

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمصنع تواتي للآجر ببرج صباط

\_دائرة وادي الزناتي- ولاية قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

• بن حسان زينة

إعداد الطالبة:

• عايب مروة

السنة الجامعية: 2019-2020

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذه المذكرة حمدا كثيرا طيبا كما ينبغي لجلال وجهه العظيم.

نتوجه بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة "بن حسان زينة" ونخصها بكل صفوف التقدير والإحترام والعرفان

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات ساهمت في إثراء موضوعنا من كل جوانبه المختلفة.

ولكل من ساهم من قريب أو من بعيد وقدم لنا الدعم اللازم لإنجاز هذا المشروع العلمي المتواضع لكم مني فائق الإحترام والتقدير والثناء.  
والحمد لله حمدا كثيرا.

مروة عايب

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله لي.

وإلى عمي الذي علمني حب العلم والعلماء وحرص على وصولي لهذا  
اليوم وزوجته.

وإلى من شاركني الحياة سرائها وضرائها وسندي ورفيق دربي إلى زوجي.

وإلى أخي الغالي حفظه الله لي ورعاه.

وإلى كل عائلتي وصديقاتي وكل من أعانني في إتمام هذا العمل  
المتواضع راجية من الله السداد والتوفيق.

مروة عايب

تتناول هذه الدراسة موضوع "فعالية القيادة الإدارية في عملية إتخاذ القرار"، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين، من خلال تحديد أهم أنواع القيادة الإدارية وأساليبها والعوامل المؤثرة فيها، و تم تحديد أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع ، كما تم التطرق إلى عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة بالتعرف على مراحل هذه العملية وأهميتها والصعوبات والمشاكل التي تواجهها.

وقد إمتد إهتمامنا بهذه الظاهرة إلى محاولة التعرف على الأنماط القيادية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة وتأثيرها على الأفراد داخلها وعلى سير المؤسسة ككل، وإلى أي مدى نجح النمط القيادي السائد في تحقيق نتائج إيجابية.

ولتحقيق هذه الأهداف أجرينا دراسة ميدانية بمصنع تواتي للأجر بولاية قالمة، حيث إستخدمنا أسلوب المسح الشامل حيث قدر عدد المبحوثين ب65 فرد.

وقد إتبعنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي بتقنياته المعروفة والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة والإستمارة، وفي نهاية هذا البحث توصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل في:

\_ أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي الذي يظهر من خلال إعطاء القادة نوع من الحرية للتعبير عن أفكارهم وإلقاء إقتراحاتهم.

\_ وجود بعض المشكلات الإدارية التي قد تتخلل أي مؤسسة كانت.

\_ وضوح في الأهداف الفردية والجماعية مما ساعد في الشعور بالإنتماء للمؤسسة.

\_ إشراك العمال في صنع وإتخاذ القرار يعزز شعورهم في إحتلال مكانة في المؤسسة.

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
ملخص	
فهرس الموضوعات	
فهرس الجداول والأشكال النظرية	
فهرس الجداول الميدانية	
مقدمة.....1، 2	
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري</b>	
أولاً: الإشكالية..... 4	
ثانياً: تحديد المفاهيم..... 6	
1) مفهوم القيادة..... 6	
2) مفهوم القيادة الإدارية..... 7	
3) القرار..... 8	
4) صنع القرار..... 9	
5) إتخاذ القرار..... 9	
ثالثاً: منهجية البحث..... 10	
1) المنهج المستخدم..... 10	
2) أدوات جمع البيانات..... 11	
3) مجالات الدراسة..... 13	
• المجال البشري..... 13	
• المجال المكاني..... 17	
• المجال الزمني..... 18	

18 ..... رابعا: الدراسات السابقة

19 ..... (1) دراسات جزائرية

22 ..... (2) دراسات عربية

### الفصل الثاني: مقدمات نظرية للقيادة الإدارية

28 ..... أولا: ماهية القيادة الإدارية

28 ..... (1) أنماط القيادة الإدارية

32 ..... (2) أهمية القيادة الإدارية

33 ..... (3) العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

36 ..... ثانيا: القائد الإداري

36 ..... (1) صفات القائد الإداري

38 ..... (2) قواعد وأساليب إختيار القادة الإداريين

41 ..... (3) وظائف ودور القادة الإداريين

45 ..... ثالثا: نظريات القيادة الإدارية

45 ..... (1) نظرية الرجل العظيم

46 ..... (2) نظرية السمات

47 ..... (3) النظرية الموقفية

### الفصل الثالث: أساسيات نظرية لإتخاذ القرار

50 ..... أولا: مدخل إلى إتخاذ القرار

50 ..... (1) أنواع القرارات وأساليب إتخاذها

64 ..... (2) أهمية إتخاذ القرار

67 ..... (3) مراحل عملية إتخاذ القرار

71	..... ثانيا: تحليل عملية إتخاذ القرار
71	..... (1 إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات
72	..... (2 العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار
75	..... (3 الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية إتخاذ القرار
77	..... ثالثا: نظريات عملية إتخاذ القرار
77	..... (1 نظرية هاربارت ألكسندر سيمون
81	..... (2 نظرية ريتشارد شنايدر
83	..... (3 نظرية الموقف
85	..... رابعا: العلاقة بين القيادة وإتخاذ القرار
85	..... (1 أهم المشاكل التنظيمية التي تعترض القيادة أثناء صناعة القرار في المنظمة
87	..... (2 أنماط القيادة وجودة القرارات حسب نموذج "فروم ويتون"
89	..... (3 إعداد وتنمية القيادة الإدارية لتحقيق الفاعلية في القرارات والمنظمة ككل
<b>الفصل الرابع: الجانب الميداني</b>	
91	..... أولا: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالنمط القيادي الإداري السائد بالمؤسسة
96	..... ثانيا: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمشكلة إتخاذ القرار
101	..... ثالثا: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بتأثير النمط القيادي السائد على إتخاذ القرار
106	..... النتائج العامة
108	..... التوصيات
109	..... الخاتمة
110	..... قائمة المراجع
117	..... الملاحق

## فهرس الجداول النظرية

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أنواع القرارات حسب المستوى الإداري ومداهها	53
02	يوضح تصنيف القرارات حسب التكرار وأساسيات التفرقة	57

## فهرس الجداول الميدانية

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية والجنس	13
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي والمنصب	14
03	يوضح عدد سنوات العمل للمبحوثين	16
04	يوضح مدى إفساح القائد المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم وطرح أفكار جديدة	91
05	يوضح مدى تشجيع القائد ومشاركته العاملين للمشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة وتعاطفه مع من يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية	91
06	يوضح مدى إعتقاد القائد على موظفيه دون توجيههم وإشراكهم في إتخاذ القرار وإقتصار دوره في تقديم المشورة	92
07	يوضح تفويض القائد لسلطة القرار على أوسع نطاق وتسهيله لسبل الإتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات وعدم تدخله إلا في المشاكل الحادة	92
08	يوضح طلب القائد تقديم الإقتراحات في المشكلة المطروحة وإنفراده بإتخاذ القرار	93
09	يوضح إصدار القائد للمعلومات والأوامر التي تتناول كافة التفاصيل مع إصراره على تنفيذها وصرامته في التعامل مع الموظفين	94
10	يوضح توافق القادة مع جميع المرؤوسين ومدى وجود عدالة ومساواة بين كافة المرؤوسين داخل المؤسسة	96
11	يوضح مدى شعور العمال بالرضا الوظيفي وإنتمائهم للمؤسسة	98
12	يوضح وضوح الصلة بين كل فرد وبين هدف الفريق ككل	99
13	يوضح مدى تقبل الآراء المختلفة داخل المؤسسة	100
14	يوضح طبيعة مشكلات إتخاذ القرار داخل المؤسسة	100
15	يوضح كيفية إتخاذ القرار عند حدوث مشكلات وصعوبات تتعلق بالعمل	101
16	يوضح وجود سوء تفاهم بين العامل والقائد حول مضمون أحد القرارات	102

102	يوضح تأثير النمط القيادي السائد على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة ومميزات هذه القرارات	17
103	يوضح أهمية عملية إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات ونوعها	18
104	يوضح رضا المبحوثين عن طريقة إتخاذ القرارات في المؤسسة	19
104	يوضح نوع النمط القيادي المناسب لصنع القرارات الفعالة والمرشيدة	20

#### فهرس الأشكال الميدانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح النمط القيادي السائد بالمؤسسة	95
02	يوضح مدى إنتشار الخلافات والنزاعات بين أعضاء المؤسسة	97

#### فهرس الأشكال النظرية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل القيادة الناجحة	32
02	يبين أنواع القرارات في المستويات الإدارية	52
03	يبين أساليب إتخاذ القرار وعلاقتها بالوسائل والنتائج	93
04	يبين العلاقة بين إتخاذ القرار والعمليات الإدارية	66
05	يبين نموذج سيمون لصنع القرارات	80

# مقدمة

على الرغم من التطورات السريعة والتغيرات الكبيرة التي تعرفها البيئة حاليا، إلا أن المؤسسة تواجه العديد من التحديات التي تهددها، فهناك البعض منها يتمكن من مواجهتها والتصدي لها وهناك من نقشل في ذلك مما يؤدي إلى زوالها وإفلاسها.

وهذا يرجع إلى مدى فعالية القيادة الإدارية في إتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة لمواجهة هذه التحديات التي تحدى بالمؤسسة، والذي يسمح لها بالإرتقاء نحو مستقبل أفضل. حيث أن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة وإختيارهم لأنسب وأنجح الطرق والوسائل لتحقيقها.

ثم إن دور القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها كل قائد في صنع وإتخاذ القرار بالمؤسسة، وعلى هذا الأساس جاء إهتمامنا بموضوع القيادة الإدارية وتأثيرها على إتخاذ القرارات وقد إختارنا دراسة هذا الموضوع لإبراز مدى مساهمة القادة الإداريين في نجاح المؤسسة و حاجة المؤسسات بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة إلى تبني أنماط قيادية فعالة في إتخاذ القرارات، وكذا الرغبة في دراسة هذا الموضوع من أجل إستنتاج واقع القيادة الإدارية وعملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وذلك نظرا لأهميته في كشف بعض الإشكالات التي يطرحها هذا الموضوع والقابلة للدراسة والبحث، وتوجيه المختصين في علم الاجتماع إلى دراسة مثل هذه المواضيع ألا وهي القادة الإداريين ودورهم في إتخاذ القرارات الرشيدة في ظل ما حدث وما يحدث من تطورات وتغييرات في الوسائل والطرق المتبعة في إتخاذ القرار، وآثاره السلبية أو الإيجابية للمؤسسة. كما تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية القيادة الإدارية في إتخاذ القرار وجمع معلومات متنوعة وتشخيص دقيق حول نوع القيادة الإدارية السائدة بالمؤسسة وكذا الوقوف على المشاكل والصعوبات التي يعاني منها القادة الإداريون للوصول إلى إتخاذ القرارات اللازمة.

ولتحقيق هذه الأهداف قمنا بعرض هذه الدراسة التي تضمنت أربعة فصول مترابطة ومتناسقة بين بعضها البعض حيث تمثلت هذه الفصول في:

**الفصل الأول:** الذي كان تحت عنوان **الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة**، وقد إختص بطرح الإشكالية وإزالة الإبهام والغموض الذي يتضمن المصطلحات الواردة في البحث بإعتبارها الكلمات المفتاحية لفهم هذا الموضوع، إضافة إلى الدراسات السابقة كمنطلق إرشادي للدراسة، وكذا منهجية البحث المتضمنة للمنهج والأدوات لجمع البيانات ومجالات الدراسة لتحديد الطريق للوصول إلى نتائج مرضية.

**الفصل الثاني:** وعنوانه **مقدمات نظرية للقيادة الإدارية** حيث تم التطرق إلى: ماهية القيادة الإدارية، القائد الإداري، وكذا نظريات القيادة الإدارية.

**الفصل الثالث:** بعنوان **أساسيات نظرية لإتخاذ القرار** حيث يضم عدة عناوين فرعية وهي: مدخل إلى إتخاذ القرار، تحليل عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة ونظريات عملية إتخاذ القرار.

**الفصل الرابع:** **والمترلق بالجانب الميداني** والذي إحتوى على عرض وتفسير وتحليل البيانات الميدانية وكذا النتائج المترصل إليها.

وبما أن الظاهرة الاجتماعية متعددة الأوجه والأبعاد نقول أنه مهما كانت درجة مساهمتنا في معالجة أبعاد هذا الموضوع، فإنه توجد جوانب أخرى لم نستطع التطرق لها ودراستها تقصيرا منا لسبب أو لآخر أو ربما لكون أن المجال لا يتسع لدراستها على النحو المطلوب فيمكن أن يتداركها من يأتي بعدنا من باحثين بحيث تكون نهاية ما توصلنا إليه بمثابة بداية لأبحاث أخرى.

## الفصل الأول:

### الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: تحديد المفاهيم

ثالثاً: منهجية البحث

رابعاً: الدراسات السابقة

لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسة مشكلة ما دون أن تكون تلك المشكلة قد أثارت في نفسه جملة من التساؤلات، التي ينبغي الإجابة عنها بالموضوعية والنزاهة التي تتطلبها الدراسة العلمية، وذلك بعد تحديده لأبعاد وأهداف هذه الدراسة تحديدا واضحا.

وعلى هذا الأساس إنطلقنا في بحثنا هذا من طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات ثم محاولة توضيح وشرح بعض المفاهيم كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

### أولا: الإشكالية

إن عصرنا الحالي هو عصر التغيير في جميع جوانب الحياة وعلى مختلف المستويات الإنسانية والعلمية، وبعد الإنسان هو أساس هذه العملية لأنه الكائن الوحيد الذي يتميز بالقدرات العقلية والفكرية وله الرغبة في التغيير والتطوير الذي لا يكون هذا الأخير ناجحا إلا إذا توفرت إدارة تنظم حياة الفرد وعلاقاته مع الآخرين من كل نواحي الحياة السياسية والإقتصادية والصناعية... وغيرها.

فالإدارة تعد عملية إنسانية يسعى من خلالها الفرد إلى تحقيق الأهداف والغايات المحددة، فمنذ ظهور الإدارة كعلم مستقل تزايد الباحثون في مجالات الإدارة المختلفة وتزايدت معهم الآراء حول العمل الإداري، حيث ليس بمقدور الفرد الإداري تحقيق أهداف المؤسسة بمجرد إصداره قرارا معينيا فلا بد من القيام بمجموعة من المهام التي أصطلح عليها بالوظائف الإدارية، وقد عرف فريديريك تايلور الإدارة بأنها: "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد أن يقوموا به والتأكد من أنهم يأدونه على أحسن وجه"<sup>1</sup>، كما تعني الإدارة في معناها العام توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين<sup>2</sup>، والذي لا يكون إلا من خلال وجود قيادة إدارية فعالة.

فهي ضرورة حتمية لتوجيه أي مؤسسة ما، وهي الصفة العالمية لأي منظمة تسعى للبقاء وبلوغ القمة، كما تعتبر القيادة الإدارية المحرك الرئيسي لأي منظمة تسعى لفرض نفسها في عصر المنافسة<sup>3</sup>،

<sup>1</sup> القفل باسمينة: الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، موقع إلكتروني: W.W.W.Politics-

dz.com مقال إلكتروني، 2019/06/08، تم تصفح الموقع في 30 ديسمبر 2019 على 15.00 سا.

<sup>2</sup> مدحت علي: تعريف الإدارة العامة، موقع إلكتروني W.W.W.Klab.7olm.org، مقال إلكتروني، 2010/11/21، تم تصفح الموقع في 30 ديسمبر 2019 على 17.00 سا.

وهي تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وجذبهم نحو التعاون والتضامن وتمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات والنظم الاجتماعية المتعددة، لدفع كفاءتهم وأدائهم وتطوير عملهم.

ويعتمد القادة الإداريين في ذلك على إتخاذ القرارات السليمة والصائبة والمناسبة، حيث تعد عملية إتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية والموجه الأساسي للمؤسسة وهي وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان لتسيير مختلف الأمور، معتمداً بذلك على مختلف قدراته العقلية وإمكاناته المتطورة التي تؤمن له الإختيار السليم.

فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية فإن عملية إتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، وغيرها، وتتطلب هذه العملية توفر المعلومات الدقيقة في الزمان والمكان المناسبين.

وعملية إتخاذ القرار هي عملية مستمرة في نشاط المؤسسة وإتخاذ أي قرار وجب البحث عن بديل منطقي، لأن نجاح المنظمة يعتمد على بديل مناسب وعلى مدى تطبيق آليات إتخاذ القرار داخلها، والذي لا يكون إلا من خلال وجود قائد إداري ناجح وحامل للصفات القيادية ومنه نطرح التساؤلات التالية:

### التساؤل الرئيسي

\_ ما مدى فعالية القيادة الإدارية في إتخاذ القرار؟

### التساؤلات الفرعية

1\_ ما هي أنماط القيادة السائدة في المؤسسة؟

2\_ ما هي المشكلات التي تواجه القادة الإداريين أثناء إتخاذ القرار في المؤسسة؟

3\_ هل يؤثر النمط القيادي السائد على إتخاذ القرار؟

### الفرضيات

### الفرضية الرئيسية

✓ للقيادة الإدارية فعالية في صنع وإتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

## الفرضيات الفرعية

- 1) توجد عدة أنماط قيادية سائدة بالمؤسسة.
- 2) توجد عدة مشكلات تواجه القادة الإداريين أثناء عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.
- 3) يؤثر النمط القيادي السائد على إتخاذ القرار بالمؤسسة.

## ثانياً: تحديد المفاهيم

### 1\_ القيادة

أ) **لغة:** قادة، يقود، قيادة وقودا، وقادة الدابة إذ أخذ بقيادتها وسيرها، أيضا هي الجمع بين الإثنين، وهي قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف.<sup>1</sup>

ب) **إصطلاحا:** هي عملية تحريك مجموعة من الناس بإتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيظهم على العمل.

وتعرف كذلك بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة والقيادة بذلك تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي: القائد ومجموعة من الأفراد وهدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن سمة أو صفة وموهبة تتم عن خبرة، كفاءة، مهارة وسلوك تنمو وتتزايد على مر الزمن وهي مجموعة الأعمال والتوجيهات والقرارات والنصائح والتفاعلات التي تهدف إلى تحقيق غايات ونهايات ومخططات مرسومة سلفا.<sup>3</sup>

ويعرفها "إيفان سيفيتش": "بأنها العلاقة بين إثنين أو أكثر يحاول فيها القائد التأثير على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة."

<sup>1</sup> حامد سوادى عطية: دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 45.

<sup>2</sup> فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب، ط.3، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1956، ص95.

<sup>3</sup> عبد الله جوهر: الإدارة في الشركات والمؤسسات، د.ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص11.

كما يشير إليها " تاننبوم Tannenbom " على أنها: تأثر متبادل يتم في موقف ويحدث توجيهه من خلال عملية الإتصال نحو تحقيق هدف معين"، ويرتكز هذا المفهوم على وجود علاقة تعاقدية تبادلية دائمة تهدف إلى تحقيق التوقعات المشتركة، تحقيق التعاقد النفسي، ومن ثم إثراء العلاقة بين الفرد والعمل، فهي تعمل على الحفاظ على التوازن والنمو النفسي وإتقان الحياة المهنية للفرد<sup>1</sup>.

**ج) إجرائيا:** من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة هي عبارة عن مسؤولية إتجاه مجموعة من الأفراد يمكن من خلالها التأثير عليهم وتوجيههم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم للعمل كفرد واحد وبذلك تحقيق الأهداف والغايات المسطرة مسبقا.

## 2\_ القيادة الإدارية

**أ) إصطلاحا:** هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.<sup>2</sup>

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار والإشراف الإداري على الآخرين، بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين.<sup>3</sup>

كما تعد القيادة الإدارية عقل الإدارة وعينها، عقل يرسم تفاصيل الحركة والأداء مخططا وموجها ومشاركا في التنفيذ ومسؤولا عنه أولا وأخيرا وعين تراقب إيقاعات أجزاء التربية فعلها وإنفعالها بما يفضي إلى إتلاف أي عيوب وتصحيح أي إنحراف أو تصويب المسار نحو نتائج التربية وغايتها النهائية.<sup>4</sup>

كما يرى " ستوقدل " Stogdill بأن: " القيادة الإدارية هي عملية التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف".

<sup>1</sup> محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 43.

<sup>2</sup> علي حسين حورية: فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، مجلة درامات، العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص 413.

<sup>3</sup> سعاد نائف برنوطي: الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 364.

<sup>4</sup> شهرزاد محمد شهاب: القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، معهد إعداد المعلمين، محافظة نينوى، العراق، 2010، ص 113.

أما ريتشارد وزملاؤه "richard" فإنهم يرون أن "القيادة الإدارية هي عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية، وكذلك خصائص التابعين والمواقف التي يمرون بها الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"<sup>1</sup>.

**(ب) إجرائيا:** من خلال ما تقدم نجد أن القيادة الإدارية هي علاقة تبادل وتأثير بين القادة الإداريين والتابعين لهم \_ والمتمثلين في الموظفين والعمال \_ داخل إطار المنظمة، وفقا للظروف والمواقف المحيطة بهم سواء خارج أو داخل المنظمة، لتحقيق الأهداف المسطرة.

### 3\_ القرار

**(أ) لغة:** قرار إسم مصدر قر، القرار مستقر ثابت، هو من أهل القرار من أهل السلطة والرأي، القرار الذي يمضيه من يملك إمضاؤه، الأمر يصدر من صاحب النفوذ.<sup>2</sup>

**(ب) اصطلاحا:** هو إختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام القرار لإنجاز الهدف أو الأهداف الموجودة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب.

كما عرف أيضا بأنه: " ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى إختيار أو إستعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو إستخدامها لتحقيق هدف ما".<sup>3</sup>

ويعرف القرار أيضا بأنه: " حكم أو خيار بين إثنين أو أكثر من الخيارات أو البدائل، وينشأ القرار في عدد غير محدد من المواقف، من حل المشكلة إلى تنفيذ وإنجاز مقرر عمل".

وحسب هال لولدريد فإن: " عملية القرار مرتبطة أساسا بالقيم الشخصية لكل قائد فريد مستقل وكذلك بالأهداف الشخصية وبأسلوب إدارته".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 226-227.

<sup>2</sup> زكي أحمد بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1993، ص 102.

<sup>3</sup> حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2000، ص 99.

<sup>4</sup> صفية جدوالي: مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 138، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 19 ديسمبر 2014 ص 20.

(ج) إجرائياً: مما سبق نجد أن القرار هو إتخاذ موقف معين أو إتجاه معين من موضوع ما وفقاً للظروف والعوامل المحيطة بالفرد.

#### 4\_ صنع القرار

(أ) **إصطلاحاً:** ينصرف معنى صنع القرار إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المؤسسة والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه، ويتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدأ من إثارة المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، إتخاذ القرار ثم تنفيذ القرار.

وتعرف عملية صنع القرار بأنها نشاط إنساني يتعدى الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية، والبشرية الزمنية والمكانية مضاف إليها الخبرة، والحسابات الإستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون القوة والشرعية، والمشروعية بالشكل الذي يسمح لهم بقبول قراراتهم خاصة أمام إتساع المد الديمقراطي، والرقابة الشعبية.<sup>1</sup>

(ب) **إجرائياً:** نجد أن القرار هو عملية متكاملة تشارك فيها عناصر التنظيم المختلفة لتحديد أنجع الطرق والوسائل للوصول إلى أحسن وأنسب القرارات التي بدورها تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

#### 5\_ إتخاذ القرار

(أ) **إصطلاحاً:** هو إختيار لبديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة.<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه عملية أو أسلوب الإختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد، فهي نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لإختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة

<sup>1</sup> رابح سرير عبد الله: القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 23، 24.

<sup>2</sup> رحيم حسين: أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية، مكتبة إقرأ، الجزائر، 2011، ص 13.

من البدائل المتوفرة من أجل إختيار أفضل الإجراءات الموضوعية<sup>1</sup>، في ضوء كل من معطيات البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة<sup>2</sup>.

وهي عملية إختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذي القرارات من أجل تحقيق هدف أو عدة أهداف أو معالجة مشكلة معينة تنظر الحل، وهي تعتمد على المعلومات في كل خطوة من خطواتها بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاء باتخاذ القرار وتكمن أهمية المعلومات في توفير عدة بدائل مناسبة تركز على البيانات<sup>3</sup>.

**(ب) إجرائياً:** نجد من ما تم عرضه أن إتخاذ القرار هو وظيفة أو عملية إدارية يقوم بها فرد ذو نفوذ وسلطة داخل المؤسسة، حيث يقوم بإختيار حل مناسب من بين مجموعة الحلول لتقاضي أو حل مشكلة ما داخل المؤسسة.

### ثالثاً: منهجية البحث

من المسلم به أن نجاح أي عمل علمي يتوقف بدرجة ما على التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات حول متغيرات موضوع الدراسة وفروضها ميدانياً وبشكل واقعي وتتماشى هذه التقنيات بالأساس مع نوع المنهج المستخدم، ويكون ذلك بعدما يتم التعرف على متغيرات الدراسة بشكل نظري وبذلك يتم الربط بين ما هو نظري وما هو واقعي للظاهرة المدروسة، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال الفصل الميداني.

## 1) المنهج المستخدم

تختلف المناهج بإختلاف المقاربات المتناولة في مواضيع البحث إذ أن الضرورة تقتضي إستخدام المنهج الذي يتوافق مع الموضوع وأهدافه.

<sup>1</sup> عمار بحوش: الإتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، د.ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987، ص 157.  
<sup>2</sup> عبد الغفار الحنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة أعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 138.  
<sup>3</sup> يحي محمد شديفات، محمد سليمان الجرايدة: درجة إسهام المعلومات في إتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، الأردن، العدد 20 ديسمبر 2003، ص15.

وإنطلاقاً من طبيعة موضوع دراستنا والمتمثل في القيادة الإدارية ودورها في إتخاذ القرار، فقد إعتدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل ويهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن الظاهرة موضوع البحث وذلك لتفسيرها تفسيراً كاملاً، والمنهج الوصفي هو: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.<sup>1</sup>

وقد إستخدمنا هذا المنهج من خلال وصف الموضوع للوقوف على نوع القيادة الإدارية المتوفرة في المؤسسة. ويهدف هذا المنهج إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها أو مضمونه وكذا توفير البيانات والحقائق عن الموضوع وتفسيرها وتحليلها.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى وصف القيادة الإدارية، قمنا بتوظيف هذا المنهج في تحليل وتفسير البيانات من خلال إقامة العلاقات بين المتغيرات لتحليل وتفسير مدى فعالية هذه القيادة وكيفية تأثيرها على عملية إتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

## (2) أدوات جمع البيانات

تعد وسائل البحث العلمي من الطرق التي يلجأ إليها الباحث الاجتماعي للقيام بدراسة علمية وجمع المعلومات الضرورية المتعلقة بالبحث كالإستمارة والمقابلة بإعتبارها الأدوات المستخدمة في المنهج الوصفي.

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي " القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط. 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 46.

<sup>2</sup> رحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي " النظرية والتطبيق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 42.

<sup>3</sup> فاطمة عوض صابر وميرقرت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 88.

## أ\_ الإستمارة

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

فالإستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين<sup>1</sup>.

لهذا فإن الإستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يلتزم بها كل الباحثين وتكون كل الإستمارات لها نفس ترتيب الأسئلة ونفس الكلمات ليتم توزيعها بذلك على كافة المبحوثين وتختلف تقنين الأسئلة المستخدمة بها فإنما تكون مغلقة أو مفتوحة.

وتوجد بعض الأسئلة التي لم يتم الإجابة عنها من طرف المبحوثين.

وقد تم توزيع الإستمارات على العمال حيث تم تقسيم أسئلتها إلى ثلاث محاور أساسية هي:

**المحور الأول:** يشمل البيانات الخاصة بالبيانات الأولية ويضم خمسة أسئلة.

**المحور الثاني:** يشمل البيانات الخاصة بالنمط القيادي السائد بالمؤسسة ويضم عشرة أسئلة.

**المحور الثالث:** يشمل البيانات الخاصة بمشكلات إتخاذ القرار ويضم تسعة أسئلة.

**المحور الرابع:** ويشمل البيانات الخاصة بتأثير النمط القيادي السائد على إتخاذ القرار بالمؤسسة ويضم عشرة أسئلة.

## ب\_ المقابلة

تعد المقابلة من إحدى أدوات البحث العلمي تجمع بين طرفين هما الباحث وشخص أو أكثر من أفراد العينة، فهي إجتماعا فرديا أو جماعيا يتمثل دور الباحث فيها بإعداد أسئلة ويطرحها بطريقة جيدة على الفرد المعني بصفة مباشرة، ومن ثم تدوين الإجابات وتصنيفها وتحليلها. والمقابلة لها مميزات عدة

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 177.

فهي تمكن من حصول الباحث على إجابات لجميع الأسئلة وتدعيم الناقصة منها في الإستمارة كما أنها تمكن الباحث من إقناع المبحوثين بالأهمية العلمية والعملية للبحث ومدى إستفادة المجتمع من نتائجه وبهذا يكسب معاونتهم.<sup>1</sup>

وقد تم إجراء مقابلة مع مسؤول المؤسسة للحصول على بعض المعلومات الأولية عن المكان، والتعريف بالمؤسسة، كما أجرينا مقابلات مع بعض المبحوثين، وهذا من أجل شرح الهدف من الدراسة وإزالة أي غموض، بالإضافة إلى جمع المعلومات اللازمة التي لم نتمكن من الحصول عليها بواسطة الاستمارة.

### 3) مجالات الدراسة

#### أ\_ المجال البشري

لقد إعتدنا في دراستنا على أسلوب المسح الشامل، حيث قمنا بإستجواب 65 عامل بالمصنع منهم 26 عامل بمصلحة الإنتاج ، 5 بمصلحة الصيانة، 10 بمصلحة التجارة والتموين، 3 بمصلحة المحاسبة ، 5 بمصلحة المستخدمين ، 6 بمصلحة الأمن والنظافة ، 5 عمال بالسكربتاريا ، 3 عمال بالإعلام الآلي وعاملين بمكتب محول المكالمات الهاتفية، ويتميز المبحوثون بجملة من الخصائص، تتضح من خلال الجداول الآتية:

#### • خصائص المبحوثين

#### جدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية والجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس السن
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
26	17	33	02	25	15	30_25 سنة
23	15	50	03	20	12	35_31 سنة
28	18	17	01	29	17	40_36 سنة
14	09	00	00	15	09	45_41 سنة

<sup>1</sup> وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، د. ط، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 73.

06	04	00	00	07	04	46_50 سنة
03	02	00	00	03	02	أكثر من 50 سنة
100	65	100	06	100	59	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (01) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية والجنس اللذان يعتبران بالغا الأهمية في تقدير نتائج أي بحث علمي إجتماعي وتزداد هذه الأهمية إذا علمنا أن لهما تأثير في العملية الإنتاجية ومنه نجد أن نسبة المبحوثين الذكور التي تتراوح أعمارهم بين 25 و 40 سنة تقدر ب 74 % وهي الفئة الشابة التي تمثل أكبر نسبة وذلك راجع إلى طبيعة العمل بهذه المؤسسة إذ أنها تحتاج إلى القوة والجهد العضلي والقدرة على التحمل وإعطاء مردود و قدرة إنتاجية أكبر، أما نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 45 سنة تقدر ب 15% وهي الأقل بالنسبة للفئات السابقة إلا أنها الفئة الحكيمة التي تمتاز بالحكمة ولها خبرة في هذا المجال، أما نسبة المبحوثين التي تتراوح أعمارهم بين 46 إلى 50 سنة فما فوق فهي تقدر ب 10% وهي الفئة الأضعف والأقل والتي استهلكت كل طاقتها وأصبحت غير قادرة على تقديم المزيد وتكلف بالأعمال التي لا تحتاج إلى جهد وقوة كبيرة، أما نسبة المبحوثين الإناث اللواتي تتراوح أعمارهن بين 25 إلى 30 سنة فهي تقدر ب 33% ، أما نسبة المبحوثات اللواتي تتراوح أعمارهن بين 30 إلى 35 سنة فهي تقدر ب 50% وهي الفئة الأعلى وهي التي بدأت العمل في المؤسسة منذ بداية نشاطها، أما نسبة المبحوثات اللواتي تتراوح أعمارهن بين 35 إلى 40 سنة تقدر ب 17%. كما يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الذكور في هذه المؤسسة تقدر ب 91% توزع على مختلف الأنشطة وهي أعلى بكثير من نسبة الإناث التي تقدر ب 9% التي يقتصر توزيعها على الأنشطة الإدارية لا غير وذلك راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة إذ يناسب الفئة الذكورية بشكل أكبر.

### جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي والمنصب

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		أمي		المستوى التعليمي المنصب
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
06	04	00	00	00	00	15	03	06	01	00	00	حارس
67	10	00	00	40	06	20	04	00	00	00	00	عون إدارة
38	25	00	00	07	01	25	05	82	14	100	05	عامل يومي
9	06	50	04	13	02	00	00	00	00	00	00	مسير آلة

08	05	25	02	20	03	00	00	12	02	00	00	مسوق
09	06	00	00	07	01	15	03	00	00	00	00	سائق كلارك
08	05	00	00	00	00	25	05	00	00	00	00	سائق شاحنة
02	01	13	01	00	00	00	00	00	00	00	00	مسؤول إنتاج
02	01	00	00	07	01	00	00	00	00	00	00	رئيس أمن
02	01	13	01	00	00	00	00	00	00	00	00	مسير الموارد البشرية
02	01	00	00	07	01	00	00	00	00	00	00	رئيس محطة الوقود
100	65	100	08	100	15	100	20	100	17	00	05	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هذه المؤسسة تتكون من عدة عمال كباقي المؤسسات من أجل

إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى وذلك بوضع الشخص المناسب في المنصب المناسب وكل حسب مؤهلاته ومستوياته العلمية والفكرية والبدنية لإعطاء المردودية والإنتاجية المطلوبة وإنجاز ما هو موكل إليه، حيث نلاحظ أن نسبة 08% و 26% من المبحوثين ذوي مستوى أمني وإبتدائي على التوالي موزعون بمنصب عمال يوميون و مسوقون وحارس، حيث يقومون بأعمال لا تتطلب منهم مستوى علمي كبير بل تعتمد على الجهد والقوة العضلية ونسبة قليلة من المجهود الفكري، وقدرت نسبة المبحوثين الحاملين للمستوى المتوسط والثانوي على التوالي بنسبة 31% و 23% ، موزعون على المناصب التالية: حراس بنسبة 15% ، عون إدارة بنسبة 60% ، عامل يومي بنسبة 32% ، مسير آلة بنسبة 13% ، مسوق بنسبة 20%، سائق كلارك بنسبة 15% ، سائق شاحنة بنسبة 25% ، رئيس أمن 07% ، رئيس محطة الوقود 07%، وهي المناصب التي تحتاج إلى مستوى علمي لا بأس به وأعلى بقليل بالنسبة لما سبق، أما بالنسبة لحاملي المستوى الجامعي وهم أصحاب الكفاءة العلمية وذوي مستوى علمي فهي نسبة أقل من الفئتين السابقتين إذ تقدر نسبتهم ب 12% موزعة على المناصب التالية: مسير آلة بنسبة 50% ، مسوق بنسبة 25% ، مسير الموارد البشرية بنسبة 13% وهي المناصب التي تتطلب كفاءة الفرد، ومن الملاحظ أن أصحاب الكفاءة والمستوى العلمي العالي هي الفئة الأقل ذلك لأن طبيعة العمل داخل هذه المؤسسة لا يتطلب ولا يركز بشكل أساسي على المستوى العلمي بل على المهارة والقوة العضلية.

جدول رقم(03): يوضح عدد سنوات العمل للمبحوثين

عدد سنوات العمل	تكرار	نسبة
من سنة إلى 03 سنوات	12	18
من 04_ 06 سنوات	20	31
من 07_ 09 سنوات	26	40
من 11 سنة فما فوق	07	11
المجموع	65	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 40% من العمال لديهم أقدمية من 07 إلى 09 سنوات وهي النسبة الأعلى التي تقارب النصف من العمال بالمؤسسة وذلك راجع إلى كفاءة العمال وتفانيهم في العمل مما ساهم في محافظة صاحب المؤسسة عليهم وكسبهم لإحترامه، كذلك نجد نسبة 31% من العمال الذين لهم أقدمية من 04 إلى 06 سنوات وهي نسبة أقل من النسبة السابقة، تليها نسبة 18% من العمال الذين لديهم أقدمية من سنة إلى 03 سنوات وذلك راجع إلى حصول البعض من العمال على التقاعد وتسريح البعض الآخر لظروف عديدة ومتعددة كحوادث العمل وغيرها، أما النسبة الأخيرة فهي التي تمثل أقدمية العمال من 11 سنة فما فوق بنسبة 11% وهي الفئة الأقل وذلك راجع إلى إلتحاقها بالمؤسسة في السنوات الأخيرة من كونها مؤسسة عمومية قبل أن يتم تحويلها إلى مؤسسة خاصة ومحافظة على مناصبهم على مناصبهم إلى غاية يومنا هذا.

إستنتاج

من خلال الجداول السابقة (01، 02، 03) يتضح أن أغلب المبحوثين من الجنس الذكوري بنسبة 91% ذلك لأن المؤسسة صناعية بدرجة أولى تحتاج إلى إستعمال القوة وتوظيف المجهود العضلي بشكل أكبر، كما أن هذه المؤسسة توظف أفراد من مستويات تعليمية مختلفة كل حسب قدراته ومؤهلاته، وتعمل على محافظة العمال على مناصبهم لأطول فترة ممكنة لإكتسابهم الخبرة المهنية وكفاءة العمل فكلما طالت مدة العمل زادت المعرفة به.

## ب\_ المجال المكاني

إن شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة تواتي للأشغال البنائية هي مؤسسة خاصة ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ، وقبل ذلك كانت مؤسسة عمومية تم إنجازها بتاريخ 1981/05/04 حسب وثيقة رقم 322\_82 بتاريخ 1982/10/30 ببلدية برج صباط دائرة وادي الزناتي ولاية قالمة ، إلا أنه تم بيعها للسيد عبد القادر التواتي من ولاية باتنة ليصبح المدير العام وصاحب المصنع ، وبدأ نشاطه بتاريخ 2007/03 /21 ، وتبعد هذه الشركة عن دائرة وادي الزناتي ب: 16 كلم ويعمل هذا المصنع على إنتاج 90.000 طن من الآجر ذات نوعيات مختلفة منها ما يحتوي على 4 ثقوب ومنها ما يحتوي على 8 ثقوب وكذلك 12 ثقب، تحتوي على عدة مصالح مختلفة منها:

- **مصلحة الأمن والنظافة:** التي تسهر على سلامة ونظافة وأمن المؤسسة.
  - **مصلحة المستخدمين:** وهي المصلحة التي يلجأ إليها العمال لطرح مشاكلهم ومقتضياتهم للتكفل بها.
  - **مصلحة التموين والتجارة:** وهي المسؤولة عن تغطية حاجيات المؤسسة من تجهيزات مكتبية ومعدات وأدوات...إلخ ، وتكلف كذلك بعمليات البيع والشراء والتسليم.
  - **مصلحة الإنتاج:** وهي المرتبطة مباشرة بعملية دمج عناصر الإنتاج في مشروع ما يهدف للحصول على السلع والخدمات لتحقيق رغبات وحاجيات الزبائن وتمر عملية الإنتاج عبر أربع مراحل هي:
- 1- **مرحلة التحضير PREPARATION:** تعتبر أول مرحلة للإنتاج بحيث يتم إعداد العجين لتشكيلها.
  - 2- **مرحلة الصنع FABRICATION:** هذه المرحلة يتم فيها قطع الآجر لكنها مجففة.
  - 3- **مرحلة التجفيف SECHOIR:** وتوجد في هذه الورشة أجهزة التجفيف الخاصة بذلك.
  - 4- **مرحلة خاصة بالفرن FOUR:** وتعتبر آخر مرحلة في الإنتاج وفيها يتم نضج الآجر حتى يتخذ شكله النهائي ويكون قابل للإستعمال وكذا البيع.

وبعد أن يمر الآجر بتلك المرحلة السابقة الذكر أين يتم أخذ شكله النهائي يتم إخراجهِ بوسائل خاصة ويوضع بمساحة للتخزين وعند عملية البيع يتم شحنه من مساحة التخزين إلى شاحنات خاصة به وتشرف على عملية إخراج الآجر والتوزيع المصلحة التجارية.

• **مصلحة الصيانة:** ويتم في هذه المصلحة الاهتمام بالأجهزة والوسائل الإنتاجية حيث تكون هناك مراقبة مستمرة على هذه الأجهزة والوسائل وإصلاحها والمحافظة عليها لكي تبقى أطول وقت ممكن.

• **مصلحة المحاسبة:** المحاسبة هي تقنية من تقنيات الكمية لمعالجة البيانات الناتجة عن العمليات التي أقوم بها مختلف الأعوان الاقتصادية التي يمكن التعبير عنها بالنقود.\*

## ج- المجال الزمني

بمجرد إتصالنا بمصنع تواتي للأشغال البنائية تلقينا ترحيبا كافيا، حيث راسلنا المؤسسة في 2019/12/10 للموافقة على إنجاز دراستنا داخلها وكررنا الرجوع من أجل الإتفاقية بينها وبين الجامعة إلى أن تم القبول بشكل نهائي يوم 2020/02/13، ثم توجهنا يوم 2020/02/17 إلى المؤسسة للقيام بمقابلة مع سكرتيرة المدير حيث قامت بتعريفنا أكثر على المؤسسة ومختلف مصالحها ومراحل صناعة الآجر بأنواعه المختلفة وتزويدنا بمعلومات حولها، وفي يوم 2020/02/24 توجهنا من جديد إلى المؤسسة لتوزيع الإستمارات على عمال المؤسسة وفي 2020/02/27 قمنا بجمع الإستمارات التي تم توزيعها على العمال للإجابة على الأسئلة المطروحة بها.

## رابعا: الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة هي خطوة ضرورية يقوم بها الباحث قبل الشروع في أي بحث لأن معرفة الباحث ما توصل إليه الآخرون تمكنه من تحديد الزاوية التي سينطلق منها في تناول الموضوع، كما أن لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث تزوده بمعلومات إبتداء من الإطار النظري مرورا بمناهج الدراسة، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى تختبر تلك النتائج في مجالات زمانية ومكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكما في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموما.

لهذا سنحاول التطرق لبعض الدراسات المشابهة أو القريبة من موضوع بحثنا.

\* هذه المعلومات تم الحصول عليها من خلال مقابلة مع سكرتيرة مدير المصنع.

## 1) دراسات جزائرية

### \_ الدراسة الأولى

دراسة عبد الله ثاني محمد النذير بعنوان "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر \_ نموذجاً\_، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، جامعة السانوية بوههران، تهدف هذه الدراسة للوقوف على تأثير القيادة الإدارية على نجاح مشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة والهيكل البشري الذي تؤثر فيه سواء إيجاباً أو سلباً أو على النظام الاجتماعي للمؤسسة في جعل الأتباع والفاعلين بالتنظيم بخلق روح عمل وقيادة المؤسسة إلى حاكمية أكبر ومردودية أفضل عن طريق التحكم في شبكات الإتصال الرسمية وغير الرسمية وقد إنطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي:

\_ هل نجاح مشروع إستراتيجية الإتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (نفضال نموذجاً)؟

كما إحتوت على 6 تساؤلات فرعية نذكرها على النحو التالي:

1\_ ما هو مفهوم إتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟

2\_ كيف تطورت نظرية القيادة الإدارية؟

3\_ ما هي إستراتيجية إتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟

4\_ هل يؤثر الجانب المهماتي على نجاح مشروع إستراتيجية الإتصال بمؤسسة نفضال؟

5\_ هل يؤثر الجانب العلاقتي على نجاح مشروع إستراتيجية الإتصال بمؤسسة نفضال؟

6\_ هل هناك عقبات تواجه مؤسسة نفضال في تطبيق مشروع إستراتيجية الإتصال؟

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الأولى هي:

\_ العلاقة بين القائد والأتباع وتأثيرها على المردودية والإنتاجية التي تعتبر القوة الاقتصادية، هو أن هذه الدراسة لا تزال تحتاج إلى تعمق وتدقيق وإنجاز بحوث حول القيادة في المؤسسة الوطنية بهدف الإستفادة من نتائجها.

\_ ونتائج هذه الدراسة اعتمادا على أداة الدراسة العلاقة بين القائد والأتباع أظهرت أنها أقل حسنة من خلال النظام المركزي للقرار وطرق تسيير المؤسسة.

\_ علاقة القائد بالأتباع ومشاكل القيادات وتسييرهم للأزمات في هذه المؤسسة أنها تحتوي على القيادات ذوي الخبرة أكثر من الجامعيين الجدد وأن جل القيادات ذكور، ومع أنهم راضين بجسر العلاقات الإنسانية الجيدة وبحالتهم الاجتماعية إلا أن القيادات يعانون من تدخل المتعامل الاجتماعي في شؤون تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كعائق كبير في زيادة مردود المورد العامل البشري في مؤسسة نفطال وإنعكاساته على مشروع إستراتيجية الإتصال.

\_ واقع القيادة في مؤسسة نفطال يطغى عليه الجانب السلطوي في إتخاذ القرارات أي مركزية في إتخاذ القرار، لا يوجد رجوع صدى أو تغذية مرتدة، وتوجد أنماط قيادية ديمقراطية في بعض الأحيان لكن القيادة في المؤسسة تحتاج إلى تحسين في إطار تكوين الموارد البشرية لتحسين المردودية ومواكبة تطورات العصر في تسيير الموارد البشرية مثل الإستثمار في المورد البشري.

\_ العوائق التي تشهدها مؤسسة نفطال هي الاستقرار في النظام التسلسلي ومشكل الكفاءات والعوامل الاجتماعية كحل المؤسسات الوطنية، الإتصال الأوتوقراطي التسلطي، نقص وسائل العمل، صعوبة الإتصال لبلوغ الغاية المرجوة، فقد كانت جل القيادات تصر على صعوبة تطبيق الأسلوب القيادي المثالي في ظل المناخ السياسي والاجتماعي المعاش.

#### ❖ التعقيب على الدراسة

وقد إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لوصف ظاهرة القيادة الإدارية كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بإستراتيجية الإتصال، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة للوصول إلى تعميمات خاصة. تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل ألا وهو القيادة الإدارية وتختلف في ربطها بالمتغير التابع ألا وهو الإتصال أما دراستنا فقد تم ربط القيادة الإدارية بعملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة لمعرفة مدى تأثير الأنماط القيادية والقادة الإداريين في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ومدى إستجابة المرؤوسين لهذه القرارات وللقيادة الإداريين وقد إشتراك هذه الدراسة مع دراستنا في نوع المؤسسة إذ كلا من الدراستين تمت في مؤسسة إقتصادية إنتاجية جزائرية إلا أنها تختلف في مكان إجرائها للدراسة فهذه الدراسة تمت في مؤسسة نفطال بالجزائر العاصمة شمال الجزائر أما دراستنا فهي في مؤسسة صناعة

الآجر بمدينة قالمة شرق الجزائر. أما مواطن الإستفادة من هذه الدراسة فتمثل في الإستعانة ببعض مضامين الجانب النظري لمتغير القيادة الإدارية.

## \_ الدراسة الثانية

دراسة خلاصي مراد بعنوان **إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطار في العمل** "دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت\_ مركب 18 فيفري"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأورطوفونيا جامعة منتوري بقسنطينة، تهدف هذه الدراسة للتعريف بميدان تسيير الموارد البشرية وأهميته كمؤثر أساسي على أهم مورد من موارد المؤسسة وهو الإنسان وكذا إيجاد العلاقة من عدمها بين إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطار في المنظمة. وقد إنطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي:

\_ هل لسوء إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطار في ترك المنظمة؟

كما إحتوت على أربعة تساؤلات فرعية نذكرها على النحو التالي:

- 1\_ هل توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة؟
- 2\_ هل توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات وتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة؟
- 3\_ هل توجد علاقة بين سوء تحديد الأجر وتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة؟
- 4\_ هل توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة لدى الإطار في ترك المنظمة؟

كما قد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج ألا وهي:

\_ أن التكوين عملية لرفع المستوى المهني وأنه عملية تحفيز للمستقبل المهني، ووسيلة إستثمار وتحسين الإنتاج، وليس مجرد عملية إرسال أحدهم ليتلقى تكويننا دون هدف مسطر، وأنه لا يوجد نظام تكوين يخضع لأهداف وطرق وينتظر تحصيل نتائج وأن من تحصلوا على تكوين لم يستشاروا عن رغبتهم في ذلك التكوين وأن نظام التكوين بلا عدالة.

\_ نظام الترقية بالمؤسسة سيء إذ أن دائرة الموارد البشرية لا تعلن عن المناصب الشاغرة وأن الترقية تتم عن طريق المسؤول المباشر وعن طريق العلاقات الخاصة.

\_ إن الأجر لا يتناسب مع منصب العمل وذلك بسبب عدم تقييم مناصب العمل وهذا سبب في ترك المؤسسة.

\_ لا توجد مقابلات دورية لتقييم الأفراد على الإطلاق لا عن طريق المسؤول ولا عن طريق مسؤول الموارد البشرية ويفتقر أفراد العينة للمعلومات عن المسارات المهنية التي تسمح لهم بتصوير مساهمهم المهني من خلالها بل لا وجود لتسيير حياة مهنية أصلاً بالمؤسسة. وهذا ما يؤدي إلى مغادرة المنظمة.

### ❖ التعقيب على الدراسة

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي مع الإستعانة بأدوات إحصائية لإعطاء البعد الكمي للنتائج وذلك لوصف الوضع الحالي لظاهرة إتخاذ القرار وإستقرار الإطار في العمل وللتنبؤ بالمستقبل فهذا المنهج لا يركز على مجرد الوصف وإنما يتعداها إلى الفهم والمقارنة والتفسير والتحليل المعمق، وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل ألا وهو إتخاذ القرار وتختلف في ربطها بالمتغير التابع ألا وهو الموارد البشرية أما دراستنا فهذا المتغير يعد المتغير التابع وقد تم ربطه بالقيادة الإدارية وهو المتغير المستقل وذلك لمعرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة ومدى إستجابة المرؤوسين لهذه القرارات، وقد إشتراك هذه الدراسة مع دراستنا في نوع المؤسسة إذ كلا من الدراستين تمت في مؤسسة إقتصادية إنتاجية جزائرية إلا أنها تختلف في مكان إجرائها للدراسة فهذه الدراسة تمت في الشركة الوطنية للتبغ والكبريت\_ مركب 18 فيفري\_ أما دراستنا في مؤسسة صناعة الأجر بمدينة قالمة.

## (2) دراسات عربية

### \_ الدراسة الأولى

دراسة قاسم شاهين بريسم العمري بعنوان أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، "دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"، أطروحة لنيل درجة

الدكتوراه، فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة بالعراق، وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها والسعي لتشجيع القادة الإداريين العراقيين لتبني المفاهيم الحديثة لأنماط القيادة التي أثبتت نجاحها ومنها القيادة التحويلية بما يضمن تطوير منظماتهم وقياداتها لتحقيق أهدافها بأقل التضحيات.

وقد حددت مشكلة الدراسة في بيان مدى تحقيق منظماتنا الحكومية بقياداتها الإدارية بمحافظه ذي قار تقدا ملحوظا بالمقارنة مع بقية المنظمات الحكومية. كما إحتوت على ستة أسئلة فرعية نذكرها على النحو التالي:

- 1\_ هل يتبنى القادة الإداريين أنماطا قيادية معينة في الوقت الحاضر في المنظمات أو الدوائر، ومدى تطبيق ذلك مقارنة بالقيادة التبادلية والتحويلية؟
  - 2\_ ما هي نسبة وجود نظام تفويض الصلاحيات وفرق العمل للقيادات الإدارية داخل منظماتنا الحكومية؟
  - 3\_ هل هناك تشجيع لحالات الإبداع والتطوير للقيادات الإدارية داخل منظماتنا الحكومية؟
  - 4\_ هل يقوم القادة الإداريين بإستخدام الاتصالات لغرض جمع المعلومات والتفاوض في مواجهة الأزمات والصراع داخل المنظمات؟
  - 5\_ هل يتبنى القادة الإداريين نظاما تدريبيا معيناً لتلقي ما هو حديث ومواكبة التغيير؟
  - 6\_ هل لدى القادة الإداريين توجهات إستراتيجية لإتخاذ القرارات المناسبة؟
- وكما أنها توصلت إلى جملة من النتائج منها:

\_ ارتفاع مستوى نسبة ممارسة نمط القيادة التبادلية داخل المنظمة.

\_ ارتفاع مستوى نسبة ممارسة التحفيز لدى القادة الإداريين داخل المنظمة بأشكاله المتعددة المادية منها والمعنوية.

\_ إن قادة هذه المنظمات لا توفر قنوات الإتصال بالمستوى المطلوب من المستويات المختلفة داخل المنظمة أو وجود تغذية عكسية وهذا قد يكون من شخصية القائد الإداري العراقي التي تميل إلى الإبتعاد نوعا ما عن الموظفين لإعتقاده أن هذه مفيدة في زيادة الهالة القيادية حوله وهي مدعاة لإطاعته، لكن

هذه الفكرة هي من الأفكار القديمة فالحديثة منها تدعو إلى الإتصال المستمر مع المرؤوسين والسير معهم وهذا يؤكد صدق الإستنتاج بعدم ميل القادة الإداريين في المنظمات الحكومية العراقية للقيادة التحويلية فالإتصال من المرتكزات الأساسية لهذه القيادة التي تسعى إلى الإبداع وتشجيعه والتغيير وإعتماده من خلال الإتصال المستمر بالمرؤوسين لبيان إستجابتهم لهذا التغيير ولهذا الإبداع والإستفادة أيضا من أفكارهم في التغيير والإبداع وهذا يتم كله عن طريق الإتصال، ونلاحظ بالنتيجة بقلّة وجود الإتصال داخل المنظمة تتولد المشاكل والنزاعات والقائد لا يعلم بذلك والمفروض أن يكون ملما بها قبل الحدوث لا بعده أي يكون إجراءه وقائي لا علاجي كإستخدام التفاوض مثلا، ولكن بعد تفاقم المشاكل لحد الصراع يصبح التفاوض غير مجدي لقوة الطرف الآخر وعدم التعامل معه منذ البداية.

#### ❖ التعقيب على الدراسة

وقد إستخدمت هذه الدراسة جملة من المقاييس الإحصائية منها مقياس SPSS وذلك لإجراء إختبارات الصدق والثبات على فقرات الإستبانة. وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل ألا وهو أنماط القيادة الإدارية وتختلف في ربطها بالمتغير التابع ألا وهو المنظمات الحكومية، أما دراستنا فقد تم ربط القيادة الإدارية كمتغير مستقل بعملية إتخاذ القرار كمتغير تابع وذلك لمعرفة مدى تأثير النمط القيادي السائد في المؤسسة على عملية إتخاذ القرارات، ومدى إستجابة المرؤوسين لهذه القرارات، وقد إختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها دراسة تحليلية لعينة من جملة المنظمات بمحافظة ذي قار بالعراق أما دراستنا فهي دراسة وصفية لمؤسسة إقتصادية بلدية من بلديات الجزائر، وهذه الدراسة هي دراسة تخص المؤسسات الحكومية أما دراستنا فهي بمؤسسة إقتصادية خاصة، وقد تمت الإستفادة من هذه الدراسة في بعض الجوانب المنهجية.

#### \_ الدراسة الثانية

دراسة سعد بن عليوي الهذيلي بعنوان " مهارة القائد الأمني في إتخاذ القرار في الظروف الطارئة"، "دراسة مسحية على القيادات في قوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية"، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، تهدف هذه الدراسة للتعرف على المهارات اللازمة للقائد الأمني في إتخاذ القرار والعراقيل التي

تواجه القائد أثناء إتخاذ القرارات في الظروف الطارئة ومعرفة وسائل إعداد وتأهيل العاملين في قوات الطوارئ لإتخاذ القرارات بسرعة، وقد إنطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي:

\_ ما هي المهارات اللازمة للقائد الأمني لإتخاذ القرارات في الظروف الطارئة؟

كما إحتوت على خمسة أسئلة فرعية نذكرها كآآتي:

1\_ ما هي المهارات المطلوب تواجدها في القائد الأمني؟

2\_ ما هي الصعوبات التي تواجه القائد أثناء الحالات الطارئة؟

3\_ ما هي الخصوصية التي تتميز بها الحالات الطارئة؟

4\_ ما هي المتطلبات المطلوب وضعها في برنامج تدريبي لرفع المهارات لدى القيادات الأمنية؟

5\_ ما هي الأساليب المستخدمة لترشيد القرارات في الظروف الطارئة؟

ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي:

\_ إن القرارات لمواجهة الحالات الطارئة غالبا ما تكون قرارات إستراتيجية تتولى إصدارها الإدارة العليا.

\_ أشارت النتائج الإحصائية إلى أن هناك ضعف شديد في المتغيرات الشخصية والمشاركة في إتخاذ القرار.

\_ إن الخلفية المرجعية في إتخاذ القرارات في الظروف الطارئة هي الأنظمة واللوائح والتعليمات.

\_ إن هناك مهارات ضرورية للقائد الأمني في إتخاذ القرار.

\_ إن هناك عوامل تعرقل إتخاذ القرارات في ظل الظروف الطارئة.

\_ إن من أهم متطلبات إتخاذ القرارات في المواقف الطارئة نجاح القائد في توزيع المهام والأدوار.

### ❖ التعقيب على الدراسة

وقد إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله إستخدم أسلوب المسح الشامل عن طريق الحصر لجميع مفردات الدراسة. وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير التابع ألا

وهو إتخاذ القرار الذي تم ربطه بالمتغير المستقل مهارة القائد الأمني وبذلك فإن موضوع هذه الدراسة يتشابه مع موضوع دراستنا إلى حد بعيد حيث أنهما تتشابهان في كل من المتغير المستقل والتابع غير أنها تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في نوع المؤسسة إذ تمت هذه الدراسة في مؤسسة أمنية حكومية أما دراستنا فهي بمؤسسة إقتصادية خاصة، كما تختلف معها في مكان إجراء الدراسة فقد تمت في بلد مغاير ألا وهو المملكة العربية السعودية أما دراستنا فهي بالجزائر.

كما تتشابهان في المنهج المستخدم حيث تم إعتداد كل منهما على المنهج الوصفي، وقد تم الإستفادة من هذه الدراسة في الجانب التطبيقي

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإحاطة ببعض أبعاد المشكلة المدروسة من خلال التعريف بالإشكالية وتحديدها وصياغة الفرضيات، ثم قدمنا عرضا مفصلا للمفاهيم التي رأينا أنها مهمة في الموضوع كما حاولنا عرض مجموعة من النظريات التي لها علاقة بالقيادة الإدارية، ولخصنا جملة من الدراسات التي تناولت بطريقة مباشرة أو جزئية موضوع تأثير القيادة الإدارية على عملية إتخاذ القرار.

الفصل الثاني:

مقدمات نظرية للقيادة الإدارية

أولاً: ماهية القيادة الإدارية

ثانياً: القائد الإداري

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

تعتبر القيادة ظاهرة إجتماعية واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى، فإجتمع شخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة. حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على القيادة الإدارية، أساليبها وأهميتها ووظائف القيادة الإدارية هذه الأخيرة التي تتطلب وجود قائد إداري حامل للصفات والمهارات القيادية والدور الهام الذي يلعبه داخل المنظمة.

## أولاً: ماهية القيادة الإدارية

### 1) أنماط القيادة الإدارية

إن القادة الإداريين لا يسلكون في ممارستهم لوظائفهم القيادية أسلوباً واحداً، فمنهم من يلجأ إلى أسلوب القيادة الحرة، النمط الديمقراطي أو التسلطي.

#### أ\_ القيادة التسلطية

إن هذا النمط من القيادة يركز على فكرة أساسية وهي أن يتخذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤسين لإجبارهم على إنجاز العمل، كما تنطلق من فرضيتين أساسيتين وهما:  
\_ الأولى تتمثل في: عدم إعطاء أي اعتبار للعلاقات الإنسانية.

\_ الثانية تتمثل في: النظر إلى العاملين نظرة سلبية حيث يرى القادة أنهم يميلون بطبيعتهم إلى الإعتماد على غيرهم لذلك هم محتاجون إلى رقابة من الخارج لضمان حسن سير العمل. والقائد الذي يسلك هذا النمط من القيادة ينظر إلى مجموعة العاملين معه بإعتبارها وحدة إنتاجية فقط، وهو لا يتقبل أي حوار ويميل إلى أسلوب الرجال الموافقين أي الذين يقولون دائماً نعم، حيث يعتمد في لقائه مع أعضاء التنظيم على المؤتمر الإخباري الذي يهدف من خلالها إلى الحصول على طاعة الأعضاء وولائهم فيقتصر دورهم على إستيعاب الأخبار المقدمة والتصرف عقب ذلك وفقاً لها.<sup>1</sup>

كما أن هذا النمط من القيادة يحمل ثلاث صور له وهي:

**1\_ القيادة التسلطية المستبدة أو الإستبدادية:** ويطلق عليها كذلك القيادة الدكتاتورية أو الأورثوقراطية يعتقد فيها القائد أنه وحده القادر على إتخاذ القرارات الهامة وهو لا يتسامح مع أي إنحراف عن الأوامر التي

<sup>1</sup> معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة "بين النظرية والتطبيق"، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص89.

يصدرها لمرؤوسيه وهو يقوم بتنظيم أعمال الأفراد وتوزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها كل فرد من الأفراد، ولا يعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، ويبقى بعيداً عن الجماعة في معظم الأوقات وهو مصدر الثواب والعقاب وعادة ما يكثر من العقاب ويقلل من الثواب.

وفي ظل القيادة الدكتاتورية يتم إشباع حاجات القائد دون أدنى إهتمام بحاجات أعضاء الجماعة ويقلل القائد الدكتاتوري من الإتصال بين الأعضاء وكلما أمكن يكون الإتصال من خلاله وتحت إشرافه وسيطرته.

وتحت هذا المناخ السائد تتعطل بذلك قدرة العاملين على الخلق والإبداع والإبتكار ولا تنمو العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة مما يؤدي إلى إنتشار المنافسة والصراع وضعف روح التعاون والإيحاء.<sup>1</sup>

**2\_ القيادة التسلطية الصالحة أو الإستشارية:** وهي التي تتميز بأن القائد الإداري لديه الإحساس بأنه يعرف أكثر من العاملين تحت إمرته ولذلك فهو يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، وتظهر مهارته الرئيسية في حمل مرؤوسيه على تنفيذ ما يريد منهم تنفيذ دون أن يخلق لديهم إستياء لا مبرر له.

وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه بإستطاعته إستخدام سلطته في إجبارهم على أداء العمل غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولاً عن طريق الإقناع.<sup>2</sup>

وهذا النمط هو حالة يحتفظ فيها القائد بعملية صنع القرار وإتخاذ القرار بنفسه، ويترك لمرؤوسيه حرية التعبير والمناقشة فقط كمشركين سواء في إثارة التساؤلات أو تقديم الأفكار والآراء ومقترحات الحلول التي يتم إتخاذ القرار من جانب القائد على ضوءها.

وبالتالي يكون القائد كمتخذ للقرار في وضع أفضل، حيث يطمئن إلى مدى صحة القرار، كما يضمن له تأييد المرؤوسين التابعين وإقناعهم بالقرار ومن ثم يدفعهم ذلك إلى زيادة إلتزامهم عند التنفيذ.<sup>3</sup>

## ب\_ القيادة الحرة أو الفوضوية

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة "دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص107.

<sup>2</sup> معاذ مصطفى فراج: مرجع سابق، ص91.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص111.

على العكس من القيادة المتسلطة بصورها المختلفة، يترك القائد في إطار القيادة الحرة للعاملين حرية التصرف مع إحتفاظه بأدنى حد من الإشراف والتوجيه في الحالات التي يرجعون إليه بشأنها، فهو لا يشارك في المناقشات ولا يحاول تنظيم العمل أو تنسيقه.<sup>1</sup>

وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها فهي غير موجهة، وتركز إهتمامها على حرية العامل في أداء العمل، التصرف، الحركة، الأداء، ممارسة النشاط، تحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك.<sup>2</sup>

ومن الخصائص المميزة للقيادة الحرة ما يلي:

**1\_** إتجاه القائد إلى منح العاملين أكبر قدر من الحرية لممارسة الأعمال المسندة إليهم بما في ذلك إصدارهم للقرارات المناسبة والملائمة لإنجاز العمل. فالقائد في هذا النمط يلعب دور سلبيا، فهو يعتمد في قيادته على ترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في إطار الأهداف العامة للمنظمة.

**2\_** تفويض القائد السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة غير محددة، حتى يستطيع هؤلاء ممارسة أعمالهم بمزيد من الحرية والإستقلال.

**3\_** إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، حتى يسهل على المرؤوسين سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. فسياسة الباب المفتوح في الاتصالات لا تعني إستعداد القائد للإستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها، وإنما تهدف إلى إعطائهم التعليمات والتوجيهات العامة بشأنها ويترك لهم حرية التصرف إزاءها على ضوء التجربة في العمل.<sup>3</sup>

### ج\_ القيادة الديمقراطية

تعتمد القيادة الديمقراطية على لامركزية السلطة وإعترافها بقيمة التابعين، وتزيد من إنتمائهم للعمل ولجماعة العمل، مما يرفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية.

<sup>1</sup> معاذ مصطفى فراج: مرجع سابق، ص93.

<sup>2</sup> على عبد الفتاح كنعان: إدارة المؤسسات الإعلامية، د. ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص47.

<sup>3</sup> كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص، 172، 173.

والديمقراطية هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع. والقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين، وهي توزع المسؤولية وتنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد، ويشترك المرؤوسين في إتخاذ القرارات وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة.

والقائد في هذا النمط من القيادة لا يصدر قراراته وأوامره المتعلقة بالمنظمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلا بعد مشاورة الجماعة معتمداً في ذلك على المناقشة والإقناع، مما يؤدي إلى إنتشار مشاعر الرضا والإرتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والإستقرار ورفع الروح المعنوية للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم وزيادة الإنتاج دون رقيب مباشر.

وفي ظل هذا النمط تنشط الاتصالات في كل الإتجاهات، من القائد للتابعين، ومن التابعين إلى القائد، فالقائد الديمقراطي يهمله التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، كما يهمله توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته إلى مرؤوسيه.

وفي ضوء القيادة الديمقراطية تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس ويشعرون بالرضا عن عملهم ويستمر العمل حتى أثناء غياب القائد.

وبذلك نجد أن القيادة الديمقراطية تقوم على ثلاث أسس وهي:

1\_ إقامة العلاقات الإنسانية.

2\_ المشاركة في إتخاذ القرارات.

3\_ الولاء للجماعة بأكملها ومبادرة الجماعة وليس لفرد بذاته.<sup>1</sup>

وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة ومن مميزاته، رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو أحمد آل علي وسنان كاظم الموسمي: الإدارة "لمحات معاصرة"، د. ط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص417-418.

<sup>2</sup> علال عبد الرازق هاشم: القيادة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص60، 61.

## (2) أهمية القيادة الإدارية

تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

- 1\_ أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2\_ هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- 3\_ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 4\_ تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- 5\_ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، ويتخذ الأفراد من القائد قدوة لهم.<sup>1</sup>
- 6\_ تحويل الأهداف المرسومة إلى نتائج.
- 7\_ القيادة ليست علاقة بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجدة في المؤسسة.<sup>2</sup>
- 8\_ تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل وتحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات والإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب والإهتمام بالأفراد إجتماعيا.
- 9\_ تؤثر القيادة الإدارية تأثيرا فعالا في حياة المجتمع حيث أنها ظاهرة إجتماعية هامة تتأثر بظروف المجتمع السياسية، الاجتماعية، الإقتصادية والثقافية، ولكل مجتمع نوع من القيادة التي تلائم ولا تلائم غيره.
- 10\_ الإستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية المعنوية المتاحة لتحقيق الأهداف العامة.
- 11\_ تدعيم السلوك الإيجابي.
- 12\_ تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيربي: القيادة الإدارية، د.ط، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 21.

<sup>2</sup> عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية، عمان، الأردن، 2013، ص 18، 19.

<sup>3</sup> صابرين عطية مرسال: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر،

2014، ص، 12، 13، 14.

### 3) العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

لا شك أن القيادة الإدارية هي علاقة تبادلية وتأثيرية بين القادة والتابعين لهم. وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابياً أو سلبياً. وأهم هذه العوامل ما يلي:

- 1\_ السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه: ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية والنفسية والسلوكية.
- 2\_ صفات وشخصيات المرؤوسين: وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
- 3\_ أهداف المنظمة: سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.
- 4\_ نوع المنظمة: سواء من حيث حجمها أو هيكلها التنظيمي أو إنتاجها أو الأساليب التنظيمية أو نوع القرار فيها ونوع المهام والحوار وجماعة العمل.
- 5\_ الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل: أي ما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.<sup>1</sup>
- 6\_ التعليم: حيث أن الأفراد الأعلى تعليماً يفضلون نمط العلاقات الاجتماعية والإنسانية أكثر من نمط القيادة المهتم بالعمل والذي يركز على الإنتاج. أما ذوي التعليم المنخفض قد يناسبهم نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج.
- 7\_ السن: فإن أجيال العاملين الجدد ذوي السن الصغير يفضلون ويتجاوبون مع النمط المشارك للقيادة وإن كبار السن ذوي القيم التقليدية يتجاوبون أكثر مع النمط الموجه.
- 8\_ حجم الجماعة: كلما كانت الجماعة صغيرة الحجم أمكن القائد أن يعطي إهتماماً للعلاقات الإنسانية أما إذا كانت الجماعة كبيرة الحجم فلا يجدي هذا النمط. ويكون نمط القيادة الأفضل هو المهتم بالعمل والإنتاج.
- 9\_ خصائص الجماعة: كلما كانت الجماعة متماسكة ومستقرة ومنضبطة أمكن للقائد أن يستخدم أساليب العلاقات الإنسانية والمشاركة أكثر من الجماعات المفككة والمنتزعة.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص 227، 228.

**10\_ وضوح المهام:** كلما كانت مهام وأنشطة العمل صعبة وغامضة، كلما كان من الأفضل أن يكون نمط القيادة موجهاً على العمل، لأن هذا النمط يساعد على توضيح العمل وإجلاء الغموض عنه وبالإضافة إلى هذا لو أن القائد يعاني من انخفاض مستواه الفني مقارنة بالمرؤوسين فعليه أن يركز على العلاقات الإنسانية وليس على الإنتاج، لأن ذلك يشجع مساهمتهم التي تساعد على تطوير العمل وتساعد القائد في تحديد الإجراءات والقواعد.

**11\_ طبيعة هدف التنظيم:** فكلما كان هدف التنظيم محدداً وواضحاً وكمياً مثل حجم الأرباح وكميات الإنتاج وحجوم المبيعات، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل والإنتاج أفضل، أما إذا كان هدف التنظيم أو القسم أو الإدارة هدفاً نوعياً ويهتم بالجودة كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك والمهتم بالعلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

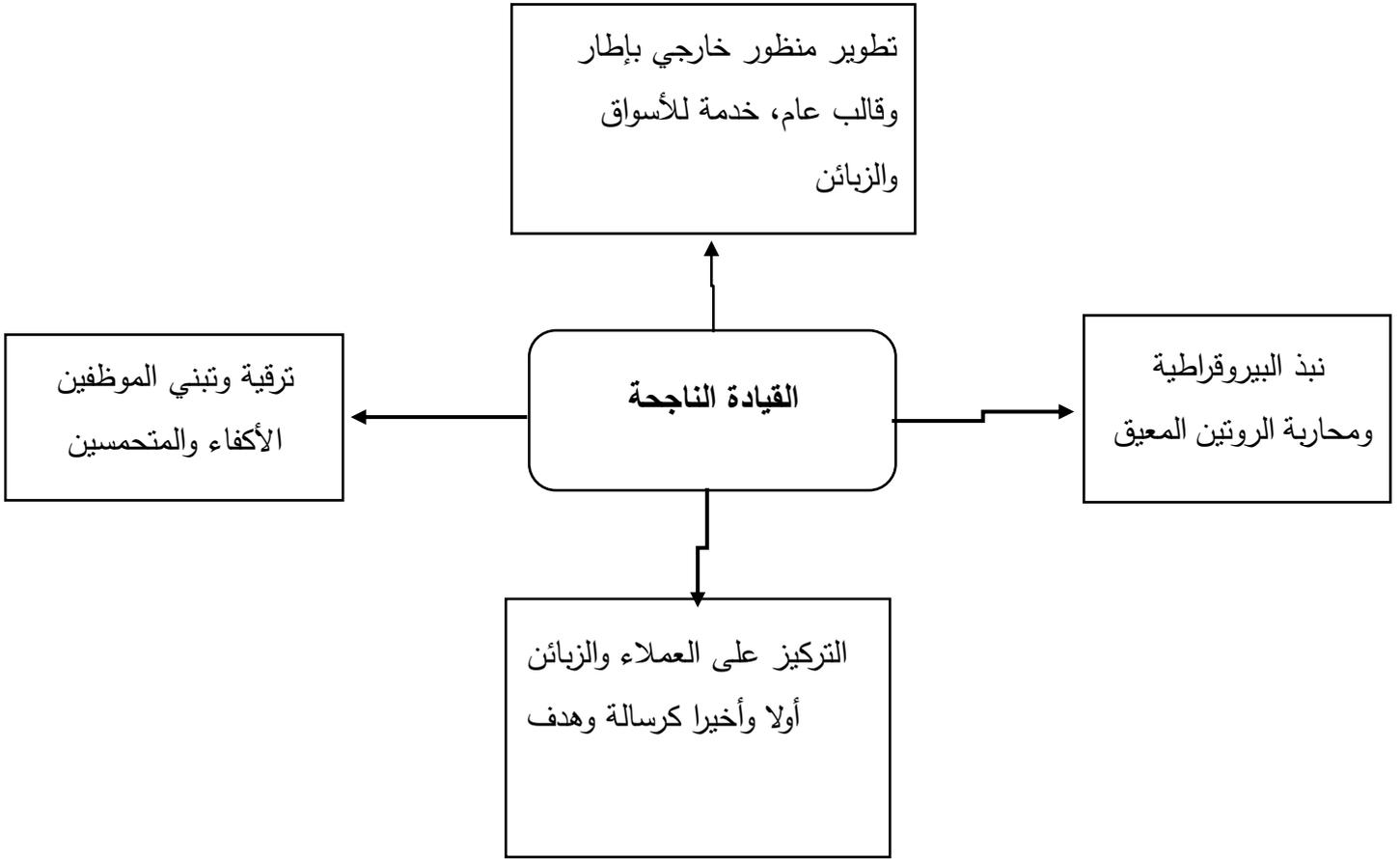
**12\_ الموقف والضغوط الزمنية:** يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لإتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الإنفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية والشخصية والخبرة العلمية والعملية، وقدرته على الإتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين. هذه العوامل مجتمعة تؤثر في قدرة القائد على التأثير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، د. ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 324، 325، 326.

<sup>2</sup> زيد عبودي: القيادة ودورها في العملية التربوية، د. ط، دار البداية موزعون وناشرون، عمان، الأردن، 2007، ص 96.

الشكل رقم (01): يمثل القيادة الناجحة



المصدر: عبد الله جوهر: الإدارة في الشركات والمؤسسات، مرجع سابق، ص10.

## ثانيا: القائد الإداري

### 1) صفات القائد الإداري

لقد فسر البعض القيادة في ضوء عدد من السمات والخصائص التي ينبغي توافرها في القائد الإداري وهي:

**1\_ المظهر المناسب:** أي أن يخلو القادة من العيوب والتشوهات الخلقية وغالبا ما يكونون أطول وأكبر وزنا من الأتباع ويتميزون بالحيوية والقدرة على ممارسة أعمالهم دون كلل أو تعب، كما يجب أن يكون أن يكون القائد نظيفا وأنيقا دون مغالاة ومناسبا لظروف العمل.

وقد أورد أوردوايتيد "ourdwytad" ضرورة توفر خصائص للقائد الكفو وهي: الطاقة الفيزيائية والعصبية والإحساس بالهدف والغاية والذكاء والقدرة على الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم والعمل من أجل تحقيق التكامل والمقدرة الفنية والقدرة على الحسم في إتخاذ القرارات والمستوى التعليمي والإخلاص.<sup>1</sup>

**2\_ قوة الشخصية والسيطرة والشجاعة:** لا وجود للتصرفات الطفولية في شخصية القائد الكفو، وإنما تتسم جميع تصرفاته بسمات الرجولة والنضج، ويقصد بقوة الشخصية والسيطرة القدرة على التأثير في أفراد الجماعة وفرض الإرادة عليهم وحفزهم لتحقيق أهدافها، والتحكم فيهم وسيادته عليهم دون محو شخصيتهم مع إتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم، وقوة الشخصية تعتمد على عوامل متعددة، منها قوة الإرادة ، التصميم القاطع، الثقة بالنفس، بعد النظر، حسن الخلق، الجاذبية، حسن المظهر، وهو نفسيا دائم الإطمئنان مما يجعله قدوة لأتباعه. أما الشجاعة فيعني بها مواجهة المواقف دون خوف ويكون قادرا على التغلب على الخوف، والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة.

**3\_ اللياقة البدنية:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لإستمرار أو إنهاء أي مهمة مطلوبة، إذ يتطلب عمل القائد بذل المجهود والحركة وقوة العمل. ولذلك يجب أن يكون متمتعا بصحة جيدة تمكنه من أن يستمر في عمله لساعات طويلة كل يوم، فلا يتسم بتشويه بدني معيب، أو مرض مزمن

<sup>1</sup> فهد الداوود: فعالية القيادة الإدارية، مجلة الدفاع، العدد 127، جانفي 2007، ص 6.

يقعده... وفي ضوء هذا فإن اللياقة البدنية وسلامة الجسم لها دورها الهام، كما يجب أن يكون القائد قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.

**4\_ القدرة العقلية العالية:** ليس من الضروري أن يكون القائد عبقرياً، وإنما أن يتمتع بقدر عال من الذكاء يتيح له مواجهة المشكلات، وحسن التصرف ويستطيع أن يخطط وينظم ويراقب ويوجه ويتخذ القرارات بالإضافة إلى الإيمان بالعمل الذي يتولاه هذا القائد أياً كان نوع هذا العمل، وينبغي أن يتوفر لديه القدرات اللفظية والكتابية والتعبير شفويا عن أفكاره وآرائه ووجهات نظرهن وأن يتجنب أخطاء النحو والهجاء والإملاء.

**5\_ الخبرة والمهارة الإدارية والتنظيمية:** وذلك للقيام بدوره بنجاح في إدارة شؤون الجماعة وتحقيق أهدافها، فهو بمثابة الخبير في كثير من أمورها والعنصر الرئيسي في المهارة الإدارية هو التفكير والعمل حسب أهداف المنظمة العامة وليس من أجل تحقيق الأهداف والرغبات الخاصة بطائفة معينة من العاملين. وتتطوي المهارة الإدارية على وضع إستراتيجية راشدة للتحرك في إتجاه الهدف المنشود وعلى التخطيط والبرمجة وتنظيم العمل وتفويض الواجبات المناسبة للأشخاص المناسبين وكذلك تفويض قدر من السلطة إلى من يحملونها على عواتقهم.

**6\_ المهارات الفنية العالية والمعرفة والمعلومات:** فالمهارة الفنية لازمة لتفهم وتوجيه العمل داخل وحدته.<sup>1</sup> وهي تتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

**7\_ التفاعل الاجتماعي والقدرة على تكوين العلاقات الإنسانية:** وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات. فإن إدراك القائد لميول وإتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لإقتراحاتهم وإفراح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالإطمئنان والإستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.<sup>2</sup> لكسب ثققتهم وتحقيق مصلحتهم ومصالح المنظمة ككل كما لا تتيح بذلك الفرصة للمحسوبية والمحاباة.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 153-155.

<sup>2</sup> أسامة خيرى: مرجع سابق، ص 18.

8\_ التوافق النفسي والإجتماعي: يتطلب أن يتمتع القائد بخصائص معينة في سلوكه، وذلك كالثبات والرزانة، وردود الفعل المناسبة تجاه المثيرات المختلفة، وعدم التأثر بالنقد وتقبله والإستفادة من الأخطاء المعترف بها والعمل على إصلاحها.

9\_ القدرة على إتخاذ القرارات: في المواقف التي تستدعي ذلك وتجنب إصدار القرارات والأوامر التي يعرف أنها سوف لا تجد قبولا وطاعة من جانب أتباعه، والعمل على أن تمر الأوامر من خلال قنوات الإتصال المناسبة، وأن يتمكن من مباشرة السلطة وإستخدامها إستخداما سليما.

10\_ القدرة على التخطيط: وتعني القدرة على تنسيق وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المستقبلية في خطة واقعية.<sup>1</sup>

## (2) قواعد وأساليب إختيار القادة الإداريين

### أ\_ القواعد

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز. فعملية إختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

1\_ تقدم رئاسة الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الإعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
- الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج.
- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الإنحرافات.
- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.
- أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.
- أن يكون الإختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.
- توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 167.

2\_ أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الإختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الإختيار .

3\_ أن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.
- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
- التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية.
- ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.<sup>1</sup>

ويتأثر إختيار القادة الإداريين بمؤثرات قد تختلف عن إختيار المدير في جوهرها ومن أهمها ما يلي:

1\_ **حجم ونوع المنظمة:** فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

2\_ **موقع المنظمة:** فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

3\_ **نوع المشكلة التي تصنع الموقف والذي بدوره يصنع القائد:** فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات.

4\_ **نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم:** أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والإلتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليه.

5\_ **المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الإستمرار في الوقوف من حوله:** فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الإستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 187-189.

6\_ الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهرها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

7\_ مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهرها ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات بينما قد تحتاج المنظمة ذلك في الأجل الطويل.<sup>1</sup>

## ب\_ الأساليب

يمكن إجمال هذه الأساليب في خمسة أساليب وهي:

(1) الحرية المطلقة في الإختيار: يعتمد هذا الأسلوب على العلاقات الفردية في إختيار القادة، وعلى تمتع الحاكم بسلطات تقديرية مطلقة ودون التقيد بشروط أو ضوابط موضوعة محددة وهو ما يؤدي إلى الخلل والفساد وانتشار المحسوبية والرشوة وإغفاله للروح الديمقراطية وإنتهاكه لمبدأ المساواة بين المواطنين في تقليد الوظائف العامة.<sup>2</sup>

(2) المركز الاجتماعي: يعتمد هذا الأسلوب على أساس إختيار القادة الإداريين من بين الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة إجتماعية مرموقة.

(3) الإنتخاب: يقوم هذا الأسلوب على أساس إختيار القادة عن طريق الإنتخاب وقد وجهت عدة إنتقادات للأسلوب الإنتخابي في إختيار القادة نجملها فيما يلي:

\_ إن الفوز في الانتخابات لا يعتمد غالبا على القدرة والكفاءة والمهارة والخبرة بقدر ما يعتمد على التأثير في الناخبين أو على تأييد بعض الأفراد الذين تقتضي مصالحهم الخاصة نجاح بعض الفريديات.

\_ كثيرا ما يعمل القادة الفائزين في الانتخابات على محاباة مؤيديهم الذين ناصرهم كما يعملون على إضطهاد معارضيهم وخصومهم الإنتخابيين.

\_ إن الانتخابات تتسم بطبيعة الحال بالدورية والتجديد، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان عنصر الاستقرار اللازم لنجاح القائد وتفهمه لشؤون عمله وإتقانه.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 189.

<sup>2</sup> صابرين عطية مرسل، مرجع سابق، ص 80، 81.

(4) التعليم والإعداد الأكاديمي: تلجأ العديد من الدول إلى هذا الأسلوب فتقوم بإعداد القادة الإداريين في معاهد أو مدارس تعد خصيصاً لهذا الغرض حيث يتم فيها تلقين مبادئ الإدارة الحسنة ويلتحق بهذه المدارس طلبة على مستوى معين من المؤهلات واللغات ومن بينها المدرسة الوطنية للإدارة ENA في فرنسا والمعهد القومي للتنمية الإدارية في مصر وغيرها.

(5) الجدارة: يمثل هذا الأسلوب أفضل الطرق وأصدقها لإختيار طبقة القادة الإداريين فهذا النظام يضمن إختياره صفوة العناصر الصالحة للقيام بأعباء الإدارة فضلاً عن تحقيق التكافؤ والمساواة بين طالبي شغل الوظائف القيادية.<sup>1</sup>

### 3) وظائف ودور القادة الإداريين

#### أ) وظائف القادة الإداريين

يقع على عاتق القائد الإداري القيام بأعباء كثيرة تختلف باختلاف مستوياتهم ومواقعهم وقدراتهم، لذلك يكون من العسير حصر وظائف القيادة وتحديد مهامهم وفقاً لنموذج معين إلا أنه يمكن تحديد الوظائف العامة التي تمثل القاسم المشترك بين جميع القادة وتتنحصر هذه الوظائف المشتركة فيما تتضمنه العملية الإدارية من القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والاتصال والرقابة.

وإذا كانت هذه الوظائف تمثل لب العملية الإدارية التي يدور العمل من خلالها فسنركز على كيفية أداء القائد الإداري لهذه الوظائف والتي يمكن أن نبرزها في:

**1\_ التخطيط:** يبدأ دور القائد الإداري في كل وحدة أو منظمة إدارية برسم السياسة الخاصة بوحده في إطار السياسة العامة وفي ضوء التوقعات المستقبلية ووفقاً للوسائل المادية والبشرية الموجودة فعلاً في نطاق وحدته وكذا وضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 82، 83، 84، 86.

ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف على أهدافهم الفردية وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط.<sup>1</sup>

**2\_ التنظيم:** حيث يقوم القائد الإداري بتنظيم وحدته الإدارية سواء من الناحية الهيكلية أو البشرية وفقاً للأسس العلمية المتعارف عليها في علم الإدارة، والتي تكفل إنجاز الأعمال بطريقة أكمل وبشكل أفضل، فعليه أن يبتعد عن أسلوب تركيز السلطة ويلجأ إلى أسلوب تفويض الاختصاصات إلى من دونه من رؤساء الوحدات التابعة له، وعليه كذلك تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعل أنجح أسلوب لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام الشورى المفتوح، ويجب أن يعنى عناية فائقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم، كما يكون على القائد الإداري إعادة النظر في التنظيم إذا ما شعر بعدم متانة بنيته، وأن يقوم بإصلاحه فالقيادة تعني الجهد الواعي عن إدراك تام وعزيمة متجددة للتطوير والإصلاح ويجب أن تكون القرارات الصادرة في هذا الخصوص نتيجة مشاركة من جانب أعضاء التنظيم وبصفة خاصة بالنسبة لمن تؤثر هذه القرارات في عملهم أو تمس مراكزهم، ذلك لأن إتجاه التطوير والإصلاح يتطلب إقتناع الآخرين وشعورهم بضرورته.

**3\_ التنسيق:** يركز علم الإدارة على أهمية هذا النشاط بإعتباره من المهام الرئيسية التي يجب أن تظفر بعناية القادة الإداريين<sup>2</sup>، وعملية التنسيق هي العملية الموائية للتنظيم والتي تتمثل في إيجاد الترابط بين جهودات الأفراد لإنجاز الأهداف المطلوبة في شكل منسجم بأكثر قدر من الفاعلية والتعاون بين مختلف الأقسام التي يشرف عليها القادة، إذ يسهم التنسيق في تحقيق الإتصال والتفاهم بينهم حتى يتمكنوا من ترتيب خطوات العمل وضبط حركته وإزالة أية صعوبات أو تعارض في التنفيذ ليتم في شكل منسجم وفي إطار متكامل<sup>3</sup>، فعلى القائد أن يعمل مع العاملين كزميل مشارك لا كرئيس للتنظيم حتى يتم التقليل من ما قد

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 66.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 68، 69.

<sup>3</sup> عدي عطا حمادي: مرجع سابق، ص 98.

يعترض تحقيق الأهداف من معوقات، كما عليه توجيه الجميع للسير بإتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، فعليه دائماً أن يعمل لإيجاد روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.<sup>1</sup>

**4\_ تنمية الاتصالات:** أصبحت الاتصالات ذات أهمية بالغة في نجاح القادة. فقد ثبت عدم كفاية الاتصالات الرسمية التي تتم من خلال المسالك الرسمية للاتصالات، لذلك أصبح القادة مطالبين بإجراء الكثير من الاتصالات غير الرسمية التي تتم بينهم وبين العاملين وغيرهم من ذوي المصالح المختلفة لاسيما عند اتخاذ القرارات أو إجراء بعض التصرفات الهامة.<sup>2</sup>

ويجب أن يعمل القائد الإداري على إيجاد شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات التنظيم وفروعه وأن تكون قنوات الإتصال التي تربط وحدات التنظيم بموقعه نقيه وصادقة حتى يسهل عليه معرفة ما يدور في التنظيم، وتشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور.

ويجب أن يمتد كذلك بقنوات الإتصال إلى خارج التنظيم أي بالمنظمات الأخرى سواء كانت في مستوى أعلى أو مستوى معادل أو مستوى وحدثه.<sup>3</sup>

**5\_ الرقابة:** لمهمة الرقابة أهمية كبيرة لكافة المستويات القيادية إذ تهدف إلى التأكد من أن كل الأعمال تسير طبقاً للقواعد والتوجيهات الموضوعية حتى يمكن إصلاح الأخطاء في الوقت المناسب،<sup>4</sup> حيث تعد الرقابة من أهم وظائف القادة الإداريين على إختلاف مستوياتهم ومواقعهم، فمن خلالها يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم، وتعد مهمة المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير وإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الكامنة وهي الأكثر تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

<sup>1</sup> صابرين عطية مرسل: مرجع سابق، ص 103، 104.

<sup>2</sup> عدي عطا حمادي: مرجع سابق، ص 99.

<sup>3</sup> صابرين عطية مرسل: مرجع سابق، ص 105.

<sup>4</sup> عدي عطا حمادي: مرجع سابق، ص 100.

ويكون على القائد الإدلاي عند إجراء الرقابة اللجوء إلى إستخدام معدلات موضوعية غير فردية، ومحاولة الكشف عما قد يعترى التنظيم من أخطاء والقضاء على ماقد يكون هناك من معوقات يكون لها تأثيرها في تنفيذ أهداف التنظيم كما يجب عليه أن يمارس الرقابة على أساس إعتباره أداة تقويم.<sup>1</sup> وقد حدد كريك وظائف القادة في مجموعتين أساسيتين هما:

### 1\_ وظائف أساسية للقائد

- \_ وظيفة إدارية ووضع السياسات.
- \_ ممثل خارجي للجماعة.
- \_ حكم ووسيط ومسؤول عن الجزاء والعقاب.
- \_ مخطط وخبير ومراقب للعلاقات الداخلية.

### 2\_ الوظائف الثانوية للقائد

- \_ نموذج أو مثال أو قدوة.
- \_ معبر عن المسؤولية الفردية ورمز للأبوة.
- \_ ضحية فداية ورمز للجماعة.

### (ب) دور القادة الإداريين

يعرف البعض القيادة على أنها دور مفيد يقوم به فرد في وقت محدد وفي جماعة معينة، لهذا فقد قدم لنا شين وشيتس سبعة وعشرون دورا للقائد وقد تم تجميع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات أساسية هي:

- 1\_ الأدوار الخاصة التي يعمل الجماعة على التعريف بها وحل المشاكل وهي: المساهم، مستطلع الرأي، المنسق، المقيم والناقد، أخصائي الإجراءات، الباحث عن المعلومات، القائم بمد المعلومات، المنظم والموجه، المنشط والمسجل.

<sup>1</sup> صابرين عطية مرسال: مرجع سابق، ص 106.

2\_ الأدوار الخاصة ببناء الجماعة والحفاظ على تماسكها وهي: المشجع، المساوي بين وجهات النظر المختلفة، الحارس والمسهل، عين الجماعة ومعلقها.

3\_ الأدوار الفردية وهي: المعتدي، المعوق، الباحث عن الإعتراض بالذات، المواجه لذاته، اللعوب، المتسلط، المدافع عن الإهتمامات الخاصة، الباحث عن المعرفة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

#### (1) نظرية الرجل العظيم: (The Great Man Theory)

تعد من أقدم النظريات القائمة على فكرة أن القادة يولدون قادة وأنهم أشخاص غير عاديين، يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في رؤوسهم وفي المجتمع وأن هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ وأن هذه المواهب والقدرات لا يمكن أن تكتسب. وتركز على الصفات القيادية التي تتمثل بمجموعة من الخصائص الطبيعية والبدنية والشخصية والاجتماعية التي يتحلى بها القائد فإن وجود أو غياب بعض أو كل من هذه الخصائص يميز بين الفرد والفرد غير القائد وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

\_ الخصائص الطبيعية والبدنية **Physical**: كالعمر، الطاقة، المظهر، قوة الجذب، التركيب البدني، الحجم.

\_ الخصائص الاجتماعية **Social**: كالخلفية التعليمية، المكانة الاجتماعية، التنشئة، الشهرة والتعاون.

\_ الخصائص الشخصية **Personality**: كشخصية تعاونية، عدائية، تكيفية، إنفعالية، عاطفية، جديرة بالثقة، ودودة، مستقرة وقلقة.

\_ الخصائص العمالياتية **Task-related**: مثل التفاني، إجرائي، مؤكد على المبادئ، يحكم على الأعمال في ضوء نتائجها، مقبول من قبل فريق العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: القيادة الإدارية والإبداعية، د. ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 153، 154.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 249.

❖ الإنتقادات

- \_ إن القيادة ليست صفة مطلقة لبعض الأفراد وإنما هناك عوامل تتدخل فيها.
- \_ إهمال سمات المرؤوسين ومسؤولياتهم وحاجاتهم.
- \_ إنها تقدم سمات مثالية.<sup>1</sup>
- \_ أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها أي عجز بعض القادة عن تحقيق أي تقدم مع نفس المجموعة أو قيادة جماعات أخرى.
- \_ أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير إذ لابد من الإعتماد على أسس ومبادئ علمية وعلى البحث والتجريب والتدريب لأن القيادة فن وعلم.
- \_ إكساب القائد صفة التعالي والتكبر وهي تمثل الإتجاهات القديمة للقائد في حكم الشعوب.<sup>2</sup>

(2) نظرية السمات (Trait Theory)

- ظهرت هذه النظرية لتركز على التمييز بين دراسة مميزات القادة ومميزات مرؤوسيه في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية، فالقادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول، القوة، حسن المظهر وسمات عقلية كالذكاء، سعة الأفق، القدرة على التنبؤ وسمات شخصية كالتواضع، الأمانة والصبر.
- ويرى سيل "cecil" أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة ومما يلاحظ أن الكثير من الباحثين ومنهم ستوكدل "Stocdal" حاولوا البحث عن مدى وجود سمات ثابتة للقائد أو مميزات تفرض وجودهم بين الأتباع.<sup>3</sup>
- وإن القائد بمفهوم هذه النظرية "يولد ولا يصنع".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شهرزاد محمد شهاب: مرجع سابق، ص 113، 114.

<sup>2</sup> مصطفى كافي وآخرون: مرجع سابق، ص 64.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي، محمد سعيد: السلوك التنظيمي، د. ط، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 379، 380.

<sup>4</sup> علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 164.

### ❖ الإنتقادات

- \_ صعوبة معرفة عدد الصفات المطلوب توافرها في القائد ومعايير قياس هذه الصفات وأهميتها النسبية وما إذا كانت متوفرة فعلا في القادة الناجحين.
- \_ صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية.<sup>1</sup>
- \_ أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة، حيث أثبتت هذه الدراسات أن للمرؤوسين دورا مهما في إنجاح القيادة الإدارية.<sup>2</sup>

### (3) النظرية الموقفية

- إن الأدوار والمهارات والسلوك القيادي للقائد يعتمد بشكل أساسي على الموقف الذي يكون فيه القائد أي أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا توفرت الظروف المواتية في البيئة المحيطة لإستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته (موقف مناسب لصفاته).<sup>3</sup>
- وركزت هذه النظرية على ثلاث عناصر مهمة هي: سلوك القائد وسلوك مرؤوسيه والموقف. أي أن هذه النظرية تحكمها سمات القائد الشخصية وقدراته وسمات الأتباع وإستعداداتهم وقدراتهم فضلا عن سمات الموقف وطبيعة الظرف، فالقيادة تصبح قيادة نابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو غيرها فأأي قرار يتخذ إستنادا إلى مدى ملائمته مع الموقف الذي يوجد فيه.<sup>4</sup>
- يرى فيدلر "Fidler" أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات كما أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف وعلى القائد أن يكون مرنا في إستخدامه لأساليب القيادة وأن هناك عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية منها:

\_ العلاقة بين القائد والمجموعة، فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكن في موقف موات للقيادة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> شهرزاد محمد شهاب: مرجع سابق، ص 115.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 68.

<sup>4</sup> شهرزاد محمد شهاب: مرجع سابق، ص 115.

- \_ طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلاً.
- \_ توافر عوامل القوة لدى القائد فيكون موقف القائد أقوى حينما يكون بإستطاعته أن يعاقب ويثب.

وتمتاز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة فلا تقتصر على عدد محدد من الناس وإنما تجعل القيادة مشاعة بين الجميع.<sup>1</sup>

### ❖ الإنتقادات

من الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:

- \_ أن القيادة يصعب أن تكون وفقاً تماماً على الموقف والظروف.
  - \_ أن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد إجتماعياً للآخرين.<sup>2</sup>
  - \_ المبالغة في الإعتماد على المواقف بحيث إذا نجح الشخص في مواجهة مواقف أو موقف معين حتى لو كان صدفة فإنه يعتبر قائداً في هذه النظرية.
  - \_ يكون قائداً في موقف عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة لهذا الموقف ولا يكون قائداً إذا لم تتناسب هذه المهارات والكفايات في موقف آخر.<sup>3</sup>
- يتبين من خلال هذا الفصل أن القيادة الإدارية مفهوم واسع تباينت حوله الإتجاهات الفكرية والنظرية وقد إرتقى هذا المفهوم وإزدهر بإزدهار الثقافات وتقدم العلوم والعلوم الإدارية وظهرت به العديد من النظريات وكل منها ينظر لها بنظرة تختلف عن الأخرى وحسب الزمن والوقت الذي تظهر به.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 68، 69.

<sup>2</sup> شهرزاد محمد شهاب: مرجع سابق، ص 115، 116.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 69.

الفصل الثالث:

أساسيات نظرية لإتخاذ القرار

أولاً: مدخل إلى إتخاذ القرار

ثانياً: تحليل عملية إتخاذ القرار

ثالثاً: نظريات عملية إتخاذ القرار

رابعاً: العلاقة بين القيادة وإتخاذ القرار

إن عملية إتخاذ القرار هي من إحدى الوظائف الأساسية للقائد داخل المنظمة والتي يقف عندها ن مزاياها، فهي وظيفة تتعامل مع الحاضر إلا أن لها تأثيراً على المستقبل فما من يوم يمضي من دون قرارات يتخذها، وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى أنواع وأساليب إتخاذ القرار والدور في المنظمة والذي يتطلب وجود مراحل لصناعة هذا القرار كما سيتم التعرف على أساسيات ه وطرق المشاركة فيه وأهم النظريات التي حللت وتناولت هذه العملية الإدارية المهمة.

## مدخل إلى عملية إتخاذ القرار

### 1) أنواع القرارات وأساليب إتخاذها

هناك تصنيفات عديدة للقرارات تستند هذه التصنيفات إلى معايير نذكر منها:

#### 1\_ حسب المستويات الإدارية

**\_ القرارات التشغيلية أو العملية:** وهي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات منها إلى الإختيار بين البدائل وعادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية<sup>1</sup> وهي تتم على مستوى المدى القصير - أقل من سنة - وتكرر بكثرة، فهي تعالج في الغالب الأمور اليومية أو الأسبوعية: على مستوى المصلحة، الوظيفة...إلخ، وهدفها هو تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وتتضمن توزيع المهام بين مكونات المنظمة، تخطيط العمليات، تسيير النشاطات، ومراقبة العمليات الروتينية.<sup>2</sup>

**\_ القرارات الإدارية:** وهي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون بإتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض قرارات متعلقة بالتأكد من الإستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.<sup>3</sup> فهي قرارات داخلية للمؤسسة مدتها تكون أقل من خمسة سنوات وأكثر من سنة، تتكرر ولكن ليس بكثرة وتتخذ على مستوى الإدارة الوسيطة كما تهتم بنوع وبنية المؤسسة وتنظيمها والحصول على الموارد الضرورية لها.

<sup>1</sup> حسين بلعجوز: مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث وإتخاذ القرار، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 236.

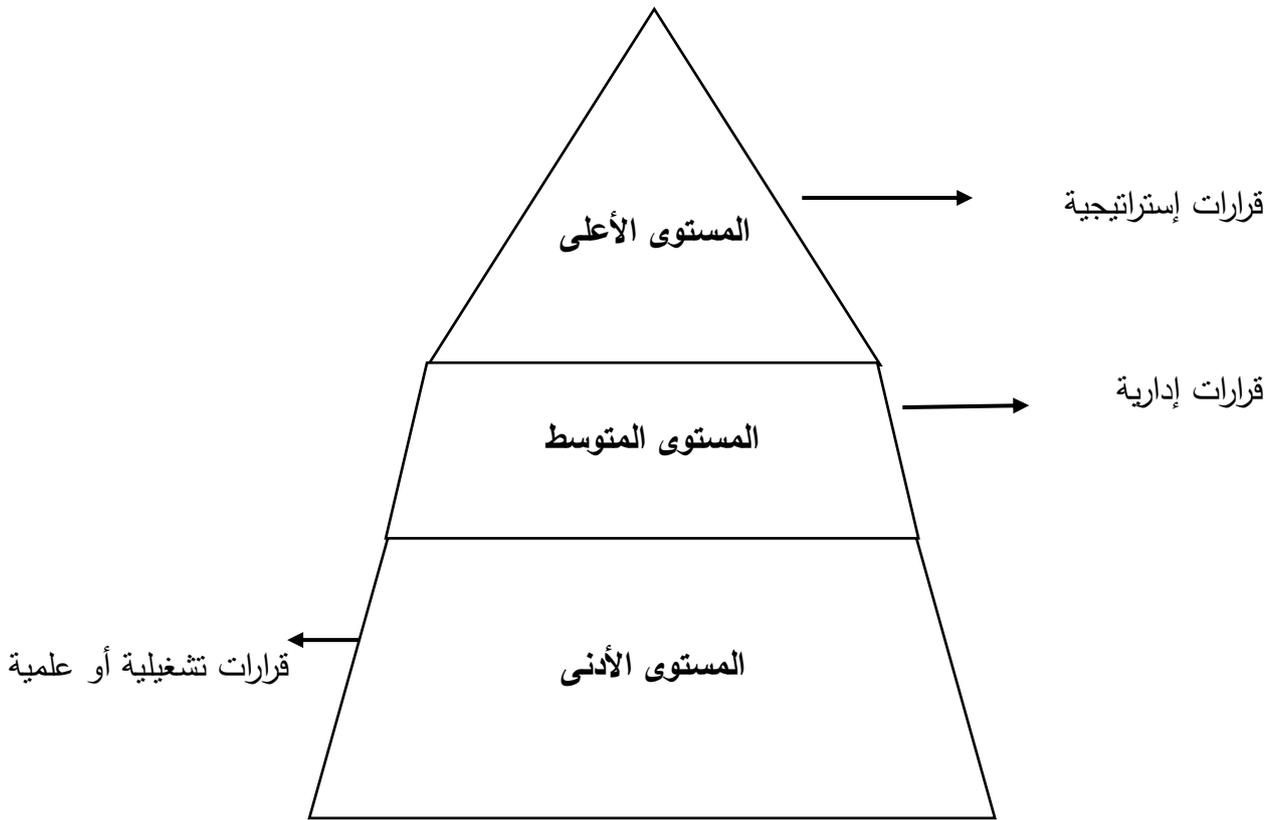
<sup>3</sup> حسين بلعجوز: مرجع سابق، ص 103.

\_ القرارات الإستراتيجية: ويقصد بالإستراتيجية العلاقة بين المؤسسة والمحيط الخارجي، التي مدتها تكون من خمسة سنوات أي تتخذ هذه القرارات في المدى الطويل ولذلك فهي من إختصاص الإدارة العليا. ونظرا لأهمية هذه القرارات للمنظمة فهي تحتاج إلى دراسة وتركيز شديد نظرا لإعتمادها على التوقعات المختلفة<sup>1</sup>، كما تتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وفي إغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة، وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره، كما تهتم بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع والإستخدام لهذه الموارد...إلخ.<sup>2</sup> والشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة في كل مستوى إداري:

<sup>1</sup> عبد الغفار عفيفي الدويك: مرجع سابق، ص 235.

<sup>2</sup> حسين بلعجوز: مرجع سابق، ص 104.

الشكل رقم (2): أنواع القرارات في المستويات الإدارية



المصدر: حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، نقلا عن محمد محمد الهادي، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، ص33.

الجدول رقم(1): يوضح أنواع القرارات حسب المستوى الإداري ومداه

أنواع القرارات	القرارات الإستراتيجية	القرارات الإدارية	القرارات التشغيلية
مجال القرارات	الإستراتيجية	التسيير	الإستغلال
المدى	متوسط وطويلة المدى	قصيرة الأجل	قصيرة الأجل
المشكل	إختيار المنتجات والأسواق التي تحقق الإستثمارات المثلى	بنية الموارد التي تؤمن النجاح الأحسن	الإستغلال في الشروط المثلى لمردودية رأس المال
طبيعة المشكل	توزيع الموارد بين المنتجات والأسواق	تنظيم وتنمية الموارد بين المنتجات والأسواق	مراقبة العمليات

المصدر: عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث وإتخاذ القرار، مرجع سابق، ص 2.

## (2) حسب طبيعة القرار

بالنظر إلى طبيعة القرار نجد نوعين من القرارات:

\_ **القرارات التنظيمية:** هي تلك القرارات النظامية العامة ولا تخص شخصا معين بذاته والتي يتخذها المدير أو رئيس المؤسسة في إطار عمله كمسؤول رسمي ويتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع، وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر.<sup>1</sup> كما أنها قرارات يشارك فيها العديد من متخذي القرار.

\_ **القرارات الفردية:** أو القرارات الشخصية، وهي قرارات يقوم بإتخاذها مسير واحد،<sup>2</sup> وهي جملة القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره لأعمال الأشخاص والأفراد، والتي تمس في موضوعها شخصا واحدا من تعيين أو ترقية أو تأديب أو إحالة على التقاعد أو منح رخصة...إلخ، ومثل هذه القرارات نجدها لصيقة بشخص الرئيس أو المدير وتقديره للموضوع وقيمه الذاتية، وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه الرئيس سلطاته إلى من هم دونه.<sup>3</sup>

## (3) حسب المعيار الموضوعي

نجد تقسيمات القرار تتنوع تبعا لحقول المعرفة العلمية ومنه نجد ما يلي:

\_ **القرار الاقتصادي:** وهو القرار المتعلق بالأنشطة الاقتصادية في مجال التعامل مع الثروة، من إنتاج، وتوزيع، وإستهلاك، وتداول نقدي، وتجارة خارجية، وإستثمار وشراكة، ومختلف مجالات الإنشاءات والتعمير، وهذا النوع من القرارات يوجد في عدد من المستويات من ذلك المستوى الكلي الممثل في رسم السياسة الاقتصادية، وإعادة توزيع الدخل الوطني، ونظام الجباية والتحصيل داخل الدولة.

\_ **القرار الاجتماعي:** هي مسرح القرار الاجتماعي، وعلى وجه التحديد تتولى الدولة ومؤسساتها إتخاذ القرارات في مجال بناء قيم التعاون ومحاربة الظواهر الاجتماعية السلبية كالرشوة، البطالة، السرقة...إلخ.

<sup>1</sup> رابح سرير عبد الله: مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> حسين بلعجوز: مرجع سابق، ص 103.

<sup>3</sup> رابح سرير عبد الله: مرجع سابق، ص 39\_40.

\_ **القرار الثقافي:** ونظافة التوجيه الإعلامي والتربوي والرياضي، حيث تتولى المؤسسات المركزية والمحلية المهتمة بالمجال الثقافي إتخاذ قرارات في مجال إختصاصها تعرف بالقرارات الثقافية.<sup>1</sup>

#### (4) حسب معيار درجة التأكد

وتتمثل في:

\_ **القرارات المؤكدة:** وتكون فيها كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستقبل محددة ومعلومة على وجه الدقة، وأن متخذ القرار يكون على علم تام بالظروف التي سوف تتحقق في المستقبل، ولا يوجد أي إحتتمالات للأحداث المتوقعة سواء كانت إحتتمالات ذاتية أو إحتتمالات موضوعية، بل هناك تأكد تام لوقوع حدوثها كما يوجد ناتج واحد فقط لكل حدث نظرا لوجود حالة واحدة من حالات الطبيعة.<sup>2</sup>

\_ **قرارات المخاطرة وعدم التأكد:** تتصف هذه القرارات بعدم توافر معلومات كاملة ومؤكدة عن المستقبل، وبناء على ذلك يتم إتخاذ القرارات في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد حيث تكون الظروف المتوقعة الحدوث مستقبلا غير معروفة بدقة ولذا يتم إعداد مجموعة من الإحتتمالات تتعلق بظروف المستقبل المتوقع الحدوث، وتؤدي طريقة إعداد هذه الإحتتمالات إلى نشوء إحدى الحالتين:

**1\_ ظروف المخاطرة RISK:** هي التي يتوفر فيها قدر من البيانات ويكون القرار ناتج عن الخبرة السابقة ويتم إعداد الإحتتمالات الخاصة بالظروف المتوقعة الحدوث مستقبلا لذا فإن الإحتتمالات الناتجة تكون موضوعية.

**2\_ ظروف عدم التأكد UNCERTAINTY:** وهي التي تتوفر فيها قدر من البيانات والمعلومات الناتجة من واقع الخبرة الماضية، بتحقيق أي ظرف من الظروف المتوقعة الحدوث ويمكن في هذه الحالة إعداد الإحتتمالات بطريقة ذاتية، وتسمى بالإحتتمالات الذاتية.

#### (5) حسب معيار التكرار والحدثة

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 40.

<sup>2</sup> Mind, Florence,k, **The relationship between participation in precision making and job satisfaction among academic staff in school of business, university of Nairobi, Kenya,** 2011; p55.

يمكن تقسيم القرار إستنادا إلى مبدأ التكرار من عدمه وذلك لإمكانية جدولة أو برمجة تلك القرارات من عدم حدوثها ومنه نجد نوعين من القرارات:

\_ **القرارات المجدولة أو المبرمجة:** وهي تلك القرارات التي تعالج مشكلات روتينية متكررة ويوجد بالنسبة لها إجراء روتيني معروف لحلها يمكن تطبيقه في أي وقت كلما تكرر حدوث ذات المشكلة.

وتعتبر مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية

بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة،<sup>1</sup> ومن المشاكل التي يمكن برمجتها أو جدولتها نجد: الإنضباط، الحضور إلى العمل وعدم المواظبة، توزيع العمل داخل التنظيم، المشكلات المالية ودفع الإستحقاقات... إلخ، وهذه الحالات هي حالات معيقة للسير الحسن لأي تنظيم، وقد تؤدي إلى تطور وتعقد تلك المشكلات.

\_ **القرارات غير مجدولة أو غير مبرمجة:** وهي تلك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماثلة،<sup>2</sup> وعادة ما تظهر الحاجة لإتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقية بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والإختيار بينها، لذلك فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة إستخدام حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة وهي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة وغالبا ما تكون على درجة من الأهمية والتميز بين نوعين من القرارات موضحة فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هيربرت سايمون، ترجمة: عبد الرحمان بن أحمد هيجان وعبد الله بن أهنية: السلوك الإداري دراسة لعمليات إتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، د. ط، مركز البحوث، عمان، الأردن، 1999، ص 70.

<sup>2</sup> Fernandez: Les nouveaux tableaux des managers, le projet de cisionnel dans sa totalité, édition d'organisation, 3eme édition, paris, 2003, p43.

<sup>3</sup> حسين بلعجوز: مرجع سابق، ص 102، 103.

الجدول رقم (2): تصنيف القرارات حسب التكرار وأساسيات التفرقة بينها

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

المصدر: حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، مرجع سابق، ص 112.

## ب\_ أساليب إتخاذ القرار

يمكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب إتخاذ القرارات إلى مجموعتين، الأولى تشمل الأساليب التقليدية والثانية الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها بالأساليب الكمية ومنها مايلي:

**1\_ الأساليب التقليدية:** ويقصد بها تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية إتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة والتقديرية الشخصية، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة ونجد منها:

**\_ الخبرة Experience:** يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعده في إتخاذ القرارات،<sup>1</sup> كما أنه يكتسبها من تدرجه سلم الهرم الإداري، ومعايشته للبرامج والمشاريع الإدارية التي تتجج أو تفشل، وفترات التأمل التي يقضيها في التفكير والتحليل والتقييم للمواقف التي تواجهه<sup>2</sup> كما يمكنه أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين،<sup>3</sup> كل ذلك وغيره من الأمور تختزن في ذهنه ويكون لها أثرها إلى حد ما في مواجهة المشاكل أو المواقف التي تتطلب إتخاذ قرار معين،<sup>4</sup> وهذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة، وفي هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس وتجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل إتخاذ القرار.

**\_ إجراء التجارب Experimentation:** بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجال البحث العلمي، ثم إنتقل تطبيقه إل الإدارة ثم إتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذا بعين الإعتبار جميع الإحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم بإختيار البديل المناسب. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على إختيار أحد البدائل المتاحة وذلك بعد

<sup>1</sup> منير نوري: التسيير العلمي والإتصالات الإدارية" المفاهيم والتطبيقات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 95.

<sup>2</sup> طاهر حسن: مقرر إتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال، 28 فيفري 2019، ص 4.

<sup>3</sup> منير نوري: مرجع سابق، ص 95.

<sup>4</sup> طاهر حسن: مرجع سابق، ص 95.

إجراء تجارب على كل منها وإجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناء على التغييرات التي تكشف عنها التجارب وبالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة ومحاولة تجنبها مستقبلاً، ولكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف، كما أنه يستغرق وقت طويلاً، فإجراء التجارب يحتاج إلى معدات وآلات ويد عاملة، ولعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة والتجربة ومثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة جديدة، فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من إختيار البديل الأفضل.

**\_ البديهة والحكم الشخصي Intuition:** يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي وإعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.<sup>1</sup>

ويستعمل هذا الأسلوب في حالة إستعجال موضوع أو قرار ما ويحبذ هذا الأسلوب على مستوى الإدارات التنفيذية التي تقع في أسفل الهرم الإداري لعدم حساسية الموضوع بالنسبة لهم.<sup>2</sup>

**\_ دراسة الآراء والإقتراحات وتحليلها:** يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير للآراء والإقتراحات التي يقدمها المستشارون والمتخصصون لحل مشكلة ما وتحليلها لإختيار البديل الأفضل.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة كما أنه لا يستغرق وقتاً وجهداً كبيرين،<sup>3</sup> بالإضافة إلى أن المدير يمكنه عن طريق الدراسات العميقة والتحليل الدقيق للآراء والإقتراحات التي تقدم إليه إستنباط الكثير من الإستنتاجات وخاصة التي تتعلق بالعوامل غير الملموسة المرتبطة بالمشكلة محل القرار وإختيار البديل الأنسب على ضوءها.<sup>4</sup>

**2\_ الأساليب العلمية:** إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور وتطلب ذلك اللجوء إلى إستخدام أساليب علمية تساعد المديرين

<sup>1</sup> منير نوري: مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> صالح ناصر عليمات: العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 131.

<sup>3</sup> منير نوري: مرجع سابق، ص 97.

<sup>4</sup> طاهر حسن: مرجع سابق، ص 5.

على مواجهة المشاكل الإدارية وتحليل وتقييم البدائل المتوفرة ومن ثم إختيار البديل الملائم وتمييز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية وتمتاز أيضا بالموضوعية، ونجد من أهم الأساليب ما يلي:

**\_ بحوث العمليات:** تعني بحوث العمليات عند "ميلر وستار" تطبيقا لوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج، كما عرفها "واجنر" بأنها: "مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة وأن محورها الأساسي هو إتخاذ القرارات." ويتضح من خلال هذه التعاريف أنه لا بد من وجود عناصر محددة لإجراء بحوث العمليات وتتمثل في ضرورة وجود أكثر من بديل لحل هذه المشكلة وأن تحدد الأهداف التي يرغب في تحقيقها مسبقا وأن تكون هناك قيود يتم في ظلها إتخاذ القرار، ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال إتخاذ القرار على إستخدام ما توصل إليه في العلوم الاجتماعية كما يتم التركيز على الإستفادة من الإحصاء والرياضيات والأساليب الأخرى في بناء النموذج.<sup>1</sup>

وهذا الأسلوب يمكن المديرين من إتخاذ القرارات على أفضل وجه وذلك من خلال إعطائها وصفا دقيقا للمشاكل وتحديدها للبيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول، كما أنها تحدد التكلفة والعائد من كل بديل لكن من أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة تبسيطها للمشكلة محل القرار من خلال صياغتها في نموذج رياضي، كما أنها تركز على العوامل التي يمكن قياسها كميًا فقط، بالإضافة إلى ضرورة إلمام المديرين بالنماذج الرياضية.<sup>2</sup>

على الرغم من أن أسلوب بحوث العمليات حديث الإستخدام إلا أن مجال تطبيقها في منظمات الأعمال قد أصبحت واسعة الإنتشار وخاصة في المنظمات الكبرى وعلى وجه التحديد فإن أساليب بحوث العمليات قد ثبتت صلاحيتها في المجالات التالية:

- التخطيط الطويل الأجل والتنبؤ.
- جدولة برامج الإنتاج.
- مراقبة المخزون وتحديد نقطة إعادة الطلب والحدود الدنيا والقصى للمخازن.

<sup>1</sup> منير نوري: مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> علي حسين: إتخاذ القرار، موقع إلكتروني: [Specialties.bayt.com](http://Specialties.bayt.com)، تم تصفح الموقع في 10 ديسمبر 2019 على

- إختيار مواقع التخزين ومنافذ التوزيع.
- تخطيط سياسة الإستثمار.
- إختيار المزيج التسويقي أي السياسات التسويقية الخاصة بالتسعير والترويج ومنافذ التوزيع التي تحقق أقصى الفوائد للمنظمة.

**نظرية الإحتمالات Theory Probability:** تعتبر الحاجة إلى إستخدام أسلوب الإحتمالات إنعكاسا جيدا للرغبة الملحة من قبل المديرين في منظمات الأعمال في محاولة القضاء أو التخفيف من درجة عدم التأكد والتي تميز نتائج الكثير من القرارات الإدارية وفي كثير من الإحتمالات يبدو أن لدى المدير بعض المعلومات والخلفيات السابقة عن موضوع معين تجعله يتوقع نتائج مهمة من إتخاذ قرار معين.<sup>1</sup>

وقد ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الإحتمالات في مجال إتخاذ القرارات لتساعد متخذي القرارات في تحديد درجة إحتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة ومن أهم المعايير التي يمكن إستخدامها لقياس إحتمالات ما يعتقد متخذ القرار بالإستناد على خبرته وممارسته السابقة وهذا ما يعرف بالإحتمال الشخصي أما المعيار الثاني فهو الإحتمال الموضوعي والذي يتحدد عن طريق إجراء تجارب، ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتم تحديد نسبة وقوع الحدث كما يتم حساب الإحتمال على أساس معدل التكرار الحدث في الأجل الطويل وهذا ما يطلق عليه الإحتمال التكراري، وهذه الطريقة تلاقي صعوبات في التنفيذ وذلك نتيجة لعدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد متخذ القرار على تقدير الإحتمالات كما أن التطور الذي تشهده المؤسسات اليوم وتعدد مهامها ومشاكلها الإدارية يعتبر عقبة في عملية التوقع وتحديد درجة الإحتمال.

**شجرة القرارات:** هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، تفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية إتخاذ القرار بمعنى أن إتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ لحظة البدء وحتى إتخاذه بشكل نهائي ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع، كما يتميز هذا الأسلوب أيضا بكونه يتعامل مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة ومن خلال متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تضمن إتخاذ القرار الكفاء.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية إتخاذ القرار، د. ط، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005، ص 78، 79.

وتطبيق هذا الأسلوب يتطلب الإستعانة بالحاسوب لتحليل البيانات والمعلومات لإختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة.

\_ **نظرية المباريات الإدارية Game Theory**: تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح وتدنأة الخسائر ونفس الشيء بالنسبة لمنافسه، لذا فإن المواقف التي يكون فيها متخذ القرار ملزم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركات أخرى وبالتالي هناك مباراة في إتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

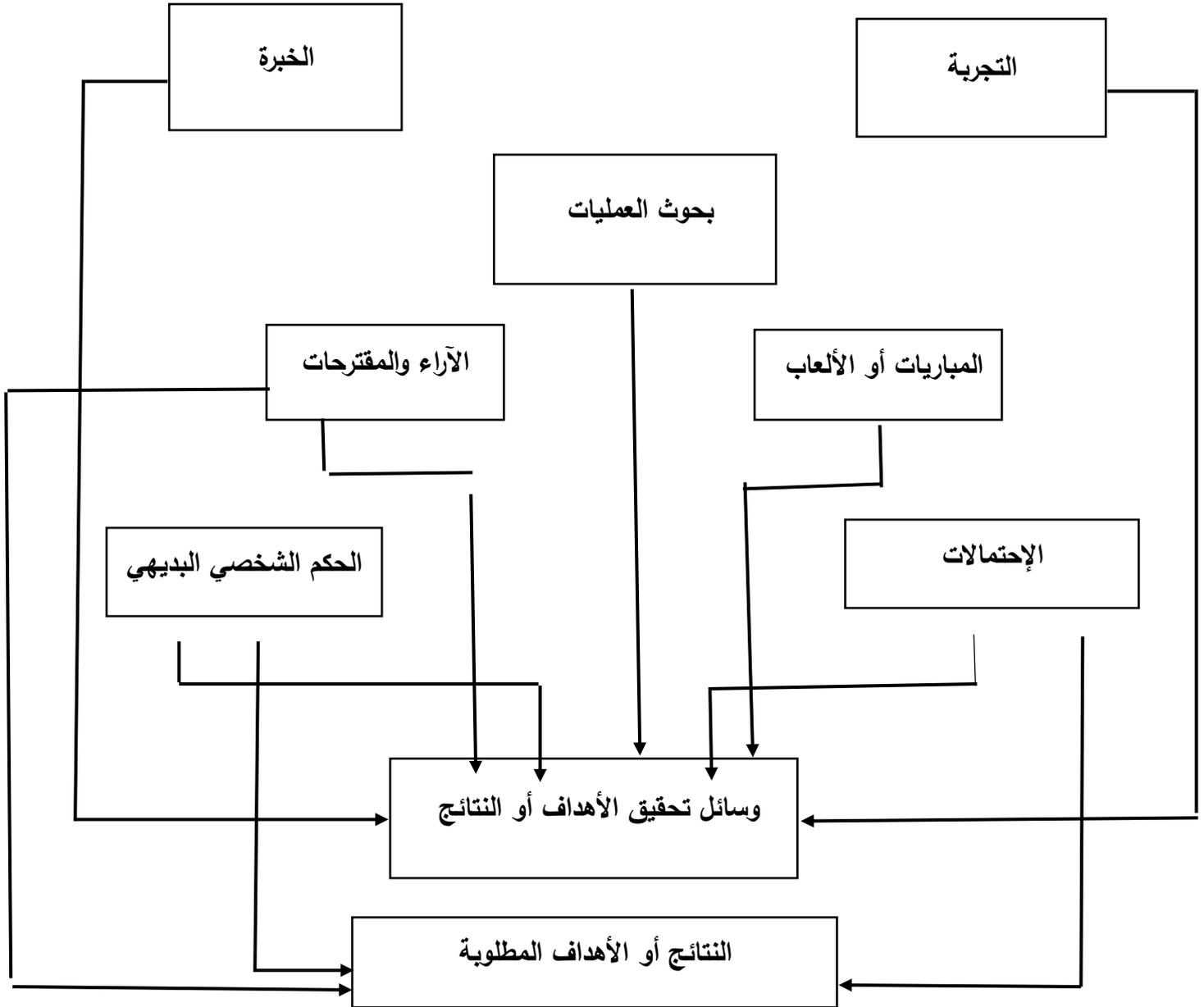
وإن نظرية المباريات تهئ لمستخدميها الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن خلال إستراتيجية تحقق له أقصى عائد وأقل خسارة ممكنة بغض النظر عما يتخذه منافسه من ردود فعل فمثلا لو قامت شركة معينة بتطوير منتج معين كيف سيكون ردود فعل المنافسين، وكيف ستكون بالتالي إستجابة الشركة لردود الفعل.

ويلاحظ أن أسلوب المباريات اليوم لا يزال قاصرا على إستخدامه لقياس ردود فعل المنافسين، ولم تتطور أدواته الرياضية بعد لتشمل الأوجه المختلطة للنشاطات الإدارية في منظمات الأعمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منير نوري: مرجع سابق، ص 98، 99.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص 86-87.

الشكل رقم(03): أساليب إتخاذ القرار وعلاقتها بالوسائل والنتائج.



المصدر: أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص

## (2) أهمية إتخاذ القرار

كلما زادت درجة تعقيد البيئة التي تعمل فيها الإدارة زادت أهمية عملية إتخاذ القرار والقرار يتعلق بالمستقبل، وبالطبع فإن المستقبل غير مؤكد، فكلما زادت درجة تغيير البيئة التي تعمل فيها زادت درجة تعقيد عملية إتخاذ القرارات وتعد عملية صنع القرارات أحد الأدوار الأساسية التي يمارسها المدير عند أداء وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

إن عملية إتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. ويتفق الباحثون والممارسون على أن عملية إتخاذ القرار تنطوي على إختيار لبديل واحد من بين بديلين على الأقل وذلك يشير إلى الآتي:

ـ ضرورة وجود أكثر من بديل واحد متاح للتصرف، حيث إن وجود بديل واحد يشير إلى عدم وجود مشكلة ومن ثم لا توجد عملية إختيار أو مفاضلة ومن ثم لا توجد حاجة لإتخاذ قرار.

ـ يجب أن تكون البدائل محتملة الحدوث، لأن ظروف التأكد تجعل عملية الإختيار شكلية ومن ثم لا يتحقق جوهر عملية إتخاذ القرار.

وبذلك فأهمية إتخاذ القرار تكمن في حل المشاكل التي تواجه المنشآت في وقتنا الحاضر، فمن الضروري التوصل إلى قرارات ناجحة تحقق الهدف أو الأهداف المرجوة منها، إنها تعتمد على الطريقة العلمية في حل المشاكل وتتناول الجوانب المختلفة للإدارة العلمية للتنظيم، ومن الخصائص المميزة لبحوث العمليات أنها تعتمد على منهج متكامل لتحليل المشكلات ودراستها وذلك بالتعرف على الجوانب المختلفة التي تحكم المشكلة المدروسة والأهداف المراد تحقيقها والبدائل التي تؤدي إلى الوصول إلى هذه الأهداف...إلخ، وذلك بإستخدام الطرق الكمية الملائمة ويتم إتخاذ القرار المناسب في ضوء نتائج التحليل الكمي من ناحية وبناء على التقدير أو الحكم الشخصي لمتخذ القرار من ناحية أخرى، وذلك لأن الحكم الشخصي لمتخذ القرار يأخذ في الإعتبار أيضا العوامل التي لم تتم صياغتها كمية.<sup>1</sup>

كما تعتبر عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بأكملها فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم الإداري.

<sup>1</sup> إبراهيم درويش: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، د. ط، القاهرة، مصر، 1974، ص 89.

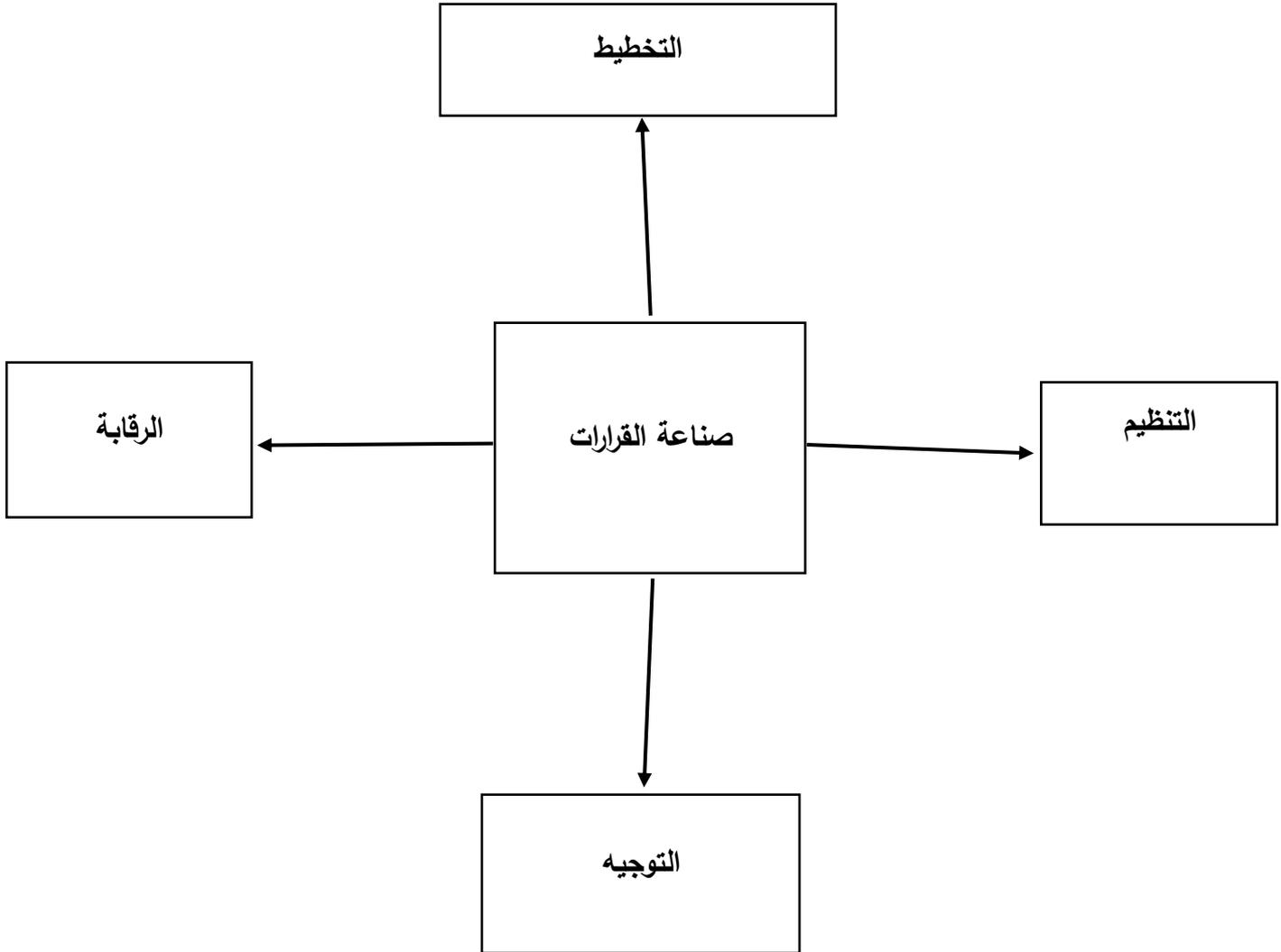
وتبرز أهمية عملية صناعة القرار من خلال إرتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمؤسسات، فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات بالإضافة لزيادة الحاجة لعملية إتخاذ القرار في المنظمات كلما زاد حجم المنظمة وتشعبت مهماتها، فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات.

تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات إتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها وترتبط عملية إتخاذ القرارات إرتباطا مباشرا بوظائف الإدارة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات.

ومنه فإن صناعة وإتخاذ القرار هي عملية أساسية وهامة في عمل أي فرد أو مؤسسة وهي وظيفة مستمرة للمدير تمثل واجبا غير متوقع من نشاطاته ومهامه لتحريك وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة كما أنها مهارة أساسية وضرورية لنجاح المدير وهي معيار يمكن الإعتماد عليه للتمييز بين المدير أو القائد الفعال أو غير الفعال الذي ينعكس بذلك على المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم الدعليج: أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 100، 104.

الشكل رقم(4): العلاقة بين إتخاذ القرار والعمليات الإدارية



المصدر: إبراهيم علي رابعة: إتخاذ القرار، موقع إلكتروني: [w.w.w.aloukah.net](http://w.w.w.aloukah.net)، مقال إلكتروني،

شبكة الألوكة، تم تصفح الموقع في 20 ديسمبر 2019 على 17.00 سا.

### (3) مراحل عملية إتخاذ القرار

إن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيدا قبل إصداره أو إتخاذه، أي من خلال دراسة جميع الخيارات المتاحة والنظر في كل ناحية، وهذا ما يتطلب المرور بعدة خطوات ومراحل وهي:

(أ) الإحساس بالمشكلة وتشخيصها: حيث يمكن أن يقع حادث يكون بمثابة الحافز يدفع بالفرد إلى الإنخراط في عملية إتخاذ القرارات ويمكن أن يكون هذا المنبه فجوة ما بين الأداء أو فجوة في الفرصة ويختلف الأفراد في مدى إستجابتهم للحادث المنبه، والقائد الإداري الناجح هو الإنسان القادر على ترتيب المشكلات الإدارية حسب درجة أهميتها ويغتنم الفرص المناسبة لإعطاء المشكلات الحساسة والملحة الاهتمام المناسب والعناية اللازمة.<sup>1</sup>

(ب) تحديد وتحليل المشكلة: تبدأ أي عملية لصنع القرارات الإدارية بعملية تحديد المشكلة والتي تستدعي محاولة التعرف على المشكلة وفهمها ثم تشخيصها ودراستها للتعرف على الحلول والبدائل اللازمة لحلها.<sup>2</sup>

فينبغي أن تتوفر الرغبة الأكيدة لدى القادة الإداريين من أجل حل المشكلات وعدم الإكتفاء بإكتشافها وتعريفها ويطلب منهم إتخاذ القرارات الرشيدة بشأنها ولعل تحديد المشكلة هو أولى الخطوات نحو حلها، والإدارة قد تلاحظ صراعا بين عدد من أفراد المنظمة ولكن المشكلة تكمن في وجود هيكل تنظيمي ضعيف.<sup>3</sup> لذلك فإن أول ما يحتاجه القائد هو تشخيص المشكلة التي تواجهه بشكل واضح ففي هذه المرحلة يركز على التفهم الواسع والعميق للمشكلة التي هو بصدد معالجتها

فأي إخفاق في تحديد وتعريف المشكلة يمكن أن يقود إلى إنحراف الخطوات اللاحقة من عملية إتخاذ القرار عن مسارها الصحيح، فالتشخيص الصحيح للمشكلة يعني قطع أكثر من نصف المسافة نحو الحل المناسب.<sup>4</sup>

(ج) جمع الحقائق والمعلومات: خلال هذه المرحلة تجمع الحقائق والمعلومات عن المشكلة والبدائل المختلفة لحلها، فكل مشكلة معلومات وبيانات وإحصائيات تكون أساس ظهور البدائل لحلها من خلال فحصها

<sup>1</sup> صالح ناصر عليّات: مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> فاخر عاقل: أسس البحث العلمي، ط. 3، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1982، ص 43.

<sup>3</sup> صالح ناصر عليّات: مرجع سابق، ص 125.

<sup>4</sup> باسم الحميري: مهارات إدارية، د. ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 59.

وتبويبها وتحليلها تحليلًا منهجيًا بعيدًا عن التجريد، ثم القيام بعملية المقارنات وإستخراج النتائج بطرق وأساليب علمية ووسائل تكنولوجية والإستفادة منها بصورة فعالة ورشيدة في تحديد البدائل والحلول اللازمة لحل المشكلة وإتخاذ القرار، ويحتاج تجميع المعلومات اللازمة من عدة مصادر ووسائل متعددة منها:

\_ الإستبيان ووسائل الإستقصاء الأخرى.

\_ الأجهزة التكنولوجية لتخزين المعلومات.

\_ دراسة الحاضر والسجلات للمنظمة صاحبة المشكلة.

\_ المعاونين وكل من له علاقة بالمشكلة.<sup>1</sup>

إن توافر المعلومات مسألة أساسية للمدير تضمن له فرص أوسع لنجاح قراراته، فمن دون معلومات تتحول عملية إتخاذ القرار إلى حالة هي أقرب للحدس والتخمين، وبالتالي تتضاءل فرص نجاح القرارات عند التطبيق.<sup>2</sup>

**د) تحديد البدائل والحلول:** هنا يتم حصر الحلول أو البدائل الممكنة للمشكلة إستنادًا إلى ما تم جمعه سابقًا من بيانات ومعلومات وفي هذه المرحلة من الأفضل حصر البدائل في عدد محدود عن طريق تصنيفها وإستثناء البدائل غير المناسبة وذلك يتيح إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة إقتصاديات صناعة القرارات في الوقت ذاته علما بأنه لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة ومن الضروري أن يعتمد متخذ القرار التفكير المبدع لإبتكار بدائل مختلفة خاصة عند مواجهة مشكلات جديدة ويضع في إعتباره الأحداث غير المتوقعة التي قد تواجه متخذ القرار أثناء التنفيذ ويفترض أن يتوافر في الحل البديل شرطان هما:

\_ أن يسهم الحل البديل في تحقيق النتائج التي يسعى إليها صانع القرار.

\_ أن تتوافر له إمكانية الحل عند إختيار دون غيره من البدائل الأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمار عوايدي: نظريات القرارات الإدارية، د. ط، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 58.

<sup>2</sup> باسم الحميري: مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> صالح ناصر عليمات: مرجع سابق، ص 129.

وبعد ترتيب البدائل المختلفة وتحديدتها ثم القيام بدراسة كل البدائل على حدى وفقا لمعايير علمية ومنطقية نقوم بترتيب هذه البدائل وفقا لدرجة ملائمتها وأهميتها وفعاليتها في حل المشكلة بعد مقارنتها وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

1\_ تجميع أكبر عدد ممكن من البدائل في ضوء تحليل النتائج المنطقية والسليمة للمعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة.

2\_ الإعتبارات والعوامل المتعلقة بالموقف الإداري.

3\_ طرح البديل للمناقشة مع الرؤساء، الزملاء، والمرؤوسين لمعرفة مدى توافقهم مع البديل أو إعتراضهم عليه.

4\_ وضع البديل حيز التنفيذ بصورة مبدئية للتحقق من آثاره ونتائجه.<sup>1</sup>

فعند الوصول بعملية إتخذ القرار إلى هذه الخطوة يفترض أن تكون أمام المدير عدد من البدائل المناسبة للإختيار كي يصل إلى إختيار أفضلها، وعندها يواجه المدير أحد الإحتمالات الآتية:

\_ أن تكون عملية المفاضلة بين البدائل عملية سهلة وسلسة من خلال مقارنة بسيطة يمكن إستقراء البديل الأفضل بوضوح.

\_ تجابه عملية المقارنة بعض الصعوبة بسبب تعدد معايير الإختيار، وعندها يفضل إستخدام منح النقاط للمعايير، يمنح نقطة لكل معيار إن كانت متوفرة في البديل المقترح والبديل الذي يحصل أعلى رقم يكون هو البديل الأفضل.<sup>2</sup>

\_ دراسة كل بديل على حدى وتقييمه وفقا لمعايير منطقية ثم تحديد مزاياه وعيوبه ومدى ملائمته لحل المشكلة.

\_ ترتيب البدائل في سلم تدريجي على أساس درجة إختلافها في الفاعلية والأهمية لحل المشكلة وذلك تمهيدا لإختيار البديل المناسب وإتخاذ القرار الإداري بناء على ذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاخر عاقل: مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> باسم الحميري: مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> عمار عوايدي: مرجع سابق، ص 61.

هـ) إختيار الحل الملائم للمشكلة: تقوم عملية إختيار الحل أو البديل المناسب في الغالب من خلال مقارنة عامة لمزايا البدائل المطروحة وسيئاتها مع الأخذ بعين الإعتبار ظروف العمل وإمكانية التطبيق في الواقع وقد حظيت الدراسات النظرية والخبرات العلمية إلى مجموعة من المعايير التي ترشد المديرين عند إختيارهم للبدائل الأمثل، من بين مجموعة البدائل المطروحة ومن المعايير ما يلي:

\_ الإقتصاد في الجهد والتكلفة.

\_ الإمكانيات والموارد المتاحة.

\_ درجة المخاطرة المتوقعة عند إختيار البديل.

\_ الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

\_ الآثار الجانبية والأهداف التي يحققها البديل.

\_ الآثار السلبية أو المتاعب المتوقعة عند تنفيذ البديل.

هـ) تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه: لا تنتهي عملية إتخاذ القرارات بإختيار البديل الأمثل بل يمتد ذلك إلى توفر المناخ المناسب لتطبيق وإختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ والتنسيق بينها وينبغي أيضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة من القرارات والأداء الفعلي وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

1\_ صياغة القرار بصورة بسيطة واضحة تساعد الآخرين على فهم فحواه مع التأكد على عدم معارضة هذا القرار للقوانين والأنظمة النافذة أو مع الإختصاصات والصلاحيات والمهام المناطة بمتخذه.

2\_ إعلان القرار، أي إبلاغ من يهمه الموضوع ويجدر بمتخذ القرار إختيار الوقت والأسلوب المناسبين لإعلان القرار المتخذ.

3\_ وضع القرار قيد التنفيذ وفقا لخطوات تتضمن الوقت اللازم للتنفيذ وعوامل التنفيذ ومن سيتولى التنفيذ مع تحديد المسؤوليات بدقة وأساليب التنفيذ والموارد المتاحة اللازمة (البشرية والمادية) وتهيئة البيئة الداخلية

والخارجية لتقبل القرار ومساندته،<sup>1</sup> وبعد صدور القرار وتنفيذه ينبغي بالمدير تقييم قراره فهذه خير وسيلة لمعرفة جدوى القرار، وكلنا نتعلم من أخطائنا السابقة كي نطور قابلياتنا للمستقبل.<sup>2</sup>

### ثانياً: تحليل عملية إتخاذ القرار

#### 1) إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات

إن المعلومات ذات أهمية كبيرة لمتخذ القرار لممارسته لوظائفه، وإن هذه الأهمية تتماشى مع وجود قصور في مشروعات الأعمال يجعل هناك شكوى دائمة من متخذي القرار من ندرة المعلومات وتأخرها وقت الحاجة إليها.

لذلك نجد أن قيمة المعلومات ليست في وجودها فقط بل في وسيلة الحصول عليها وتوفرها طبقاً للأغراض التي يحددها متخذوا القرار وإن تكون المعلومات واضحة ودقيقة ومناسبة بما يعين في تحقيق أكبر إستفادة ممكنة وهذه الحقيقة هي التي تؤكد أهمية وجود نظام متطور للمعلومات ويجب على متخذ القرار أن يحدد إحتياجاته من المعلومات والأغراض المطلوبة له حتى يتمكن من إعداد المعلومات بالطريقة التي تحقق إستفادة كبيرة مما يتطلب منه التعاون مع أخصائي المعلومات بما يعين في تحديد الأساليب والطرق التي تفي بالغرض بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>3</sup>

فمتخذ القرار يحتاج إلى نوعيات عديدة من المعلومات لأغراض التخطيط والرقابة كما لا يكفي توفيرها فقط بل يجب مراعات دقتها ودرجة الثقة فيها وسرعة الحصول عليها ومدى مناسبتها وتكلفتها، ومن هذه الوسائل التي تستخدم في الحصول على المعلومات بشكل سريع ودقيق نجد الأنترنت التي تتميز بالعديد من المزايا إذ تعد شبكة عملاقة مميزة عن كافة الأنظمة المساعدة في الحصول على المعلومات وما يمكنه أن تقدمه لمتخذ القرار داخل المنظمة.

فهي الشبكة الأوسع والأكثر إستخداماً في العالم وملكيته هي ملكية تجارية وعامة في الوقت نفسه إذ أنها تربط بين مئات الآلاف من مختلف أنواع الشبكات في أكثر من مئتي دولة من دول العالم، فما يقارب ستمئة مليون شخص يعملون في قطاعات عديدة منها التعليم، الأعمال الرسمية، الحكومية وغيرها،

<sup>1</sup> ناصر داودي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 111.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 114.

<sup>3</sup> عبد الله إبراهيم الفقي: نظم المعلومات المحسوبة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 116، 117.

يستخدمون الأنترنت لتبادل المعلومات، الآراء، الأعمال التجارية مع المنظمات الأخرى حول العالم، لذلك فإنها يمكن أن تفيد متخذ القرار فيما يلي:

\_ التواصل والتعاون وذلك عن طريق إرسال وإستلام الرسائل الإلكترونية، والبيانات الأخرى والمعاملات، وكذلك المشاركة في المؤتمرات الإلكترونية.

\_ الوصول إلى المعلومات كالبحت عن الوثائق وقواعد البيانات وفهارس المكتبات وقراءة المطويات الإلكترونية والكتب والإعلانات.

\_ المشاركة بالمناقشات وتتمثل بالمشاركة في مجاميع النقاش المتفاعلة والمتبادلة وتأمين التعاملات الصوتية.

\_ تجهيز المعلومات من خلال نقل الملفات الحاسوبية من النصوص والبرمجيات والرسومات والصور والرسوم المتحركة...إلخ.

\_ التبادل بالتعاملات التجارية والإعلانات والمبيعات وشراء المنتجات وتأمين الخدمات على الخط المباشر.

فعلى أساس ما تقدم يمكن أن نلاحظ أن النمو الهائل في القدرات الحاسوبية والشبكات وفي مقدمتها الأنترنت حولت المنظمات إلى مشاريع وشركات شبكية تسمح للمعلومات بأن توزع مباشرة في داخل المنظمة وخارجها.

فالأنواع التكنولوجية الجديدة من التكنولوجيات تستخدم بغرض إعادة تصميم وإعادة تشكيل المنظمات والتحول في بنيتها وآليات عملياتها وميكانيكية السيطرة والتقرير وتطبيقات العمل وإنسابيته والمنتجات والخدمات.<sup>1</sup>

## (2) العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار

لا يمكن لأحد أن يوصى بإتباع نمط معين دون الآخر ودون النظر إلى طبيعة الموقف الذي يتخذ بشأنه القرار، لأن المواقف متغيرة وطبيعة المشكلات متباينة، كما أن البيئة المحيطة بالقائد أو متخذ القرار لا تتسم بالثبات أو السكون وعموما فهناك مجموعة من العوامل تؤثر في القائد وفي الموقف، وفي كليهما فتجعلها تتحاز إلى سلوك دون غيره ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 118، 119.

(أ) عوامل تتعلق بالقائد

\_ ثقافة القائد والفلسفة التي يؤمن بها أي مدى إيمان القائد بحق المرؤوسين في إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

\_ مدى ثقة القائد في مرؤوسيه إذ يختلف القادة فيما بينهم في مدى الثقة التي يمنحونها لمرؤوسيه.

\_ مدى إدراك القائد لمعنى القيادة فبعض القادة يرون في القيادة أنها الحق في إتخاذ القرارات، بينما يعتقد البعض الآخر أن القيادة ليست إلا من توجيه المرؤوسين نحو الأعمال التي يؤديونها، بينما يرى البعض الآخر أن فن القيادة يهتم بتنمية الأفراد وزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها القادة أنفسهم.<sup>1</sup>

\_ التسرع في إتخاذ القرار وعدم الموازنة بين البدائل وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها.

\_ عدم تصور النتائج السلبية والإيجابية على هذا القرار.

\_ عدم إختيار الوقت المناسب لإصدار القرار ومتابعة تنفيذه.

\_ تطبيق قرار إتخذه الغير.

\_ القيم والمعتقدات لها تأثير كبير في إتخاذ القرار، ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

\_ المؤثرات الشخصية فكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

\_ الميول والطموحات التي لها دور مهم في إتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.<sup>2</sup>

(ب) عوامل تتعلق بالمرؤوسين

<sup>1</sup> فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 225-226.

<sup>2</sup> فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 145، 146.

يتأثر المرؤوسين بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيهم فضلا عن إختلاف توقعاتهم وتباين إدراكهم للمواقف والمشكلات المختلفة، ولا شك أن فهم القائد للعوامل المؤثرة في سلوك مرؤوسيه يساعد بدقة على إختيار النمط الذي يسلكه ومن أهم العوامل التي تؤثر في المرؤوسين ما يلي:

\_ نوع القرارات فقد يكون القرار أمرا غير مرغوب فيه.

\_ مدى حاجة المرؤوسين إلى الإستقلال في التصرف.

\_ الإستعداد الكافي الفطري والمكتسب لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية إتخاذ القرارات ثم إلى أي مدى يتوفر هذا الإستعداد لديهم.

\_ مدى إهتمام المرؤوسين بالمشكلة ومدى شعورهم بضرورة حلها ثم مدى إيمانهم بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إدراكهم لأهمية تحقيقها.

\_ درجة توافر الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين ومعرفتهم بكيفية التعامل مع المشكلات التي تعترض عمل المنظمة.

**ج) عوامل تتعلق بالموقف ذاته:** لكل موقف من المواقف خصائصه التي تميزه عن غيره وتؤثر هذه الخصائص بدورها على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط إتخاذ القرارات الإدارية ومن أهم العوامل أو القوى المؤثرة في الموقف ما يلي:

**1\_ طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة:** فالمنظمات كأفراد لها قيمتها ولا شك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة في مجموعها ويتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياستها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها.

**2\_ طبيعة المشكلة ذاتها:** حيث تتفاوت المشكلات تبعا لخطواتها ومدى شمولها لمجال أو أكثر من مجالات العمل للمنظمة وكلما كانت المشكلة أكثر تعقيدا وكان الخطأ في معالجتها ذو تكلفة عالية كلما تطلبت نوعية خاصة من القادة المتخصصين ومستوى إداري عالمي لمواجهتها وإتخاذ ما يناسبها من قرارات تحقق أكبر قدر من الشمول لكل جوانب المشكلة وأبعادها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 226-227.

**3\_ عنصر الوقت:** وهو من أكثر العوامل أهمية فكلما كان الوقت ضيقا وحرجا أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب وحتى فإن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون أمرا غير مرغوب فيه، وهنا يجب التأكيد أنه لا يجوز الإعتقاد بإمكانية الفصل بين العوامل المشار إليها لأن هذه العناصر والعوامل تتفاعل مع بعضها البعض بصورة كاملة أو جزئية لتحديث آثارها فتتملى على متخذ والإتجاه نحو ترجيح سلوك على غيره وتفصيل نمط ما من أنماط إتخاذ القرارات دون سواه.<sup>1</sup>

ومن العوامل كذلك المؤثرة في صنع القرار نجد:

**4 \_ العوامل البيئية:** وهي التي تتعلق بطبيعة النظام السياسي والإقتصادي والإجتماعي في الدولة والنظام العالمي وغيره من العوامل المحيطة ببيئة القرار المصنوع أو المتخذ، وكل هذه العوامل تؤثر في صنع وإتخاذ القرار ودعمه في مراحل تنفيذه.

كذلك نجد:

• أهداف المنظمة.

• الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة.<sup>2</sup>

وفي ضوء ذلك يتضح أن عملية صنع أو إتخاذ القرار عملية معقدة تتدخل فيها عوامل متعددة وتتكون بصفة عامة من قرار يتخذه متخذ القرار في ظل بيئة القرار.

### (3) الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية إتخاذ القرار

هناك العديد من الصعوبات والقيود التي يتعرض لها صانع ومتخذ القرار ومنها ما يلي:

**\_ القيود النفسية:** والتي تتمثل في الفروق الفردية بين صانعي القرار في القيم والأهداف والإحتياجات الخاصة أو التحيز إليها وشخصية المنفذ تطبع نظام القرار بطابعها الخاص.

**\_ القيود التنظيمية:** والمتمثلة في التدرج البيروقراطي والتمسك بالإجراءات والحجم الكبير والإتصالات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 228.

<sup>2</sup> صلاح زهران الخولي: مراكز المعلومات ودورها في صنع وإتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر، 2009، ص 54، 55.

\_ القيود المعلوماتية: والتي تتعلق بصعوبة تأمين المعلومات الخاصة أو مشاكل تشغيل المعلومات وتجهيزها مما يترتب عليه صعوبة التنبؤ بالتطورات المستقبلية، فالبيانات والمعلومات من الشروط الأساسية التي ينبغي توافرها لمتخذ القرارات، وعدم توافر كمية البيانات والمعلومات قد يرجع لأسباب عدة منها:

\_ أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا.

\_ أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت.

\_ أن يكون هناك عيوباً في شبكة الاتصالات تعوق إتياب المعلومات.

\_ التردد (عدم الحسم): حيث يعتبر التردد من المعوقات التي تواجه صانعي القرارات وكثيراً ما يعرقل إتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويقصد بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في إختيار البديل الأفضل وأسباب ذلك ما يلي:

(1) عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.

(2) عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.

(3) تعدد الأسباب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار.

(4) عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.

(5) الضغوط والإلتزامات غير المقبولة، كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.<sup>1</sup>

\_ إصطدام العمليات بالروتين الزائد: وهي صعوبة تنظيمية وهي أصعب عقبة تؤثر في صنع وإتخاذ القرار الإداري وتنفيذه ومتابعته فقد يحول الروتين هذه القرارات إلى حبر على ورق وتحبس في الأدراج.

\_ صعوبة إختيار الحل المناسب للمشكلة: من بين البدائل المختلفة وهي صعوبة واقعية، ولها ظروفها الخاصة وخطورتها، لذا ينبغي التعمق في دراسة البدائل وتقييمها وحتى يسهل إختيار البديل الأمثل الذي يتفق مع طبيعة المشكلة المراد حلها. ومع ظروف المؤسسة وإمكانات التنفيذ، فإختيار البديل غير الواقعي لا يحل المشكلة بل قد يخلق مشكلة أخرى.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: الإدارة " المبادئ والمهارات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003\_2004، ص 40.

– عدم وجود نظام سليم للإتصال: ويتضح ذلك في صعوبة عمليات الإتصال على المستويات المحلية أو الإجرائية وعلى مستوى الإدارات وتبرز أهمية الإتصال هنا في أن عدم وضوح الإتصال بالإدارة قد يعرقل عمليات صنع القرار الإداري في الظروف العادية، وقد يترتب عليه نتائج غير سليمة.<sup>1</sup>

كما أن عدم وجود قرار يرضي جميع العاملين داخل المنظمة يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة ويمكن إجمال هذه المشكلات فيما يلي:

- طغيان الإعتبارات الاجتماعية، والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة، والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الإلتزام بالموضوعية في عملية إتخاذ القرارات.
- صعوبة تحديد المشكلة بدقة من طرف متخذ القرار، يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار والتي يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمنظمة، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف حسب الأولوية.
- تأثير الإعتبارات السياسية والإقتصادية على موضوعية القرارات حيث نجد أن للأحزاب السياسية دورا كبيرا في ذلك خصوصا في الدول النامية التي يحكمها حزب واحد.
- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المنظمات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت بظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت في الوقت الحاضر.<sup>2</sup>

### ثالثا: نظريات عملية إتخاذ القرار

#### (1) نظرية هاربرت ألكسندر سيمون

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

<sup>1</sup> صلاح زهران الخولي: مرجع السابق، ص 59، 60، 61، 62.

<sup>2</sup> عدنان الشوابكة: دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 245.

\_ إن الفهم الصحيح للمنظمة والإدارة وسلوك الأفراد، إنما ينبع من فهم عملية إتخاذ القرارات وكيف تتخذ وتنظم وما هي العوامل المؤثرة في نجاحها.

\_ الإدارة الجيدة هي التي تنمي وتنظم عملية إتخاذ القرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة، أخذة في إعتبارها أنها تتعامل مع مجموعات عمل إنسانية، والأفراد مرتبطون بها ويتأثرون بضغوطها فالفرد ليس وحدة عمل منعزلة.

\_ في كل مستوى إداري وعبر الهيكل التنظيمي للمنظمة هناك سلسلة من نقاط إتخاذ القرارات، متماشية مع خط السلطة الذي يناسب من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته.

\_ يؤكد سيمون على أن التفاعل والتعاون داخل المنظمة يؤثران في الأنماط السلوكية وإتجاهات الأفراد العاملين فيها وأنه على متخذ القرار مراعاة الظروف الإنسانية والموضوعية ليكتسب قراره النجاح والتأييد.

\_ هناك نوعان من الرشد التنظيمي، الأول مثالي ويعبر عن السلوك أو التصرف الذي يصدر عن متخذ القرار ويهدف إلى تعظيم المنفعة ويفترض توفر المعلومات الكافية والمطلوبة أمام متخذ القرار عن كل بديل يضعه والنتائج الممكنة والمتوقعة منه وقد سمي سيمون متخذ القرار هنا بـ"الرجل الاقتصادي"، أما الرشد الثاني هو الرشد الواقعي ويعبر عن الرشد العقلاني العملي، حيث يسعى متخذ القرار إلى تعظيم المنفعة في ظل الإمكانيات المتاحة، أخذاً في الإعتبار قيود البيئة التي تحد من الوصول إلى القرار المثالي وقد سمي سيمون متخذ القرار هنا بـ"الرجل الإداري".<sup>1</sup>

وقد تجلت نظرية سيمون لأول مرة في شكل كامل في كتابه "السلوك الإداري ADMINISTRATIVE BEHAVIOR"، وقد نظر إلى الإدارة بمنظور عقلاني تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفاً عقلانياً ومنطقياً ولكنه محدود من طرف المحيط، وهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف.

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

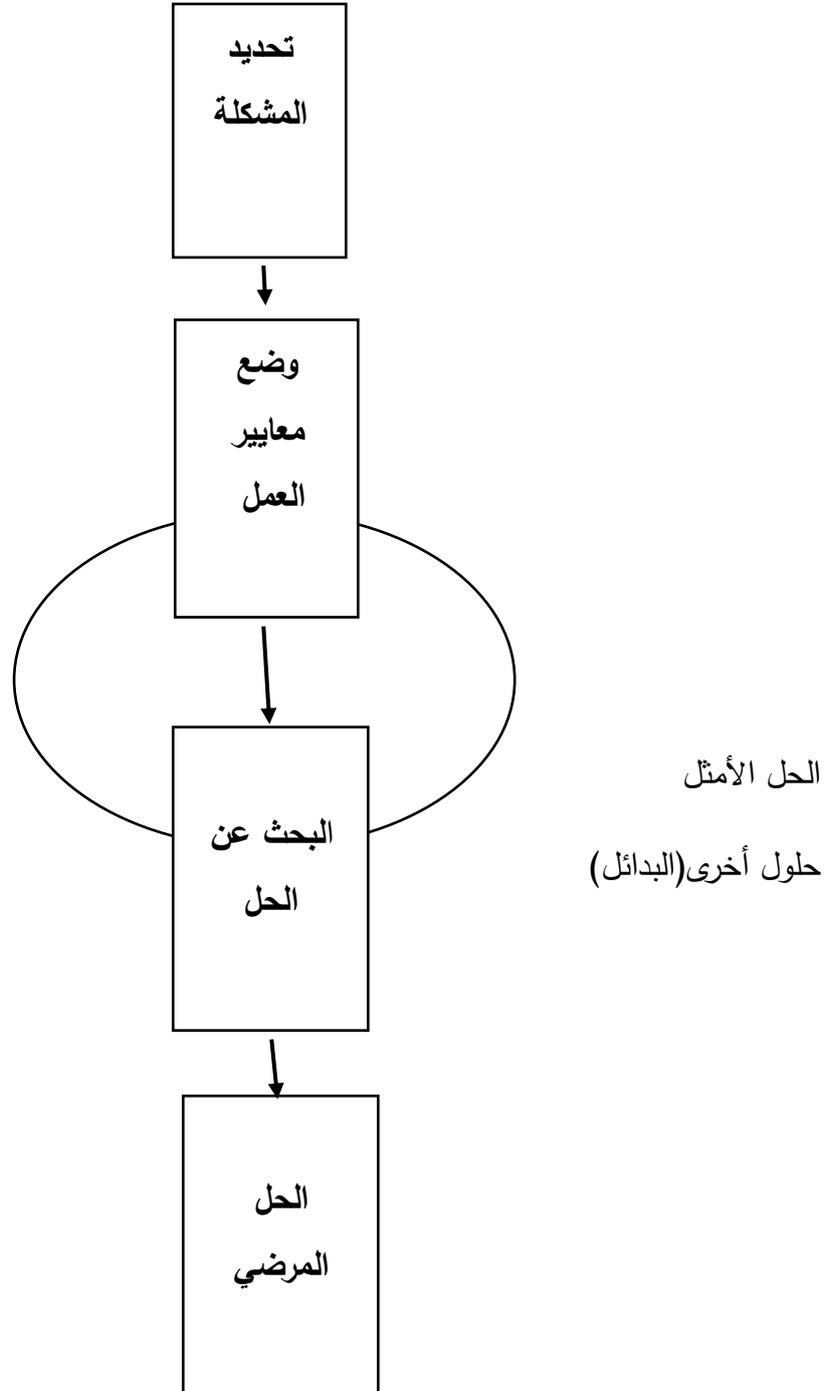
<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي: الإدارة المعاصرة "التخطيط\_ التنظيم\_ الرقابة"، د. ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 141، 142.

ويقول سيمون: "إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية إتخاذ قرارات وما المدير إلا متخذ القرار"، ويعني سيمون من خلال هذا القول أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول إتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لإتخاذ القرارات، لذلك من الواجب معرفة كيفية إتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات من أجل التحكم فيها ما أمكن ذلك.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> فادية أيوب: نظرية القرارات الإدارية، د. ط، مطبعة طرى، سوريا، 1989، ص 33، 34، 35.

الشكل رقم (05): نموذج سيمون لصنع القرارات



المصدر: نجم عبود نجم: إدارة العمليات، معهد الإدارة العامة، مركز إدارة البحوث، المملكة العربية

السعودية، د.سنة، ص 1.

## ❖ الإنتقادات

لقد وجهت العديد من الإنتقادات لنظرية سيمون ونذكر منها ما يلي:

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

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

\_ من الصعب أن تتوافق الأهداف والسياسات أثناء إتخاذ القرارات إلا القليل منها لأن هناك دوافع شخصية غير موضوعية في بعض الأحيان لمتخذ القرار تدفعه لتغيير مسار القرار دون الأخذ بالبدائل المطروحة أمامه لأنها في بعض الأحيان لا توافق مصالحه الشخصية.<sup>1</sup>

## (2) نظرية ريتشارد شنايدر

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

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

يرى شنايدر أن عملية تحليل صناعة القرار مبنية على تحليل العمليات والقدرة على التعامل مع المواقف المشتركة، إضافة إلى تحليل طبيعة التغيير بين نقطتين زمنيتين فالتعامل مع الأحداث يساعد على التحليل، والتحليل يساعد على وصف العلاقة القائمة بين الظواهر بطرح التساؤلات، لماذا ظهر الموقف بهذا

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 36.

الشكل؟ وكيف تغير لاحقاً؟ هذا وتبرز عملية التحليل التفاعلي قبل إتخاذ القرارات، وكل تحليل يحتاج إلى مدخل عام لفهم الظواهر الكبرى والصغرى الذي يؤدي إلى فهم مثمر يساعد على إتخاذ القرارات.

تعتمد صنع القرارات حسب هذه النظرية على أبعاد نفسية سلوكية متعددة الأشكال معقدة ومتشابكة مع أبعاد أخرى إجتماعية، سياسية وتاريخية وأخرى تكنولوجية واقتصادية.

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

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

إن فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم شخصية متخذي القرارات من حيث إدراكهم وتصوراتهم وخبراتهم بمعنى آخر كيف ينظرون إلى الأحداث وكيف يدركون القضايا؟ وكيف يتصرفون إزاء هذه القضايا؟ بناء على المثاليات النظرية أم بناء على معطيات الواقع؟ وكل قرار يتخذ يعكس لنا صورة ورؤية متخذ القرار.<sup>1</sup>

كما يرى شنايدر أن عملية التحليل لمعالجة عملية إتخاذ القرارات تمر من خلال ثلاث مستويات وهي:

\_ مستوى تحليل الدوافع والمحرمات فمهما كان نوع المحلل لا يمكنه أن يتجاهل الدوافع والمحرمات في مجتمع ما، والتي تكون وراء كل سلوك إنساني عامة والموظفين خاصة.

\_ مستوى تحليل طبيعة الإتصال، فالمعلومات التي يتحرك من خلالها متخذ القرار عبر مختلف القنوات التي تكون مغلقة، مفتوحة، رسمية، هابطة، صاعدة، أفقية.

<sup>1</sup> محمد السعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، د. ط، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1971، ص 48، 49.

\_ مستوى تحليل طبيعة المعلومات هل هي غامضة، بسيطة، صحيحة، خاطئة...إلخ وكل هذه المستويات تؤثر على متخذ القرار في عملية صنع وإتخاذ القرار.<sup>1</sup>

### ❖ الإنتقادات

لقد وجهت لهذه النظرية العديد من الإنتقادات ومنها ما يلي:

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

\_ فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم شخصية متخذي القرارات من حيث إدراكهم وتصوراتهم وخبراتهم بمعنى آخر كيفينظرون إلى الأحداث وكيف يدركون القضايا؟ وكيف يتصرفون إزاء هذه القضايا؟

\_ ركز على تحليل الظروف العامة التي تحدث التغير وأهمل الأساليب الحقيقية للتغير.

\_ مائل بين تأثير العوامل الداخلية والعوامل الخارجية في عملية إتخاذ القرارات ولم يبين من يؤثر في الآخر.

\_ ركز على العوامل النفسية والدوافع المعنوية لمتخذ القرار وأهمل أبعاد أخرى كالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية.

\_ إهتم بتحليل العمليات وإتخاذ القرار دون أن يهتم بنتائج القرارات كما أهمل فكرة سلطة متخذ القرار.<sup>2</sup>

### (3) نظرية الموقف The situation Theory

أكد البعض من العلماء من بينهم فيدلرعلى"التفاعلات المتعدد بين متغيرات الموقف في الوسط الاجتماعي" وعلى "أهمية الموقف في الفكر السوسولوجي"، ويرى أصحاب هذه النظرية أن شخصية الفرد تظهر من خلال المواقف التي يتخذها في حياته، فالموقف هو العامل المؤثر في تحديد بعض السمات المطلوبة في تحمل المسؤولية وإتخاذ القرار.

<sup>1</sup> فادية أيوب:مرجع السابق، ص 50، 51.

<sup>2</sup> محمد قاسم القيروتي: إدارة الأفراد، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.سنة، ص 63، 64.

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

1\_ علاقة المسؤول بالمرؤوسين ومدى التفاعل بينهم من تماسك وتنافس ومعارضة.

2\_ طبيعة التنظيم ومدى وضوح المسؤوليات والمهام بدقة.

3\_ من أين يستمد المسؤول السلطة في مركز عمله.<sup>1</sup>

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

كما أكد كذلك "سندي فيربا" العلاقة بين الشخصية والموقف حيث إعتبر أن متغير الشخصية وخصائصها تلعب دوراً أساسياً في تكوين المواقف، فعندما يكون الشخص منفصلاً تكون المواقف غير عقلانية، وعندما يكون الشخص لديه القدرة في التحكم في الأحداث بواسطة المعلومات الوفيرة فإنه يتعامل معها بعيداً عن التأثيرات الشخصية.<sup>2</sup>

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

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

\_ المواقف الغامضة (تحتل أكثر من تفسير في الإدارة).

\_ المواقف الجديدة بمعنى أنها لم تحدث من قبل في الإدارة وقد تكون مواقف صارمة في حياة المسؤول.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص 57، 58.

<sup>2</sup> محمد قاسم القيروتي: مرجع السابق، ص 60.

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

فلا شك أن الإنسان يكتسب مواقف عن طريق الخبرات التي يمر بها كل يوم، لكن من الصعب أن تبقى المواقف مضبوطة وثابتة بل تتغير باستمرار، حيث يتم مراجعة بعض المواقف الأساسية الشديدة الإلتزام بحكم تغير الإستراتيجيات العامة والظروف.<sup>1</sup>

### ❖ الإنتقادات

لقد وجهت العديد من الإنتقادات لهذه النظرية نجد منها:

\_ على الرغم من معرفتنا أن الإحتياجات والرغبات الشخصية هي القوى المحركة لتصرفات البشر إلا أن هناك من يؤكد على أننا نعتمد على السبب لتحقيق ما نريده بكفاءة.

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

\_ وهناك من يرى أن الإنسان كائن معقد له دوافع متعددة تختلف إستجابة فرد معين عن آخر لنفس المنبه وبنفس الطريقة.<sup>2</sup>

### رابعاً: العلاقة بين القيادة وإتخاذ القرار

#### (1) أهم المشاكل التنظيمية التي تعترض القيادة أثناء صناعة القرارات في المنظمة

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

\_ المقدرة غير العادية على تحليل سلوكه في عملية صنع القرار.

<sup>1</sup> كاظم هاشم نعمة: العلاقة الدولية، د. ط، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1979، ص 52، 53.

<sup>2</sup> توماس، ترجمة: أسماء بنت محمد أحمد باهرمز وسهام بنت علي محمد همشري: صناعة القرار للقادة "عملية التحليل

الهرمي للقرارات في عالم معقد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1996، ص 23، 24.

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

إن عدم مقدرة بعض المديرين على تحليل سلوكهم في عملية صنع القرار تتمثل في بعض العبارات التي ترد على ألسنتهم مثل: " ليس هناك قانون يتحكم في صنع القرار"، أو " أنا لا أعرف كيف إتخذت هذا القرار"، إن مثل هذه العبارات لا تعني بالضرورة أنهم يتخذون قراراتهم عشوائياً، ولكنهم رجال عمليون يهتمون بالتنفيذ والنتائج أكثر من إهتمامهم بعملية صنع القرار، والواضح أن هذا الإتجاه يؤدي إلى إبعاد النظر عن العقبات التي تواجه عملية صنع القرار وعن الفشل الذي قد ينجم عن تطبيقه، ويركز فقط على النجاح الذي يتحقق من تطبيقه.

أما التفاؤل الكبير من جانب المدير بالنسبة لنتائج تطبيق القرار معناه أن هناك نسبة مئوية من الخطأ تعتبر أمراً مقبولاً فالواقع أن هناك قلة من المديرين يجزمون أن النتيجة التي يحصلون عليها من تطبيق قراراتهم مؤكدة، وأنه لا مجال للشك في ذلك، وهي ثقة كبيرة بالنفس، قد تصل إلى حد الغرور وهناك الكثير من المديرين يؤكدون أن إحتمال الفشل أو النجاح قائمة، ويقولون أن التأكد المطلق من النتيجة ليس مطلوباً في عملية صنع القرار، وبالتالي فهم يقتنعون بتحقيق أحسن ما يمكن من نتائج.

لكن يبقى الحكم على صحة القرار وجودته أمراً معقداً، خاصة بحكم عامل الزمن بين الوقت الذي يصنع فيه القرار، والوقت الذي يمكن فيه تقييم نتائجه، فقد تصل الفترة مثلاً بالنسبة للقرارات المتعلقة بإكتشاف منتجات جديدة لتقديمها إلى السوق من خمسة سنوات إلى خمسة عشرة سنة.

كما نجد الطباع الشخصية وهو إصطلاح يستخدم لوصف السلوك الإنساني الذي يحدث نتيجة لبعض التغيرات الكيميائية في الجسم، وهناك ثلاث أنواع من السلوك تحدث نتيجة هذا العامل هي الإجتهد والحذر والتسرع وطبيعي يختلف تأثير هذا العامل من قائد إلى آخر، فالبعض تصيبه حالة من الإرباك إذا لم يستطيع أن يصل إلى قرار سريع والبعض الآخر يكون في حالة من التردد بحيث لا يستطيع أن يتخذ القرار، كذلك تختلف سرعة التصرف والإستجابة من قائد لآخر فالبعض على درجة كبيرة من الحذر، والصبر والبطيء في إتخاذ القرار، والبعض الآخر على العكس من ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رواية حسن: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 256.

## (2) أنماط القيادة وجودة القرارات حسب نموذج "فروم ويتون"

طبقاً لرأي "vroom and yetton" إن نظرية القرار المعياري هي نظرية لتحديد فعالية القائد عن طريق التركيز على مجموعة من الإستراتيجيات لإختيار أكثر الوسائل فعالية في إتخاذ القرارات.

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

(أ) القائد يصنع القرار (قائد أوتوقراطي).

(ب) القائد يطلب معلومات من أعضاء الفريق ولكن هو الذي يصنع القرار لوحده قد يعطي أو لا يعطي القائد معلومات لأعضاء المجموعة عن طبيعة المشكلة أو الموقف (قائد أوتوقراطي أبوي).

(ج) القائد يشارك المجموعة بالمعلومات حول الموقف ويطلب من كل عضو في المجموعة أن يقدم معلومات وتقييم، وهنا لا يجتمع أعضاء المجموعة كفريق والقائد لوحده يصنع القرار (قائد إستشاري مسيطر).

(د) يلتقي القائد وأعضاء الفريق لمناقشة الحالة، ولكن القائد هو الذي يصنع القرار (قائد ديمقراطي إستشاري).

(هـ) يلتقي القائد وأعضاء الفريق لمناقشة الحالة الفريق والذي يصنع القرار (قائد ديمقراطي).

إذن هناك:

\_ الأسلوب (أ) و(ب) يمثل قيادة أوتوقراطية.

\_ الأسلوب (ج) و(د) يمثل قيادة إستشارية.

\_ الأسلوب (هـ) يمثل قيادة ديمقراطية جماعية.

وهذا النموذج يقيس ما يلي:

\_ فعالية القرار من حيث الجودة (جودة القرار الذي صنعه الفريق).

\_ مدى قبول القرار (درجة إلتزام أعضاء الفريق بالقرار الذي صنعه ذلك الفريق).<sup>1</sup>

ومن أجل الوصول إلى القرار الأفضل فإن القائد يحتاج إلى تحليل الموقف وإختيار أحد أساليب صنع القرار المذكورة أعلاه، ويجب على القائد أن يحلل الموقف من أجل أن يحدد أسلوب القيادة الفعال، وما هو مقدار المشاركة التي يجب أن يمارسها أعضاء الفريق في صنع القرار.

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

\_ **الجودة المطلوبة:** ما مقدار أهمية الجودة الفنية للقرار؟

\_ **الإلتزام المطلوب:** ما أهمية مقدار الإلتزام من قبل أفراد الفريق نحو القرار؟

\_ **المعلومات المتوفرة لدى القائد:** هل تتوفر المعلومات الكافية لإتخاذ القرار ذو جودة عالية؟

\_ **طبيعة المشكلة:** هل طبيعة المشكلة واضحة؟

\_ **إحتمال الإلتزام:** يسأل القائد نفسه بأنه إذا صنع القرار بنفسه هل يلتزم أعضاء الفريق بالقرار؟

\_ **تطابق الأهداف:** هل تتطابق أهداف الفريق مع أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها عند التوصل إلى حل المشكلة؟

\_ **الصراع بين المرؤوسين:** هل يتوقع حصول نزاع بين أعضاء الفريق حول إختيار أفضل الحلول؟

\_ **معلومات المرؤوسين:** هل تتوفر المعلومات الكافية عند أعضاء الفريق لإتخاذ قرار ذو جودة عالية ومهم؟

وتكون الإجابة لكل سؤال من الأسئلة الثمانية أعلاه إما "عالي" أو "منخفض" وعندما ينتهي القائد من الإجابة على تلك الأسئلة يتوصل إلى قرار ذو جودة عالية، وتقبله المجموعة ثم يقرر الأسلوب القيادي المناسب للموقف الذي يواجهه في إختيار القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 257.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 258.

### (3) إعداد وتنمية القيادة الإدارية لتحقيق الفاعلية في القرارات والمنظمة ككل

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

\_ تحديد الإحتياجات التدريبية كما ونوعا.

\_ تدريب القادة المعنيين حديثا على أعمالهم، وإطلاعهم على موقع العمل والأنشطة ذات العلاقة بأدوارهم.

\_ تدريب القادة ومساعدتهم عن طريق التفويض، ومتابعة أدائهم لمسؤولياتهم وإستخدامهم للصلاحيات المفوضة لهم.

\_ تنفيذ بعض الدورات التدريبية لبعض القيادات الإدارية التنفيذية في المؤسسات الكبيرة ويمكن أن تستفيد منها مؤسسات صغيرة أيضا.

\_ المشاركة في تنفيذ البرامج والسياسات التدريبية.

\_ تقديم الإستشارات للقيادات الإدارية ورفع مهاراتها في معالجة مشكلات العمل.

\_ التوعية الإدارية للمستويات القيادية المختلفة عن طريق النشرات كالكتب والمجلات والمؤتمرات وحلقات المناقشة.

\_ تنفيذ جزء من البرامج التدريبية عن طريق التعليم المستمر.<sup>1</sup>

تعد عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية حيث تعتبر القدرة على إتخاذ القرار من المهارات الأساسية في مختلف مجالات الحياة وضرورة أساسية لمواجهة التغييرات في البيئة الاجتماعية عامة والإدارية بصفة خاصة، فلا إتخاذ قرار ما وجب على القائد أو المدير إتباع المراحل العلمية للوصول إلى القرار الرشيد والجيد الذي يكون في صالح المنظمة، وقد تطرق العديد من العلماء والمفكرين إلى دراسة هذه العملية المهمة وتم بناء العديد من النظريات لها والتي سبق التطرق للبعض منها في هذا الفصل.

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار الحزم للنشر والطباعة والتوزيع، لبنان، 2001، ص 198.

## الفصل الرابع

### الجانب الميداني

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

ثانياً: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية

الثانية

ثالثاً: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية

الثالثة

رابعاً: النتائج العامة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالنمط القيادي الإداري السائد بالمؤسسة

جدول رقم (04): يوضح مدى إفساح القائد المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم وطرح أفكار جديدة

الحالات	التكرار	النسبة
نعم	44	68%
لا	21	32%
المجموع	65	100%

من خلال التحليل السوسولوجي للجدول رقم (04) الذي يوضح مدى إفساح القائد المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم وطرح أفكار جديدة نجد أنه لإستمرار أي عمل وتطوره يجب على أصحاب هذا العمل ومن معهم مواكبة كل ما هو جديد وطرح كل ما يخدم الصالح العام والذي لا يكون إلا بتشجيع من أصحاب العمل للعاملين على طرح أفكارهم ومناقشتها وإختيار الأصح والأنسب منها ذلك لتطوير العمل وزيادة مردودية إنتاج المؤسسة، وهذا ما تم تأكيده من طرف المبحوثين بنسبة 68% على أن قائدهم يسمح لهم بطرح آرائهم ويفسح لهم المجال لطرح أفكار جديدة في حين نفى البعض الآخر وجود هذه الفكرة والذي قد يكون راجع لأسباب شخصية تتعلق بالمبحوث وصاحب العمل أو عدم فهم السؤال بشكل واضح.

جدول رقم(05): يوضح مدى تشجيع القائد ومشاركته العاملين للمشاكل الإدارية التي تواجههم

للولوصول إلى أفضل الحلول الممكنة وتعاطفه مع من يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية

التعاطف مع العاملين الذين يعانون المشاكل الحقيقية		تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية		الحالات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
58%	38	62%	40	نعم
42%	27	38%	25	لا
100%	65	100%	65	المجموع

من خلال القراءة السوسولوجية للجدول رقم(05) الذي يوضح مدى تشجيع القائد ومشاركته العاملين للمشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة وتعاطفه مع من يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين أقرت بتشجيع القائد ومشاركته العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية وذلك بنسبة 62 % وبنسبة 58% على تعاطفه مع العاملين الذين يعانون مشاكل حقيقية، وهذا إذا دل على شيء فقد دل على وعي القائد بمدى أهمية مشاركة العاملين للمشاكل الإدارية وتعاطفه لأنه بذلك يكسب الرضا الوظيفي للعمال وزيادة ولائهم وشعورهم بالإنتماء للمؤسسة وبذلك العمل بجد وجهد لتحقيق

أهدافها الإستراتيجية، وهذا ما يتعارض مع دراسة سعد بني علوي الهذيلي بعنوان مهارة القائد الأمني في إتخاذ القرار في الظروف الطارئة، في حين أكد البعض الآخر من المبحوثين على عدم تشجيع ومشاركة القائد في مناقشة المشاكل الإدارية بنسبة 38% وعدم تعاطفه مع العاملين الذين يعانون مشاكل حقيقية بنسبة 42% وذلك قد يكون راجع إلى عدم وصول هذه المشاكل بشكل صحيح للقائد.

جدول رقم(06): يوضح مدى إعتقاد القائد على موظفيه دون توجيههم وإشراكهم في إتخاذ القرار

وإقتصار دوره في تقديم المشورة

الحالات	التكرار	النسبة
نعم	18	28%
لا	47	72%
المجموع	65	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(06) الذي يمثل مدى إعتقاد القائد على موظفيه دون توجيههم

وإشراكهم في إتخاذ القرار وإقتصار دوره في تقديم المشورة أن نسبة كبيرة من المبحوثين نفتت إقتصار دور القائد في تقديم المشورة وهذا ما يدل على أن هذا القائد على علم بخطورة إقتصار دوره في تقديم المشورة فقط لأن ذلك قد يؤدي إلى الإهمال وانعدام الجدية في العمل والإتكالية كما يحدث في المؤسسات العمومية نتيجة غياب المراقبة والوسائل الردعية التي تجعل من العامل صارم ملتزم في أداء عمله على أكمل وجه، والعديد من النتائج السلبية التي ترافق هذا الوضع، وقد قدرت هذه النسبة بـ 72%، في حين أكدت نسبة 28% من المبحوثين على إعتقاد القائد على موظفيه دون توجيههم وإشراكهم في إتخاذ القرار وإقتصار دوره في تقديم المشورة قد يكون ذلك راجع لعدم إحتكاك هؤلاء المبحوثين بصفة مباشرة مع القائد والحكم المسبق عليه.

جدول رقم(07): يوضح تفويض القائد لسلطة القرار على أوسع نطاق وتسهيله لسبل الإتصال

لإعطاء التوجيهات والتعليمات وعدم تدخله إلا في المشاكل الحادة

تسهيله لسبل الإتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات وعدم التدخل إلا في المشاكل الحادة		تفويض القائد لسلطة القرار على أوسع نطاق		الحالات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
45%	29	48%	31	نعم
55%	36	52%	34	لا
100%	65	100%	65	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يبين تفويض القائد لسلطة القرار على أوسع نطاق وتسهيله لسبل الإتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات وعدم تدخله إلا في المشاكل الحادة يتضح أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بتفويض القائد لسلطة القرار على أوسع نطاق قدرت بـ 48% في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين نفوا تفويض قائدهم لسلطة القرار على أوسع نطاق بـ 52% نجد أن هناك تقارب بين النسبتين بين مؤيد ومعارض وذلك راجع إلى أن عدد العمال الذين فوضت لهم السلطة كانوا بنسبة أقل من الذين لم تفوض لهم وهذا هو الأصح لأن التفويض للسلطة لا يكون لكافة العمال بل يكون للذين هم جديرين بتحمل المسؤولية لأنه إذا أخطأ القائد في إختيار المفوض بالمهام أو المهام التي يجب تفويضها سوف تترتب عليه عدة نقاط سلبية تؤثر على خطة سير العمل، إذ أنه ليست كل الأعمال ينبغي تفويضها بل يجب أن تقتصر على الأعمال التي تتكرر بشكل دوري أو الأعمال ذات القرارات السهلة أو التي تحتاج إلى مهارات وقدرات لا يمتلكها القائد ويطلق على هذه القرارات بالقرارات التشغيلية وهي المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة وتعالج الأمور اليومية والأسبوعية، كما أنه لتفويض السلطة عدة إيجابيات منها: تنمية المعارف والمهارات لسد الفجوات المفاجأة التي قد تعمل على إنخفاض مستوى جودة العمل، و قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا ونفوا تسهيل القائد لسبل الإتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات وعدم تدخله إلا في المشاكل الحادة على التوالي بـ 45% و 55% قد يكون هذا راجع إلى إستعمال المبحوثين لسبل الإتصال إلا أن القائد لا ينتظر إلى أن تصبح المشاكل حادة للتدخل بل يكون على علم بكافة المشاكل والصعوبات التي تتعرض لها المؤسسة وذلك من خلال تسهيل إستعمال وسائل الإتصال التي أصبحت لها أهمية كبيرة داخل المؤسسات ككل إذ يعتبر الإتصال الركيزة الأساسية التي تمكن المؤسسة من التعريف بنفسها سواء مع المتعاملين داخلها أو خارجها، وهذا ما تم التأكيد عليه في دراسة عبد الله الثاني محمد النذير التي كانت بعنوان القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

#### جدول رقم(08): يوضح طلب القائد تقديم الإقتراحات في المشكلة المطروحة وإنفراده بإتخاذ القرار

الحالات	التكرار	النسبة
نعم	50	77%
لا	15	23%
المجموع	65	100%

كما يقال الخطأ مع المشورة أصلح من الصواب مع الإنفراد والإستبداد، فمن خلال القراءة السوسولوجية للجدول رقم(08) الذي يمثل طلب القائد تقديم الإقتراحات في المشكلة المطروحة وإنفراده بإتخاذ القرار نجد أن نسبة 77% من المبحوثين أكدوا ذلك حيث أن القائد بعد نظره في الإقتراحات المقدمة له عليه أن يختار الأصلح والأنسب بينها حسب النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المطروحة فكل قائد يأمل في تعظيم

الأرباح وتدنئة الخسائر وهذا ما تؤكد عليه نظرية المباريات الإدارية، والقرار الصحيح والسليم هو القرار الذي يتميز بالعقلانية والرشد عند إتخاذه للوصول إلى أقل الأضرار وهو ما أطلق عليه سيمون عقلانية القرار، كما أكدت نسبة 23% من المبحوثين على عدم طلب القائد الإقتراحات في المشكلة المطروحة وإنفراده بالرأي وهذا قد يكون راجع إلى أن هذه الفئة هم الأفراد الذين لم يتم العمل بإقتراحاتهم المقدمة مع إصرارهم على نجاعتها.

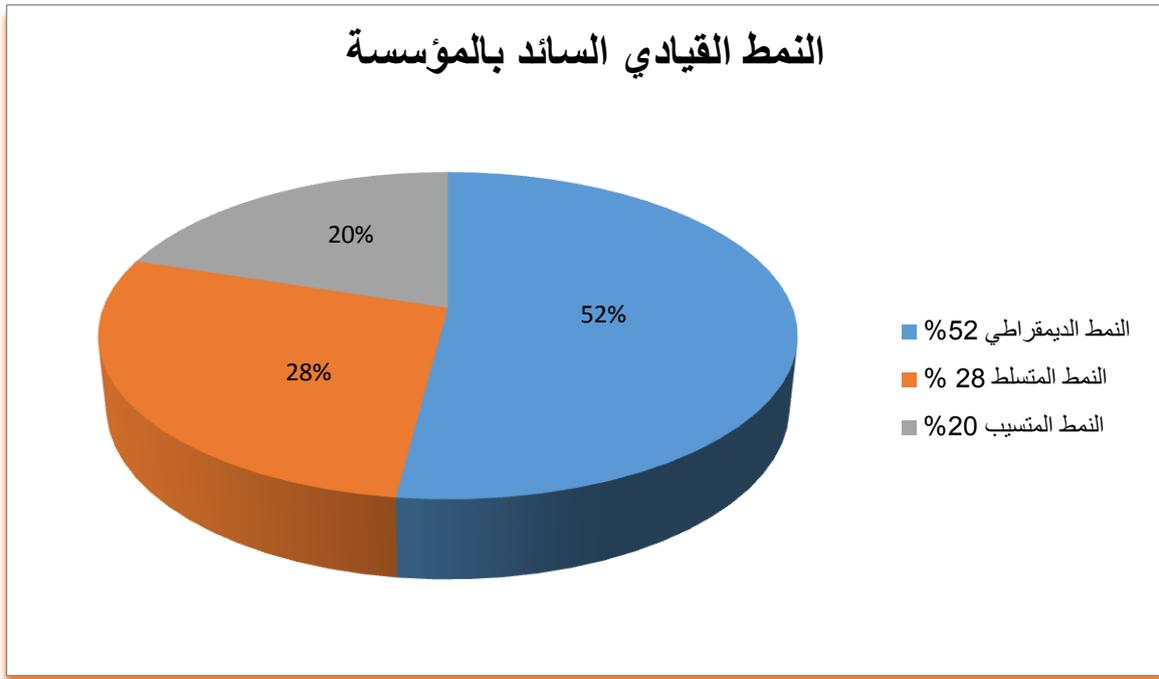
جدول رقم(09): يوضح إصدار القائد للمعلومات والأوامر التي تتناول كافة التفاصيل مع إصراره على

تنفيذها وصرامته في التعامل مع الموظفين

الصرامة في التعامل مع الموظفين		إصدار الأوامر والمعلومات بكافة التفاصيل والإصرار على تنفيذها		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الحالات
58%	38	28%	18	نعم
42%	27	72%	47	لا
100%	65	100%	65	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم(09) الذي يمثل إصدار القائد للمعلومات والأوامر التي تتناول كافة التفاصيل مع إصراره على تنفيذها وصرامته في التعامل مع الموظفين نجد أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا على إصدار القائد للمعلومات والأوامر بكافة التفاصيل والإصرار على تنفيذها قدرت بـ 28% وهي نسبة قليل جدا بالنسبة للمبحوثين الذين نفوا وأقروا بعدم إصدار القائد للمعلومات والأوامر بكافة التفاصيل وإصراره على تنفيذها وهذا قد يكون راجع إلى توكيل القائد لبعض المبحوثين حرية التصرف في الأوامر والمعلومات التي يصدرها وطبعا لا يكون ذلك إلا لمن يرى أنهم أهل لهذه المهمة وتحمل المسؤولية وهذا ما يتنافى مع الأساليب التقليدية التي تم التطرق لها من قبل، كما أكد عدد من المبحوثين على صرامة القائد في تعامله مع الموظفين بنسبة 58% و الذي قد يكون راجع إلى كون هذه الفئة تحتاج إلى هذه الصرامة في التعامل معها فهناك البعض من الموظفين يجبرون القائد على أن يكون صارم معهم ذلك لتكاسلهم في العمل فالعديد من الأفراد في وقتنا الحالي طغت عليهم فكرة اللامبالاة نتيجة النظام الإشتراكي السابق الذي إنتهجت الجزائر بعد الإستقلال وطغت على كثير من الذهنيات فكرة تقول بالعامية "ملك البايك" أي تعمل أو لا ستأخذ أجر بالمقابل، لذلك وجبت الصرامة في التعامل مع الموظفين للسير في الإتجاه الصحيح وتنسيق العمل بين الموظفين بمنح الحوافز والمكافآت للناجحين و إنزال العقاب بالمقصرين، وقد نفى البعض الآخر من المبحوثين صرامة القائد في تعامله مع الموظفين وهي نسبة أقل من السابقة إذ قدرت بـ 42% من المبحوثين وهذا راجع إلى أن هذه الفئة هي الفئة التي ليس لها إحتكاك كبير بالقائد وقليلة التعامل معه.

شكل بياني رقم(01): يوضح النمط القيادي السائد بالمؤسسة



من خلال القراءة السوسولوجية للشكل البياني رقم(01) الذي يمثل النمط القيادي السائد بالمؤسسة نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين أكدوا على إنتهاج قائدهم للنمط الديمقراطي وذلك بنسبة 52% وذلك راجع إلى إهتمام القائد بموظفيه داخل المؤسسة وحرصه على إستخدام التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات وإعطاء الموظفين حرية التفكير وإبداء الرأي وهذا ما يتنافى مع نمط القيادة المتسلط الذي أكد عليه البعض من المبحوثين بنسبة 28% والذي يقوم على جعل السلطة الرسمية أداة ضغط وتحكم وهذا قد يكون راجع إلى إتخاذ القائد بعض الأوامر الصارمة لحل بعض المشكلات التي واجهتها المؤسسة وبذلك يكون الموقف هو من تحكم بالقرار المتخذ كما أكدت عليه النظرية الموقفية في القيادة التي ترجع إتخاذ القائد لأي قرار إلى مدى ملائمة مع الموقف الذي يوجد به، مما جعل البعض من المبحوثين يفكرون بأنه قائد متسلط. في حين أكد البعض الآخر على أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة هو النمط المتسيب بنسبة 20% وهي النسبة الأضعف وهذا راجع إلى تساهل القائد في بعض المواقف ومع بعض الموظفين وذلك قد يكون لأسباب تتعلق بهم كالكبر في السن أو لأسباب أخرى.

مما سبق نستنتج أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة هو النمط الديمقراطي وذلك من خلال إعطاء القائد نوع من الحرية للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم دون الإفراط في ذلك وكذا الإستماع إلى ما

يطرحه المرؤوسين وأخذه بعين الإعتبار ومشاركتهم فيما قد يتعرضون له من مشاكل وصعوبات، كما يسهل ويشجع عملية الإتصال بالمؤسسة ويتبع نوع من الصرامة في تعامله وذلك لضمان حسن سير العمل.

ثانياً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمشكلات إتخاذ القرار

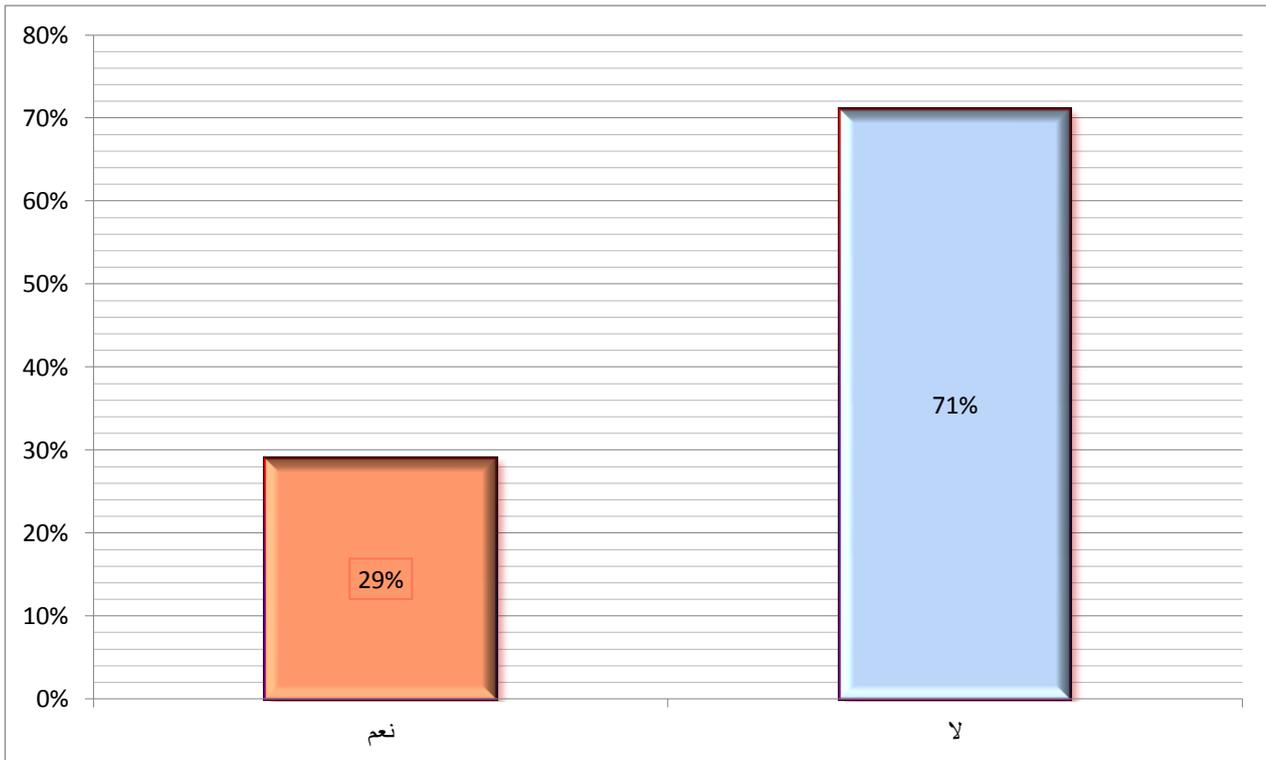
جدول رقم(10): يوضح توافق القادة مع جميع المرؤوسين ومدى وجود عدالة ومساواة بين كافة

المرؤوسين داخل المؤسسة

وجود العدالة والمساواة بين جميع المرؤوسين		توافق القادة وجميع المرؤوسين		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الحالات
52%	34	66%	43	نعم
48%	31	34%	22	لا
100%	65	100%	65	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم(10) الذي يمثل توافق القادة مع جميع المرؤوسين ومدى وجود عدالة ومساواة بين كافة المرؤوسين داخل المؤسسة نجد أن، نسبة المبحوثين الذين أكدوا ونفوا وجود توافق بين القادة وجميع المرؤوسين على التوالي قدرتا ب 66% و 34% وقد يكون ارتفاع نسبة الذين أكدوا على وجود هذا التوافق راجع إلى وجود نسبة كبيرة من التعاون والتفاهم بين القادة والمرؤوسين وحسن المعاملة والإحترام السائد والجدية في العمل فكلما كان الفرد مجد في عمله كلما كسب إحترام وتقدير القائد له وزادت نسبة التفاهم والتوافق فيما بينهم، أما النسبة الثانية فهي المعبرة عن الفئة التي قد تكون لها مشاكل سواء إدارية أو شخصية مع القادة الإداريين.

شكل بياني رقم (02): يوضح مدى إنتشار الخلافات والنزاعات بين أعضاء المؤسسة



نلاحظ من خلال بيانات الشكل البياني رقم (02) الذي يمثل مدى إنتشار الخلافات والنزاعات بين أعضاء المؤسسة أن، نسبة كبيرة من المبحوثين أكدت على عدم وجود نزاعات وخلافات بين أعضاء المؤسسة قدرت بـ 71% وهذا ما يتعارض مع فكرة كارل ماركس الذي يرى أن شكل الملكية لوسائل الإنتاج في المؤسسة هي مصدر للنزاعات بين الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج والطبقة العاملة وأن خاصية التغيير هي المسيطرة ويقول رالف: "إن النزاعات نتاج نسقي من بنية المجتمع نفسه، وتشكل المؤسسة الصناعية النواة الأولى في الصراع الطبقي بين الطبقة العمالية المحرومة والطبقة البرجوازية المستغلة"، أي أنه بوجود طبقتين فحتمًا هناك صراع ونزاع، ويقول كارل ماركس: "إن مكان الإنتاج \_ المؤسسة الصناعية \_ يؤدي بدوره إلى بروز الإختلاف في المواقف وأساليب التفكير"<sup>1</sup>، كما يرى بعض الباحثين أن النزاع ينعش ويجدد طاقة البنية الاجتماعية ويدعم القوى المبدعة، وهناك نسبة أخرى من المبحوثين أكدت على وجود صراع ونزاع بين أعضاء المؤسسة بنسبة 29% وهذا راجع إلى الإختلاف في الأهداف والمصالح كالنزاع بين الموظفين والقادة الذي يحدث عادة بسبب الأجر وعلاقات العمل وظروف العمل المختلفة وحسب المدرسة البنائية الوظيفية فإن أسباب النزاعات في ميدان العمل تصنف إلى: \_أسباب تتعلق بتصورات وطموح الأطراف المختلفة في

<sup>1</sup> KARL MARX, *le manifeste du paris communiste*, paris , page 34,35.

العمل وإمكانية إشباع أو تحقيق الأهداف الأساسية بكل طرف بالنسبة للعمل مثلا: يتمثل الطموح في زيادة الأجر أو الترقية.

\_ أسباب تتعلق بطبيعة تنظيم العمل كظروف العمل، ساعات العمل، أسلوب الرقابة وغيرها.

\_ أسباب تتعلق بالتوزيع مثل نمط السلطة وتوزيعها أو تركيزها، مدى مشاركة العمال في المستويات المختلفة في عملية إتخاذ القرار وغيرها.<sup>1</sup> كما أنه على القائد أن يكون ملما بكل المشاكل والنزاعات داخل المؤسسة قبل حدوثها وتفاقمها وذلك لإتباع الأسلوب الوقائي لا العلاجي وهذا ما تم تأكيده في دراسة قاسم شاهين بريسيم العمري بعنوان أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية.

#### جدول رقم(11): يوضح مدى شعور العمال بالرضا الوظيفي وإنتمائهم للمؤسسة

الشعور بالإنتماء للمؤسسة		الشعور بالرضا الوظيفي		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الحالات
55%	36	54%	35	نعم
45%	29	46%	30	لا
100%	65	100%	65	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم(11) الذي يمثل مدى شعور العمال بالرضا الوظيفي وإنتمائهم للمؤسسة نجد أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا ونفوا شعورهم بالرضا الوظيفي قدرت على التوالي بـ 54% و 46% وهما نسبتان متقاربتان جدا وهذا راجع إلى كون الرضا الوظيفي شعور داخلي بالإرتياح أو عدمه، وبما أنه شعور فلا يمكن التحكم به والتأكيد عليه لأن الشعور هو إحساس نسبي غير ثابت ومتغير بإستمرار، ولا يتحقق إلا بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلا وينعكس هذا الرضا على الفرد داخليا وخارجيا ومما يساهم بشكل مباشر على إنتاجيته وبالتالي نجاح المؤسسة، وما يفسر التقارب بين النسبتين كذلك هو أن لتلبية وإشباع رغبات وحاجات كافة الأفراد هو من الأمور الصعبة جدا فالفرد ما إن يشبع جزء من حاجاته إلا وتطرق إلى الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد فهي في إزدیاد وتغير مستمر لذلك فقد يغفل القادة الإداريين عن بعض هذه الحاجات وبالتالي تؤدي إلى عدم شعورهم بالرضا الوظيفي، وهذا ما أكده أبرهام ماسلو ABRAHAM MASLOU في نظرية الحاجات حيث أكد من خلال دراساته بأن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجات الأفراد، كما أن تحقيق الرضا له دور كبير في زيادة فعالية

<sup>1</sup> Dimiri Weiss ; **Les relations du travail**, employemens personnel syndicats états, France.1990 ;

أداء الأفراد والمنظمات<sup>1</sup>. أما نسبة المبحوثين الذين أكدوا ونفوا إنتمائهم للمؤسسة قدرت على التوالي بـ 55% و45% كذلك هما نسبتان متقاربتان جدا وهذا راجع إلى أن الإنتماء والرضا الوظيفي لهما ارتباط وثيق بينهما فبدون الشعور بالرضا الوظيفي لا يكون هناك إنتماء للمؤسسة فالإنتماء هو شعور مثله مثل الرضا الوظيفي يشعر به الفرد عن طريق إندماجه في الجماعة وتوحيده بها و مكانته الفريدة بها فكلما زاد شعوره بالإنتماء كلما زادت قدراته الإنتاجية ورغبته القوية للإستمرار في التنظيم، مما يعود بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة ككل وهذا ما أكدته أبحاث إلتون مايو وزملائه التي أظهرت أن زيادة الإنتاج مرتبطة بالمواقف الاجتماعية والتعاون والشعور بالإنتماء للمجموعة أكثر من الظروف الخارجية كالحرارة والإضاءة وغيرها.

جدول رقم(12): يوضح وضوح الصلة بين كل فرد وبين هدف الفريق ككل

الحالات	التكرار	النسبة
نعم	33	51%
لا	32	49%
المجموع	65	100%

من خلال القراءة السوسولوجية لبيانات الجدول رقم(12) الذي يمثل وضوح الصلة بين كل فرد وبين هدف الفريق ككل نجد أن، نسبة المبحوثين الذين أكدوا على وضوح الصلة بين كل فرد وبين هدف الفريق ككل قدرت بـ 51% وذلك راجع إلى أنه بدون وجود هدف مشترك ينقسم الفريق ويتحول إلى أفراد يعمل كل منهم بحسب أجندته الشخصية بدلا من العمل بإتجاه هدف معين للفريق ككل ولا يحدث ذلك إلا من خلال وجود الإنسجام التام بين أعضاء الفريق وهذه النسبة هي العالمية بأهمية وضرورة وجود هذه الصلة التي من خلالها يتم تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي أهداف الأفراد ككل وذلك ما يلزم على القادة جعل كل عضو من أعضاء الفريق يشعر بالصلة أي بأنهم متصلين بالهدف العام للفريق أو المؤسسة، أما نسبة المبحوثين الذين نفوا وضوح الصلة بين كل فرد وبين هدف الفريق ككل فقد قدرت بـ 49% من المبحوثين وهذا راجع إلى شعورهم باليأس داخل الفريق وشعورهم بعدم الإنجاز وتقديم العون للفريق أو قد يكون راجع إلى تغيير القادة للأهداف المعلن عنها الذي يعد من الأمور التي تخل بتوازن الفريق، لذا من الضروري دراسة الأهداف دراسة معمقة قبل الإفصاح عنها والعمل عليها.

<sup>1</sup> صادق محمد عفيفي وآخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الكويت، 1981، ص، ص 289، 290.

جدول رقم(13): يوضح مدى تقبل الآراء المختلفة داخل المؤسسة

الحالات	التكرار	النسبة
نعم	34	52%
لا	31	48%
المجموع	65	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه رقم(13) الذي يمثل مدى تقبل الآراء المختلفة داخل المؤسسة نجد أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا على تقبل الآراء المختلفة داخل المؤسسة قدرت بـ 52% وهذا راجع إلى مدى وعي هذه الفئة بأهمية تقبل الآراء وما تعود به على الفرد والمؤسسة بفوائد كثيرة حيث يساهم تقبل الآراء في خلق أفكار جديدة وشعور الفرد بالإرتياح مما يساعده على الإبداع والإبتكار و التعبير عن أفكاره بحرية دون وجود عراقيل أو مخاوف من الإفصاح بها كذلك يساعد في التوصل إلى أفضل الحلول للمشكلات التي قد تمر بها المؤسسة خلال نشاطها، كما أن الإختلاف في الرأي يعتبر حماية للقائد من أن يصبح سجيناً لوجهة نظر واحدة، في حين أكدت نسبة أخرى من المبحوثين على عدم وجود تقبل للآراء المختلفة بالمؤسسة وهذا قد يكون راجع إلى وجود أفراد من المتعصبين في الرأي بحيث لا يقبلوا مخالفتهم الرأي ويصرّون على أن رأيهم هو الأصح.

جدول رقم(14): يوضح طبيعة مشكلات إتخاذ القرار داخل المؤسسة

المشكلات	التكرار	النسبة
مشكلات إدارية	45	69%
مشكلات شخصية	20	31%
المجموع	65	100%

من خلال القراءة السوسولوجية للجدول رقم(14) الذي يمثل طبيعة مشكلات إتخاذ القرار داخل المؤسسة نجد أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا على وجود مشكلات إدارية قدرت بـ 69% وهذا ما قد يكون راجع إلى نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند إتخاذ القرار إذ غالباً ما يشكل ذلك العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة كذلك صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها لاسيما إذا إتسمت بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها، كما أكدت نسبة 31% من المبحوثين على وجود مشكلات شخصية.

من خلال التحليل السوسيولوجي للجداول نجد أن أي مؤسسة لها مشكلات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الظروف التي يعيشها المرؤوسين داخلها من هذه المشكلات نجد المشكلات الإدارية التي تتخلل هذه المؤسسة حيث لا نجد أن هناك خلافات ونزاعات بشكل كبير بين المرؤوسين أو بين القادة والمرؤوسين، كما هناك إحساس بالرضا والانتماء من طرف المبحوثين إتجاه المؤسسة وهذا ما يوحي بنقص في المشكلات الشخصية وأن هناك وضوح في الأهداف الفردية والجماعية.

### ثالثا: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بتأثير النمط القيادي السائد على إتخاذ القرار

جدول رقم(15): يوضح كيفية إتخاذ القرار عند حدوث مشكلات وصعوبات تتعلق بالعمل

الحالات	التكرار	النسبة
الإتصال بالقائد	35	51%
الإستعانة بالزملاء	20	29%
التصرف بحرية	14	20%
المجموع	69	100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(15) الذي يمثل كيفية إتخاذ القرار عند حدوث مشكلات وصعوبات تتعلق بالعمل أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا على الإتصال بالقائد تقدر بـ 51% وهذا راجع إلى المنصب الذي يحتله العامل حيث هناك مناصب يشغلها الفرد لا تسمح له بإتخاذ القرار من تلقاء نفسه بل يتحتم عليه الرجوع للقائد حيث أن هناك مشكلات تنسم بالحساسية لا يمكن أن يتم إتخاذ أي قرار فيها إلا بالرجوع إليه كإستبدال جهاز أو آلة من آلات المؤسسة نتيجة قدمها، كما أكد البعض الآخر من المبحوثين بنسبة 29% على الإستعانة بالزملاء في إتخاذ القرار عند حدوث مشكلات وصعوبات تتعلق بالعمل وهذا راجع إلى المشكلات والصعوبات التي لا تحتاج إلى إستشارة القائد بل يمكن للزملاء حلها فيما بينهم كإصابة آلة من آلات المؤسسة بعطل ما، وقد أكد 20% من المبحوثين على إمكانية إتخاذ القرار والتصرف بحرية عند حدوث مشكلة تتعلق بالعمل وهذا راجع إلى الأفراد الذين لهم مكانة أعلى داخل المؤسسة والمعتادين على توكيلهم بإتخاذ القرارات في المشكلات الروتينية والمنكررة.

- ملاحظة: إزداد مجموع التكرارات عن حجم العينة بسبب تعدد الإختيارات.

جدول رقم(16): يوضح وجود سوء تفاهم بين العامل والقائد حول مضمون أحد القرارات

الحالات	التكرار	النسبة
نعم	17	26%
لا	48	74%
المجموع	65	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه رقم(16) الذي يمثل وجود سوء تفاهم بين العامل والقائد حول مضمون أحد القرارات نجد أن نسبة 26% من المبحوثين أكدت على وجود سوء تفاهم بين العمال والقائد حول مضمون أحد القرارات وهي نسبة قليلة نوعا ما وقد يكون هذا راجع إلى إتخاذ القائد لبعض القرارات التي لا يراها بعض العمال تخدم مصالحهم كتغيير وقت بداية العمل للبعض منهم لأسباب تخص المؤسسة ككل كما يرجع ذلك إلى وجود بعض الشخصيات التي يصعب التفاهم معها، كما نفت نسبة 74% من المبحوثين وجود سوء التفاهم بين العامل والقائد حول مضمون أحد القرارات الذي قد يكون راجع إلى وجود تعامل إيجابي بين العاملين بالمؤسسة وأن التعامل بينهم يركز على علاقات العمل بعيدا عن العلاقات الشخصية والقائد على علم بأن وجود تفاهم بينه وبين العمال يعطي إرتياح وجو هادئ وهذا ما يساعد على الزيادة في كفاءة الإنتاج.

جدول رقم(17): تأثير النمط القيادي السائد على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة ومميزات هذه

القرارات

التأثيرات	تأثير النمط القيادي السائد على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة		المميزات	ميزة القرارات المتخذة في المؤسسة	
	النسبة	التكرار		النسبة	التكرار
بشكل إيجابي	29	45%	العقلانية	28	43%
بشكل سلبي	23	35%	غير العقلانية	20	31%
ليس له أثر	13	20%	كلاهما مع	17	26%
المجموع	65	100%	المجموع	65	100

من خلال القراءة السوسولوجية لبيانات الجدول رقم(17) الذي يمثل تأثير النمط القيادي السائد على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة ومميزاتها نجد أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بتأثير النمط القيادي السائد

على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل إيجابي قدرت بـ 45% وبأنها تمتاز بالعقلانية بـ 43% وقد يكون هذا راجع إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الذي يتماشى مع العاملين بالمؤسسة وأنها في الطريق السليم كما أنه راجع إلى ما حققته المؤسسة من إنجازات خلال مسارها ونشاطها بإنتهاجها لهذا النمط، كما نجد نسبة 35% من المبحوثين أقرروا بأن تأثير النمط القيادي السائد على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة له تأثير سلبي وأنه يتميز باللاعقلانية بنسبة 31% وقد يكون هذا راجع إلى سوء التفاهم الذي قد يحصل في أي مؤسسة بين العمال والقادة أو لوجود فئة تمتاز بالأنانية وتعمل فقط لخدمة مصالحها ولا يهملها الصالح العام، كما توجد فئة أخرى وهي فئة محايدة نوعاً ما حيث أكدت بنسبة 20% على أن النمط القيادي السائد ليس له أثر على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة وأنه يمتاز بالعقلانية واللاعقلانية معاً بنسبة 26% وهذا راجع إلى أن أي أسلوب أو طريقة لها إيجابيات وسلبيات وأن أي قرار قد يتعرض للعقلانية واللاعقلانية حيث أن متخذ القرار قد يجزم بأن قراره صحيح إلا أنه بمجرد إصطدامه بالواقع قد يظهر العكس.

جدول رقم (18): يوضح أهمية عملية إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات ونوعها

أهمية عملية إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات	نوعها		النسبة	التكرار	النسبة
	رفع الروح المعنوية للعمال	زيادة المردودية			
	16	20	25%	31%	
الحالات	42	23	65%	35%	نعم
نعم	42	23	65%	35%	لا
لا	23	23	35%	35%	المجموع
المجموع	65	65	100%	100%	

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (18) الذي يمثل أهمية عملية إتخاذ القرارات ونوعها أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا على أهمية عملية إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات قدرت بـ 65% أي أكثر من نصف المبحوثين يؤيدون هذه الفكرة وأنها تؤدي إلى زيادة المردودية وتحقيق الأهداف العامة بنسبة 31% و 29% على التوالي وذلك راجع إلى أن مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات تجعل منها أكثر ثبات وقبول لدى العاملين فيتم تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة وكذا تحقيق الثقة المتبادلة بين القائد وأفراد التنظيم، كما أكد المبحوثين على أنها ترفع الروح المعنوية للعمال بنسبة 25% وأنها تؤدي إلى عقلنة القرارات بنسبة 15% وهذا راجع إلى إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات

ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها، كذلك أكد نسبة 35% من المبحوثين على عدم وجود أهمية في إشراك المرؤوسين في عملية إخاذ القرارات وقد يكون ذلك راجع إلى إستهلاك هذه العملية للوقت والهيمنة من قبل البعض وتعصبهم عند طرح أفكارهم مما يؤدي إلى تشتت المسؤولية وعدم الوصول إلى القرار السليم.

جدول رقم(19): يوضح رضا المبحوثين عن طريقة إخاذ القرارات في المؤسسة

الحالات	التكرار	النسبة
نعم	38	58%
لا	27	42%
المجموع	65	100%

من خلال بيانات الجدول رقم(19) الذي يمثل رضا المبحوثين عن طريقة إخاذ القرارات في المؤسسة نجد أن نسبة 58% من المبحوثين أقروا برضاهم عن عملية إخاذ القرارات في المؤسسة الذي قد يكون راجع لإشراكهم في هذه العملية مما يزيد في شعورهم بالرضا والإرتياح وكذا مبادرتهم في تقديم ما هو أفضل وأحسن للمؤسسة وما يساعدها على التطور والإزدهار، في حين نفى البعض الآخر من المبحوثين رضاهم عن الطريقة التي يتم إخاذ بها القرارات داخل المؤسسة وذلك بنسبة 42% وقد يكون ذلك راجع إلى وجود علاقات سيئة مع من يساهمون في إخاذ القرار أو لصدور بعض القرارات التي لم تكن في صالح بعض الأفراد.

جدول رقم(20): يوضح نوع النمط القيادي المناسب لصنع القرارات الفعالة والرشيده

نوع النمط	التكرار	النسبة
الديمقراطي	34	52%
المتسيب	12	18%
المتسلط	19	29%
المجموع	65	100%

من خلال القراءة السوسولوجية للجدول رقم(20) الذي يمثل نوع النمط القيادي المناسب لصنع القرارات الفعالة والرشيده نجد أن نسبة 52% من المبحوثين أقروا بأن النمط الديمقراطي هو النمط المناسب لصنع القرارات الفعالة وهذا راجع إلى ما يحمله هذا النمط من مزايا إيجابية تساعد في الوصول إلى القرارات السليمة كما أنه ينطلق من مبادئ إنسانية وإجتماعية متكاملة تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة عالية غير أنه لا يخلو من السلبيات ولهذا أكد البعض الآخر من المبحوثين بنسبة 18% على أن النمط المتسيب هو المناسب لصنع القرارات الفعالة والرشيده وقد يكون ذلك راجع إلى أن هذا النوع من القيادة

يعطي مساحة أكبر للعمال مما قد يساعدهم في التعبير عن ما يشغلهم بكل حرية ودون أي قيود، في حين أكد البعض الآخر من المبحوثين على أن النمط القيادي المناسب لصنع القرارات الرشيدة والفعالة هو النمط المتسلط وذلك بنسبة 29% وذلك راجع أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى التهرب من المسؤولية مما يهيئه للإتقياد والإعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ومن المبررات التي وضعها علماء الإدارة كليكارث و ماكر يجور لهذا الأسلوب أن تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم وحازم في نفس الوقت.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نجد أن النمط الديمقراطي السائد بالمؤسسة له أثر إيجابي كبير حيث يسمح بسير العمل بشكل أفضل ورضا العمال مما يساهم في رفع المردودية والإنتاجية، فأشراك العمال في صنع واتخاذ القرارات يساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق للأهداف الخاصة والعامة وإحساس الأفراد بفاعليتهم ومكانتهم بالمؤسسة.

<sup>1</sup> هديل كاظم سعيد وآخرون : دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد رقم 04، العدد رقم 07، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 11.

## النتائج العامة

- 1\_ إن النمط القيادي السائد بمؤسسة صنع الآجر هو النمط الديمقراطي ويتضح ذلك من خلال إعطاء القادة الإداريين نوع من الحرية لمرؤوسيهم للتعبير عن آرائهم دون الإفراط في ذلك والإصغاء لهم وأخذ ما يقولونه بعين الإعتبار، وكذا تشجيعه لتسهيل سبل الإتصال داخل المؤسسة ومواكبة التطورات الحاصلة بالمجتمع، حيث أن القائد في هذا النمط يعتبر وسيطاً رغم أنه صاحب القرار النهائي ومسؤولاً مسؤولية مباشرة عن النتائج، ويحث أعضاء الجماعة على إظهار حق المبادرة والإبداع في وضع الخطط والسياسات والمشاركة في إتخاذ القرار.
- 2\_ إن هذه المؤسسة مثلها مثل أي مؤسسة تتخللها بعض المشكلات والنزاعات بين أفرادها تتمثل في المشكلات الإدارية بصفة أساسية أكثر من المشكلات الشخصية.
- 3\_ وجود وضوح في الأهداف الفردية والجماعية ويتضح ذلك من خلال شعور المرؤوسين بالإنتماء للمؤسسة والإحساس بروح المسؤولية.
- 4\_ إن النمط الديمقراطي السائد بالمؤسسة له أثر إيجابي كبير إذ أنه يسمح بالسير الجيد للعمل مما يؤدي إلى رفع المردودية والإنتاجية، كما يعد هذا النمط فعالاً عندما تكون قوة العمل متمرسية وقادرة على أداء المهام المنوطة بها بإستقلالية مع أدنى توجيهات إشرافية.
- 5\_ إن إشراك العمال في صنع وإتخاذ القرارات يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال وكذا تحقيق الأهداف العامة والخاصة وإحساس المرؤوسين بفعاليتهم ومكانتهم بالمؤسسة، كما أن المشاركة الفعالة للعاملين في الإدارة يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وزيادة الثقة بالنفس وهذا لأن المرؤوس يشعر بأن له أهمية داخل التنظيم، وبالتالي فإن القرارات تكون بصفة نسبية عقلانية ورشيدة، لأنه يكون هناك أكثر تدفق للمعلومات نتيجة المشاركة الجماعية في عملية إتخاذ القرار.
- 6\_ كما أن النمط القيادي المتبع يختلف من قائد إلى آخر، فكل قائد له سمات معينة، حيث نجد هذا الاختلاف موجود في نفس القسم أو في مستوى قيادي آخر، فالصفات الشخصية والوسائل التي يعتمدها القائد هي التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يتبعه.
- 7\_ أما بالنسبة للإتصالات في هذه المؤسسة، فإن القادة يسهلون للمرؤوسين عملية الإتصال بهم، ولقد أصبحت فعالية القائد تعتمد بالدرجة الأولى على فعالية الإتصالات التي يجريها مع

مرؤوسيه والتي تتحدد بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين عماله حتى تصبح الأهداف واضحة لكل واحد منهم، من خلال المناقشة، الإستجابة والشرح... وغيرها.

كما أن القائد وحده القادر على تجاوز ما قد يعترض الاتصالات من عوائق نفسية وتنظيمية وذلك بإقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين، كما أ، الإتصال يوفر للقادة كم هائل من المعلومات لإعطائهم صورة واضحة عن مختلف المشكلات التي تعترض المؤسسة.

### التوصيات والمقترحات

هناك جملة من التوصيات والمقترحات التي يمكن تقديمها:

#### 1\_ توصيات عامة

- ضرورة التوعية سواء بالنسبة للمسؤولين أو المسيرين وذلك عن طريق الندوات و المؤتمرات لبيان فعالية القيادة الإدارية في عملية إتخاذ القرار .
- تفعيل أهمية إشراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار في كل المؤسسات وسن قوانين لتطبيقها بعقلانية.
- إدخال تغييرات في الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو تطويرها ومواكبتها مع التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة والمجتمع ككل.
- تشجيع التفاهم والتعاون بين العمال لتنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعمال للعمل بجد أكبر.

#### 2\_ توصيات خاصة

- من خلال بحثنا هذا لاحظنا عدم وجود إهتمام بإشراك الأفراد في عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة، وما نقترحه هو إعطاء أهمية أكبر في إشراك المرؤوسين.
- من الضروري وجود طبيب العمل للقيام بفحوصات شهرية ودورية تمس كل العمال للوقوف عند الأمراض التي يعانون منها قبل إستفحالها خاصة وأن العمل بهذه المؤسسة يعتمد على الجهد العضلي.
- تقديم إمتيازات اكبر للعمال لضمان جودة العمل، كالقيام برحلات سياحية للعمال.

## خاتمة

إن القيادة تعتبر ركيزة أساسية لنجاح أو فشل أي منظمة أو مؤسسة كانت حيث أنها المتحكم الأساسي في زمام الأمور، ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن هذه الدراسة قد تكون أفلحت في معالجة بعض الجوانب وأخفقت في معالجة بعض الجوانب الأخرى وهذه هي طبيعة أي تجربة بحثية ولاسيما في الدراسات السوسولوجية.

وقد بينت هذه الدراسة الصراعات الموجودة بين المرؤوسين والقادة أو بين المرؤوسين في حد ذاتهم وهذا بطبيعته يؤثر على عقلانية القرارات المتخذة.

كما قد ساهمت هذه الدراسة في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة وعملية إتخاذ القرارات. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النسبية والتي تبقى مرتبطة بمكان إجرائها والمجال الزمني الذي أجريت فيه، كما ساهمة هذه الدراسة في التنبيه لبعض الإشكالات الأخرى المتمثلة في:

\_ أثر الأهداف العامة والخاصة على عملية إتخاذ القرارات.

\_ تأثير الصراعات بين المرؤوسين وأصحاب القرار على عملية إتخاذ القرار.

\_ تأثير عامل الزمن على صناعة وإتخاذ القرار.

وبذلك يمكن القول أن في ظل القيادة الديمقراطية والتي تهتم بتنمية العاملين، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فإنها البيئة المناسبة لنمو قيادات المستقبل من العاملين، لأن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم من حيث المشاركة في صناعة القرار، والتفويض المناسب للفرد المناسب وفي الوقت المناسب.

ونجد أن القائد ليس من يتحمل مسؤولية نجاح أو فشل أي قرار يتخذه لأنه توجد العديد من العوامل والظروف المحيطة التي قد تتدخل فيه منها طريقة تنفيذ المرؤوسين للقرار المتخذ ووقت تنفيذه وغيرها من العوامل الأخرى.

1) المراجع باللغة العربية

• معاجم وقواميس ومجلدات

- 1\_ زكي أحمد بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1993.
- 2\_ فؤاد إفرايم البستاني: منجد الطلاب، ط.3، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1956.

• الكتب

- 1\_ إبراهيم درويش: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، د.ط، القاهرة، مصر، 1974.
- 2\_ إبراهيم الدعليج: أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 3\_ أحمد ماهر: الإدارة "المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004\_2003.
- 4\_ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 5\_ أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 6\_ أسامة خيربي: القيادة الإدارية، د.ط، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 7\_ باسم الحميري: مهارات إدارية، د.ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8\_ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 9\_ توماس، ترجمة: أسماء بنت محمد أحمد باهرمز وسهام بنت علي محمد همشري: صناعة القرار للقيادة "عملية التحليل الهرمي للقرارات في عالم معقد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1996.
- 10\_ جمال الدين لعويصات: الإدارة وعملية إتخاذ القرار، د.ط، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005.

- 11\_ حامد سوادى عطية: دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 12\_ حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2000.
- 13\_ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة " دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 14\_ رايح سرير عبد الله: القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 15\_ راوية حسن: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 16\_ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي "النظرية والتطبيق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 17\_ رحيم حسين: أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية"، مكتبة إقرأ، الجزائر، 2011.
- 18\_ رضا صاحب أبو أحمد آل علي وسنان كاظم الموسمي: الإدارة " لمحات معاصرة"، د. ط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 19\_ زيد عبودي: القيادة ودورها في العملية التربوية، د. ط، دار البداية موزعون وناشرون، عمان، الأردن، 2007.
- 20\_ سعاد نائف برنوطي: الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 21\_ صابرين عطية مرسل: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 22\_ صادق محمد عفيفي وآخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الكويت، 1981.

- 23\_ صالح ناصر عليّات: العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 24\_ صلاح زهران الخولي: مراكز المعلومات ودورها في صنع وإتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر، 2009.
- 25\_ عبد الغفار الحنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة أعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 26\_ عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث وإتخاذ القرار، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 27\_ عبد الله إبراهيم الفقي: نظم المعلومات المحسوبة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 28\_ عبد الله جوهر: الإدارة في الشركات والمؤسسات ، د.ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 29\_ عدنان الشوابكة: دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 30\_ عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية، عمان، الأردن، 2013.
- 31\_ علاّ عبد الرزاق هاشم: القيادة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010.
- 32\_ علي عبد الفتاح كنعان: إدارة المؤسسات الإعلامية، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 33\_ عمار بحوش: الإتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، د.ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987.
- 34\_ عمار عوايدي: نظريات القرارات الإدارية، د.ط، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.

- 35\_ عمر وصفي عقلي: الإدارة المعاصرة "التخطيط - التنظيم - الرقابة"، د.ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 36\_ فاخر عاقل: أسس البحث العلمي، ط.3، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1982.
- 37\_ فادية أيوب: نظرية القرارات الإدارية، د.ط، مطبعة طرى، سوريا، 1989.
- 38\_ فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 39\_ فاطمة عوض صابر وميرفت علي فحاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 40\_ فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 41\_ كاظم هاشم نعمة: العلاقات الدولية، د.ط، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1979.
- 42\_ كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 43\_ محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار الحزم للنشر والطباعة والتوزيع، لبنان، 2001.
- 44\_ محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 45\_ محمد السعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، د.ط، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1971.
- 46\_ محمد الصيرفي: القيادة الإدارية والإبداعية، د.ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

- 47\_ محمد صالح الحناوي، محمد سعيد: السلوك التنظيمي، د.ط، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 48\_ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي " القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط.2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 49\_ محمد قاسم القيروتي: إدارة الأفراد، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.سنة.
- 50\_ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 51\_ مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 52\_ معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- 53\_ منير نوري: التسيير العلمي والاتصالات الإدارية " المفاهيم والتطبيقات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 54\_ ناصر داوي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 55\_ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 56\_ نجم عبود نجم: إدارة العمليات، معهد الإدارة العامة، مركز إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، د.سنة.
- 57\_ هيربرت سايمون، ترجمة: عبد الرحمان بن أحمد هيجان وعبد الله بن أهينة: السلوك الإداري "دراسة لعمليات إتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، د.ط، مركز البحوث، عمان، الأردن، 1999.
- 58\_ وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمل قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية، د.ط، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2007.

• المجالات والمقررات

- 1\_ شهرزاد محمد شهاب: القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد، 11، معهد إعداد المعلمين، محافظة نينوى، العراق، 2010.
- 2\_ صفية جداولي: مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 138، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 19 ديسمبر 2014.
- 3\_ علي حسين حورية: فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد40، ملحق 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.
- 4\_ فهد الداود: فعالية القيادة الإدارية، مجلة الدفاع، العدد 127، جانفي 2007.
- 5\_ هديل كاظم سعيد وآخرون: دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة رقم 04، العدد 07، جامعة بغداد، العراق، 2011.
- 6\_ يحي محمد شديفات، محمد سليمان الجريدة: درجة إسهام المعلومات في إتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، الأردن، العدد 20 ديسمبر 2003.
- 7\_ طاهر حسن: مقرر إتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال، 28 فيفري 2019.

3 ( مواقع إلكترونية

- 1\_ إبراهيم علي رابعة: إتخاذ القرار، مقال إلكتروني [w.w.w.alouka.net](http://w.w.w.alouka.net)، تم تصفح الموقع في 20 ديسمبر 2019.
- 2\_ علي حسين : إتخاذ القرار، موقع إلكتروني، [specialties,bayt.com](http://specialties,bayt.com)، تم تصفح الموقع في 10 ديسمبر 2019.
- 3\_ القفل ياسمينه: الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، موقع إلكتروني، [w.w.w.politics-dz.com](http://w.w.w.politics-dz.com)، تم تصفح الموقع في 30 ديسمبر 2019.

4\_ مدحت علي: تعريف الإدارة العامة، موقع إلكتروني .w.w.w.klab.7olm.org، تم تصفح الموقع في 30 ديسمبر 2019.

## (2) المراجع باللغة الأجنبية

1\_ Dimiri Weiss ; Les relations du travail employens personnel syndicats etats ; feance ; 1990.

2\_ fernandez ; Les nouveaux tableaux des managers ; Le projet de cisionnel dans sa totalite édition d'organisation ; 3éme édition ; paris ; 2003.

3\_ Karl Marx; Le manifeste du paris communiste; paris ; 1847.

4\_ Mind ; Florence ;k ; The relationship between participation in precision making and job satisfaction among academic staff in school of business ; university of narobi ;kenya ; 2011.

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 \_قائمة\_

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمصنع تواتي للأجر ببرج صباط

\_دائرة وادي الزناتي- ولاية قالمة\_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتورة:

• بن حسان زينة

إعداد الطالبة:

❖ عايب مروة

المعلومات الواردة في الاستمارة سرية للغاية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2020/2019

أولاً: البيانات الأولية

1) الجنس:  ذكر:   أنثى:

2) السن: .....

3) المستوى التعليمي:

ابتدائي:  متوسط:  ثانوي:  جامعي:

4) المنصب: .....

5) الأقدمية (أو عدد سنوات العمل): .....

### ثانياً: النمط القيادي الإداري السائد بالمؤسسة

6) هل يفسح رئيسك المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح أفكار جديدة؟

نعم:  لا:

7) هل يعمل رئيسك على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها؟

نعم:  لا:

8) هل يتعاطف رئيسك مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية؟

نعم:  لا:

9) هل يعتمد رئيسك على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في إتخاذ القرار، ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة؟

نعم:  لا:

10) هل يفوض رئيسك سلطة إتخاذ القرار على أوسع نطاق؟

نعم:  لا:

11) هل يسهل رئيسك سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة؟

نعم:  لا:

12) هل يطلب منك رئيسك تقديم إقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو بإتخاذ القرار؟

\_ نعم:  \_ لا:

13 هل يصدر رئيسك الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها؟

\_ نعم:  \_ لا:

14 هل يبدو رئيسك صارماً في التعامل مع موظفيه؟

\_ نعم:  \_ لا:

15 ما هو النمط القيادي السائد بمؤسستكم؟

الديموقراطي

المتسلط

المتسيب

ثالثاً: مشكلات إتخاذ القرار

16 هل هناك توافق بين القادة وجميع المرؤوسين؟

\_ نعم:  \_ لا:

17 هل هناك مساواة وعدالة بين كافة المرؤوسين داخل المؤسسة؟

\_ نعم:  \_ لا:

18 هل تنتشر الخلافات والنزاعات بين أعضاء المؤسسة؟

\_ نعم:  \_ لا:

19 هل هناك رضا وظيفي بين العمال؟

\_ نعم:  \_ لا:

20 هل لديك شعور بالانتماء للمؤسسة؟

\_ نعم:  \_ لا:

21 هل هناك إيضاح للصلة بين كل فرد وبين هدف الفريق ككل؟

\_ نعم:  \_ لا:

22) هل هناك تقبل للآراء المختلفة داخل المؤسسة؟

\_ نعم:  \_ لا:

23) ما هي طبيعة مشكلات إتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

\_ مشكلات إدارية

\_ مشكلات شخصية

24) أذكر مثال في كل حالة .....

رابعاً: تأثير النمط القيادي السائد على إتخاذ القرار

25) كيف يتم إتخاذ القرار عند حدوث مشكلات وصعوبات تتعلق بالعمل؟

\_ الإتصال بالفائد

\_ الاستعانة بالزملاء

\_ التصرف بحرية

26) هل سبق وأن حدث سوء تفاهم بينك وبين قائدك حول مضمون أحد القرارات؟

\_ نعم:  \_ لا:

27) إذا كانت الإجابة بنعم فهل كانت حول:

\_ العقوبات

\_ المكافآت

28) كيف يؤثر النمط القيادي السائد على عملية إتخاذ القرار في مؤسستك؟

\_ بشكل إيجابي

\_ بشكل سلبي

\_ ليس له أثر

29) بما تتميز القرارات المتخذة في مؤسستك؟

\_ العقلانية

\_ غير العقلانية

\_ كلاهما معا

**30** هل هناك أهمية لعملية إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات؟

\_ نعم:  \_ لا:

**31** إذا كانت الإجابة نعم فما هي هذه الأهمية؟

\_ رفع الروح المعنوية للعمال

\_ زيادة المردودية

\_ عقلنة القرارات

\_ تحقيق الأهداف العامة

..... له أهمية أخرى: .....

**32** هل أنت راض عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستكم؟

\_ نعم:  \_ لا:

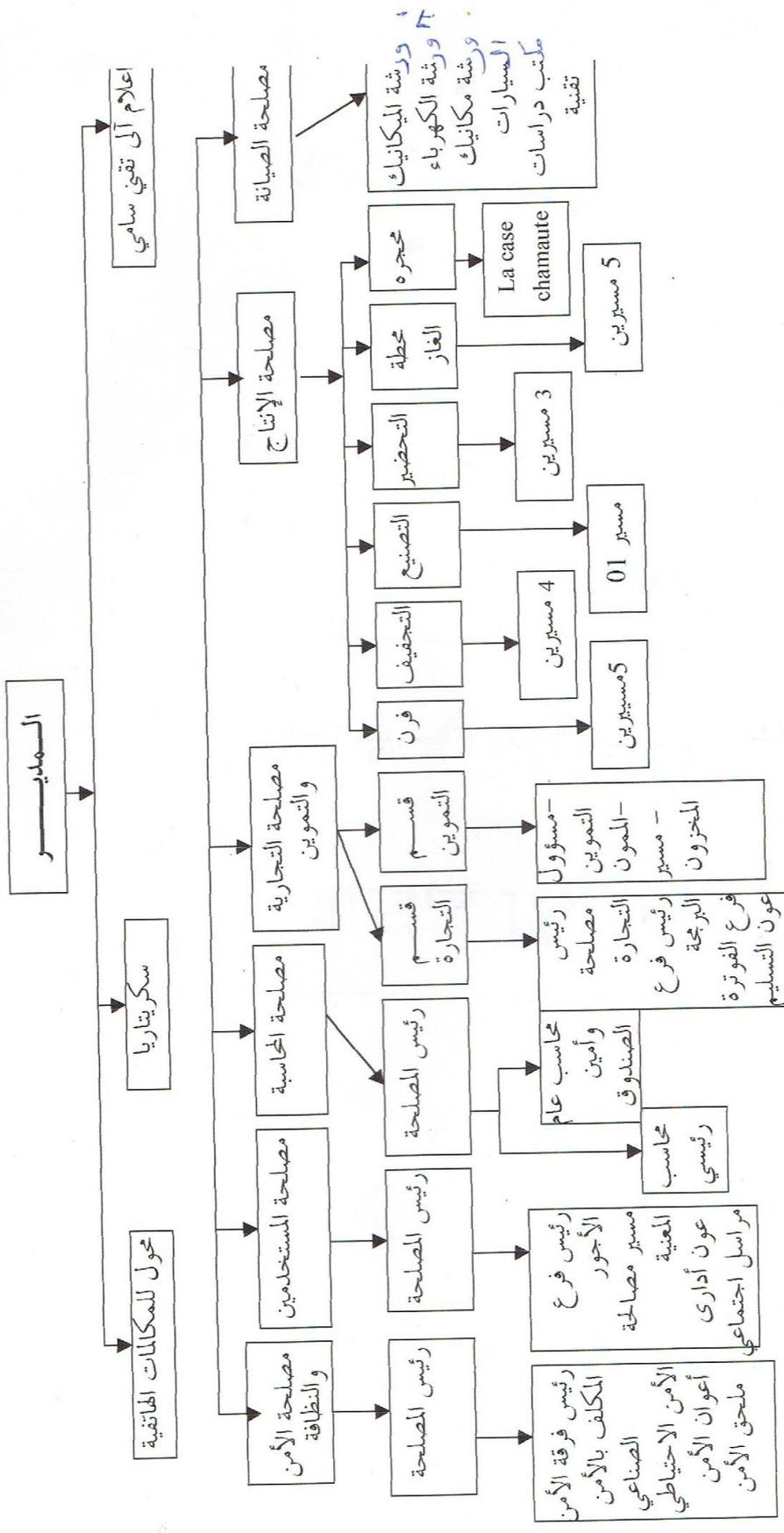
**33** ما هو النمط القيادي المناسب لصنع القرارات الفعالة والرشيده؟

\_ الديمقراطي

\_ المتسيب

\_ المتسلط

**34** في كل حالة لماذا .....



الهيكل التنظيمي لمؤسسة المواد الحمراء للشرق و وحدة برج صباط SBSA