وقد خصص للإطار المنهجي والدراسة الميدانية:**

- ✓ مجالات الدراسة وتضمنت المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة.
- ✓ الإطار المنهجي للدراسة وتضمنت منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة.
- ✓ عرض البيانات وتحليلها وتضمن عرض وتحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث، حيث شملت الإستمارة المحاور الأساسية في موضوع الدراسة والمتمثلة في الجزء الأول الذي تناول القيادة الإدارية ومحور الثاني عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- ✓ مناقشة النتائج العامة للدراسة على ضوء فرضيات الدراسة وذلك لتتحقق من صدقها.
- ✓ وفي الختام وضع خاتمة للدراسة، مع إرفاق بقائمة المراجع والملاحق.



# الفصل الأول:

## البعء النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: اشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: اسباب اختيار الموضوع

رابعاً: اهداف واهمية الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: نظريات الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر الإطار النظري الركيزة الأساسية وأول خطوة في إنجاز أي بحث علمي، بحيث يقوم الباحث بوضع أول خطوة لبداية عمله من خلال تحديده لمشكلة بحثه، وتعتبر هذه الأخيرة أهم نقطة، حيث أنها تتطلب جهداً ووقتاً في صعوبة تحديدها وضبطها، لهذا فنجاح الباحث مرهون على مدى دقة مشكلة البحث.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث من خلال تحديد أهم الأسباب والمبررات الكامنة وراء اختيارنا للموضوع وإبراز أهمية وأهداف الدراسة، وتحديد وطرح الإشكالية وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع قصد إزالة الغموض عنه من جهة وإعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى، ونقوم بعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع ولو من بعيد.

## الإشكالية:

إن جوهر نجاح أي منظمة سواء كانت اقتصادية أو تعليمية أو حتى خدماتية يرجع إلى عمل الإدارة حيث يعتبر الدور الذي تقوم به من أهم عوامل نجاح المنظمات أو فشلها، وبالتالي سبب من أسباب تقدم المجتمع أو تخلفه كما يتوقف نجاح أي منظمة على وجود إدارة فعالة من خلال النمط القيادي المتبع في المنظمة، فإن غابت القيادة الناجحة غاب الأداء الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها وبما أن نجاح المنظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة الإداريين هو القيام على إنجاز العمل المطلوب بحيث لا يمكن إتباع نمط قيادي واحد في جميع الظروف والأوقات كما أن دور كل قائد يختلف باختلاف الأنماط القيادية التي يتبعها و ينتهجها في وضع القرار في المنظمة وهذا يعني أن القيادة هي الركيزة والأساس التي تتحدد بها عملية الكفاءة والنجاح داخل المنظمة.

ومن هذا المنطلق حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء والفلاسفة والكتاب الذين بدأوا بدراساتها ودراسة كل ما يرتبط بها حتى أصبحت الآن لب لعملية الإدارية والأساس الذي يتم بواسطته الحكم على نجاح المنظمة من عدمه وأصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما. وفي ضوء اهتمام العلماء في موضوع القيادة وتشعب تفرعاتها تفاوتت تعريف القيادة فبعض الباحثين يرونها بعض الصفات الشخصية وآخرون يرونها سلطة رسمية في حين يعتبرها آخرون سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين وبما أن عملية صنع القرار تعتبر من أهم الأدوار التي تقوم بها الإدارة لذلك فهي تركز اهتمامها في معظم المؤسسات من هذه الناحية على قيادتها الحالية والمستقبلية فهي تركز على تنمية قدراتهم في صنع القرارات بالبرامج التدريبية التي تعد لهم وتصمم الهيكل التنظيمي بحيث يتيح لهم فرصة صنع القرارات الراشدة ويقفل من العقبات التي يمكن أن تعترضهم ورغم هذا هناك العديد من المشاكل التنظيمية والتي لها تأثير هام في عملية صنع القرار منها :

✓ جودة القرار

✓ تقييم القرار

✓ بيئة العمل

✓ المشاركة في عملية اتخاذ القرار

ومن هنا يتضح أن عملية القيادة الإدارية هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين يمارسها القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف

الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فهي تجمع بين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق ذلك الهدف وتقود الأفراد للعمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم روح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة لذلك يقال "كن قائد وليس مدير" لأن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية ويكون مفروض على الجماعة بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم من حوله ويكون له الاحترام والطاعة عن رضى وقناعة. ورغم التطور التكنولوجي الذي عرفته الدراسات القيادية في الدول المصنعة إلى أن العالم العربي لا يزال يعتمد على قيادات لا تتلاءم مع مؤسساته وهو ما أثر على عدم تطورها رغم التغيرات والتعديلات التي أجريت على طرق التسيير والتنظيم داخل المؤسسات الجزائرية وارتباطها بأنماط قيادية متباينة نتيجة سياسات اقتصادية وتنظيمية متتابعة وعم استعمالها طرق عملية من أجل تطوير هذه الأنماط. كل هذا أدى إلى فشل هذه المؤسسات وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها فالقائد الإداري الناجح إذا هو ما كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة الاستراتيجية من خلال الاتصال للوصول لحل المشكلات والأزمات.

ومن هنا نطرح التساؤلات الآتية:

❖ ما مدى تأثير القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار؟

**الأسئلة الفرعية:**

❖ هل للقائد الإداري دور في إشراك العمال عند اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

❖ هل النمط القيادي الديمقراطي يؤثر في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

**ثانياً: فرضيات الدراسة:**

**فرضية العامة للدراسة:**

❖ تؤثر القيادة الإدارية بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار.

**الفرضيات الفرعية:**

❖ للقائد الإداري دور فعال في إشراك العمال عند اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

❖ للنمط القيادي الإداري الديمقراطي يؤثر على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ثالثًا: أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- ✓ ارتباط الموضوع مع طبيعة تخصصنا وهو علم الاجتماع تنظيم وعمل
- ✓ الرغبة في الاطلاع على القيادة في جانبها الميداني ومعرفة الآليات الإدارية خلال متابعة الأعمال داخل المنظمات.

أسباب موضوعية:

- ✓ محاولة توضيح طبيعة القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار في المنظمات ودورها في كفاءة المنظمة.
- ✓ قابلية الموضوع المختار للدراسة الميدانية وإمكانية التحقق من صحة الفرضيات.
- ✓ معرفة وظائف القائد الإداري وقدرته على حل المشكلات الإدارية داخل المنظمة.

أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرار.
- معرفة دور القائد في التحكم على مرؤوسيه.
- التعرف على القواعد التنظيمية التي تعترض القيادة الإدارية أثناء عملية صنع القرار.
- التعرف على القيادة وأهم النظريات والمقاربات المفسرة لها.
- التعرف على أنماط القيادة السائدة داخل المؤسسة وتأثيرها على سير العمل.

أهمية الدراسة:

- إعداد وتنمية القيادات الإدارية لتحقيق الفاعلية في القرارات والمنظمة ككل والوقوف على أهم المشاكل التنظيمية التي تعترض القيادة أثناء اتخاذ القرار.
- تسليط الضوء على أهمية القيادة فيكونها تجمع بين الأداء الفعلي وتلبية حاجات العاملين مع تحقيق اهداف المنظمة من أجل ضمان السير الفعال للمهام.

رابعاً: مفاهيم الدراسة:

➤ تعريف القيادة في اللغة:

من " القود " وهو نقيض " السوق " فالذي يقود الدابة يمشي أمامها بخلاف الذي يسوقها أي يمشي خلفها. (1)

يلقى موضوع القيادة الاهتمام الكبير من جانب الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة من حيث المحافظة عليها ونجاحها واستمرارها. ولقد تعددت تعاريف حول القيادة فيما يلي نذكر أهم التعاريف لها:

يمكن تعريف القيادة بصفة عامة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة، فهي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد. ومن وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة (2).

يمكن تعريف القيادة أيضاً انها: عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، ويحتوي هذا التعريف على مفهومين أساسيين هما:

الأول: ان القيادة علاقة بين فردين او أكثر، ويكون فيها التأثير والقوة، موزعين بشكل غير متكافئ، ومن هذا التعريف نفرق بين القائد المعين للجماعة، والقائد غير معين الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عضوا مؤثراً في الجماعة.

الثاني: إن القادة لا يوجدون بشكل منعزل، فإذا أراد الأفراد معرفة مدى ممارستهم للقيادة، عليهم ان ينظروا خلفهم هل يتبعهم أحد. فعندما يقبل الفرد كقائد، يقوم الأتباع بالتنازل طوعاً عن بعض حريتهم في صنع القرار. (3)

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات واختلافها وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشمل على هذه العناصر:

<sup>1</sup>- محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، قاموس المحيط، بيروت لبنان، مؤسسة الرسالة، 2013، ص 783.

<sup>2</sup>- سامح سعيد حجازي، القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد الثاني، أبريل 2021، ص 274.

<sup>3</sup>- سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الازمة، كتاب الأمة، دوحة قطر، ط1، 2015، ص 80.

- ان كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.  
- هدف القيادة ان يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.  
وبهذا يتضح أن القيادة هي: عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة. (1)

وتعرف أيضا القيادة بقن التأثير الذي يقوم به الشخص من أجل توحيد جهودهم وتنسيقها ويعرفها ستوجدر 1950 بأنها العملية التي من خلالها يتم التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد أهدافها وتنفيذها. (2)  
➤ تعريف الإدارة:

تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة، تم تطوير العديد من التعريفات من قبل الباحثين والكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة. وإن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم " الإدارة " لاقى كثيرا من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، وفيما يلي نعرض بعض التعاريف في محاولة لوضع تعريف شامل لها:

يعرف فردريك تايلور في كتابه الورشة الصادر في 1903 أن " فن الإدارة، هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها ".  
يعرف هنري فايول الإدارة في كتابه " الإدارة العامة والصناعية " بقوله " يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ".

" .To manage is to forecast and plan, to organize , to Command , to coordinate , and to control"  
ويقول ديموك " أن الإدارة هي معرفة أين أنت ذاهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والعوامل التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة باخرتك ومعاملة ملاحيك بكفاءة وبدون ضياع أثناء عملية التوصل إلى هناك ".

وأبسط تعريف للإدارة - وليس من الضروري أن يكون أفضل تعريف - هو ما قدمه البروفيسور كونتر وزميله اودانول " أن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص ".

(3) "Management is the function of getting the job done through and with people ."

<sup>1</sup>- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص5.

<sup>2</sup>- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية مصر، ص74.

<sup>3</sup>- كمال المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 1995، ص18.

كما يعرفها الدكتور علي شريف بأنها " مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد، وذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف ".<sup>(1)</sup>

بأنها " العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية Kreitner يعرفها. وباستخدام الموارد المحدودة بكفاءة في البيئة متغيرة ".<sup>(1)</sup>

الإدارة هي العدد الكبير من العلوم والفنون في سبيل تحقيق الأهداف الجلية والتنظيم المحكم والاستفادة القصوى من عوامل الإنتاج التي يجب أن تعمل في كفاية تامة وانسجام وتناسق، وهي المساعدة على تأمين الاستقرار بين العمال ورؤساء العمل في جو يسوده الاحترام، وتجع بين المال والعمل والمستهلك.<sup>(2)</sup>

الإدارة هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العلمي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا.<sup>(3)</sup>

#### ➤ القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية بحق من أهم الموضوعات التي درسها الباحثون والدارسون دراسة مستفيضة خلال السنوات العشرين الماضية، وبالرغم من تعدد البحوث والأطروحات التي أثرت أدب الإدارة والسلوك التنظيمي إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي حول الموضوع ذاته وتداخل جوانبه وتعدد علاقاته ونجد من أبرز تعاريف العلماء لها:

يرى همفل 1954 بأن القيادة الإدارية " هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة ".<sup>(4)</sup>

أما ريتشارد وزملائه فانهم يعتقدون بأن القيادة الإدارية " هي عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية، وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة ".<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup>- وفيق نخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، دار المنجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2015، ص9.

<sup>2</sup>- محمد الشاش، الإدارة والتنظيم الجزء الأول المبادئ والأصول، مطبعة جامعة دمشق، سوريا، 1962، ص54.

<sup>3</sup>- عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، دوار الباسل للنشر، حلب سوريا، ط1، 2009، ص19.

<sup>4</sup>- ناصر محمد العدلي، إدارة السلوك التنظيمي، رياض السعودية، ط1، ص226.



القيادة الإدارية مهارة كباقي المهارات التي يتعلمها الإنسان ويطورها في مختلف العلوم، ولكن علماء كثيرون يخالفون هذا الرأي ويعتقدون بأن القدرة على القيادة لا تأتي بالتعليم والتدريب وإنما سلوك للفرد محدد بصفات موروثه مع الولادة.

ومن هنا نرى أن هناك فئتين من القادة تضم القادة الذين ولدوا بمواهب قيادية وهم (القادة الطبيعيين) والثانية التي اكتسبت هذه القدرة بوسائل التدريب والتعليم والممارسة وهم القادة الإداريين.<sup>(1)</sup>

#### • التعريف الاجرائي للقيادة الإدارية:

هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد للتأثير على مرؤوسيه واستمالتهم لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني قصد تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

#### • مفهوم القرار:

1- القرار في اللغة: القرارة: المستقر والثابت المطمئن من الأرض، ما قر فيه أي حصل فيه السكن أو السكن. (2)

وقد ورد في القواميس العربية أن القرار هو ما قد يبنى عليه الرأي من الحكم في مسألة ما أما من الناحية الاصطلاحية فهناك عدة تعاريف نبرز أهمها:

القرار هو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في اختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.<sup>(3)</sup>

#### • تعريف عملية اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار، عملية فكرية، نفسية، سلوكية، معقدة تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل، ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب.

<sup>1</sup> - يوسف قزاقرة وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2013، ص13.

<sup>2</sup> - لويس معلوف، المنجد في اللغة العربية، المطبعة الكاثوليكية، بيروت لبنان، ط19، 1957، ص 616.

<sup>3</sup> - نعيم بوعموشة، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح النظم المعلومات في المؤسسة الجزائرية، مجلة الآفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017، ص132.

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

يعرف يونغ اتخاذ القرار بأنه عملية إدراك تشمل الظواهر الفردية والاجتماعية ويستند إلى حقائق وقيم، تؤدي إلى اختيار بديل واحد، من بين البدائل الكثيرة تؤدي إلى الوصول إلى حل.

يعرفها سيمون بأنها عملية بحث عن حل وسط، ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي تم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة.

يرى العلي أن عملية إعداد واتخاذ القرارات هي الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات أثناء العمل، عن طريق توفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأنسب من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب، حسب المواقف والظروف. (1)

اتخاذ القرار ما هو أكثر من اختيار ما تفعله إذ انه ينطوي على الالتزام المنطقي والعاطفي مهما كان هذا الالتزام بسيطاً. وأول عمليات اتخاذ القرار تكون توضيح المشكلة المراد حلها، وهناك أنواع عديدة لكل من هذه المشاكل والقرارات: الفنية، وإدارية، وشخصية، والمالية. وبالطبع فإن القرار الواحد غالباً ما ينطوي على المشاكل في أي جانب من هذه الجوانب. (2)

#### • التعريف الإجرائي لعملية اتخاذ القرار:

هي العملية التي يقوم فيها الشخص بتحليل الوضع والخيارات المتاحة، من ثم إختيار الأفضل بناء على الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو المشكلة المراد حلها.

<sup>1</sup> - أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأردن، ط3، 2015، ص15 ص16.

<sup>2</sup> - ألن برك، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار بين الأفكار الدولية، تر سامي تيسير سليمان، بيت الأفكار الدولية، ط1، 1998، ص20.

خامسا: الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية:

- ✓ دراسة القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة بلدية جامعة ولاية الوادي من إعداد الطالبة منية خاوة والتي تهدف إلى:
  - لفت انتباه المسؤولين بنتبع وانتهاج نمط قيادي يجعلهم قادرين على الفوز بلقب القائد الفعال.
  - وضع موضوع القيادة الإدارية واتخاذ القرارات في مسارها الاصيلي الذي هو تشبع القائد الإداري بالحنكة والموهبة التي تجعله قادر على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة.
  - جعل أي مؤسسة تنمو وتتطور بإتباع الخطوات ولمناهج العلمية من طرف قادتها وجعلهم فخر للبلاد والدولة.
  - وتمثلت عينتها في 250 عامل وتم الاختيار بالطريقة العرضية واستخدمت أداة الاستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها:
    - النمط القيادي المتبع من طرف القائد لمؤسسة بلدية جامعة هو النمط الديمقراطي.
    - لم تتحقق الفرضية القائلة ان للنمط التسلطي دور في عملية اتخاذ القرار.
    - إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يجعل من المنظمة تخرج من ظلمة الركود والانفتاح على نوافذ التقدم والتكنولوجيا.
    - أنجح أسلوب يجعل القائد يتبعونه هو الاسلوب الديبلوماسي الذي يؤكد عليه الكثير من الباحثين والذي يجمع بين جميع الأنماط القيادية السابقة النمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري والنمط النسبي.<sup>(1)</sup>
- ✓ دراسة بونخلة فريد سنة 2006 - 2007 بعنوان تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع - فرمال - بمدينة عنابة والتي هدفت إلى:
  - التعرف على واقع القيادة ومدى تأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

<sup>1</sup> - مينة خاوة، القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لشهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018-2019.

- تفيل الدور القيادي في مؤسساتنا وتكوين نماذج قيادية قادرة على التنافس مع العالم الغربي والتفوق عليه سواء في عملية التسيير أو الابتكار والتجديد.
- وتمثلت عينتها في عمال مصنع صيدال فرع فرمال واستخدمت أداة الاستمارة لجمع البيانات وكان من أبرز نتائجها:
- من خلال البيانات المستسقاة من الميدان اتضح أنه يوجد بعدان أساسيان للقيادة الإدارية وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها جامعة في دراسة القيادة وهما:
  - النمط القيادي الأوتوقراطي المهتم بالعمل.
  - النمط القيادي الديموقراطي المهتم بالعمال.
- وفي ظل سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيدي في اتخاذ القرارات وهذا يرجع إلى سلطة اتخاذ القرارات المركزية كما أن القائد لا يشترك مع مرؤوسيه في عملية صنع القرارات.
- النمط السائد في مؤسسة مجال دراسة يكون حسب موقف وهذا ما استنتج من خلال المعطيات الميدانية والمقابلات التي أجروها مع المبحوثين. (1)

#### الدراسات العربية:

- ✓ دراسة علي عباس سنة 2012 بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية) جامعة الشرق الأوسط الأردن والتي هدفت إلى:
  - الكشف عن أكثر أنماط القيادة الإدارية قدرة على صنع القرار ثم تنفيذه في منظمات الأعمال.
  - معرفة الفروقات بين الأدوار التي يؤديها المدراء على اختلاف أنماطهم القيادية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.
  - التعرف على مدى المقاومة التي يبديها الأفراد العاملون للقرار كتعبير عن عدم رضاهم عنه.
  - التوصل إلى مجموعة من الأفكار التي تساهم في معالجة هذه المشكلة في منظمات الأعمال.

<sup>1</sup>- بونخلة فريد، تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.

وتمثلت عينتها في جميع العاملين الذين مضى على خدمتهم في الشركة أقدمية 5 سنوات فأكثر حيث بلغ عددهم 852 موظفا واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والتطبيقي وكان من أبرز نتائجها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديموقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية اتخاذ القرار وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان له تأثير سلبي. (1)

✓ دراسة لبنى يونس علي شعبان سنة 2017 بعنوان عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان والتي هدفت إلى التعرف على أثر المعلومات الإلكترونية على اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر الإداريين ومعرفة أهم المشكلات التي تحد من كفاءة الإداريين في الاستخدام الأمثل للمعلومات والآثار السلبية المترتبة على ذلك.

تمثلت عينتها في جميع الإداريين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان في تسع مدرسات للعام 2016/2015 اذ بلغ عددهم 2549 إداريا وإدارية واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي وكان من أبرز نتائجها:

- ضرورة تدريب مديري المدارس وخاصة الفئات العمرية الأقل لتمكينهم من التعامل مع عبء المعلومات الإلكترونية واتخاذ القرارات الإدارية.

- التركيز على تنمية قدرات الإداريين في مجال معالجة وإدارة البيانات وتحليلها واستخدام الوسائل الإلكترونية والحاسوب.

- التركيز على تقسيم الاعمال والمهام الإدارية بشكل مناسب لتجنيب الإداريين العبء المعلوماتي الزائد.

- عبء المعلومات الإلكترونية التي يواجهها الإداريون في المدارس الخاصة. (2)

#### الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة ديفيد. م David M. Aslin سنة 2018 بعنوان فرق القيادة الإدارية وتأثيرها على الحرم الجامعي، الثقافة تقاس بالتعاون واتخاذ القرار، الصراع والتواصل والمحسوبية والثقة.

<sup>1</sup>- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرار التغيير، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2012.

<sup>2</sup>- لبنى يونس علي شعبان، عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2017.

وهدفت هذه الدراسة إلى: فهم كيفية التبادل السياسي الدقيق بين أعضاء تأثير القيادة الإدارية على قدرة الفريق على حل النزاع واقتراح أفكار جديدة تساهم في عملية صنع القرار وتشارك حساسية وسرية المعلومات مع المعلمين والتأثير المصاحب على ثقافة مناخ المدرسة. ومعرفة كيفية التلاعب بالتفاعلات بين أعضاء فريق القيادة لمقابلة احتياجات الطلاب في هذه الدراسة، السياسة الدقيقة كما تم تعريفها على أنها السلطة الرسمية وغير الرسمية، يعاني داخل فريق القيادة الإدارية وهم يتخذون قرارات تؤثر على المدرسة.

تتأثر الطريقة التي تختار بها فرق القيادة الإدارية بالمعلومات التي يتم مشاركتها مع المعلمين التصورات والمشاعر الفردية. طريقة مشاركة هذه المعلومات وتلقيها وتفسيرها من قبل المعلمين أمر حاسم لإنشاء والحفاظ على ثقافة ومناخ صحيين.

الثقافة الإيجابية تعتمد على قدرة فريق القيادة الإدارية على ذلك توصيل مجموعة مشتركة من الأخلاق والمعتقدات والقيم والتوقعات أثناء اتخاذ القرارات في مصلحة الطلاب. عندما يعتقد المعلمون أن الآراء ذات قيمة ويمكن التعبير عن آرائهم في بيئة آمنة وغير قضائية، يتم تحسين مناخ المدرسة. وتمثلت عينتها في العمال الإداريين لثلاث مدارس اعدادية في المنطقة الحضرية جنوب وسط تكساس واستخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات وكان من أبرز نتائجها:

- تم الافتراض بأن وظيفة قيادة الحرم المدرسي يحددها المدير. يحدد المدير الهيكل التنظيمي للمدرسة بناء على الفرد بأسلوب القيادة، ويضع القواعد الأساسية للتفاعلات والتبادلات ضمن فريق القيادة الإدارية.
- يحدد الهيكل التنظيمي من لديه السلطة، وكيف يتم اتخاذ القرارات وكيف يتم تنفيذها في الحرم المدرسي.
- المدير هو القائد الرسمي للمدرسة والمسؤول عن الأداء الأكاديمي للطلاب وتوظيف المعلمين وتقييمهم.
- وصفت المبادئ الإدارية بانها وظيفية، وتتخذ القرار.

- فريق القيادة مجموعة تعاونية وليس هيكل تنظيمي رسمي فقط. المسؤولية هي تنفيذ القرارات التي يتخذها المدير وأعمال فريق القيادة الإدارية أمر حتمي للمدرسة للخروج بقرارات تعاونية واتخاذ القرارات والنظر فيها. (1)

✓ سنة 2015 بعنوان تأثير اتخاذ القرار في القيادة التنظيمية \* Nichodemus Obioma ejimabo دراسة ونشاطات الإدارة.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح اتخاذ القرار بين القادة التنظيميين والمديرين في ممارسات المنظمات. التركيز على تحديد العوامل المؤثرة في النجاح في اتخاذ القرار، فحصت هذه الدراسة أيضا تأثير اتخاذ القرار في القيادة التنظيمية والأنشطة الإدارية التي تؤثر على الابداع والنمو والفعالية والنجاح وإنجازات الهدف في المنظمات الحالية، وفهم كيفية توصل القادة إلى خياراتهم في عملية صنع القرار القيادي.

وتمثلت عينتها في أربع مائة مدير تنفيذي واداريين وعمال سابقين وحاليين واستخدمت أدوات مقابلة واستطلاعات المنظمة وفق منهج الاثنوغرافي النوعي النقدي. ومن أبرز نتائج الدراسة:

- هناك حاجة ماسة من أجل التغيير والتحسين في صنع القرار بين المديرين التنفيذيين التنظيميين مع استيعاب التكنولوجيا، التنوع والعولمة والسياسة وفعالية القيادة.
- صنع القرار هو الأكثر ديناميكية وتحديا واستمرارية في مفهوم كل منظمة.
- القادة والمديرين من جميع المستويات يجب ان يأخذوا بعين الاعتبار المصلحة العامة للأشخاص الذين هم في خدمة قراراتهم مع تشجيع الفعالية.
- فهم العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار في أعمالهم أمر مهم ومفتاح رئيسي لفهم القرارات التي يتم اتخاذها من أجل تقدم المنظمة. (2)

<sup>1</sup>-DAVID M. ASLIN, administrative leadership teams and impacts on campus culture as measured by collaboration, decision making, conflict, communication, favoritism, and confidence, TEXAS A&M University, December 2018

<sup>2</sup>-Nichodemus Obioma ejimabo\*, The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities , Wayland Baptist University Fairbanks, Alaska, USA, 2015

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها فينا يخص الجانب النظري واختيار العناصر المهمة التي يجب تناولها وكذلك ضبط الفرضيات.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات من حيث النهج المستخدم وأدوات التي جمعت بها البيانات وكذلك الأساليب المتبعة.

إلى جانب أن هذه الدراسات السابقة أسهمت بشكل كبير في تكوين تصور على موضوعنا الذي نريد دراسته حيث كان هذا الموضوع أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وتناولنا في الدراسات السابقة عنصري القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار والتي قسمناها كما يلي دراسات تناولت متغير القيادة الإدارية (ديفيد. م).

Nichodemus Obioma ejimabo ودراسات تناولت عملية اتخاذ القرار (لبنى يونس علي شعبان) ودراسات تناولت المتغيرين معا أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة (علي عباس، فريد بونخلة).

### أوجه التشابه:

هناك دراسات تناولت موضوع القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار وهذه الدراسات أوضحت أن هناك تأثير بين القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة منها دراسة منية خاوة بعنوان القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار ودراسة بونخلة فريد بعنوان تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرار.

### أوجه الاختلاف:

إن الاختلاف القائم بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يكمن فيما يلي:

- تختلف الدراسة كل من لبنى يونس علي شعبان مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل كما أن هناك دراسات اختلفت في المتغير التابع وتشابه في المتغير المستقل منها دراسة فريد بونخلة ودراسة علي عباس.



سابعاً: نظريات الدراسة:

نظرية السمات:

سادت أفكار هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر و تحتوي في مفهومها على أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات الشخصية حيث ترى بأن القائد أو المدير أو المسؤول يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات فلا يمكنه أن يقوم بدوره<sup>(1)</sup> ، والقادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح ، إن كان الباحثين الذين قاموا بدراسات لتحديد هذه الصفات الشخصية للقادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة للبحث لأخر و إن بعض الصفات توصلوا إليها لا يمكن ان تكتسب صفة العمومية، هذا بإضافة إلى مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أولويتها وأهميتها من وقت إلى آخر.<sup>(2)</sup>

وإن كانت نظرية السمات قد واجهت العديد من الانتقادات في مجال التطبيق في واقع العمل الإداري بغض النظر عن نوع المؤسسة مثل:

1- عدم اتفاق الكتاب والباحثين في مجال القيادة الإدارية على عدد محدد من السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد.

2- من الصعب أن تتوافر كل هذه الصفات في شخص واحد إلا إذا كان إنسان غير عادي.

3- صعوبة قياس السمات وصفات الشخصية لتعددتها وعدم ثباتها وعدم الاتفاق على أسلوب محدد لقياس هذه السمات.

ونجد بعض العلماء أرجع هذه السمات إلى عوامل وراثية يرثها الفرد لا يكتسبها أي أن القادة يولدون لا يصنعون وهذا الاتجاه يرتبط بما تم في الماضي من محاولات لاكتشاف صفات وقدرات القائد بواسطة دراسة شخصيات القادة الذين ظهر في المواقف التاريخية القديمة، وكانت نتيجة هذا الاتجاه قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد كقدرة على قراءة الأفكار وعلى استقراء المستقبل وله قدرات تفوق قدرات

1 - قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار ومكتبة الكندي، الأردن، ط1، 2016، ص305.  
2- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018، ص42.

الشخص العادي وأخذها العلماء من نظرية الرجل العظيم التي كانت لها الأثر على بعض العلماء والباحثين في صياغة نظرية السمات. (1)

• نظرية الموقفية:

تؤكد النظرية الموقفية على دور الموقف في تحقيق فاعلية القيادة، ويرى مؤيدو تلك النظرية أنه لا يوجد قائد يصلح لكل المواقف، فالمواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة من قادة.

وبالتالي فإن فعالية القيادة تتوقف على مدى ملائمة النمط القيادي للقائد مع متطلبات الموقف الذي هو بصدد قيادة الآخرين فيه ولذا نرى أن القائد الذي يتسم بالخبرة يمكنه تغيير سلوكه القيادي حسب ظروف الموقف وكذلك من فرد لآخر ومن مجموعة لأخرى. ولذا فإن متطلبات فعالية القيادة تختلف من مجال لآخر وتختلف باختلاف حجم المنظمة.<sup>2</sup>

كما أن ثقافة المؤسسة قد تفرض على القائد نمط قيادي معين لينتظم مع تلك الثقافة ويمكن للقائد تعديل ثقافة المنظمة ليطبق أنماط قيادية مختلفة ولكن ذلك يحتاج إلى مزيد من الوقت وتهيات التابعين لتقبل النمط القيادي الجديد.

وكذلك تختلف متطلبات القيادة الفعالة باختلاف المستوى الإداري وكل هذا لا يعني أن هذه النظرية تهمل شخصية القائد وتفرض بأن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يوجهها القائد عند اتصاله بجماعات خاصة قد تختلف عن تلك التي لقيادة الجماعة وهذا الاتجاه أدى إلى ظهور الكثير من الباحثين في كل من ألمانيا و إنجلترا و أمريكا في الثلاثينيات و الأربعينيات من هذا القرن قاموا بدراسات واسعة تسند إلى الاختبارات الموقفية للقيادة وتوصلوا فيها إلى أن اختلاف المجتمعات و التنظيمات و المستويات الإدارية تجعل السمات و المهارات المطلوبة توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله. (3)

<sup>1</sup> - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار الوائل للنشر عمان الأردن، ط1، 2004، ص15-16.

<sup>2</sup> - يوسف قطامي، منى أبو نعيم، تحقيق الذات والقيادة المستقبلية، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان الأردن، 2016، ص36.

<sup>3</sup> - جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2013، ص 164.

• النظرية التفاعلية:

نتيجة للسلبات السابقة في كلا النظريتين السابقتين ظهر أن القيادة هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف، يسند إلى فكرة الاقتراح التفاعل بين المتغيرات التي نادوا بها، حيث تمنح هذه النظرية اهتماما كبيرا في عملية التفسير لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، ثم إدراك القائد للآخرين ذلك باعتبار أن أداء القيادة من وجهة نظر النظرية التفاعلية يتوقف على شخصية المدير أو القائد، ثم على المواقف وكذلك على الوظائف الخاصة وأخيرا على التفاعل بين هذه العناصر جميعا.

ويرى العلماء أنه عن طريق استخدام أنماط الاتصال والتفاعل الرمزي يمكن تنظيم السلوك الفردي والجماعي في فهم وإدراك وتعقل البيئة أو العالم الفيزيقي والاجتماعي الذي يعيشون فيه استنادا إلى أن اللغة تمثل وسيلة الاتصال الرمزي بين البشر، حيث تسهم في نقل وفهم أنماط التفاعل بين مجموعة الأفراد الذين يشاركون نفس اللغة على مساعدة الأفراد في اتخاذ القرار المناسب داخل إطار المواقف القيادية، بالتالي يمكن الباحثين الذين يتبنون المدخل التفاعل الرمزي في مجال علم الاجتماع.

وبالتالي يمكن القول بأن الجماعة الإدارية المتمثلة في المؤسسة هي التي تمنح شخصية المدير أو القائد وحدتها الاجتماعية العضوية والسيكولوجية داخل إطار عمليات الاتصال والتفاعل.<sup>(1)</sup>

• نظرية المسار والهدف:

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم، ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف وإزالة العقبات التي تتعرض طرقهم، وتدريبهم ومكافأتهم على إنجازهم. وتحدد هذه النظرية أربع أنواع من السلوك القيادي يمكن استخدامها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة هي:

✓ السلوك التوجيهي: حيث يقوم القائد بتعريف المرؤوسين إلى ما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات.

✓ السلوك المؤازرة: حيث يظهر القائد صداقته لمرؤوسيه واهتمامه بهم وعطفه عليهم.

✓ السلوك المشارك: وهو مشاركة القائد مرؤوسيه باتخاذ القرارات ووضع الحلول للمشكلات.

<sup>1</sup> - جميل حمداوي، نظريات علم الاجتماع، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2018، ص102

✓ السلوك الإنجازي: وهنا يقوم القائد بتحديد أهداف مثيرة ويظهر ثقة عالية بمروؤسيه في تحقيق الأهداف.

هذه النظرية تقوم على أن القائد يوضح للعاملين معه الطريق التي يمكن أن توصلهم إلى أهداف والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم. (1)

#### • نظريات اتخاذ القرار:

تتباين الاتجاهات النظرية في اتخاذ القرار وفق الإطار الفكري لمتخذ القرار في تحديده للمشكلة والبدائل المختلفة ومعالجتها، ويرجع الاهتمام بهذه النظريات إلى عام 1954-1955 عند انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية، ومن أهم نظريات اتخاذ القرار:

- **النظرية التقليدية (الكلاسيكية):** اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تتبع من نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات العقلانية والترشيد، والتي تقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذ القرارات تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكلة، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي.

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقويم والاحتساب والاختيار.

- **النظرية السلوكية:** انطوى الفكر التقليدي على العديد من المواقف الافتراضية التي تعتمد المنطقية أو العقلانية (الرشد) في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية. ونظرا لكون الانسان يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة في استقراء وتحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات القائمة فإن ذلك ينتج من منطقية التصرف الإنساني إزاء المشكلات ولذا فقد تبلورت المنطلقات السلوكية في النظر لمسألة اتخاذ القرار، وقد سمي هذا الاتجاه بالمنظور الفكري باتجاه الرجل الإداري، وقد اعتمد

<sup>1</sup> - خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2013، ص73.

هذا المنطلق الفكري بشكل كبير على حقيقة القابلية للفرد في الوصول للقرار الأفضل الذي يؤدي إلى تعظيم المردود واتجاهه، عوضاً عن ذلك نحو القرار المرضي. (1)

- **النظرية الحديثة:** من رواد هذا الفكر هيربرت سايمون حيث يرى أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرار التي تجرى في التنظيم وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف نتخذ القرارات ومعرفة المؤشرات التي تحددتها، وقد قسم سايمون صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع:

✓ القرار الرشيد موضوعياً: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

✓ القرار الرشيد شكلياً: ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى قيمة معينة في إطار المعرفة والمعلومات.

✓ القرار الرشيد بطريقة واعية: ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطوير الوسائل لتلائم الغايات الموجودة.

✓ القرار الرشيد قصداً:

✓ القرار الرشيد تنظيمياً.

✓ القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار.<sup>2</sup>

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها فينا يخص الجانب النظري واختيار العناصر المهمة التي يجب تناولها وكذلك ضبط الفرضيات.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات من حيث النهج المستخدم وأدوات التي جمعت بها البيانات وكذلك الأساليب المتبعة.

إلى جانب أن هذه الدراسات السابقة أسهمت بشكل كبير في تكوين تصور على موضوعنا الذي نريد دراسته حيث كان هذا الموضوع أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وتناولنا

<sup>1</sup>- عبير حسين آل قماش، نظريات القيادة واتخاذ القرار، مجلة كلية التربية جامعة شوبط، المجلد 26، العدد الثاني، ديسمبر 2020، ص 423.

<sup>2</sup>- عبير حسين آل قماش، مرجع نفسه، ص 423.

في الدراسات السابقة عنصري القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار والتي قسمناها كما يلي دراسات تناولت متغير القيادة الإدارية (ديفيد. م).

Nichodemus Obioma ejimabo ودراسات تناولت عملية اتخاذ القرار (لبنى يونس علي شعبان) ودراسات تناولت المتغيرين معا أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة (علي عباس، فريد بونخلة).

أوجه التشابه:

هناك دراسات تناولت موضوع القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار وهذه الدراسات أوضحت أن هناك تأثير بين القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة منها دراسة منية خاوة بعنوان القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار ودراسة بونخلة فريد بعنوان تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرار .

أوجه الاختلاف:

إن الاختلاف القائم بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يكمن فيما يلي:

- تختلف الدراسة كل من لبنى يونس علي شعبان مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل كما أن هناك دراسات اختلفت في المتغير التابع وتشابه في المتغير المستقل منها دراسة فريد بونخلة ودراسة علي عباس.

# الفصل الثاني: القيادة الإدارية

تمهيد:

أولاً: القائد الإداري

1. مفهوم القائد

2. مفهوم القائد الإداري

3. أدوار القائد ووظائفه

ثانياً: أهمية وخصائص القيادة الإدارية

ثالثاً: تصنيفات القيادة الإدارية

رابعاً: العوامل المؤثرة على أسلوب اختيار القادة

خامساً: الفرق بين القيادة والإدارة

سادساً: أنماط وأساليب القيادة الإدارية

سابعاً: معوقات القيادة الإدارية

خلاصة الفصل

## تمهيد

أصبح لموضوع القيادة أهمية كبيرة ،خاصة في الوقت الحاضر وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات وتظهر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة، أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة يرتبط ارتباطا وثيقا بأسلوب القيادة المتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم و فهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف .لذلك مع بروز أهمية هذه الوظيفة وللأثر الفاعل الذي يمكن أن تتركه في مختلف المجالات أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قائد إداري يتجلى بصفتين رئيسيتين هي القدرة على استيعاب الآخرين والتأثير فيهم والمعرفة الكاملة بأنماط وقوانين وأهداف العمل إضافة إلى معرفته بطرق الإدارة الحديثة .



## أولاً: القائد الإداري:

### 1. مفهوم القائد:

الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة ويكون قادراً على سياسة نفسه فإن قصر عن ذلك كان عن سياسات غيره أشد تقصيراً وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كملت عناصر قيادته<sup>(1)</sup>، فالله سبحانه وتعالى أتى على إبراهيم -عليه السلام- بقوله ﴿إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾<sup>(2)</sup>.

### 2. مفهوم القائد الإداري:

بالرغم من الأهمية البالغة للقيادة في الكثير من البلدان فإن أغلب المنظمات الناشئة تعاني من النقص الحاد في عدد القادة الناجحين القادرين على استلام المناصب الإدارية العليا...ولهذا فإن الحصول على القادة الإداريين وخاصة القادة العظام من الأمور الصعبة جداً وإن عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها التقليدي، وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطور التي يشهدها العالم اليوم فقد كشفت بعض الدراسات الحديثة في هذا المجال عن أن هناك مشكل ومعوقات تواجه القائد الإداري و لها تأثير على فاعلية أدائه لدوره القيادي.

وفي الحقيقة ليست هناك صفات ثابتة ومقاييس محددة لشخصية القائد الإداري الناجح ويكمن جوهر عمل القائد الإداري في توزيع جهوده بين اتجاهين:

- الاتجاه الأول: أداء العمل وتحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة

- الاتجاه الثاني: كسب رضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.<sup>(3)</sup>

### 3. أدوار القائد ووظائفه:

✓ أدوار القائد: يعرف البعض القيادة على أنها دور مفيد يقوم به فرد في وقت محدد وفي جماعة معينة.

لهذا قد قدم لناين وشيتس (27) دوراً للقائد وقد تم تجميع هذه الأدوار في ثلاثة مجموعات أساسية هي:

أولاً: أدوار خاصة بعمل الجماعة التعريف بها وحل المشاكل وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

<sup>1</sup>- محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الجزء الأول، السعودية 2000، ص 17.

<sup>2</sup>- سورة النحل الآية: 120.

<sup>3</sup>- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ط1، 2020، ص 83.

- |                        |                       |                 |
|------------------------|-----------------------|-----------------|
| 1-المبدى/ المساهم      | 2-الباحث عن المعلومات | 3-متطلع الرأي   |
| 4-القائم بمد المعلومات | 5-المدلي بالرأي       | 6-المتقن للعمل  |
| 7-المنسق               | 8-المنظم الموجه       | 9-المقيم الناقد |
| 10-المنشط              | 11-أخصائي الإجراءات   | 12-المسجل       |

ثانيا: الأدوار الخاصة ببناء الجماعة والحفاظ على تماسكها

- |                                    |                       |
|------------------------------------|-----------------------|
| 1-المشجع                           | 2-الموفق والمنسق      |
| 3-المستوى بين وجهات النظر المختلفة | 4-الحارس والمسهل      |
| 5-وضع النشاط                       | 6-عين الجماعة ومعلقها |

ثالثا: الأدوار الفردية

- |                             |                                |
|-----------------------------|--------------------------------|
| 1-المتعدي                   | 2-المعوق                       |
| 3-الباحث عن الاعتراف بالذات | 4-المواجه لذاته                |
| 5-اللعب                     | 6-المتسلط                      |
| 7-الباحث عن المعرفة         | 8-المدافع عن الاهتمامات الخاصة |

✓ وظائف القائد:

• أولا: الوظائف الأساسية للقائد

- |                      |                           |                           |             |
|----------------------|---------------------------|---------------------------|-------------|
| 1-إداري              | 2-مخط                     | 3-واضع سياسات             | 4-خبير      |
| 5-ممثل خارجي للجماعة | 6-مراقب للعلاقات الداخلية | 7-مسؤول عن الجزاء والعقاب | 8-حكم ووسيط |

• ثانيا: الوظائف الثانوية للقائد

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1-نموذج أو مثال أو قدرة     | 2-رمز للجماعة                |
| 3-معبر عن المسؤولية الفردية | 4-مفكر                       |
| 5-رمز للأبوة                | 6-ضحية فدائية <sup>(1)</sup> |

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، سنة 2006، ص153.

ثانيا: أهمية وخصائص القيادة الإدارية:

❖ أهمية القيادة:

تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تسهر على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية فيقول أحمد بن عبد المحسن العساف "لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها " وقديما قال القائد الفرنسي نابليون «جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرناب» وبالتالي تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم العلاقات والترجيح بين الأداء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أنهم يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة. (1)

❖ خصائص القيادة:

- الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد في مجال عمله وإملاك الخبرات والمعارف إختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لإملاك مواقف إيجابية إتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء إطلاقا من مجموع الخبرات الأساسية وغير إختصاصية.
- القدرة على تحفيز الأداء وذلك بإستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
- القدرة على التميز من خلال تحقيق متطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مطبوعة جامعية، جامعة قاصد مرياح بورقلة، ص 259.

<sup>2</sup> - طافر مريم، بومجبرك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لشهادة الماستر بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2018-2019، ص 36.

### ثالثاً: تصنيفات القيادة الإدارية:

يمكن تصنيف القيادة الإدارية إلى:

#### ❖ القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤوليته محددة من قبل المركز الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها داخل هذا التنظيم، تتميز القيادة الرسمية بأنها تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحديد السياسات التي تؤثر على المؤسسة التي يعملون فيها ويتم اختيار أعضائها بناء على مؤهلات والخبرة.

#### ❖ القيادة الغير رسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مراكزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة المباشرة إلا أن، مواهبه القيادية وقوة فرديته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً فهناك الكثير من النفايين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة القيادية الرسمة وغير رسمة متعاونان في الكثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة ونادراً ما تجتمع في فرد واحد. (1)

#### رابعاً: العوامل المؤثرة على اختيار أسلوب القيادة:

لقد حاول الباحثان تاننبوم Tannenboun وشميدت Schmidt الإجابة على عوامل تتعلق بالمدير ذات على السؤال التالي:

- وهو كيف يختار المدير أو القائد نمطا قياديا دون الأخر؟

ومن خلال محاولتهما تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي على المديرين أخذها في عين الاعتبار عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي آخر، ويمكن إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي: (2)

<sup>1</sup> - صابرين عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، ط1، 2014، ص21.

<sup>2</sup> - أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2013، ص22.

❖ عوامل تتعلق بالمدير ذاته:

مثل خلفيته الشخصية وخبراته مثلا فالمدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.

❖ عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

يمكن مثلا للمدير أن يمنح لمرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات، إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية، وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة، فإن الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد.

❖ عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة:

مثل المناخ التنظيمي السائد، وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين. (1)

خامسا: الفرق بين الإدارة والقيادة:

إن الحديث عن القيادة قديم جدا بينما لم يبدأ الحديث عن الإدارة إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة والفرق بينهما يبدأ من تركيز كل منهما على العمليات، فالإدارة تركز على أربعة عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، والرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاثة عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشنن الهمم. ومن الفروقات الأساسية ما بين الإدارة والقيادة هو أن الإدارة تركز على المنطق فيما أن القيادة تركز على العاطفة كذلك فإن القيادة تهتم بالكليات (اختيار العمل الصحيح) بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل).

- وعلى أية حال فإن الإدارة والقيادة تشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقا لمعايير وأسس معينة.

وفي حقيقة الأمر لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير، وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة)، و يمكن

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص22.

القول أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري تكون مهامه ما بين السلطة الرسمية و الغير رسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع ، إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بتقّتهم و تأييدهم له ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد، فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد كبير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي ميولات متباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله و انضباط مرؤوسيه، أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي يمنحها له القوانين واللوائح، كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين وتك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر وتعليمات.

أما إذا كان المدير قائداً فإن ولائهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم به ارتباطاً نفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل. تتضمن الوظائف الإدارية الرئيسية التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. (1)

#### سادساً: أنماط القيادة الإدارية:

القيادة تتضمن القيام بتشجيع وتحسيس العاملين للإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم، وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة يجب أن يكون القائد مدركاً لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف، فعندما نتحدث عن نمط القيادة، فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين. أمثلة على أنماط القيادة:

تأثرت العلاقات بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي علاقة تعاطف أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية يمكن استعراضها على النحو الآتي:

<sup>1</sup> - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية الناشرون والموزعون، عمان الأردن، ط1، 2013، ص78 ص79.

(1) القيادة الأوتوقراطية:

القيادة التسلطية، القيادة الموقفية، القيادة الدكتاتورية، القيادة الاستبدادية

(2) القيادة الحرة:

القيادة المتساهلة، القيادة الغير موجهة، القيادة الفوضوية، القيادة التفويضية

(3) القيادة الديموقراطية:

القيادة الأبوية، القيادة المشاركة، القيادة التعاونية

أولاً: القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، فالقائد هنا لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه أو حتى استشارتهم. (1)

من هذا نرى أن القيادة الأوتوقراطية تتميز بتركيز السلطة في يد القائد الواحد أو المجموعة الصغيرة وهذا النظام يتيح سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها بدون تأخير أو تعقيدات.

ثانياً: القيادة الاستبدادية:

في هذا النوع يكون القائد فخوراً بنفسه بحيث لا يفسح المجال للنقاش والحوار، ليس هنالك فرصة لتعلم لا من العاملين ولا من المدير نفسه.

مع العلم أنه ربما يكون هذا الأسلوب مفيداً في الحالات التي يكثر فيها الجدل.

وتتطلب الحزم والحسم في الأمور، إلا أنها من الأنماط التي تحد من قدرات وإبداعات العاملين معه، وتقلل فرص وجود مواهب قيادية ناشئة، وأيضاً تزيد المسافات والعلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه.

يتميز النظام الاستبدادي بتركيز السلطة في يد القائد الاستبدادي أو المجموعة الحاكمة ويتم استخدام القوة للحفاظ على سيطرة وتثبيت النظام كما نلاحظ أن القيادة الاستبدادية تعد نموذجاً ضد القيم الديموقراطية وحقوق الإنسان.

<sup>1</sup>- صبرين عطية مرسال، مرجع سبق ذكره، ص 23.

### ثالثا: القيادة الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة و تفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرار و يتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جمعه لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، و بث الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمكنون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به.

والأسلوب الديمقراطي هو أكثر الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغيرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية. تعد القيادة الديمقراطية من أنجح أنماط وأساليب القيادة الإدارية وذلك من خلال إشراك المرؤوسين في عملية القيادة فهي تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة والإدارة.

حيث يتم في هذا النظام احترام حقوق الإنسان وحررياتهم ويتم تشجيع المشاركة السياسية والتعبير عن الرأي العام كما يتم فرض القانون بشكل عادل ومنصف على جميع الأفراد ويتم ضمان استقلالية القضاء لحماية الحقوق، وتعتبر القيادة الديمقراطية أكثر استدامة ومرونة حيث يتم تشجيع التفاعل الديناميكي بين القادة والموظفين وتطوير القرارات بناء على احتياجات وأراء الشعب.

### رابعا: القيادة التسامحية:

وهذا الأسلوب يعتقد القائد أنه يطبق الأسلوب الديمقراطي، وفي الواقع هو إنسان فوضوي ليس لحرية ضوابط أو حدود، وليس له استعداد لفرض إرادته على الآخرين بل ليس له استعداد على التوجيه الذي هو جزء لا يتجزأ من الإدارة، وبالرغم من أن المرؤوسين يحبون هذا النوع من المدراء لكنهم يصفونهم بالضعف والبرود ويندمون على العمل معهم. (1)

يتضمن هذا النوع من القيادة تعزيز التفاهم والمرونة وقبول الآراء والثقافات المختلفة وتتميز القيادة التسامحية بالقدرة على إدارة الصراعات بشكل بناء وبناء جسور التفاهم بين الأفراد والثقافات المختلفة.

<sup>1</sup> - صابرين عطية مرسال، مرجع سبق ذكره، ص 24 ص 26.



سابعا: معوقات القيادة الإدارية:

رغم الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الإدارية قد أحرزت تقدما في تحديد وتوضيح معناها، إلا أن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة، وأدت بالتالي إلى تأخير الوصول على نظرية متكاملة للقيادة وتطور منهج دراستها، وتتمثل هذه الصعوبات والمعوقات فيما يلي:

- الصعوبة النابعة بين الخلط بين معنى القيادة والتنظيم والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات التي تمت حول موضوع القيادة، وتفسير ذلك أن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شطرا أساسيا لوجود القيادة. كما أن معنى الجماعة اقتضى التمييز بين معنى الجماعة العادية والجماعة المنظمة الذي يعتبر التنظيم شكلا من أشكالها.
- عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاح " القائد " و " القيادة" فالبعض يرى ان القيادة خصيصة من خصائص الجماعة وهي لذلك مرادفة في معناها للمكانة والوظيفة او القيام بنوع من النشاط للجماعة، لكن بعض الآخر يرى ان القيادة خاصية من خصائص الفرد فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات شخصية، وأدى كل ذلك إلى أن التعريفات التي وضعت للقيادة كانت تركز على جانب معين من جوانبها مما افتقد هذه التعريفات الشمول وترتب عليه بالتالي عدم وجود تعريف شامل للقيادة.
- وجود اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري، احدهما: يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم التي تصور القائد الإداري على أنه رمز للسلطة، ويمثل الثاني النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم والتي تنظر للقيادة الإدارية على أنها من مظاهر العلاج الاجتماعية، وأدى اختلاف بين الاتجاهين إلى اختلاف حول معنى القيادة.
- رد فعل الذي تكون لدى علماء الاجتماع ضد المفاهيم والمبادئ الاستبدادية التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول موضوع التنظيم، والتي انعكست آثارها على مفهوم القيادة الإدارية وأساليبها. وأدى ذلك إلى اختلاف وجهات النظر لدى علماء الاجتماع حول معنى القيادة وخصائصها، وانعكس ذلك على معنى القيادة لدى علماء الإدارة الذين استعانوا بمجهودات وأبحاث علماء الاجتماع لإلقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها.

- التشابك القائم بين القيادة الإدارية كل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة، وتخطيطا وتنفيذا، وتوجيها ورقابة، سلطة ومسؤولية، أدى إلى التداخل بين بعض الجوانب العلمية الإدارية ومهمة المدير القائد ودوره فيها. وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية ومعناها. (1)

---

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1، 2010، ص112  
ص113.

### خلاصة

وعليه فإن أهمية القيادة لم تتوقف بل ازداد الاهتمام بها في ظل التطورات الراهنة والتسارع الهائل لظهور أشكال وأنماط جديدة تسيير المؤسسات مما ساهم في تطوير مبادئها إضافة إلى توجيه وترشيد سلوك القادة. وقد أدى هذا ظهور دراسات جديدة، فالمؤسسات الجزائرية اليوم بحاجة لقادة يكتسبون كفاءة عالية بما يكفي لتسيير المؤسسات والوقوف على مصالحها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

## الفصل الثالث:

# عملية اتخاذ القرار

### تمهيد

أولاً: التطور التاريخي لعملية اتخاذ القرار

ثانياً: أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرار

ثالثاً: أنواع القرارات

رابعاً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

خامساً: خطوات اتخاذ القرار

سادساً: أساليب اتخاذ القرار

سابعاً: معوقات عملية اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى القطاع العام أو الخاص أو التعاوني، وقد كان للقرار أهمية كبيرة في مختلف المجالات الإدارية لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية. وتعتمد كفاءة متخذ القرار في ممارسة الوظائف الإدارية في المنظمة على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المختلفة.

أولاً: التطور التاريخي لاتخاذ القرار:

تعتبر دراسة طريقة اتخاذ القرارات ظاهرة قديمة عرفتها الحضارات القديمة، فقبل 24 قرن كتب المؤرخ اليوناني ثوكوديس في دراسته عن حرب البلبونز حول مجموعة العوامل التي تؤثر على زعماء المدن اليونانية لاختيار قرار الحرب أو السلام أو التحالف أو بناء الإمبراطورية طبقاً للظروف التي تواجههم.

ولم يقتصر بحثه في الأسباب الاستراتيجية للاختيار أو لصورة البيئة في أذهانهم، بل تطرق للعوامل النفسية مثل الخوف والشرف والمصلحة التي تشكل دوافع لهم فيختارون قرار يعبر عن رغبتهم أو رغبة مجتمعاتهم. ويعتبر مثل هذا المجهود في إطار دراسة اتخاذ القرار وأسبابه من أول الأعمال التنظيرية في هذا الإطار.

وقد سيطر على الفكر اليوناني المنظور الأفلاطوني الذي يذهب إلى أن مركز القرار يضل بين الحكم، وما دونهم يقومون بوظيفة تنفيذ تلك القرارات، وعند استخدام أفلاطون لمصطلح القرار قد تضمن المعنى الحديث للمصطلح.

كذلك عبر مختلف المراحل التاريخية بالإضافة إلى ما سبق ذكره نجد أن الحكام كانوا يستعينون في اتخاذ قراراتهم خاصة المتعلقة منها في المواضيع السياسية الخارجية بمستشريين أصحاب الاختصاص والحكمة والعلم، علماً منهم أن عملية اتخاذ القرار تتطلب استراتيجية وتخطيط يسمح لهم بالتحكم في عواقب القرارات.

وقد برز هذا الاهتمام من خلال نظام الحكم الإسلامي الذي كان يستند فيه إصدار واتخاذ قرارات إلى أهل الحل والعقد باعتبارهم أعلم الناس وأقدرهم على التعامل مع المستجدات (نظام الشورى يفتح المجال لوضع مجموعة معتبرة من البدائل التي تساعد متخذ القرار على التعامل بسهولة مع المشاكل التي تواجهه على مستوى السياسة الداخلية والخارجية).

عموماً تعبر المرحلة سابقة الذكر عن المناهج التقليدية في دراسة اتخاذ القرار، ومع تطور مسيرة العلوم الإنسانية وانتقالها إلى مرحلة المادية العلمية، كان لها الأثر المباشر على وضع الدراسات متجددة تحاول التكيف مع المستجدات خاصة في تداخل الظواهر الإنسانية (عوامل نفسية، اجتماعية، اقتصادية،

سياسية... الخ) مما استدعى الأمر على مستوى اتخاذ القرارات السياسية وضع إطار نظري متكامل لفهم وتفسير واتخاذ القرارات في ضل هذه المتغيرات. (1)

ثانيا: أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرار:

### 1) أهمية اتخاذ القرار:

- تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بأكملها فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم الإداري فالعملية الإدارية وصناعة واتخاذ القرار مترادفان فالمدیر لا يستطيع ممارسة أعماله دون اللجوء إلى اتخاذ سلسلة من القرارات.
- وتبرز أهمية صناعة القرار من خلال ارتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمؤسسات فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات بالإضافة إلى زيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات كلما ازداد حجم المنظمة وتشعبت مهماتها فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات.
- تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول ان القرار الخاطئ له تكلفة وتكتسب هذه العملة أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في القاعات والدروس والمؤتمرات العالمية وبرنامج التدريب في دول متعددة كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين علمية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والإحصاء....
- الكل ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها للوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها.
- ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات.
- المدير العام والمشرف على العمال ومديري الإدارات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيره تتطلب منهم اتخاذ القرارات. (2)
- عملية اتخاذ القرار بهذا الشمول تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المدبرون في التخطيط التنظيم، التوجيه، والرقابة حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول ان الإدارة ماهي إلا عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار الأمجد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص9.

<sup>2</sup>- إبراهيم علي رابعة، اتخاذ القرار، الألوكة للنشر والتوزيع، السعودية، 2015، ص3.

- يعتبر القرار الإداري من أهم الوسائل القانونية التي اعترف المشرع للإدارة العمومية بسلطة إصداره وهذا للقيام بوظائفها وخدمة المصلحة العامة. ذلك أنه من غير الممكن أن تباشر جهة الإدارة عملها دون إصدار القرارات الإدارية.
- الإدارة تحتوي على عنصر بشري ومهما كثر هذا الأخير أو قل، أو كان متواجداً، في مكان واحد أو أماكن مختلفة، ومهما كانت طبيعة ومركز جهة الإدارة كونها إدارة مركزية أو إدارة محلية أو مرفق عام فإنها تحتاج إلى عملية اتخاذ القرار لبلوغ الأهداف المنوطة بتحقيقها.
- اتخاذ القرار يمثل مظهر من مظاهر ممارسة أعمال داخل الإدارة.
- القرار الإداري يعتبر محور الرقابة على الإدارة فهو الذي يخضع الأفراد للرقابة ضماناً للحقوق والحريات العامة.<sup>(1)</sup>

## (2) خصائص عملية اتخاذ القرار:

تتمثل خصائص عملية اتخاذ القرارات في:

- القابلية للترشيد: تفترض عملية اتخاذ القرار بأنه ليس هناك إمكانية الوصول إلى الترشيح الكامل للقرار، وإنما الوصول إلى حد من الترشيح.
- التأثير بعوامل ذات صيغة إنسانية واجتماعية: تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل السيكولوجية النابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين المساهمين في اتخاذها أو المتأثرين بها، كما تتأثر بعوامل نابعة من بيئة القرار سواء عوامل داخلية أو خارجية.
- الامتداد في الماضي أو المستقبل: تعتبر عملية اتخاذ القرار امتداد واستمرار للقرارات التي تم اتخاذها واستمرارها في الحاضر والمستقبل، وبمعنى آخر أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها.
- الاعتماد على الجماعة المشتركة: إن التنوع في المشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة يتطلب مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل.
- العمومية والشمول: تقوم على أسس عامة بالنسبة لجميع المنظمات سواء كانت في المنظمات التجارية أو، الصناعية أو الخدماتية، كما أنها تتصف بالشمولية حيث يجب توفر القدرة على اتخاذ

<sup>1</sup>- عمر بوضياف، المرجع في تحرير النصوص القانونية والوثائق الإدارية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص112.



القرارات لدى جميع من يشتغلون في المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والاشتراكية.

- **الديناميكية والاستمرار:** وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار كما أن المشكلة محل القرار غالباً ما يكون طابعها التغير المستمر حسب متغيرات وظروف العمل، ويضاف إلى ذلك أن التغير المستمر للمشكلة محل القرار يفرض على متخذ القرار المتابعة لتحديد المشكلة الرئيسية و تميزها عن المشكلة الفرعية، وكذلك التمييز بين المشكلة و ظواهرها و أعراضها و أسبابها حتى يتوصل إلى التشخيص السليم للمشكلة التي يتوقف عليها بشكل أساسي للتوصل للبدائل الملائمة.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: أنواع القرارات:

تصنف القرارات بموجب عدد من المعايير إلى عدد من التصنيفات أهمها:

1- تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة:

تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة مثل قرارات الانتاج، التسويق، الأفراد، التمويل وقرارات متعلقة بالوظائف الإدارية ذاتها.

2- تصنيف القرارات وفق أهميتها:

وتصنف وفقاً لهذا المعيار إلى:

- ✓ قرارات استراتيجية: تتعلق بسياسات المؤسسة على المدى البعيد وهي قرارات غير متكررة إلا ان تأثيرها في المؤسسة يعتمد عادة لفترات طويلة ويتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا.
- ✓ قرارات تكتيكية: من اختصاص الإدارة الوسطى تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت موارد مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الاداء.
- ✓ القرارات التنفيذية: من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي تنفيذه ونشاط الجاري في المؤسسة.

<sup>1</sup> - عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011، ص239.

3- تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها: تصنف إلى:

✓ القرارات المبرمجة: هي القرارات المخططة مسبقا والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة المشكلة تتميز بالتأكد من نتائج القرار.

✓ قرارات غير مبرمجة: هي قرارات غير مخططة وغير محددة مسبقا تتناول مشاكل جديدة غير معروفة بصورة مسبقة.

4- تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

يمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى:

✓ قرارات تتخذ في ظروف التأكد: تكون بيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة ونتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة.

✓ قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة: هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع.

✓ قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: هي القرارات التي تتخذ في ظروف لا يعرف عنها صانع القرار كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية.

5- تصنيف القرارات للنمط القيادي:

تصنف وفق هذا المعيار إلى:

✓ قرارات أستقرائية تتخذ من طرف واحد دون الرجوع إلى جهة الخبرة.

✓ قرارات ديموقراطية: يتم اتخاذها عن طريق المشاركة كافة المشتريات.

6- تصنيف القرار وفقا لأساليب اتخاذها:

تصنف إلى:

✓ قرارات كيفية تعتمد على أساليب تقليدية القائمة على التقدير الشخصي لصانع القرار وخبراته.

✓ قرار كمية: تتسم بالرشد والعقلانية وتعتمد على القواعد والأساليب العلمية في تحليل المشكلة. (1)

<sup>1</sup> - طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط1، ص19.

رابعاً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

تخضع عملية اتخاذ القرارات إلى العديد من العوامل التي تؤثر عليها سواء من ناحية نوع القرار أو توثيقه وتتمثل عوامل ضغط عليهم.

وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:

❖ أولاً: عوامل تتصل بمتخذ القرار إذا كان فرداً، ومن أهمها:

- ✓ القيم: تستخدم لمواجهة المواقف الإدارية لمتخذ القرار.
- ✓ شخصية متخذ القرار: مدى تفهمه للأمور وشمولية هذا الفهم وقدرته على التوقع، بحيث تزداد قدرته كلما اتسعت معرفته بمختلف جوانب المنظمة من الماضي والحاضر وقدرته على التنبؤ بمستقبلها ومواجهة المشاكل والأزمات بالإضافة إلى مدى تفهمه لعادات واتجاهات وعلاقات ونشاطات مرؤوسيه.

ومن الصفات أو العوامل الشخصية أيضاً مؤهل متخذ القرار وتخصسه:

- أهدافه وأغراضه ومدى توافقها مع أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة.
- قدرته على الإبداع والابتكار وخلق جو من التفاعل داخل المنظمة.
- تحمل المسؤولية، خبرته ومدى توفر المعلومات لديه.
- ✓ السبل نحو تحمل المخاطر: حيث أن متخذ القرار الذي لديه قدرة كبيرة واستعداد تام لتحمل المخاطر سوف تختلف أهدافه عن الشخص الذي ليس لديه استعداد كافي لتحمل المخاطر وبالتالي سوف تختلف التقنيات والأساليب المتعلقة بقدرة الفرد على تحمل المخاطر. لها دور فعال ومباشر في عملية اتخاذ القرارات. (1)

❖ ثانياً: عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة: وتتمثل في:

- 1- نمط تنظيم الإداري وتعدد مستوياته الإدارية.
- 2- طبيعة المشكلة (مدى تعقدها).
- 3- نوع القرار وإرتباطه بأهداف المؤسسة.
- 4- طبيعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - خالد مجاهد، أحمد السيد، المتغيرات المجتمعية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار بالمنظمات الغير حكومية، قسم تنظيم المجتمع المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، بكفر الشيخ دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، اسكندرية مصر، ط1، ص168.

5- مقدار أو نطاق تفويض السلطة (المركزية ولا مركزية).

6- حجم المؤسسة وعدد العاملين بها وأهدافها.

❖ **ثالثا:** تأثير البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تظهر في النواحي التالية:

1- الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة.

2- انسجام القرار مع الصالح العام.

3- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.

4- النصوص التشريعية.

5- التقدم التكنولوجي.

❖ **رابعا:** عوامل تتعلق بالقرار نفسه مثل:

1- تأثير متخذ القرار.

2- تأثير ظروف القرار.

3- تأثير أهمية القرار.

4- تأثير عنصر الزمن.

5- توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار. (1)

**خامسا: خطوات اتخاذ القرار:**

قامت الإدارة والسلوك التنظيمي بتقسيم خطوات أو مراحل اتخاذ القرار كل بحسب المدرسة التي

ينتمي إليها واتجاهاته الفكرية فمنهم من قسم عملية اتخاذ القرار إلى عدة مراحل هي:

1- تحديد الهدف أو الأهداف المرغوبة بوضوح.

2- تحديد جميع البدائل الممكنة والمقبولة.

3- تحليل البدائل بعد تجميع المعلومات وافية عن كل منها باستخدام المعايير العامة الآتية:

أ. درجة التوافق بين الأهداف التي يحققها البديل وأهداف الفرد. (2)

ب. المنفعة المحققة من اختيار البديل ودرجة المخاطرة التي ينطوي عليها.

ج. الجهود اللازم لتنفيذ البديل. د. قيم الفرد ومحددات المجتمع.

<sup>1</sup> - خالد المجاهد، أحمد السيد، مرجع نفسه، ص 169.

<sup>2</sup> - أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- 4- ترتيب البدائل في قائمة الأولويات حسب درجة تحقيقها للمعايير الموضوعية.
- 5- إعادة تقييم أفضل بديلين أو ثلاثة في ضوء المخاطر التي ينطوي عليها كل بديل والنتائج المحتملة التي ظهرت بعد مرحلة التحليل الأولي.
- 6- اختيار أفضل البدائل من البديلين أو الثلاثة التي أعيد تقييمها في الخطوة السابقة واعتماده للتنفيذ.

كما أوضح (مرسي) الطريقة بأربع عشرة خطوة، قسمت إلى 3 مجموعات هي:

#### أولاً: تحليل عناصر المشكلة:

- 1- تحديد الظواهر الإيجابية والسلبية.
- 2- تحديد الأسباب التي أدت إلى هذه الظواهر.
- 3- تحديد من لهم صلاحية اتخاذ القرار في هذا الشأن.
- 4- صياغة السؤال أو الأسئلة التي ينبغي لمتخذ القرار أن يسأله أو يلتمس الإجابة الصحيحة عنها.

#### ثانياً: تحديد الظروف المحيطة بالمسألة:

- 1- تحديد أهداف صاحب القرار.
- 2- تحديد المعلومات المطلوبة، وكيفية الحصول عليها وتكلفة ذلك.
- 3- وضع الفرضيات لسد التغيرات في المعلومات المطلوبة إذ إحتاج الأمر.
- 4- تعرف على محددات والعوائق المفروضة على القرار.

#### ثالثاً: اختيار الحل واتخاذ القرار:

وتشتمل على خطوات التالية:

- 1- وضع الحلول البديلة لكل من الأسئلة المطروحة في الخطوة الرابعة.
- 2- تحديد قواعد القرار أو المعيار الاختبار من بين البدائل.
- 3- تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل واحتمالات حدوثها.
- 4- اختبار الحل البديل لكل من الأسئلة المطروحة.
- 5- إعداد خطة تنفيذ البدائل المختارة.

6- إعداد نظام متابعة وتقييم النتائج.<sup>(1)</sup>

سادسا: أساليب عملية اتخاذ القرار:

تطورت أساليب الإختيار والمفاضلة بين البدائل في عملية القرار تطورا ملحوظا، كما أن التطور التكنولوجي وبناء قواعد للبيانات ومراكز للمعلومات مكن من توفير نظرة شاملة والتكاملية لمتخذ القرار، سواء في مراحل صنع القرار واتخاذها أو في متابعتها وتنفيذه، أو في عمليات تقييم القرار ولكن استخدام هذه الأساليب سواء منها التقليدي، أو الحديث أو الكمي، أو الكيفي، بحسب مسمياتها المتعددة، وتتمثل هذه الأساليب في:<sup>(2)</sup>

#### ❖ الأساليب التقليدية الغير كمية:

هي تلك التي تفتقر لتدقيق وتمحيص العلمي، ولا يتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، وتعود جذورها إلى الأساليب الإدارية القديمة التي كانت تستخدم أسلوب المحاولة والخطأ (التجربة) في حل مشكلاتها ومن أهم الأساليب التقليدية هي:

أ- أسلوب الحكم الشخصي: وهو استخدام المدير حكمه الشخصي، وإعتماده على السرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لإبعادها، وفي فحص وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة.

ومن مزياء قصر الوقت المستغرق التكاليف مرتبة على ذلك، يعطي المزيد من المرونة وحرية التحريك، يعطي مجالا أوسع للإستفادة من القدرات الشخصية لمتخذ القرار.

وما يعاب عليه أنه يفتقد إلى الأسس العلمية الصحيحة، وكذا لا يمكن نقله وإعتماده كأسلوب عام لتعامل مع المشكلات، كما أنه قد يسبب بعض النتائج السلبية إذا لم يتمتع المدير بقدر من الطاقات والمواهب الإبداعية.

<sup>1</sup>- أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>2</sup>- عبد الجواد بكر، السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، ط1، 2002، ص59.

ب-أسلوب الخبرة والمعرفة: إن الأفراد يتعلمون من تجاربهم، ويمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تسير له الطريق نحو العمل في المستقبل. (1)

ترجع جذور هذا الأسلوب إلى " المدرسة التجريبية " التي ترى أنه يمكن لمتخذي القرار الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين داخل المؤسسة أو خارجها.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه لا تقتصر الخبر في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار ولكنه يمكنه أيضا الاستفادة من خبرات المديرين السابقين وزملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية، ولكن ما يعاب عليه أنه هناك بعض المخاطر قد تترتب على اعتماد المدير على خبرته السابقة فهذه المشكلات الحالية قد تكون مختلفة عن المشكلات الماضية في هذا الحالة لا يمكن الاستفادة من خبرات السابقة.

ج-أسلوب إجراء التجارب: بدأ تطبيقه في مجالات البحث العالمية ثم انتقل إلى الإدارة للاستفادة منه في مجالات اتخاذ القرار وذلك أن يتولى متخذ القرار، بنفسه اجراء تجارب أخرى في الاعتبار جميع العوامل الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتصل من خلال التجارب اختيار بديل أفضل معتمدا على خبرته العالمية.

ومن مزياء: يساعد متخذ القرار على اختيار البدائل المتاحة لحل المشكلات، وإجراء تجارب على البديل واجراء تغييرات عليه، لكن ما يعاب عليه هو أنه أسلوب باهض الثمن، فادح التكاليف ويستنفذ الكثير من الوقت والجهد.

د-أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: (الحكم الجماعي): وتعني اعتماد على المدير على البحث ودراسة الآراء والمقترحات تلك التي يقدمها المختصون التي تساعد على إختيار البديل الأفضل، ومن مزياء أنه أقل تكلفة وأقل جهد ووقت.

#### ❖ الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرار:

ومن هذا الأسلوب يتم الاعتماد على النماذج الرياضية والحسابات الالكترونية، التي تقوم على تحليل البيانات والمعلومات بهدف الوصول إلى القرار المناسب، وهو أسلوب إلى تقنين القرارات بمقاييس كمية ورقمية بغرض الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب، ومن أهم هذه الأساليب المستخدمة:

<sup>1</sup> - زيزي رمال، دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لشهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي بأم بواقي، 2016-2017، ص64.

أ- بحوث العمليات: يقصد بها إسهال أساليب الكمية مثل: المحاكات، بهدف بناء وتحليل المشكلة ما مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن من الاعتبارات.

ومن مزايا هذا الأسلوب تعطي وصفا دقيقا لهذه المشكلة للتعرف على أفضل الحلول مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن من الاعتبارات، وما يعاب عليه هو أنه يعتمد على تبسيط المشكلة محل القرار من خلال صياغتها في صورة ونموذج رياضي ويتطلب توافر المعرفة الكافية لدى متخذ القرار من النماذج الرياضية.

ب- نظرية الاحتمالات: تقوم على استخدام فكرة الاحتمالات لبناء نماذج رياضية، وإختيارها في السبيل التخفيف من درجة عدم التأكد من درجة المخاطرة بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال.

ومن مزياء أنه يساعد متخذ القرار في المواقف وحالات المخاطر في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة، تؤثر في اتخاذ القرار أو في تحقيق النتائج المرغوبة.

ج- أسلوب شجرة القرارات: وسيلة تستعمل لتحليل القرارات، تعبر عن إختيارات البديلة بمصطلحات كمية، يمكن التوصل إليها أثناء عملية التمهيص لمشكلة ما، ويتم تمثيل سلسلة من القرارات الخيارية في شكل فروع، وتمثل النتائج اللاحقة الممكنة في شكل مزيد من التفرعات، وترجع جذورها إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل والبيئة المحيطة باتخاذ القرار. (1)

سابعاً: معوقات عملية اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار ليس بالعملية السهلة فمن أجل الوصول إلى اتخاذ القرار الصحيح يجب التقصي وتحقق من جميع الأهداف مراد الوصول لها نجد معوقات ومشكلات تواجه عملية اتخاذ القرار التي من بينها:

### 1- ضغوطات خارجية على متخذ القرار الإداري:

تمارس ضغوطات خارجية على متخذ القرار لتفضيل حلول وتحقيق أهداف مطلوبة ومرغوبة، دون الاهتمام بالاعتبارات والجوانب الأخرى اللازم مراعاتها أثناء عملية اتخاذ القرار الإداري.

<sup>1</sup>- زيزي رمال، مرجع نفسه، ص65-66



وعادة ما تكون هذه الضغوط خارجة عن سيطرة متخذ القرار وتتختم عليه اتخاذ قرارات معينة لتلبية تلك الضغوط ومن المهم أن يتعامل متخذ القرار الإداري بحذر مع هذه الضغوط وأن يستخدم المعلومات المتاحة لديه لاتخاذ قرارات متوازنة مع مراعات المصلحة العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

## 2- التردد والخوف من إصدار القرار:

قد يتردد القائد من إصدار القرار حيال إختيار حل معين، ومن أسباب ذلك ما يلي:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- تعدد الأساليب والأجهزة الرقابة على تصرفات متخذ القرار، كما يولد الخوف والشك والسلبية.
- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.

3- عدم قدرة متخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة: مما يجعله يختار حل أقل قيمة من الحلول الأخرى.

4- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار: إن سلامة وفاعلية القرار الإداري تتوقف بالدرجة الأولى على دقة وكفاءة المعلومات التي ستبنا على أساسها القرار، كما أن معظم الإدارات تعاني من نقص المعلومات التي ستبني على أساسها القرارات، إلى جانب عدم دقتها أو حداثتها. إلى جانب عدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول عليها وتنسيقها. فينتج عن قلة المعلومات اللازمة عدم اليقين في اتخاذ القرارات وقد تكون هناك عدة بدائل وخيارات غير معروفة أو غير مفهومة بشكل كامل مما يجعل من صعب تحديد الحل الأمثل.

## 5- انعدام التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين:

وهذا يبرز انعدام الثقة وغياب مبدأ التعاون وعدم التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية في الفريق أو المؤسسة بشكل عام وقد يشعر الأفراد بالإحباط وعدم الرغبة في بذل جهود إضافية أو تحقيق الأهداف المشتركة لتحقيق النجاح، يمكن معالجة هذه المشكلة بفتح شعب للإحصاء في جميع المؤسسات، وعقد الندوات والمؤتمرات العلمية لمناقشة المواضيع الهامة التي

<sup>1</sup> \_سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير العمومي، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص36.

يمكن من خلالها التعرف على وجهات النظر المختلفة أو بحث نقاط الضعف والقوة والسياسة المتبعة الحالية، كما قد يكون لمشاركة الخبراء دورا هاما في اتخاذ القرار داخل الإدارة.

#### 6- عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها:

عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات سريعة وغير عقلانية كما قد لا يتم تقييم البدائل بشكل كامل، مما يجعل متخذ القرار في عجلة لاتخاذ القرار خلال وقت قصير دون تنبؤ بالنتائج وقد يكون القرار متخذ غير سليم.

#### 7- الجوانب الشخصية والنفسية لمتخذ القرار:

الجوانب الشخصية والنفسية لمتخذ القرار تلعب دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات والتي ترتبط بشكل وثيق بدوافعه واتجاهاته وانفعالاته وسلامته صحيا ونفسيا.

#### 8- القيم الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية لمتخذ القرار:

فهي تكون حسب ميولاتهم فمنهم من يميل إلى وجانب وعين فمنهم من يركز على الجانب الإنساني وبعض الآخر على الجوانب الروحية والدينية وعليه فإن القرار السليم يجب أن يتخذ في حدود أهداف المؤسسة والقوانين التي تقوم عليها. (1)

<sup>1</sup> - سهام عزي، مرجع نفسه، ص 37

خلاصة:

إن عملية اتخاذ القرارات هي أساس الإدارة وقلبها، حيث عرف اتخاذ القرار منذ القدم من خلال مختلف المواقف وأفكار الإدارية. ومن خلال ما جاء في هذا الفصل الذي يؤكد على أهمية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وذلك في وجود العديد من المتغيرات داخلها لرقبها للمستوى المطلوب فمقياس نجاحها مرتبط بالقرارات المتخذة داخلها، فهو يتميز بمكانته الجوهرية في العمليات الإدارية إذ لا بد من وجود القرارات المفاضلة التي تقود إلى الاختيار في جميع نشاطات الإدارة ووظائفها.

## الفصل الرابع:

### الإطار المنهجي والدراسة الميدانية:

تمهيد.

أولاً: مجال الدراسة

أ. المجال المكاني للدراسة.

ب. المجال الزمني للدراسة.

ج. المجال البشري للدراسة.

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة وأدوات جمع البيانات

أ. منهج الدراسة

ب. أدوات الدراسة

ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج

أ. عرض وتحليل النتائج

ب. عرض النتائج العامة للدراسة

ج. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

خاتمة

**تمهيد:**

تضم الدراسة السوسبيولوجية جزء ميداني وهذا يعكس التواصل في العملية المنهجية التي تقوم عليها الدراسة التي تعالج ظاهرة اجتماعية، فالجانب الميداني يمثل التأثير الفني للدراسة حيث يحتوي على مجموعة محاور تتلخص فيما يلي:

المجال المكاني، والزمني، والبشري للدراسة.

فهذه المجالات ثلاثة تجعل الدراسة أكثر وضوحا وواقعية من حيث معرفة مكانة موقع اجراء الدراسة وزمنها، كذلك الجانب البشري المهم جدا في الدراسة وذلك عن طريق الكشف عن متغيرات الدراسة وخصوصياتها وظروفها الطبيعية والتنظيمية بكل موضوعية.

اما المحور الثاني فيتضمن المنهج المستعمل او الأسلوب الملائم في الدراسة المراد بحثها وبالاستناد إلى مجموعة من الأدوات العلمية والمنهجية كالملاحظة والاستمارة ومحاولة تطبيقها بكل موضوعية لجمع البيانات والمعلومات من الواقع للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في مدى تأثير القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة (الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب).

أولاً: مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

قمنا بدراستنا الميدانية في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب والتي تقع في حي 19 جوان نظراً لمحدودية الإمكانيات وطبيعة الموضوع الذي يتناول أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وتطلب البحث حصر مجال الدراسة المكانية أو الجغرافية الذي يخص الإقامة الجامعية في مدينة قالمة، وهذه الدراسة تهدف إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وقد قمنا بمعرفة عن نبذة عن هذه الإقامة والتي تمثلت في:

- تقدر مساحة هذه الإقامة 33466 م<sup>2</sup>
- أنشأة في 1986.
- قرار التخصيص 1998/11/14
- تحتوي على 132 عامل، منها 60 موظفين و 8 عمال مهنيين
- كانت مختلطة إناث وذكور سنة 1992 وكان يطلق عليها بالإقامة المختلطة، وفي سنة 2008 تم فصلها وأصبحت للإناث فقط وسميت عمر بلحساب.

نشاطات وأهداف الإقامة:

أ- نشاطات:

تتمحور نشاطات الإقامة الجامعية للبنات محل الدراسة: تعتبر الإقامات الجامعية فضاء حياً للنشاطات الثقافية والعلمية والرياضية وفرصة لاكتشاف المواهب والإبداعات التي تزخر بها الشريحة الطلابية مما يستوجب تشجيعها وتوفير ظروف تنميتها من خلال تسطير برامج النشاطات والمنافسات والتبادل التي يشرف عليه الدوان الوطني للخدمات الجامعية من بين النشاطات الموجودة في إقامة محل دراستنا:

- النشاطات الثقافية ومنها: المسرح، الأدب والشعر، الموسيقى، الفنون الشعبية، الطبخ، الأعمال الحرفية.
- الأنشطة الرياضية المختلفة منها الفردية كالعدو، القفز الطويل، رمي جلة، والجماعية كرة القدم، كرة طائرة.
- تنظيم رحلات سياحية والترفيهية إلى معالم الأثرية الحمامات الطبيعية، الطبيعة.

- إحياء جميع المناسبات الوطنية والدينية وحتى الأيام العالمية (كالمولد النبوي، عيد المرأة، يوم الطالب، أول نوفمبر، عيد العلم).
- القيام بالأنشطة العلمية كمسابقات الفكرية بين الطلبة المقيمين وحتى المسابقات ما بين الإقامات الجامعية.
- تنظيم المحاضرات والندوات وأيام التحسيسية والتوعوية لفائدة الطالبات (كاليوم العالمي للسيدا، سرطان الثدي، حملات التحسيسية لمكافحة آفات الاجتماعية التدخين المخدرات وغيرها).
- أهدافها: للإقامة الجامعية العديد من الأهداف والفوائد للطلبة الجامعيين نذكر منها:
  - توفير أماكن قريبة من الحرم الجامعي والمرافق الأكاديمية الأخرى حيث تمكن للطلبات الوصول إلى المحاضرات والمكتبات بسهولة دون الحاجة إلى التنقل الطويل.
  - إقامات الجامعية بيئة آمنة ومحمية للطلاب يتم توفير فيها الحراسة والنظم الأمان لضمان سلامة الطلاب وحمايتهم.
  - توفير السكن اللائق للطلبة وجميع سبل العيش كمطاعم والنوادي لتفرغ الطلبة للدراسة فقط.
- والإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب بقالمة تسعى إلى توفير ذلك لطالبات المقيمات فيها وتسهيل العيش داخلها.

#### ب- المجال الزمني:

- ويتمثل في المدة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بإجراء دراسته. ولقد استغرق إنجاز هذه الدراسة فترة زمنية التي استغرقت في الدراسة الميدانية من خلال جمع المعلومات مع مجتمع البحث، الذي اخترناه للدراسة ومعرفة المعلومات الأولية ووضع أسئلة الاستمارة وكان ذلك على عدة فترات بحسب حاجة الدراسة الميدانية، حيث أن الجانب النظري بدأنا فيه مع بداية السنة الجامعية من بداية شهر أكتوبر إلى غاية شهر أبريل ومن هنا بدأنا في الجانب الميداني حيث كان مقسم على فترات التالية:
- فالفترة الأولى كانت من 2023/04/09، حيث قابلنا مديرة الإقامة وطرحنا عليها فكرة موضوع الدراسة وقدمنا لها الطلب وقامت بالموافقة عليه، كما جمعنا بعض المعلومات والملاحظات حول العمال والهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف الخدمات التي تقدمها.
  - وفي المرة الثانية التي كانت في 2023/04/17، حيث قمنا بتجريب الاستمارة لمحاولة تعديلها ومعالجة النقائص فيها وضبط جميع الأسئلة.

- وفي المرة الثالثة والتي كانت في 2023/04/19، حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على الافراد العاملين في الإدارة وتطبيقها للحصول على معظم المعلومات التي تهم موضوع البحث.

ج-المجال البشري:

- مجتمع البحث:

هو مجموعة العناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة التي تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي تجرى عليها البحث والتقصي.

إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوافق على مدى دقة اختيار الباحث للعينة، التي تمثل مجتمع الدراسة حيث أجرينا هذه الدراسة على موظفي الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب بقالمة.

ومجتمع البحث في هذه الدراسة هو مجموعة من الإداريين في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب بمدينة قالمة بحي 19 جوان والذي قدر عدد عمالها 60 عامل وعاملة معتمدين في ذلك على طريقة العينة العشوائية البسيطة

-عينة الدراسة:

العينة هي جزء صغير مأخوذ من مجموعة أكبر من العناصر أو الأفراد أو الأشياء التي تشكل الشكل الكامل للدراسة وتستخدم العينات في الأبحاث والدراسات الإحصائية لتمثيل المجموعة الكاملة والحصول على النتائج والإستنتاجات عن الخصائص أو السمات التي يتم دراستها وتكون عبارة عن نماذج مصغرة من المجتمع الكلي وقابلة لتعميم على المجتمع ككل وتمثل لنا نوع العينة في دراستنا العينة العشوائية البسيطة، ومن خلال الإطلاع على مكان الدراسة تم أخذ نسبة 50% من مجتمع البحث، لتقدر العينة بحوالي 30 عامل.



ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة وأدوات جمع البيانات:

أ. منهج الدراسة:

- تعرف المنهج:

• لغة: المنهج هو الطريق الواضح كالمناهج والمناهج وبالتحريك البهر وتتابع النفس والفعل: كفرح وضرب وابتهاج: وضوح وواضح ونهج الدابة: سار عليها حتى انبهرت، ونهج الثوب أي أخلقه كنهجه، كمنحة. (1)

• اصطلاحاً: المنهج هو الطريقة المنظمة في التعامل مع الحقائق والمفاهيم أو التصورات أو المعاني، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى الحقيقة، الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، وهو خطة منضمة لعدة عمليات ذهنية أو حسية بغية الوصول إلى الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها. (2)

والمنهج كما رأينا هو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى الحقيقة أو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم. (3)

المنهج الوصفي:

يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر وأحداث كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة في ذلك. فهو يدرس حاضر الظواهر وأحداث عن طريق توظيفها مع جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف إلى استخلاص الحلو وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر وأحداث وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها والعوامل الخارجية المؤثرة بينها استفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث وظواهر.

لقد استخدم المنهج الوصفي في العلوم الاجتماعية بشكل واسع نظراً لما يتمتع به من مزايا حيث يقوم على رصد ومتابعة الظاهرة أو الحدث بدقة، وبطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة أو لعدة

<sup>1</sup> - عبد الرحمان العيسوي، عبد الفتاح العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي الفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، إسكندرية مصر، ط1، 1997، ص75.

<sup>2</sup> - علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا، ط1، 2008، ص13.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1977، ص6.

فترات زمنية، من أجل التعرف على ظروف والعوامل التي أدت إلى حدوث ذلك للوصول إلى النتائج التي تساعد لفهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل. (1)

#### العينة:

هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

- تمثل العينة جزءا من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات.
- يتم اللجوء إلى العينة عندما تغني الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع.
- يتم اختيار عادة وفق أسس وأساليب علمية متعارف عليها.
- من أهم الشروط التي يجب أن تتوفر في العينة أن تكون ممثلة للمجتمع في جميع الخواص، ولتوضيح عملية التمثيل في جميع الخواص. (2)

وتعرف أيضا: بأنها جزء من المجتمع يتم اختياره من مجتمع بأجمعه. (3)

كما تعرف العينة المستخدمة في البحث العلمي بأنها نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث.

تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا الجزء يغني الباحث عن دراسة كل الوحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث. (4)

#### ب. أدوات جمع البيانات:

إن القيام بأي بحث علمي يتطلب من الباحث اتباع مجموعة من الأساليب والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة.

ومن أجل هذا اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

---

<sup>1</sup> - كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، ط1، 2012، ص61.

<sup>2</sup> - محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، ط3، 2015، ص 160.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق أمين أبو شعر، العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، الإدارة العامة للبحوث، الرياض السعودية، ط1، 1997، ص 13.

<sup>4</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، اليازوري، الأردن، ص 133.

❖ الاستثمار:

تضم استثمارة البحث عددا من الأسئلة يطلب من المبحوث الإيجابية عليه بنفسه، وقد ترسل الإستمارة إلى المبحوثين عن طريق البريد ويسمى "الاستبيان البريدي" وقد يتم تدوين الاستبيان عن طريق المقابلة بين الباحث والمبحوث. (1)

وتعد أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في المجتمع البيانات والمعلومات من مصادرها، وتعتمد على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها تعطيه معلومات المفيدة للدراسة والبحث والمراد معرفتها، ما يجعله يعمم أحكامه من خلال النتائج المتوصل إليها على آخرين لم يشتركوا في لنطاق الاستبيان.

وتعد الإستمارة او الاستبيان او الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا مقارنة بالأدوات، وذلك بسبب اعتقاد الباحثين ان الإستمارة لا تتطلب منهم إلا جهدا يسيرا في تصميمها وتحريكها وتوزيعها وجمعها.

ويمكن تعريف الاستبانة بأنها: أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق الإستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب. (2)

وعرف الاستبيان أيضا على أنه أداة لتجمع بيانات ذات صلة بمشكلة معينة، وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا أو كتابيا في إجاباتهم على الأسئلة التي تتضمنها الاستثمارة.

كما عرفه البعض بأنه: وثيقة مكتوبة تتضمن عددا من الأسئلة والتي يرغب الباحث في التعرف على إجابة المبحوث عليها، استثمارة الاستبيان يتم إرسالها إلى جماعة المبحوثين حيث يتطلب منهم إجابات مكتوبة. (3)

1- محمد العريس، مذكرات في المنهج البحث التربوي وأسس التوثيق، دار النهضة العربية، ط1، 2012، ص189.  
2- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2019، ص 170.  
3- سناء محمد سليمان، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، عالم الكتب، القاهرة مصر، ط1، 2010، 103.

ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج:

أ. عرض وتحليل البيانات:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	19	%63
ذكر	11	%37
المجموع	30	%100

يتضح من خلال الجدول التوزيع الجنسي للمبحوثين (الجدول رقم 01) أن عدد الإناث من الموظفين هو 19 يشكلون نسبة 63% من حجم العينة فيما بلغ عدد الذكور 11 ويشكلون 37% من حجم العينة وبالتالي نجد أن أغلب المبحوثين من جنس انثى وهذا راجع إلى ان العمال داخل الإدارة اغلبيهم من جنس أنثى.

جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة %
من 20-25	1	%3
من 25-30	2	%7
أكثر من 30	27	%90
المجموع	30	%100

يوضح الجدول رقم 02 المبين لتوزيع المبحوثين حسب متغير السن نجد أن أكبر نسبة والمقدرة ب 90% للفئة العمرية أكثر من 30 وتاليها فئة من 25 إلى 30 بنسبة بلغت 7% ونسبة 3% للفئة 20 إلى 25.

وهذا يدل على ان المؤسسة قديمة النشأة وبالتالي أغلب عمالها من فئة الكهول وذلك لثباتهم في مناصبهم وتكيفهم مع أعمالهم داخل المؤسسة بالإضافة إلى الخبرات والمعارف التي يمتلكونها والتي

تساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها كما نلاحظ أن أقل نسبة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 25 سنة وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتوظيف العمال داخل الإدارة على أساس الأقدمية والخبرة في حين تختار العمال خارج الإدارة كأعوان الأمن وعمال المطعم والنظافة على أساس مقومات أخرى كاللياقة الجسدية وذلك حسب العمل الذي سيقوم به الموظف.

**جدول رقم 03: يوضح المستوى التعليمي داخل المؤسسة:**

المستوى	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	5	17%
ثانوي	14	46%
جامعي	11	37%
مجموع	30	100%

توضح معطيات الجدول أعلاه أن أغلب العمال مستواهم تعليم الثانوي حيث تقدر نسبتهم ب 46% تليها الفئة ذات التعليم الجامعي والتي قدرت ب 37% بينما للذين بلغوا مرحلة التعليم المتوسط يمثلون نسبة 17%، ونجد أن نسبة العمال ذوي التعليم الابتدائي منعدمة، وعليه فإن نسبة التعليم الجامعي والثانوي تمثلان أكبر نسبة من مجتمع عينة البحث وذلك يرجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة حيث أن المؤسسة تحتاج إلى موظفين ذوي تكوين عالي خصوصا الإطارات من أجل تسيير الإدارة بطرق صحيحة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة كما أن العمل يحتاج إلى عمال مختصين ولديهم خبرة وكفاءة في هذا المجال.

**جدول رقم 04: يوضح الحالة الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة:**

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب - عزباء	4	14%
متزوج (ة)	24	80%
أرمل (ة)	1	3%
مطلق (ة)	1	3%
المجموع	30	100%

خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين نجد أن نسبة المتزوجين 80% بينما تليها فئة العزاب والتي بلغت 14% في حين نجد أن نسبة المطلقين والأرامل منخفضة جدا وعليه نجد أن فئة العمال المتزوجين قد بلغت لأن أغلب العمال يفوق سنهم 30 عام كما أنها فئة تعمل بجدية ومسؤولية أكثر من الفئات الأخرى لتوفير متطلبات المعيشة أما من ناحية فئة العزاب فهم يبحثون على تحقيق طموحاتهم وإتباع قدراتهم وضمنان مستقبل مستقر من أجل تكوين عائلة بالإضافة إلى فئة المطلقين والأرامل الذين يسعون لضمان العيش الكريم لهم للأفراد المسؤولين عنهم من العائلة.

**جدول رقم 05: جدول يوضح أقدمية الموظفين داخل المؤسسة:**

الأقدمية	التكرار	النسبة%
من 0 - 10	6	20%
من 10 - 20	16	53%
من 20 - 30	6	20%
أكثر من 30	2	7%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم 05 والذي يوضح أقدمية المبحوثين أن النسبة الأكبر هي 53% من المبحوثين اللذين لهم أقدمية من 10 - 20 والفئة من 0 - 10 و 2 - 30 بنسبة 20% بينما نسبة 7% للفئة أكثر من 30، وعليه انطلاقا من معطيات جدول الفئات العمرية والتي تحصلت فيه أن أغلب العمال من فئة الكهول وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تسعى للمحافظة على عمالها والذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة المهنية خاصة أن أغلب المؤسسات الجزائرية لم تعد تتوفر لديها مناصب عمل شاغرة.

**جدول رقم 06: جدول يوضح تكوين داخل مؤسسة:**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

من خلال معطيات الموضحة في الجدول رقم 06 والذي يبين إذ مكان المبحوثين تلقوا تكوين أم لا نجد أن أغلب المبحوثين قد خضعوا إلى تكوين حيث قدرت نسبتهم ب 60% في حين نجد أن نسبة المبحوثين الذين لم يخضعوا إلى تكوين وصلت نسبتهم إلى 40% وعليه نجد أن معظم العمال الذين يعملون في مناصب عمل تحتاج مهارات وكفاءة وتخصص في العمل بينما العمال في السنوات الماضية لم يكن يحتاج إلى تكوين وبالتالي فلهم مهام محددة.

المحور الثاني: البيانات الخاصة بالقيادة الإدارية:

جدول رقم 07: جدول يوضح الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
المهتم بالعمل	6	20%
المهتم بالعمال	4	13%
المهتم بالجانبين معا	20	67%
المجموع	30	100%

من خلال المعطيات المقدمة في الجدول رقم 07 نلاحظ أن الموظفين يرون أن القائد الناجح هو الذي يهتم بالعمل حيث بلغت نسبتهم 20% ونجد 13% رأوا أن القائد الناجح هو الذي يهتم بالعمال، والبعض الآخر يجمع بين الجانبين معا بنسبة 67%.

وعليه يتبين لنا أن الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح هي الاهتمام بالجانبين معا: جانب العمل وجانب العمال حيث يعتقد الموظفون أن القائد الناجح هو الذي ينجح في الاهتمام بكليهما وذا يحقق أداء عالي ويضمن الوصول للهدف الذي تقوم عليه المؤسسة ويحقق نتائج إيجابية، ويخلق نوع من التوازن في العمل والتسيير المنظم داخل إدارة المؤسسة.

ونجد في المقابل من يرون أن الاهتمام بالعمل هو العنصر الأهم وأساسي في هذه الحالة حتى يصبح القائد ناجح في منصبه داخل المؤسسة فهو يهتم بأهم ركيزة داخل المؤسسة وهدفها، كما نجد النوع الثالث الذين يرون أن المهتم بالعمال هو القائد الناجح، حيث قادرا على التواصل بشكل فعال مع العمال واستماع إلى آرائهم ومشاكلهم وتوجيههم بشكل واضح ومفهوم، ويمكنه إقامة علاقات قوية ومتواصلة مع العمال لتعزيز التعاون بناء الثقة فيما بينهم، يشاركهم في مشاكلهم ويسعى لإيجاد حلول لها ولا يعاملهم

كآلات تنتج فقط ويعمل على توفير بيئة عمل عادلة ومنصفة للجميع وأن يوفر لهم الدعم والفرص لتنمية قدراتهم وتطويرها، وهذا ما أكدت عليه نظرية السمات التي ترى أن القادة يتمتعون بسمات وصفات تؤهلهم من النجاح في المنصب ويعتقدون أصحاب هذه النظرية أن الصفات الشخصية للقائد هي التي تمكنه من النجاح من بينها الثقة بالنفس و الرؤية الاستراتيجية والطموح والقدرة على التحمل وإدارة الضغوط. إن القائد الناجح هو الذي يتمتع باهتمام بالجانبين معاً، فالذي يوفق بينهما يؤدي إلى زيادة في الإنتاج والعمل وإتقانه ورفع روح معنوية داخل العمل ويخلق نوع من التعاون والتشاور والاستقرار الداخلي في المؤسسة ويحقق أهداف المؤسسة.

**جدول رقم 08: جدول يبين إعطاء الحرية الكاملة لموظفيه في إنجاز عملهم:**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	73%
لا	3	10%
أحيانا	5	17%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العاملين الذين أجابوا بنعم 73% أما نسبة الذين أجابوا بلا 10% أي أن القائد لا يعطيهم الحرية الكاملة في إنجاز عملهم، أما نسبة الذين أجابوا بأحيانا ما يمنحهم الحرية الكاملة في إنجاز عملهم كانت 17%.

فيتضح لنا من خلال المعطيات أن أعلى نسبة في المؤسسة هم المرؤوسين من يعطيهم المسؤول الحرية الكاملة في إنجاز عملهم وهذا ما يدفعهم إلى العطاء أكثر والإبداع في العمل والاجتهاد فيه وتكون لديهم الاندفاعية أكثر عليه فعندما يتم منح العمال حرية تنفيذ العمل بطرقهم الخاصة، فإنهم يتمتعون بالمرونة والقدرة على ابتكار وتجريب أفكار جديدة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى ظهور حلول جديدة وإمكانية تحسين عمليات العمل كما أن إعطاء العمال حرية أكبر في إدارة عملهم يعزز التعاون والتواصل الفعال بين الأطراف مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية ومنسجمة ويخلق ثقة أكبر بين المدير والعمال، وهذا الأسلوب يؤدي تعزيز الشعور المسؤولية عند المرؤوسين واستشعار مكانتهم داخل المؤسسة ويعزز شعور بالملكية والانتماء للعمل وهذا يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى العمال، نجد نسبة ضئيلة ترى أن رئيسها



لا يمنحها الحرية الكاملة في إنجاز العمل ويكون العمل المنجز وفق اللوائح والإجراءات التي تدير المؤسسة فيوجههم القائد حسب رؤية الإدارية للمشكلة التي يريد القطاع حلها.

على القائد أو المسؤول أن لا يمنح الحرية الكاملة للمرؤوسين وذلك من أجل النهوض بالأهداف المسطرة والتي تقوم عليها مؤسسته، فالحرية الزائدة تمنح الاستهتار وعدم التقيد باللوائح والنصوص القانونية وذلك يحدث فوضى داخل النظام.

فالحرية تبقى نسبية بين الإفراط والتفريد وعليه ينبغي الاعتدال في استخدام الحرية ومنحها من قبل القائد وفهمها على وجهها الصحيح فحرية العامل داخل المؤسسة تكون في إطار القوانين التي تقوم عليها المؤسسة وتتوقف حرته عند وصول إليها ويجب عليه عدم تجاوزها فتجاوزها أمر يعاقب عليه القانون وليس حرية فالحرية المطلقة أشد خطورة من الحد الحريات وتقييدا في بعض الأحيان فهي تسبب الفوضى وتقطع العلاقات المبنية والرتب الإدارية وينعدم الإحترام والاستقرار. إذن فالحرية تعطى ولكن بشروط وضوابط وتمنح لمن هم كفؤ بها.

جدول رقم 09: يوضح مشاركة المدير في اتخاذ القرارات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	7	23%
لا	23	77%
المجموع	30	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن إجابة بنعم كانت نسبتها 23% أي ان القائد يشركهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وأما الذين أجابوا بلا فكانت نسبتهم 77% أي أن القائد لا يشركهم في القرارات التي يتخذها داخل المؤسسة.

ومن هنا يتضح أن المدير يتفرد بالقيادة والسلطة في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال ان بعض المدربين والمسؤولين لا يستمعون لاقتراحات العمال والحلول التي يقترحونها في اتخاذ القرار ويرونها غير مفيدة ولا يأخذونها بعين الاعتبار، فيحتفظ المدير بجميع القرارات لنفسه ويضعها تحت يده وتصرفه فهناك قرارات ليست مبنية على بدائل واحتمالات بل لها بديل واحد ففي هذه الحالة ويكون المدير مجبرا على اتخاذ القرارات بنفسه ولوحده لكن هذه غير معمول بها دائما ولكن هذا يحدث نقص التوازن في

السلطة حيث عندما يحتكر المدير اتخاذ القرارات بشكل كامل، يمكن أن ينشأ نقص في التوازن في السلطة داخل المؤسسة، هذا يؤدي إلى شعور العمال بعدم الرضا وعدم المساواة في المعاملة، كما أنهم قد يفقدون الدافع والالتزام لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشعرون بعدم الاهتمام والعزلة مما يؤثر سلباً على أدائهم ونتاجيتهم

حيث عندما لا يتم استدراك وجهات نظر وأفكار العمال في عملية اتخاذ القرار فإنه يمكن أن يحدث تعطيل للإبداع وابتكار، فالعمال الذين يعملون في مواقع العمل هم الذين لديهم تفاصيل ومعرفة عملية والتي يمكن ان تسهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتطابق مع الواقع، كما قد يشعرون بعدم احترام وعدم الثقة في القائد مما يؤثر سلباً على العلاقات العامة داخل المؤسسة.

وعليه فإن مشاركة المدير في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تعكس نهجاً ديمقراطياً ومشاركة فعالة للعمال في صنع القرار وتعزيز الشفافية والمصادقية داخل المؤسسة ويعرف العمال بالأهداف والتحديات التي تواجه المؤسسة، وهذا يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة والتعاون بين الأعضاء لتحقيق أفضل النتائج.

#### جدول رقم 10: يوضح علاقة الموظفين بالقائد:

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
جيدة	18	60%
متوسطة	5	17%
عادية	7	23%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 60% وكانت هي أعلى نسبة وتمثل الذين أجابوا بأن علاقتهم جيدة مع القائد، أما نسبة 17% فكانت علاقتهم مع القائد متوسطة في المقابل نجد نسبة 23% علاقتهم عادية مع القائد داخل المؤسسة.

ومن خلال إجابات أفراد العينة التي قمنا بدراستها في إدارة المؤسسة أغلبهم يرون أن علاقتهم جيدة مع القائد ويشعرون بالرضى داخل مكان العمل وعلاقات الموجودة فيه، فذا يخلق لهم الجو الملائم للعمل ويجعلهم ينظرون للعمل بمسؤولية.

وتكوين الثقة والتواصل الجيد بين الموظفين والقائد عنصر أساسي في بناء علاقة جيدة فعندما يكون هناك ثقة متبادلة يمكن للموظفين التواصل بصراحة وفعالية مع القائد مما يسهم في تحقيق التفاهم وتنفيذ الأهداف بشكل أفضل، حيث إذا كان القائد قدوة إيجابية للموظفين فقد يؤثر ذلك على تحفيزهم ورفع معنوياتهم، حيث يمكن للقائد إلهام وتشجيع الموظفين على تحقيق إمكانياتهم الكاملة والمساهمة في نجاح المؤسسة كما يلعب القائد دورا مهما في توجيه الموظفين في أداء أعمالهم فعندما يكون هناك توجيه واضح وموجه من قبل القائد يمكن للموظفين أن يفهموا توقعاتهم بشكل أفضل ويعملوا بشكل أكثر فعالية وفعالية. وحسب النظرية السلوكية فإنها تركز على أن علاقة القائد بالموظفين تكون مبنية على سلوك والتفاعلات بينهما بدلا من التركيز على الصفات الشخصية للقائد أو الموظفين ويؤكد عذا المفهوم أن القادة يمكنهم تغيير وتحسين أساليبهم التفاعلية مع الموظفين لتحقيق أفضل النتائج.

جدول رقم 11: يبين إذ ما كان يتساهل الرئيس مع العمال إذا غابوا عن العمل:

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	9	30%
لا	9	30%
أحيانا	12	40%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم 06 الذي يوضح إذا ما كان الرئيس يتساهل مع العمال إذا غابوا عن العمل نجد أن نسبة 30% من المبحوثين أجابوا بأن الرئيس يتساهل معهم إذا غابوا عن العمل في حين أن نسبة 30% من المبحوثين لا يتعامل معهم الرئيس إذا غابوا عن العمل ونجد أن 40% من المبحوثين أحيانا ما يتساهل معهم المدير إذا غابوا عن العمل.

وعليه يتضح أن الرئيس أو القائد يتعامل مع العاملين بتفهم و يقوم بالاستماع لأعدارهم قبل القيام بأي إجراء و قبولها في بعض الأحيان إذا تأخروا أو غابوا عن العمل مع ضمان عدم تكرار هذه الغيابات أو التأخيرات خاصة إذا كانت لأسباب غير مقنعة ومع الحفاظ على حدود العمل بعدم الضرر و المساس بمصلحة و أهداف المؤسسة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لأن تحقيق هذه الأهداف بالرجة الأولى يكون تحقيقه يقع على عاتق العامل و المؤسسة معا وأي خلل سيؤدي إلى عرقلة وإعاقة النظام العام للمنظمة

خاصة إذا كان يتعلق بالأنظمة الداخلية للمؤسسة و كذلك النظام الأمني الذي يعد من أهم العناصر التي تسعى و تحرص المؤسسة إلى تحقيقه.

كما أن تساهل القائد في غياب العمال بشكل دائم قد يؤثر على مستوى الثقة واحترام بينه وبين الموظفين وقد يشعر الموظفون بعدم التقدير والاهتمام الكافي من قبل القائد كما أن قد يقلل الفرص التطويرية لديهم.

جدول رقم12: يبين وجود صعوبات في إتصال المرؤوسين بالقائد وما سبب ذلك:

الاحتمالات	التكرار	النسبة	الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	5	17%	تعدد المستويات الادارية	2	7%
	7	30%	عدم الحضور في الوقت	1	3%
	2	7%	الاختلاف في طرق الاتصال	2	7%
لا	18	60%			
أحيانا	7	30%			
المجموع	30	100%			

من خلال معطيات الجدول الذي يبين ما مدى وجود صعوبات في الاتصال المرؤوسين بالقائد وما السبب في ذلك نجد أن نسبة 17% من المبحوثين يجدون صعوبات في الاتصال بقائدهم في حين أن نسبة 60% من المبحوثين لا يجدون صعوبة في الاتصال بالقائد، بينما نسبة 30% من المبحوثين أحيانا ما يجدون صعوبة في الاتصال بالقائد، كما نجد أن نسبة 7% من المبحوثين الذين يجدون صعوبة في الاتصال بالقائد ويرجعون سبب ذلك إلى تعدد المستويات الإدارية ونسبة 3% من المبحوثين يرجعون السبب إلى عدم حضور القائد في الوقت المحدد للعمل وبالتالي صعوبة الوصول إليه عند الوقوع في مشاكل وضبابية في العمل، ونجد كذلك نسبة 7% يرجعون السبب إلى اختلاف طرق الاتصال بينهم وبين المرؤوسين حيث تحصل في بعض الأحيان اختلاط في المعلومات وبالتالي يصعب الاتصال بينهم. وعليه مما سبق يمكن القول بأنه لا توجد صعوبات في الاتصال وبعض هذه الصعوبات قد ترجع إلى تعدد المستويات الإدارية وكثرة الأقسام أو عدم حضور القادة في الوقت المحدد للعمل أو الاختلاف في طرق الاتصال بين القائد والمرؤوسين.

جدول رقم 13: يبين إذ ما كان القيادة تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	%87
لا	4	%13
المجموع	30	%100

من خلال معطيات الجدول الذي يوضح إذ ما كانت القيادة تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال نجد أن نسبة 87% من المبحوثين يرون أن القيادة تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال في حين أن 13% قالوا إن القيادة لا تساهم في رفع روح المعنوية لديهم.

وعليه فإن القيادة تلعب دورا حاسما في رفع الروح المعنوية للعمال في أي مؤسسة أو منظمة وهذا ما يؤثر على أدائهم ومستوى إنتاجيتهم ونجد أن القيادة السليمة تقوم برفع الروح المعنوية للعمال وذلك بتوفير عوامل عديدة كالمساوات والعدل بين العمال في الحقوق والواجبات حتى لا يحسون بأن الإدارة تفضل بعض منهم على الآخرين وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهي تعتبر من العوامل المساهمة بشكل كبير في رفع أو خفض الروح المعنوية لدى العمال، الذي يحس بأنه يساعد وبشارك في تحقيق أهداف المنظمة، أو في قراراتها فإن روحه المعنوية ترتفع وكذلك تحسيسهم بالإنجاز والتقدم حين أن الشعور بالتقدم أو الترقية يكون له دائما أثر الكبير في رفع المعنويات كما أن الشعور بالحرية في تحقيق الهدف الذي يسعى إليه وهذا ما يعطي العامل الإبداع والإبتكار ويحس بالحرية دون ضغط مما برفع روحه المعنوية.

وعلاوة على ذلك تساهم القيادة في إنشاء بيئة عمل إيجابية وصحية مما يجعل العمال يشعرون بالإستقرار والأمان والراحة في العمل وبالتالي يكونون أكثر ميلا للبقاء في المؤسسة لفترات أطول والعمل بجدية وإجتهد.

وأخيرا فإن القيادة الجيدة تعزز التعاون بين الفريق وتساهم في بناء الروح الجماعية وإنتماء إلى الفريق، وهذا يمكن أن يحسن من أداء الفريق وجعله أكثر كفاءة وفاعلية في العمل، لذلك يمكن القول أن القيادة الجيدة يمكن أن تساعد في رفع الروح المعنوية للعمال.

المحور الثاني: البيانات الخاصة باتخاذ القرار:

جدول رقم 14: يبين علاقة إستشارة القائد للعمال في بعض قرارات العمل وأثرها على القرار المتخذ إن كان صائبا:

المجموع		لا		نعم		القرار المتخذ يكون صائب في جميع الحالات إستشارة القائد للعمال في بعض قرارات العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%50	15	%33	10	%17	5	نعم
%20	6	%10	3	%10	3	لا
%30	9	%13	4	%17	5	أحيانا
%100	30	%56	17	%44	13	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات المقدمة في الجدول بأن 44 % رأوا أن استشارة القائد للعمال في بعض قرارات العمل لها أثرها على القرار المتخذ إن كان صائبا، وفي المقابل نجد نسبة 56 % يرون أن استشارة القائد للعمال في بعض قرارات العمل لها أثر غير صائب على القرارات.

ومن خلال هذا الجدول نستنتج أن استشارة القائد للعمال في بعض القرار المتخذة داخل المؤسسة تعد مهمة ومن مميزات القائد المهتم بنجاح عمله، فالاستشارة تحسّن العاملين داخل المؤسسة بأهميتهم وتعطيهم الطاقة الإيجابية من أجل العمل وشعورهم بالمكانة الهامة لهم داخل تنظيم العمل، فالتشاور بين الرئيس والمرؤوسين يعظم فرصة تحقيق أهداف الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، فالمرؤوسين يكونون ملمين بكافة الجوانب التي تحيط بالمؤسسة فالقائد المشارك يكون متقبل للآخرين ويجيد التواصل معهم ويكون واثق في فريق عمله باعتماده على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار فهذا يؤدي إلى إثراء القرارات لتصبح متأثرة بخبرات متنوعة وتكون الإجراءات المتخذة أكثر مرونة وصائبية، غير أن اعتماد القائد اعتمادا كلياً على المشورة يفقد العمال ثقتهم بالرئيس، حيث يجب أن يكون الرئيس مبدع في قراراته والخطط تكون مميزة عن باقي المرؤوسين داخل المؤسسة.

وهذا ما جاء في القراءة الإحصائية للجدول حيث رأوا أن القائد الذي يتعامل بالاستشارة مع مرؤوسيه في اتخاذ القرارات هو الانجح لكن ليس في جميع القرارات يوجد هناك استثناءات، فحسب رأي

## الفصل الرابع: ..... الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

النظرية الموقفية بالنسبة للاستشارة القائد للعمال فإنها تتوقف على الموقف المحدد ومستوى قدرة وثقة بين المرؤوسين إن المواقف المختلفة تتطلب قرارات مختلفة هي أيضا وذلك من أجل الوصول لغاية المؤسسة. جدول رقم 15: يوضح إذا ما كان المدير يتهرب من مواجهة المشاكل التي تصادفه في العمل ويستعين بأطراف خارجية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الاستعانة بأطراف خارجية عن اتخاذ القرار تهرب المدير من مواجهة مشكلات العمل التي تصادفه
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%52	16	%26	8	%23	7	%3	1	نعم
%24	7	%7	2	%7	2	%10	3	لا
%24	7	%10	3	%7	2	%7	2	أحيانا
%100	30	%43	13	%37	11	%20	6	المجموع

من خلال معطيات الجدول 15 والذي يوضح إذا ما كان المدير يتهرب من مواجهة المشاكل التي تصادفه في العمل ويستعين بأطراف خارجية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، نجد أن نسبة 20% من المبحوثين قالوا بأن المدير يتهرب من مواجهة المشاكل التي تصادفه في العمل ويستعين بأطراف خارجية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. في حين أن 37% من المبحوثين قالوا بأن المدير لا يتهرب من المشاكل ولا يستعين بأطراف خارجية، بينما 43% منهم قالو بأنه أحيانا ما يتهرب المدير وأحيانا ما يستعين بالأطراف الخارجية.

ومن هذا يتضح بأن المدير أحيانا ما يتهرب من مواجهة المشاكل التي تصادفه في العمل وأحيانا ما يستعين بأطراف خارجية ففي بعض الأحيان تشتد الأمور على المدير ويصعب عليه التحكم فيها، وهنا يقوم بتعيين موظف آخر للوقوف على هذه المشاكل لكن هذا في حالات قليلة جدا، فعادة ما يقوم المدير بتحليل المشكلات ومحاولة التعامل معها حتى يصل إلى الحلول اللازمة لها وهنا يقف على أهم تفاصيلها حيث يجب أن يتعرف على هذه المشاكل بشكل دقيق حتى يتسنى له التعامل معها، كما يجب على المدير أن يأخذ المشاكل التي تصادفه على محمل الجد ولا يستهين بها مهما كانت، لهذا يجب على

المدير أن يقوم بمسؤولياته على أكمل وجه وأن يشرف على العمليات اليومية الروتينية في المؤسسة وكذلك على الموظفين في العمل حتى يتجنب الوقوع في مثل هذه المشاكل من الأساس وفي بعض الأحيان يقوم المدير بالاستعانة بأطراف خارجية لمساعدته في حل هاته المشكلات خاصة اذا كانت مشكلات كبيرة تفوق سلطته وتكون خارج سيطرته ولا يستطيع التحكم فيها لوحده.

**جدول رقم 16: يوضح اتخاذ المؤسسة للقرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة:**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	73%
لا	2	7%
أحيانا	6	20%
المجموع	30	100%

من خلال معطيات الجدول 16 أعلاه والذي يوضح اتخاذ المؤسسة للقرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة، حيث نجد أن أعلى نسبة هي 73% والتي تقول بأن المؤسسة تتخذ القرارات وفقا لإمكانياتها المتاحة، ونسبة 7% ترى بأنها لا تأخذ القرارات وفق إمكانياتها المتاحة، بينما 20% أجابوا بأنها أحيانا فقط ما تتخذ القرارات وفق إمكانياتها المتاحة.

ومن هذا نستنتج أن نجاح أي مؤسسة مرهون بنجاح القرارات التي يتم أخذها داخلها من أجل تحقيق الأهداف الموجودة وذلك من خلال قرارات رشيدة وعقلانية، فالقرارات تعتبر عصب العملية الإدارية في تحديد الوسائل لتحقيق الغاية من المؤسسة وأن تكون واقعية وتأخذ في الاعتبار المتاحة لديها وقدرتها تنفيذها بفاعلية، فعلى الرئيس الناجح أن تتماشى قراراته مع إمكانيات المؤسسة المتاحة من أجل الوصول للريادة بها، وأيضا الاعتماد على مختلف الأسس والقواعد التي تساعد على اختيار القرار المناسب فهو يعتبر العمود الفقري لأي إدارة بصفة عامة فعلى أساس اتخاذه تحدد قيمة العمليات المتبقية فوضعه على أسس خاطئة يؤدي لا محالة إلى فشل التنظيم داخل المؤسسة. حيث أنه من الاعتبارات الهامة التي يجب أن تراعيها المؤسسة هو إمكانياتها التي قد تكون متمثلة في القيود مالية أو وقتية أو القيود البشرية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على بعض تنفيذ القرار حيث أن القرار الإداري بدون تنفيذ كأنه لا وجود له.



جدول رقم 17: يبين إذا ما كان يتم متابعة القرار حتى يتم تنفيذه من قبل إدارة المؤسسة:

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	73%
لا	2	7%
أحيانا	6	20%
المجموع	30	100%

من خلال معطيات الجدول رقم 17% والذي يوضح إذا ما كان يتم متابعة القرار حتى يتم تنفيذه من قبل إدارة المؤسسة نجد أن نسبة 73 من المبحوثين أجابوا بأنه يتم متابعة القرار حتى يتم تنفيذه من قبل إدارة المؤسسة بينما 7% من المبحوثين أجابوا بأنه لا يتم متابعة القرار حتى يتم تنفيذه من قبل إدارة المؤسسة في حين نجد 20% من المبحوثين أجابوا بأنه أحيانا فقط يتم متابعة القرار حتى يتم تنفيذه من قبل إدارة المؤسسة.

وعليه فإن الإدارة تقوم بمتابعة القرارات حتى تنفذ داخل المؤسسة على أكمل وجه، فلقرار يرتبط بالمصلحة العامة للعمال والمؤسسة، ولذلك فإن الخطأ في القرار قد يتسبب في خسائر مادية وحتى معنوية فادحة يمكن أن يصيب جميع الأطراف في هذا المجال، لهذا تسعى إدارة المؤسسة إلى متابعة عدة القرارات والوقوف على أدق التفاصيل فيها لتجنب هذه الخسائر وكذلك إكمال الأنشطة والبرامج في الوقت المحدد، وبالتالي فإن أي خطأ ينجم عن القرار الغير سليم والعشوائي قد يؤدي إلى عرقلة سير النشاطات داخل المؤسسة، و في بعض الأحيان يمكن أن يكون القرار سليم في حد ذاته إلا أن عدم الدقة في تنفيذه يؤدي إلى فشله، وبالتالي يعطي نتائج عكسية ترجع على المؤسسة والعمال.

ونجد نظرية المسار والهدف التي تناقش كيفية اتخاذ القرارات ومتابعتها من قبل المدربين فيتم تحديد القرارات واتخاذها بناءً على المسارات المعروفة والمنتجة داخل المؤسسة ومتابعة القرارات وفق المسار المنتهج للوصول للهدف المحدد.

جدول رقم 18: يوضح علاقة استماع الرئيس لانشغالات العمال على جعل معظم القرارات تكون تصب في تحقيق أهداف المؤسسة:

المجموع		لا		نعم		معظم القرارات تصب في تحقيق أهداف المؤسسة استماع الرئيس لانشغالات العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%66	20	%16	5	%50	15	نعم
%34	10	%7	2	%27	08	لا
%100	30	%23	07	%77	23	المجموع

من خلال معطيات جدول رقم 18 والذي يوضح تأثير استماع الرئيس لانشغالات العمال على جعل معظم القرارات تكون تصب في تحقيق أهداف المؤسسة، نلاحظ أن 66% قالوا بأن الرئيس يسمع إلى انشغالاتهم وقراراته تصب في صالح أهداف المؤسسة، ونجد في المقابل 34% كان لهم رأي مخالف وأجابوا بلا أي أن المدير لا يستمع إلى انشغالاتهم ولا تكون قراراته تخدم المؤسسة وأهدافها.

ومن هذه المعطيات نرى أن الرئيس الناجح هو الذي يعمل بروح الجماعة وتفعيل التواصل والتحاور الداخلي للمؤسسة ويحدث كفاءة إنتاجية عالية لدى جميع المرؤوسين وترشيد عملية اتخاذ القرار وتحسين نوعية القرار بما يخدم جميع المرؤوسين ويلم بكافة المشاكل والانشغالات التي يقدمونها فسماع الرئيس لانشغالات العمال يمكنه من إصدار قرارات استراتيجية تحسن العلاقات وتولد الوحدة بين أعضاء المؤسسة، والاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى المرؤوسين وتكون لهم درجة عالية من الشعور بإنتماء للمؤسسة وتعزيز روح الفريق عندما يشعر العمال بأنهم جزء من عملية صنع القرار، ويتحسن ويزيد من التعاون وتجاوز التحديات التي تواجههم، وهذا مرهون بعلاقة القرارات الإدارية ومدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المسطرة فالعمال عند سماعهم وحل مشاكلهم في العمل يخلق مرونة داخل المؤسسة وتحافظ على مكانتها فهي تعتبر إحدى أهم سمات الرئيس الناجح وهو ما يساهم دون شك في جعل القرارات المتخذة تحل مشاكل العمال لأنها منطلقة منهم عبر استماع لهم.

جدول رقم 19: يبين إذا كان القرار يتخذ بشكل سريع داخل المؤسسة:

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	6	20%
لا	5	17%
أحيانا	19	43%
المجموع	30	100%

من خلال معطيات الجدول رقم 19 والذي يوضح إذ ما كانت القرارات تتخذ بشكل سريع داخل المؤسسة نجد أن نسبة 20% من المبحوثين أجابوا بأن القرارات تتخذ بشكل سريع داخل المؤسسة في حين أن 17% أجابوا بأن القرارات لا تتخذ بشكل سريع داخل المؤسسة بينما 43% من المبحوثين أجابوا بأنه أحيانا ما يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع داخل المؤسسة.

وعليه نجد بأنه ليس في جميع الأحيان تتخذ القرارات بشكل سريع داخل المؤسسة وذلك لنقص وغياب المعلومات الكافية ولتجنب الوقوع في الشك حول صحة القرار لأن التركيز على السرعة يفقد القرار صحته ويجعل العملية أكثر خطرا خاصة إذا كانت قرارات مصيرية التي تترتب عليها تغيير مواقف وبناء حياة، كما أن القرارات لا يجب أن تميل إلى العاطفة وتكون تعتمد على البديهية أو الحس وإنما تبنى كذلك على إجراءات تساعد كذلك على اتخاذ القرار الصائب، ولهذا يجب الفهم الجيد بالموضوع أو المشكلة لأن المفهوم الخاطئ يعطي قرارا خاطئا كما يجب عقد اجتماعات مع القادة والمرؤوسين لمعرفة إيجابيات وسلبيات هذا القرار فلمدير مثله مثل باقي البشر ليس معصوم من الخطأ، وبهذا يحاول قدر الإمكان التقليل من نسبة الأخطاء التي يمكن ان يسقط فيها.

جدول رقم 20: يبين العلاقة بين جو العمل الذي يسوده الإحترام والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين وإذ كان هناك تجهيز مسبق على قرارات بديلة:

المجموع		لا		نعم		هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة جو العمل يسوده الاحترام والتعاون بينك وبين رئيسك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
63%	19	13%	4	50%	15	نعم
36%	11	20%	6	16%	5	لا
100%	30	33%	10	66%	20	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم 20 والذي يوضح العلاقة بين جو العمل الذي يسوده الاحترام والتعاون وبين المرؤوسين والرئيس وإذ ما كان هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة نجد أن نسبة 66% من المبحوثين أجابوا بأن جو العمل يسوده الإحترام والتعاون بينهم وبين الرئيس وهناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة في حين نجد أن نسبة 33% من المبحوثين أجابوا بأن جو العمل لا يسوده الإحترام والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين ولا يوجد هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة.

وعليه يتضح من خلال المعطيات السابقة تأثير جو الاحترام المتبادل الذي يقدمه الرئيس لتحفيز مرؤوسيه خاصة إذا كان هؤلاء العمال يقضون معظم أوقاتهم في أماكن العمل بعيدا عن بيوتهم وهذا يستلزم خلق جو من الاحترام المتبادل من طرف القائد بعيدا عن الفوضى، وتعرف على طريقة التواصل مع الآخرين حتى لا تكون هناك خلافات وسوء فهم داخل أماكن العمل خاصة بين الزملاء في نفس الوظيفة ونفس القسم، وكذلك التواصل مع المستويات الأعلى وهذا الامر يعد من الأمور صعبة التي يسعى القائد جاهدا إلى تحقيقه حيث يجب أن يكون القائد ذو خبرة وكفاءة وحكمة وأن يكون مراعي لظروف العمال دون التشدد في محاسبتهم حيث أن أي عامل مهما كان منصبه ومستواه يجب أن يكون محترما مع الآخرين وكذلك يفرض على الآخرين إحترامه وتقديره، والمسؤول الذي يحترم موظفيه لا يجد منهم سوى الاحترام والوفاء

كما يجب على مرؤوسين أن لا يؤخذوا النية الحسنة للقائد على أنها ضعف منه وبالتالي يتجاوزون حدودهم بالإضافة إلى أنه يجب أن تكون هناك خصوصية فيما بينهم حتى لا تحصل تجاوزات وذلك بتجنب المزاح وتجمعات التي لا معنى لها لأنه في حالات كثيرة قد تحصل هناك خلافات من ورائها وقد

تكون سببا في فقدان الاحترام فيما بينهم، وهذا من شأنه أن يساعد القائد على تجهيز المسبق لقرارات بديلة في حالة فشل القرارات الأولى حيث أن القائد الذي يكون له علاقة جيدة مع رؤوسه تساعده على إستشارتهم والأخذ برأيهم في صناعة قرارات جديدة.

**جدول 21: يبين مدى تأثير القادة على اتخاذ القرار في المؤسسة:**

الإحتمالات	التكرار	النسبة
تأثير الإيجابي	23	77
تأثير السلبي	7	23
المجموع	30	100

من خلال معطيات الجدول رقم 21 الذي يوضح مدى التأثير القادة على اتخاذ القرار في المؤسسة نجد أن نسبة 77 من المبحوثين أجابوا بأن القادة يأترون بشكل إيجابي على اتخاذ القرار في المؤسسة في حين أن نسبة 23 من المبحوثين أجابوا بأن القادة يأترون بشكل سلبي على اتخاذ القرار في المؤسسة. وهنا يمكن القول أن هناك قرارات ذات تأثير إيجابي من خلال إجابات المبحوثين وذلك بأن القرارات التي يصدرها القادة تكون تصب إلى تحقيق العامة للمؤسسة فيكون مستوى تأثيرها نسبي وتكون إيجابية لما تحققه من مصلحة جميع العمال والموظفين داخل المؤسسة وتعود عليهم بالفائدة، وقد تكون سلبية من جهة أخرى إذا كانت تمس فئة قليلة فقط من عمال دون غيرهم وكذلك في حال عدم الإستشارة في هذه القرارات وعدم السماع بها إلى حين صدورها والتي قد لا تناسب بعض العمال، كما تلعب البيئة المادية والتنظيمية دورا هاما في عملية صنع القرار بل وفي طبيعة القرارات بنفسها حيث أن السلطة الممنوحة للقائد في صنع القرار لها تأثير كبير على البيئة التي يأخذ فيها القرار، فإن كانت طبيعة وحجم السلطة الممنوحة له غير واضحة أو إن لم يشعر بالمسؤولية إتجاهها فإن قراراته تكون غير واضحة أو محددة وإذا كان القائد واعي ومقدر للسلطة الممنوحة له فإن هذا يعود بالتأثير الإيجابي على جميع.

جدول 22: يبين العلاقة الموظفين بالإدارة:

النسبة	التكرار	الإحتمالات
73	22	نعم
7	2	لا
20	6	أحيانا
100	30	الموضوع

نلاحظ من خلال المقدمة في الجدول رقم 22 نجد أن نسبة 73 لهم علاقة جيدة مع الإدارة في حين أن 20 من المبحوثين علاقتهم متوسطة مع الإدارة و7 من المبحوثين علاقتهم سيئة مع الإدارة. وعليه يتضح لنا أهمية العلاقات داخل الإدارة والتي تكون مبنية على الإحترام والتقدير المتبادل والذي له أثر كبير على سيرورة العمل وتفادي المشاكل التي قد تواجه وتعرقل الإداري في أداء المهام الموكلة له ويحافظ على نظام العام للمؤسسة، وهذا يكون له تأثير إيجابي على كلا طرفين فالعلاقات الجيدة تخرج بنتائج مثمرة وصائبة ومن المهارات التنظيمية نجد مهارة الإدارة الاجتماعية والتي تتكون عن طريق التحوار والتعاون وهذا ما يساهم في نجاح المؤسسة، بالإضافة إلى تأثير العمال فالعلاقات الجيدة تجعل الموظفين يعملون بأريحية وإجتهد أكثر وتكوين بيئة مناسبة للإنتاج.

جدول رقم 23: يوضح بماذا تتميز القرارات المتخذة داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	الإحتمالات
90	27	عقلانية
10	3	غير عقلانية
100	30	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم 23 والذي يبين بماذا تتميز القرارات المتخذة داخل المؤسسة، ندا أن نسبة 90 من المبحوثين أجابوا بأنها قرارات عقلانية في حين نجد نسبة 10 من المبحوثين أجابوا بأنها قرارات غير عقلانية.

وعليه يتضح أن القرارات المتخذة داخل المؤسسة تتميز بالعقلانية وذلك لأنها تستند إلى معايير ومنطق وتحليل موضوعي، وليست مبنية على تحيزات شخصية أو تقديرات غير دقيقة، حيث تعتبر العقلانية جزءاً هاماً من عملية صنع القرار وبالتالي تساعد على أهداف المؤسسة والحفاظ على مصلحة المؤسسة بشكل عام، فالمدير قبل إقباله على اتخاذ أي قرار فإنه يعمل على جمع معلومات شاملة وموثوقة حول الموضوع المطروح للقرار، ومن ثم القيام بتحليل شامل للمعلومات المجمعة، ومعرفة إيجابيات و سلبيات هذا القرار، ومعرفة ما إذا كان القرار قابلاً للتنفيذ .

#### ب. النتائج العامة للدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى العديد من النتائج ونذكر منها:

- لقد بينت الدراسة أن أغلب عمال المؤسسة من جنس إناث حيث قدرت نسبتهم ب 63%.
- تبين لنا من خلال الدراسة أن أغلب الموظفين فيها من مستوى العلمي الثانوي حيث قدرت نسبتهم ب 46%
- والتعليم جامعي نسبة 37% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتاج إلى عمال ذو تكوين عالي من أجل تسيير الإدارة.
- النمط السائد في المؤسسة محل الدراسة إقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب هو النمط الديمقراطي حيث القائد يستشير العمال ويأخذ برأيهم في اتخاذ القرارات بما يخدم المؤسسة.
- توضح الدراسة تأثير القائد على عملية اتخاذ ترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فالقيادة الإدارية هي التي تعمل على تحريك المرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة.
- بينت نتائج الدراسة أن القائد الناجح هو الذي يهتم بالعمل والعمال معا فهذا يخلق جو من التعاون والترابط داخل المؤسسة ويأثر بشكل كبير على الأداء داخلها.
- بالنسبة لصعوبة الاتصال داخل المؤسسة نجد أن القادة يسهلون للمرؤوسين عملية الإتصال بهم ولا توجد صعوبات كبيرة تعيق هذه العملية، فالاتصالات الإدارية هي أداة وعامل لتأثير في المرؤوسين وتوجيههم فبالتالي فإن فعالية القائد تعتمد بشكل أساسي على عملية الاتصالات مع المرؤوسين وذلك حتى تصبح الأهداف واضحة لكل واحد منهم ويتضح ذلك من خلال الاستجابة القادة للمرؤوسين عند طلبهم والعكس الاستماع لهم، كما أن الاتصال يوفر للقادة كم هائل من

المعلومات ليعطي لهم صورة واضحة عن المشكلات وعلى أساس هذا يقوم باتخاذ قرارات أكثر عقلانية لإيجاد الحلول اللازمة.

- حسب المؤسسة مجال الدراسة إقامة عمر بلحساب النمط السائد يكون حسب الموقف وظروف التي تطرأ في مكان العمل بحيث يتخذ قراراته بناء على الوضع المرهون.
- يرى معظم العمال في المؤسسة محل الدراسة بأن رفع روح المعنوية لهم يساهم بشكل كبير في تحسين أدائهم الوظيفي.
- تساهم العلاقة بالإدارة الجيدة بشكل فعال في التأثير على اتخاذ القرارات بما يخدم أهداف المؤسسة.

### ج. مناقشة نتائج على ضوء الفرضيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق الإستمارة نحاول في هذه الدراسة مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات لإثباتها أو نفيها:

**الفرضية العامة:** تؤثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة:

القيادة الإدارية تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، فالقادة الإداريون يحددون الرؤية وأهداف المستقبلية وهذا يساعد في عملية اتخاذ القرار باتجاه محدد، فالقيادة الإدارية تلعب دورا هاما في توجيه الموظفين وتوضيح احتياجاتهم والمتطلبات داخل المؤسسة وسهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار بما يخدم المؤسسة.

ومن خلال ما سبق في دراستنا التي قمنا بها نستنتج أن القيادة الإدارية تؤثر على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، بالإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب بقالمة.

- من خلال عرض وتحليل ومناقشة البيانات الجزئية الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى:

**الفرضية الأولى:** للقائد الإداري دور فعال في اشراك العمال عند اتخاذ القرار داخل المؤسسة وصلنا إلى ما يلي:

- القائد الإداري يلعب دورا حاسما داخل المؤسسة وذلك بتعزيز الشفافية وبناء ثقة العمال من خلال توفير المعلومات اللازمة وتوضيح الأهداف والتحديات المستقبلية كما نجد أنه يجب على القائد الناجح إنشاء قنوات فعالة للتواصل مع العمال وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال استخدام الاجتماعات العانة واستطلاعات والجلسات التشاورية لاستدراك آراء



ومقترحات العمال كما يساهم اشراك العمال في اتخاذ القرارات في التعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية اتجاه المؤسسة. ويرى بعض الباحثين أن اشراك القائد للعمال عند اتخاذ القرار له العديد من السلبيات أهمها:

- صعوبة الوصول إلى التوافق بين العمال المشاركين في اتخاذ القرار حيث يمكن أن تنشأ اختلافات في الآراء والاهتمامات والمصالح وهذا ما يؤثر على القدرة على اتخاذ القرار فعال وسليم.
  - قد يتسبب اشراك الموظفين العاملين في مجالات مختلفة في تقليل درجة التخصص والخبرة المطلوبة لاتخاذ بعض القرارات المعقدة.
  - قد يتسبب اشتراك القائد الإداري والعمال في اتخاذ القرارات وظهور التأثيرات الشخصية والسلطوية.
- وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى: للقائد الإداري دور فعال في اشراك العاملين عند اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

• من خلال عرض وتحليل ومناقشة نتائج البيانات الجزئية الخاصة بالفرضية الثانية:

**الفرضية الثانية:** النمط القيادي الديمقراطي يؤثر في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة توصلنا إلى ما يلي:

- النمط القيادي الديمقراطي يميل إلى الاهتمام بسير العمل وتحقيق الأرباح والاهتمام بالعاملين كأولوية أساسية مما يجعل القادة يتركون حرية العمل للموظفين، كما أنهم غير متشددين مع مرؤوسيهم ويشاركونهم في اتخاذ القرارات التي تخص العمل ويتخذون قرارات تخدم مصلحة الجميع ومن مزايا هذا النمط:
  - أظهر النمط الديمقراطي نجاحا كبيرا في تعزيز حقوق الإنسان وحرية التعبير وتشجيع المشاركة المدنية، بإضافة إلى رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال تحفيزهم وتوجيه أدائهم.
- وهناك العديد من الباحثين يرون أن لهذا النمط عدة سلبيات يمكن أن تؤثر على عملية صنع القرار ومن بين هذه السلبيات:

- البطء في اتخاذ القرارات: النمط الديمقراطي في العادة يتطلب إجراء مناقشات
- واجتماعات متعددة وهذا قد يتسبب في تأخير اتخاذ القرارات الحاسمة خاصة في الأوقات التي تتطلب استجابة سريعة.

- تعقيد الإدارة: نجد أن النظام الديمقراطي يشتمل على عدة مستويات من الحكم وإدارة مما يؤدي إلى تعقيد العملية الإدارية وتباطؤ اتخاذ القرار وبالتالي يجب إشراك العديد من الأطراف في عملية صنع القرار وهذا ما يجعل العملية أكثر صعوبة وتعقيد.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية النمط القيادي الديمقراطي يؤثر في عملية اتخاذ القرار.

خاتمة

**خاتمة:**

ومما سبق يمكننا القول بأنه أمام الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسات في ظل هذه التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم اليوم فإن القيادة الإدارية تعد من أهم المقومات لقيام المؤسسات فبدونها لا تقوم الوظائف الإدارية إذ يعتمد سير العمل داخل المؤسسة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية وهذه العمليات لا تتم إلا في وجود قيادة سليمة، فبالقيادة تستطيع المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح وكل هذا يتحقق من خلال تبني نمط قيادي ناجح إذ أن سبب نجاح أي مؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح القادة داخلها ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيههم وتحفيزهم على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، حيث عندما يكون لدى القادة رؤية واضحة للأهداف وللاستراتيجيات المطلوبة يمكنهم توجيه الموظفين نحو اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، فالقيادة الإدارية الجيدة توفر للموظفين الثقة والوضوح اللازمين لاتخاذ القرارات الصحيحة، كما يمكن للقادة الإداريين تحسين عملية اتخاذ القرار عن طريق تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي للموظفين من خلال توفير بيئة يشجع فيها العمال على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة كما يمكن للقادة الإداريين تعزيز عملية اتخاذ القرار لتحسين القرارات اللازمة.

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الإدارية الفعالة تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، إذا كان لدى القادة المعرفة والمهارات اللازمة والقدرة على توجيه وتحفيز الفريق بشكل فعال فإنهم يمكنهم تعزيز عملية اتخاذ القرار وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

- القرآن الكريم
- المعاجم والقواميس:
- 1. لويس معلوف، المنجد في اللغة العربية، المطبعة الكاثوليكية، بيروت لبنان، ط19، 1957.
- 2. محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، قاموس المحيط، بيروت لبنان، مؤسسة الرسالة، 2013.
- الكتب:
- 3. ألن بارك، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار بين الأفكار الدولية، تر سامي تيسير سليمان، بيت الأفكار الدولية، ط1، 1998، ص20.
- 4. إبراهيم علي رابعة، اتخاذ القرار، الألوكة للنشر والتوزيع، السعودية، 2015.
- 5. أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2013.
- 6. أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2010.
- 7. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016.
- 8. بطرس الحلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ط1، 2020.
- 9. بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1، 2010.
- 10. جمال محمد، علم اجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 11. جميل الحمدوي، نظريات علم الاجتماع، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2018.
- 12. خالد المجاهد، أحمد السيد، المتغيرات المجتمعية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار بالمنظمات الاجتماعية بفكر الشيخ، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية مصر.
- 13. خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2013.
- 14. سعد سليمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2019.

15. سلوى الحامد الملا، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمة، كتاب الأمة، دوحة قطر، ط1، 2015.
16. سناء محمد سليمان، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، عالم الكتب، القاهرة مصر، ط1، 2010.
17. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2004.
18. صابرين مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، ط1، 2014.
19. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى الصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر القاهرة، ط1.
20. عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018.
21. عامر إبراهيم قندلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري، عمان الأردن.
22. عبد الجواد بكر، السياسات التعليمية وضع القرار، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، ط1، 2002.
23. عبد الرحمان البدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، ط3، 1997.
24. عبد الرحمان العيسوي، عبد الفتاح محمد العيسوي، البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، اسكندرية مصر، ط1، 1997.
25. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية والنظريات، جامعة قاصد مرباح، ورقلة.
26. عبد الرزاق أمين أبو شعر، العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، الإدارة العامة للبحوث، الرياض السعودية، ط1، 1997.
27. عدنان عواد شواكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011.
28. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2013.
29. علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتقنيات وأساليب، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا، ط1، 2008.

30. عمار بوضياف، المرجع في تحرير النصوص القانونية والوثائق الإدارية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
31. عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، دار الباسل للنشر، حلب سوريا، ط1، 2009.
32. قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016.
33. كمال المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 1995.
34. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، ط1، 2012.
35. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، جزء الأول، السعودية، 2000.
36. محمد الشاش، الإدارة والتنظيم الجزء الأول المبادئ والأصول، مطبعة جامعة دمشق، سوريا، 1962.
37. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، 2006.
38. محمد العريس، مذكرات في المنهج البحث التربوي وأسس التوثيق، دار النهضة العربية، ط1، 2012.
39. محمد سرحان علي الحمود، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، ط3، 2015.
40. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، اسكندرية مصر.
41. ناصر محمد العدلي، إدارة السلوك التنظيمي، رياض السعودية، ط1، 1993.
42. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
43. وفيق النخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، دار الأمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2015.
44. يوسف قزازه وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار البازوري العلمية للنشر والطباعة، طبعة العربية، 2013.
45. يوسف قطامي، منى أبو نعيم، تحقيق الذات والقيادة المستقبلية، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان الأردن، ط1، 2016.



• المذكرات:

46. بونخلة فريد، تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في النظيم الصناعي الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة المنتوري قسنطينة، 2006-2007.
47. زيزي رمال، دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لشهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.
48. طافر مريم، بوحريك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لشهادة الماستر بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيل، قسم علم اجتماع تنظيم وعمل، 2018-2019.
49. علي عباس، تأثير الأنماط القيادة على عملية اتخاذ القرار، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
50. لبنى يونس علي شعبان، عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
51. مينة خاوة، القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لشهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018-2019.

• المجالات:

52. سامح سعيد حجازي، القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد الثاني، أبريل 2021.
53. عبير آل قماش، نظريات القيادة واتخاذ القرار، مجلة كلية التربية جامعة شبوط، المجلد 26، العدد الثاني، ديسمبر 2020، ص 423.
54. نعيم بوعموشة، لوحة القيادة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح النظم المعلومات في المؤسسة الجزائرية، مجلة الآفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017.

\*المراجع الأجنبية :

55. DAVID M. ASLIN, administrative leadership teams and impacts on campus culture as measured by collaboration, decision making, conflict, communication, favoritism, and confidence, TEXAS A&M University, December 2018.
56. Nichodemus Obioma ejimabo\*, The Influence of Décision Making in Organizational Leadership and Management Activities, Wayland Baptist University Fairbanks, Alaska, USA, 2015.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



استمارة بحث حول

أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة  
- دراسة ميدانية بالإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

د/دبيش فاتح

إنجاز الطالبتان

- بلخامسة رانية
- بوربونة مريم

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2023/2022م

أولا البيانات الأولية (الشخصية والوظيفية):

1-الجنس:

أنثى  ذكر

2-السن:

من 20 إلى 25  من 25 إلى 30  أكثر من 30

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4-الحالة الاجتماعية:

أعرب (عزباء)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

5-الأقدمية: .....

6-هل تلقيت تكوين في المؤسسة:

نعم  لا

ثانيا: البيانات الخاصة بالقيادة الإدارية

7-الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح:

المهتم بالعمل  المهتم بالعمال  المهتم بالجانبين معا

8-هل يستشير القائد العمال في بعض قرارات العمل:

نعم  لا  أحيانا

9- هل يتهرب المدير من مواجهة المشاكل التي تصادفه في العمل:

نعم  لا  أحيانا

10- هل يعطي المدير الحرية الكاملة لموظفيه في إنجاز عملهم:

نعم  لا  أحيانا

11- هل سبق وأن شاركت المدير في اتخاذ قرار من:

نعم  لا

12- كيف تقيم علاقتك بقائدك:

جيدة  متوسطة  عادية

13- هل تشعر بأن جو العمل يسوده الإحترام والتعاون بينك وبين رئيسك:

نعم  لا

14- هل توجد بعض الصعوبات في اتصالك بالقائد:

نعم  لا  أحيانا

في حالة الإجابة بنعم أذكر بعض هذه

الصعوبات.....

.....

.....

15- كيف ترى علاقتك بالإدارة:

جيدة  متوسطة  سيئة

16- هل يتساهل معك رئيسك إذا غبت عن العمل:

نعم  لا  أحيانا

17- تساهم القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية للعاملين:

نعم  لا

ثالثاً: البيانات الخاصة باتخاذ القرار

18- هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات:

نعم  لا  أحيانا

19- هل تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة:

نعم  لا  أحيانا

20- هل اتخاذ القرار يكون صائبا في جميع الحالات داخل مؤسستك:

نعم  لا

21- هل يتم متابعة القرار حتى يتم تنفيذه من قبل إدارة المؤسسة:

نعم  لا  أحيانا

22- هل معظم القرارات تصب في تحقيق أهداف المؤسسة:

نعم  لا

23- هل يتم اتخاذ القرار بشكل سريع داخل المؤسسة:

نعم  لا  أحيانا

24- هل هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة في حالة فشل القرارات الأولى:

نعم  لا

25- ما مدى تأثير القيادة على اتخاذ القرار في مؤسستك:

له تأثير سلبي  له تأثير إيجابي

26- هل يتم الاستعانة بأطراف خارجية عند اتخاذ القرار في مؤسستك:

نعم  لا

27- بماذا تتميز القرارات المتخذة داخل مؤسستك:

غير عقلانية

العقلانية