



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة



كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

السلوك القيادي وعلاقته باتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة نموذجاً

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم النفس

تخصص: علم النفس الاجتماعي للمنظمات

تحت إشراف الأستاذ:

أ. د. لرقم عز الدين

إعداد الطالب:

بابوري شريف

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بولهواش عمر	أستاذ محاضر - أ -	جامعة باجي مختار - عنابة	رئيساً
لرقم عز الدين	أستاذ محاضر - أ -	جامعة باجي مختار - عنابة	مشرفاً ومقرراً
بحري صابر	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد لمين دباغين - سطيف	عضواً مناقشاً
شريبط الشريف محمد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة باجي مختار - عنابة	عضواً مناقشاً
مغار عبد الوهاب	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2020 - 2021

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين السلوك القيادي وعلاقته باتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وعلاقة أبعاد السلوك القيادي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي) على السلوك القيادي في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وفي سبيل ذلك تم وضع التساؤل الرئيسي المتمثل في:

❖ ما طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

وللإجابة على ذلك تم وضع فرضية عامة تمثلت في:

❖ توجد علاقة موجبة قوية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

والتي انبثقت منها مجموعة من الفرضيات الجزئية.

ولتدعيم الخلفية النظرية قمنا بدراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة باعتمادنا على المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة من خلال الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذلك وصف ظاهرتي السلوك القيادي واتخاذ القرار وتحليل النتائج المتحصل عليها للحكم على الفرضيات بالقبول أو الرفض. ولقد تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي لتضم ثلاثة محاور رئيسية مقسمة إلى 60 بند وقد اعتمدنا في دراستنا على إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة حيث يتكون مجتمع الدراسة من 226 إطاراً ينتمون إلى مديريات المؤسسة محل الدراسة.

وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة تم تطبيقها على عينة مكونة من 150 إطاراً موزعة على كل مديريات مؤسسة الدراسة.

ثم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستعمال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

(v23) وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة موجبة قوية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- توجد علاقة موجبة قوية بين المكافئة المشروطة واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- توجد علاقة موجبة قوية بين الإدارة بالاستثناء (الموجبة) واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- توجد علاقة موجبة متوسطة بين الإدارة بالاستثناء (السالبة) واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

- توجد علاقة موجبة قوية بين التأثير المثالي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الخبرة المهنية المستوى التعليمي) على السلوك القيادي في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
وقد خرجت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:
الحرص على تطوير المهارات القيادية في الإدارات العليا، بحيث تكون قادرة على تطوير أساليب عملها وتدعيمها بين العاملين. العمل على تقليل المركزية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات بشكل واسع للعاملين بالمؤسسة، مع ضرورة قيام المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمة.

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي؛ اتخاذ القرار.

Summary:

The objective of the study was to expose the essence of the relationship between leadership behavior and its relationship with decision-taking in the State of Skikda port institution and the relationship between the dimensions of leadership behavior in the institution's decision-taking process, and whether there are statistically significant variations between demographic variables (gender, age, professional experience, educational level) on the leadership behavior in the port institution of the state of Skikda , in order to put the main question :

- ❖ What is the nature of the relationship between leadership behavior and decision- taking in the port institution of Skikda?

To answer this, a general hypothesis is having been developed:

- ❖ There is a constructive relationship in the Port Institution of Skikda between leadership actions and decision taking.

From which a set of hypotheses emerged.

To strengthen the theoretical background, we conducted a field study at the Port institution of Skikda state by adopting the descriptive approach to suit the nature of the study by revealing the relationship between the variables of the study as well as describing the phenomena of leadership behavior and decision- taking and analyzing the results obtained to judge the hypotheses of acceptance or rejection.

The form was finalized to include three main axes divided into 60 objects, where in our study we relied on the frames of the Port Foundation of the State of Skikda, where the study community consists of 226 frameworks, belonging to the directorates of the Port Foundation of the State of Skikda. After verifying the authenticity and stability of the tool, the application was applied to a sample of 150 frames distributed to all the directorates of the study institution.

The data was then vacuumed and the findings were analyzed using the Social Sciences Statistical Analysis Software (SPSS v23) and the following results were achieved:

- Throughout the Port Institution of Skikda State, there is a positive relationship between leadership conduct and decision taking.

There is a constructive relationship in the port institution of the State of Skikda between conditional and decision taking.

- The port institution of the State of Skikda has a good relationship between management and decision taking.

There is a positive relationship between exemption (negative) management and decision-making in the port institution.

- There are no statistical differences in demographic variables (gender, age, professional experience and educational level) on leadership behaviour in the port institution of The State of Skikda.

The study came up with a number of recommendations, the most important of which are:

To develop senior management leadership skills so that they are able to develop and improve their employee working methods. Work to reduce the centrality of decision-taking and the large transfer of powers to the organization's staff, with the need for the foundation to include incentives and financial and moral benefits to enable people working to bring forward ideas and creative solutions to their or the organization 's problems.

Keywords: Leadership behavior; decision- taking.

Résumé :

L'étude visait à révéler la nature de la relation entre le comportement de leadership et son rapport à la prise de décision dans l'institution portuaire de Skikda et la relation entre les dimensions du comportement de leadership au processus de prise de décision dans l'institution et s'il existe des différences statistiques significatives dans les variables démographiques (sexe, âge, expérience professionnelle, niveau éducatif) sur le comportement de leadership dans l'institution portuaire de Skikda afin de poser la question principale :

❖ Quelle est la nature de la relation entre le comportement de leadership et la prise de décision dans l'institution portuaire de Skikda ?

Pour y répondre, une hypothèse générale a été développée :

❖ Il existe une forte relation positive entre le comportement de leadership et la prise de décision dans l'institution portuaire de Skikda.

D'où un ensemble d'hypothèses partielles était émergé.

Afin de renforcer le contexte théorique, nous avons mené une étude de terrain à l'institution portuaire de Skikda en adoptant l'approche descriptive en fonction de la nature de l'étude en révélant la relation entre les variables de l'étude ainsi que la description des phénomènes de comportement de leadership et la prise de décision et en analysant les résultats obtenus pour juger les hypothèses d'acceptation ou de rejet.

La forme a été finalisée pour inclure trois axes principaux divisés en 60 éléments, où nous nous sommes appuyés dans notre étude sur les cadres de l'institution portuaire de Skikda où la communauté d'étude se compose de 226 cadres, appartenant aux directions de cette institution portuaire de Skikda.

Après la vérification de l'authenticité et de la stabilité de l'outil, l'application a été appliquée à un échantillon de 150 cadres distribuée à toutes les directions de l'établissement d'étude.

Les données ont ensuite été vidées et les résultats analysés à l'aide d'un programme d'analyse statistique des sciences sociales (SPSS v23) et les résultats suivants ont été atteints.

Il existe une forte relation positive entre le comportement de leadership et la prise de décision dans l'institution portuaire de Skikda.

Il existe une forte relation d'entraînement entre la récompense conditionnelle et la prise de décision dans l'institution portuaire de Skikda.

Il existe une relation positive moyenne entre l'administration, à l'exception (positive) et la prise de décisions dans l'institution portuaire de Skikda.

Il existe une relation positive moyenne entre l'administration, à l'exception (négative) et la prise de décisions dans l'institution portuaire de Skikda.

Il existe une forte relation positive entre l'influence idéale et la prise de décision dans l'établissement portuaire de Skikda.

Il n'y a pas de différences statistiques dans les variables démographiques (sexe, âge, expérience professionnelle, niveau d'éducation) sur le comportement de leadership dans l'institution portuaire de Skikda.

L'étude a présenté un certain nombre de recommandations dont les plus importantes sont les suivantes :

Développer des compétences en leadership dans la haute direction, afin qu'ils soient en mesure de développer et de renforcer leurs méthodes de travail parmi les employés. Travailler à réduire la centralité de la prise de décision et la large dévolution des pouvoirs aux employés de l'organisation avec la nécessité pour l'institution de fournir des incitations et des récompenses financières et morales pour encourager les individus qui travaillent à mettre de l'avant des idées et des solutions créatives aux problèmes auxquels ils sont affrontés ainsi que l'organisation.

Mots-clés : Le comportement de leadership ; la Prise de décision.

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على نعمة التوفيق في هذا العمل المتواضع.
أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني من قريب أو من بعيد على
الانجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

الأستاذ المشرف على هذا العمل: الأستاذ الدكتور عز الدين لرقم الذي لم يبخل على بجهده
ووقته الثمين، فكان نعم الموجه والناصح فجزاه الله عني خير الجزاء.
أشكر كل الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا علينا بتحكيم استمارة هذه الدراسة.
وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل وعلى رحابة
صدرهم.

كما أشكر القائمين على المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة على تعاونهم
ومساعدتهم لنا في توزيع واسترجاع استمارة هذه الدراسة.

بابوري شريف

إهداء

إلى والدي الكريمين.....

إلى زوجتي العزيزة ريمة التي ساعدتني على

إنجاز هذا البحث التي ملأت حياتي إشعاعا وبهجة

ومنحتني العزيمة لإنجاز هذا البحث.

إلى مملكة الميم: منصف الدين، محسن، مرام، مراد.

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم.

إلى أصدقائي لحسن، يوسف، بلال، نسيم، حسام.

إلى كافة الأساتذة لقسم علم النفس بجامعة عنابة وجامعة قسنطينة.

فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	المحتويات
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الفصل التمهيدي	
06	1. الإشكالية.....
08	2. فرضيات الدراسة
08	4. أهداف الدراسة
09	5. أهمية الدراسة.....
09	6. تحديد مفاهيم الدراسة.....
11	7. الدراسات السابقة.....
36	8. نموذج الدراسة.....
الجانب النظري	
الفصل الثاني: السلوك القيادي	
41	تمهيد
42	أولاً: القيادة
42	1. مفهوم القيادة
46	2. أهمية القيادة.....
47	3. القيادة والمفاهيم المرتبطة بها.....
54	4. تعريف القيادة الإدارية.....
54	5. مصادر قوة القيادة الإدارية.....
55	6. خصائص القيادة الإدارية.....
57	7. أدوار القائد الإداري.....

59	ثانيا: السلوك القيادي
59	1. مفهوم السلوك.....
60	2. أبعاد السلوك القيادي.....
61	3. مقومات السلوك القيادي.....
64	4. أنماط السلوك القيادي.....
66	5. العوامل المؤثرة في اختيار السلوك القيادي.....
69	ثالثا: نظريات القيادة الإدارية
69	1. التناول الذاتي.....
72	2. التناول السلوكي.....
82	3. التناول الموقفي.....
92	4. التناول التفاعلي.....
96	5. التناول التبادلي.....
98	6. التناول التحويلي.....
104	خلاصة.....
الفصل الثالث: اتخاذ القرار	
114	تمهيد
115	1. مفهوم اتخاذ القرار.....
117	2. الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار.....
120	3. العناصر الأساسية للقرار.....
122	4. أهمية القرار في الإدارة.....
122	5. مسؤولية اتخاذ القرار.....

124	6 . تصنيفات القرارات.....
129	7. خصائص القرار الإداري.....
130	8. نماذج اتخاذ القرار.....
138	9. نظريات اتخاذ القرار.....
148	10. طرق اتخاذ القرار.....
157	11. مراحل اتخاذ القرار.....
164	12. أساليب اتخاذ القرار.....
171	13. الناصية مصدر اتخاذ القرار.....
177	14. عوامل ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار.....
179	15. الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار.....
180	16. أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار.....
181	17. المشاركة في اتخاذ القرار.....
184	18. أهم التوصيات عند اتخاذ القرار الناجح.....
185	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة	
195	تمهيد
196	1. منهج الدراسة.....
196	2. الدراسة الاستطلاعية.....
197	3. مجتمع الدراسة.....
205	4. عينة الدراسة.....
212	5. أدوات الدراسة.....

218	6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
289خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
224	تمهيد
225	أولاً: عرض نتائج استجابات العينة.....
250	ثانياً: عرض نتائج الفرضيات
251	1. عرض نتائج الفرضية العامة.....
252	2. عرض نتائج الفرضية الأولى.....
253	3. عرض نتائج الفرضية الثانية.....
254	4. عرض نتائج الفرضية الثالثة.....
255	5. عرض نتائج الفرضية الرابعة.....
256	6. عرض نتائج الفرضية الخامسة.....
256	1.6. الفروق من حيث متغير الجنس.....
258	2.6. الفروق من حيث متغير السن.....
260	3.6. الفروق من حيث متغير الخبرة المهنية.....
262	4.6. الفروق من حيث متغير المستوى التعليمي.....
265خلاصة
الفصل السادس: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	
266	1. مناقشة نتائج الفرضية العامة.....
268	2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
269	3. مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....

270	4. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
271	5. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.....
271	6. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة.....
272	1.6 الفروق من حيث متغير الجنس.....
272	2.6 الفروق من حيث السن.....
273	3.6 الفروق من حيث الخبرة المهنية.....
274	4.6 الفروق من حيث المستوى التعليمي.....
276	استنتاج عام
277	توصيات ومقترحات.....
279	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجـاول

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
53	الفرق بين القيادة والإدارة	01
65	مقارنة الأنماط الثلاثة للسلوك القيادي	02
103	يوضح خصائص القيادة التبادلية والقيادة التحويلية	03
124	القرار الفردي مقابل القرار الجماعي	04
125	مقارنة بين القرارات الاستراتيجية، القرارات الإدارية والقرارات التشغيلية	05
127	مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة	06
206	يمثل أفراد عينة البحث ونسبة تمثيلهم للمجتمع الأصلي	07
206	يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس	08
208	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	09
209	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
209	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	11
213	توزيع أبعاد السلوك القيادي	12
213	توزيع أبعاد اتخاذ القرار	13
214	درجات مقياس ليكارت الخماسي	14
215	معاملات الارتباط بين البنود وأبعاد السلوك القيادي بالدرجة الكلية للمحور ككل	15
216	معاملات الارتباط بين البنود وأبعاد اتخاذ القرار بالدرجة الكلية للمحور ككل	16
217	يبين معاملات الثبات لكل من أبعاد السلوك القيادي واتخاذ القرار	17
219	يوضح مستويات استجابات العينة لاستبيان السلوك القيادي واتخاذ القرار	18

225	استجابات أفراد العينة للعبارات التي تقيس بعد المكافئة المشروطة	19
228	استجابات أفراد العينة للعبارات التي تقيس بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)	20
231	استجابات أفراد العينة للعبارات التي تقيس بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)	21
234	استجابات أفراد العينة للعبارات التي تقيس بعد التأثير المثالي	22
236	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد السلوك القيادي وترتيبهم	23
238	استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس بعد توفر المعلومات لمتخذ القرار	24
241	استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس بعد المشاركة في اتخاذ القرار	25
244	استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس رضا متخذ القرار	26
247	استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس رضا منفذ القرار	27
249	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد اتخاذ القرار وترتيبهم	28
250	يوضح تصنيف (Brace et al) لقوة معامل الارتباط	29
251	معامل الارتباط بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة	30
252	معامل الارتباط بين المكافأة المشروطة وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة	31
253	معاملات الارتباط بين الإدارة بالاستثناء (الموجبة) وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة	32
254	معامل الارتباط بين الإدارة بالاستثناء (السالبة) وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة	33
255	معامل الارتباط بين التأثير المثالي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة	34
256	الإحصاءات الوصفية لأبعاد السلوك القيادي حسب الجنس	35
257	نتائج اختبار (t) لأبعاد السلوك القيادي حسب الجنس	36
259	نتائج اختبار (ANOVA) حول أبعاد السلوك القيادي لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تبعاً لمتغير السن	37

261	نتائج اختبار (ANOVA) حول أبعاد السلوك القيادي لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	38
263	نتائج اختبار (ANOVA) حول أبعاد السلوك القيادي لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	39

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المخطط البياني لنموذج الدراسة	36
02	التميز بين الأدوار التي يلعبها الرؤساء والقادة	49
03	الفرق بين القيادة والرئاسة	50
04	القيادة والإدارة	52
05	الأدوار المختلفة للقادة	58
06	أبعاد السلوك القيادي حسب فيري همفل	61
07	العوامل المؤثرة في اختبار سلوك القائد	68
08	تصنيف القادة كما في دراسة جامعة ولاية أوهايو	74
09	نموذج (Tannenbaum & Schmidt) في أساليب القيادة الإدارية	77
10	نظرية الشبكة الإدارية "بليك وموتون"	81
11	فاعلية السلوك القيادي وفق نموذج فيدلر	84
12	مضمون نظرية المسار والهدف في القيادة لهاوس وميتشل	86
13	نموذج ريدن الأبعاد الثلاثة	88
14	نموذج لهرسي وبلانشارد للنمط القيادي	91
15	نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلي	93
16	تطور المهارات المختلفة حسب موقع الإدارة	95
17	نموذج القيادة التبادلية	97
18	عناصر اتخاذ القرار	121
19	نموذج تيدمان وهار	131
20	نموذج فانش	133
21	مخططاً يوضح العناصر الرئيسية لآراء برنارد	140
22	نموذجاً توضيحياً لنظرية جريفث في عملية اتخاذ القرارات الإدارية	144
23	يوضح مستوى المخاطر في عملية اتخاذ القرار	145
24	عشرة طرق لاتخاذ القرارات	151

159	مراحل عملية صنع واتخاذ القرار	25
170	الشكل العام لشجرة القرارات	26
172	جهاز للتصوير بواسطة الرنين المغناطيسي	27
173	صور حديثة للدماغ أثناء تجربة الكذب	28
174	صور حقيقية لدماغ يظهر وجود نشاط كبير في المنطقة الأمامية أثناء ممارسة الكذب	29
175	صور قشرة الدماغ الأمامية (الناصية) عند ارتكاب الأخطاء	30
124	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرار	31
200	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة	32
207	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	33
208	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	34
209	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	35
211	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	36



فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	استمارة البحث الأولية	01
	قائمة بأسماء المحكمين	02
	استمارة البحث النهائية	03
	نتائج الدراسة باستعمال برنامج Spss	04



المقدمة



مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها الكثير من الباحثين بالدراسة وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع في جميع الميادين وخاصة في ميدان منظمات العمل الإنسانية باعتبارها أحد المتغيرات الأساسية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها بفعالية، حيث أصبح يظهر جليا في عصرنا الحالي أن تقدم وتطور هذه المنظمات يرجع إلى قيادتها.

وعليه فإن نجاح المؤسسة مرهون بقيادة رشيدة تنتهج سلوك قيادي فعال وهذا الأخير يلعب دورا رياديا في النهوض بالمؤسسة وبالتالي النهوض بالاقتصاد الوطني.

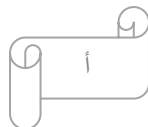
كما أن عملية اتخاذ القرارات من الواجبات الرئيسية للإدارة وجوهر عمل القيادة الإدارية والتي تؤثر في دافعية العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، فالقيادة الإدارية هي مصدر اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فبواسطتها يتم اتخاذ القرار وفق السلوك القيادي السائد داخل المؤسسة، فالسلوك القيادي واتخاذ القرار عمليتان متلازمتان ومتكاملتان.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار باعتماد الخطوات المنهجية المتعارف عليها ومحاولة دراسة موضوع السلوك القيادي وعلاقته باتخاذ القرار من جوانبه المختلفة.

وقد قسم هذا البحث إلى جانبين أساسيين، جانب نظري وآخر ميداني، الجانب النظري يحتوي على ثلاث فصول والجانب الميداني يحتوي على ثلاث فصول:

الفصل الأول (تمهيدي): تطرقنا فيه إلى التعريف بإشكالية البحث، بحيث جاءت إشكالية الدراسة التي تطرح موضوع السلوك القيادي واتخاذ القرار والذي يشكل إحدى الركائز الأساسية للسير الحسن للمنظمة واستقرارها، والذي طالما سعت المؤسسات إلى تحقيقها يحتوي على الإشكالية التي تدور حول العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار إضافة إلى فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، وتحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة لها ونموذجا للدراسة في آخر الفصل.

الفصل الثاني: يتناول متغير السلوك القيادي إذ قسم هذا الفصل إلى ثلاث عناصر رئيسية ، أولهما القيادة حيث تم عرض أهم التعاريف التي تطرقت لها، و قد تميزت بالتنوع و التعدد فكل باحث و الزاوية التي يبحث فيها، و إلى أهمية القيادة والمفاهيم المرتبطة بها ثم تناولنا تعريف القيادة الإدارية و مصادر قوة





القيادة الإدارية وخصائصها وأدوار القائد الإداري، أما العنصر الثاني و هو السلوك القيادي حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم السلوك القيادي وأبعاده وأنماطه والعوامل المؤثرة فيه، تم تقسيمه إلى ستة تناولات كل تناول يضم مجموعة من نظريات: التناول الذاتي والتناول السلوكي والتناول الموقفي والتناول التفاعلي والتناول التبادلي والتناول التحويلي ، و أختتم الفصل بخلاصة.

الفصل الثالث: تناولنا فيه متغير اتخاذ القرار ، مع إبراز عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية من خلال التعرف إلى: مفهوم اتخاذ القرار والفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار وأهمية القرار في المؤسسة والعناصر الأساسية لاتخاذ القرار وتصنيفات القرار وخصائصه ونماذجه والنظريات التي تناولته ثم إلى طرق اتخاذ القرار ومراحله وأساليبه وإلى الناصية واتخاذ القرار ، وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى الصعوبات التي تعترض متخذ القرار والأخطاء الشائعة التي يقع فيها متخذ القرار والمشاركة في اتخاذه وأهم التوصيات عند اتخاذ القرار الناجح.

وقد تم تقسيم الجانب الميداني إلى ثلاث فصول:

الفصل الرابع: لقد تناول الباحث في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة والتي مكنته من خلال استعمال المنهج الوصفي واستعمال الأدوات اللازمة لجمع البيانات، من ملاحظة ومقابلة حيث كانت الأداة الرئيسية للدراسة الاستمارة حيث وزعت على أفراد العينة ،وبعد استرجاع الاستمارات تم تفرغها وتحليلها باستعمال البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v23) باعتماد أساليب إحصائية تمثلت في المتوسطات الحسابية، والتكرارات والنسب المئوية، الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرو نباخ واختبار الفروق (T.TEST و ANOVA) والتي تمكنه من الحكم على الفرضيات بالقبول أو الرفض في الفصول القادمة للدراسة. الفصل الخامس: فقد خصص لعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها على ضوء فرضيات الدراسة.

الفصل السادس: فقد تم فيه مناقشة النتائج والحكم على الفرضيات، ليختم الباحث الدراسة باستنتاج عام وتوصيات ومقترحات.

الفصل التمهيدي

1. إشكالية الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. تحديد وضبط مفاهيم الدراسة

6. الدراسات السابقة

7. تعقيب على الدراسات السابقة

8. نموذج الدراسة

خلاصة

هوامش الفصل

1. إشكالية الدراسة

تواجه المنظمات تحديات كبيرة نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها عصرنا الحالي، وبما أن المؤسسة ليست في غنا عن هذه التطورات والتغيرات وحتى تكون قادرة على مجابعتها والحفاظ على بقائها واستمراريتها، لابد عليها أن تحصن نفسها من الخطر الذي يترص بها و الابتعاد قدر الإمكان عن الطرق التقليدية حتى يمكنها البقاء و الاستمرار بنجاح، و هو ما يدعو القيادات الإدارية إلى تنمية قدراتها والارتقاء بمستوى أدائها وجودة خدماتها والحد من تكاليف عمالتها، فكل منظمة تسعى لإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهذا ما تطلب منها استقطاب قيادة واعية مدركة لحجم هذه التغيرات وتحمل المسؤولية الرئيسية لهذه المنظمة.

يتفق معظم الباحثين والعلماء في مجال السلوك القيادي على أن القيادة تنطوي على عملية التأثير في العمال ولا يمكن ذلك إلا من خلال توفير قادة حديثين يمكنهم تحفيز مرؤوسيهم والهامهم وتشجيعهم على الإبداع من خلال ضمان المساواة في التعامل معهم والسماح لهم بالمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وتقاسم التطلعات بحيث تخلق لديهم الالتزام بتحقيقها.

ويصف الزهراني السلوك القيادي: «هو كل ما يصدر من القائد من تصرفات تؤثر في سلوك ومشاعر المجموعة، وتحقيق التعاون والتفاعل بين أفرادها بهدف تحقيق الأهداف المنشودة»¹.

ولأن عملية اتخاذ القرار هي عملية مستمرة و حدث متكرر في حياة المنظمات اليومية، فلا يمكن القيام بأي نشاط ما لم يتم اتخاذ قرار، لذلك يجب على المنظمة التخلص من طرق اتخاذ القرار التقليدية، وتوفير مناخ مناسب للعمال من خلال تقديم الآراء والاقتراحات المتعلقة بالعمل لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصالحهم الخاصة ومصالح المنظمة ، فإن دورهم لا يقتصر على مراقبة والامتثال لأوامر وتعليمات القادة ، لأن بعض القادة يعتقدون أن القيادة لديهم الحق في اتخاذ القرارات واحدة من المسؤوليات الرئيسية لصنع القرار، بينما يعتقد الآخرون أنها مجرد مهمة إدارية موكلة إليهم ، بينما يعتقد الآخر أنها فن وعلم يمكن تحسين كفاءتهم الإدارية، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، فالقائد الفعال يجب ألا يتخذ القرارات إلا بمقدار، بمعنى أنه يجب ألا يكثر من اتخاذ القرارات لأن هذا يفقد العاملين الثقة به، فإن فاعلية اتخاذ القرار ترتبط ارتباطا وثيقا بالشخص القائد والدور الذي يقوم به مع الآخرين، وقد يخضع اتخاذ القرار إلى فرد أو مجموعة من الأفراد لتنفيذه حسب المواقف المختلفة.

وعليه فإن نجاح المؤسسات اليوم أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات الصائبة، وهذا لن يكون إلا من خلال قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة، والاختيار على أساس دراسة علمية مستمدة من الواقع المعاش، وتستمد قوتها على مدى توفر المعلومات التي يتحصل عليها القائد عن البدائل المتوفرة وتكلفتها، فالقرار الرشيد هو الذي يتخذ في إطار نظرة شاملة إلى جميع الجوانب التنظيم ومحيطه، ويستطيع أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها والمزايا التي قد يحققها من وراء تنفيذه.

وعليه فإن هدف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة هو السعي لتقديم خدمات متميزة، وهذا يستدعي توافر قيادات عصرية ومتطورة لكي تساهم في سرعة تلبية الاحتياجات وتوفير التنسيق اللازم لتوجيه الأعمال والمهام، بما ينعكس ايجابيا على مستوى الأداء بالمؤسسة.

وفي هذا السياق جاءت إشكالية الدراسة الراهنة والمتعلقة بالسلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة كنموذج عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باعتبارها قطب حيوي يقوم عليه الاقتصاد الوطني.

حيث تتمثل اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

وللإجابة عن التساؤل المركزي ارتأينا تجزئتها للأسئلة الفرعية التالية:

(1) ما طبيعة العلاقة بين المكافأة المشروطة وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

(2) ما طبيعة العلاقة بين الإدارة بالاستثناء (الموجبة) وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية

سكيكدة؟

(3) ما طبيعة العلاقة بين الإدارة بالاستثناء (السالبة) وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية

سكيكدة؟

(4) ما طبيعة العلاقة بين التأثير المثالي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

(5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى

التعليمي) على السلوك القيادي في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

2. الفرضيات:

❖ الفرضية العامة:

توجد علاقة موجبة قوية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

❖ الفرضيات الجزئية:

1) توجد علاقة موجبة قوية بين المكافأة المشروطة وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

2) توجد علاقة موجبة قوية بين الإدارة بالاستثناء (الموجبة) وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

3) توجد علاقة موجبة متوسطة بين الإدارة بالاستثناء (السالبة) وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

4) توجد علاقة موجبة قوية بين التأثير المثالي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

5) هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي للقادة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - السن - الخبرة المهنية - المستوى التعليمي) في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

3. أهداف الدراسة:

كل دراسة تسعى الى تحقيق أهداف معينة وفي دراستنا هذه سيحاول الباحث الوصول الى:

• الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين السلوك القيادي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

• معرفة طبيعة العلاقة بين المكافأة المشروطة وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

• معرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة الساكنة (الموجبة)، وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

• معرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة الساكنة (السالبة)، وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

- معرفة طبيعة العلاقة بين التأثير المثالي، وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- الكشف عن أهم العوامل التي من الممكن أن تزيد من فاعلية السلوك القيادي والعمل على تعزيزها.
- إثراء البحث العلمي بهذه الدراسة المتواضعة والتي من الممكن أن تكون نقطة انطلاق لدراسات أخرى مماثلة لهذا الموضوع.

4. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة التي يعالجها الباحث أهمية كبيرة كونها تعالج أحد الموضوعات الحساسة والمهمة في ميدان علم النفس العمل والتنظيم ألا وهو السلوك القيادي وعلاقته باتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- إثراء الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للسلوك القيادي واتخاذ القرار.
- إلقاء المزيد من الضوء على العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.
- اسهام هذه الدراسة في إضافة شيء من المعرفة للباحثين والدارسين في هذا المجال.
- التعرف على أنجع الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي من شأنها أن تزيد من مهارة اتخاذ القرار.
- الوصول إلى نتائج من الممكن أن تساعد على إعطاء بعض الحلول يمكن للمؤسسات لاستفادة منها في التقليل من اتخاذ القرارات الغير مدروسة والتي تعود بالسلب عليها.

5. تحديد وضبط مفاهيم الدراسة اجرائيا:

تعتبر علمية تحديد المفاهيم إجرائيا من الخطوات الهامة في أي بحث، لأنها تساعد على حصر المعاني وتحديد التعريفات التي يقصدها الباحث ويعتمد عليها في بحثه، وأهم المصطلحات والمفاهيم التي يجب إيضاحها في هذا البحث هي كالاتي:

(1) السلوك: هو كل نشاط يصدر عن الأفراد داخل تنظيم معين سواء كان أفعال يمكن ملاحظتها أو قياسها كالنشاطات العضوية والحركية أو نشاطات غير ملحوظة كالنتفكير والتذكر.

(2) القيادة: هي القدرة على حث الآخرين على القيام بأنشطة يرتبها القائد أو أنها سيطرة معينة يمتلكها الفرد على أساس أن يؤثر في سلوك الآخرين.²

ونقصد بها عملية التأثير في الأفراد والجماعات بالمؤسسة، وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها، باستعمال التأثير الشخصي أو باستعمال السلطة الرسمية المخولة له.

(3) السلوك القيادي: كل ما يصدره الإطار بالمؤسسة المينائية من سلوك أو تصرف يؤثر في سلوك ومشاعر المجموعة، من أجل التعاون والتفاعل بين أفرادها بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، ونقصد به في دراستنا الأبعاد التالية:

❖ أبعاد السلوك القيادي:

أ. المكافئة المشروطة: هو سلوك قيادي يقوم بتبادل المنفعة بين القائد والتابعين يقوم على مبدأ المكافأة للتابعين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية.

ب. الإدارة بالاستثناء (الموجبة): هو سلوك قيادي يقوم بالمراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها.

ج. الإدارة بالاستثناء (السالبة): هو سلوك قيادي يتجنب التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير ملائمة للأهداف المسطرة.

د. التأثير المثالي: مجموعة الممارسات التي يقوم بها الإطار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة والتي تجعل منه قدوة ونموذجاً يقتدى به من قبل المرؤوسين، بما يعكس مقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

(4) اتخاذ القرار: هو عملية المفاضلة واختيار أحسن وأصلح البدائل المتاحة بشرط أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها لترجم فيما بعد إلى قرارات صائبة خاصة بتسيير المؤسسة.

(5) الأطارات: نقصد بالأطارات هم فئة من الموظفين حائزون على شهادة جامعية تشرف على عمال التحكم وعمال التنفيذ، ويخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة والاتفاقية الجماعية للمنظمة.

6. الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة مرحلة تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للباحث، لأنها تعطي له نظرة أكثر نضجا عن بحثه سواء تعلق الأمر بالبناء المنهجي أو التسلسل الفكري منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه وعلى المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي وأهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، كما يجب التأكيد على ضرورة الإشارة إلى أكبر قدر من الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع ومن أهمها نذكر:

أولا: الدراسات المتعلقة بالسلوك القيادي:

1. دراسة الخياط، أسماء عبد الرحيم (2001) بعنوان: السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بمستوى مشاركة المدرسين في اتخاذ القرار وثقتهم بالمدرين.
 أهداف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم في بعدي (العمل والعلاقات الانسانية)، واقتصر البحث على مدرسي المدارس المتوسطة النهارية.
 منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.
 عينة الدراسة: تكونت عينة البحث من (384) مدرسا ومدرسة.
 أداة الدراسة: استخدمت الباحثة ثلاث أدوات ومن بين الأدوات التي استخدمت استبيان (IBDQ) لوصف السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة.
 نتائج الدراسة:

- إن مدرسي المدارس المتوسطة يرون ان مديريهم يمارسون الأسلوب القيادي المهتم بالعمل أكثر من ممارستهم للأسلوب القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية.
- إن مستوى مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية فوق الوسط.
- إن مستوى ثقتهم بمديرهم فوق الوسط.
- وجود علاقة دالة احصائيا بين السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة في كلا البعدين (العمل، العلاقات الإنسانية)، ومستوى مشاركة المدرسين باتخاذ القرارات المدرسية.
- وجود علاقة دالة احصائيا بين السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة في كلا البعدين (العمل، العلاقات الإنسانية)، وثقة المدرسين بمديرهم.³

2. دراسة ماضي، عبد الرحمن سعيد (2005) بعنوان: السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ

القرار في مواجهة بعض المواقف الضاغطة لدى القياديين التربويين.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على:

- السلوك القيادي، وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار في المواقف الضاغطة لدى مديري المدارس في محافظتي غزة، وشمالها.
- معرفة مدى تأثير كل من متغيرات: (الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة) ، على السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مواجهة بعض المواقف الضاغطة.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: تم تطبيق استبانة لقياس السلوك القيادي، ومقياس سيف الدين عبود لقياس القدرة على اتخاذ القرار.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (187) مديراً ومديرة.

نتائج الدراسة:

- غالبية مديري محافظتي غزة وشمالها يميلون مستويات مرتفعة من السلوك القيادي، والقدرة على اتخاذ القرار في المواقف الضاغطة.
- لا يختلف السلوك القيادي ولا اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظتي غزة لها وشمالها باختلاف متغير الجنس أو المرحلة أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المحافظة.
- لا يختلف مستوى السلوك القيادي في المواقف الضاغطة باختلاف مستويات القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظتي غزة والشمال. ⁴

3. دراسة السنجري (2005) بعنوان: السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى

وعلاقته بالأداء المهني للمعلمين.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية ببعديه العمل والعلاقات

الانسانية ومستوى الاداء المهني لمعلمي المدارس الابتدائية ومعرفة هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية

بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية ومستوى الاداء المهني للمعلمين.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة البحث من (424) معلما ومعلمة.

أداة الدراسة: استخدم الباحث استبيان لوصف السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية بعد اخضاعها لإجراءات الصدق والثبات.

نتائج الدراسة:

- أن معلمي المدارس الابتدائية يرون أن مديريهم يمارسون الأسلوب القيادي المهتم بالبعدين.
- أن مستوى الأداء المهني لمعلمي المدارس الابتدائية فوق الوسط.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية المهتم بالعمل ومستوى الاداء المهني للمعلمين.
- وجود علاقة دالة احصائيا بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية المهتم بالعلاقات الانسانية ومستوى الاداء المهني للمعلمين.⁵

4. دراسة مخلص شياع علي الجميلي (2008) بعنوان: تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي

دراسة تحليلية في جامعة الأنبار.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى تحديد علاقة بعض العوامل البيئية مع السلوك القيادي من خلال التعرف على:

- حقيقة البيئة المحيطة بالمنظمة.
 - مستوى السلوك القيادي السائد في المنظمة.
 - طبيعة العلاقة بين البيئة والسلوك القيادي.
 - مدى تأثير البيئة في السلوك القيادي.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من 75 أستاذ من جامعة الأنبار.

أداة الدراسة: تم الاعتماد على استمارتي الاستقصاء الميداني الأولى نموذج الاستقصاء الذي اعتمده دراسة بيك-موتن، مقياس جامعة (أوهايو) وتم إعداد النموذج الثاني من قبل الباحث بما ينسجم ومتغيرات الدراسة الخاصة بالبيئة.

نتائج الدراسة:

- تزايد الاهتمام لدى الباحثين حول دراسة البيئة وعوامها المختلفة بالإضافة الى تعدد المقاييس المتعددة في دراستهم وبحوثهم.
- أن النمط الأكثر شيوعاً لدى عمداء كليات جامعة الانبار هو (اهتمام عال بالإنتاج، واهتمام عال بالعاملين).
- وجود علاقة موجبة وقوية بين أغلب متغيرات الدراسة ومتغير السلوك القيادي.
- وجود تأثير معنوي لأغلب متغيرات الدراسة في بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالعاملين الاهتمام بالإنتاج).⁶

5.5 دراسة عبد العزيز مجعد المطيري (2011) بعنوان: أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
منهج الدراسة: أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: قام البحث باختيار عينة قصدية بلغ عددها (120) مديراً تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وقد تم استرداد (105) منها.

أداة الدراسة: استخدم الباحث استبانة مكونة من (37) فقرة وجهت لعينة الدراسة للإجابة عليها.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافئة المشروطة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (الساكنة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.⁷

6. **زهراء الرفاعي (2013) بعنوان:** علاقة نمط القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن نمط القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين العاملين من وجهة نظرهم.
منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة البحث من (370) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية.

أداة الدراسة: ولجمع البيانات استخدمت الباحثة ثلاثة استبيانات لقياس: كانت الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وكانت الثانية لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية، أما الثالثة فكانت لقياس مستوى تمكين المعلمين.

نتائج الدراسة: كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) بانحراف معياري (0.65)، وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27-3.62)، وجاءت في الرتبة الأولى "بعد الدافعية الالهامية"، وفي الرتبة الثانية "بعد التأثير المثالي (صفات)" في الرتبة الثالثة جاء "بعد الاعتبارية الفردية"، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء بعد التأثير السلوك المثالي".
- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) بانحراف معياري (0.67)، وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25-3.62)، وجاءت في الرتبة الأولى "بعد الإدارة بالاستثناء (سلبية)"، وفي الرتبة الثانية "بعد المكافأة المشروطة" في الرتبة الأخيرة جاء "بعد الإدارة بالاستثناء (إيجابية)".

- أن مستوى تمكين معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت كان متوسطاً من وجهة نظرهم، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.30)، وجاء جميع المجالات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.46-3.67)، وجاءت في الرتبة الأولى "مجال المكافأة"، وفي الرتبة الأخيرة جاء "بعد مجال" الاستقلالية "و"الاتصال".
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط التبادلية ومستوى تمكين المعلمين في الدرجة الكلية لكل منهما.⁸

7. وسيلة واعر (2015) بعنوان: دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ، و تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل: الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي(الكاريزما)، الاهتمام الإنساني بالفرد، أما بالنسبة للقيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة، كما تم قياس القيادة التشاركية من خلال خمسة أبعاد: التفويض، الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة، في حين تم قياس القيادة الأبوية من خلال ثلاثة أبعاد و هي: القائد الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط، بينما تم قياس الإبداع الإداري (المتغير التابع) من خلال خمسة أبعاد و هي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بلغ إجمالي حجمها 169 عاملاً.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة فوزعت عليهم 169 استبانة تم استرداد 135 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت 80 % .

نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.
- أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعاً.
- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي والاهتمام الإنساني بالفرد.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي الإدارة بالاستثناء والنشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعد القائد الخير.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة لصالح العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من 6 سنوات-15 سنة، بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر، التخصص.⁹

8. دراسة يسين عبد القادر محمد سليمان (2015) بعنوان: علاقة السلوك القيادي والغزو السببي

وتماسك الجماعة الرياضية بنتائج الدوري الممتاز لكرة القدم بالسودان.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى معرفة السلوك القيادي والغزو السببي وتماسك الجماعة الرياضية بنتائج الدوري الممتاز لكرة القدم بالسودان، حيث لاحظ الباحث من خلال عمله بالوسط الرياضي ادارياً متخصصاً أن السلوك القيادي والغزو السببي والتماسك لأندية الدرجة الممتازة فيها اختلاف بين المقدمة والمؤخرة الأمر الذي دفعه للبحث لمعرفة مدى صحة هذا الافتراض.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية بواقع (15) لاعب من كل نادي من الأندية الثلاثة الأولى لأندية المقدمة و(15) لاعب من كل نادي من الأندية الثلاثة لأندية المؤخرة ليصبح إجمالي البحث (90) لاعب.

أداة الدراسة: قام الباحث بتصميم ثلاثة استمارات تهدف الى قياس رأي أفراد العينة حول موضوع الدراسة حيث:

- الاستمارة الأولى: تقيس السلوك القيادي للأندية وتتكون من (55) فقرة.
- الاستمارة الثانية: تقيس الغزو السببي وتتكون من (32) فقرة.
- الاستمارة الثالثة: تقيس التماسك الرياضي وتتكون من (12) فقرة.

نتائج الدراسة:

- هنالك علاقة بين السلوك الذي يمارسه المدرب ونتائج وترتيب أندية الدرجة الممتازة.
- هنالك علاقة بين الغزو السببي لنتائج الفوز والهزيمة لأساليب داخلية يمكن التحكم بها وبالتالي يمكن أن يتوقع منهم النجاح لارتفاع الدهنية لهم.
- هناك علاقة بين ترتيب أندية الدرجة الممتازة وتماسك الجماعة.¹⁰

ثانياً: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار

9. دراسة إياد أحمد (2011) بعنوان: فاعلية اتخاذ القرار بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس

الثانوية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، وكذلك معرفة أثر المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) على متوسطات تقديرات المعلمين على هذه العلاقة.

منهج الدراسة: أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العنقودية من (623) معلماً ومعلمة.

أداة الدراسة: استخدم الباحث استبانتين: الأولى لقياس درجة فاعلية اتخاذ القرار واشتملت على (32) فقرة، والأخرى لقياس درجة توافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، معتمداً على استبانة القيادة ذات السلوكيات المتعددة لباس وأوليو، وتكونت من (32) فقرة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- حصلت درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية على وزن نسبي قدره (77.90%)، بدرجة (كبيرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزي لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأقل، ولمتغير سنوات الخدمة "الأقل من خمسة سنوات"، ولمتغير المنطقة التعليمية لصالح شرق غزة وغرب غزة، والوسطى.
- حصلت درجة توافر النمط التحويلي على وزن نسبي قدره (79.40%)، بدرجة كبيرة، كما حصلت درجة توافر النمط التفاعلي على وزن نسبي قدره (71.57%) بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر جميع أبعاد القيادة التحويلية، وبعدي: المكافئة الطارئة والإدارة بالاستثناء (الإيجابية) تعزي لمتغير الجنس، توجد فروق ذات الإدارة بالاستثناء (السلبية) لصالح الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر بعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) تعزي لمتغيرات: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية، وتوجد فروق لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية وبعد الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) لصالح المؤهل العلمي الأقل، ولصالح الخدمة "الأقل من خمس سنوات"، ولصالح المناطق التعليمية: شرق غزة وغرب غزة، والوسطى.
- علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي، وأبعاد النمط التفاعلي ماعد بعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) حيث توجد علاقة ارتباطية سلبية بينهما وبين درجة فاعلية اتخاذ القرار. ¹¹

10. دراسة مصطفى عطية ابراهيم مصبح(2011) بعنوان: القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من

فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة.
أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، لذلك فإنها ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار وفاعلية الذات لدى أفراد العينة.
- التعرف على العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار والمساندة الاجتماعية لدى أفراد العينة
- التعرف على الفروق بين (مرتفعي ومنخفضي) القدرة على اتخاذ القرار في فاعلية الذات لدى أفراد العينة.
- التعرف على الفروق بين (مرتفعي ومنخفضي) القدرة على اتخاذ القرار في المساندة الاجتماعية لدى أفراد العينة.
- الكشف عن التفاعل بين القدرة على اتخاذ القرار (مرتفع ومنخفض) ونوع المرحلة التي يعمل بها (أساسي، ثانوي) على المساندة الاجتماعية لدى أفراد العينة.
- الكشف عن تفاعل القدرة على اتخاذ القرار (مرتفع ومنخفض) ونوع المرحلة التي يعمل بها (أساسي، ثانوي) على فاعلية الذات لدى أفراد العينة.

- للكشف عن تفاعل مستوى الدخل والقدرة على اتخاذ القرار (مرتفع ومنخفض) على فاعلية الذات لدى أفراد العينة.
 - الكشف عن تفاعل القدرة على اتخاذ القرار (مرتفع ومنخفض) والمرحلة التي يعمل بها (أساسي، ثانوي) على المساندة الاجتماعية لدى أفراد العينة.
 - الكشف عن تفاعل القدرة على اتخاذ القرار (مرتفع ومنخفض) والمرحلة التي يعمل بها (أساسي، ثانوي) على المساندة الاجتماعية لدى أفراد العينة.
- عينة الدراسة:** وقد طبق الباحث الدراسة على عينة من المرشدين التربويين حيث كان عددهم (306) مرشداً ومرشدة يعملون بمدارس التعليم الحكومي بمحافظة غزة.
- أداة الدراسة:** ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة لقياس القدرة على اتخاذ القرار وقياس فاعلية الذات وقياس المساندة الاجتماعية، وبعد عرض الاستبانة على محكمين تم تعديل مقياس المساندة الاجتماعية ولتصبح (45) فقرة بدلاً من (64) فقرة موزعة على أربع أبعاد.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار وبين درجات فاعلية الذات.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار وبين جميع أبعاد المساندة الاجتماعية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي القدرة على اتخاذ القرار في مستوى فاعلية الذات، ولقد كانت الفروق لصالح مرتفعي القدرة على اتخاذ القرار.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي القدرة على اتخاذ القرار على مستوى المساندة الاجتماعية، ولقد كانت الفروق لصالح مرتفعي القدرة على اتخاذ القرار.
- لا يوجد تأثير دال إحصائياً في القدرة على اتخاذ القرار (منخفض ومرتفع) والمرحلة (أساسي، ثانوي) على فاعلية الذات لأفراد العينة.
- وجود أثر دال إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار (منخفض ومرتفع) وعدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، أكثر من خمس سنوات) على فاعلية الذات لأفراد العينة.
- وجود أثر دال إحصائياً في القدرة على اتخاذ القرار (منخفض، مرتفع) على فاعلية الذات.

- لا يوجد تأثير دال إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار (منخفضي ومرتفعي) والمرحلة، وسنوات الخبرة، على المساندة الاجتماعية لأفراد العينة.
- وجود أثر دال إحصائياً في القدرة على اتخاذ القرار (منخفض، مرتفع) وقيمة الراتب (أقل من ألف شيكل-ألف شيكل فأكثر) على المساندة الاجتماعية.¹²

11. دراسة الطيب الوافي (2012) بعنوان: دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع الاسمنت الشرق الجزائري.
أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى:

- محاولة التعرف على ماهية نظم المعلومات وتطبيقها في واقع المؤسسة الاقتصادية بشكل عام والجزائرية بشكل خاص من خلال تناول عينة مجموعة شركات مجمع إسمنت الشرق الجزائري، وكذا عملية اتخاذ القرار بتحليل أبعادها مع الاهتمام بإبراز آليات الربط بينهما من خلال تأكيد دور نظم المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرار في مجموعة شركات إسمنت الشرق الجزائري
 - تحديد أهم مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والطرق المستخدمة لجمعها في مجموعة شركات إسمنت الشرق الجزائري وكذا آليات تفعيلها.
 - تحديد أهم العقبات التي تواجه متخذي القرارات مجموعة شركات إسمنت الشرق الجزائري في استخدام نظام المعلومات واقتراح الحلول البديلة لتجاوز هذه العقبات.
- منهج الدراسة: وقد تم اعتماد المهج الوصفي.

عينة الدراسة: تم تحديد عينة الدراسة وتوزيع مفرداتها والتي تشتمل عن الأفراد الذين تم استجوابهم من اتخاذ القرار خلال تقديم استمارة أسئلة مكونة من أربعة أقسام. تتكون عينة الدراسة من العاملين الذين ليم سلطة اتخاذ القرار بمجمع الإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري، يشتمل القسم الأول من الاستبيان عن دراسة لمكونات عينة الدراسة والمشكلة أساساً من الأفراد المستجوبين فيكل من المديرية العام للمجمع وكذا الشركات الخمس المتخصصة في صناعة الإسمنت المكونة للمجمع.

أداة الدراسة: استخدم الباحث استمارة أسئلة مكونة من أربعة أقسام.

نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة لتحديد درجة أهمية مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المجمع فكانت تباعا حسب درجة الأهمية: لوائح وتنظيمات الجية الوصية التي تتبعها مجموعة الشركات، اللوائح والتنظيمات الداخلية، الأنظمة والقوانين العامة للدولة، العلاقات الشخصية، المراجع العملية المتخصصة، المؤتمرات واللقاءات، المخططات التنفيذية، الاجتماعات واللجان.
- تمثلت أهم مصادر جمع المعلومات على مستوى المجمع في خمسة مصادر تختلف درجة استخدامها من مستخدم لآخر، وتمثلت في اعتماد متخذي القرارات على أنفسهم في تجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، استخدام تقنيات المعلوماتية الحديثة لتجميع المعلومات، العمل على تكليف أحد المرؤوسين ممن تتوفر فيهم الكفاءة في جمع المعلومات، الاعتماد على نتائج الدراسات للحصول على المعلومات وأخيرا العمل على توزيع مهمة تجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على عدد من المرؤوسين محددًا في ذلك دور كل منهم في جمع هذه المعلومات.
- بينت الدراسة أن للمعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرار في مجمع إسمنت الشرق الجزائري وذلك من حيث كونها تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، تحديد المشكلة وتحميلها، تنفيذ القرارات بشكل سليم و متابعتها، تعمل على رفع قدرة الرؤساء على متابعة تنفيذ الأوامر و القرارات، تعمل على مساعدة الرؤساء على إدراك المشكلة و بالتالي اتخاذ القرار المناسب، مساعدة الرؤساء على اتخاذ القرارات المناسبة في التوقيت المناسب، توفر للرؤساء و المرؤوسين قدرة على إدراك الأخطاء المرتكبة في القرارات، توليد البدائل الممكنة لحل المشكلة المطروحة و أخيرا تعمل على مساعدة المرؤوسين في استيعاب مضمون القرار الصادر إليهم لتنفيذها.
- إن أهم الخطوات التي يمكن انتاجها لتفعيل دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار في مجمع إسمنت الشرق الجزائري تمثلت بداية في العمل عن إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب، تنظيم المعلومات بطريقة تمكن من استرجاعها و الاستفادة منها في الوقت المناسب، إيصال المعلومات لمستخدميها بلغة بسيطة، التحديث المستمر للبيانات و المعلومات، استخدام الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على اتخاذ القرارات، استخدام الأساليب التقنية الحديثة في جمع و تخزين وتبادل المعلومات، الاسترشاد بآراء وخبرات المختصين في الحصول على

المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات وأخيرا اعتماد النظم الخبيرة المساعدة على اتخاذ القرارات.¹³

12. دراسة كفان سليم (2013)، بعنوان: الاتصال التنظيمي الفعال ودوره في تفعيل وترشيد القرارات

التنظيمية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- تحديد دور الاتصال بالنسبة لموثوقية المقاييس المتعلقة بالأبعاد الستة ممارسات إدارة السلامة: التزام المؤسسة في تحسين ممارسات الوقاية وإدارة السلامة المرورية، التدريب في مجال السلامة المرورية داخل المؤسسة، اشراك العمال في القرارات المتعلقة بالسلامة المرورية، الاتصال السلامة المرورية والتغذية العكسية، إجراءات وقواعد السلامة المرورية، الامتثال لسلوك السلامة المرورية، وعلاقتها بسلوك: المعرفة نحو السلامة المرورية، والدافعية نحو السلامة المرورية، والامتثال والمشاركة في السلامة المرورية.
- التعرف على الآثار المباشرة للعلاقة الوسطية بين المعرفة نحو السلامة والدافعية نحو السلامة وبين الأبعاد الستة لممارسات إدارة السلامة وسلوك (الامتثال والمشاركة في السلامة المرورية) .
- معرفة دور الاتصال في إدارة أداء ممارسات السلامة المرورية في المؤسسة، من خلال محددتين من أداء ممارسات السلامة المرورية وهما: (المعرفة لسلوك السلامة، والدافعية نحو السلامة)، وأيضا من خلال مكونين من أداء ممارسات السلامة المرورية وهما: (سلامة سلوك الامتثال للسلامة، ومشاركة العمال في مسائل السلامة المرورية) .

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: لقد استخدم الباحث استبيان تضمن هذا الاستبيان 10سؤالا لقياس تصورات الرؤساء والمرؤوسين عن دور الاتصال في تفعيل القرارات المتعلقة بإدارة وأداء ممارسات الوقاية والسلامة المرورية في المؤسسة، ويتبع هذا الاستبيان بتكملة لمعلومات عن المشاركين في هذا الاستبيان ومتعلقة أساسا بمجال السلامة المرورية، وهو مقسم إلى 10بنود.

عينة الدراسة: أجريت هذه الدراسة في 6 مؤسسات فرنسية شملت 65عاملا و 35 من المسيرين.

نتائج الدراسة:

إن نتائج هذه الدراسة توصلت إلى تقديم نموذج نظري تطبيقي إعطاه لدور للاتصال في تفعيل تلك القرارات المتعلقة بالأبعاد الستة لتلك المحددات والمكونات لكيفية إدارة وأداء ممارسات السلامة المرورية في المؤسسة وهذا من خلال هذه الدراسة عرفنا مدى مصداقية وثبات تلك الأبعاد الستة لإدارة أداء ممارسات السلامة المرورية، وأيضا محددين ومكونين من سلامة الأداء لممارسات السلامة المرورية، حيث من نتائج هذه الدراسة التي توصلنا فيها فعلا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تلك الأبعاد الستة للنموذج الهيكلي المفترض، في حين علاقة التأثير التي توقعناها بالنسبة لتلك الأبعاد الستة فيما يخص المحددين المتعلقين بسلامة الاداء لممارسات السلامة المرورية (سلامة المعرفة) و(سلامة الدافعية) شملت فقط أحد هاذين المحددين وهو (سلامة المعرفة).

وفي المقابل علاقة التأثير التي توقعناها بالنسبة لتلك الأبعاد الستة فيما يخص المكونين المتعلقين بسلامة الاداء لممارسات السلامة المرورية (سلامة الامتثال) و(سلامة المشاركة) شملت فقط أحد هاذين المكونين وهو (سلامة الامتثال).¹⁴

13. دراسة بن غدفة شريفة (2014) بعنوان: اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح

لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية دراسة ميدانية بولاية سطيف.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدل عينة من الموظفين بالمؤسسات العمومية.

- محاولة التعرف على أساليب التفكير السائدة بالنسبة لموظفين في بعض المؤسسات العمومية بولاية سطيف.
- الكشف عن نوع وقوة العلاقة - إن وجدت- بين اتخاذ القرار وأساليب التفكير ومستوى الطموح.
- محاولة التعرف ما إذا كان فعلا الاختلاف في أساليب التفكير ومستوى الطموح له أثر فعلي على عملية اتخاذ القرار. وهل يمكن أن يكون من المؤشرات المنبئة باتخاذ القرار.

منهج الدراسة: وقد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي المقارن.

أداة الدراسة: وتم استخدام مقياس اتخاذ القرار ومقياس مستوى الطموح، من إعداد الباحثة. بالإضافة لقائمة أساليب التفكير لستيرنبرج، ترجمة الباحثة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 232 موظف بالمؤسسات العمومية بولاية سطيف.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أساليب التفكير السائدة لدى الموظفين هي:

- المتحرر، هرمي، خارجي، محمي، مع اختلاف في الوظيفة حسب المستوى الإداري.
- أفراد عينة الدراسة لا يعتمدون على نظم دعم القرار.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات الدراسة الثلاثة: اتخاذ القرار وأساليب التفكير مستوى الطموح.
- (المستوى الإداري، نوع المؤسسة، الجنس، السن، الخبرة، المستوى الدراسي) لا تؤثر مجتمعة في مستوى الطموح، ولا في اتخاذ القرار.
- يؤثر تفاعل متغير، المستوى الإداري والخبرة والجنس في أساليب التفكير
- يؤثر تفاعل متغير الجنس والسن في اتخاذ القرار ويرجع هذا التفاعل إلى متغيرات عشوائية خارجية .
- يمكن التنبؤ باتخاذ القرار من خلال مستوى الطموح وأسلوب التفكير المتحرر والخارجي بنسبة 55%.¹⁵

14. دراسة وردة برويس (2015) بعنوان: فعالية الاتصال الإداري في انجاح عملية اتخاذ القرار في

المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيفية تأثير الاتصالات الفعالة من خلال انجاحها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة الصناعية عن أداء العاملين بها محاولين ابراز أهمية ودور الاتصال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة ومعرفة مدى مساهمة الأفراد والجماعات في عملية اتخاذ القرار كل حسب مجال عمله العلمي، وأيضا محاولة معرفة الآثار التي يتركبها الاتصال من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات على نفوس العاملين وانعكاس ذلك على أداءهم العملي.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: وقد تم الاعتماد على المسح الشامل لمسؤولي وإطارات وعمال مؤسسة قديلة للمياه.

أداة الدراسة: استخدم الباحث استمارتين الاستمارة الأولى خاصة بالمسؤولين حيث اشتملت على (45)

فقرة، والاستمارة الثانية خاصة بالإطارات والعمال التنفيذيين اشتملت (43) فقرة.

نتائج الدراسة:

- إن الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة يعمل عن إزالة الغموض لتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين.
- بالنسبة للشائعات فهناك انتشار واسع بالمؤسسة مجال الدراسة، وهذا يؤدي إلى التوتر واستياء العاملين ويؤثر على رضا العاملين ودافعيتهم للعمل.
- هناك تنوع في الاتصال من قبل المسؤولين مع أعضاء المؤسسة حيث يتم وضع نظام للتعرف على مجهودات وإنجازات العاملين إضافة إلى عقد لقاءات مستمرة مع جميع أعضاء المؤسسة.
- هناك وعي من طرف المسؤولين بأن المزوجة بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية معا تجعل العلاقة بين أعضاء المؤسسة أفضل.
- هناك تفاعل إيجابي بين جميع أعضاء المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة تقديم العون للزملاء لإنجاز العمل.
- التهاون في العمل والانفراد بالرأي والأداء وسوء المعاملة وجهل القوانين كلها من الأسباب التي تؤدي إلى سوء العلاقات الاتصالية والإنسانية بين المسؤول وأعضاء المؤسسة، وكل ذلك ينعكس على عملية اتخاذ القرار وبالتالي على أداء العاملين.
- هناك إصغاء جيد من طرف المسؤولين للعاملين والإطارات، إضافة إلى العلاقة الجيدة بين العاملين والإدارة.
- اتصال كل من فئتي الاطارات والعمال بالإدارة يتم من خلال المسؤول المباشر مما يعني التزامهم باحترام السلم الهرمي للسلطة وبالتالي تنظيم الأعمال أكثر.¹⁶

15. بن أم السعد فتيحة (2016) بعنوان: دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى إعلام متخذ القرار عن الإمكانيات التي تتحها نظم المعلومات في مجال اتخاذ القرارات ودراسة دور استخدام نظم المعلومات وردود فعل الموظفين اتجاه هذه التطورات، ومعرفة مدى جدوى المعلومات في الحفاظ على الموارد الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية، ومعرفة مدى مواكبة الموظفين لهذه التطورات ومن خلال الاستبيان الموزع وتهدف الدراسة أيضا إلى تحديد دور نظم المعلومات في دعم مراحل عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات الاقتصادية ومعرفة ما يأتي:

- الوقوف على التدرجات التاريخية لتطور نظم المعلومات وطريقة استخدامها للاستفادة من الدروس المستنبطة منها.
 - اعتبار البحث مادة علمية تضاف إلى قاعدة معلوماتية يمكن الاعتماد عليها مستقبلا عند إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بها.
 - المشاركة في بناء القاعدة المنهجية العلمية لمؤسسات بلداننا العربية، وتحفيز الدارسين والباحثين على دراسة واقعها وتفعيلها علميا وعمليا.
 - استمرار البحث والتفاعل مع المؤسسات العالمية، والاشتراك معها والاستفادة من خبراتها لتفعيل واستثمار جهود الأكاديميين والباحثين في كافة المستويات ضمن مجال تطوير الدراسة.
 - تعميق المفهوم العلمي في مختلف الميادين بالاستفادة من منتجات ثورة المعلومات، وخاصة في المؤسسات الاقتصادية.
 - معرفة الواقع الفعلي لاستخدام نظم المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرارات على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق
- منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- عينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على عينة تمثل جميع المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتنفيذية، حيث تكونت من 110 موظف.
- أداة الدراسة:** ولجمع البيانات استخدمت الباحثة استبيان لتحديد دور نظم المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات الاقتصادية.
- نتائج الدراسة:**
- مستوى الأهمية الموارد نظم المعلومات في مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا لجميع الموارد.
 - مستوى الأهمية لمراحل اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.
 - علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين موارد نظم المعلومات ومراحل عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرار بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- وجود مساهمة مباشرة ذات دلالة معنوية لموارد نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرار بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- توجد مساهمة مباشرة ذات دلالة معنوية لموارد نظم المعلومات في دعم القرارات (المبرمجة، شبه المبرمجة، غير المبرمجة (من وجهة نظر متخذي القرار بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).
- يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقدير أفراد العينة لدور نظم المعلومات في دعم مراحل عملية اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقدير أفراد العينة لدور نظم المعلومات في دعم مراحل عملية اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر والخبرة الوظيفية .
- توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير أفراد العينة لدور نظم المعلومات لجميع المجالات في دعم مراحل اتخاذ القرار فيما يخص عامل الدورات التدريبية.¹⁷

7. مناقشة الدراسات السابقة:

أ. مناقشة الدراسات السابقة للسلوك القيادي:

من خلال استعراض الباحث لدراسات سابقة للسلوك القيادي يمكن إجمال النقاط التي توصلت إليها الدراسات السابقة من حيث:

- **موضوع الدراسة وأهدافها:** تباينت الدراسات السابقة في موضوعاتها وأهدافها، إلا أن أغلبها انصب اهتمامها على دراسة السلوك القيادي، فمنها ما ركزت على السلوك القيادي والغزو السببي وتماسك الجماعة الرياضية مثل دراسة يسن عبد القادر محمد سليمان (2015)، أما دراسة وسيلة واعر (2015) فهدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أما دراسة زهراء الرفاعي (2013) فهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن نمط القيادتين التحويلية والتبديلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين العاملين من وجهة نظرهم ، أما دراسة مخلص شياع علي الجميلي (2008) فهدفت إلى تحديد علاقة بعض العوامل البيئية مع السلوك القيادي ، حيث بين ذلك من خلال حقيقة البيئة المحيطة بالمنظمة ، و مستوى السلوك القيادي السائد في المنظمة، وطبيعة العلاقة بين البيئة والسلوك القيادي و مدى تأثير البيئة في السلوك القيادي، أما دراسة عبد العزيز مجعد المطيري (2010) فهدفت إلى التعرف إلى قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت ،أما دراسة السنجري (2005) فهدفت الدراسة لمعرفة السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية ببعديه العمل والعلاقات الانسانية ومستوى الاداء المهني لمعلمي المدارس الابتدائية ، ومعرفة هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية ومستوى الاداء المهني للمعلمين، في حين ركزت دراسة ماضي (2005) التعرف على مستوى السلوك القيادي، وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار في المواقف الضاغطة لدى مديري المدارس في محافظتي غزة، وشمالها ، كما أوضحت دراسة الخياط (2001) لمعرفة السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم في بعدي (العمل والعلاقات الانسانية)، واقتصر البحث على مدرسي المدارس المتوسطة النهارية.
- **المنهج المستخدم في الدراسة:** بينت جميع دراسات هذا المحور استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة يسن عبد القادر محمد سليمان (2015)، ودراسة وسيلة واعر (2015)، ودراسة زهراء

- الرفاعي (2013)، ودراسة عبد العزيز مجعد المطيري (2010)، ودراسة مخلص شياع علي الجميلي (2008)، دراسة السنجري (2005)، دراسة ماضي (2005)، دراسة الخياط (2001).
- **مجتمع وعينة الدراسة:** اختلفت هذه الدراسة في عينتها مع أغلب الدراسات السابقة والذين أجروا دراستهم على مؤسسات مختلفة مثل دراسة يسن عبد القادر محمد سليمان (2015) فقد أجريت على الوسط الرياضي لعينة من أندية الدرجة الممتازة، ودراسة وسيلة واعر (2015) فأجريت على عينة من مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أما دراسة عبد العزيز مجعد المطيري (2010) أجريت على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت ، ومخلص شياع علي الجميلي (2008) أجرى دراسته على عينة من 75 أستاذ من جامعة الأتبار ، وهناك دراسات استهدفت مديري المدارس منها دراسة السنجري (2005) التي استهدفت عينة من مديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، ودراسة ماضي (2005) التي تكونت من عينة من (187) مديراً ومديرة. وفي نفس السياق أجريت دراسة الخياط (2001) على عينة من (384) مدرسا ومدرسة، ودراسة زهراء الرفاعي (2013) تكونت عينة البحث من (370) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية.
 - **أداة الدراسة:** تنوعت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وكان تنوعها يتفق وطبيعة تلك الدراسات، حيث هناك دراسات استخدمت استبيانات كانت من إعداد الباحثين ودراسات اعتمدت على مقاييس جاهزة للتطبيق.

ب. مناقشة الدراسات السابقة الخاصة بمتغير اتخاذ القرار:

قام الباحث بعرض عينة من الدراسات السابقة والتي تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وهو متغير اتخاذ القرار.

- **موضوع الدراسة وأهدافها:** تباينت الدراسات السابقة في موضوعاتها وأهدافها، إلا أن أغلبها انصب اهتمامها على دراسة اتخاذ القرار، فمنها ما ركزت على معرفة فاعلية الاتصال الإداري في انجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين مثل دراسة وردة بروس (2015) ومنها ما تناولت التعرف على دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية مثل دراسة الطيب الوافي (2012) أما دراسة مصطفى عطية ابراهيم مصبح (2011) فهذفت إلى معرفة القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، أما دراسة أياد أحمد (2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، في حين ركزت دراسة بن غدقة شريفة (2014) على التعرف واقع اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى عينة من الموظفين بالمؤسسات العمومية، كما أوضحت دراسة كفان سليم (2013) الاتصال التنظيمي الفعال ودوره في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية، أما دراسة أم السعد (2016) فهذه الدراسة إلى إعلام متخذ القرار عن الإمكانيات التي تتيحها نظم المعلومات في مجال اتخاذ القرارات ودراسة دور استخدام نظم المعلومات وردود فعل الموظفين اتجاه هذه التطورات، ومعرفة مدى جدوى المعلومات في الحفاظ على الموارد الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية، ومعرفة مدى مواكبة الموظفين لهذه التطورات ومن خلال الاستبيان الموزع وتهدف الدراسة أيضا إلى تحديد دور نظم المعلومات في دعم مراحل عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات الاقتصادي.

- **المنهج المستخدم في الدراسة:** بينت جميع دراسات هذا المحور استخدمها المنهج الوصفي التحليلي ماعدا دراسة بن غدقة شريفة (2014) وقد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي المقارن.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** أجريت الدراسات السابقة على المنظمات العربية وبعض المنظمات الجزائرية، في حين تم تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وهي مؤسسة وطنية لها وزنها الاقتصادي، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات سابقة في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

بهذا المستوى من الدراسة حسب علم الباحث، اختلفت هذه الدراسة في عينتها مع أغلب الدراسات السابقة والذين أجروا دراستهم على مؤسسات مختلفة مثل دراسة وردة بروس (2015) فقد أجريت في المؤسسة الصناعية ، و دراسة الطيب الوافي (2012) والتي أجريت على عينة من المؤسسة الاقتصادية ، أما دراسة مصطفى عطية ابراهيم مصبح(2011) أجريت على عينة من المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة ، أما دراسة أياد أحمد (2011) التي أجريت على عينة تم اختيارها بالطريقة العنقودية من(623) معلما ، ودراسة بن غدقة شريفة(2014) تكونت عينة الدراسة من(232) موظف بالمؤسسات العمومية بولاية سطيف و أجريت دراسة كفان سليم(2013) في 6 مؤسسات فرنسية شملت 65 عاملا و35 من المسيرين، أما دراسة أم السعد(2016) اعتمدت على عينة تمثل جميع المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتنفيذية، حيث تكونت من 110 موظف.

- أداة الدراسة :تنوعت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وكان تنوعها يتفق وطبيعة تلك الدراسات، حيث هناك دراسات استخدمت استبانة كانت من إعداد الباحث وهناك من اعتمد على مقاييس جاهزة وهناك من اعتمد استمارات استنبطها من دراسات سابقة ثم قام بتكيفها حسب دراسته.
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ستركز على إبراز السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، حيث يهدف البحث في مجمله لتبيان طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي وعملية اتخاذ القرارات، ومحاولة التدليل ميدانياً من خلال دراسة أجريت بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، من خلال التعرض لأبعاد السلوك القيادي في المؤسسة محل الدراسة والعلاقة بين أبعاد السلوك القيادي وعملية اتخاذ القرار والعوامل التي تؤثر في السلوك القيادي.

ج. حدود الاستفادة من الدراسات السابقة بشكل عام:

- في ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث من تلك الدراسات في عدة مجالات منها:
- الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والمحلية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة منهجية الدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما لإسهام في بناء بعض فصول الجانب النظري للدراسة.

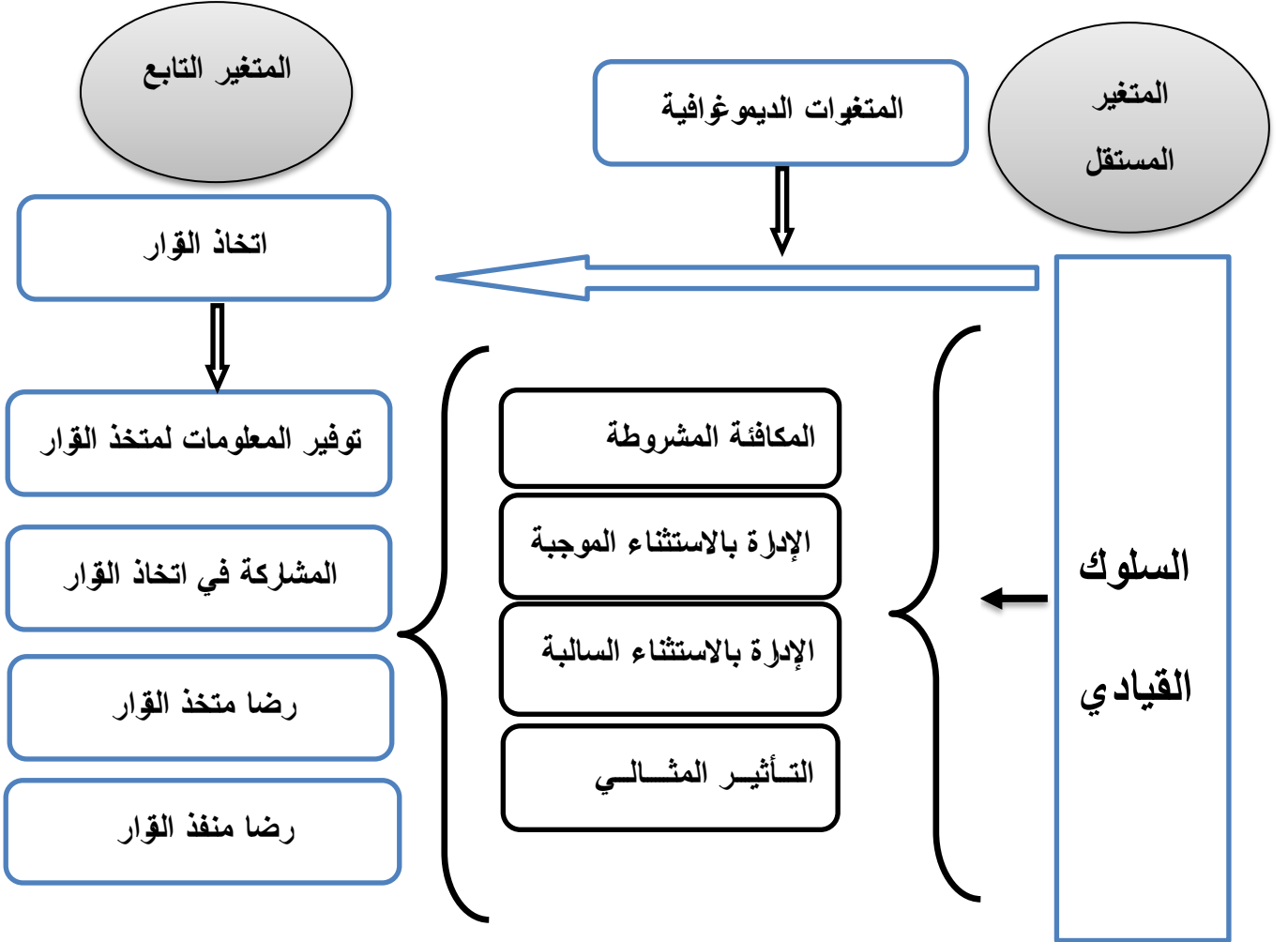
- كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة التي تناولت السلوك القيادي ووضحت مدى فاعلية هذا السلوك في الرفع من كفاءة التابعين وتحفيزهم وزيادة تقبلهم للقرارات المتخذة.
- بيان الجوانب التي تم البحث فيها في مجال السلوك القيادي واتخاذ القرار.
- ساعدت في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- ساعدت في صياغة مشكلة الدراسة، وإعداد فروضها وأدواتها.
- أتاحت الفرصة في التعرف إلى الأدوات البحثية والخطوات الواجب اتباعها عند إعداد أدوات الدراسة وخاصة الاستمارة.
- التعرف إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة والاستفادة منها.
- تبيان كيفية عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وتقديم التوصيات والمقترحات.

د. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنه لا توجد دراسة واحدة مشابهة للبحث الحالي، إلا دراسة ماضي (2005)، وهي الأقرب للدراسة الحالية من حيث متغيرات الدراسة، واختلفت مع الدراسة الحالية في الفئة المستهدفة، حيث استهدفت مديري المدارس، وكذلك دراسة الخياط (2001) التي تشابهت مع الدراسة الحالية في المتغيرات الرئيسية واختلفت معها في الفئة المستهدفة، حيث استهدفت مدرسي المدارس المتوسطة النهارية.
- في اللحظة التي اتفقت فيها الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات باستخدام مفهوم السلوك القيادي واتخاذ القرار إلا إنها أخذت بعداً مختلفاً في تناول هذا المفهوم، إذ اعتمدت على فرضيات جديدة، لم يسبق أن تناولتها أي من الدراسات السابقة، مثل أبعاد السلوك القيادي وعلاقته باتخاذ القرار.
- كما أن هذه الدراسة قامت على تعريفات إجرائية مختلفة عن الدراسات السابقة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة فيما بينها من حيث أبعاد السلوك القيادي أو اتخاذ القرار وهذا ما أعطى لنا الفرصة في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة وهي تختلف عن كل الدراسات السابقة.

8. نموذج الدراسة: انطلاقاً من إشكالية الدراسة وأهدافها من جهة، وطبيعة الفرضيات الرئيسية والفرعية المجسدة لكل من العلاقة والفروق من جهة أخرى، إضافة إلى الاستدلال بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، يمكن بناء نموذج الدراسة المبين في الشكل (01) كما يلي:

الشكل رقم (01): مخطط توضيحي لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في الفصل التمهيدي استطعنا أن نتعرف عن كَثب على موضوع دراستنا إلى إشكالية الدراسة والمتمثلة في طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة ثم حددنا الفرضية العامة والفرضيات الجزئية التي اعتمدنا فيها على وضع تخمينات للتأكد منها وكذا الأهداف التي نرجوا تحقيقها من خلال هذه الدراسة و الأهمية التي تكتسيها ثم تحديد مفاهيم الاجرائية للبحث التي لها علاقة بهذا البحث ، لنصل في آخر مطاف إلى عينة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة والتعقيب عليها، وأخيرا إلى نموذج الدراسة.

هوامش الفصل:

- 1 طارق بن محمد الثويني(2013)، السلوك القيادي السائد لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بالسويس- المجلد السادس- العدد الثاني- إبريل 2013م، ص1.
- 2 مروان عبد المجيد ابراهيم (2000)، الادارة والتنظيم في التربية البدنة والرياضة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- 3 الخياط، أسماء عبد الرحيم (2001)، السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بمستوى مشاركة المدرسين في اتخاذ القرار وثقتهم بالمدرين، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، بغداد. بتصرف
- 4 ماضي، عبد الرحمن سعيد (2005)، السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار في مواجهة بعض المواقف الضاغطة لدى القياديين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 5 دراسة السنجري (2005)، السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى وعلاقته بالأداء المهني للمعلمين، مذكرة ماجستير، نينوى، العراق. بتصرف
- 6 مخلص شياع علي الجميلي(2008)، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، أطروحة دكتوراه، جامعة الانبار، العراق. بتصرف
- 7 عبد العزيز مجعد المطيري (2011)، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت. بتصرف

- 8 زهراء الرفاعي(2013)، علاقة نمط القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت. بتصرف
- 9 وسيلة واعر (2015)، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة. بتصرف
- 10 يسين عبد القادر محمد سليمان(2015)، علاقة السلوك القيادي والغزو السببي وتماسك الجماعة الرياضية بنتائج الدوري الممتاز لكرة القدم بالسودان، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان. بتصرف
- 11 إياد أحمد (2011)، فاعلية اتخاذ القرار بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة. بتصرف
- 12 مصطفى عطية ابراهيم مصبح(2011)، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة. بتصرف
- 13 الطيب الوافي(2012)، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع الاسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس فرحات، سطيف. بتصرف
- 14 كفان سليم(2013)، الاتصال التنظيمي الفعال ودوره في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة-2-الجزائر. بتصرف
- 15 بن غدفة شريفة(2014)، اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية دراسة ميدانية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس فرحات-2-سطيف. بتصرف

16 وردة برويس (2015)، فعالية الاتصال الاداري في انجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بقديلة دائرة جبورة ولاية بسكرة، جامعة خيضر بسكرة. بتصرف

17 بن أم السعد فتيحة(2016)، دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر. بتصرف

الجانب النظري



الفصل الثاني

السلوك القيادي

تمهيد

أولاً: القيادة

1. مفهوم القيادة
2. أهمية القيادة
3. القيادة والمفاهيم المرتبطة بها
4. تعريف القيادة الإدارية
5. مصادر قوة القيادة الإدارية
6. خصائص القيادة الإدارية
7. أدوار القائد الإداري

ثانياً: السلوك القيادي

1. مفهوم السلوك
2. أبعاد السلوك القيادي
3. مقومات السلوك القيادي
4. أنماط السلوك القيادي
5. العوامل المؤثرة في اختيار السلوك القيادي

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

1. التناول الذاتي
2. التناول السلوكي
3. التناول الموقفي
4. التناول التفاعلي
5. التناول التبادلي
6. التناول التحويلي

خلاصة

هوامش الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه الفعالة لأنها الوسيلة الرئيسية التي يمارس القائد من خلالها التأثير على سلوك مرؤوسيه، مما يمكنه من توجيههم في الاتجاه الصحيح ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق هذا الهدف، يجب على القادة اكتساب الخبرة والتدريب الكافيين لإدارة المنظمة و يستخدم القادة أساليب قيادية مختلفة لإدارة هذه المنظمات منذ العصور القديمة، ومن أجل فهم أهمية ظاهرة القيادة وأساليب القيادة المستخدمة، حاول الباحثون دراستها بهدف الوصول إلى أنسبها وأنجعها لتصبح نموذجاً يقتدى به لتدريب القادة والمدراء ، وفي هذا الفصل سوف نحاول التعرف إلى عينة من الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة والسلوك والقيادي والنظريات التي تناولتها.

أولاً: القيادة

1) مفهوم القيادة Leadership Concept :

أ. القيادة لغة:

إن الجذر اللغوي للفعل قاد فيه تقريب للمعنى إلى الذهن، فقد ورد في مختار الصحاح والقاموس المحيط: "قاد يقود قوداً وقيادة وقيادا. قاد الدابة مشى أمامها آخذاً بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قواداً وقادة، والقيادة هي مهنة القائد".¹

"القيادة في اللغة مشتقة من الفعل الثلاثي قاد واصل حرف الألف في الفعل المذكور هو حرف الواو لتصبح قود والقود نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد".²

وتعتبر كلمة القيادة هنا عملية رشيدة، الفاعل فيها شخص يرشد ويوجه طرف آخر من أجل تحقيق أهداف معينة.

ب. القيادة اصطلاحاً:

تعددت تعريفات القيادة وتتنوعت، ولا يمكن القول إن هناك تعريفاً مثالياً اتفق الكتاب والمؤلفون عليه، ولكن تختلف التعريفات باختلاف الزوايا التي ينظر إليها صاحبها، وهذه الاختلافات في وجهات النظر العلماء والباحثين لمصطلح القيادة سببته من خلال التقسيمات الآتية:

• تعريفات ركزت على القائد:

تعريف السكارنة: "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين خدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين تأثيرها على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف".³

تعريف لكرت: " (Likert) القيادة قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة".⁴

تعريف كنعان: " القيادة هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم، واحترامهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".⁵

تعريف إبراهيم المنيف: " القيادة بأنها نشاط إيجابي يقوم به شخص تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، يشرف على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة".⁶

تعريف نيومان: " القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف".⁷

ويرى الباحث من خلال التعاريف السابقة التركيز الواضح على الدور الذي يلعبه القائد في التأثير على التابعين وما هي السمات والمهارات الواجب توفرها فيه، فالقيادة وفق هذا الاتجاه هي عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم بها القائد على الآخرين.

• تعريفات ركزت على عملية التأثير:

تعريف روبنس (Robbins): " بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة".⁸

تعريف جيبسون (Gebson): " القيادة هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا على نوع القيادة الممارسة".⁹

تعريف بيدلر بأنها: "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك".¹⁰

تعريف إدوارد دي (Edward Tead): " القيادة هي ذلك النشاط الهادف إلى تأثير على الآخرين للتعاون على تنفيذ الأهداف المتفق عليها".¹¹

تعريف (Yukl) القيادة بأنها: "عملية التأثير على الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفعالية وهي عملية توفير الجهود الفردية وتكاتف الجهود الجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة".¹²

وعرف (Litterer) القيادة: " بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على آخر لتحقيق أهداف معينة".¹³

تعريف كنعان: " القيادة تعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهدافها".¹⁴

ويرى الباحث من خلال التعاريف السابقة التركيز الواضح على عملية التأثير وأنها من العناصر الأساسية والضرورية للقيادة بالرغم من اغفال هذه التعاريف على جوانب أخرى للقيادة التي تمنح للقائد مصادر قوة من خلالها يستطيع التأثير في المرؤوسين والأتباع.

• تعريفات ركزت على السلوك القيادي:

ويعرف هيرسي (Hersy): " القيادة على أنها جملة من السلوكات والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة في ظروف معينة".¹⁵

وعرفت من قبل عباس وبركات: " على أنها سلوك من جانب فرد هو (المدير/ القائد) الذي يؤثر في سلوك الآخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره".¹⁶

ويقول نيومان: "أن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف".¹⁷

ويعرف (Shackletron): " هو السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة، ويحتذي الأتباع به في سلوكهم".¹⁸

عرف فدلر (feideler): " القيادة بأنها عملية تحكمها أسس علمية وبموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم والذي ينسجم مع ظرف معين".¹⁹

كما عرفها محمود: " دور اجتماعي رئيس يقوم القائد به أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة".²⁰ من خلال التعاريف السابقة يرى أتصار هذا الاتجاه أن سلوك القائد هو عنصر رئيسي من عناصر القيادة، لأنه عنصر أساسي في التأثير على المرؤوسين وتوجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها.

• تعريفات ركزت على التفاعل:

تعريف الباكر: هي القدرة الفاعلة على ربط طموحات المؤسسة المستقبلية وأهدافها وقيمتها بممارسات تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف وتنشئة مناخ يساعد المرؤوسين في الوصول إلى أهداف المؤسسة بصورة متناغمة مع أهدافهم الشخصية.²¹

عرف ديفز، نيستروم: القيادة بأنها عملية التفاعل بين القائد وتابعيه، وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة المرؤوسين على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف.²²

عرفها هاشم: بأنها عملية تفاعل بين القائد واتباعه حيث لا توجد قيادة من دون تابعين وعلى التابع أن يتجه الاتجاه الذي حدده القائد.²³

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن القيادة هي عملية تفاعل وتبادل بين القائد من جهة وبين مرؤوسيه من جهة أخرى، وأن العنصر الرئيس لهذا التفاعل يتجسد في القوة التي يستمدّها القائد من جماعته، وهذا يعني أن الاتباع هم الذين يوفرون للقائد هذه القوة.

وفي ضوء ما سبق ذكره يمكن القول إن للقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة في سبيل بلوغ أهداف الجماعة، وبالتالي فإن عملية القيادة مكونة من عدة عناصر أساسية لا بد من توفرها وهي كالتالي:

❖ **القائد:** (Leader) ويعد من أهم عناصر القيادة فهو الذي يتخذ القرارات، ويسعى لإيجاد التوازن بين الوظائف والعمليات التي يتولى إدارتها، ويميل إلى الابتعاد عن عنصر المخاطرة، وهو الذي يؤثر في الأفراد، ويسعى إلى التغيير لمواكبة المستجدات، وتبني الأساليب الحديثة والإبداع فيها، فضلاً عن قدرته على التحليل والتقييم والتقويم، من خلال امتلاكه رؤية مستقبلية، وقدرته على تحويل هذه الرؤية إلى حقيقة.

❖ **جماعة العمل:** (Systemes and Régulations) وهي من أهم العناصر الأساسية في القيادة، لأنها الوسيلة التي بواسطتها يتم تحقيق الأهداف، وقد عرّف بعض علماء النفس هذه الجماعة بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل، بطريقة متحدة ازاء البيئة التي تجمعهم.

❖ **الموقف:** (The Situation) ويعد المجال الذي يتم فيه التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، وفي وجوده قد تظهر المشكلات التي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، وقد يعمل الموقف على خلق القيادات.

❖ **النظم والتعليمات:** (Systems and Régulations) وهي القواعد والتعليمات التي في ضوئها تتحدد العلاقات بين القائد والمرؤوسين، ويتم رسم ملامح الأدوار لتحقيق الأهداف، والقيادة الفعالة هي

القيادة القادرة على الاستفادة من هذه النظم والتعليمات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

❖ **الأهداف: (Goals)** وهي بمثابة النتائج التي تعمل المؤسسة من أجلها، من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة، وهناك أهداف للمؤسسة، وأخرى لأفراد الجماعة، وأهداف تخص القائد نفسه، وتظهر براعة القائد وقدرته وفاعليته في التوفيق بين مختلف الأطراف وارضائها على الرغم من حدوث التعارض أحيانا بينها، وذلك من خلال الارتقاء بالأتباع، وصولاً إلى أن تكون أهداف الجماعة هي أهداف للأتباع.²⁴

(2) أهمية القيادة:

تعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها تحقيق غايتها المثلى، وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية والبشرية، وعلى المستويين الاقتصادي والتربوي، من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع، كما أنها تعد من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصورتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- السيطرة على المشاكل العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.²⁵

وعليه يؤكد الباحث على أهمية القيادة، وعلى أهمية دور القائد في إثارة حماسة العاملين وشحن طاقاتهم وإقناعهم بتجميع الجهود واستثمار الموارد وفي اتخاذ القرارات الفاعلة بمشاركة العاملين، والعمل على حل المشكلات والخلافات والصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة، وفي دعم الإيجابيات والحد من السلبيات، ومواكبة التطورات والتغيرات والتقنيات الحديثة وتوظيفها في خدمة المؤسسة.

3 القيادة والمفاهيم المرتبطة بها:

تتشارك القيادة مع بعض المفاهيم الأخرى كالإدارة والرئاسة، والقوة، والإشراف، والزعامة في بعض الخصائص كاحتلال المناصب العليا، الحق في إصدار الأوامر، وجود الهدف، إلا أنه كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم القيادة، يمكن التمييز بين أهم الاختلافات الموجودة بين القيادة والرئاسة من الجوانب التالية:

أ. القيادة والرئاسة: يعرفها سيد الهواري بأنها تستمد من سلطة خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطتها خوفا من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة فرضا.²⁶

كما عرفت السلطة الرئاسية من زاوية علم الإدارة العامة بأنها هي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين وتستمد قوتها من الهيئة العامة لها، ومن أمثلتها بعض رؤساء الإدارة والمصالح، وقد تكون هذه الرئاسة دافعة ذات فلسفة وسياسة وبرنامج واضح كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعمليات الإدارية الروتينية فقط.²⁷

- الفرق بين القيادة والرئاسة:

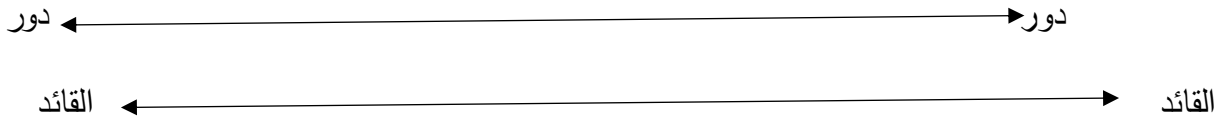
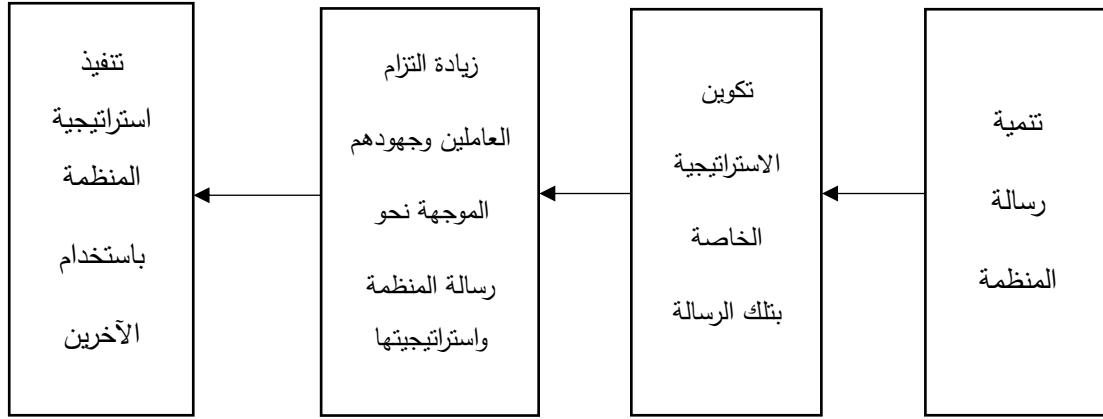
من الملاحظ كثرة الذين تحدثوا عن الفرق بين القائد والرئيس فمنهم من يرى أن القائد يخلق الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسة في حين الرئيس هو وسيلة لتقديم الفوائد والمكافآت.

- القائد يكون ناجح من خلال التغيير، في حين الرئيس يكون كذلك من خلال حل المشاكل .
- إن الرئيس هو الذي يقوم بالعمل أو الشيء بشكل صحيح، في حين القائد يؤدي الشيء الصحيح .
- الرئيس استخدم قوته الشرعية (Légitimâtes power) في نصح العمال، في حين القائد يؤثر في العمال من خلال جذبهم نحو تحقيق الأهداف.
- حسب " جون كونر " بمدرسة هارفرد للإدارة أن القيادة تتضمن عملية تنمية الرؤيا واستراتيجيات التفكير المستقبلي والتعامل مع التغييرات، بالإضافة إلى تفويض السلطة للتابعين، في حين الرئاسة تتضمن بشكل أكثر تحديدا لعملية التنظيم داخل المؤسسة بالإضافة إلى كونها موجهة نحو مهام محددة مثل الإشراف والتخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم والتحكم.

- والقائد هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة، في حين الرئيس يأخذ مكانه ويفرضه من خلال المركز الوظيفي.
- وظيفة القائد هي تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الاستراتيجية الوصلة لذلك، في حين وظيفة الرئيس هي وضع الرؤية الاستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك.
- ولكي يصبح الرئيس قائدا فلا يكفي أن يملك السلطة بل لابد من أن يملك معها النفوذ والذي يجعل مرؤوسيه يتبعونه عن اقتناع ورضا لذلك إذا كانت السلطة تعتمد على مقدار التحول الممنوح للرئيس، فالقائد يعتمد على الصفات الشخصية.
- يجب على الرؤساء أن يكونوا قادة، وليس من الضروري أن يكون القادة رؤساء وأن القيادة هي نشاط تأثير على الناس لكي يعملون برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة وبيبين القائد الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود، وليس في المؤخرة لكي يشجع، ويكون السبيل المرغوب وأتباعه معروفا للتابعين بواسطة تصرف القائد عن طريق اقتراحاته.
- الرؤساء يسألون كيف ومتى، في حين القادة يسألون ماذا ولماذا .
- الرؤساء يقبلون الوضع الحالي والقادة يتحدونه.

وعموما نلاحظ أن القيادة هي في الغالب تأخذ طابع غير رسمي وتعتمد في تأثيرها على العلاقات الإنسانية، والتخصصية والمرجعية في حين تأخذ الرئاسة طابع رسمي يعتمد على اللوائح والمكافآت والعقوبات، والمراكز الوظيفية، كما يمكن القول بإمكانية أن يصبح الرئيس قائدا في حال استخدام إلى جانب سلطته الرسمية، التأثير القوي للجانب الغير رسمي للقيادة. والشكل التالي يوضح دور كل من القائد والمدير والفرق بينهما:

شكل رقم (02): التميز بين الأنوار التي يلعبها الرؤساء والقادة



فمسؤولية القادة الأساسية هي تنمية رسالة المنظمة بينما المديرون مسئولون عن تحقيق تلك الرسالة باستخدام الآخرين أما الأنشطة الموجودة بين هاتين المسؤوليتين مثل تكوين الاستراتيجية وتحقيق الالتزام بين العاملين فقد يقوم بها القادة أو الرؤساء ويؤدي هذا إلى صعوبة التفرقة بينهما في الحياة العملية.²⁸ ونلاحظ كذلك الفرق بين القيادة والرئاسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(03): يوضح الفرق بين القيادة والرئاسة.



ومن خلال هذا الجدول وكل ما ذكرناه آنفاً يتضح أن القيادة تأخذ طابعاً غير رسمي، في حين الرئاسة تكون بطابع رسمي، ولكن لا يمكن الاستغناء عن أي منهما، فالرئاسة سبب في وجود الثانية إن صح التعبير نظراً للإطار التنظيم الرسمي الذي وجدت فيها، والثانية مكتملة للأولى نظراً للعلاقة التي تنشأ بين جماعات وأفراد العمل في ظل التنظيم الرسمي والعمل في مكان واحد... الخ.²⁹

ب. **القيادة والقوة:** يقصد بالقوة في مفهومها الاجتماعي تلك القدرة (compétence) التي يحوزها فرد أو جماعة على التأثير في سلوك واتجاهات الآخرين، والتي قد يربطها البعض بالآخرين ممن يكونون في حالة اعتماد على حائز القوة، والقوة عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، ولذلك يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة، فهي حقيقة في الحياة المظمية، ولا يمكن تجنبها، وإذا ما عرفنا كيف تعمل في المنظمات، فإن ذلك سوف يكون عاملاً مساعداً للمدراء لأن يكونوا أكثر فاعلية.

وهناك من يربط بين مفهوم القيادة بالقوة، فيشير إلى أن القيادة الفعالة هي تعبير عن تفاعل بين عناصر السلطة ومقوماتها، وعناصر القوة ومقوماتها، وعناصر القدرة ومقوماتها كما في المعادلة التالية:

$$\text{القيادة الفعالة} = (\text{السلطة} \times \text{القوة} \times \text{القدرة})$$

▪ **السلطة (Autorité):** وهي الجزء المشروع والقانوني في اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر والتعليمات.

▪ **القدرة (Ability):** وهي العنصر الإيجابي الأساسي في علاقات القيادة، وتضفي عليها صفة الفعالية لأنها هي التي تمكن القادة من الحصول على استجابة المرؤوسين دون الاستناد إلى عناصر الإكراه أو الجبر التي تقوم عليها فكرة السلطة، أو قد تتضمنها فكرة القوة³⁰.

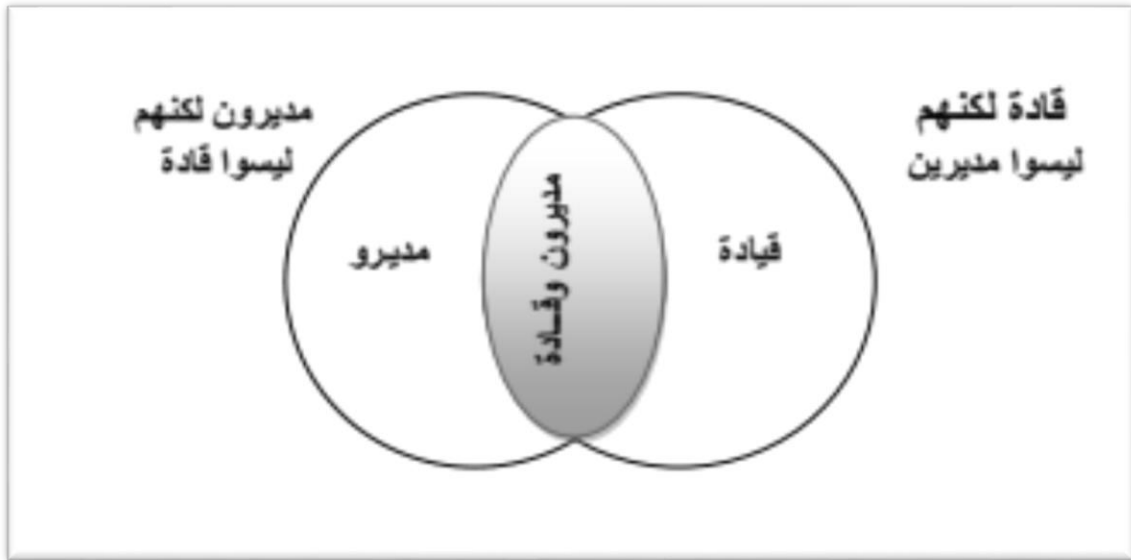
ج. **القيادة والإشراف:** المشرف فهو القائد الإداري الذي يعمل في مستوى الإدارة المباشر أي في المستوى الإداري الأول في المنظمة باعتباره حلقة وصل بين العاملين التنفيذيين وبين بقية المستويات الإدارية هناك تشابه كبير بين مصطلحي القيادة والإشراف، حيث يرل العديد من الباحثين أنه لا يوجد هناك فرق جلي بين القيادة والإشراف، حيث يعتبر الكثيرون أن الإشراف هو عبارة عن قيادة رسمية ذلك أن الوظائف الملقاة على عاتق المشرف هي نفسها وظائف القائد، والفرق الوحيد بين المصطلحين يظهر في الجانب الرسمي للإشراف والجانب التلقائي للقيادة.³¹

د. القيادة والإدارة:

يمكن تعريف الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمنسقة والتي تشمل أساساً التخطيط والتنظيم، التوجيه، والرقابة، أي تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد لبلوغها.³² إن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل الموارد البشرية والمادية، لقد تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه أن جميع نواحي الحياة وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل الباحثين وكتاب الإدارة في ضوء مداخل متعددة، فمنهم من يرى أن الإدارة تمثل مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف حددت مسبقاً. ويرى آخرون أن الإدارة هي تحقيق الأهداف المنظمة، وذهب البعض إلى أن الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين وخلص القول فإن الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.³³

رغم أن هناك علاقة بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان الشيء، فالشخص يمكن أن يكون مديراً، قائداً أو مديراً وقائداً. إننا نتكلم في كثير من الأحيان عن الدور القيادي للمدير حيث أن كلا المفهومين القيادة والإدارة مهمان لمنظمة الأعمال. إن المدير الفعال هو قائد أيضاً لأنه يتمتع بقابليات في الإدارة والقيادة يستطيع أن يضعها في خدمة المنظمة إن المهم بالنسبة للمنظمة هو أن يكون كافة مدراؤها على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القيادة الفاعلة ويستطيع أن يلعبوا الدور القيادي المطلوب منهم للإنجاز الأهداف. وبالتأكيد فإن هناك من المدراء ممن لا يحملون هذه الصفات وأنهم مجرد مديرين يؤدون الأنشطة الإدارية بأسلوب لا يرتقي على أفضل ما يكون. والشكل التالي يوضح هذه الفكرة.³⁴

شكل رقم (04) القيادة والإدارة



المصدر: رافدة الحريري(2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص25.

وهناك من ينظر إلى الإدارة على أنها معنية بالحاضر، أما القيادة فتعنى بالتغيير، ويذهب أصحاب هذا الرأي إلى أن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن، وليس له دور في تغييره لأنه يستخدم الوسائل، والأساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف والأغراض المقررة سلفاً، ومن هنا ينظر إلى رجل الإدارة على أنه عنصر الاتزان والاستقرار، أما القائد فيه داعية لمتغير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم وبالتالي يمكن القول بأن هناك اختلافاً بين أدوار كل من المدير القائد ويوضح الجدول التالي العلاقة بين هذين الدورين فالفرد يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً، وليس كذلك القادة مديرين.³⁵

الجدول رقم (01) الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
1. القيادة تتبع من الجماعة وتأتي وفقا للقبول والرضا النفسي للقائد من قبل المرؤوسين.	1. الإدارة تأتي عن طريق التعيين بقرار إداري صادر من الجهات العليا المعنية لشخص ما ليقوم بتلك المهمة.
2. يشعر أعضاء المنظمة دوما بالحاجة إلى قيادة.	2. في الإدارة يقبل المرؤوسون سلطاتها خوفا من العقاب.
3. القائد داعية للتغيير والتطوير في البناء والتنظيم.	3. - رجل الإدارة يعني الحاضر، ويحافظ على الوضع الراهن وليس لو دور في تغييره.
4. القيادة تتطلب من يقوم بدورها أن يبدع ويبتكر ويخطط ويتصور ليتمكن من خلال ذلك إدراك الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسات التي يقودها هذا إضافة إلى القيام بمهمة الجانب التنفيذي الواقعي.	4. الإدارة تعني بما يتعلق بالجوانب التنفيذية المناسبة و الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية.
5. تعمل القيادة على ظروف عادية وغير رسمية وغير روتينية.	5. تعمل الإدارة في أوضاع رسمية ومواقف روتينية بصورة منتظمة ومستمرة.
6. مصدر القوة والنفوذ في القيادة هو الجماعة نفسيا شخصية القائد.	6 مصدر القوة والنفوذ في الإدارة هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسميا.
7. القائد يسأل ماذا ولماذا؟	7. المدير يسأل كيف ومتى؟
8. تعتمد على التخطيط طويل المدى.	8. الإدارة تعتمد على التخطيط قصير المدى.
9. يتحدى الوضع الراهن.	9. يقبل الوضع الراهن.
10. يتم تقويم القيادة نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الأعضاء.	10. يتم تقويم الإدارة نتيجة النظام المعني.
11. يستمد القائد سلطته من مكانته بين مرؤوسيه.	11. يستمد الإداري سلطته من مركز الوظيفي.
12- القائد يختار الهدف بالاشتراك مع الجماعة ووفق ما تتطلبه المصلحة العامة.	12. رجل الإدارة يختار الهدف تبعا لمصلحه أي أن الجماعة لا تشارك بتحديد الهدف.
13. القيادة استعداد ومواصفات ومؤهلات معينة تنمي عن طريق الإعداد والتدريب الدقيق اللذين يتحرر بها القائد من الفردية والأنانية وانعدام ضبط النفس.	13- قد يكون السن والخبرة و الأقدمية عوامل توصل إلى الإدارة ولكن هذه العوامل لا يمكن أن تتطور لتكون قيادة إدارية.
14. القائد يتفهم بعمل متطلبات المهمة التي تقوم بها جماعته، وعليه فإن كل قائد يصلح أن يكون مديرا.	14. ليس بالإمكان أن يكون كل إداري قائدا.
15. القائد يتميز بالمرونة ويستمد سلطته من قوة تأثيره في الآخرين.	15. رجل الإدارة يستند على القانون واللوائح ويستمد سلطته من التنظيم.

المصدر: رافدة الحريري(2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص123،124.

هـ. القيادة والزعامة: القيادة الزعامية أو الكاريزماتية، أو الملهمة(charismatic leadership) وهي نوع من التأثير القيادي المرتبط بشخص القائد، وقد كانت محور اهتمام من قبل الكثير من الكتاب منذ بداية

هذا القرن أمثال (روبارت هاوس سنة 1977)، حيث قدم "هاوس" نظرية في القيادة الزعامية، تعتبر أول محاولة لتناول هذه الظاهرة، تناولاً نظرياً شاملاً، وقد توصل إلى الخصائص المميزة لهذا النوع من القيادة وأنماط السلوك التي تصدر عنها وكذلك الظروف التي تيسر ظهورها. كما تطرق "ماكس فيبر" (عالم الاجتماع الألماني) لموضوع الزعامية، ويعتبر أول من أطلق مصطلح "الكاريزما" وقد عرف هذا المصطلح بقوله " إنه خاصية معينة لشخصية فريدة تعزل بمقتضاها عن الأفراد العاديين، وتُعامل بصفتها موهوبة بقوى خارقة للطبيعة، أو على الأقل موهوبة بقوى، وصفات غير اعتيادية على نحو متميز، وعلى أساس هذه القوى، والصفات يُعد الفرد الذي يتمتع بها زعيماً. كما تطرق " فيبر " أيضاً لموضوع " السلطة " حيث اعتبر امتلاك الزعيم للسلطة الكاريزمية شرط أساسي لتوليها الزعامية، واعتبر الزعيم الثوري والنبى والرئيس المنتخب في الحرب، والرئيس المنتخب باستفتاء شعبي يتمتعون بهذا النمط من السلطة، وهي السلطة الكاريزمية، واعتبرها أي هذه السلطة شرط أساسي لتوليها الزعامية وعرفها بأنها خاصية خارقة للعادة، ونعمة ولا تقوم على معايير عامة أو تقليدية أو عقلية، وبأنها سلطة ثورية فيقول " إذا كان بعض الناس يستسلمون إلى إلهام النبى والرئيس في زمن الحرب، فإن ذلك يشير إلى أن هؤلاء يعتبرون كأنهم نودوا نداءً باطنياً من أجل قيادة الناس.³⁶

4) تعريف القيادة الإدارية:

إن القيادة تتجسد بالتأثير في الأفراد وتحفزهم لإنجاز عمل يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك وعام للمنظمة. إن القدرة على الإيحاء والتأثير في الآخرين سمة من سمات القادة وإن كل مدير يجب أن تكون لديه مهارات قيادية ليستطيع تحريك الطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه وبالتالي إنجاز أعمال بشكل أفضل. ومن خلال القيادة يبني المدير التزام عالي ومشارك اتجاه رؤية محددة للمنظمة وتشجيع الأنشطة الداعمة للأهداف.³⁷

5) مصادر قوة القيادة الإدارية:

أن القائد الذي يدرك تماماً معنى العمل الذي يقوم به فإن ذلك سيحقق له الرضا والتميز والاحترام والمكانة، فهو يعتمد على القوى الخارجية في توجيه سلوكه إضافة إلى شعوره بالسيادة على مصادره الداخلية، أفعاله، اتجاهاته، وأفكاره، مع إدراكه الشديد للقوى الداخلية التي تحرك مرؤوسيه. ومن الدراسات التي فسرت القواعد التي يستمد منها الأفراد سلطاتهم وقوتهم الاجتماعية، دراسات (فرنشي وريغن)، التي قاما من خلالها بتحليل مصادر القوة التي يستمد منها القائد قدرته على القيادة، وهذه المصادر هي:

- (1) **الخبرة:** عندما يدرك الأفراد بأن رئيسهم لديه مفاتيح معرفية في عمله أو خبرات متنوعة ومهارات مختلفة تمكنه من مساعدتهم ومن تحقيق الأهداف المرجوة، فهذا بالطبع سيمنحه القوة في السيطرة على زمام الأمور.
- (2) **المكافأة:** وهي تتمثل في قدرة فرد على مكافأة فرد آخر بحيث أن هذه القوة معروفة من قبل الطرفين ويكون هناك عدم توازن في القوة. على سبيل المثال المعلم في الفصل عنده القدرة على مكافأة الطلاب والطلاب على علم بهذه القدرة، فهو أي المعلم يستطيع اعطاء بعض الصلاحيات لطالب معين أو أن يقدره بمكافأة معينة.
- (3) **القهرية / القسرية:** عندما يكون شخص وليكن (أ) لديه القدرة على إنزال العقوبات على شخص وليكن (ب) بإعطائه مهمات قد لا يرغب (ب) في القيام بها أو قد يحرمه من المشاركة في نشاط معين يود أن يشترك فيه.
- (4) **التشريعية:** هي المدى الذي يشعر به شخص وليكن (ب) بأنه من المناسب والصواب أن يقوم بعمل ما أو أن يطلب طلب ما من (أ) وبذلك يكون (أ) لديه سلطة على (ب) فالمعلم في الفصل لديه سلطة تشريعية وقوة يصدر بها قوانين على الطالب الالتزام بها، ولا بد أن يشعر الطالب بأن أي طلب يقوم بطلبه من المعلم لابد أن يتناسب مع مبادئ المعلم وشخصيته وميوله حتى ينال استحسانه ورضاه.
- (5) **المرجعية:** هي المدى الذي يعي فيه الأفراد في المؤسسة أن شخص معين لديه ميزة معينة، على سبيل المثال أسلوب قيادة معين، طريقة لبس معينة، أو أسلوب معين في التعامل مع المواقف الصعبة، لذا فالكل يريد أن يقتدي به أو أن يتشبه به نظراً لشيء يجذبهم إليه في شخصيته.
- (6) **المعلوماتية:** هي عندما يكون فرد لديه القدرة على المرور إلى معلومات وبيانات في المؤسسة لا يستطيع غيره الوصول إليها بسبب حيازته على شفرات معينة تؤهله للدخول إلى هذه المعلومات.³⁸
- (6) **خصائص القيادة الإدارية:**
- تستطيع أي منظمة أن تكون أفضل من مستوى القيادة بداخلها، ولإن القيادة هي مكانة هامة، يجب أن تكون في حالة دائمة من التطور، وهناك اختيارات شخصية هامة والتي يجب أن يتخذها القادة سواء الجدد أو ذوي الخبرة كأساس ثابت، فالقادة المؤثرون هم في الأساس أشخاصاً مؤثرون من الخصائص ما يلي:

- لا يمكن فصل الأخلاقيات الشخصية عن المهنة ولذلك فـشخصية القائد هامة وأساسية للقائد دليل قيم ومعياري أساسي للقيادة.
- على رأس القائمة واحدة من أهم الأخلاقيات الشخصية ويعد (Honest Abe Lincoln) ذلك الرجل الذي سار أميلاً لإعادة بقية نقود لعميل مثلاً قوياً على كيفية انعكاس الأخلاقيات الشخصية على التصرفات أو السلوك المهني، فالآراء التي تصدر تحت ضغوط أو اغراءات تفرق بين القادة العظماء الحقيقيين وبين الغير حقيقيين.
- تأتي الهمة العالية فالقادة العظماء لا يصابون بالملل أو الكلل بالتعامل مع القضايا الصغيرة، هؤلاء الأشخاص يعرفون الصواب من الخطأ، كما لديهم القدرة على التفرقة بين ما هو هام بالفعل ما هو مجرد ممتع.
- القدرة على القيام بالأولويات، والتي تأتي بنفس أهمية تحديد الأولويات فكثير من القوائم المحددة بعناية فائقة تنتهي بفشل في التنفيذ على أرض الواقع.
- والفرق بين تحديد الأولويات وتنفيذها، كما تم تحديدها هو الفرق ذاته الشخص الحالم وبين الشخص المنفذ.
- الشجاعة، فالاستعداد للمخاطرة وتقبل مسؤولية النتائج هي بحق صفة أساسية ومشاركة بين القادة المؤثرين، فإما أن تقوم بالسيطرة والمنظمة لن تكون أبداً أشد جرأة من قائدها.
- القادة الملتزمون، الذين يعملون بجد وإخلاص سيقومون تبعاً بإنتاج منظمات ملتزمة ومخلصة الأداء بغض النظر عن الأشخاص الذين سيبدوون معهم، أو الخبرات التي سيقومون بإضافتها إلى العمل.
- يؤمن القادة الغير تقليديين، بالمبادرة وعدم انتظار أي شيء ليتحركوا على أساسه، فالقادة المؤثرون هم المبدعون الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، والذين يفضلون تشكيل الغد بدلاً من تكرار الأمس.
- القادة العظماء، لديهم الاتجاه الدائم نحو اتخاذ القرارات الصعبة، وهذا الاتجاه دائماً ما ينتج طاقة وقوة دافعة، والتي تمثل الدرع الواقي ضد آلام المهام الصعبة، كما أن الحفاظ على المنظمة بهذا الاتجاه يجعلها أكثر تأثيراً وتماسكاً.
- الحماس، الحماس الحقيقي الذي ينتج من الإلهام له تأثير إيجابي على الأشخاص، فهم ينتظرون إلى قادتهم وينقلون ذلك الشعور بالحماس، فنحتاج المنظمة وإلهامها قائم على حماس القائد.

- الأشخاص ذوي التفكير الرفيع المستوى، هم القادة الواقعيون الذين يتجاوزون مع المشكلات ولا يقومون فقط بردة فعل، فالقائد الذي يستطيع البقاء هادئاً في ظل أجواء متوترة يضفي الشعور بالثقة داخل المنظمة ويحرك من فيها لاتباع منهجه.
- الرغبة في مساعدة الآخرين على النجاح هي السمة المميزة للقائد الحقيقي العظيم، فيكون التكامل عندما يستمر القائد جهده بحق في نجاح الآخرين، يقول (Ziglar Zig) لا يأبه الناس بما تعرف حتى يعرفون كم تكثرث بهم.³⁹

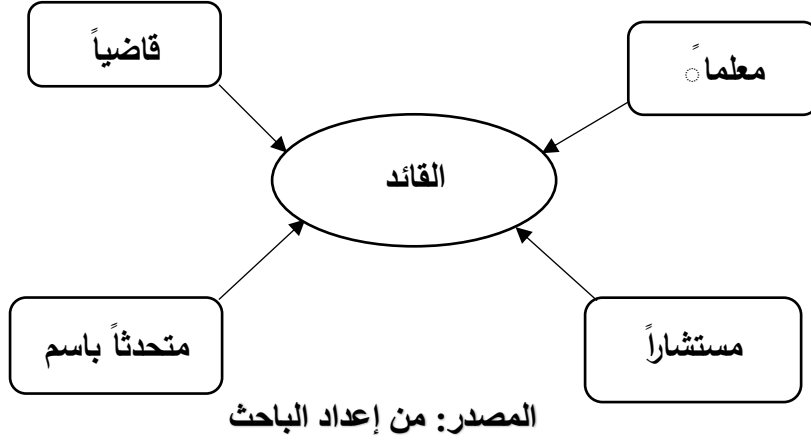
(7) أدوار القائد الإداري:

من الأدوار التي يقوم بها القائد معلماً، القائد مستشاراً، القائد قاضياً، والقائد متحدتاً باسم:

- (1) **القائد معلماً (Educateur):** يجب على جميع المديرين أن ينجزوا دور القيادة التعليمي، ويؤدي المديرين هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفية، وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، كما يحقق المديرين كثيراً من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم، إن عاداتهم في العمل، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتصرفاتهم، تعد نموذجاً لكل من يلاحظهم.
- (2) **القائد مستشاراً (Counselor):** إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار، ويتضمن هذا الدور قيام المدير بالإصغاء، وتقديم النصيحة، ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين، والقيام بحلها في حال حدوثها، إن دور القائد مستشاراً لا يعني أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين، إنما يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسية، والبحث عن الحلول الممكنة.
- (3) **القائد قاضياً (Judge):** يشمل دور القائد كقاضٍ تقييم أداء المرؤوسين، وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، وتسوية النزاعات، وإقامة العدل وتقييم الأداء يتطلب من المدير معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات، وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات فيرتبط بالاتصال والتدريب، لذلك يجب إبلاغ المرؤوسين، وإطلاعهم على التعليمات والإرشادات الموجودة، وكيف تطبق على ظروفهم المحددة. أما وظيفة تسوية النزاعات، فتتطلب ممارسة اللباقة والاهتمام بحل الخلافات، وأما إقامة العدل فيتضمن إعطاء المكافآت والامتيازات لمن يستحقها، وكذلك فرض العقوبات المناسبة إذا لزم الأمر.

4) القائد متحدثاً باسم: يعمل القادة ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم، واهتماماتهم، وجهات نظرهم إلى المسؤولين الأعلى، أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوسين للجهات العليا في الإدارة.⁴⁰

الشكل رقم: (05) يوضح الأدوار المختلفة للقادة



ثانياً: السلوك القيادي

1. مفهوم السلوك القيادي:

أ. السلوك (Behavior): "أي نشاط يصدر من الإنسان سواء كان أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها، كالنشاطات الفسيولوجية والحركية، أو نشاطات تتم على نحو ملحوظ كال تفكير والتذكر والوسواس وغيرها".⁴¹

وسلوك الإنسان هو نتاج خبرته التي يكتسبها بذاته أو يكتسبها من البيئة المحيطة به، وهذه الخبرة هي التي تحركه وتدفعه إلى أنواع السلوك الذي قد يكون ظاهراً أو غير ظاهري والتي تكون على أشكال وأنماط الحركة الإنسانية مثل الأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التغيير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها الإنسان في حياته.⁴²

ويرى الباحث أن السلوك هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات مختلفة إزاء موقف يواجهه أو مشكلة يحلها أو قرار يتخذه... الخ

ب. السلوك القيادي (Leader Behavior):

اختلفت التعريفات الإدارية والنفسية التي تناولت السلوك القيادي، فقد حدد مفهوم السلوك القيادي بالأعمال والنشاطات التي تخص المنظمة التي يقودها القائد في المجالات الرسمية وغير الرسمية. أما (Schunch, 1979)، فقد عرف السلوك القيادي بأنه: السلوك الذي ينتج عن التفاعل المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين الذي يساعد الجماعة في الوصول إلى أهدافهم.

أما (Stoydil, 1980)، فعرف السلوك القيادي بأنه: السلوك الذي يدافع عن العاملين معه ضمن المنظمة من خلال تفاعله بالعمل المناط له بشكل يعمل على تحقيق الأهداف.

أما (Fiedler, 1981)، فعرف السلوك القيادي بأنه: الأعمال المحددة التي يقوم بها القائد في سياق توجيه وتنسيق عمل مرؤوسيه، وقد يتضمن هذا أعمالاً مثل بناء علاقات العمل والثناء عليهم و اظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم.

أما (الوائل)، فعرف السلوك القيادي بأنه: أنماط سلوكية للقائد تدرك من قبل تابعيه.⁴³ من خلال التعريفات السابقة أنها اتفقت أغلبها على أن ما يسعى إليه القائد هو الوصول إلى الهدف إلا أنها اختلفت في مدى تأثير التفاعل بين القائد والجماعة.

ويعرف الباحث السلوك القيادي كل ما يصدره الإطار بالمؤسسة المينائية من سلوك أو تصرف يؤثر في سلوك ومشاعر المجموعة، من أجل التعاون والتفاعل بين أفرادها بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

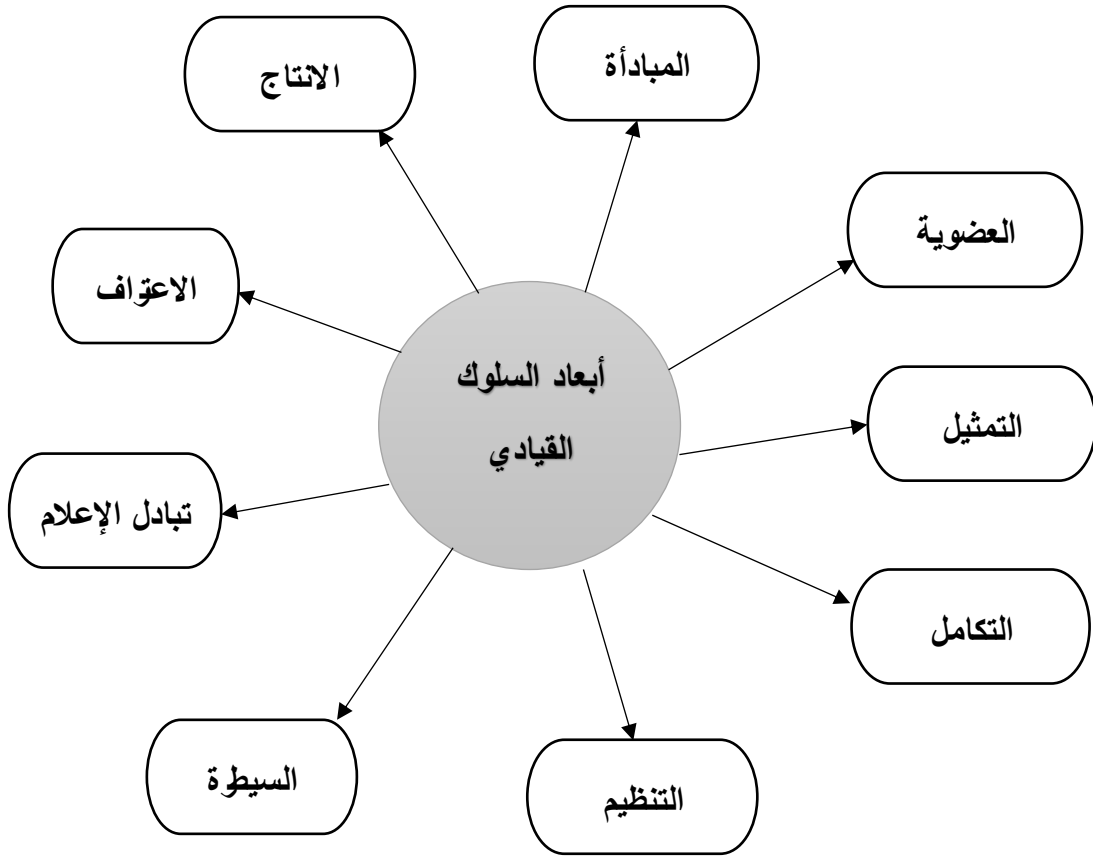
2. أبعاد السلوك القيادي:

إن تشعب مستلزمات القيادة ومتطلباتها قد يجعل من العسير على الباحث تقييمها لذلك فقد اتجهت الكثير من الدراسات عند دراستها للقيادة أن تقيس السلوك القيادي للتعرف على ما يقوم به القائد من سلوك، وقد وضعت مؤشرات وأبعاد لتقييم هذا السلوك.

فيرى همفل أن أبعاد السلوك القيادي هي:

- **المبادأة:** ويقصد بها أنه ينتظر من القائد أن يكون أكثر إسهاماً في الأفكار من أعضاء الجماعة، كما أنه أول من يهتم بالسلوك الذي يصدر عن الجماعة.
- **العضوية:** ويقصد بها درجة تفاعل القائد مع أعضاء الجماعة ودرجة تفاعله معهم وتبادلته للخدمات معهم في جو وألفة غير رسمي.
- **التمثيل:** وهي درجة انغماس القائد في الدفاع عن جماعته والعمل من أجل تحقيق مصالحها.
- **التكامل:** وهي مقدار ما يصدر من القائد من الأعمال لا تستهدف صالحه الفردي بل يقصد بها إشاعة جو من المحبة والسرور بين الأعضاء وإنقاص حدة الخلافات وكذلك درجة تأليفه بين الفرد وجماعته.
- **التنظيم:** قدرة القائد أن يحدد عمله وعمل الجماعة، وعلى أن يخطط لهذه الأعمال وينظمها.
- **السيطرة:** ويقصد بها مقدار السلطة والسيادة التي يفرضها القائد على جماعته وهي تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها.
- **تبادل الإعلام:** درجة مساهمة في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة وتسهيله لتبادل المعلومات بين أفراد الجماعة بعضهم البعض.
- **الاعتراف:** درجة انغماس القائد في التعبير عن تقبله واعترافه بأعضاء الجماعة بعضهم البعض.
- **الإنتاج:** ويقصد به فرض القائد لمستويات من الإنتاج يقتضي منهم بلوغها وتشجيعه لهم على أن يبذلوا جهداً أكبر في سبيل الغاية المشتركة⁴⁴

الشكل رقم (06) أبعاد السلوك القيادي حسب فيري همفل



المصدر: من إعداد الباحث

3. مقومات السلوك القيادي:

من الأمور المركزية في الفكر التربوي والاجتماعي هو التركيز على حسن اختيار من يمتلكون السلوك القيادي المتميز انطلاقاً من الأدوار الحيوية التي يقومون بها في خدمة أفراد المجتمع الذي تزعمونه والآثار الخطيرة التي تنجم عن صحة سلوكهم القيادي ودقة تقدير مواقفهم وصلاحيته ندابيرهم وسلامة تنفيذ خططهم الاجتماعية والسياسية والإدارية، وقد أظهر العرب المسلمون براعة واضحة وقدرة متميزة في قابلية اختيار أصحاب السلوك القيادي البارز وتنظيم أركانه وفق أسبقيات ومميزات وشروط في حالة امتلاك مقوماتها يصبح الإنسان مؤهلاً للسلوك القيادي المطلوب ويؤمن حاجة المجتمع إليه وفي مقدمة هذه المقومات.

- **قوة الشخصية:** تعرف الشخصية بأنها كل صفة تميز الشخص عن غيره من الناس فدكاؤه وقدراته الخاصة وثقافته وعاداته ونوع تفكيره وآراؤه ومعتقداته من مقومات شخصيته ومزاجه ومدى ثباته الانفعالي ومستوى طموحه وما يحمله في أعماق نفسه من مخاوف وعقد مختلفة وما يتسم به من

صفات اجتماعية وخلقية كالصدق أو الكذب التسامح أو التشدد، وهي سر السلوك القيادي والمصدر الأساسي لقناعة التابعين وعليها يتوقف مقدار الطاعة لدى المرؤوسين فقد استعمل الخليفة عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) على الشام معاوية بن أبي سفيان وعزل شرحبيل بن حسنة وقام بعزلة بين الناس قائلاً إني لم أعزله سخطاً ولكن أريد رجلاً أقوى من رجل.

● **الجاذبية:** يمتاز الإنسان الناجح بكونه ذا نفس قوية ونافذة تؤثر فيمن حوله من الأفراد فتجعلهم يحبون سلوكه دون رهبة ويرغبون التقرب إليه دون ملق والقوة النفسية التي تتحلّى بها الناجح هي أشبه بالجاذبية المغناطيسية التي تشع من حسن الاتصال الاجتماعي فالإتصال جوهر النفس البشرية وبدونه ينطفئ الإشعاع الجاذبي وتخبو جذوة الحياة البراقة.

● **الهدوء وضبط النفس:** على القائد الذي يود أن يكون أهلاً للقيادة أن يبدأ بقيادة نفسه ولا يكمن لمن لا يسيطر على نفسه أن يسيطر على الآخرين ويجب أن توحى شخصيته بالهدوء والصفاء والتوازن حتى يشعر المحيطون به بأنهم في مأمن نزواته، ويوحى هدوءه بأن صاحبة ذو إرادة لا تتحول عن هدفها وتسبب نظرتة العميقة الهادئة شعوراً من القلق لدى المشاغبين ومثيري المشاكل من المرؤوسين واحساساً غريزياً بأنهم أمام قوة لا تقهر.

● **الإبداع:** المبدع مؤثر ومتأثر وإن كان تأثيره قد يتعدى حدود جماعته لذلك فهو يلقي الاحترام من مجتمعة وخارجة وهو كالقائد يقود ويسيطر على أن المبدع يحتاج إلى الإتصال بالآخرين ذلك أن هذا العامل فعال لتخفيف قلقه من الإتصال والأبداع يتطلب تفكيراً غير تقليدي والعلاقة بين الفرد والجماعة التي بتكامل معها من الدوافع الجوهرية للأبداع ودور المبدع يكمن في أنه يستمد دوره مما يحتمه له الإبداع من سلطات طوعية منهم لا إرغام عليه.

● **المعرفة:** تعد القيادة فناً لارتباطها بالطبيعة البشرية وبالمزايا غير المتشابهة لدى المرؤوسين ولغموض القوانين النفسية التي تستند إليها حتى الآن. إن التفوق المهني أمر ضروري للصانع الذي يعمل على انفراد أما بالنسبة للقائد فإن أهمية معرفة الرجال تعادل أهمية إتقانه لمهنته وعليه أن يضع كل أمرئ في مكانه فمن شغل مهمه تعادل إمكانياته بدا ذكياً ومنتجاً ومن عمل عملاً لا يلائمه بدأ طائشاً قليل الخبرة.

● **الضبط:** إن لهذه الكلمة صدى غير حسن لدى فريق من الناس وربما السبب هو لأنها غير مفهومة فهماً صحيحاً. وإن الأساس الحقيقي للضبط هو ضبط النفس وبنطوي على فكرة السيطرة على

النفس وكبح جماحها، وإن يعيش الإنسان حياة منظمة ومقيدة بقيود اختيارية يفرضها على نفسه، وتعد هذه القيود واجبات يجب أن تشعر بضرورة القيام بها.

● **الفعالية:** على القائد أن يكون فعالاً ودقيقاً وشديداً في التنفيذ دون أن يؤثر ذلك على مرونته وواقفته ويتعلق النجاح بفعالية التنفيذ قدر تعلقه بالحذاقة أثناء التفكير والتخطيط ولكل شيء ثمن ولا نتيجة بدون تعب وعليه أن يكون فعالاً وقادراً على إيجاد الحلول للمشاكل دون أن توقعه العقبات.

والفعالية نشاط قائم على المبادرة الذاتية من جانب الفرد يعكس النشاط الذي ينجم عن عوامل ومنبهات خارجية وهي تصدر عن تنبيه داخلي من تلقاء ذات المرء.

● **قدرة التكيف:** وهي استعداد المرء للانسجام مع سائر أفراد مجتمعة وتقبل العادات الاجتماعية السائدة ومجاراة الظروف المحيطة والتغيير وفقاً لضرورات التفاعل الاجتماعي ومتطلبات البيئة الحياتية وتشير قدرة التكيف الاجتماعية على المعاني الآتية:

- قدرة المرء على التفاعل بالحسنى مع الآخرين في مجتمعة.

- القدرة على الإسهام في التأثير على الآخرين وتحقيق الاندماج معهم وإحراز مكانة لدى الجماعة.

● **الحكمة والتجربة:** وعن ذلك قال أبو سعيد الخدري (رضي الله عنه) قالوا أفضل الرؤساء في الحرب أيمنهم تقيّة وأكملهم عقلاً وأطولهم تجربة وأبعدهم صوتاً وأبصرهم بتدبير الحرب ومواقعها ومواقع الفرص والحيل والمكايد وأحسنهم تعبئة لأصحابه في أحوال التعبئة.

● **حسن السيرة والعفة:** أن يكون السلوك القيادي متصفاً بحسن السيرة عفيفاً متيقظاً شجاعاً سخياً ويوصف في التراث العربي الاسلامي السلوك القيادي الذي أراه سبحانه وتعالى في رسول الله (صلى الله عليه وسلم) بأن تكون سجيته فذة بحيث تضاف إلى سجايه المتميزة فكر في الاختلاء في غار حراء وأن خديجة رضي الله عنها زوجة الرسول (صلى الله عليه وسلم) كانت تأتيه بالزاد إلى غار حراء.

● **الخبرة الحربية:** جاء في البخاري أن يكون صاحب السلوك القيادي من ذوي الخبرات الحربية ويدل على ذلك قول الرسول (صلى الله عليه وسلم) أني لأمر الرجل على القوم وفيهم من هو خير منه لأنه أيقظ عيناً وأبصر بالحرب.

● **التفرد:** هو بروز بنبات واجزاء وأعضاء فردية خلال مجرى التطور بحيث تأتي مصحوبة بوظائف خاصة وينشأ هذا البروز عن التجانس والنشاط الاجتماعي فالتفرد يدل على انبثاق للأنماط السلوكية

عن السلوك العام واتجاهها صوب التميز عنه والانحياز عن مجراه وانتهاج خط فريد يضيف عليها صفة الفردية والقذاذة أحيانا.⁴⁵

4. أنماط السلوك القيادي

هناك دراسات عديدة ركزت على نمط القيادة لتوضيح الأنماط السلوكية للقادة في عملية صنع القرار، وغير أننا سوف نتطرق لأبرزها ولأسلوب كل منها في صناعة القرار.

أولاً: القيادة الأوتوقراطية

يتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه وغالباً ما ينسب النجاح لنفسه، ويفضل الإشراف المباشر عليهم، ويتميز هذا النمط من القيادة بعدم تفويض السلطة لأن القائد لا يثق في مرؤوسيه، لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم، يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له.⁴⁶

ثانياً: القيادة الديمقراطية

ويعد النمط الديمقراطي هو الثاني من الأنماط الرئيسية للقيادة، وبالنظر إلى أصل التسمية كلمة ديمقراطي فإن الكلمة من أصل يوناني مكونة من جزأين هما: المقطع الأول: ديمس (Demus) أي الشعب، والمقطع الثاني: كراتوس (Kratos) ويعني السلطة أو الحكومة، وعليه فإن كلمة الديمقراطية تعني سلطة الشعب، أو حكومة الشعب.

ويقوم هذا النمط من أنماط القيادة بمشاركة المرؤوسين في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات، نما يفوض بعضاً منها إلى مرؤوسيه، كما أنه يبتعد وعدم تركيز السلطة في يد القائد، عن أسلوب العقاب والإرهاب في تنفيذ العمل، وإنما يعتمد على الترغيب والإقناع، ويوظف الحوافز المادية في زيادة الإنتاج، وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الدافعية للعمل ذاتية، وتظهر المهارات الشخصية، وتتمو قدرات العاملين، ويسير العمل بصورة منتظمة، في وجود القائد أو في غيابه.⁴⁷

❖ عيوب القيادة الديمقراطية (الأسلوب) :

يقول ماك غريغور: أن الفرق كبير بين جعل المرؤوسون يشعرون بأهميتهم وبين جعلهم مهمين فعلاً، ويحدث هذا عند استخدام المشاركة كوسيلة لاستغلال الأتباع.

- عندما تصبح المشاركة غاية في حد ذاتها، بحيث يسمح للأتباع بالمشاركة في اتخاذ القرار الخاص بالقائد أو الإدارة .
- إن المرؤوسين في المستويات الدنيا للتنظيم لا يرغبون في الغالب تحمل المسؤولية ويحبون التمسك بالروتين والخضوع للنظام الصارم وإن منحهم بعض الاستقلال وتفويضهم السلطة لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون أعمالهم على أحسن وجه.⁴⁸

ثالثاً: القيادة المتساهلة (غير متدخلة)

في هذا النمط يترك القائد لأتباعه اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار الأساليب التنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ قرار وأصبح يلعب دور الوسيط، ويتصف بالسلبية والتسامح والتودد اتجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد إلى التسبب وعدم الانضباط وانخفاض الإنتاجية، كما يتجه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وإتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات وتسهيل التواصل.⁴⁹

الجدول رقم (02): مقارنة الأنماط الثلاثة للسلوك القيادي

القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة التساهلية
الرقابة المشددة	الرقابة أقل	تفويض كامل للسلطة
إعطاء الأوامر	تقديم الاقتراحات	لا توجيه
يتخذ القائد القرار لوحده	المشاركة في اتخاذ القرار	ينتهرب من اتخاذ القرارات
التخطيط دون استشارة الجماعة	التخطيط من خلال الجماعة	لا يخطط
يمارس سلوك القائد الموجه يعزز التبعية	يمارس سلوك القائد المشارك يعزز الاستقلالية	يمارس سلوك عدم التدخل يعزز الفوضى

Source: Tomey, A.M, (2009) Guide to Nursing Management and Leadership, Mos by Elsevier, Canada, P183.

5. العوامل المؤثرة في اختيار السلوك القيادي:

يعتمد اختيار السلوك القيادي على عدة عوامل منها:

- ✓ طبيعة القائد ومدى رغبته أو إقناعه بنمط قيادي معين متأثراً بقيمه ومعتقداته وخبراته السابقة ومدى التزامه بالأهداف التنظيمية والقواعد الأخلاقية لمهنته.
- ✓ عوامل ترتبط بالمرؤوسين ودرجة وعيهم وقدرتهم على اتقان العمل، ورغبتهم في تحمل المسؤولية ونضوجهم النفسي والوظيفي، وكذلك ميل المرؤوسين للعمل بحرية أو شعورهم بالاستقلالية أو الاعتمادية على القائد.
- ✓ عوامل تربط بالبيئة وظروف العمل في المؤسسة والأعراف المرعية والتقاليد كالتعاون وتماسك الجماعات وخصائص يتمتع بها الأعضاء كالتعليم والخبرة، ويتصل بالبيئة ضغوطاً داخلية وخارجية يتعرض لها القائد والتي قد تلزمه باتباع نمط سلوكي معين، وكذلك الموقف الإداري الذي يتواجد فيه القائد، فعوامل الموقف تحتم على القائد اختيار سلوك للتعامل مع الأفراد داخل وخارج كما يلي:

● عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

فلكل قائد قدراته ومهاراته وميوله واتجاهه واهتماماته ومعتقداته وأهدافه والفلسفة الخاصة به، إضافة إلى دافعيته للعمل والانجاز.

● عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

من حيث البناء التنظيمي وما يحتويه من موارد بشرية ومالية وتكنولوجية بالإضافة لحجم المنظمة وتقسيم العمل فيها وثقافته التنظيمية وفلسفتها.

● عوامل لها علاقة بطبيعة المهمة المطلوبة تأديتها:

من حيث درجة وضوحها وغموضها والزمن المحدد لإنجازها.

● عوامل البيئة الخارجية:

أ. وما تحويه من عوامل ثقافية واجتماعية واقتصادية وسياسية وضاغطة أما "بيلبيسي"، فلقد اعتبرت السلوك القيادي يعد محصلة التفاعل بين مجموعة من القوى وليس نتاج احداها منفردة، حيث تسهم هذه القوى في تشكيل سلوكه فتجعله أكثر قدرة على تشخيص الموقف واختيار السلوك الذي يعتقد أنه الأكثر ملائمة بناء على هذا التشخيص، ومن القوى المؤثرة في السلوك القيادي:

أ. **خصائص القائد:** من حيث السمات الشخصية ومستوى خبرة الفنية ومستوى دافعية الإنجاز وتصورات المضمرة حول الأتباع.

ب. **خصائص الأتباع:** من حيث توقعات الأتباع، ومستوى نضج التابعين وسلوكهم مع القائد ومدى استعدادهم لتحمل المسؤولية، ومدى اهتمامهم بالمهمة والقدرة على استيعابها.

ت. **خصائص المهمة:** من حيث غموض المهمة، وقابلية المهمة للتقسيم واستقلالية وتقديم عائد حول الأداء.

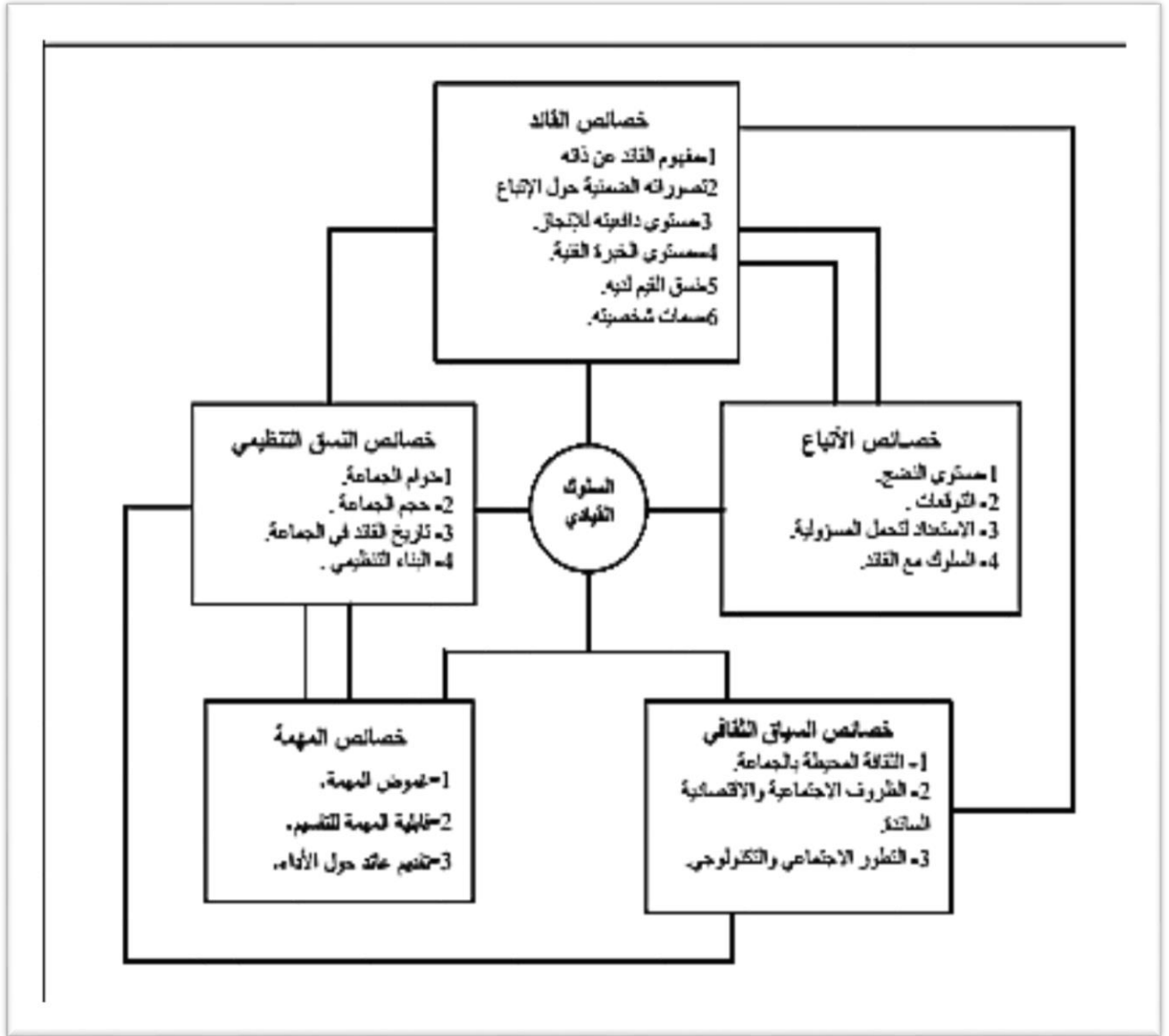
ث. **خصائص تنظيمية:** من حيث مستوى التكنولوجيا، وفلسفة المنظمة والبناء التنظيمي وحجم المنظمة، وضبط الوقت والتوزيع الجغرافي للأجهزة المنظمة.

ج. **خصائص ثقافية:** من حيث الثقافة المحيطة بالمنظمة، والعقيدة السياسية للدولة والظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة ومعدل التطور الثقافي والاجتماعي.⁵⁰

ويتضح مما سبق أن أسلوب القيادة هو نتاج لمجموعة من المتغيرات والعوامل والقوى، وعلى القائد أن يراعي هذه المتغيرات والعوامل والقوى التي تؤثر فيها أثناء تفاعلها، ويوظف ذلك الفهم والاختيار الأنسب للسلوكيات للتعامل مع الموقف الذي يوجهه، وأن يكون جاهزا لكل موقف بامتلاكه المقدرة على تعديل سلوكه حسب ما يتطلبه منه ذلك.

وبيين الشكل رقم (07) تلك الفئات على النحو التالي:

الشكل رقم (07): العوامل المؤثرة في اختبار سلوك القائد



المصدر: زين العابدين درويش (2005)، علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي مصر، ص 163.

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور النظريات الخاصة بالقيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري النفسي والاجتماعي، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري النفسي والاجتماعي، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء والباحثون حول نظريات القيادة، وفيما يلي مناقشة لهذه النظريات حسب تناولها ولانتقادات الموجهة لكل منها والمتمثلة في:

I. التناول الذاتي:

يعتبر هذا التناول من أقدم التناولات في دراسة ظاهرة القيادة حيث ركزوا على دراسة وتحديد السمات والخصائص الشخصية للقائد لكي يصير قائداً، ويتكون هذا التناول من نظريتين أساسيتين هما:

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

سادت نظرية الرجل العظيم في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف. كما تفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية. فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات وقد تركزت هذه النظرية "حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد."

ولا شك أن الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم تعود إلى تراث الحضارات القديمة التي كانت تميز بين البشر في ضوء انتماءاتهم وتعد انعكاساً للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الغربية عبر تطورها التاريخي، وأنها تركت تأثيراً واضحاً على تفكير بعض الباحثين الذين صاغوا على منوالها بعض نظرياتهم العلمية.

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغييرات يراها، فالتغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية.

كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة.

ويعتبر فرنسيس جالتون (Galton) من أبرز الدعاة إلى تلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأكيد لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها "جالتون" في عام 1879 تأثير كبير على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من "وودز (Woods)" وانتهاء "بجينييز (Jennings)" الذي قام في عام 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل المتميز.

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية :

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

❖ تقييم نظرية الرجل العظيم:

رغم صدق هذه النظرية في بعض الأحيان وفي بعض المواقف، فإنه لا يمكن التعويل عليها في فهم حقيقة ظاهرة القيادة لما أخذ عنها من نقاط ضعف عديدة من قبل عدد من الباحثين، والتي تتحدد فيما يلي:

- إن قبول افتراض هذه النظرية القائل بأن مهارات القائد وراثية يجعل من التفضيل في عمليتي التوظيف والترقية أمراً مرغوب فيه ولا بد منه في المنظمات. هذا التفضيل قد يشمل أقارب الذين سابقاً قادة ناجحين وهذا أمر غير منطقي.

- أن المنظمات التي تتبنى أفكار هذه النظرية تعبر اهتماماً قليلاً جداً لبرنامج تنمية الموارد البشرية المنتشرة حالياً في شتى المنظمات على مختلف أنواعها ومستوياتها على اعتبار أن القادة يولدون قادة، وعليه فلا داعي لتدريبهم وتطويرهم لكي يصبحوا قادة.
- إن قبول افتراض هذه النظرية القائل بأن القادة يولدون قادة وليس جعلهم كذلك، يجعل من عملية الاختيار المهني الضرورة لتوظيف أفراد جدد لا فائدة ترجى منها.
- إذا قبلنا أفكار هذه النظرية فإن عملية تصميم الوظائف تصبح لا جدوى منها لأنه لا داعي لمطابقة الفرد مع وظيفته هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن النظرية تقول إن القادة الحقيقيين يملكون من القدرة والمهارة ما يمكنهم من تحليل أي موقف وظيفي أو غير وظيفي ومعايشته بنجاح.
- قد ينجح القائد في بعض الظروف في إحدى تغيرات في الجماعة إلا أنه قد يعجز عن إحداثها في ظروف أخرى.
- أن هذه النظرية تدرس القادة بعد أن أصبحوا عظماء ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع من خلاله التنبؤ بأي من الأفراد العاديين سيصبح قائداً عظيماً.⁵¹

(2) نظرية السمات الشخصية (Traits Theory):

تقوم هذه النظرية على افتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم، وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية، وتتمثل بالشكل، نبرة الصوت، والحجم، والوسامة... إلخ وصفات نفسية: كالحماس، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والنضج الاجتماعي، أو توفر الحاجة للإنجاز (Need for Achievement)، والخلق الجديد، وصفات أخرى ذهنية كالذكاء، والقدرة على التفكير والتحليل، والشجاعة وما إلى ذلك. ويلاحظ أن هناك خلافاً في المنهجية المتبعة للوصول لهذه النظرية لأنها على ما يبدو تبدأ بالشخصيات التي تعتبر قيادية، ومن ثم تجمع الموصفات التي تتجمع في هذه الشخصيات، وهي تنطلق من فرضية صريحة أو ضمنية بأن القائد يُولد ولا يُصنع وأن القيادة موهبة، أما التطبيقات الإدارية العملية لهذه النظرية فهي محدودة وتتحصر في أن تتحرى إدارات الموارد البشرية في المنظمات المختلفة عند النظر في الطلبات المقدمة لها للتعين، عن الأشخاص الذين تتوفر فيهم مثل هذه الموصفات القيادية، وهو أمر قد يعني أن على الإدارة أن تنتظر مجيء القادة العظام، و لا تعطي نفسها أي دور في خلق وتطوير مثل هؤلاء الأشخاص عن طريق التدريب، و المشكلة الأخرى في هذه النظرية هو أنها لا تستطيع أن تحدد و بشكل عملي الموصفات أو السمات التي تفسر حقيقية القيادة ، ذلك أن هناك من

عرفوا بأنهم لم يتمتعوا بكافة هذه السمات، فإنها قد لا تتوفر في البعض الآخر منهم. فعلى المستوى السياسي مثلاً فهناك من يرى بأن شخصيات مثل جمال عبد الناصر، وغاندي، ونابوليون، وهتلر، كانوا شخصيات قيادية، وكان لهم تأثير كبير في المجتمعات التي قادوها، رغم أنهم لم ينتشبهوا في أنماط شخصياتهم، فقد تكون الموصفات الجسمية كالضخامة ونبرة الصوت في عبد الناصر سمة رئيسية من سمات القيادة، ولكنها بالطبع ليست كذلك في نابليون، وقد تكون الشجاعة والدكاء والقدرة على تحليل هي السمة القيادية في نابليون، ولكنها ليست تلك التي تفسر تأثير غاندي، لأنه لم يكن قائداً عسكرياً بل كان إنساناً بسيطاً متواضعاً، وإن كان ذلك لا يقل من أهمية ذكائه في ابتداعه لاستراتيجية أو منهج اللاعنف في مقاومته للاستعمار البريطاني، ونلخص من ذلك إلى القول أن نظرية السمات لا تفسر تفسيراً كاملاً سبب القيادة.⁵²

II. التناول السلوكي:

بعد فشل دعاة نظرية السمات في تحديد سمات شخصية تميز القادة الناجحين عن غيرهم بدء معظم الباحثين في التركيز على دراسة السلوك المرتبط بالقيادة الناجحة، باعتبار أن السلوك القيادي يمكن ملاحظته وقياسه، فقد عملت النظريات السلوكية على تطوير برامج تدريب لتغيير السلوك القيادي، وهذا الاتجاه كان محطة اهتمام لعدد من الدراسات والبحوث المكثفة للقيادة، ويتضمن التناول السلوكي النظريات والنماذج التالية:

- دراسات جامعتي أوهايو وميتشجان.
- نموذج شبكة الإدارة.
- نظرية X و Y.
- جامعة هارفارد.
- نظرية الشبكة الإدارية.
- نظرية الأنظمة القيادية الأربعة.

تعد كل من دراسات جامعة أوهايو ودراسة جامعة ميشيغان من أهم الدراسات التي بنيت عليها النظريات السلوكية من منطلق أنها تقترض بأن هناك سلوكيات محددة تميز القادة عن غيرهم وتهدف إلى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد كما يراها التابعون وتم التوصل إلى وجود قائد يركز على إنجاز المهام والوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية ويسمى قائد مهمات، وقائد آخر يركز جهده على العاملين من حيث رضاهم وتطويرهم وتماسكهم ويسمى بالقائد الإنساني.⁵³

1) دراسة جامعة أوهايو: كان الهدف من الدراسة معرفة العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل وذلك من خلال استمارة وصف سلوك حيث أظهرت (L B D Q) Leader behavior description questionnaire القائد النتائج سلوكين أساسيين هما:

- **المبادأة والتنظيم:** ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام والعمل المراد أدائه، وشبكات الاتصال وتقييم أداء جماعة العمل أي موجه نحو المهام.
- **التعاطف:** تميز بالمشاركة مع العاملين في المعلومات والتركيز على المشورة معهم والاستفادة من أفكارهم والاحترام المتبادل والاهتمام بحاجات العاملين. وهناك العديد من الدراسات التي أجريت للتوصل إلى أثر المبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين، على الأداء والروح المعنوية لجماعة العمل وقد تمت معظم الأبحاث انطلاقاً من اعتقاد إن القادة الأكثر فعالية هم الذين يهتمون بالمبادأة والتنظيم والتعاطف، غير أن النتائج كشفت غير ذلك، حيث ظهر أن المستوى العالي للاهتمام مام بالأفراد والاهتمام بالعمل يرتبطان بالمستوى العالي من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، فيما كشفت دراسات أخرى أن هذا السلوك أحدث اختلالات وظيفية.⁵⁴

الشكل (08) تصنيف القادة كما في دراسة جامعة ولاية أوهايو

الاهتمام بالعاملين	مرتفع	القائد يهتم بتماسك الجماعة ورضا العاملين	القائد يركز جهوده على زيادة كفاءة الأداء ورضا العاملين
	منخفض	القائد سلبي يهتم بأداء المهام ولا يهتم برضا العاملين	القائد يركز على الإنتاجية مع اهتمام قليل برضا العاملين
		منخفض	
			هيكلية النظام

المصدر: ربي رشيد الجليبي(2017) أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفاعلة للوقت، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص67.

(2) دراسات جامعة هارفارد (HARVARD): بالرغم من تتطابق هدف دراسات كل من جامعة ميتشغان وجامعة أوهايو وجامعة هارفارد والمتمثل في الوقوف على محددات فاعلية القيادة، إلا أن المدخل الذي أعتمده فريق باحثي جامعة هارفارد في تحقيق هذا الهدف، وأيضاً، الأساليب المستخدمة في ذلك كانت مختلفة. فقد أعتمد كل من "بيلز وسلاتر" من جامعة هارفارد في دراستهم للقيادة على جماعات طلابية صغيرة مصطنعة داخل المصنع من خلال ملاحظة سلوك أفرادها بواسطة ملاحظين يستخدمون شاشات تسمح بالرؤية في اتجاه واحد.

ومن أمثلة التجارب التي أجريت من قبل باحثي جامعة هارفارد، تلك التي من خلالها قام "بيلز" بدراسة ثلاثين مجموعة كل واحدة تتكون من خمسة أفراد من دون قائد يلتقون معا أربع مرات. والمهمة الموكلة لكل مجموعة تتمثل في إيجاد حل لإحدى المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية يقبله كل الأعضاء، وكان الإجراء المتبع أن يطلب من كل عضو بعد كل جلسة ترتيب الأعضاء الآخرين تنازلياً على أربعة مقاييس تحدد من منهم يسهم بأفضل الأفكار، ومن يوجه المناقشة، ومن يحبه، ومن لا يحبه. وقد أسفرت هذه الدراسات على نتائج مشابهة لتلك التي توصل إليها باحثي جامعة ميتشغان وجامعة أوهايو، فقد خلص بيلز ومساعديه إلى أنه في الجماعات الصغيرة يظهر نوعين من القادة هما:

- القائد الوجداني الاجتماعي: وهو الذي يعمل على تسهيل تعامل الآخرين معه والتحدث إليه، ويسعى لتقديم المساعدة السيكولوجية لهم، ويعمل على حل مشاكلهم بمختلف أبعادها، وأيضاً، الحفاظ على ديمومة وحدة الجماعة بمعالجة وتسوية الصراعات التي تحدث بين أعضائها.
- قائد المهمة: وهو الذي تكون نشاطاته متعلقة أساساً بعملية إنجاز المهام، كونه يصدر العديد من الاقتراحات والتعليمات، ويمارس باستمرار ضغوطاً على أعضاء الجماعة لتحقيق الهدف، الأمر الذي قد يؤدي إلى نشأة التوتر والإحباط لدى بعض أعضائها. وهذين الدورين (القائد الوجداني، وقائد المهمة) وفق ما أشارت إليه نتائج دراسات جامعة هارفارد لا يؤديان من قبل فرد واحد، أي أن القائد لا يستطيع إلا أن يكون أحدهما فقط، على اعتبار أن كل دور يستلزم مهارات مختلفة عن الآخر.⁵⁵

❖ تقييم دراسات جامعة هارفارد: إن نتائج هذه الدراسات، لم تحظ بذلك القدر من الصيت الذي حققته نتائج دراسات جامعة ميتشغان وجامعة أوهايو كونها ركزت على ديناميات الجماعات الصغيرة ولم تستخدم جماعات عمل حقيقية، فضلاً عن أن طبيعة عيناتها حدت من قابلية نتائجها للتعميم .

(3) نظرية (X) و (Y) لمغريجر (McGregor):

يعتبر لمغريجر (McGregor) رائد هاتين النظريتين، وتمثل نظرية (X) التقليدية نمط القائد الذي يهتم بالإنتاج، بينما تمثل نظرية (Y) سلوك القائد الإداري الذي يهتم بالأفراد. إن المدراء الذين يعتقدون أن مرؤوسيهم يتأثرون بالحوافز المالية، وبأنهم كسالى وبأن إمكاناتهم العملية ضعيفة يعاملونهم في ضوء ذلك، مثل هؤلاء المدراء يميلون لاعتماد الأسلوب التوجيهي في قيادة المرؤوسين، وبالمقابل فإن المدراء الذين يعتقدون بأن مرؤوسيهم يعملون بجد ومثابرة ومتعاونين وراغبين في تحمل المسؤولية فيعاملونهم في ضوء هذه الافتراضات، مثل هؤلاء المدراء سيعتمدون السلوك المشارك في القيادة.⁵⁶

❖ تقييم نظرية (x) و (y):

أن الافتراضات التي قامت عليها هذه النظرية مقيدة على نحو غير ضروري إلى حد بعيد حيث أغفلت الفروق الفردية بين الأفراد وتفترض نظرية y أن مصلحة الفرد تتفق مع أهداف المنظمة.

وتقوم على الافتراضات التالية:

- الإنسان يبذل جهداً طبيعياً في العمل.
- الرقابة الصارمة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لجعل العامل يبذل الجهد ليحقق أهداف المنظمة.

- ربط المكافآت بالإنجاز والالتزام بأهداف المنظمة.
- الفرد يقبل تحمل المسؤولية ويسعى لها إذا هيئت له الظروف المناسبة.
- شريحة واسعة من الناس تتمتع بقدرات عالية نسبياً من الإبداع والابتكار في إيجاد حلول للمشاكل التنظيمية.
- قدرات الإنسان الذهنية لم تستغل إلا بشكل جزئي في ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة فنظرية لا تهدف إلى تشجيع عملية التكامل بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة.
- كما تربط هذه النظرية بين تحسين الكفاءة الإدارية وإشباع حاجات الموظفين، كما تقدم فرصة للموظفين للمبادرة والإبداع وتطبيق مبدأ الرقابة الذاتية لإنجاز الأهداف.⁵⁷

4) نظرية الخط المستمر Tannenbaum & Schmidt:

قدمت هذه النظرية سنة 1957 من قبل الباحثين " رولبرت ثانينبوم ووارين شميدت Tannenbaum & Schmidt " في كتابهما الموسوم "كيف تختار النمط القيادي". وكان الأساس في تقديم هذه النظرية هو مواجهة المديرين للعديد من الصعوبات في تحديد الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار من ناحية المشاركة بينهم وبين مرؤوسيه في معالجة المشاكل المطروحة على مستوى المنظمة، وأن معظم المديرين ليسوا متأكدين من المدى الذي عليهم أن يقوموا فيه باتخاذ القرارات بأنفسهم أو يفوضوا جز من سلطاتهم في اتخاذ القرار المرؤوسين.⁵⁸

أفترح (Tannenbaum & Schmidt) سبعة أساليب للقيادة الإدارية تتفاوت بين القيادة الأوتوقراطية التي تركز على سلطة القائد والقيادة الديمقراطية التي تركز على سلطة الأفراد ويوضح الشكل التالي النموذج:

الشكل رقم (09) نموذج (Tannenbaum & Schmidt) في أساليب القيادة الإدارية

القيادة المتمركزة حول القائد ← → القيادة المتمركزة حول الأفراد

نطاق حرية الأفراد			نطاق سلطة القائد			
يسمح القائد لأفراد المنظمة بحرية العمل ضمن أطار القيود التي حددها القائد الأعلى	يحدد القائد الحدود والقيود ويطلب من أفراد المنظمة اتخاذ القرار	يعرض القائد المشكلة لأفراد المنظمة ويحصل على اقتراحات لصنع القرار	القائد يقدم قرار مبدئي ويناقشه مع الأفراد ضمن المنظمة ويكون مستعد لتغييره	القائد يقدم أفكاره ويشجع أفراد المنظمة على المناقشة وطرح التسؤلات	القائد يتخذ القرار ثم يقنع أفراد المنظمة.	القائد يتخذ القرار ثم يعلنه لأفراد المنظمة.

Myers, M. and Myers, G. (N.D) Managing by communication, an organization approach. N Ed, New York, Mc Graw-Hill Book Company, p188.

قد ورأى (Tannenbaum & Schmidt) أنه لا يمكن تحديد أسلوب قيادي واحد ناجح دائما في كل

الأوقات بل يعتمد النجاح في القيادة على ثلاثة عوامل وهي:

- **العوامل المتعلقة بالقائد:** القيم اخصية له، دوره في عملية صنع القرار، درجة ثقته بأفراد المنظمة، الميل لأسلوب قيادي معين دون غيره، الاستعداد للتسامح تجاه أفراد المنظمة في حال وقوع أخطاء.
- **العوامل المتعلقة بأفراد المنظمة:** درجة الحاجة للاستقلالية، الاستعداد لتحمل المسؤولية في المشاركة في صنع القرار.
- **العوامل الخاصة بالموقف:** طبيعة نشاط المنظمة والثقافة التنظيمية التي تمتلكها، درجة التماسك والفعالية ضمن مجموعات العمل، طبيعة المشاكل، عامل الوقت اللازم لاتخاذ القرار.⁵⁹

5) نظرية الأنظمة القيادية الأربعة:

قد تم تقديمها سنة (1961) من قبل العالم الأمريكي "رنسيس ليكرت" ذو الاهتمامات السيكو اجتماعية، والإدارية في كتابه الموسوم "أنماط جديدة في الإدارة" ومضمون هذه النظرية يشير إلى وجود أربعة أنظمة تتبع من قبل الإدارة في علاقتها مع الأفراد، وتشكل هذه الأنظمة مقياساً استمراري من أسلوب استبدادي مطلق إلى أسلوب يتسم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذه الأنظمة هي: ⁶⁰

أ. **النظام الأول: النظام الاستبدادي المطلق:** ومن أهم مميزاته غياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ويتضح ذلك من انفراد الرئيس أو القائد باتخاذ جميع القرارات وفرضها على المرؤوسين لتنفيذها من دون اعتبار لحاجاتهم وآرائهم. ولتأمين تنفيذ هذه القرارات فإن القائد لا يتوانى في فرض العقوبات والتلويح بها. وفيما يتعلق بالجانب الاجتماعي فإن درجة التفاعل بين الإدارة والأفراد تكون متدنية جداً مما يؤدي بالضرورة إلى أن تكون ظاهرتي الشك والريب أهم ميزات نظام العلاقات القائم بالمنظمة.

ب. **النظام الثاني: النظام الاستبدادي الخير:** نتيجة لبعض التحسينات التي يتم إدخالها عليه، فهو يأخذ بعين الاعتبار حاجات المرؤوسين، وفيه تعتمد المكافآت والعقوبات كأدوات في عملية تحفيز الأفراد العاملين، إضافة إلى منحه لجزء من عملية التفويض للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا من البنية التنظيمية.

ت. **النظام الثالث: النظام الاستشاري:** يوفر قدر معين من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وفيه يأخذ بدرجة معقولة برأي العاملين في المهام الموكلة إليهم مع استمرار حق الإدارة بقبول أو رفض المقترحات المقدمة من العاملين وفيه، أيضاً، تعتمد عملية الترغيب (المكافآت) بدلاً من عملية التهيب (العقوبات) في إثارة دافعية الأفراد للعمل. كذلك فإن النظام الرقابي للمنظمة يتم تغييره في ظل هذا النظام، بصفة أكثر، مقارنة بالنظام الأول والنظام الثاني حيث يسمح فيه بتفويض المستويات الإدارية الدنيا بكثير من مداخل الإجراءات الرقابية.

ث. **النظام الرابع: النظام المشارك:** تكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تعتمد على الثقة التامة، وفي هذا النظام يشارك جميع العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل في المنظمة، وتستغل القدرات والإمكانات إلى أقصى حد، خاصة، في حالة توافر المعلومات لجميع العاملين ومشاركتهم في القرارات المصيرية. ويشير "ليكرت" بهذا الخصوص، إلى أن الأداء الجيد والمعنويات العالية، والاتجاهات الإيجابية، والعلاقة الحسنة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة (رؤساء ومرؤوسين)

مرتبطة دائما بالنظام الرابع مقارنة بالأنظمة الثلاثة السالفة الذكر كونه يساعد المنظمة على خفض نسبة كل من ظاهرة دوران العمل، والغياب، والشكاوى، وأيضا، زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي للعمال.⁶¹

❖ تقييم نظرية الأنظمة القيادية الأربعة:

من النقاط الإيجابية الهامة المسجلة على نظرية "رنسيس ليكرت" هذه هو اتجاهها نحو التركيز على قيمة وأهمية عنصر الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، والتي غالبا ما تصرف وتهدر من خلال ارتفاع مستويات ظاهرة دوران العمل والغياب وغيرهما من الظواهر، نتيجة انتهاج أنماط قيادية غير ملائمة في التسيير.

ويرى "ليكرت" أن عملية تسيير المنظمة يمكن أن تبدأ من أي من الأنظمة الثلاثة الأولى المشار إليها سلفا إلى النظام الرابع، ويقتضي ذلك إحداث تغييرات جوهرية في أنماط القيادة الإدارية حتى يصبح المديرين أكثر اهتماما بالفرد العامل والتركيز على بناء الفريق والاتصالات المفتوحة ومشاركة جميع الأفراد العاملين في صياغة وبناء أهداف ومعايير الأداء ونماذج أخرى لاتخاذ القرار المشارك على نحو أوسع. وفي الأخير فإن أهم خصائص هذه النظرية، من منظور "رنسيس ليكرت"، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها هي انعكاس لقيمه وأهدافه الشخصية.
- توحد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة، وأيضا، أهداف جماعة العمل التي ينتمي إليها.
- فاعلية عملية الاتصال التنظيمي.
- قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.
- إمكانية ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في إطار النسق الرابع أكثر من نظيراتها في إطار الأنساق الأخرى.
- كلما اقترب نسق أي منظمة من النسق الرابع، فإن عملية الاتصال واتخاذ القرارات ودوافع المرؤوسين تكون أحسن.
- وكاقتراح عملي لتحقيق الفاعلية في عملية اتخاذ القرارات، فإن ليكرت يدعو إلى حل المشاكل بواسطة تشكيل تنظيم ما أسماه بالجماعات المتناسقة، التي يقصد بها قيام كل مشرف بتشكيل تنظيم مرؤوسيه في جماعة متناسقة يكون هو نفسه عضوا فيها لتسهل هذه الجماعة في حل المشاكل،

كما يشكل المشرفين جماعة ثانية متناسقة، وبالتالي فإن أغلب المشرفين يكونوا أعضاء في جماعتين، جماعة أولى يكونون فيها رؤساء قادة مع مرؤوسيههم وجماعة ثانية يصبحون فيها أعضاء مع زملائهم ومرؤوسيههم.⁶²

(6) نظرية الشبكة الإدارية (The Managérial):

لقد قام كل من "بليك وموتون" (Blak And Mouton) بتطوير الشبكة الإدارية، حيث قام بإنشاء مؤسسة هي الشركة المتحدة للأساليب العلمية بغرض ترويج هذا المدخل على المستوى الدولي، لكنها اتجهت إلى تقسيم أساليب القيادة إلى خمسة أساليب، حيث أضافوا أسلوباً خامساً على ما جاءت به دراسة جامعة أوهايو، والأسلوب الجديد الذي تمت إضافته هو القائد يحاول القيام بنوع من التوازن بين كلا المحورين، حيث يهتم بشؤون العمال والإنتاج والعلاقات الإنسانية على السواء، وأعطت هذه الدراسة جدولاً يعرف بجدول "بيك وموتون" الذي يستخدم البعدين المذكورين على محورين متعامدين مقسمين الدرجات، حيث تدل الدرجة رقم (1) على اهتمام ضعيف جداً، وتشير الدرجة رقم (5) اهتمام متوسط، بينما تشير الدرجة رقم (9) إلى اهتمام كبير بالبعدين الأفراد والعمل، وينتهي الجدول إلى خمس حالات متباينة، والتي تمثل خمس أنماط قيادية معيارية، كما يتضح في الشكل التالي:⁶³

الشكل (10): نظرية الشبكة الإدارية "بليك وموتون"

9.1	القيادة الإنسانية:	قيادة الفريق:	9.9
	اهتمام بالأفراد واهتمام أقل بالإنتاج	اهتمام عال بالإنتاج والأفراد	
	5.5		
	القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد		
	القيادة الضعيفة:	القيادة المتسلطة:	
	اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد	اهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالأفراد	
1.1			1.9

المصدر: الفياض، محمود أحمد (1995)، أثر النمط القيادي على الابداع الإداري للشركات الصناعية للمساهمة العامة الأردنية، استخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص39.

(9.1) أسلوب يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

(9.9) وهو أسلوب يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.

(1.9) أسلوب قيادي متسلط يهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد، يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة.

(1.1) وهو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد ويكون فيه القائد مهتماً بنفسه وبأصحاب المؤسسة.

(5.5) وهو أسلوب يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد.

هناك إجماع من رجال الفكر الإداري حول ضرورة انصاف القائد بحد أدنى من السمات التي تؤهله للنجاح في القيادة على الرغم من اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمنشأ وتفسير ظهورها وسلوكها.⁶⁴

III. التناول الموقفى

ينطلق هذا المدخل من افتراض أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة نمط القيادة للموقف أو الظروف التي تتم فيها ممارسة العملية القيادية، وهناك العديد من النماذج ضمن النظريات الموقفية في القيادة. وهذه النماذج تشترك في افتراض أساسي هو أن القادة الناجحين ينبغي أن يحدد العوامل المؤثرة في البيئة التي يعملون فيها. ويحولوا سلوكهم القيادي ليتناسب مع مطالب واحتياجات التابعين والموقف المحدد، وحتى بوجود المهارات المميزة، فالقادة لا يمكن أن يصبحوا فاعلين حتى تكون لديهم القدرة على تكييف الأسلوب القيادي الذي يتبعونه ليتناسب مع مطالب البيئة التي يعملون ضمنها.⁶⁵

وفيما يلي نستعرض أهم النماذج القيادية ضمن هذا المدخل:

1) نظرية فيدلر في القيادة (Contingency theory Fiedler):

تقوم هذه النظرية على أساس أن فعالية القيادة تكمن في الربط بين وظائف وخصائص القائد وحاجاته، وميزات وخصائص الموقف.

وترى هذه النظرية أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف المناسبة له، وقد استعمل "فيدلر" وزملائه استبان لحساب درجات التفضيل لزميل العمل وهو يعرف باسم (Least Preferred Coworker Score) L.P.C ويحدد الاستبيان مستوى تقدير القائد لزميل العمل، حيث يطلب من القائد وصف الشخص الذي عمل معه في انجاز مهمة بأقل مستوى من القبول، وقد ذكر "فيدلر" في تقديمه الأول للنموذج الموقفى:

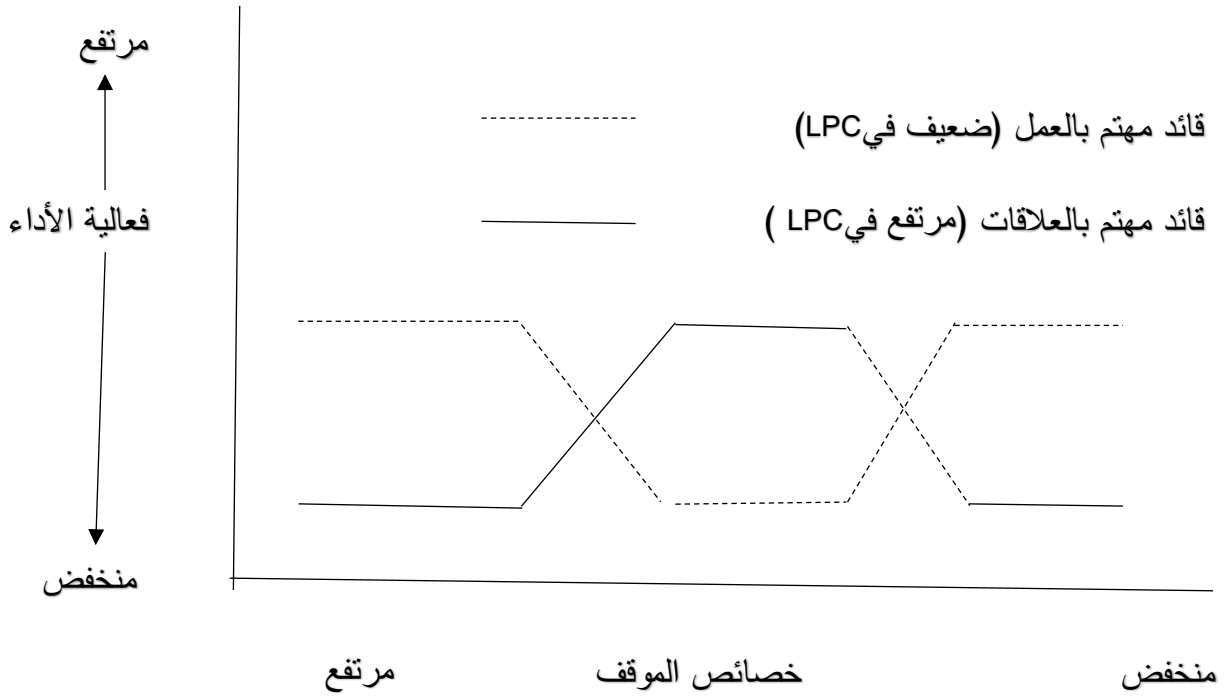
أننا ننظر للشخص الذي يقوم زميل العمل الأقل تفضيلاً تقويماً عالياً (الشخص الذي يقوم زميل العمل الأقل تفضيلاً بصورة إيجابية نسبياً) على أنه يستمد رضاه من العلاقات الشخصية الناجحة، فيما يستمد الشخص الذي يقوم زميل العمل الأقل تفضيلاً له بصورة سلبية رضاه من أداء العمل.

ومنه فإن التقدير المنخفض لزميل العمل الأقل تفضيلاً (التقويم السلبي) يعني اتجاه اهتمام القائد نحو انجاز المهام، وكلما كان التقدير مرتفعاً لزميل العمل الأقل تفضيلاً (التقويم الإيجابي) يتجه اهتمام القائد نحو العاملين.

وفي تطوير لنموذجه في القيادة قام فيدلر بتوضيح أربعة عوامل وهي:

- الأسلوب القيادي، طبيعة المهام، مناخ الجماعة، مصادر القوة المرتبطة بوظيفة القائد، حيث يحدد العامل الأول جوانب الدافعية للقائد، فيما تصور العوامل الثلاثة الأخرى مدى ملائمة الموقف بالنسبة للقائد.
 - **طبيعة المهام**: تتعلق بما إذا كانت مهام الجماعة بسيطة أم معقدة، حيث إذا كانت مهام الجماعة بسيطة ومتكررة، ويمكن حلها بخطوات متعددة ويكون من السهل تقييم مردود المهام، ويكون لها حل واحد صحيح فإن هذه المهام يمكن القول إنها واضحة وسهلة، والعكس صحيح.
 - **مناخ الجماعة**: ويطلق عليها كذلك مصطلح علاقات القائد والأعضاء، بمعنى إلى أي مدى يحظى القائد بالحب والقبول الشخصي بين الجماعة، وكما كانت العلاقة بين القائد والأتباع ودية، سهل على القائد الحصول على تعاون الجماعة وتضافر جهودها، وعادة توصف علاقات القائد والأعضاء بأنها قوية أو ضعيفة.
 - **قوة منصب القائي (Leader position power)**: يشير هذا العنصر إلى مدى قدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين، من خلال القوة الشرعية وقوة الإثابة أو القوة القسرية، مثل قوة القائد على الاستخدام، الترقية، خفض الدرجة..... الخ. ويبرز النموذج أن القائد يكون لها تأثير وسيطرة كبيرين عندما يستخدم السلوك المهمم بالإنجاز في حال كون المهام محددة، ويكون مقبولا وتكون القوة المرتبطة بموقعه كبيرة، في حين تكون سيطرة وتأثير القائد محدودين عندما يكون غير مقبول وصعوبة المهام، وعدم تحديدها نسبيا، ومحدودة القوة المرتبطة بموقعه.
- غير أن السلوك القيادي (المهمم بالعمل، والمهمم بالعلاقات) قد يكون فعالا في التأثير على الأداء حسب الموقف المواجه، فالسلوك المهمم بالعلاقات لا يكون فعالا في حال كانت المهام ضعيفة وغير محددة، وجماعة العمل لا تتقن العمل جيدا، كما أنه يكون فعالا مع المهام الصعبة وتوافر جماعة خبراء في العمل، وهكذا السلوك المهمم بالإنجاز قد يكون فعالا مع جماعة لا تتقن العمل في حين يكون غير فعال مع جماعة مهندسين وخبراء من ذوي الخبرة العالية، والشكل التالي يعطي مثلا على ذلك:

شكل رقم (11): يوضح فاعلية السلوك القيادي وفق نموذج فيدلر.



قد سميت هذه النظرية كذلك بنظرية الطوارئ وذلك لإمكانية زيادة فعالية أداء الجماعة من خلال تغيير الظروف لتلائم الموقف أو بتغيير الأسلوب المفضل لدى القائد عن طريق التدريب. غير أن نموذج "فيدلر" يلاحظ عليه بعض المشكلات، نذكر منها:

أ. هناك تساؤل حول ما يقبله معيار زميل العمل الأقل تفضيلاً بالفعل (LPC) إضافة إلى ذلك فإن مسألة ارتباط هذا المقياس بالأسلوب القيادي للمدير تبقى غير مؤكدة، سواء كان هذا المقياس يستخدم لقياس الشخصية أو طريقة الدافعية.

ب. إن الأسلوب القيادي متعدد الأبعاد، وقد يشتمل على صيغ مختلفة من الأنماط التي تركز على العمل والعاملين.

ت. لا يمكن حصر الظروف التي تواجه القائد في ثلاث أو أربعة عناصر.

لكن برغم الانتقادات الموجهة لنموذج "فيدلر" فقد قدم إضافة هامة لدراسة القيادة في المنظمات، وسيستمر كمصدر هام للأفكار والقضايا والفرضيات حول القيادة الموقفة.⁶⁶

❖ تقييم النظرية الشرطية لفيدلر:

- على الرغم من أهمية نظرية فيدلر في إبراز جانب مهم وهو العلاقة بين القائد والمرؤوسين وتحديد المهام والأدوار وكذا درجة قوة مركز القائد غير أن أهم من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي محدودية المتغيرات الموقفية (الثلاث) فالموقف القيادي قد يتضمن أكثر من هذه المتغيرات.
 - لا يمكن الوثوق كثيراً في الفروض التي قدمتها نظرية فيدلر فكيف يمكن لنمط قيادي أن يكون ملائم لموقفين متضادين، ولم يستطيع فيدلر تقديم تفسيراً مقبول لذلك.
 - عدم وضوح المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات الموقفية وصغر حجم العينة.
 - عدم اعتماده على أساليب قوية لاختيار الدلالة الإحصائية للعلاقات التي صاغها.
- وبالرغم مما تقدم تظل نظرية فيدلر خطوة رائدة في الأخذ بالعوامل الموقفية عند التحدث عن القيادة.⁶⁷

(2) نظرية المسار (الهدف) :

ظهرت لأول مرة من قبل "مارتين إيفانز" (Martin Evans) في كتابه الموسوم "السلوك التنظيمي والأداء الإنساني" الصادر سنة 1970 ليتم تطويرها ونشرها سنة 1971 في دورية "العلوم الإدارية" من قبل روبرت هاوس Robert House "أين تضمنت أسلوبين من سلوك القائد هما:

- السلوك التوجيهي: وهو الذي يحدد ما هو متوقع من المرؤوسين.
- السلوك المساعد: وهو الذي يهتم بحاجات العاملين.

وفي سنة 1974 طورت مرة ثانية بشكل أكثر ونشرت في جريدة "التجارة المعاصرة" من قبل روبرت هاوس وزميله تيرانس ميتشل Robert House & Terence Mitchell حيث تم إضافة أسلوبين آخرين لها هما:

- القيادة المهمة بالإنجاز.
- القيادة المشاركة.

حيث تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على إنجازاتهم ويعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع في التحفيز وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي.

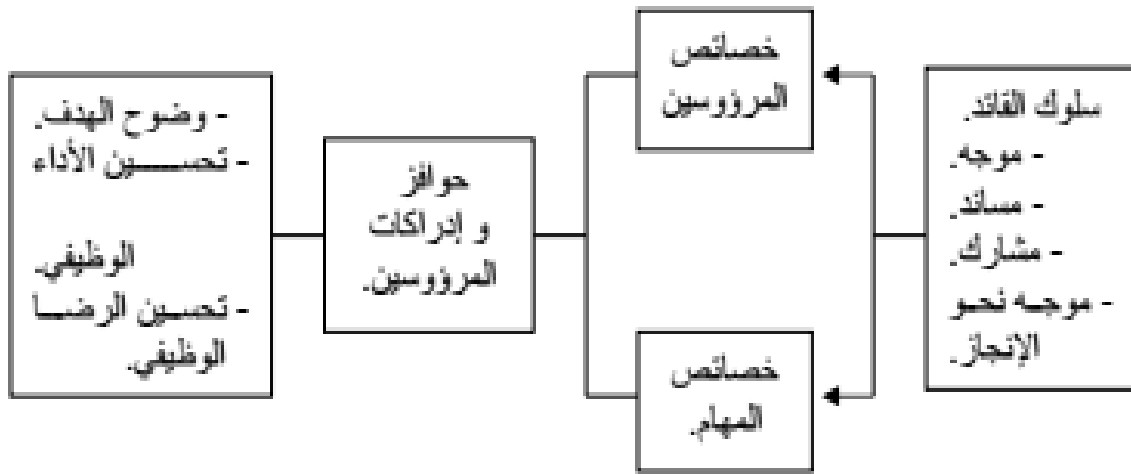
➤ **السلوك التوجيهي:** التركيز على المهام ومتطلباتها، يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة.

المساند: توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.

السلوك المشارك: مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.

السلوك الإنجازي: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بدل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

شكل رقم (12): يوضح مضمون نظرية المسار والهدف في القيادة لهاوس وميتشل



❖ تقييم نظرية المسار والهدف: قدم أصحاب هذه النظرية بعض نتائج البحوث التي أيدت فرض

نظريتهم، ويمكن إيجاز الاتجاهات الرئيسية فيما يلي:

- أشارت هذه النظرية من خلال أبحاثها إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموجهة ورضا ودافعية العاملين أصحاب الشخصية المنغلقة الذين يقومون بمهام غامضة، بينما وجدت علاقة سلبية بين هذا النمط من القيادة ورضا ودافعية العاملين أصحاب الشخصية المنغلقة الذين يعملون في إنجاز مهام واضحة .

- توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة المساعدة ورضا ودافعية العاملين أصحاب الشخصية المنغلقة الذين يعملون بمهام يتولد فيها الشعور بالإحباط والتوتر والاستياء.

- توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة المشاركة ورضا ودافعية العاملين أصحاب الشخصية المستقلة عندما يكون العمل غامضا، ويشعر العاملون بارتباطه بهم وتعبيره عن ذاتهم. كذلك، توجد علاقة إيجابية بين هذا النمط من القيادة ورضا ودافعية العاملين عندما يكون العمل واضحا ويشعر العاملون بعدم تعبيره عن ذاتهم وعدم ارتباطه بهم.

- وجد أن أكبر نجاح تحققه القيادة المهمة بإنجاز هو تنمية الثقة بالمرؤوسين أصحاب الشخصية المستقلة، وذلك في حالة غموض المهام الموكلة لهم. أما في حالة وضوح المهام الموكلة للمرؤوسين فإن القيادة المهمة بإنجاز لا تساعد على تنمية الثقة بهم.

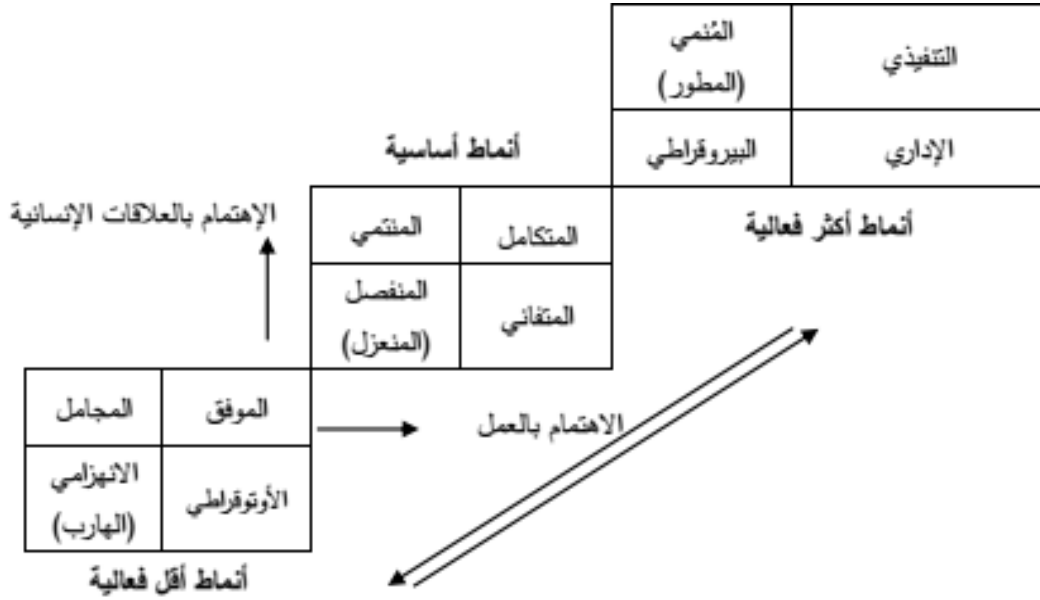
في الأخير يمكن القول، أن نتائج هذه الدراسات لا تعني بالضرورة أن كل الأبحاث التي أجريت لاختبار فروض هذه النظرية قد أكدت صحتها، وأيضا، تنبؤاتها.

فهناك عدد من الدراسات التي تضاربت نتائجها مع فروض وتنبؤات نظرية المسار والهدف في القيادة. لكن التقييم الموضوعي لهذه النظرية، كما يشير إلى ذلك أحمد صقر عاشور في كتابه الموسوم " إدارة القوى العاملة " الصادر سنة 1979 يؤكد على أن هذه النظرية قد استطاعت أن تخرج ببحوث القيادة من دائرة العقم الذي وقعت فيه لسنوات عديدة. فأول مرة تستخدم مفاهيم ومتغيرات تتعلق بموضوع الدافعية باعتبارها الأساس في عملية التأثير التي يمارسها القائد على المرؤوسين.⁶⁸

(3) نظرية وليام ريدن ثلاثية الأبعاد: (William J. Reddin)

لقد أدخل وليام ريدن (William J. Reddin) في بناء نموذج بعد الفعالية إضافة إلى بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويعتبر أول من أضاف هذا البعد، وبذلك أصبح للقيادة ثلاث أبعاد والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): نموذج ريدن الأبعاد الثلاثة



المصدر: على أحمد عبد الرحمان عياصوة (2007)، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 66.

أ. الأنماط ذات الفاعلية:

- **النمط الإسحابي:** ويتمثل في عدم اهتمامه بكل من بعد الأفراد وبعد العمل. وغياب الفاعلية عن هذا النمط ليس فقط عدم اهتمامه بكل من بعدي الأفراد والعمل، بل لتأثيره السلبي في علاقات الأفراد العاملين وروحهم المعنوية وتطبيقه لهمهمم والتدخل في أعمالهم ومنع المعلومات عنهم.
- **النمط المجامل:** وهذا النمط ينظر إلى العلاقات الحسنة بين الأفراد ودرجة التناسق فيما بينهم على أنها فوق أي اعتبار آخر. ونقص فاعلية هذا النمط يعود أساسا لاهتمامه بنفسه ورغبته في أن يكون شخصا طيبا من منظور الآخرين، وعليه فهو لا يخاطر ببعد العلاقات رغبة منه في تحقيق الإنتاجية المرغوبة.
- **النمط الديكتاتوري:** وهذا النمط يركز اهتمامه الكبير على بعد العمل ويفضله على أي اعتبارات أخرى. وعدم فاعلية هذا النمط تتمثل في إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات، وأيضا، انخفاض درجة ثقته بالمرؤوسين الذين يخافونه ويكرهونه ولا يرغبون في العمل إلا عندما يضغط عليهم.
- **النمط الموفق (المقتنع):** وهذا النمط يجمع بين ميزات النمط المهتم بالأفراد والنمط المهتم بالعمل. وغياب فاعلية هذا النمط سببها أنه غير قادر على اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالعمل.

فأسلوبه في العمل يتمثل في الحلول الوسطي، وسعيه إلى التقليل من المشكلات الآتية التي تواجهه. كذلك، فهو يحاول جاهدا إرضاء من يؤثر في حياته العملية أو يشكلون خطرا عليها.

ب. الأنماط ذات الإنتاجية المرتفعة.

- **النمط البيروقراطي (اللواحي):** وهذا النمط لا يهتم لا ببعد الأفراد ولا ببعد العمل. وفاعلية هذا النمط تتبع من تطبيقه للقوانين والأنظمة والتعليمات بحذافيرها.
 - **النمط النمى (المطور):** ويتسم بأن له ثقة ضمنية بالعاملين، وتتبع فاعليته في العمل من عمله المستمر على تنمية وتطوير قدرات ومواهب المرؤوسين وذلك من خلال تهيئته لمناخ عمل مشجع يمكن من تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات المرؤوسين.
 - **النمط الديكتاتوري العطوف:** ويتسم بأن له ثقة ضمنية بنفسه، فهو يهتم كثيرا بالعمل على المدى القصير والطويل، وفاعليته في العمل ترتكز على قدراته ومهاراته في توفير مناخ عمل يساعد على كسب طاعة المرؤوسين وولائهم لإنجاز ما يرغب فيه دون مقاومة منهم قد تؤثر على هذه العملية.
 - **النمط التنفيذي:** وعمل هذا النمط يتمثل في توجيه أقصى طاقات المرؤوسين لإنجاز العمل المرغوب على المدى القصير والطويل، وهو في تحديده لمستويات أداء العمل يدرك أن ثمة فروق فردية بين المرؤوسين في القدرات والمهارات لإنجاز هذه المستويات، الأمر الذي يجعله يمارس أساليب مختلفة في التعامل مع كل فرد في عملية الإنجاز.
- وتتبع فاعلية هذا النمط في العمل من كونه يهتم بشكل واضح بكل من بعد الأفراد وبعد العمل مما ينعكس إيجابا على دوافع المرؤوسين لتحقيق الأهداف⁶⁹.

❖ مناقشة النموذج الثلاثي الأبعاد.

إن المسميات المدرجة داخل الشبكات ليست مهمة لذاتها، غير أن المهم التركيز على نقطتين

أساسيتين في هذا النموذج هما:

- أن كل قائد في تعامله مع موقف ما يستخدم توليفة من تهيئة المهام وتهيئة العلاقات وأن أسلوبه في كل حالة فعالا أو غير فعال.
- ينبغي عدم النظر إلى هذه المسميات على أنها حالة تتحقق أو لا تتحقق، ولكن يجب النظر إليها على أنها محور يمتد بين طرفين، أحدهما يمثل النمط الفعال، والآخر يمثل النمط غير

الفعال. فالفاعلية مسألة درجات، والنمط القيادي الذي يكون فعالا في موقف لن يكون كذلك، بالضرورة، في موقف آخر.

وعليه، فإن نموذج ويليام ريدن لفاعلية القيادة يقوم على افتراض أن النمط القيادي الفعال يعتمد على الموقف، وأنه لا يوجد نمط واحد للقائد، الذي ينبغي عليه أن يكيف نفسه دائما، وهو بهذا يتفق مع طرح فيرد فيدلر في موضوع فاعلية القيادة الذي سبقت الإشارة إليه.⁷⁰

4) نظرية دورة الحياة في القيادة لهيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard Life Cycle)

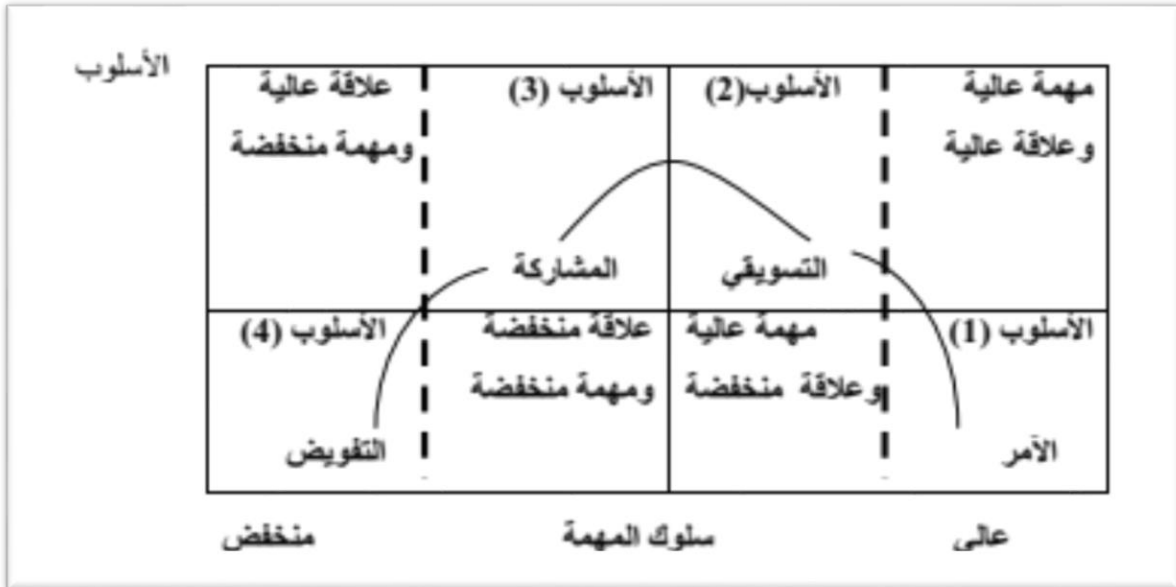
يذكر الباحثان أعلاه بأن هذه النظرية تعد إحدى النظريات الموقفية، وبموجبها فإن النمط الفعال في قيادة التابعين إنما يتوقف على درجة نضج هؤلاء التابعين، ودرجة النضج لدى التابعين لا يقصد به النضج من حيث الاتزان العقلي والعاطفي أو العمر، وإنما القصد منه مدى رغبة التابع في انجاز الأعمال الموكلة اليه وسعيه الحثيث الى رفع مستوى قدراته وخبراته في مجال عمله، ومدى استعداده لتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه، وعلى هذا الأساس فان "هيرسي وبلانشارد" يشيران إلى أن نمط القائد يمر بأربع مراحل وتبعا لدرجة نضج التابعين، وينبغي على القائد الإداري تغيير نمطه القيادي بما ينسجم ومتطلبات كل مرحلة من مراحل نضج التابعين.⁷¹

وفقا لهذه النظرية فإن الإدارة الناجحة أو الفعالة هي التي يعدل فيها القادة أنماطهم القيادية حسب مدى استعداد(نضج) المرؤوسين لمتعامل مع موقف معين، وبالمواءمة مع السلوك القيادي المهتم بالمهمة، والسلوك القيادي المهتم بالعلاقات تنشأ الأنماط القيادية " لهيرسي وبلانشارد" كما يلي:

- **النمط القيادي الأمر (telling):** ويتميز أسلوب القائد هنا بالعناية العالية بالمهمة، وانخفاض العناية بالعلاقات، واستنادا إلى "هيرسي وبلانشارد" فهذا الأسلوب يستخدم عندما يكون نضج المرؤوسين في أدنى المستويات أي غير راغبين، وغير قادرين على تنفيذ المهمة، فهو أسلوب قيادي يركز على التوجيه المباشر للهيمنة ويلجأ إلى الأوتوقراطية، فهو يخبرهم ماذا يفعلون، وأين ومتى وكيف يقومون بإنجاز مهماتهم.
- **النمط القيادي التسويقي أو البائع (selling):** ويهتم القائد بالعمل والإنتاج، وبالعلاقات الإنسانية مع العاملين، يقوم القائد بعرض أفكاره على المرؤوسين ويتوقع العمل بها، ويمارس هذا النمط من القيادة عنده يكون النضج الوظيفي للمرؤوسين منخفضا في المهارة، رغم الرغبة الموجودة في أداء العمل.

- **النمط القيادي المشارك (participating):** يهتم القائد بالعلاقات الإنسانية مع العاملين، ويشاركهم الرأي بالأمر المتعلقة بالعمل، ويعطيهم مساحة أكبر لتبني الأفكار المتعلقة بالعمل، ويمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين عالياً في المهارة، ولكنهم غير راغبين في أداء العمل.
- **النمط القيادي التفويضي délégation:** يترك القائد الأمر فيما يتعلق بالعمل، وشؤون الإنتاج، وكذلك بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية إلى رئيس المجموعة، ودور القائد هنا وهو دور استشاري عند الحاجة ويمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي لأفراد عالياً في المهارة والرغبة. وهذه الأنماط الأربعة موضحة في الشكل رقم (13) والمبين أدناه:

شكل رقم (14): نموذج لهرسي وبلانشارد للنمط القيادي



المصدر: (حسن، 2004، ص67)

من خلال هذا الشكل يقترح كل من "هيرسي" و "بلانشارد" تحرك الأسلوب القيادي تبعا لنضج المرؤوسين ذوي النضج الأدنى، مروراً بالمرؤوسين ذوي النضج المعتدل، وانتهاءً بالمرؤوسين ذوي النضج العالي.

واستناداً إلى هذا الشكل يتحرك القائد إلى استعمال النمط الأول إذا كان مرؤوسه غير ناضجين ولا يعرفون وظائفهم أو أعمالهم المنوطة بهم، وبذلك يترتب على القائد توجيههم بأسلوب مباشر، واعتماده أسلوب عالي من الانتماء بالمهمة، ويستخدم القائد أسلوب الأمر إذا كان المرؤوسون جددًا وتقصصهم الخبرة

الفنية. أما إذا رأى القائد بأن المرؤوسين بدؤوا التعرف على مسؤولياتهم ومهامهم لكن مازالوا يفتقرون إلى الخبرة والمهارة فإن القائد يتحرك إلى الربع الثاني الأسلوب الثاني، مستخدماً أسلوب الإقناع (الأسلوب التسويقي)، والذي يظهر فيه مستوى عالي في سلوك العلاقات، ثم يستخدم القائد أسلوب المشاركة كلما زادت معرفة العمال بعملهم أو المهمة الموكلة إليهم، مع خبرة ودافعية نحو الإنجاز وفي هذا الأسلوب يستمر القائد بإظهار اهتمامه بمرؤوسيه مع التقليل من حدة اهتمامه بالمهمة وأخيراً يلجأ إلى أسلوب التفويض ، على اعتبار امتلاك مرؤوسيه لمستوى عال من النضج فهم يقدرّون على حل مشكلاتهم وقيادة العمل بفعالية من خلال المجموعة.⁷²

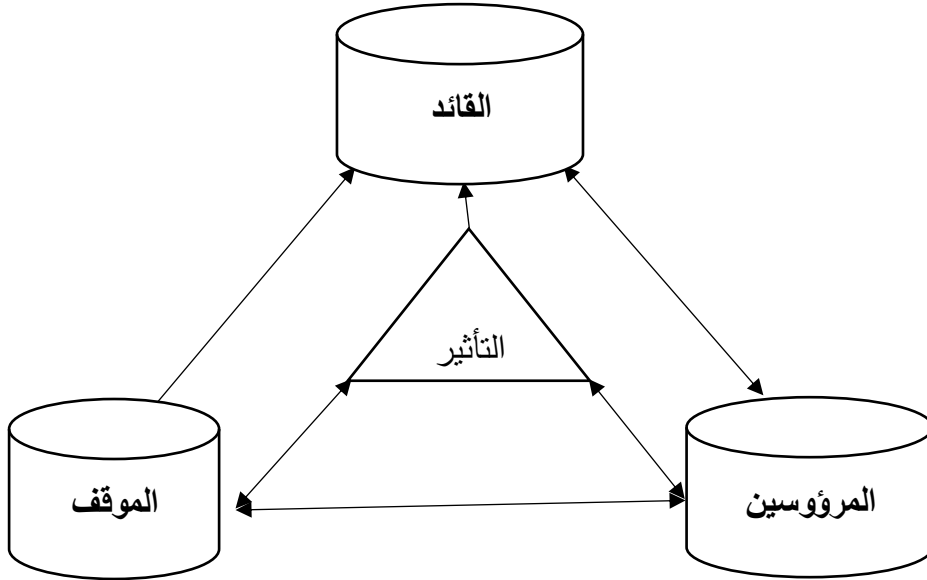
IV. التناول التفاعلي:

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تقوم بالربط بين كل من السمات الشخصية للقائد من جهة وطبيعة الموقف من جهة أخرى، وهي بذلك تجمع بين الدخيلين السابقين الموقفي والذاتي، حيث يستلزم نجاح القيادة التفاعل بين السمات الشخصية للقائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي لاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.⁷³

1) النظرية التفاعلية (Interactions Theory):

يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف، وتفسر القيادة من وجهة النظر هذه بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار، وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذا الموقف، وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة، وحشد التأكيد لحل مشاكل تنظيمية معينة، سواء كانت تتعلق بالإنتاج، أو بنمط العمل، أو بالمناخ التنظيمي. أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له بإظهار مواهبه، وبالتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه وبالتالي اكتسابه قدرة على التأثير في الآخرين، تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل، الذي لا بد وأن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل.⁷⁴

الشكل (15): نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلي



المصدر: صالح مهدي محسن العمري و طاهر محسن منصور الغالبي(2008)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 471.

(2) نظرية القيادة المتمركزة حول الجماعة لجوردن T.Gordon :

يعتبر أن هدف القيادة يتمركز حول توزيع مسؤولياتها على أفراد الجماعة مما يمكنهم من استغلال طاقاتهم وإفساح المجال أمامهم للابتكار، وهذه الطاقات والابتكارات ينبغي أن تكون في خدمة الجماعة، وعلى القائد، أن يتعرف على العوائق التي تعيق تعلم الفرد المشاركة بحرية وبصورة بناءة حتى يكون عضو فعال في الجماعة. وحتى ينجح القائد في تحقيق هذا الهدف، ينبغي عليه أن يؤمن إيماناً تاماً بإمكانيات أفراد جماعته، وأن يكتسب مهارات معينة تسهل له الاتصال بهم، وأن يعمل على إيجاد مناخ يتسم بالتعاون والتشاور، وبذلك يتعلم الأفراد كيف يعتمدون على أنفسهم وكيف يساهمون بشكل فعال في تشكيل مصائرهم.⁷⁵

(3) نظرية يوكل: Yukel

تعتبر القيادة أنها نسق يشتمل على ستة مكونات متفاعلة فيما بينها وهي: الموقف، سمات القائد، القوة المتاحة للقائد، أبعاد سلوك القائد، المتغيرات الوسيطة، نتائج أداء الجماعة. كما ظهر بوضوح هذا التناول في موضوع القيادة في أبحاث شيتي "Shetty" الذي يؤكد على أن تحديد النمط القيادي الفعال يتم على أساس تفاعل المتغيرات الثلاث: القائد، الأتباع، الموقف، والقائد الفعال هو الذي لديه القدرة على إيجاد

التكامل بين جميع هذه المتغيرات. فبالقدر الذي يستطيع فيه القائد أن يكيف سلوكه ليواجه متطلبات الموقف والمرؤوسين بقدر ما يكون فعالا في القيام بمهام القيادة وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها. ومن المتغيرات الأساسية التي ينبغي على القائد أخذها بعين الاعتبار في انتهاج النمط القيادي المناسب، وفق ما يشير إلى ذلك شيتي، متغير شخصية الأتباع وحاجاتهم وتوقعاتهم، إذ أن لهم دورا محوريا في تحديد القدرات التي ينبغي على القائد استخدامها في موقف معين. كذلك، يؤكد شيتي على ألا تقتصر عملية التفاعل التي تقوم عليها القيادة على علاقة القائد بمرؤوسيه، وإنما أيضا، على علاقته مع رؤسائه وكذا زملائه. ويتفق شيتي في هذا الرأي مع عدد من الباحثين في أن لهذه العلاقات تأثيرا كبيرا في عملية اختيار القائد للنمط الواجب انتهاجه. فمثلا، إذا كانت اتجاهات الرؤساء تتمحور على البعد الإنتاجي، فإن سلوك القائد من الضروري أن يتخذ هذا المسار، وإذا ما حدث وأن أتجه سلوكه نحو الاهتمام بالموظفين، فإنه سيخلق بذلك جوا من عدم الارتياح لدى رؤسائه مما سيؤثر بالضرورة في عملية اختياره للنمط القيادي الواجب اعتماده. ونفس الشيء يحدث فيما يتعلق بعلاقاته مع زملائه.

وحتى يتمكن القائد من فهم الأبعاد الثلاثة لعملية القيادة والمتمثلة في القائد، والأتباع، والموقف

يجب أن يكتسب أربع مهارات مما يمكنه من تحقيق كل من أهداف المنظمة المتمثلة في زيادة الإنتاجية، وكذا، أهداف الأفراد العاملين المتمثلة في رفع درجة رضاهم في العمل. وهذه المهارات هي :

1. المهارة الفنية: ويقصد بها قدرة القائد على إتقان عمله، والإلمام بطبيعة جميع الأعمال التي يؤديها مرؤوسيه من حيث متطلباتها ومراحلها وعلاقاتها، وأيضا، قدرته على تحليل المعلومات واستعمالها، وكذا، إدراك والوسائل الكفيلة بإنجاز العمل.

2. المهارة السلوكية: ويقصد بها قدرة القائد على فهم كل من دوافع وعلاقات وسلوكيات الأفراد العاملين، وأيضا، العوامل المؤثرة فيها جميعا.

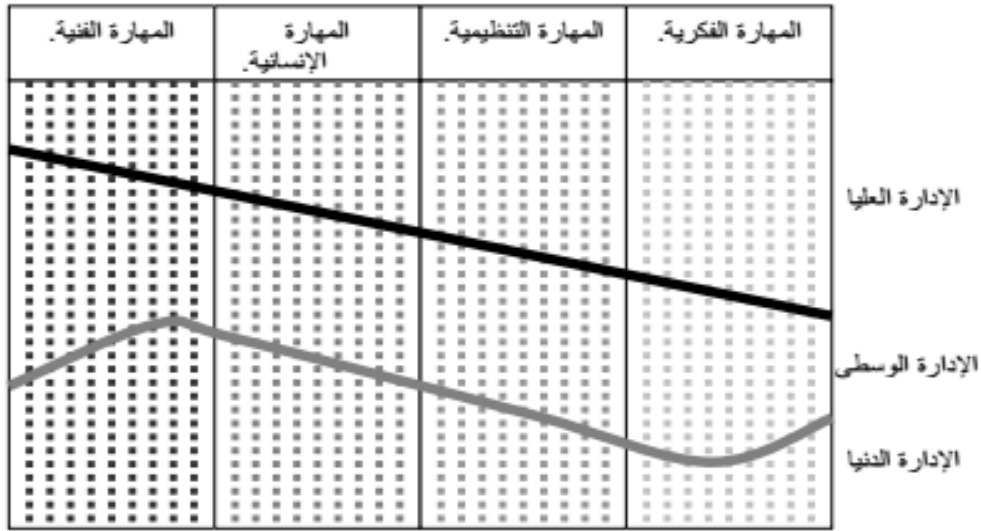
فمعرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا، ومن ثم أتباعه ثانيا. وهذا أمر يساعد على تحقيق أهداف المرؤوسين والمنظمة على السواء.

3. المهارة التنظيمية: ويقصد بها أن ينظر القائد إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل، وأن يفهم أهدافها ونظمها وخطتها، وأن يجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، وأن يدرك أيضا، جميع اللوائح والأنظمة وسياسات التوظيف والترقية لا والنقل الوظيفي وغيرها من الأبعاد ذات العلاقة بفاعلية إنجاز العمل.

4. المهارة الفكرية : ويقصد بها تمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وأيضا، المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين بما فيها تلك التي قد تؤدي إلى تغيير وتطوير عمل المنظمة وفق متطلبات العصر والظروف.

والشكل التالي كما قدم من قبل كيث "دايفس Keith Davis " و"جون نيوسترم John Newstrom " في كتابهما الموسوم " السلوك الإنساني في العمل: السلوك التنظيمي " الصادر سنة 1985 يوضح مهارات القيادة هذه والفروق في استخدامها بالمستويات الإدارية الثلاثة.⁷⁶

الشكل رقم(16): تطور المهارات المختلفة حسب موقع الإدارة



المصدر: ناصر محمد العديلي (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص327.

❖ تقييم التناول التفاعلي:

رغم إيجابيات هذا التناول رغم مساهمته الفعالة في تحديد وتوضيح مفهوم القيادة كونه تناوله بالتحليل لجميع متغيرات القيادة، القائد، والموقف، والأتباع، فإنه، وفق ما يشير إلى ذلك عدد من الباحثين أمثال فليكس ونجرو وآخرون لم سنة 1973 ، لم يستطيع مسايرة التطورات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، والتي أصبحت تشترط في القادة مجموعة من القدرات، كالقدرة على تحديد أهداف العمل الإنتاجي، والقدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف، والقدرة على استخدام عناصر الإنتاج المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق الأهداف، وأيضا، القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة وهذا يتطلب، بالضرورة، أن يكون القائد على أعلى قدر من الكفاءة التخصصية.⁷⁷

٧. **التناول التبادلي:** يركز هذا التناول على عمليات التبادل بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على المزايا والمنافع التي يحصل عليها من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وفي المقابل فإن العاملين يمنحون القائد الاحترام والولاء والدعم له.

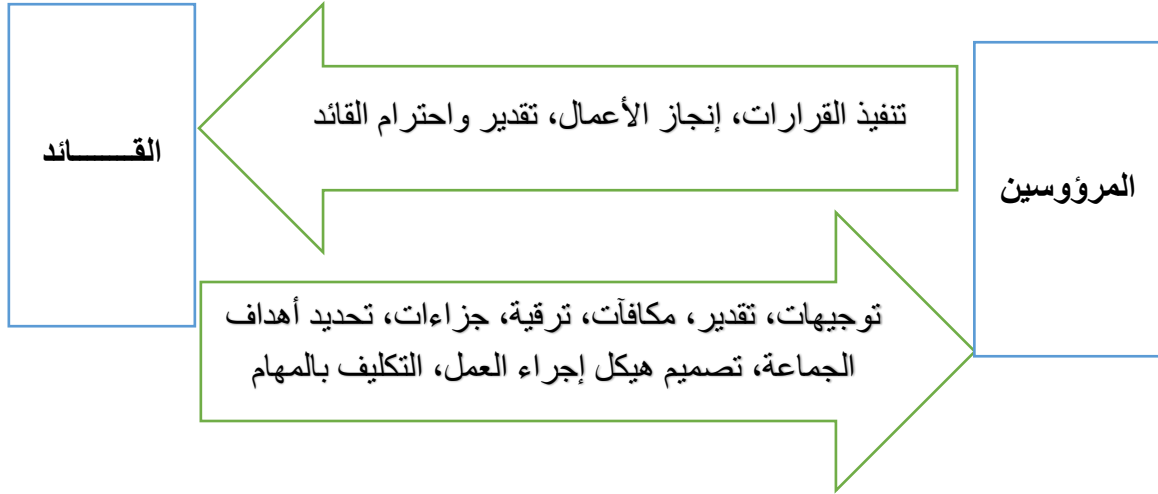
1) النظرية التبادلية (Transnational Theory):

ظهرت هذه النظرية في أعمال "دوين هولانار" (Edwin Hollaner) في عام 1978 الذي أكد أن مفهوم القيادة الإدارية في الاطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية و المقدار بين كل من القائد والمرؤوسين، فالقائد يعطي توجيهات وتعليمات لتحقيق هدف معين ويدير الصراعات ويقلل الغموض، كما يقدم المكافأة و الجزاءات، في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والولاء والدعم، أما جاكوب (Jacobs) فيرى أن القيادة الإدارية تتضمن علاقات تبادلية متكافئة بين القادة ومرؤوسه، فالجماعة تقدمه للقائد المكانة والتقدير مقابل خدماته ومساهمته في تحقيق أهدافها ، أما "بيتر" (P.Blau) فيرى أن العلاقة التبادلية بين القائد و الجماعة تكون بتقديم القائد توجهات وقرارات جيدة للمرؤوسين مقابل دعمهم وولائهم له، ومن أهم ما يميز النظرية التبادلية هو عدم التفرقة بين القائد و المرؤوسين في نجاح العملية القيادية، لكن اشتملها على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها، كما يؤخذ عليها تعاملها مع المرؤوسين كجماعة متجانسة وهذا ما ينقص الواقع العملي من حيث أن المرؤوسين يختلفون فيها بينهم ما يؤدي إلى اختلاف علاقتهم مع القائد.⁷⁸

أ. تعريف القيادة التبادلية Transactional Leadership :

عرفت القيادة التبادلية بأنها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والتابعين، إذ يتم الاتفاق بين القادة والتابعين بشكل علني أو ضمني على أن السلوك المؤدي للأداء المرضي سيتم مكافأته كمنح ترقية أو زيادة في الراتب مثلا بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي كالنقل التأديبي أو الطرد مثلا وبمعنى آخر يقوم القائد بمكافأة التابعين أو معاقبتهم اعتمادا على أدائهم تأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين، فإما تكون استدلالية بنائية إذ يعد القائد بمكافآت للأداء المرضي. ويقدمها إذا تحقق هذا الأداء، أو علاجية تتعلق ببحث القائد على الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها.⁷⁹

الشكل رقم (17): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل (1985)، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، ص 626.

ب. أبعاد القيادة التبادلية:

وقد تناول الباحثون في الفكر الإداري المعاصر أبعاد القيادة التبادلية في العديد من أعمالهم وهي كما

يلي:

- المكافأة المشروطة: أي أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع التابعين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات خاصة.
- الإدارة بالاستثناء: أن يقوم القائد بالإجراءات التصحيحية والتعزيز السلبي وتقسّم إلى قسمين:
- الإدارة بالاستثناء (موجبة): عندما يقوم القائد بالمراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها.
- الإدارة بالاستثناء (سلبية): عندما يتجنب القائد التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق التابع كالإنذار أو النقل أو الطرد.⁸⁰

ج. ميزات القيادة التبادلية:

لخص ترافيز وميديا (Travis & Media)، ميزات القيادة التبادلية بالنقاط التالية:

- تكاليفها منخفضة: ذلك باعتماد القيادة التبادلية على نظام المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز، وهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا إلى صفات تابعين معينين مثل الأشخاص ذوي الكاريزما العالية أو الأشخاص الذين لديهم الإلهام والرؤية، لأن هؤلاء تكلفتهم عالية، بالإضافة

لاعتمادها على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة.

● **سلسلة ووضوح نهجيا:** ذلك بأن النهج الذي تقوم عليه القيادة التبادلية نهج واضح وغير غامض، فالمدراء والتابعين يعملون ما لهم وما عليهم، حيث يوفر المدير اللوازم الضرورية للعمل وذلك بوضعه نظاماً واضحاً للمكافآت (مكافآت مادية، ترقية، فوائد صحية، إجازات) وآخر للعقوبات (فقدان الوظيفة، غرامات، خصومات).

● **قوة الحافزية:** فالمال والمكافآت المادية وغير المادية يمكن اعتبارها من الحوافز الموثوق بها وبناتجها، حيث أن العاملين تصبح لديهم الرغبة الأكبر والحافزة الأقوى من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وتطبيق الخطط والسياسات كما هي موضوعة ومتفق عليها، مع إمكانية إنجاز الأعمال في وقت أقل من وقتها المرصود.

● **الوصول إلى نتائج سريعة:** إذ تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج فيها النتائج إلى أن تحقق بأقل وقت ممكن. ومما تقدم فإن الباحث يرى بأن ميزات القيادة التبادلية ورغم انخفاض تكاليفها وسلسلة ووضوح نهجيا، فإنها تعطي قوة للحافزية، مما يجمعها تحقق نتائج سريعة ما يوفر كثيراً من الوقت والجهد.⁸¹

د. أسباب قد تجعل القيادة التبادلية غير فعالة:

● نقص مهارات القائد في استخدام نظم المكافآت والعقوبات بفعالية.

● نظم التقييم التي يتم على أساسها الثواب والجزاء، من الممكن أن تكون غير سليمة نظراً لصعوبة عملية تقييم الأداء.

● عدم القدرة على تقديم الحوافز الإيجابية التي تناسب توقعات التابعين نظراً لمحدودية الموارد المالية المتاحة .

● ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد أو بتطبيق أساليب المكافآت المشروطة.

● استخدام نهج العقوبات المشروطة لتحفيز التابعين على الإنجاز وتجنب العقاب، غير فعال على

المستوى البعيد.⁸²

٧١. **التناول التحويلي:** يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا جديدا للقيادة، مقابلا للقيادة التبادلية، ففي القيادة التبادلية يمارس القائد عملية تبادل بين المنظمة -إدارة- وبين أعضائها، فالأعضاء أو العاملون يقدمون عملا وينجزون، والإدارة تقدم حوافز مثل التقدير، المكافآت، العلاوات، الترقية، ومن لا ينجزون يعاقبون. لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أو طرق أداء العمل، وليس لمجرد المكافأة أو العقاب بالنسبة لما يؤدي تقليديا من عمل، يأخذ القائد التحويلي بمبدأ الإدارة بالاستثناء، حيث لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء.⁸³

١) نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership :

أ. **مفهوم القيادة التحويلية:** يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة والذي ظهر لأول مرة في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد العالم الأمريكي Burns McGregor ثم توالت الأبحاث والدراسات تبعا، ولقد أكد بيرنز Burns في كتابه " القيادة " على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبداعية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، لذلك ركز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلال إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى مرؤوسيه.⁸⁴

وعرفها Bass القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الجاذبية والتأثير/التحفيز والالهام /الاستثارة الفكرية/ الاهتمام الفكري).⁸⁵

ب. أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع بعض الباحثين أمثال (Bass,1985 ; Bass,1990) و (Avolio, etal, 1991)

و (Bass&Avolio,1994) تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي:

(التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز)

وقد أضاف كل من (Rafferty&Griffin,2004) و (Avolio,etal,1999) بعدا خامسا ألا

وهو التمكين ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

• **التأثير المثالي (Idealized Influence):** ويعني امتلاك القائد للرؤية و الإحساس القوي بالرسالة

العليا للمنظمة و غرس روح الفخر و الاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة

و الاحترام من قبلهم. ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه ، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق و القيم و يبديون مشاعر الإعجاب و الاحترام و الثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد و ممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه. أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب و احترام و تقدير التابعين و عدله المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانسحاق برغبة لكل مطالبه.

ويعرف (Avolio, etal) التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة و الثقة في رسالة المنظمة ، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته ، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها ". فإن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمين بموجب أحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.

● **الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه و رغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل و البحث عن الحلول المنطقية لها. ويقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة. إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بمنظمتهم بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم.

- **الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration)** : وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين .
- **التحفيز (Motivation)**: العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

ويعرف Woods التحفيز بأنه " إثارة مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه" وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعدة ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح منظمة.

- **التمكين (Empowerment)**: التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت ، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق

الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف⁸⁶.

ت. خصائص القائد التحويلي:

تتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

ويحدد (Hetland & Sandal) ست خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو التالي:

- **القدرة على التركيز والانتباه:** يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته، لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.
- **تحمل المخاطرة:** يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.
- **الثقة بالنفس والآخرين:** يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية. فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات).
- **احترام الذات:** يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته. ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول. كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع

ما الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عند يريد أن قوم بعملية تغيير. بل أن كثيرا من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

- **القدرة على الاتصال:** يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.
- **الإحساس بالآخرين:** يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلا عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع روح المعنوية بين أعضائها.⁸⁷

ث. الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية:

وتتضح خصائص كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من خلال الجدول التالي:⁸⁸

الجدول رقم (03) يوضح خصائص القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

خصائص القائد التبادلي	خصائص القائد التحويلي
<ul style="list-style-type: none"> - يحدد أهدافا للمجموعة. - يصمم هيكل وإجراءات العمل ويكلف بمهام. - يتفاوض في مبادلة جهود العاملين بالحوافز. - يكافئ على الأداء ويقدر الإنجاز. - يبحث عن الانحرافات عن المعايير ويتخذ إجراءات تصحيحية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الجاذبية : يقدم رؤية مستقبلية، ويستحوذ على الاهتمام والاحترام، ويزرع الفخر في التابعين. - التعاطف الفردي : يهتم بالتابعين، يعامل كل شخص بشكل منفرد وفقا لخصائصه، ويعلم ويدرب. - الإلهام : ينقل للآخرين توقعاته عن أداء عال، يستخدم الرموز والشعارات للتأكيد على بذل الجهد.

ويرى الباحث من خلال اطلاعه على أبحاث وكتابات العلماء والدارسين لنظرية القيادة التحويلية تعد من النظريات الحديثة، والتي تحتل مكانة رئيسة في عملية تنمية وتطوير التابعين وتحسين أدائهم، والقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل التابعين، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم، وذلك من خلال تحويل الرغبات الكامنة وغير المعلنة لدى التابعين إلى حاجات

متعلمة، يتم استخدامها بعد ذلك في إحداث تغيير ذي مغزى يمثل اهتمامات كبرى لدى كل من القادة والأتباع.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل ثلاث عناصر رئيسية ، أولهما القيادة حيث تم عرض أهم التعاريف التي تطرقت لها، و قد تميزت بالتنوع و التعدد فكل باحث و الزاوية التي يبحث فيها ، و إلى أهمية القيادة والمفاهيم المرتبطة بها ثم تناولنا تعريف القيادة الإدارية و مصادر قوة القيادة الإدارية وخصائصها وأدوار القائد الإداري، أما العنصر الثاني و هو السلوك القيادي حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم السلوك القيادي وأبعاده وأنماطه والعوامل المؤثرة فيه، أما العنصر الثالث حيث تم تقسيمه إلى ستة تناولات كل تناول يضم مجموعة من نظريات: التناول الذاتي والتناول السلوكي والتناول الموقفي والتناول التفاعلي والتناول التبادلي والتناول التحويلي ، و أختتم الفصل بخلاصة.

هوامش الفصل:

- 1 ابن منظور (2000)، لسان العرب، ط1، المجلد 12، دار صادر، بيروت، ص315.
- 2 مجمع اللغة العربية (1973)، المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط 21 دار المشرق، بيروت، ص101.
- 3 بلال خلف السكارنة (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة والتوزيع، عمان، الأردن، ص18.
- 4 Likert, Rensis (1961), New Patterns of Management. New York, Mc Graw- Hill Book Co.p19.
- 5 نواف كنعان (2009) القيادة الإدارية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص97.
- 6 رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش (2010)، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، عمان، الأردن، ص119.
- 7 محمد اسماعيل بلال (2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، ص227.
- 8 ربي رشيد الجلبلي (2017)، أثر الخصائص القيادية في الإدارية الفاعلة للوقت، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص48.
- 9 بغول زهير (2014)، القيادة المفهوم والنظريات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة قسنطينة-2-ص16.
- 10 حسن عبد الحميد احمد نشوان (2010)، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ص 16.
- 11 بغول زهير، مرجع سابق، ص15.
- 12 Yukl, G. (2001), Leadership in organization, New York: Prentice Hall.

13 Litterer, J. A. (1973) The analysis of organization. 2th Edition, New York : John Niley & Sonsic.p43.

14 ربي رشيد الجلي، مرجع سابق، ص48.

15 فريدة بن إبراهيم(2015)، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص29.

16 ربي رشيد الجلي، مرجع سابق، ص48.

17 محمد اسماعيل بلال(2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة ص 227.

18 Shackleton, VS. P, (1995), Business Leadership, London, British Library cataloguing in publication data, p241.

19 Fiedler F (1976), yathory of leader ship effectiveness, N.Y.Mc graw –Hill book Co p11.

20 محمود زهران (1984)، نظرية المنظمة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص30.

21 رافدة الحريري(2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 16.

22 Davis K. &NEW STORM (1985) h an behavioral Work N.Y ,Mc Graw ,hill book co. W.

23 هاشم زكي محمود (1989) إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل، الكويت، ص234.

24 إياد النبيه، مرجع سابق، ص23.

25 أسامة خيربي (2012)، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.21.

26 سيد الهواري(1976)، الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 123.

27 فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة، (1966)، القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، ص18.

- 28 مبروح عبد الوهاب (2010)، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية "السوناريك" وحدة فرجية ميله، مذكرة ماجستير، جامعة منثوري قسنطينة، ص 60-61.
- 29 نفس المرجع، ص ص 63-64.
- 30 فريده بن إبراهيم، مرجع سابق، ص 52.
- 31 سماتي حاتم (2011)، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، دراسة ميدانية لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة منثوري قسنطينة، ص 24.
- 32 بغول زهير (2011)، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منثوري قسنطينة، ص 18.
- 33 أسمة نايف الفراج (2014)، المدخل إلى علم الإدارة، دار العصماء، ص 6.
- 34 نفس المرجع، ص 124.
- 35 رافده عمر الحريري (2007)، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 123.
- 36 فريده بن إبراهيم، مرجع سابق، ص 40.
- 37 أسمة نايف الفراج، مرجع سابق، ص 8.
- 38 رافده الحريري، مرجع سابق، ص ص 11-12.
- 39 زيد عبوي (2010)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 25-26.
- 40 أسامة خيربي، مرجع سابق، ص ص 23-24.

- 41 حمدي عبد الله عبد العظيم(2013)، سلسلة تنمية مهارات الأخصائي النفسي المدرسي، برامج تعديل السلوك، ط1، مكتبة أولاد الشيخ للتراث، الجيزة، مصر، ص21.
- 42 جنار عبد القادر الجباري(2014)، السلوك التربوي وعلاقته بالاحترق النفسي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص27.
- 43 مخلص شياع على الجميلي، مرجع سابق، ص ص63-64.
- 44 أمل أحمد طعمة(2006)، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ط1، ديبو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص74-75.
- 45 يسين عبد القادر محمد سليمان(2015) علاقة السلوك القيادي والغزو السببي وتماسك الجماعة الرياضية بنتائج الدوري الممتاز لكرة القدم بالسودان أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص ص19-22.
- 46 Marcel Laflam (1981), Le Management ; approche Systématique, Getan Morin, Canada, P314.
- 47 إياد أحمد، مرجع سابق، ص23.
- 48 عبد الوهاب، مرجع سابق، ص59.
- 49 علي عباس، مرجع سابق، ص137.
- 50 ربي رشيد الجليبي، مرجع سابق، ص ص78-79.
- 51 بغول زهير، مرجع سابق، ص ص37-38.
- 52 محمد قاسم القريوتي(2009)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص201-202.
- 53 ربي رشيد الجليبي، مرجع سابق، ص67.

- 54 ميروح عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 69.
- 55 حسين حريم(2002)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 272.
- 56 مخلص شياع على الجميلي، مرجع سابق، ص 56.
- 57 محمد حسن أحمد(2008)، الإدارة بنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 52.
- 58 بغول زهير، مرجع سابق، ص 59.
- 59 الطالب محمد الدقاق(2015)، أثر السلوك القيادي في الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة التراميدكا للصناعات الدوائية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، ص 15.
- 60 الطالب محمد الدقاق، نفس المرجع، ص 6.
- بغول زهير، مرجع سابق، ص 63-64.
- 62 عز الدين لرقم (2014)المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الهيئة الوسطى دراسة ميدانية الجماعات المحلية لولاية عنابة، أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قسنطينة 2، ص 132.
- 63 ميروح عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 72.
- 64 ربي رشيد الجليبي، مرجع سابق، ص 68-69.
- 65 عز الدين لرقم، مرجع سابق، ص 136.
- 66 ميروح عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 74-75.
- 67 وسيلة واعر (2015)، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر -بسكرة، ص 22.
- 68 عز الدين لرقم، مرجع سابق، ص 145.

- 69 نفس المرجع، ص-ص 139-140.
- 70 نفس المرجع، ص 143.
- 71 مخلص شياع على الجميلي، مرجع سابق ص 63.
- 72 فريدة بن إبراهيم (2015)، مرجع سابق، ص 97.
- 73 نجم عبود نجم (2003)، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 86.
- 74 عز الدين لرقم، مرجع سابق، ص 204.
- 75 بغول زهير، مرجع سابق، ص 111.
- 76 عز الدين لرقم، مرجع سابق، ص ص 147-148.
- 77 بغول زهير، مرجع سابق، ص 116.
- 78 حواس رشيد (2017)، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة-1، ص 82.
- 79 Turner, N. and Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. Journal of Applied Psychology. Vol. 87, No.2, 304-311, p39 .
- 80 Barbuto, J. & Burbach, M. (2006), The emotional intelligence of transformational leaders, A field study of elected officials, The Journal Of Social Psychology, 146(1) :51-64 Barbuto, p14.
- 81 أغادير يوسف محمود يوسف (2017)، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح نابلس - فلسطين، ص.

82 عزالدين أحمد العايدى(2015)، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، دراسة تطبيقات على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - فلسطين، ص22.

83 بورنطة فريد(2007)، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدل فرع -فرمال-بمدينة عنابة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، ص116.

84 وسيلة واعر، مرجع سابق، ص40.

85 Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industry, Military, And Educational Impact. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

86 حافظ عبد الكريم الغزالي(2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ص27-28.

87 Leithwood (1992), Transformational leadership, where does it stand ? Education Digest. 58, 3, 17-21

88 بورنطة فريد، مرجع سابق، ص117.



الفصل الثالث

اتخاذ القرار

تمهيد:

- (1) مفهوم اتخاذ القرار
- (2) الفرق بين صناعة واتخاذ القرار
- (3) العناصر الأساسية للقرار
- (4) أهمية القرار في الإدارة
- (5) مسؤولية اتخاذ القرار
- (6) تصنيفات القرارات
- (7) خصائص القرار الإداري
- (8) نماذج اتخاذ القرار
- (9) نظريات اتخاذ القرار
- (10) طرق اتخاذ القرار
- (11) مراحل اتخاذ القرار
- (12) أساليب اتخاذ القرار
- (13) الناصية مصدر اتخاذ القرار
- (14) أخطاء شائعة في حل المشكلات واتخاذ القرار
- (15) المشاركة في اتخاذ القرار
- (16) أهم التوصيات عند اتخاذ القرار

خلاصة

هوامش الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع اتخاذ القرار (Décision taking) من المواضيع الهامة في المنظمات باختلاف أنواعها والمحور الذي تدور حوله الجوانب الإدارية الأخرى، نظرا لأهمية هذه القرارات بالنسبة للمنظمات من أجل تحقيق أهدافها، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات إحدى الركائز الأساسية في العمليات والبحوث الإدارية المعاصرة، وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها ، وبالتالي فاتخاذ القرار من الوظائف الرئيسية للإدارة وترجمة للعمليات الإدارية، وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة كالخطيط التنظيم التوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات.

1. مفهوم اتخاذ القرار **Décision taking**: يرى الباحث أن عملية اتخاذ القرار كلمة مركبة من كلمتين كلمة اتخاذ وكلمة القرار، ولمعرفة مدلولهما سنتطرق لهما من الناحية اللغوية ثم من الناحية الاصطلاحية.

تعريف اتخاذ القرار لغة:

أخذ: أخذاً وتأخذاً: تناول، أمسكه، قص، تعلم ونقل عنه، تعهد.

اتخذ: استكان¹.

قر: قرّاً وقروراً وقرّاً وقرراً وتقرّاً وتقرّاً في المكان أو على الأمر: ثبت وسكن.

القرار: ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة. يقال صار الأمر إلى قراره: أي انتهى وثبت.²

قرار يعني: تعيين مسار سلوك أو أداة أو تصرف بقصد تنفيذه.³

نلاحظ من خلال التعريف اللغوي أن اتخاذ القرار يعني الاستقرار والثبات على الرأي من الاختيار بشكل نهائي ولو مؤقتاً بدل الاستمرار في التقلب بين الآراء المتعددة، وهذا ما نفهمه أيضاً من خلال قوله عز وجل: " وَمَنْ أَحْسَنُ دِيناً مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفاً وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلاً "سورة النساء الآية(125) أي أحبه محبة تامة لا خلل فيها.

"واتخذ الله إبراهيم خليلاً" حسب أغلب أهل التفسير جاءت بمعناها اللغوي الخليل صاحب والرفيق والمحب، ولكن هل الله عز وجل بحاجة ل خليل؟ فجاءت التفسير في المصطلح وفي فهم لغة الآية حسب فهم ولغة قريش أنذاك بأن سيدنا إبراهيم اتخذ الله خليل أي ملازما لله بالذكر.

واتخذ الله إبراهيم خليلاً": صفيّاً خالص المحبة له.⁴

وعند الرجوع إلى مصادر اللغة العربية، ومعجمها المختلفة، فإننا نجد كلمة "القرار" من "قر" على النحو التالي:

وقوله تبارك وتعالى في سورة القصص الآية (13) " كِي تَقْرُ عَيْنَهَا وَلَا تَحْزَنَ".

وقوله تعالى في سورة غافر آية (63): " اللَّهُ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ قَرَاراً "

وفي سورة ص الآية (59) قال تعالى: " فَبَسَّ الْقَرَارَ "

وفي سورة المؤمنون الآية (51) قال تعالى: " وَأَوْيْنَاهُمَا إِلَى رُبُوعٍ ذَاتِ قَرَارٍ وَمَعِينٍ "

من خلال هذه الآيات وردت فيها كلمة القرار ومعناه: أقره في المكان، ثبته، أسكنه.

القرار: المطمئن من الأرض الثابت.

ويطلق على القرار: التثبيت بالرأي التثبيت به، كما يعني القرار: الفصل أو الحكم في مسألة أو قضية أو خلاف.

والأصل اللاتيني للكلمة (Décision) فهي كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل (Cut off) ومعناه تغليب أحد الجانبين على الآخر. فاتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير. وينتهي النظر في الاحتمالات الأخرى.⁵

والقرار إذن انحياز الفرد إلى نمط سلوكي معين من بين أنماط مختلفة، وبذلك يعكس اختيار سلوك معين (قرار) تفضيل الإنسان وتوقعاته بأن السلوك سيحقق له الهدف المنشود.⁶

فقد عرف (Simon) القرار بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لا جاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عامل متغير، ويمثل جوهر النشاط التنفيذي العمال.⁷

وعرف (Yong) القرار بأنه: الاستجابة الفعالة الي توفر النتائج المرغوبة حالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة.

أما (Barnard) عرف القرار بأنه: ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير. أما (Riggs & Kohn) وكذلك (Stoner) فإنهم يعرفون القرار بأنه: عملية الاختيار بين البدائل المتاحة. بينما عرف (Harrison) القرار بأنه: اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بأهداف والي عندما يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معني بالذات جعله يتخذ اختيار يوجه اليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته.⁸

تعريف اتخاذ القرار اصطلاحاً:

يوصف اتخاذ القرار (la prise de décision) عموماً كمهمة يختار من خلالها الفرد بديل من بين عدة بدائل أو إمكانيات في فترة زمنية معينة. وعلى الفرد عند اتخاذه للقرار أن يكون واعياً بكل اختيار والنتائج التي تتجر عنه، وقادراً على تمييز خصائص وتفاصيل كل خيار من الخيارات، وأن يختار البديل الأكثر فائدة بالنسبة له.⁹

ولقد أورد العلماء والدارسون لعملية اتخاذ القرار العديد من التعاريف كل من وجهة نظره وذلك حسب خلفيته العلمية والثقافية، ومن هذه التعريفات ما يلي:

فقد عرف الحريري عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية عقلانية رشيدة، تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث، والمقارنة بين البدائل، والاختيار، ومن الجدير بالذكر التفريق بين قرار في حد ذاته، وبين

عملية اتخاذ القرار، فالقرار هو المخرج النهائي للعملية، بينما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث يليها وما التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها¹⁰

أما برنار (Bernard) فيرى أن: اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر¹¹

ويعرف (Yong) اتخاذ القرار بأنه: عملية إدراك تشمل الظواهر الفردية والاجتماعية وتستند إلى حقائق وقيم، تؤدي إلى اختيار بديل واحد من بين بدائل كثيرة تؤدي إلى حل.¹²

أما عملية اتخاذ القرارات فتعتبر من الواجبات الرئيسية للإدارة، فالإدارة تواجه وبشكل مستمر مشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات معينة من أجل حلها، وعلى هذا الأساس فإن عملية اتخاذ القرار تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.¹³

ويعرف قاموس العلوم السياسية اتخاذ القرار بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلات، بالوصول إلى بدائل للفعل واختيار أحد هذه البدائل، بينما قاموس علم الاجتماع يشير إلى مصطلح اتخاذ القرار بأنه يدل على عملية دينامية، تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة، ويعرفه علم الإدارة العامة بأنه الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ.¹⁴

ويرى الباحث أن أصحاب التعريفات السابقة لمفهوم اتخاذ القرار يتفقون على وجود موقف تتم مواجهته، أو قضية يلزم حسمها، أو مشكلة تحتاج إلى حل من خلال اتخاذ القرار بالمفاضلة بين البدائل الممكنة، وذلك من خلال عملية عقلانية واعية مستنيرة.

وعليه يعرف الباحث مفهوم اتخاذ القرار تعريفاً إجرائياً، بأنه: " عملية المفاضلة واختيار أحسن وأصلح البدائل المتاحة بشرط أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها لترجم فيما بعد إلى قرارات صائبة خاصة بتسيير المؤسسة".

2. الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار:

هناك فرق بين اتخاذ القرار وصناعته، فعملية صنع القرار تمر بمراحل متعددة من البحوث التحليل والمفاضلة مستندة إلى قيم ومعايير محددة، وإلى جمع معلومات عن المشكلة واستشارة المختصين واستعراض البدائل والنتائج المترتبة على كل بديل وكل ما نشعر به من خوف وتردد.

أما مرحلة اتخاذ القرار فهي وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار أي اختيار البديل الأفضل، ويقوم بها في معظم الأحيان شخص واحد أو هيئة واحدة كوزير التربية والتعليم أو الوكيل أو مدير المدرسة وغيرهم من الأفراد والتنظيمات ذات الصلة الشرعية في النظام والتي يقع عليها مسؤولية اتخاذ القرارات، لذا فإنه يسهل في كثير من الأحيان التعرف على متخذ القرار بينما تكون هناك صعوبة شديدة في معرفة صانع القرار.

تعتبر عملية صنع القرار عملية بحث واسعة، تشمل إجراءات وطرقاً متعددة، بدءاً من تحليل المتغيرات التي تشكل مدخلات القرار، وتقييم هذه المتغيرات والبدائل، ومروراً بالموازنة بين بدائل القرار. واختيار أفضلها، وانتهاءً بتنفيذ القرار ومتابعته، وعليه فإن صنع القرار عملية تشتمل على أكثر من خطوة، للوصول إلى قرار معين، مع وضع الضوابط والمعايير، التي تكفل تنفيذ هذه القرارات، وهذا يؤكد على أن عملية صنع القرار ليست اختياراً سهلاً بين بدائل واضحة ومحددة، وإنما هي عملية مركبة ومتشابكة، تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة، حيث تعتمد على قرارات سابقة، وتؤثر في قرارات لاحقة، بينما تعتبر عملية اتخاذ القرار هي المرحلة المتوسطة من مراحل صنع القرار الثلاث:

وتعتبر عملية صنع القرار عملية متصلة بالوقت، باعتباره عنصراً مهماً في صنع القرارات:

- فالماضي: تظهر فيه المشاكل وتتراكم وتتجمع فيه المعلومات وتظهر الحاجة إلى صنع قرار معين أو موقف ما.
- والحاضر: يظهر فيه كثير من البدائل التي يمكن أن نختار فيما بينها.
- والمستقبل: هو الوقت الذي تنفذ فيه هذه القرارات.

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون آخر، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع القرار، وتعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة، في معظم مراحل صنع القرار، بينما تتم عملية اتخاذ القرار في كل مستوى من هذه المستويات الإدارية، حسب المسؤولية والصلاحيات الممنوحة لكل مدير أو قائد في مؤسسته.

كما تتم عملية صنع القرارات من خلال فريق، ويشارك فيها أكثر من شخص واحد أو جهة واحدة، وعليه فإنه من الصعب معرفة صانع القرار، في حين يكون متخذ القرار معروفاً في معظم الأحيان، ويكون هو المدير أو القائد الذي يمكن أن يستعين بالعاملين معه، عند اتخاذه للقرار.

وعملية صنع القرارات -وان شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات -لابد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية فردية أو جماعية في التنظيم الإداري.

إن هناك ما يمكن أن يطلق عليه دورة القرار التعليمي، ويقصد بها العملية التي تتضمن صناعة القرارات، واتخاذها، وتنفيذه، وتتضمن هذه الحلقات الثلاث عدداً من الخطوات، يمكن توضيحها كما يلي :

أولاً: صناعة القرار، وتمر بعدد من الخطوات هي :

- التعرف على المشكلة وتحديدتها وتحليلها.
- جمع البيانات.
- وضع معايير للحكم، وتتم تقويم البدائل المقترحة في ضوءها.
- البحث عن بدائل لحل المشكلة.

ثانياً: اتخاذ القرار، وتمر بعدد من الخطوات هي:

- تقييم البدائل ومقارنتها ببعضها.
- اختيار البديل الأفضل.

ثالثاً: تنفيذ القرار، وتمر بعدد من الخطوات هي:

- البرمجة بمعنى تهيئة الجو لتنفيذ القرار.
- الرقابة والسيطرة لضمان أن مستوي الأداء يتناسب مع الخطة.
- التقويم ويهدف إلى تحديد ما إذا كان القرار هو أنسب القرارات.
- التغذية الراجعة وذلك لترشد القرارات المستقبلية.

ومن الكتاب والباحثين من يرى بأنه: "يمكن استخدام مصطلح عملية القرار (Décision Process) للدلالة على عملية صنع القرار واتخاذها معاً (Décision Making – Taking) حيث تبين بعض الأدبيات أنهما: عملية واحدة ذات مراحل وخطوات فرعية متكاملة تنتهي باتخاذ القرار، أو بالقرار ومتابعة تنفيذه"¹⁵

3. العناصر الأساسية للقرار

هناك عناصر رئيسية في القرار وهي:

- أ. **عنصر المشكلة:** يجب توفر مشكلة أو صعوبة تعترض الفرد كي تحرك له الإرادة نحو اتخاذ القرار.
- ب. **الإمكانات المتاحة:** إن وجود القرار الإداري يتطلب أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهة هذه الطرق أو المسالك تسمى بدائل ولا بد من وجود القرار من وجود بديلين اثنين كحد أدنى للحل يكون الشخص ملزماً بالاختيار بينهما، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجب سلوكه حتماً، لم تكن بصدد قرار، ولكن عندما تتعدد البدائل تبرز أهمية القرار من خلال دراستها.¹⁶
- ت. **الاختيار المدرك (الواعي) لأحد البدائل:** يتطلب وجود القرار أن يتم اختيار مدرك أو واعي لأحد البدائل المتاحة وهذا يقتضي أن يكون التصرف في اختيار البديل شعورياً أي بعد دراسة وتفكير أما إذا كان التصرف لا شعورياً في اختيار البديل فهذا يعني أنه لا يتم بعد دراسة وبالتالي يخرج عن كونه قرار.¹⁷

وهناك تصنيفات أخرى لعناصر اتخاذ القرار تكون هذه العملية وتتمثل هذه العناصر في:

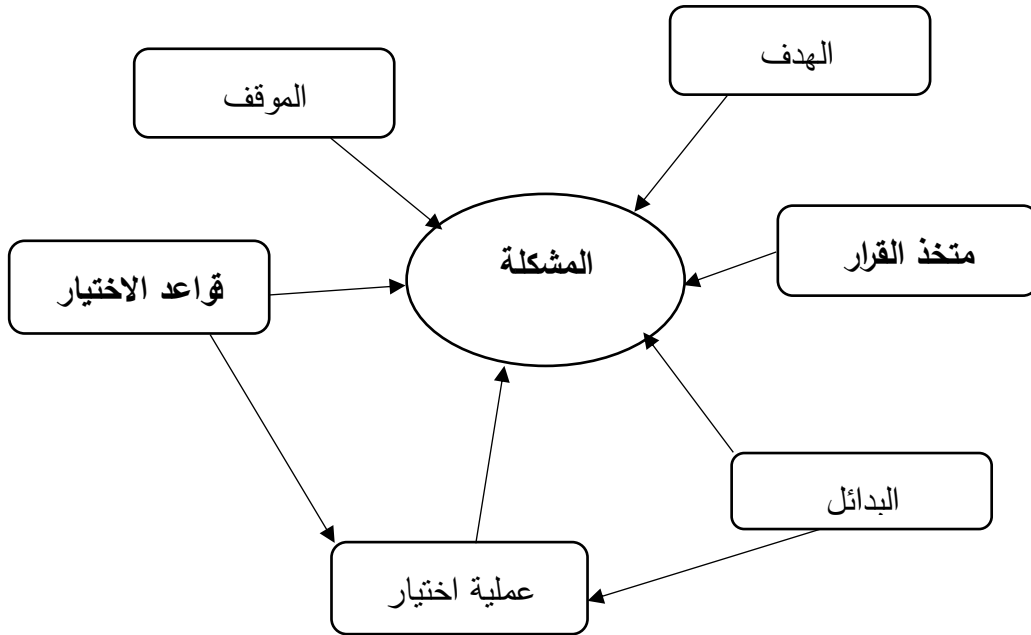
- أ. **صانع القرار:** قد يكون فرداً أو جماعة حسب الحالة، وأياً كان متخذ القرار فله السلطة الرسمية الممنوحة له أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة والتي تعطيه الحق في اتخاذ القرار.
- ب. **موضوع القرار:** يمثل المشكلة التي تستوجب من صانع القرار تبني حل أو تصرف معين من أجل معالجتها، والمشكلة بوجه عام عبارة عن انحراف عن مستوى معين أو توقع منتظر، حيث يستوجب جمع المعلومات والبيانات الكافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما.
- ت. **بيئة القرار:** هي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على صانع القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم، وتشمل حالات الطبيعة والمتمثلة في الظروف المحتملة الوقوع والتي تؤثر على البدائل المتاحة ونتائجها.
- ث. **أهداف القرار:** هي الأهداف التي يسعى صانع القرار إلى تحقيقها أو التوصل إليها فالقرار المتخذ هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة.
- ج. **البدائل المتاحة:** إن وجود القرار الإداري يتطلب من وجهة نظر علماء الإدارة أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهة هذه الطرق تسمى البدائل، ولا بد لوجود القرار من وجود بديلين

اثنين كحد أدنى للحل يكون الشخص ملزماً بالاختيار بينهما، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجب سلوكه حتماً لم تكن بصدد اتخاذ وصنع قرار.¹⁸

وحسب (نوال الأشهب) تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:¹⁹

- الموقف أو (عنصر المشكلة) .
- متخذ القرار أو (صانع القرار).
- الهدف.
- البدائل.
- قواعد الاختيار.
- عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

الشكل رقم (18) يوضح عناصر اتخاذ القرار



المصدر: نوال الأشهب (2015)، اتخاذ القرارات الإدارية أهميتها ومراحلها، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع عمان الأردن، ص16.

4. أهمية القرار في الإدارة:

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع البديل أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة كأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليها للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .وعندما يتخذ المسؤول وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجري على الخطة ، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت ، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.²⁰

5. مسؤولية اتخاذ القرار:

تختلف القرارات المتخذة داخل المنظمة من حيث النوعية والطبيعة والظروف السائدة كما تختلف أيضا من حيث مسؤولية صنع القرار هل ترجع لفرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

أ. **صنع القرار الفردي:** يستخدم هذا الأسلوب في حالة كانت المؤسسة صغيرة حيث يرجع صنع القرار إلى المالك الذي يأخذ على عاتقه هذه المسؤولية، حيث جرت العادة أن يتخذ المديرون كل القرارات ماعدا القرارات التي لا أهمية لها ،وفي الحقيقة فإن عالم السلوك التنظيمي هيربرت سايمون (Herbert Simon) أعتبر صنع القرار مرادفا للإدارة، حيث يقوم معاونين بتجميع المعلومات وتقديمها للرئيس الذي يستخدمها في اتخاذ وضع القرار لان قوة اتخاذ القرار بيد المدير، هذا السلوك كانت تستخدمه المنظمات في الماضي ولكن في الوقت الحاضر زاد الاهتمام بتمكين المستويات الدنيا من اتخاذ القرارات العملية.

وفيما يلي بعض الحالات والمواقف التي تستوجب استخدام الأسلوب الفردي في صنع القرار:

- (1) كانت القرارات خطيرة وتتطلب قدرا من السرية.
- (2) كانت القرارات طارئة ومقيدة بفترة زمنية قصيرة تمنع مشاركة الآخرين.

لم تتوفر جماعة متخصصة يمكنها المشاركة سواء من حيث كفاءتها أو خبرتها لتحقيق الفعالية المطلوبة.²¹

ب. صنع القرار الجماعي:

أصبح مألوفاً في المنظمات أن تقوم الجماعات واللجان وفرق العمل والمجالس المختلفة بصنع العديد من القرارات، لأن تعقد المنظمات وتزايد حجمها من ناحية وازدياد التحديات البيئية التي تواجهها يجعل من الصعب إيجاد الحلول للمشكلات المعقدة من قبل فرد معين، لأن هذه العملية تحتاج إلى جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليلها وتقييمها وتنفيذ القرار.²²

حيث برزت أهمية صنع القرار جماعياً بالمشاركة بعد التطورات التي شهدتها المنظمات الحديثة وما رافقها من تعقد في نشاطها وبالتالي هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها لنجاح القرار الجماعي والمشاركة الفعالة للأفراد:²³

- توفر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة
- الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم
- يمتلك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع
- أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة

قدرة متبادلة على الاتصال والجدول التالي يوضح أهم الاختلافات بين القرارات الجماعية والفردية:

الجدول رقم (04): القرار الفردي مقابل القرار الجماعي

العوامل الموقفية التي تستوجب قرار جماعي	العوامل الموقفية التي تستوجب قرار فردي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الحاجة للإبداع والابتكار ▪ المعلومات اللازمة للقرار متوافرة لدى الجماعة ▪ قبول القرار من قبل الجماعة هام ▪ تفهم القرار من قبل الجماعة مهم ▪ المشكلة معقدة وتحتاج إلى معلومات غزيرة متنوعة لإيجاد حل ▪ يرغب المدير أن يشعر الأفراد أم جزء من العملية الديمقراطية أو يريد بناء الثقة ▪ الحاجة إلى المزيد من المخاطرة في التفكير بالحلول ▪ هناك رغبة أن يتفهم كل فرد الآخر بصورة أفضل 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الوقت المتاح لصنع القرار ▪ القرار نسبياً غير مهم بالنسبة للجماعة ▪ لدى المدير جميع المعلومات اللازمة لصنع القرار ▪ يمكن أن يهيمن فرد أو فردان على الجماعة ▪ يمكن أن يتفجر صراع مدمر أثناء المنافسة ▪ قد يشعر الأفراد أن لديهم اجتماعات كثيرة، ولا يشعرون بالحاجة إلى المشاركة ▪ المعلومات اللازمة للقرار سرية ولا يمكن إفاؤها للجميع الأفراد ▪ أفراد الجماعة غير قادرين أو مؤهلين على اتخاذ القرار

المصدر: حسين حريم(2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، ص99.

وبالتالي يمكن القول إن أداء الجماعة يكون أسوأ من أداء الأفراد بالنسبة للمشاكل التي تحتاج إلى حلول ابتكارية، والتي تكون مقيدة بفترة زمنية قصيرة، تتفوق الجماعة على الأفراد في صنع القرار في حالة ما كانت القرارات معقدة وتتوقف على خبرات أفراد الجماعة ومدى تناسبها مع طبيعة القرار المطلوب اتخاذه.

6. تصنيفات القرارات:

اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيفات القرارات وكل تصنيف يهدف إلى جانب أو المعيار الأكثر أهمية وتأثيراً بالنسبة له، ومن هذه التصنيفات ما يلي:

1) حسب المستويات الإدارية:

يسمى أيضاً بالنموذج التقليدي وهو الأكثر شيوعاً

- **القرارات لإدارية:** يمكن اعتبارها كتسويقية أو استثنائية، تسويقية بمعنى أنها موجهة لتنسيق القرارات التشغيلية والعديد من القرارات المستوى العلمي، والقرارات من هذا النوع عادة ما تكون روتينية

ومبرمجة ولكن بنسبة أقل من القرارات التشغيلية وتصنع قرارات هذا المستوى من طرف المديرين التنفيذيين مثل ما يخص تخطيط القوى العاملة، أما استثنائية فهي:

- **القرارات التشغيلية:** هي قرارات تتخذ بشكل روتيني في العمليات التي هي العادة مبرمجة، ويتم تنفيذها بشكل تلقائي وسريع من قبل العاملين أو موظفي الدعم المستوى المنخفض والعامل يتخذ القرارات التشغيلية عندما تبدأ أو تتوقف آتته عن العمل، في هذه القرارات التشخيص وتصميم الحل نادران وحتى عملية البحث عن الحلول الجاهزة محدودة للغاية، لأنه في الواقع جميع مراحل صنع القرار التشغيلية والتنسيقية ويمكن أن تشمل تصميم الحلول.²⁴
- **القرارات الاستراتيجية:**

يتم اتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية العليا في المؤسسة، تتميز القرارات في هذا المستوى بكونها تحتوي على قدر عال من عدم التأكد لأنها تتعلق بالمستقبل كوضع الخطط طويلة الأمد الخاصة بتحقيق أهداف المؤسسة وصياغة السياسات اللازمة لتحقيقها، من أمثلة ذلك إنتاج المنتجات الجديدة والدخول إلى أسواق لم تكون متاحة لها من قبل. تحتاج هذه القرارات لمعلومات تتعلق بالظروف المستقبلية التي تحيط بالمؤسسة، يتم عادة الحصول عليها من مصادر خارجية، تكون هذه المعلومات ذات طبيعة عامة وملخصة وليست بالضرورة تفصيلية ودقيقة وتمثل الاتجاه العام للمؤسسة.

- **المقارنة بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية:** يوضح الجدول الموالي مقارنة بين نوعين من القرارات.²⁵

جدول رقم (05) مقارنة بين القرارات الاستراتيجية، القرارات الإدارية والقرارات التشغيلية

أوجه المقارنة	القرار الاستراتيجي	القرار الإداري	القرار التشغيلي
المدى الزمني	طويل الأجل	متوسط الأجل	قصير الأجل
درجة التكرار	غير متكرر	متكرر	متكرر
مستوى اتخاذ القرار	الإدارة العليا	الوسطى	الدنيا
نطاق القرار	المؤسسة ككل	الإدارات	الأقسام والوحدات الفرعية
تأثير العوامل البيئية	مهم جداً	مهم	متوسط أو قليل الأهمية

المصدر: الطيب الوافي(2012)، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس فرحات سطيف، ص 133.

(2) القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

يقصد بالقرارات المبرمجة كما يقول عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف نقلاً عن "كونتز": تلك القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية أين يتم تحديد أساليب وطرق إجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفاً، وحيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير، ومن أمثلة ذلك تحديد راتب موظف جديد أو منح الإجازات أو إرسال الطلبات إلى مورد ما وهكذا، حيث توضح سلفاً الإجراءات الخاصة بكل حالة من واقع اللوائح المعمول بها، في مجال المشتريات أو إدارة الأفراد أو غيرها. أما بالنسبة للقرارات غير مبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة، لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير إلى جانب الحصول على قدر من المعلومات وربما تحمل تكاليف إضافية، ومن أمثلة ذلك تأسيس فرع جديد أو طرح منتج جديد بالأسواق (يتطلب دراسة السوق) أو قرارات الاندماج أو التوسع. والملاحظ هنا أن هذا النوع من القرارات يتعلق بالبعد الاستراتيجي، وقيادة المنظمة (المستويات الإدارية العليا) هنا هي المسؤولة عن دراسته وتحليله ومن ثم اتخاذه، لأن هذا القرار أساس مرتبط بمستقبل المنظمة.

وتبدل المنظمات جهداً كبيراً لتحويل القرارات غير المبرمجة، إلى أخرى مبرمجة، اعتماداً على الخبرات المتراكمة من دراساتها وتنفيذها، والجدول الآتي يوضح الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:²⁶

الجدول رقم(06): مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

القرارات المبرمجة	الخاصية	القرارات غير المبرمجة	الخاصية
روتينية ومتكررة	-1	غير متكررة أو روتينية(رتيبة)	-1
الظروف مستقرة وثابتة نسبيا	-2	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة أو ثابتة	-2
البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد	-3	البيانات غير مؤكدة نسبيا	-3
الوقت والجهود المطلوب محدود	-4	الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبيا	-4
تتخذ في مختلف المستويات الإدارية	-5	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	-5
غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى	-6	غير قابلة للتحويل (التفويض) في الغالب	-6
تتعلق عادة بالأنشطة التشغيلية للمنظمة	-7	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة	-7

المصدر: خليل حسن الشماع كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، ص247.

3) تصنيف القرارات وفق لأساليب اتخاذها:

ويصنف بعض علماء الإدارة القرارات الإدارية وفقا لأسلوب اتخاذها إلى نوعين:

قرارات كمية(وصفية)، وقرارات كمية(معيارية):

- **القرارات الكيفية (الوصفية):** وهذا النوع من القرارات مت اخاذه لاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخبراته وجاره ودراساته لآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وأدراك واتجاهات وخلفية المدير الذي يتخذها.

ويفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينهما، وأن عملية البحث عن البديل المناسب تتم من خلال الاختيارات المتتالية للبدائل.

إلا أن اعتماد متخذ مثل هذه القرارات على التقديرات الذاتية الي حكمها عوامل شخصية:

- نابعة من مشاعر المدير واتجاهاته واحتياجاته.

- تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي بدال من الحل المثالي أو الرشيد.

▪ **القرارات الكمية (المعيارية):** وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر المخبرات والاختصاصات، وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب.²⁷

4) تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها: ويصنف بعض كتاب الإدارة القرارات الإدارية وفقا لهذا

المعيار إلى نوعين: قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد وقرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد:

- **القرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد:** وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا؛ إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة، ويتم اختيار البدائل الذي يحقق أعلى عائد، وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.
- **القرارات التي تتخذ تحت ظروف عدم التأكد:** ومثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوفر له أية معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة، فيتخذ المدير قرارا غامضا (مشوشا) لحلها، وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات، والوصول إلى البدائل المتاحة.²⁸

5) تصنيف القرارات حسب درجة سريتها: وهي نوعان:

- **القرارات الصريحة:** هي التي تصدر بصورة واضحة ومباشرة سواء بالموافقة أو الرفض، ويتم التعبير عنها صراحة وهي الغالبية العظمى من هذه القرارات، وهذه القرارات يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عد مها.
- **القرارات الضمنية:** أما القرار الضمني يمكن استخلاصه أو استنتاجه ضمنا من مظاهر ومؤشرات معينة لمتخذها، وعدم الرد على طلب الاستقالة خلال مدة معينة يعتبر قرارا ضمنيا بالقبول . أو كعدم الرد على نظام أستاذ من طرف المسؤول عنه يعتبر قرارا ضمنيا بالرفض. "فهي قرارات لا يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها"²⁹

6) تصنيف القرارات وفقا لنوع اصدارها :تنقسم القرارات من حيث شكلها إلى نوعين:

- **القرارات المكتوبة:** الأصل أن تكون القرارات ا مكتوبة كذلك لتكون بمثابة مستند يسهل فهم القرار وتفسيره، وحتى لا يقع لبس أو سوء فهم أو خطأ في التفسير بالإضافة إلى أنه يسهل متابعة التنفيذ ومراجعة وتقييم القرار وهي التي تدون كتابة مثل لائحة تعليمات أو الأوامر المكتوبة، وهي الصيغة الغالبة لدل القرارات الإدارية.
- القرارات الشفوية:** هي القرارات غير المكتوبة وهذا لا يعني ان القرارات الشفوية أقل أهمية من القرارات المكتوبة ولكنها أيضا تعتبر قرارات سليمة ولها أثارها.³⁰

7. خصائص القرارات الإدارية:

- يتصف القرار الإداري بخصائص تملئها ظروف اتخاذه وآلية صنعه وأهدافه ومجاله نوجزها فيما يلي:
- يتصف القرار الإداري بالصفة الاجتماعية لأنه يتناول مصالح مجموعة اجتماعية معينة من الناس أو المجتمع برمته.
 - إن القرار الإداري هو امتداد واستمرار لقرارات أخرى، فأى قرار إداري لابد أن ينطلق من واقع موضوعي سائد أو نتيجة لقرارات سابقة وهذا يعني أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن القرارات السابقة التي كونت الحالة الراهنة.
 - إن القرار الإداري عمل مستقبلي، أي أن آثاره تتصرف دائما إلى المستقبل أي يستقيم تنفيذه في المستقبل وستتصرف آثاره إلى فترة مستقبلية.

- يعتبر القرار الإداري عملية إدارية معقدة تواجه متخذ القرار وتحتاج إلى حل نتيجة لاختلاف طبيعة المشكلات المطروحة وتباين المواقف الإدارية السائدة وتعدد أساليب ومداخل اتخاذ القرار.
- القرار الإداري نتيجة مركبة لعملية معقدة لا يمكن أن تتم دفعه واحدة بل على عدة مراحل تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المطروحة والوسائل والإمكانات المتوفرة لدى متخذ القرار.
- تمثل وظيفة اتخاذ القرار وظيفة أساسية من وظائف النظام الإداري حيث يتوقف انجاز وظائف الإدارة الأخرى للنظام على إتمام انجاز هذه الوظيفة.³¹

8. نماذج اتخاذ القرار:

اهتم العديد من العلماء بفهم عملية اتخاذ القرار لما لها من أهمية في التدريب على مهارات اتخاذ القرار واستراتيجياته، فوضعت نماذج متعددة لهذه العملية. ويمكن تصنيف هذه النماذج ضمن مجموعتين:

النماذج الوصفية: (Descriptive Modèles)

التي اهتمت بوصف الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع المشكلة، وتتفق هذه النماذج على أن مهمة الفرد في موقف اتخاذ القرار تتمثل في تحديد الهدف من القرار والبدائل المتاحة وترتيبها من حيث تحقيقها للهدف، ولكنهم يختلفون في كيفية اختيار هذا البديل.

النماذج التوصيفية: (Predescriptive Modèles) وهي نماذج تساعد في الوصول للقرار الأمثل.

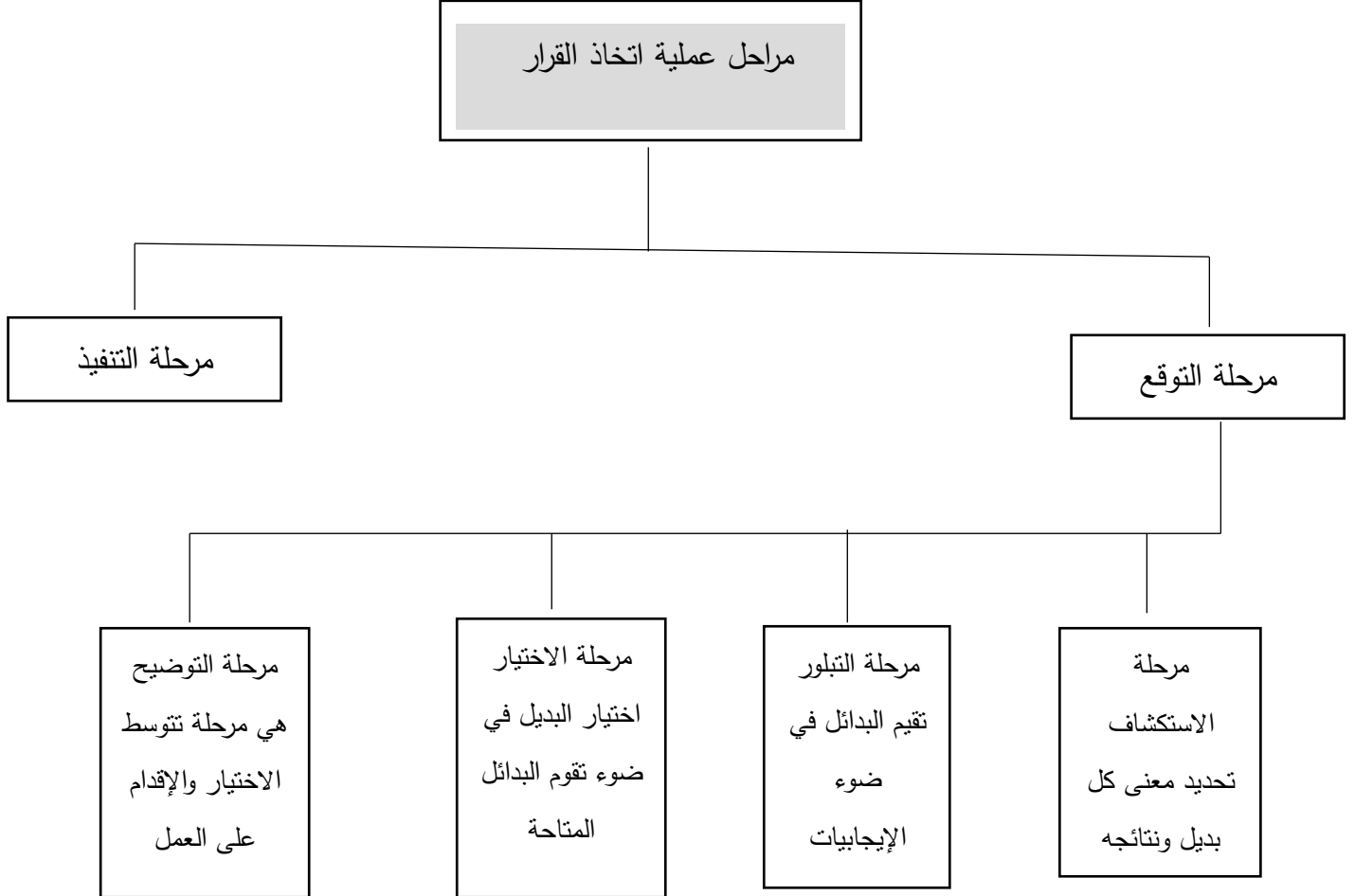
أولاً: النماذج الوصفية:

✓ نموذج تدمان وهار (Teedman & Har)

وهو ينص على أن مراحل عملية اتخاذ القرار تتكون من مرحلتين التوقع والتنفيذ كما في

الشكل التالي:

الشكل (19): نموذج تيدمان وهار



✓ نموذج فروم: (Vroom)

يستخدم فروم المفاهيم التالية في وصف عملية اتخاذ القرار:

1-الوزن. 2 -التوقع. 3-القوة.

حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار بتكوين توقعات حول مدى احتمال ارتباط ناتج معين بحدث معين، ثم يقوم بوزن النتائج في ضوء جدوها في تحقيق إحراز أهداف أكثر فائدة واختيار أحدها، وإن قوة السلوك أو القرار عبارة عن حاصل جداء وزن البديل في القيمة المتوقعة.

✓ نموذج هيلتون: (Hilton)

تتضمن عملية اتخاذ القرار العناصر الأساسية التالية:

- المقدمات
- المعتقدات
- توقعات الفرد عن ذاته والعالم الخارجي، وتتأثر هذه التوقعات بإدراكه الذاتي وحاجاته وميوله وخططه.

✓ نموذج جيلت: (Gillet)

يرى أن القرار يحتاج إلى معلومات كافية عن موقف القرار والنتيجة المرصية ويضع المعلومات داخل ثلاثة أنظمة:

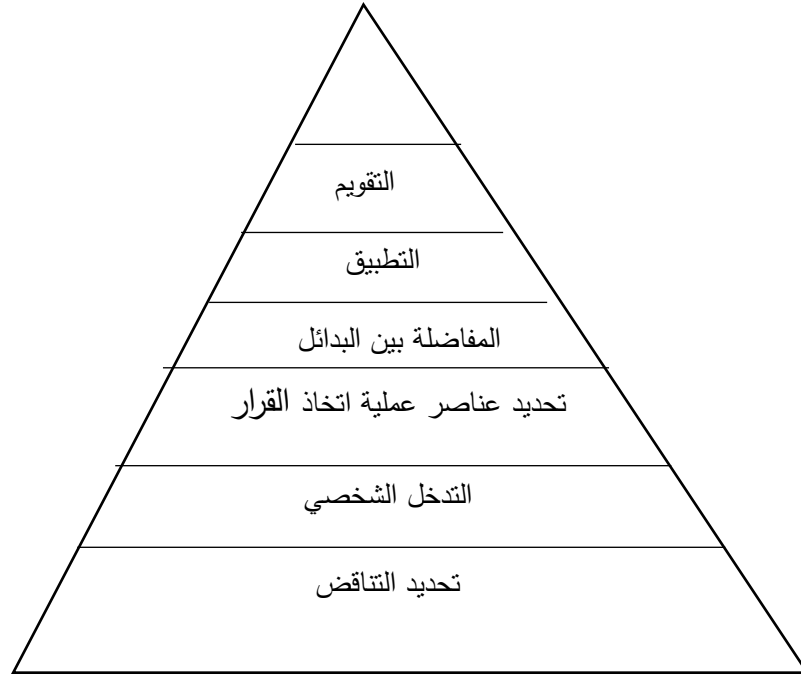
- نظام التنبؤ: ويتضمن البدائل المتاحة والمخرجات المرتبطة به أو الاحتمالات التي ترتبط البدائل بالمخرجات.
- نظام القيم: ويشمل على التفضيلات النسبية للمخرجات والترتيب الهرمي لها حسب درجة أهميته.
- محك القرار: ويشمل على القواعد التي تتم من خلالها عملية التقويم.

✓ نموذج فانش:

يرى فانش أن عملية اتخاذ القرار تمر في ست مراحل:

- تحديد التناقض: وتشير إلى عدم ملائمة الوضع الحالي مع متطلبات استحداث، فالتناقض بمثابة محرك للفرد ليبدأ في حل المشكلة.
- تحديد عناصر عملية اتخاذ القرار: موقف القرار، المعلومات، المعلومات المتاحة.
- المفاضلة بين البدائل: من خلال تقييم جميع البدائل المتاحة والنتائج المرتبطة بكل بديل ثم ترتيبها هرمياً في ضوء مقاييس الفعالية لدى الفرد.
- التطبيق: ويتم فيه استخدام البديل الذي تم اختياره في ضوء الهدف النهائي.

الشكل (20): نموذج فانش



ويمكننا أن نلاحظ أن هناك اختلافاً في كيفية اختيار البديل، فبعضهم (مثل جيلات وفروم) يرتب البدائل حسب الأهمية ثم يختار الأفضل، وبعضهم (مثل هيلتون وتيدمان وفروم) يضع معياراً لاختيار البديل المناسب.³²

ثانياً: النماذج التوصيفية:

وهي نماذج تساعد في الوصول للقرار الأمثل، منها:

النماذج الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية من أهم نماذج بحوث العمليات وأكثرها استخداماً في الحياة العملية، وتستخدم بصفة عامة لبيان الاستخدام الأكثر كفاءة لمجموعة من الأنشطة التي يمكن القيام بها بواسطة طرق بديلة وذلك في ظل إمكانيات وموارد محدودة مثل إيجاد المزيج من المنتجات التي ينتجها مصنع معن لتحقيق أكبر ربح طبقاً للمتاح من العمل والمواد الخام أو طريقة نقل منتجات من مناطق إنتاجية معينة إلى مراكز استهلاكية معينة بحيث سنقوم كل منطقة إنتاجية بتوزيع منتجاتها ويشبع كل مركز استهلاكي طلبه بأقل ما يمكن من تكاليف النقل... الخ.

والبرنامج الخطي نموذج قراري يتكون كما ذكرنا من المتغيرات القرارية والمؤشرات والقيود ودالة الهدف، وجميع علاقاته خطية ولا يدخل العنصر الاحتمالي في مؤشراتته ولذلك فهو نموذج محدد.

وقد كان لاستخدام طريقة السمبلكس التي طورها دانتزج عام 1947م لحل البرنامج الخطي أثر كبير في زيادة وانتشار التطبيقات العملية لهذا النموذج وساعد على ذلك الاستعانة بحاسبات الآلية المتطورة في حلة بحيث مكن معالجة برنامج يتكون من مئات من المتغيرات بسهولة.

■ برمجة الأهداف Goal programming:

تعتبر دالة الهدف في البرنامج الخطي عن هدف واحد فقط مثل تعظيم الربح أو تخفيض التكلفة ويواجه متخذ القرار في الحياة العملية كثيرا من المواقف الإدارية التي تتضمن تحقيق أهداف متعددة قد تكون متنافسة مثل تخفيض التكلفة وتحسن مستوى خدمة العمل وقد تكون ذات وحدات قياس مختلفة مثل تعظيم الربح وتعظيم عدد المستهلكين... الخ ويمكن دراسة هذه المواقف باستخدام أسلوب برمجة الأهداف وهو امتداد لأسلوب البرمجة الخطية.

ويتم صياغة برنامج الأهداف بتحديد الأهداف goals المراد تحقيقها والقيم المقابلة لكل هدف والتي تعرف بالقيم المستهدفة target values ثم يعبر عن كل هدف بقيد يعرف بقيد الهدف في صورة معادلة تحتوي على متغيرين مل احدها الكمية الزائدة عن القيمة المستهدفة ومثل الاخر الكمية الناقصة، ويعرف هذين المتغيرين بالمتغيرين الانحرافين deviation variables ويتم صياغة دالة الهدف في صورة تصغر مجموع متغيرات الانحرافات ويمكن تقدير معامل يقابل كل هدف يسمى معامل أولوية a priority factor يعكس درجة تفضيل متخذ القرار للهدف، وتشمل القيود الهيكلية لبرنامج الأهداف قيود البرنامج الأصلي بالإضافة إلى قيود الأهداف، ويتم حلة باستخدام طريقة السمبلكس وذلك بعد تعديلها حتى تأخذ في الاعتبار معاملات الأولوية.

■ البرمجة الرقمية Integer programming :

يلاحظ أن المتغيرات القرارية في البرنامج اخطي متغيرات مستمرة وعلى ذلك فإنه مكن أن تكون قيم الحل الأمثل في صورة كسرية ، ويناسب ذلك كثيرا من المواقف الادارية ولكن قد لا يناسب مواقف معينة ، فمثلا عند اختيار التكونية الأقل تكلفة من أنواع الطائرات المطلوبة شرائها طبقا للتكلفة ووقت الصيانة والطاقة الاستيعابية لكل نوع ليس من المناسب أن تكون إعداد الطائرات المطلوب شرائها من كل نوع في صورة إعداد كسرية ، وكذلك عند اختيار التكونية الأكثر ربحا من المشروعات من بن مشروعات متعدد

طبقا للموارد المالية المتاحة بحيث يقابل كل متغير قراري مشروعاً معيناً يتم اختياره عندما تكون قيمته واحد ولا يتم اختياره عندما تكون قيمته صفر .

ويتم دراسة هذه المواقف باستخدام أسلوب البرمجة الرقمية الذي ينقسم إلى ثلاثة أقسام بحسب نوع المتغيرات القرارية التي يتضمنها البرنامج.

- **البرمجة الرقمية العامة** General I.P: وهي التي تكون قيم جميع المتغيرات القرارية فيها في صورة صحيحة.
- **البرمجة الرقمية المزدوجة** Binary integer programming: هي التي تكون قيم المتغيرات لاقارية فيها أما صفر أو واحد.
- **البرمجة الرقمية المختلطة** Mixed integer programming : وهي التي تكون قيم بعض المتغيرات القرارية مستمرة وبعضها الآخر في صورة أرقام صحيحة.

ويلاحظ أن بعض مواقف البرمجة الرقمية لها هيكل خاص وأمكن اقتراح طرق خاصة بحلها مثل مشكلة النقل ومشكلة التعيين، ولحل البرامج الرقمية التي تحتوي على متغيرين قرارين فقط يمكن استخدام الطريقة البيانية، ولكن عندما يكون عدد المتغيرات أكثر من اثنين يتم أولاً حل البرنامج باستخدام طريقة السمبلكس ثم تستخدم إحدى طرق الحل المعروف لإيجاد قيم المتغيرات القرارية في صورة صحيحة مثل طريقة القطع cutting method وهي تتضمن الحذف المتتالي لأجزاء من منطقة الحلول الممكنة الممثلة للقيود بإضافة قيود جديدة وكذلك طريقة التفرع branch and bound method وتتخلص في أن نأخذ أيًا من المتغيرات غير الصحيحة وليكن x_k ونفرض قيدين $+ C > Xk$ و $1: C < Xk$ حيث C يشر للجزء الصحيح في قيمة المتغير Xk . ونحل البرنامج الجديد باستخدام طريقة السمبلكس ، فإذا كانت قيم الحل في صورة صحيحة نستمر في ذلك مع استبعاد الحلول غير الممكنة والحلول التي تعطي قيا غير صحيحة ويعيب طرق حل البرنامج الرقمي إنها تتطلب عددا كبيرا من الخطوات خاصة مع زيادة عدد المتغيرات القرارية³³.

البرمجة غير الخطية Non-linear programming :

في نموذج البرمجة الخطية تكون دالة الهدف وجميع القيود الهيكلية في صورة خطية ويعني ذلك أن معاملات المتغيرات في دالة الهدف وكذلك في القيود الهيكلية تكون متناسبة مع قيمة المتغير المقابل، فعلى سبيل المثال إذا كان ربح الوحدة من منتج معن 10 ريال فإن ربح 5 وحدات هو 50ريالا وربح 100 وحدة هو 1000 ريال وهكذا، ومن ناحية أخرى إذا كان المطلوب 7 وحدات من مورد معن لإنتاج وحدة من منتج معن

فإنه يلزم 70 وحدة من المورد لإنتاج 10 وحاجات من هذا المنتج ويلزم 700 وحدة من المورد لإنتاج 100 وحدة من هذا المنتج وهكذا.

ويستخدم هذا النموذج في صياغة وحل عدد كبير من المواقف الإدارية، ولكن يلاحظ أن هناك مواقف كثيرة في مجالات تخصيص الموارد وتخطيط الاستثمار وغيرها ينتج من صياغتها علاقة أو أكثر من العلاقات في صورة غر خطية ويسمى النموذج في هذه الحالة البرنامج غر الخطي، ويعتمد حله بصفة عامة على حساب التفاصيل لإيجاد قيم المتغيرات القرارية التي تحقق النهايات العظمى أو الصغرى لدالة الهدف وذلك باستخدام مضاعفات لاجرانج $lagrange\ multipliers$ ومضاعفات لاجرانج إذا كانت القيود الهيكلية في صورة متباينات.

▪ البرمجة التربيعية Quadratic programming :

تصاغ كثير من المواقف الإدارية بحيث تكون دالة الهدف في صورة تربيعية والقيود الهيكلية في صورة خطية والمتغيرات القرارية غر سالبة، ويعرف النموذج الناتج بنموذج البرمجة التربيعية وهو حالة خاصة من نموذج البرمجة اللاخطية مثل نموذج سلوك المستهلك $consumer\ behavior\ model$ الذي تكون فيه دالة المنفعة (دالة الهدف) في صورة تربيعية ودالة الميزانية في صورة خطية وكذلك نموذج المنشأة $The\ firm\ model$ عندما تكون كمية الطلب دالة خطية في السعر وبالتالي تكون دالة العائد (دالة الهدف) في صورة تربيعية والقيود المرتبطة بالإنتاج (القيود الهيكلية) في صورة علاقات خطية ونماذج توزيع المحافظ $portfolios\ models$ التي تكون دالته الهدف فيها مكونه من جزأين مثل احدها العائد المتوقع من المحفظة الذي يكون في صورة خطية ومثل الآخر تباين قيمة المحفظة الذي يكون في صورة تربيعية، وكذلك نماذج توزيع الموارد على المشروعات على المستوى القطاعي والإقليمي وغيرها، ومن طرق الحل المعروفة في هذا المجال طريقة السمبلكس $simplex\ method$ وهي تعتمد على استخدام مضاعفات لاجرانج وشروط كون توكر بالإضافة إلى طريقة السمبلكس.

▪ البرمجة العشوائية Stochastic Program ming

في البرنامج الخطي نفرض أن مؤشرات النموذج (معاملات المتغيرات في دالة الهدف وفي القيود الهيكلية وألف الأمن للقيود الهيكلية) صانته لا تتغير، ولكن في الحياة العملية قد يتغير بعض أو جميع هذه المؤشرات نتيجة لعوامل خارجة عن إرادة متخذ القرار مثل تغير معدلات الربح أو التكلفة أو تغير معدلات استخدام الموارد في العملية الإنتاجية أو تغير الموارد المتاحة نتيجة تأخر وصولها ... الخ

ولذلك يكون من المفيد دراسة اثر التغيير في هذه المؤشرات على الحل الأمثل والذي يعرف بتحليل الحساسية .

وإذا أمكن وصف مؤشر أو أكثر من مؤشرات النموذج باستخدام متغيرات عشوائية فإن النموذج الناتج يعرف بالبرامج العشوائي، ومن الطرق الاحرج. لحله طريقة البرمجة المقيدة العشوائية chance constrained program ming حيث تقدر القيم المتوقعة لدالة الهدف وتعامل معاملات المتغيرات القرارية في القيود الهيكلية أو الطرف الأمن لها أو كليها كمتغيرات عشوائية ذات توزيعات احتمالية معينة. تحليل شبكات الأعمال باستخدام أسلوب تقويم البرامج ومراجعتها وطريقة المسار الحرج من أهم الطرق المستخدمة في مجال التنسيق بن أوقات تنفيذ أنشطة المشروع ومتابعة سرها أسلوب تقويم ومراجعة البرامج وطريقة المسار الحرج.

ويعتمد أسلوب تقويم ومراجعة البرمجة على تقسيم المشروع المدروس إلى عدد من الأنشطة المستقلة ثم رسم شبكة أعمال المشروع على أساس أن كل نشاط مكن أنبدأ وينتهي مستقلا عن غره ولكن في تتابع معروف، أي أن لكل نشاط مجموعة من الأنشطة التي تسبقه ومجموعة أخرى تليه زنيا ويهتم أسلوب تقويم ومراجعة البرامج بالوقت المتوقع لانتهاء المشروع، ومكن ان يدخل العنصر الاحتمالي في تقدير أوقات تنفيذ أنشطة المشروع، وفي هذه الحالة يكون النموذج احتماليا.

وتأخذ طريقة المسار الحرج في الاعتبار بالإضافة إلى عنصر الوقت عنصر التكلفة، وذلك على أساس أن الأوقات المقدرة لتنفيذ أنشطة المشروع مرتبطة مستوى معن من الموارد، وانه مكن زيادة تكلفة تنفيذ بعض الأنشطة لتخفيض زمن تنفيذ المشروع. وتحدد هذه الطريقة الخطط البديلة لتخفيض زمن تنفيذ المشروع بأقل تكلفة ممكنة.

وقد تم تطوير أسلوب تقويم ومراجعة البرامج وطريقة المسار والحرج واندماج كل منهكا في الآخر ليكونا معا ما يسمى بتحليل شبكات الأعمال.³⁴

9. نظريات اتخاذ القرار: تعدت النظريات التي تطرقت إلى اتخاذ القرار ومن أهم النظريات التي

تطرقت إلى اتخاذ القرار نذكر منها ما يأتي:

(1) ماري فوليت (M.Follett):

لقد أسهمت "ماري فوليت" (1865-1928) في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية من خلال تحليلها لما أسمته "بقانون الموقف". وتوصلها إلى نتائج مؤداها أن قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف

الذي يوجهه وليس من شخصه، وزنه إذا ما تم ذلك فإن المرؤوس يسعى من خلال معرفته لظروف ومتغيرات الموقف-لتنفيذ ما يحقق المطلوب، بالرغم من أنه نفسه لا يتخذ القرار .

كما ساهمت في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تصورها الذي طرحته لكيفية استخدام القائد لهذه السلطة، وذلك بتصنيفها القيادة - على أساس معيار السلطة -إلى ثلاثة أنواع: قيادة المركز، وقيادة الشخصية، وقيادة الوظيفة، فهي ترى أن النوعين الأولين يركزان على الجانب الرسمي والجانب الشخصي للقيادة، في حين أن النوع الثالث - وهو قيادة الوظيفة - يجمع بين الجانبين، ولذلك ترى أن قيادة الوظيفة هي الأكثر نجاحاً لأنها تعبر عن فن الإدارة ولأن نجاح القيادة فيها يعتمد على الشخص الأكثر تفهماً لطبيعة وظيفته وعناصرها وظروفها ومتطلباتها أكثر من الاعتماد على الشخص الذي لا يمتاز أو إلا بمركزه بشخصيته المسيطرة، وهذا التصور الذي قدمته «فوليت» يتفق مع أساسيات الفكر الإداري. الحديث التي تقيم فهمها لسلطة المدير متخذ القرار على عوامل نابعة من شخصية المدير ومن مركزه الوظيفي وما يرتبط بهذا المركز من متطلبات.

كما لفتت "فوليت" الانتباه إلى أهمية تحديد الأهداف عند اتخاذ القرارات، وكيفية الملائمة والتوفيق بين الأهداف المتعارضة حتى تأتي الحلول واقعية وممكنة التنفيذ. وقد توصلت من خلال دراساتها إلى أنه قد تتعارض أهداف المدير متخذ القرار وأهداف المجموعة العاملة وأهداف أفرادها، وفي مثل هذا الوضع تبدو الصعوبة واضحة أمام المدير في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي يستهدفها القرار، وقدمت "فوليت" من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" ثلاث طرق رأت أنه يمكن للمدير من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف مرؤوسيه، وهذه الطرق الثلاثة هي: الأولى أن تغطي أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر، وهذا لا تعتبره حلاً للمشكلة، لأن الجانب الضعيف يبقى غير راضٍ، والثانية: تقوم على استخدام المدير لأسلوب المساومة في تحقيق الأهداف، والثالثة: تقوم على تحليل المدير للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه .. وتضيف "فوليت" أن التعارض الذي يحل من جديد بالطريقة الأخيرة يعتبر عملاً بناءً أكثر مما لو حل بالطريقتين السابقتين، لأن كل طرف يحصل من خلاله على ما يرضيه، وبذلك يتمكن المدير من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون المجموعة العاملة معه وفيما بينها في تنفيذ القرارات التي يتخذها، وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة.³⁵

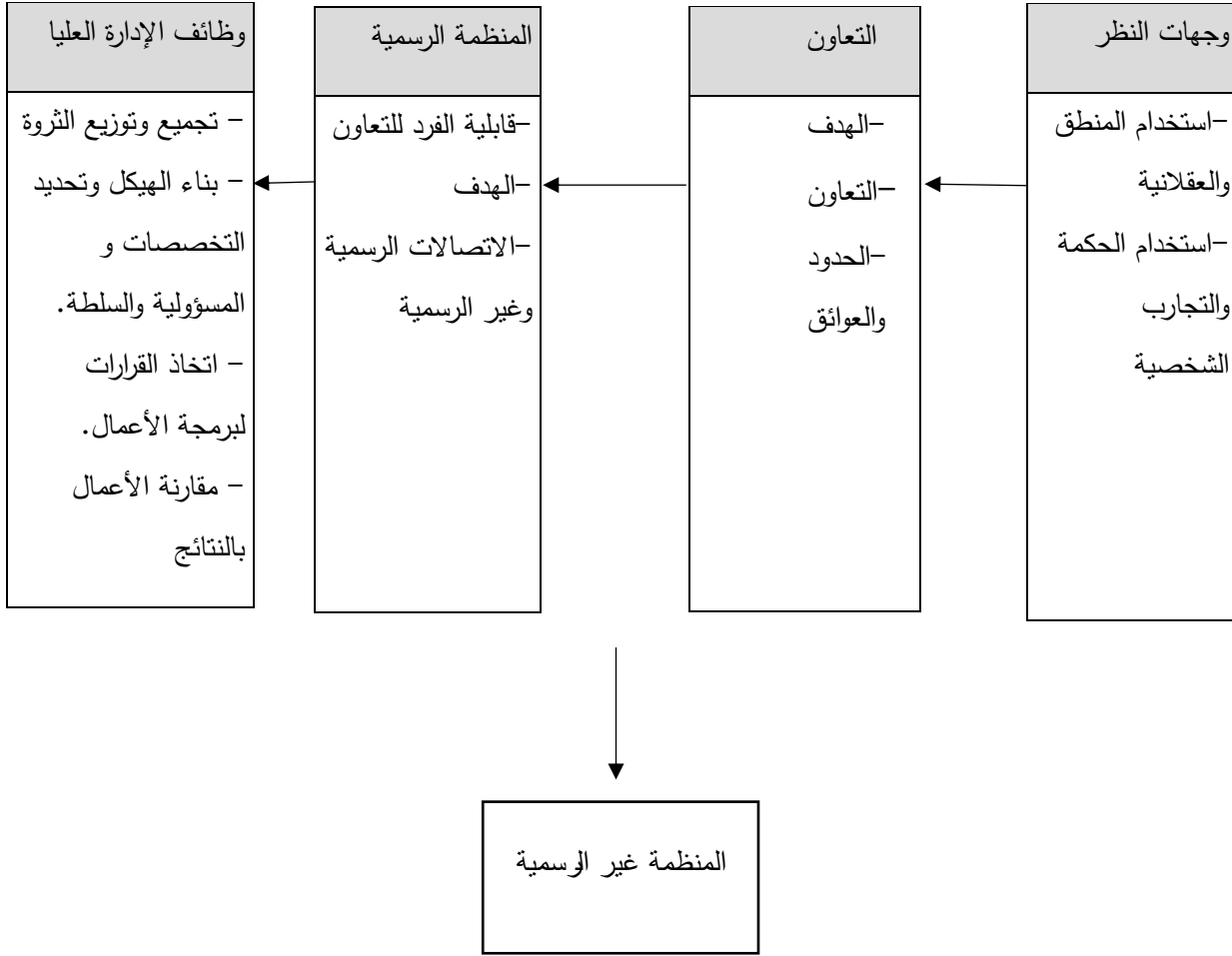
(2) * سشتر برنارد (Barnards Theors):

برنارد هو أمريكي مؤلف الكتاب المشهور (وظائف الإدارة العليا) والذي صدر عام 1928، وهو أحد رجال الإدارة الذي تدرج في عدة وظائف لينتهي بالرئيس العام لأحدى شركات الهاتف، حصل على سبعة درجات دكتوراه فخرية من الجامعات الأمريكية من بينها جامعة هارفارد تقديراً لكتاباتة.

ويرى برنارد أن العقلانية والمنطق إضافة إلى الحكمة وسرعة البديهية والخبرة العلمية يجب استخدامهم مجتمعين في عملية اتخاذ القرارات. وإنه لتحقيق أهداف المنظمة يجب أن يأخذ المدير بعين الاعتبار أن هناك حدوداً بيئية تحدده دائماً وهذا يفرض عليه خلق روح التعاون والتنسيق بينه وبين رؤوسيه وبين البيئة المحيطة للتخفيف من حدة الحصر البيئي الذي يحطه. ومع ضرورة التعاون والتنسيق، فهو أي برنارد يرى أن التعاون والولاء للمصلحة وأهدافها سيقود بلا شك إلى اتصالات متبادلة وواضحة لأجل وصول المعلومات بدقة إلى كل الأفراد المعنيين بعملية صنع القرارات، كما أن على الإدارة العليا أن تقدم حوافز للعاملين لتعزيز خدماتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ويؤكد بأن العلاقات الشخصية أي غير الرسمية بين العاملين تساعد على التعاون والتلاحم بواسطة التشابه في وجهات النظر لتحقيق التعاون الذي يخدم الأهداف المنشودة، كما أن المنظمة غير الرسمية تؤدي إلى محافظة الفرد على شخصيته من تأثيرات المنظمة الرسمية. ويرى برنارد ضرورة تقسيم العمل من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق بناء الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات وتحملها للذين يفوضون السلطة بفاعلية وكفاءة.

وفيما يلي مخططاً يوضح العناصر الرئيسية لآراء برنارد.³⁶

الشكل رقم (21): مخططاً يوضح العناصر الرئيسية لآراء برنارد



(3) نظرية هريت سيمون (H. Simon):

جاءت نظرية سيمون Simon كردة فعل عن نظرة الاتجاه الكلاسيكي الاقتصادي لمتخذ القرار، أو ما يطلق عليه اسم الرجل الاقتصادي، الذم يتميز حسب هذا الاتجاه بالرشادة المطلقة أثناء اتخاذ القرار، حيث لاحظ حدود مفهوم الرشد، والمعايير الاقتصادية لاتخاذ القرار، ووضح بأن المدير لا يستطيع الوصول إلى الحل أو الحلول المطلقة للمشاكل المطروحة، والتي تخضع لظروف ومواقف متغيرة. ونظراً لصعوبة الرشد الاقتصادي في الواقع فقد استخدم سيمون Simon مفهوم الرشد الإداري بدلا من الرشد الاقتصادي، ويعني الرشد الإداري أن يتصرف المدير في إطار الظروف المؤثرة على المؤسسة، ويتخذ قراراته في ضوء هذه الظروف، وعلى ذلك فإن المدير عندما يتخذ القرار فإن يختار البديل الأنسب، وهو الذي يحقق أمثل النتائج الممكنة أو يحقق أمثل النتائج في إطار الظروف المؤثرة والعوامل المحيطة بالقرار.

وتقوم نظرية سيمون على الخطوات التالية:

- هناك عمليات اختيار البديل من عدة بدائل.
- أن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا، وهي فئة متخذي القرار وفئة سفلى، وهو منفذي القرار.
- إن متخذ القرار هو الذي يجب عليه اختيار البديل (الأمثل).

أقر سيمون بأن العمليات الإدارية، هي في حد ذاتها عمليات تحتاج إلى اتخاذ قرارات فيها انطلاقاً من تحديدنا وتشخيصنا لجملة من البدائل وفق ظروف معينة واتخاذ البديل الأنسب. كما أكد سيمون على الإطار العام. الم تتحرك فيه القرارات، إذ أن السياسة العامة لاتخاذ القرار توضح في المستويات العليا ثم تنتقل إلى المستويات الدنيا، والتي تقوم على تنفيذها، ويرى سيمون أن السلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على أعضاء التنظيم حتى ينفذوا القرارات، حيث يدخل نظام السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي ومعنى ذلك أن يقوم التنظيم بتحديد طبيعة وواجبات الفرد وسلطته في اتخاذ القرارات ثم يضع قيوداً تحد من اختياره الحر لكي يمكن تنسيق الأنشطة بين الأعضاء الآخرين.

قدم سيمون نظريته في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوضيح مفهوم العقلانية أو الرشد المحدود، كالبدائل الممكنة الأكثر تحقيقاً والتي كان لها تأثير كبير. وعموماً فإن النظرية السلوكية في اتخاذ القرار توضح بأن المؤسسة تتأثر بالظرف المحيطة، فعمل التنظيمات مهما كانت ميزاته فإنه يستوعب الظروف المؤثرة على القرار.³⁷

4) نظرية التصور الذهني (Image Theory) :

إن اختيار أفضل البدائل عن طريق دراسة كل البدائل المتاحة قد لا يحظى باهتمام كبير عند صنع القرار، ذلك أن الناس يفكرون أيضاً في مدى توافق البدائل المختلفة مع معاييرهم الشخصية وأهدافهم وخططهم، ولذلك فإن أفضل قرار بالنسبة لشخص معين قد لا يكون هو الأفضل بالنسبة للشخص الآخر. وبلغة أخرى: فإن الناس قد يتخذون قراراتهم بطريقة أوتوماتيكية نتيجة لإدراكهم البديهي أكثر مما هو معروف في العادة.

حسب هذه النظرية فإنها تتخذ القرارات بطريقة آلية تعتمد فيها على الحدس وذلك بعد الخطوتين السابقتين، حيث يتم في الأولى اختبار الاتساق بين مجموعة الإجراءات وبين خطط وأهداف متخذي القرارات، أي بمقارنة بين أهداف الفرد وتخطيطه للمستقبل ومبادئه وقيمه وبين ما سينجم على القرار، فإذا

كان هناك تعارض بين القرار وبين أي من تلك المبادئ، فهنا سيرفض القرار، وفي حالة وجود توافق يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي: اختبار الربحية. فالأفراد يقومون باختبار مدى التوافق بين القرارات البديلة المتعددة وبين مبادئهم وأهدافهم ثم يختارون البديل الأفضل.

حسب نظرية الانطباع الذهني فإن إجراءات اتخاذ القرارات تتميز بالسرعة والبساطة، فالأفراد يتبعون خطوات متتالية تعتمد على الحدس والتنبؤ السريع بدلا من تعمقهم في التفكير في القرارات التي سيتم اتخاذها، ولقد أوضحت الدراسات الحديثة أن الأفراد يعتمد أسلوب هذه النظرية عندما يتخذون قرارات بسيطة. يمكننا القول أن مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة يعد المدخل الأمثل لاتخاذ القرارات، أما المدخل الإداري ونظرية الانطباع الذهني فإنهما يعتبران الطرق التي تتخذ بها القرارات في الواقع، وقد أيدت عدة دراسات كلا من المدخلين، فلا يمكن الاعتماد على مدخل دون الآخر، بل يجب أن ننظر إليهما كعدد من الإجراءات لاتخاذ القرارات، ولا يمكن أن نعتبر أن كل القرارات تتخذ بنفس الطريقة: فقد يتم استخدام أسلوب الانطباع والحدس، كما يعتمد على المدخل التحليلي في البعض الآخر³⁸.

(5) نظرية جريفت (Griffith Theory):

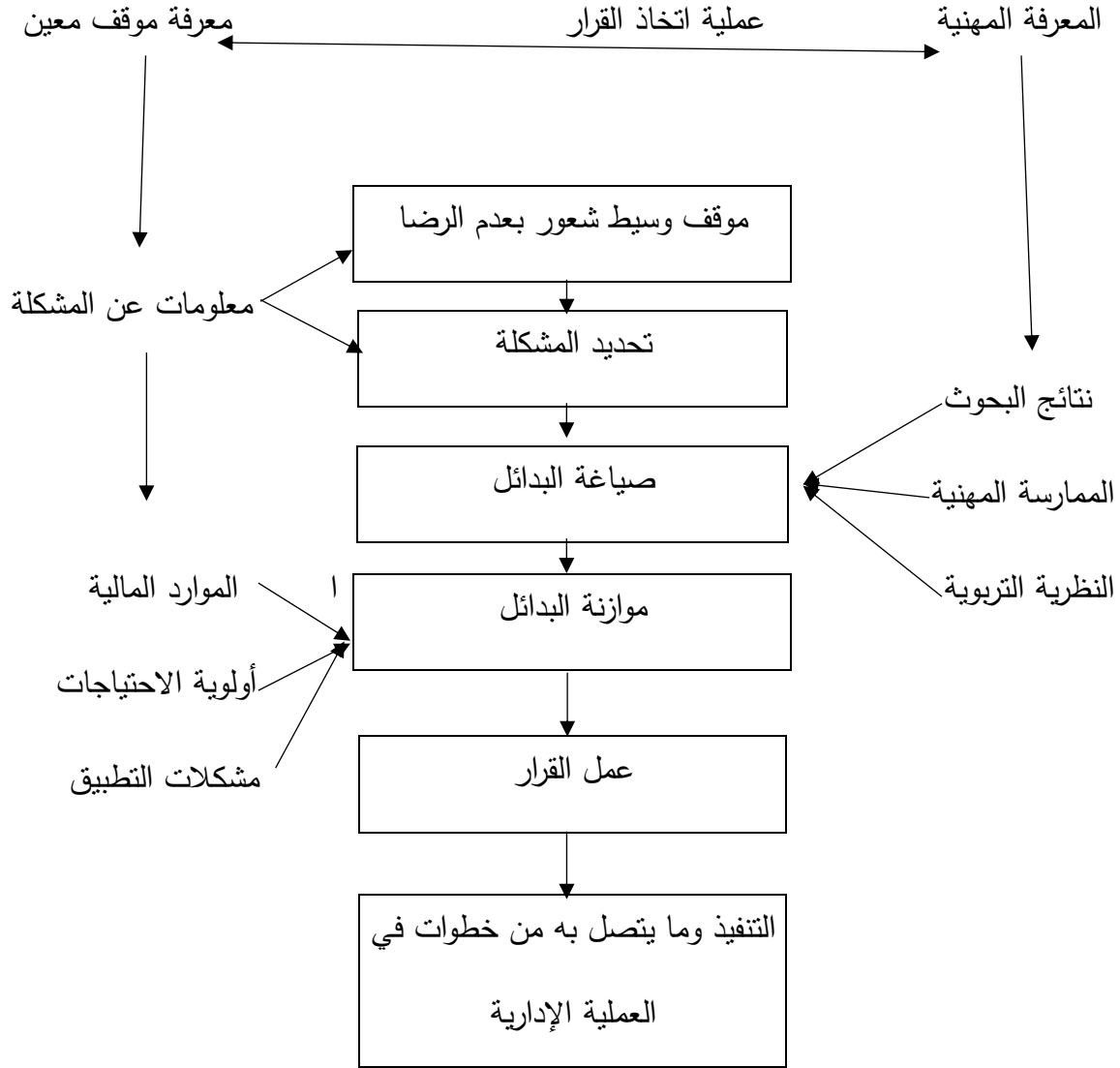
لقد قام جريفت بتطوير النموذجين اللذان طرحهما كل من بارنارد وسايمون، إدارة قام بتطبيق وتعديل المفهوم القائل إن الإدارة عملية اتخاذ القرارات وكان هذا التطبيق والتعديل قد اجريا في مجال الإدارة التعليمية وتتلخص الفرضيات الأساسية لنظرية جريفت في الآتي:

- الإدارة هي سلوك إنساني يوجد في كل مؤسسة.
- تعد الإدارة عملية توجيه وضبط لتصرفات الأفراد في المنظمة الاجتماعية.
- أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات السليمة.
- يعمل الإداري مع جماعات أو أفراد مرتبطين ومنتسبين للمؤسسة وليسوا منفردين.

ويرى جريفت أنه كلما اتسعت المنظمات مهما كان نوعها فإنها تقترب من أقصى مستويات الإنجاز، وأن وظيفة الرئيس المنفذ في المنظمة هي تطوير عملية اتخاذ القرار بما يضمن أدائها بأقصى درجة من الفاعلية وليس اتخاذ القرارات، فإذا اقتصر سلوك المدير على اتخاذ القرارات بشأن عملية القرارات وليس اتخاذها بشأن المؤسسة ذاتها، فإن سلوكه سيكون أكثر قبولاً من قبل المرؤوسين، وعليه فإن المدير هو

ضابط لعملية اتخاذ القرارات وليس صانعاً لها، وهذا بالطبع يجعل قراراته أكثر فاعلية وفيما يلي نموذجاً توضيحياً لنظرية جريفت في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.³⁹

الشكل رقم (22): نموذجاً توضيحياً لنظرية جريفت في عملية اتخاذ القرارات الإدارية



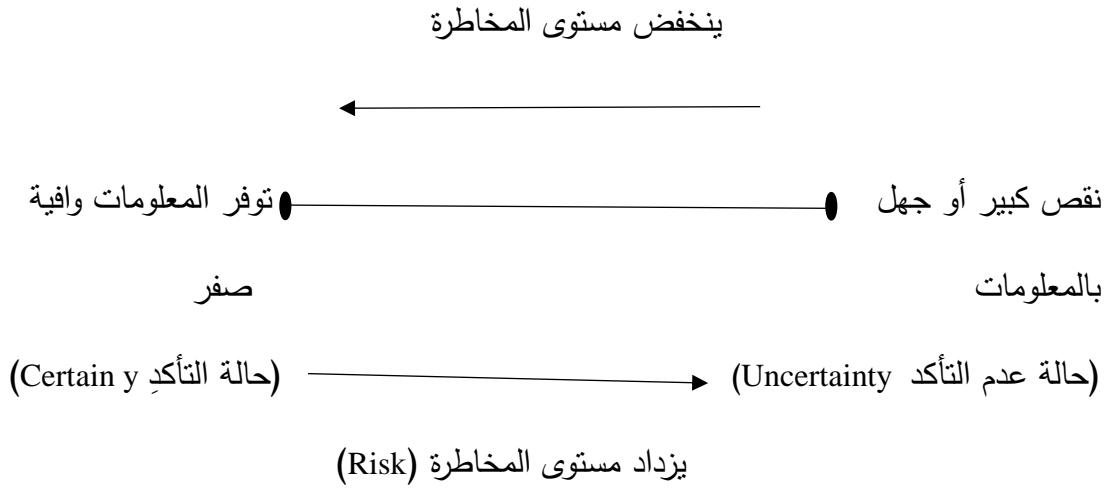
المصدر: رافده الحريبي (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 264.

6) نظرية بيرت (Pert Theory) (نظرية الاحتمالات):

تهدف هذه النظرية الى تحديد وتنظيم ما يجب أن تقوم به الإدارة لبلوغ أهداف معينة، واتخاذ القرارات، وذلك بتقديم معلومات إحصائية عن مقدار الشك واليقين الذي يصاحب العديد من المهام الإدارية، وهذه النظرية تركز على أهمية انتباه الإدارة إلى المشكلات الكامنة التي تتطلب إصدار قرارات وتوفير بيانات إحصائية عن مقدار الخطأ الذي يرتبط بالعمل، ويطلق على النظرية بيرت (الطريقة التحليلية في اتخاذ القرار) وتصنف حسب كمية وطبيعة المعلومات المتاحة والتي تعتبر بمثابة بيانات لمدخلات مشكلة قرار معينه، وتكون الحالة المستقبلية جزء من اتخاذ القرار، إن المعلومات التي تتوفر عادة عن مشكلة معينة، إما أن تكون معدومة أو قليلة أو غير موثوق في صحتها، أو أن تكون وافية وموثوق في صحتها، وهذه المعلومات عادة تؤثر في مستوى المخاطر في عملية اتخاذ القرار.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(23): يوضح مستوى المخاطر في عملية اتخاذ القرار



المصدر: رافده الحريبي(2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص265.

إن الصفر في الشكل المبين أعلاه، يمثل الجهل بالمشكلة وعدم توفر المعلومات الكافية مما يجعل متخذ القرار يقوم باتخاذها في حالة من عدم الوضوح وعدم التأكد Uncertainty وقد تتوفر لديه معلومات لكنها ناقصة أو غير دقيقة، أما الواحد في الشكل المبين فيمثل توفر معلومات كافية عن المشكلة موضوع القرار، وهنا تتضح الرؤية لمتخذ القرار ويكون متأكداً من أنه يعمل وفق المسار الصحيح، وتواجه الإداري في عمله مواقف بين الحالتين وهنا تكون القرارات في ظل المخاطرة أو المجازفة، وكلما تحركنا باتجاه

الصفحة فإنه يعني أن هناك قصوراً في المعلومات وغموضاً شديداً مما يزيد من مستوى المخاطر والعكس صحيح فالقرارات تصنف من حيث توفر المعلومات بأنها:

- قرارات في ظل التأكد (Certainty)
- قرارات في ظل عدم التأكد (Uncertainty)
- قرارات في ظل المخاطرة (Risk).⁴⁰

7) نظرية روبرت تانباوم (R. Tannenbaum):

قد ساهم "تانباوم" في توضيح و تطوير مفهوم القرارات الإدارية وإبراز دور المرؤوسين في ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال تحليله لنظرية السلطة المقبولة، وبيان الأسس التي تقوم عليها سلطة المدير في اتخاذ قراراته ، وقد توصل "تانباوم" من خلال دراساته في هذا المجال إلى قاعدة هامة يرى أنها تسيطر على فكر الموظف عند قبوله لسلطة المدير متخذ القرار مؤداها: أن الموظف يتقبل سلطة المدير والقرارات التي يتخذها بناء على هذه السلطة عندما تكون الفوائد التي يجنيها من قبوله لها مضافة إلى المضار التي تلحق به من جراء عدم قبوله لها، تفوق التي يجنيها من عدم القبول مضافة إلى المضار التي تصيبه من القبول، أما العكس فلا يجعله يقبل السلطة.

ويضيف "تانباوم" أن من الفوائد التي يرى أن الموظف يضعها في اعتباره عند قبول القرار وقبول سلطة من يتخذها: إسهامه في تحقيق أهداف التنظيم، لأنه يرى أن تحقيقها يمكن أن يفيد، واستحسان وتقدير زملائه في العمل له، مما يلقاه من ثواب قبوله أوامر وقرارات مديره سواء كان الثواب مادياً أو معنوياً، وتجنبه مسئولية عدم قبول سلطة المدير متخذ القرار وما يترتب على ذلك من مدار مادية ومعنوية، وارتياحه نفسياً في العمل ورضاه عنه مما يحقق له الطمأنينة والاستقرار في الوظيفة.

أما المضار التي يرى "تانباوم" أن الموظف يضعها في اعتباره ويقدر أنها يمكن أن تلحق به من جراء عدم قبوله للقرار ولسلطة من أصدره فأهمها: خسارته لكل الفوائد السابقة ، وعدم ارتياح زملائه له عند رفضه للسلطة مما يترتب عليه انعزاله عنهم ، واتخاذ الإجراءات التأديبية في حقه وما يترتب عليها من جزاءات تسبب له ضرراً مادياً أو معنوياً أو اجتماعياً وقد يهدد حياته الوظيفية والعامية إلى غير ذلك من المضار الأخرى، ويضيف "تانباوم" وعندما تنعكس الآية أي عند قبول السلطة من قبل الموظف تتضح أمامنا الصورة عن فوائد القبول ومضار الرفض.⁴¹

(8) نظرية جيمس ثمبسون: (J. Thompson)

لقد تعرض "ثمبسون" لموضوع اتخاذ القرارات في كتابه "دراسات مقارنة في الإدارة" وركز على تحليل أساليب اتخاذ القرارات التي يرى أن تحديدها يتوقف على متغيرين أساسيين هما: الاتفاق والاختلاف حول الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار، والنتائج المترتبة على اتخاذ القرار، وتوصل "ثمبسون" إلى أربعة أساليب لاتخاذ القرارات أجملها فيما يلي:

- اتخاذ القرارات عن طريق انفراد المدير باتخاذها، وهذا الأسلوب يفترض أن يكون المدير من الطراز الذي يتمتع بصفات شخصية خارقة ونفوذ قوية، ويعتمد المدير من هذا الطراز في اتخاذ القرار على الإلهام أو الإيحاء (inspiration) وغالبا ما يطبق هذا الأسلوب عندما يكون هناك اختلافات حادة حول الأسباب وحول النتائج الخاصة بالقرار، وعندما يكون الموقف حرجا إلى درجة لا يحتمل الانتظار ويتطلب اتخاذ المدير القرار الحاسم الذي يتقبله الجميع دون مناقشة.
- اتخاذ القرارات عن طريق التقدير والحكم الشخصي للمدير متخذ القرار.. ومثل هذا الحل يتطلب توافر قدرات معينة لدى متخذ القرار كبعد النظر وسعة أفق التفكير، وقد أطلق "ثمبسون" على القرارات التي تتخذ بهذا الأسلوب القرارات الجماعية (Collective)، لأن مثل هذه القرارات في اعتقاده تتطلب التعاون والمشاركة في اتخاذها من قبل الأشخاص الذين يسهم القرار ضمانا للوصول إلى أصوب الآراء التي يتفق عليها المشاركون في اتخاذها، وأن هذا الأسلوب يطبق في الغالب عندما يكون هناك اختلاف في تحديد الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار واتفاق في تقدير النتائج التي ترتب على اتخاذها.
- اتخاذ القرارات عن طريق التسويات أو الحل الوسط بين ممثلي الأطراف أو الهيئات من ذو الاختصاص والخبرة ذات الصلة بموضوع القرار، وتكون القرارات التي يتخذها ممثلو هذه الهيئات في الغالب حولا وسط ترضي الأطراف المتعارضة، وأن هذا الأسلوب يطبق في الغالب عندما يكون هناك اتفاق في تحديد الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار واختلاف في تقدير النتائج التي تترتب على اتخاذها.
- اتخاذ القرارات عن طريق التقديرات الكمية التي تجربها الإدارات المختصة على ضوء خبرتها وتجربتها وما يتوفر لديها من معلومات مما يجعلها أقدر على اتخاذ هذه القرارات من غيرها، وقد أطلق "ثمبسون" على القرارات التي تتخذ وأن بهذا الأسلوب، القرارات البيروقراطية، وأن هذا

الأسلوب يطبق في الغالب عندما يكون هناك اختلاف في تحديد الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار واختلاف أيضا في تقدير النتائج التي تترتب على اتخاذه أساسا. يضاف إلى ما سبق من إسهامات قدمها أنصار المدارس السلوكية، المفاهيم والافتراضات التي قدمها علماء آخرون من أنصار هذه المدارس، والتي لا يمكن إنكار أهميتها وتأثيرها في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات، وتمثلت هذه الإسهامات فيما قدمه "ليفين" (Lgwin) و"جور" (Gore) من خلال دراساتهم من مفاهيم ساعدت على توضيح وتطوير عملية اتخاذ القرارات وبيان أثر الأبعاد والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية على هذه العملية، والتي تتمثل في شخصية متخذ القرار وخلفيته النفسية والاجتماعية، والعوامل الحضارية والثقافية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم تحكم تصرفات الأفراد والجماعات.⁴²

(9) نظرية المباريات (الألعاب) (Game Theory):

في القرارات المتخذة في ظل عدم التأكد توجد المواقف التنافسية، وذلك بكون اثنين أو أكثر من الحضور يعملون في صراع فيما بينهم، فكل واحد يريد أن يكسب على حساب الآخر. وهذه المواقف تجعل متخذ القرار يعمل ضد خصم ذكي، والنظرية التي تحكم هذه الأنواع من المشكلات هي نظرية المباريات. وتقوم هذه النظرية على دراسة الاستراتيجيات التي يتبناها أطراف المشكلة، فكل طرف يسعى لبلوغ هدف ما وتطرح أمام هؤلاء الأطراف اللاعبين عدة بدائل متاحة للحل وما يختاره أحد اللاعبين ويقترّب من الحل بحسب في شكل نقاط، ويكون عائد أحد اللاعبين من النقاط هو الحل الفاصل للمنافسة، وهناك أربعة عناصر أساسية في عملية تحليل المباريات هي:

- اللاعبون: فاللاعب يمثل وحدة اتخاذ القرار في المباريات.
- القواعد: ويقصد بها تحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة في المباراة.
- الاستراتيجية: وهي تحدد حركة اللاعبين في حالة تحرك الخصم نحو اتجاه معين.
- النتيجة: وهي ما يحصل عليه اللاعب نتيجة استخدامه استراتيجية معينة ويعبر عنها بطريقة رقمية.⁴³

(10) نظرية المسح المختلط:

وينسب هذا النموذج إلى أتزيوني الذي انتقد المدرسة التقليدية القائمة على فرضية الرشد الكامل من خلال تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتوليد البدائل وفحصها بطريقة الشاملة وتقييمها واختيار الأمثل

منها. يرى صاحب هذا النموذج أن اتخاذ قرار راشد غير ممكن في ظل ما يعانيه الفرد من عدم امتلاك قدرات مثالية وما تضعه البيئة من قيود وعراقيل. كما يرى أن النظرية التقليدية تبالغ في تركيزها على جميع التفاصيل، وأشار كذلك إلى أن النظرية التراكمية المتدرجة لا تتناول إلا البدائل المهمة فقط، ولا تدرس إلا دراسة جزئية واقترح نظرية يتم من خلالها الاهتمام ببعض البدائل الإيجابية والسلبية، وتقويم هذه الآثار بالتفصيل ومقارنتها واختيار البديل الأفضل منها. وسميت نظريته بالمسح المختلط لأنها تجمع بعض الخصائص النظرية التقليدية من حيث اهتمامها بدراسة البدائل المهمة بالتفصيل ومسح جميع الآثار المترتبة على كل بديل وتقويم هذه الآثار واعطائها أوزاناً دقيقة. وفي نفس الوقت تراعي مطالب الطريقة التراكمية من حيث تركيزها على عدد محدود من البدائل، أي المهم منها⁴⁴.

10 طرق اتخاذ القرار:

▪ **طريقة الإجماع:** وهي تعتمد على الجماعة في اتخاذ القرار النهائي، حيث يتم اقتراح بعض البدائل من طرف الأعضاء لتدور حولها المناقشة وبشكل واسع، أين يتم تقييم هذه البدائل بطريقة موضوعية حتى يتم التوصل وبالتراضي بين جميع الأطراف على اختيار بديل واحد والذي يعتبر القرار النهائي للجماعة والإجماع. على أن تكون مسؤولية تنفيذ القرار واقعة على الجميع. وتجدر الإشارة إلى أن وجود مثل هذا الإجماع على خيار واحد شيء صعب ونادر، ومرد هذا طبيعة شخصية كل فرد من أفراد المجموعة، صف إلى ذلك الضغوطات الداخلية والخارجية التي تمارس على أعضاء الجماعة واختلاف توجهاتهم ومصالحهم الشخصية والعامة. لذلك فإن أغلب القرارات التي تتصف بالإجماع تكون مضللة وغير حقيقية تماماً لأنها لا تتبع من اقتناع كلي لذلك الأعضاء.

▪ **طريقة التصويت:** تشيع هذه الطريقة داخل الجماعات الديمقراطية، وتستخدم عند عجز أعضاء الجماعة على اتخاذ قرار بالإجماع أين تبدو الخلافات واضحة، وينقسم الأعضاء المسؤولين على اتخاذ القرار إلى طرفين أو أكثر، ولأسباب مختلفة. ولتفادي هذا التناقض أو الصراع الدم قد ينتج عدم التفاهم حول حل معين من الحلول المقترحة، تلجأ الجماعة إلى طريقة التصويت وتعني اختيار الحل الذي توافق عليه أغلبية الجماعة وترك بقية الحلول، ليصبح هذا الحل هو القرار الذي تخرج به الجماعة أو المؤسسة. وهنا على الأقلية التي كانت تعارض هذا الحل أن تلتزم بتنفيذه. وما يأخذ على هذه الطريقة أن الصراع فيها يكون أكثر شدة، وعدم الاقتناع أكثر وضوحاً مقارنة بالطريقة السابقة وهذا ما قد يؤثر في عملية تنفيذ القرار بشكل كبير.

▪ **طريقة تفويض السلطة:** عكس الطريقة الأولى التي تعتمد على إجماع كل أعضاء الجماعة لاتخاذ القرار، تعتمد على فرد واحد فقط أو جزء صغير من الجماعة في اتخاذ القرار المناسب وهذا ما يعرف بتفويض السلطة، أو إعطاء الفرد المختار أو اللجنة كامل الصلاحيات في اختيار أفضل بديل لحل المشكلة. وتستخدم هذه الطريقة لعدة اعتبارات منها: سرعة اتخاذ القرار، أو أن يكون هذا الوضع قادرا على تقليص دائرة الاختلافات التي تظهر في حالة الجماعات الكبيرة، وقد يكون الموقف واضحا ولا يحتاج تدخلا لكل أفراد الجماعة، وبالتالي يكفي وجود ممثل عنها تتوفر فيه الخصائص الإيجابية التي تسمح له باتخاذ القرار. يمكن أن يكون هذا التفويض بشكل مطلق، أو مع فرض بعض القيود على متخذ القرار.

▪ **تأجيل اتخاذ القرار:** يقول المثل "انفق على أن لا يتفقوا" يلخص هذا المثل طريقة تأجيل اتخاذ القرار. فقد يعجز أعضاء الجماعة أو الفرد في حد ذاته على اتخاذ القرار ولأسباب عديدة منها:

- عدم مناسبة الوقت أو عدم توفر المعلومات الكافية، الصراعات الشديدة بين أعضاء الجماعة وأحيانا بسبب الخوف من اتخاذ القرار في حد ذاته لعدم وضوح الرؤية المستقبلية لآثاره.
- وعادة ما تعجز الطرق السابقة في حل مثل هذه الأوضاع، فيكون المسؤول مضطرا لترك الأعضاء يفكرون في الحل لوقت أطول - هذا في حالة عدم وجود ضغوط زمنية-أملا في تقارب وجهات النظر بين الأعضاء.

وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض المواقف يكون التروي في اتخاذ القرار أكثر فعالية من اتخاذه بشكل متسرع، لكن لا تتفع هذه الطريقة إذا كان الموقف ملحا أو ضروريا لاتخاذ القرار بسرعة، وقد يعقد التأجيل المسألة أكثر، وفي بعض الحالات التخلي عن اتخاذ القرار يكون هو الحل الأمثل.⁴⁵

▪ عشرة طرق لاتخاذ القرارات:

القيام باختيار ما، أو اتخاذ قرار عملية ليست جديدة على البشرية، فمنذ أن خلق الإنسان وهو في اتخاذ القرارات متواصلة وغير المنتهية، منذ أن قرر سيدنا آدم عليه السلام وأمنا حواء أن يأكلا من الشجرة التي نهاهما عنها المولى عز وجل ونزلا الأرض، إلى يومنا هذا ونحن في دائرة مفرغة من القرارات اللامنتهية.

ولأن للقرار أهمية قصوى في حياة الناس عامة ومسئولي المنظمات خاصة، فقد أجهد الكثير من العلماء أنفسهم لوضع الطرق وتحديد المعايير للوصول إلى القرار الصائب، فمن الرشد الكلي لمتخذ القرار حسب الاقتصادية إلى اللارش لمتخذ القرار حسب النظرية النفسية نمر بعدة طرق مستمدة من أدبيات اتخاذ

وصناعة القرار، بعضها يعتمد على العقل والعلم وتحليل المعطيات وآخرها ترفض كل هذا وتعتمد على ضربة حظ pile ou face أنظر الشكل التالي:

شكل رقم (24): عشرة طرق لاتخاذ القرارات

يسهل العمل	مصادقية	سريع	الموثوقة	
****	*	***	**	التفكير الأحادي Réfléchir en solo
*	***	**	***	تحليل الأرقام البيانات: Analyser les chiffres
*	***	*	****	القرارات الجماعية Opter pour le collectif
***	***	**	**	اللجوء الى خبرة الآخرين Se tourner vers un tiers
*	**	**	****	الاعتماد على الحدس Se fier à son intuition
****	*	****	*	التنفيذ ثم التفكير puis réfléchir، Agir
***	*	*	*	اللاقرار Ne pas se décider
**	**	**	****	خرائط الأفكار Utiliser le mind mapping
	**	****	**	محاكاة الآخرين Faire comme tout le monde
****		****		الاعتماد على الخط S'en remettre au hasard

المصدر: (christian Morel ,2005,on line)

1. **التفكير الأحادي** Réfléchir en solo : تعتمد هذه الطريقة على التفكير الأحادي وعدم إشراك آخرين في اختيار البديل المناسب والهدف من هذه الطريقة هو عدم فتح المجال لتشعب الآراء وبالتالي إطالة الوقت والتردد في اتخاذ القرارات.

❖ **ومن مزايا هذه الطريقة:**

- اتخاذ القرار، قرار شخصي وسريع.
- التفكير الأحادي يحد من تأثير المحيط الميداني باعتباره منقطع عنه.
- التفكير الأحادي واتخاذ القرار بشكل انفرادي يعبر عن قوة شخصية متخذ القرار ويزيد من هيئته.
- هذه الطريقة لا تحتاج إلى وسائل لوجيستية لصنع واتخاذ القرار بل لا يوجد أسهل من ذلك.

❖ **ومن مساوئ هذه الطريقة نذكر:**

- يرى Alain Berthoz " أن الإنسان ليس مقرر عقلائي راشد".
- فمن الواضح أن الإنسان لا يلم بجميع المعلومات كما أنه خاضع للضغوطات الخارجية والداخلية في عملية اتخاذ القرار ومنه فالانقطاع عن آراء الآخرين، يشكل عائق في الوصول إلى القرار المناسب البعيد عن الذاتية.
- اختيار البدائل يختلف من شخص إلى آخر وذلك تبعاً لدوافعه وتركيبته النفسية وسلم معايير ومنه فكل القرارات الأحادية ذاتية بعيدة عن الموضوعية.
- كثير من المتغيرات تأثر في اتخاذ القرار المناسب مثل، السن، الجنس، الثقافة، سلم المعايير، وللد منها وجب إشراك كل من يهمل القرار في صناعته واتخاذها.

2. **تحليل الأرقام البيانات:** Analyser les chiffres الجداول الحسابية تستدعي وضع كل القرارات على

المحكات الرياضية والحسابية أخذاً بما أتت به نظرية اللعبة (la théorie des jeux) . التي ذاع صيتها في الأربعينات و انطلاقا من هذا أصبحت البرامج الآلية (informatiser) الطريقة المفضلة للمدراء لتحديد الاختيار المناسب و اتخاذ القرارات ومثال ذلك برامج المحاسبة التحليلية التي تسمح بتجميع المعلومات و الأرقام وتحليلها تبعاً لمعطيات معينة و نستخرج منها تقييم على أساس معايير تسيير معينة.

❖ **من مزايا هذه الطريقة:**

- تعتمد على الدقة والموضوعية المجردة التي لا تتأثر للمتغيرات الخارجية.
- السرعة في التنفيذ.
- الأرقام والمنحنيات من الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.

❖ من مساوئ هذه الطريقة:

- تعتمد هذه الطريقة كلياً على المسلمات وتغفل الكثير من المعطيات، الاقتصادية، القانونية وحتى الإنسانية.
- من مساوئ هذه الطريقة أن تتجمع لدى متخذ القرار كل المعلومات والبيانات الكافية والدقيقة لاتخاذ القرار وواقعياً الأمر ليس كذلك.
- الاعتماد الكلي على هذه الطريقة يضع المدراء ومتخذي القرار في الكثير من الأحيان في تناقض مع نظام المراقبة للأرقام المجردة غير المتأثرة بالمتغيرات الداخلية والخارجية وبين التسيير الفعلي للمؤسسة الذي يخضع بشكل كلي للضغوطات الداخلية والخارجية.

3. **القرارات الجماعية** Opter pour le collectif: تعتمد هذه الطريقة على التفكير والمناقشة الجماعية لاختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وقد يكون العمل جماعي من صناعة القرار إلى اتخاذه، وقد يكون متخذ القرار في النهاية شخص واحد وصناعة القرار جماعية. ومن الوسائل المعتمدة في هذه الطريقة الزوبعة الفكرية Brain Storming

❖ من مزايا هذه الطريقة :

- تنوع البدائل واتساع رقعة التفكير حولها.
- زيادة رصيد المعلومات والبيانات التي ستكون قاعدة اتخاذ القرار.
- تنوع طرق تحليل المعطيات باختلاف اختصاصات المشاركين.
- تحمل كل من شارك تبعات القرار ولو اتخذها أحدهم فقط.

❖ من مساوئ هذه الطريقة:

- تحتاج هذه الطريقة الكثير من الوقت لكي يدلي كل المشاركين بأرائهم ويناقشونها وقد لا تكون صائبة.
 - اتخاذ القرار قد يكون تحت ضغط الحل بالتراضي وقد لا يكون مناسباً لحل المشكلة.
 - اختلاف وجهات النظر وسلم القيم من شخص إلى آخر يعيق الوصول إلى القرار المناسب.
4. **اللجوء الى خبرة الآخرين** Se tourner vers un tiers: يلجأ متخذ القرار خلال هذه الطريقة إلى الاستعانة بخبرة شخص أو أكثر من ذوي الكفاءات لاستشارتهم في البدائل المتاحة، وقد يكون هؤلاء قد صادفتهم نفس المشكلة أو مشابهة لها تتيح لمتخذ القرار أن يستتير بالطريقة المتبعة لحلها.

كما أن وجهات النظر المختلفة تساعد على حل المشكلة بطريقة أكثر موضوعية من وجهة نظر واحدة وهذا ما يبحث عنه متخذ القرار من خلال هذه الطريقة كما أن آراء المستعان بهم ليست ملزمة بل هي مجرد استشارة ليس لها وزن أو ضغط عليه لان المستشار قد يكون صديق في مؤسسة أخرى، خبير يعمل لحسابه، المهم أن يكون بعيد عن المشكلة وضرر وفها.

❖ من مزايا هذه الطريقة:

- استشارة الخارجين عن المنظمة يسمح لنا بإعادة النظر في الكثير من الأمور كانت خاضعة لمجال تأثير المحيط لدينا.
- الرأي الخارجي حيادي بإمكانه أن يبين أو يكشف بعض نقائص متخذ القرار دون المساس بكرامته.
- الآراء الخارجية مطمئنة ولها وقع خاص على متخذ القرار.

❖ من مساوئ هذه الطريقة :

- المستشار الخارجي غير ملم بكل معطيات المشكلة، لا يعلم نشأتها ولا الأهداف الحقيقية من معالجتها لذا فرأيه يبقى مجرد رأي لا يمكن الاعتماد عليه كليا، لأنه استشارة وليس حل.
- ظروف المستشار قد تكون ماثرة في الرأي الذي يعطيه لمتخذ القرار.

5. الاعتماد على الحدس: Se fier à son intuition : حسب نظرية محدودية رشد متخذ القرار ل "

هاربرت سيمون " لا يمكننا أبدا معرفة أن القرار صائب أم لا، لذا يبحث متخذي القرار على اتخاذ قرارات ملائمة اعتمادا على حدسهم بعد صنع القرار طبعا.

يقول "Brono Jarroson" معبرا عن الحدس في اتخاذ القرار:

"لا نعرف حقيقة من يتخذ القرار داخلنا، فلدينا ما يشبه الصندوق الأسود الذي يبيت القرارات ويعتمد الحدس لدينا على سلم القيم التي نؤمن بها، ونستطيع أن نحدد مجموعة المعايير التي نتحكم في اتخاذ قراراتنا إذا قمنا بتحليل بعض القرارات المتخذة حديثا نسبيا من طرفنا.

❖ من مزايا هذه الطريقة:

- القرارات المعتمدة على الحدس سريعة ولا تتيح لنا الوقت أو الفرصة للتردد في اتخاذ القرار.
- يعتمد الحدس على الخبرات السابقة وبالتالي يجتنب بعض من الذاتية، Marc de Wilde الخبرات السابقة واللاشعور بإمكانه معالجة المعلومات البيانات مثله مثل الذات الواعية فينا.

❖ من مساوئ هذه الطريقة:

- الاعتماد الكلي على حدس يوقعنا في السهل (تسهيل الأمور) وبالتالي عدم دراسة المواقف والمشاكل لاعتقادنا أننا سنصل إلى حل المناسب اغترار بقدرتنا.

6. التنفيذ ثم التفكير Agir, puis réfléchir: تعتمد هذه الطريقة على الحسم في اتخاذ القرار وعدم

أخذ البدائل الأخرى بعين الاعتبار.

يعتقد متخذ القرار حين يعتمد على هذه الطريقة أن بمتابعة القرار بعد الحسم في تنفيذه ستظهر حلول أخرى مناسبة وأن الوقت سيسمح له بتعديل مسار القرار المتخذ.

❖ من مزايا هذه الطريقة:

- نتقادي بهذه الطريقة التعرض للضغوطات المحتملة من المتغيرات الداخلية والخارجية إذا أسرعنا في اتخاذ القرار.
- السرعة في اختبار البديل يعجل بتنفيذه وبالتالي الوصول إلى حل المشكلة في وقت أسرع.
- السرعة في اتخاذ القرار سيسرع من رد الصدى وبالتالي يعجل في تقييم النتائج واتخاذ قرارات تعديليه أخرى.

❖ من مساوئ هذه الطريقة:

- تعتمد هذه الطريقة على الحدس، الخبرات، والحظ وتهمل جمع المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار.
- من الصعب على متخذ القرار أن يبرر اختباره أو يدافع عنها في ظل انتقادات معاونيه بالتهور.
- القرار ملزم متخذه فقط خصوصا عند الفشل.

7. الالقرار Ne pas se décider: تستمد هذه الطريقة مبادئها من نظرية السلة لـ "james marrch" والتي

تسلم بأن الأجراء يتخذون قرارات تخلق المشاكل و منه فمتخذ القرار أو المدير في هذه الحالة يفضل أن لا يقرر بل يفوض آخرون لاتخاذ القرارات، وتفويض القرارات هو شكل من الهروب الذي رأيناه من قبل و الذي يتخذه الإنسان البدائي لتجنب الخطر.

❖ من مزايا هذه الطريقة:

- إعطاء المجال للمعاونين بالمشاركة في التسيير واتخاذ بعض القرارات.

- في حالة القرارات ذات الوقع الثقيل على العمال يحتفظ المدير عند تفويض آخرين لاتخاذ القرار بحياده ونظرة المستخدمين إليه.

❖ من مساوئ هذه الطريقة:

- الهروب لا يحل المشكلة والقرارات المتخذة من طرف الآخرين يتحمل المدير تبعاتها مهما تنصل من اتخاذ القرار.
- حسب (H.laborit) حين لا يستطيع الفرد أن يختار بين الهروب والهجوم (بين القرار واللاقرار) يبرز آخر بديل له وهو الانتحار.

8. خرائط الأفكار Utiliser le mind mapping : في هذه الطريقة يستعمل متخذ القرار شجرة للبدائل ويقوم برسمها ويجعل بينها علاقات محتملة، الشيء الذي يسمح له بإلقاء نظرة واسعة على حيثيات المشكلة وترامي أطرافها .بعد رسم هذه الشجرة أو الخريطة يتوقف متخذ القرار عند هذا الحد ويتركها ليعود إليها خلال فترات متباعدة، وفي لحظة معينة تظهر فكرة جديدة وتكون بمثابة البديل المناسب لحل المشكلة.

يقول FRIDREC LE BIHAN " في لحظة ما ينتابنا إحساس أن كل شيء يأخذ مكانه في ذهننا وتتضح الأمور".

❖ من مزايا هذه الطريقة:

خرائط الأفكار أو شجرة الأفكار تعتمد على المنطق والخيال والحدس والانفعالات وكل فكرة تخفي أخرى ورائها وهكذا تذهب بنا الخرائط إلى العمق مما يعطي القرار دقة كبيرة، كما أن الخرائط تسمح بوضع الروابط بين الأفكار وتسمح أيضا بقطع هذه الروابط في الكثير من الأحيان الشيء الذي يسمح لمتخذ القرار بالتخلص من مؤثرات الداخلية (العاطفية، والنفسية...ويحد منها) .

❖ من مساوئ هذه الطريقة:

استغراقها لوقت كبير لاتخاذ القرار فلا تصلح للمشاكل أو الأمور ال أثره بالمحيط.

9. محاكاة الآخرين Faire comme tout le monde : ببساطة يقوم متخذ القرار بمحاكاة منافسيه ويقرر مثلهم في مواجهة محيط خارجي واحد الذي يكون الدافع الأساسي لاتخاذ مثل هذه القرارات. يقوم متخذ القرار من خلال هذه الطريقة بملاحظة منافسيه من مؤسسات أخرى أو مؤسسات مماثلة انطلاقا من أن المحيط الخارجي واحد .ولا تقتصر المحاكاة هنا على المنافسين بل تتعداهم إلى من سبقوه في هذا المنصب ومرت بهم نفس الظروف.

❖ مزايا هذه الطريقة:

- في حالة الفشل فالتبعات تقع على الكل مثله مثل المنافسين، ويعتبر متخذ القرار نفسه غير خاسر مقارنة مع منافسيه .طريقة سهلة لا تحتاج لمجهود يذكر.
- الاعتماد على محاكاة الآخرين يختصر الوقت والجهد بأن كل العمل قام به الآخرون.

❖ ومن مساوئها:

- احتمال النجاح ضئيل جدا لأن المؤثرات الداخلية ليست واحدة وظروف متخذ القرار نختلف من شخص إلى أخرى...
 - في حالة النجاح، هذا لا يثبت كفاءة متخذ القرار بل يثبت روح الاتكالية لديه.
10. الاعتماد على الخط: S'en remettre au hasard بدل التحليل والدراسة وفحص المعطيات، تعتمد هذه الطريقة على الحظ في حل المشاكل أو اتخاذ القرار الصائب أو المناسب.
- حسب قانون murphy إذا قرر اثنان أحدهم اعتمد على التحليل والحسابات الدقيقة والتشاور والتفكير، واعتمد الثاني على ضربة حظ (pile ou face) فالثاني الذي يحصل على أحسن النتائج.

❖ المزايا:

- السرعة في اتخاذ وتنفيذ القرارات.
- تتجنب التردد في اتخاذ القرارات

❖ المساوئ:

- القرار المتخذ لا يمكن أبدا تبريره.
- الاعتماد على الحظ ليست عملية بناءة خصوصا عند القرارات الاستراتيجية.
- رغم سرعتها إلا أنها تحتاج لتخطيط وتفكير قبلي إذ يجب تحديد بعض البدائل قبل الاختيار بينها عن طريق الحظ.⁴⁶

11) مراحل عملية صنع القرار واتخاذها:

تمر عملية صنع واتخاذ القرارات بمرحل وخطوات متكاملة، ومنتالية هي:

1) الوعي بالمشكلة والتعرف عليها.

2) وضع الأهداف (تحديد المشكلة).

3) جمع البيانات

4) تحليل البيانات.

5) وضع البدائل.

6) تقييم البدائل.

7) اختيار البديل الأفضل.

8) التنفيذ.

9) المتابعة والتقييم.

والشكل التالي يوضح ما تعنيه كل مرحلة باختصار، والتي سوف نتناول كل منها بالتفصيل.

الشكل رقم (25): مراحل عملية صنع واتخاذ القرار



أ. الوعي بالمشكلة والتعرف عليها:

إن أول التعليمات في غالبية الكتابات حول اتخاذ القرارات هو الحصول على الحقائق وذلك لا يتم إلا بعد تحديد المشكلة أولاً وتفصيلها عندما يشعر المدير بأن هناك مشكلة تستدعي اتخاذ قرار بشأنها فهو يسعى إلى التعرف عليها وتحديدتها من أجل المواجهة والتصرف حيالها، ويتمكن المدير من الشعور بأن هناك مشكلة من خلال مقارنة ما تحقق من الأعمال التي يشمل عليها التخطيط مع ما لم يتحقق.

ويمكن تعريف المشكلة من خلال مدى صعوبتها أو حدتها ومدى تكرارها، وأهميتها، والمدى الزمني لها، ومدى توفر المعلومات عنها، ومصدرها، وإمكانية التعبير عنها كمياً، ومن الضروري للمدير ومساعديه تحديد المعالم الرئيسية للمشكلة ومعرفة مكوناتها المتداخلة، فهناك مشكلات تبدو أنها معقدة أو غير قابلة للحل، مما ينبغي تجزئة هذه المشكلات للخروج بمجموعة من المشكلات الفرعية القابلة للعلاج. إن تحديد أبعاد المشكلة بدقة يساعد صناع القرار على توجيه أفكارهم واقتراحاتهم نحو الحل الفعال، وغالباً ما تعدد مسببات المشكلة، وربما تتدخل وتتفاعل هذه المسببات مما يتحتم على المدير البحث عنها، وبيان علاقاتها المتشابكة فيما بينها. وهناك مؤشرات تدل على المشكلة مثل المشكلات المتكررة أو غير المتكررة والتي تتطلب مقدرة خاصة على إدراكها والإحساس بوجودها من خلال شكاوى متكررة أو تدمر، أو عدم رضا، وتعكس هذه المؤشرات مجتمعة ظواهر النشاط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وقد يجد المدير صعوبة في التعرف على المشكلة وتحديد جزئياتها، والتوقيت الذي حدث فيه، والنتائج التي ترتبت عليها، وبالتالي فهو يحتاج إلى مجهود كبير لتعريف المشكلة وتحديدتها وتحليلها والتعرف على جزئياتها ومعرفة المجال الذي تقع فيه.⁴⁷

ب. تحديد الأهداف (تحديد المشكلة):

عندما يواجه المدير مشكلة ما ويقوم بتعريفها وتحديدتها، فهو بحاجة لأن يسأل نفسه ما هو هدفي؟ ما هو هدفي الأعم والأشمل؟ كيف تربط الأهداف الفرعية المباشرة بالأهداف العامة؟ لمن الأولوية في هذين النوعين من الأهداف؟ كيف يساعد حل هذه المشكلة على تحقيقهما؟ هل تساعدني سلطتي والموارد المتاحة، وقدرتي، وقدرات أعضاء فريق العمل في تحقيق هذه من خلال القرار السليم؟

ولذلك يجب على صانع القرار ومتخذه تحديد الانجازات أو النتائج التي يسعى إلى تحقيقها من خلال صناعة واتخاذ القرار. أن عملية اتخاذ القرار ليس هدفاً بحد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف،

ولذلك يجب مراعاة هذا الهدف أو هذه الأهداف حتى تكون عملية اتخاذ القرار ناجحة في تحقيق الهدف وتحديد الهدف بدقة يعني بداية للوصول إلى القرار الأفضل. وينبغي صياغة الهدف بأسلوب مفهوم وواضح بعيداً عن الغموض التداخل كما ينبغي على صانع القرار أن يكون مدركاً جيداً للهدف من القرار الذي يسعى لاتخاذ. وبما أن عملية صنع واتخاذ القرارات تستمد بالدرجة الأولى على تحقيق الأهداف المحددة والتوجهات التي يتبناها التنظيم، نجد أن وضع وتحديد الأهداف الإدارية هي أهم مرتكزات عملية اتخاذ القرارات، ذلك أن الأهداف هي المعايير الأساسية للعمل، ولا يمكن قياس نجاح عملية اتخاذ القرارات بدون تحديد الأهداف التي تعتبر المعايير الحقيقية للقياس.⁴⁸

ج. جمع البيانات والمعلومات:

في هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وابعادها وفي نفس الوقت تسام في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من مراحل تحليل وحل المشكلة. والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

أ. ماهي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟

ب. أين تحدث المشكلة؟

ج. لماذا تحدث المشكلة في هذا الواقع؟

د. متى تحدث المشكلة؟

هـ. كيف تحدث المشكلة؟

و. لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟⁴⁹

د. تحليل البيانات والمعلومات:

تحتاج البيانات والمعلومات إلى تحليل ماهر ودقيق ويجب فحصها لتحديد الأنماط التي قد تشير، إلى خطأ في تصنيفها أو تبويبها أو عرضها فالحصول على الحقائق هو أهم أجزاء العمل في عملية الاستفادة منها لصنع القرار واتخاذ. أن غالبية القرارات لا تبنى على معلومات كاملة أما بسبب عدم توفر المعلومات، أو لارتفاع تكلفة الحصول عليها لما تحتاجه من مال ووقت. إن اتخاذ القرارات السليمة ليس بالضرورة أن يقوم على كل الحقائق ولكن لا بد من معرفة المعلومات الناقصة للتمكن من الحكم على مدى المخاطرة التي يحملها القرار ودرجة الدقة التي يمكن أن تكون عليها الخطوات المقترحة للحل إن عملية

تحليل المعلومات في ضوء الهدف الذي يسعى صانع القرار للوصول إليه يعني إعادة صياغة هذه المعلومات والبيانات بصورة تخدم الهدف المنشود، ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب لتحليل المعلومات على حجم الوقت وعلى مقدار المعلومات المتاحة.⁵⁰

هـ. وضع البدائل المناسبة:

تعتبر مرحلة وضع البدائل في كل سياسة أو إدارة خطوة جوهرية ومهمة من مهام الكفاءات المتواجدة من تكنوقراطيين وخبراء ومساعدين، لأن ذلك يعتبر عن وجود ديناميكية في الحياة فلا يمكن أن يبقى شيء صحيح على حاله دوماً، بل لابد من إحساس بوجود تغيير ولو في بعض الجزئيات لأن بقاء الحال على ما هو عليه شيء منفر على المدى الطويل لأن لا أحد يقر بالتسليم بالأمر الموجودة.

لذلك فالاهتمام المتزايد بشأن التفكير في مسألة البدائل أو السيناريوهات قضية أساسية لحل المشاكل القائمة في كل الإدارات، فهناك حاجة ضرورية لوضع البدائل حتى لا تجمد العقول ولا تبقى التحليلات الساذجة للأوضاع هي المسيطرة.

إن التجدد إحدى الخصائص المحورية لكل الإدارات للخروج من الروتين والإجراءات الجامدة والمعرقة فالمدير التكنوقراطي الناجح هو الذي يشجع العاملين معه على التفكير بحرية، وأن يقضي على الروتين القائل ولا يقبل الأمور على علاتها، ويسأل نفسه وغيره: لماذا هذا الجواب السلبي؟ لماذا هذا الفشل؟ لماذا هذا الضياع؟ لماذا هذه الطريقة الوحيدة؟ لماذا لا تفكر نحو الأفضل وهكذا ضمن سلسلة الاحتمالات الإيجابية لتحريك إدارتنا العامة.

فما سبق يتبين لنا أنه يقصد بالبدائل: تلك الحلول التي تساعد لحل المشكلة القائمة وإيجاد حلول غير معروفة في السابق، أي إيجاد حل استراتيجي شامل ومستمر.

فالبدائل عبارة عن استجابة مختلفة تجاه نفس المواقف أو هي أفكار ابتكارية ووسائل فنية مختلفة لتحقيق أهداف وغايات مشتركة، وهي ليست عملية سهلة، فقد تتم بواسطة بحوث ودراسات علمية، والبدائل قد تكون في شكل مشاريع برامج سياسية أو قرارات ترسم أولويات لحل المشاكل ودفعها لاحتمال حدوث نتائج هامة.

وهذه البدائل قد يكون مصدرها الجهات الوصية كالوزارات والمديريات العامة، أو قد تكون من طرف خبراء ومستشارين وبعض الأجهزة والمؤسسات المكلفة. بذلك أوقد تكون من طرف المسؤول الأول الذي

يعتقد أنه يملك الحل أو اسناد تلك المهمة إلى لجان متخصصة لتقديم التحليل الشامل المنظم في إطار الرؤية المستقبلية التي تتيح المناقشات الثرية الجادة في دراسة كل بديل على حدة وفقا للمعايير العملية المنطقية النموذج المعرفي من خلفيات واتجاهات وتصورات.⁵¹

و. تقييم البدائل:

في الحقيقة تصعب المفاضلة بين البدائل لأن هناك بدائل سهلة في ظاهرها وصعبة أثناء تطبيقها التي تستلمها من حيث الإجراءات التي تستلزمها من إيجاد تشريعات جديدة، وهياكل جديدة، وبين بدائل صعبة في ظاهرة لكن يمكن التغلب عليها بإمكانات صغيرة أثناء تنفيذها، ومن ثم تصبح عملية تقييم البدائل نقطة اختلاف بين المسؤولين والتكنوقراطيين. وهناك من يفضل شراء الحاسوب لتسهيل المهمة الإدارية وما يقابلها من خدمات أو زيادات في النفقات.

وهكذا تحدد المزايا والعيوب المتوقعة والعيوب المتوقعة لكل بديل بناء على التحليل الكمي تحليل التكلفة حسابات، وما هي المقاييس التي نقيس بها؟ مقياس اجتماعي اقتصادي وفي حالة تساوي بدلين متساوين أو متضادين كيف أفضل؟ وكيف تنتقي في ظل المنافسة التي تطلبها سعة الأفق في ظل المنفعة والمصلحة العامة؟ كيف تتم عملية تقييم بديل وخصوصا أن عملية التقييم تتم لوقت قصير، كما أن التقييم أحيانا يتطلب إجراءات ودراسات من أجل التأكد من أن البديل أفضل من غيره إلى حد الساعة.⁵²

ز. مرحلة الاختيار بين البدائل (اختيار البديل الأفضل):

تمثل هذه المرحلة أشق المراحل التي يجتازها المدير قبل اتخاذ القرار فبعد أن يتم تقييم البدائل على الوجه الذي بيناه يبقى القيام بعملية التفصيل والاختيار بينها ويتم ذلك بمقارنة البدائل من حيث المزايا و العيوب ثم اختيار البديل الأفضل والأحسن طبقا للنواحي السبعة التي سبق ذكرها في مرحلة التقييم و التوصل إلى الحل الأمثل أمر يتطلب خبرة ودراسة علمية و يتوقف الاختيار على توافر عناصر معينة في المدير مثل الكفاءة وقوة الشخصية، قدرته على التصرف السليم حالته النفسية وقت الاختيار هذا فضلا على نوعية الظروف التي تحكم إدارة المنظمة كما يتوقف أيضا هذا الاختيار على الظروف المحيطة بالعمل، ومدى الضغوط الداخلية والخارجية التي تمارس على متخذي القرار، وهكذا فلكل بديل مزاياه وعيوبه وعلى المدير أن يزن كل منها ويختار الحل أو البديل الأمثل.⁵³

ح. اتخاذ القرار وتنفيذه:

تعتبر هذه الخطوة هي محصلة الخطوات السابقة، حيث يتم تحويل البديل الأفضل الذي تم اختياره بعناية، إلى ا قرر له صيغة محددة، ويتم تعميمه على المعنيين، وينتج عن هذا القرار الذي تم اتخاذه عمل يجب القسام به، إضافة إلى المسؤولية الجماعية تجاه هذا القرار من قبل الجميع في المؤسسة أو المدرسة، بغض النظر عن درجة الاتفاق أو الاختلاف بين القيادة والأفراد حول البدائل والحلول قبل صدور هذا القرار ، ويصبح الاهتمام والجهد المطلوب منصباً على كيفية تنفيذ نجاحه؛ وصولاً إلى الهدف المنشود.⁵⁴

ط. المتابعة والتقييم:

تعتبر عملية المتابعة والتقييم من أهم عوامل النجاح وتحقيق الأهداف؛ وذلك لمعرفة الآثار الناجمة عن تنفيذ القرار، ومدى تقبل الأفراد لهذا القرار، وكذلك مدى تجاوبهم معه، ومشاركتهم تنفيذه. وتعتبر التغذية الراجعة أهم وسائل متابعة تنفيذ القرار، لأنها تفيد القائد في التأكد من أن القرار يعمل، ويتم تنفيذه من قبل المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك في اكتشاف الثغرات ونقاط جراء التغييرات اللازمة، والضعف التي تواجه تنفيذ القرار، لتلافيها وتفاديها أولاً بأول، من أجل تحسين النتائج المرجوة.⁵⁵

وعليه يرى الباحث من خلال ما سبق أن مراحل عملية اتخاذ القرار عملية معقدة وصعبة الدراسة لتشابكها وتربطها لأن كل خطوة تكمل الخطوة الأخرى التي تليها، وعلى متخذي القرار مراعاة ذلك وعدم التسرع في اصدار القرارات الارتجالية واتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.

12) أساليب عملية اتخاذ القرار:

تتوعد أساليب اتخاذ القرار فهناك الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات، وأساليب اتخاذ القرارات الأسلوب العلمي الذي يقوم على إتباع الخطوات العلمية المنطقية للتفكير، وإتباع المنهج العلمي في تحديد المشكلة، وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها، وإخضاع النتائج للتقويم والاستنتاج.

أ. الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار:

يقصد بالأساليب التقليدية أو (غير الكمية) تلك التي سنتق للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وتقود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ (trial and error) في حل مشاكلها معتمدة اعتادا كليا على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي (rule of thumb) للإداريين، من حيث كانوا يتخذون قراراتهم استناداً إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة والمعرفة الثاقبة بتفاصيل العمليات والمشاكل الإدارية ومراحلها. وسنعرض في هذا الجزء من البحث أهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات والتي كشف عنها دراسات وأبحاث كتاب الإدارة وهي: الخبرة، والتجربة، والمشاهدة، والتقليد أو المحاكاة....

✓ **الخبرة (Expérience):** ويكتسبها المدير من تجاربه السابقة ومن تدرجه في سلم الهرم الإداري ومشاركته في اتخاذ القرارات، ومعايشته للبرامج والمشاريع الإدارية التي تنجح أو تفشل، وفترات التأمل التي يقضيها في التفكير والتحليل والتقييم للمواقف التي تواجهه. كل ذلك وغره من الأمور تختزن في ذهنه ويكون لها أثرها إلى حد ما في مواجهة المشاكل أو المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار معن ولا تقتصر الخبرة المعينة في هذا الأسلوب على خبرة المديرين الآخرين من زملائه وتجاربههم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة نحوها. كما يمكننا لاستفادة من خبرات وتجارب المديرين السابقين الذين تقاعدوا عن العمل أو تركوا العمل لأسباب أخرى...

إلا أن من أبرز المآخذ على هذا الأسلوب، أن هذا الأسلوب، إن هناك بعض المخاطر قد تترتب على اعتاد المدير على خبرته السابقة في اتخاذ قراراته...ذلك لأن مثل هذه الخبرة قد يشوبها أخطاء أو فشل، كما أنها في الغالب تتأثر بمستوى إدراك المدير للأسباب الحقيقية لخطئه أو فشله، يضاف إلى ذلك أن المشكلات القديمة (الماضية) قد تكون مختلفة عن المشكلات الجديدة (الحاضرة)، وفي مثل هذه الحالة يصبح من غير المناسب تطبيق الدروس المستفادة من

تجارب الماضي على تجارب الحاضر .ويرى بعض كتاب الإدارة في تقييمهم لأسلوب الخبرة إن الإدارة -على عكس القانون -ليست علاقاً على تحليل الأحداث السابقة، أو معنى أدق ليست علماً يستند إلى السوابق. وأنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقاً كاملاً مع المواقف السابقة. وأنه إذا كانت احاطة المدير "بالسابقة" قد تقيده، إلا أن تطبيق هذه السابقة يجب ألا يكون تطبيقاً حرفياً وجامداً، ولكن مرونة ووعي وفي ضوء الجوانب التي تختلف فيها الحالة أو المشكلة الجديدة الطارئة عن تلك التي سبقتها.

✓ **إجراء التجارب (Expérimentation):** بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل بتطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة و غير الملموسة والاجتماعات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار القرار على اختيار احد البدائل المتاحة لحل المشكلات، وذلك من خلال إجراء التجارب على هذا البديل وإجراء التغييرات أو التعديلات على هذا البديل بناء على الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العملية... وبذلك مكن هذا الأسلوب المدير من أن يتعلم من أخطائه ومحاولة تلافي بهذه الأخطاء في القرارات التي يتخذها مستقبلاً، ومن المآخذ على هذا الأسلوب انه أسلوب باهظ الثمن وفادح التكاليف، ويستفيد الكثير من جهد ووقت المدير متخذ القرار.

✓ **البديهة والحكم الشخصي:** يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها...

وتبدو صعوبة ومخاطر استخدام هذا الأسلوب في أنه يقوم على أسس شخصية نابعة من شخصية المدير وقدراته العقلية واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية ومعارفه... وهذه كلها سمات وقدرات تختلف اختلاف المجتمعات والبيئات، كما إنها مرهونة بالمقومات المختلفة والمتعددة للمجتمع الواحد قواعد السلوك التي تحكمه، والاتجاهات السائدة فيه، والتطورات المختلفة التي مر بها، وكل ذلك يؤثر في حكم المدير الشخصي على الأمور والمواقف التي تواجهه، إلا أن هذا الأسلوب

ممكن أن يكون مجديا في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية التي يكون تأثيرها محدودا ، وكذلك في المواقف الطائفة التي تتطلب مواجهة سريعة ، كما أن من مزاياه أنه يساعد على استغلال بعض القدرات والمهارات لدى بعض المديرين كالقدرة على التصور والمبادأة والابتكار والقدرة على تحمل المسؤولية ، والقدرة العقلية.

✓ **دراسة الاقتراحات وتحليلها:** يعنى هذا الأسلوب اعتاد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها لئلا يمكنه على ضوءها من اختيار البديل الأفضل... وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وممكن المدير من اختيار البديل الأفضل... وبالرغم من وجود صعوبات كثيرة تكثف استخدام مثل هذا الأسلوب إن من أهم مزاياه انه اقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى كأجراء التجارب مثلا... بالإضافة إلى أن المدير ممكنه عن طريق الدراسات العميقة والتحليل الدقيق للآراء والاقتراحات التي تقدم إليه استنباط الكثر من الاستنتاجات وخاصة التي تتعلق بالعوامل غير الملموسة المرتبطة بالمشكلة محل القرار واختيار البديل الأنسب على ضوءها... ويتضح من العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس ومعايير نابعة من شخصية المدير وقدراته ومعارفه ، وان هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا كبيرا من النجاح في ظل ظروف ومواقف معينة.

إلا أن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين ، وما خلفته هذه التطورات من مشاكل أكر تعقيدا من تلك التي واجهها المديرون في الإدارات القديمة ، أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية لمواجهة معطيات التطورات الجديدة.... وتتطلب بالتالي الاستعانة بأساليب ونظريات علمية جديدة تساعد المديرين على التلاؤم مع الظروف الجديدة.

إذ لم يعد المدير في ظل هذه التطورات يتطبع - بأسلوب التجربة والخطأ - مواجهة مشاكل المنظمات الدراية الكبيرة الحجم، وأصبح لا بد له من الاعتماد على أساليب علمية تمكنه من تحليل المشاكل الإدارية ومعرفة إبعادها، وتحليل وتقييم البدائل المطروحة لحلها، وتساعد في نفس الوقت على التنبؤ بإحداث المستقبل.

وهكذا انتهى كما يقول بعض الدارسين عصر (المدير العبقري) الذي كان يعتمد على قدراته الشخصية ومعلوماته في اتخاذ قراراته وبدأ عصر (المدير الواقعي البسيط) الذي يستعن بالأساليب العلمية لدراسة تحليل المشاكل التي تواجهه، وتقييم البدائل وترتيبها، ومن ثم اختيار البديل الملائم لحلها، ومتابعة التنفيذ وتصحيح مساراته كلا بينت المعلومات ضرورة ذلك التصحيح. ومن هنا أيضا اتجهت بعض الدول إلى استخدام الأساليب العلمية لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة التي تواجه المديرين، وكان من أبرز مظاهر هذا الاتجاه اهتمام هذه الدول باختيار القيادات الإدارية المتخصصة القادرة على تطبيق الأساليب العلمية لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة واتخاذ القرارات الصائبة لحلها.⁵⁶

ب. الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار (الكمي) :

نتيجة للتقدم في العلوم الاجتماعية والرياضية وانتشار الحسابات الآلية والبرامج المتصلة بها فقد ظهرت الحاجة إلى اللجوء إلى تلك البرامج في معالجة البيانات الرقمية واتخاذ قرارات فعالة نظرا لإمكانية التعبير عن، المتغيرات والعلاقات المرتبطة بالمشكلة بصورة كمية، ومن أبرز الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات:

1) أسلوب تحليل التعادل: ينحصر مفهوم تحليل التعادل في أن هناك نقطة معينة تتعادل عندها مجموع عناصر التكاليف من مجموع عناصر الإيرادات أو المبيعات، ويفضل استخدام هذا الأسلوب لأنه يساعد على معرفة أقل مستوى إنتاجي أو مستويات المبيعات التي يمكن للمشروع أن يستمر في السوق (لا خسارة ولا ربح) دون أن يقرر وقف الإنتاج والخروج من السوق ويمكن تحديد نقطة التعادل بالمعادلة التالية:

التكاليف الثابتة

نقطة التعادل =

سعر بيع الوحدة التكلفة المتغيرة للوحدة

وبالتالي يعتمد القرار على نقطة التعادل فإذا أرادت المنظمة تخفيض نقطة التعادل (حجم أو طاقة التعادل) فعليها بتخفيض التكاليف وزيادة سعر البيع للوحدة، وفي حالة قررت الزيادة تستعمل الطريقة العكسية.

(2) **بحوث العمليات**: يقصد بها استخدام مجموعة من الطرق والأساليب والأدوات العملية لحل المشاكل التي تتعلق بالعمليات الخاصة بأي نظام لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المثلى مع الاعتماد بالدرجة الأولى على الأساليب الرياضية المتقدمة، ويرجع استخدام هذا الأسلوب إلى ح.ع.2 حيث استخدم من قبل الجيش الأمريكي في ذلك الوقت وازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات بعد ح.ع.2 وبالرغم من أن هذا الأسلوب يعتبر في نظر الكثير من علماء الإدارة من أهم الأساليب التي قدمها علماء الإحصاء والرياضيات في مجال اتخاذ القرارات، إلا أنه يعتبر أسلوب لا يترك فرصة للسلوك الإنساني والاجتماعي في تفسير المشكلة وحلها، كما أن هناك بعض المشكلات يصعب إخضاعها للنماذج الرياضية أو التفسير الكمي والحسابات المجردة.

(3) **نظرية المباريات**: نشأت فكرة المباريات سنة 1928 عندما اكتشفها " فون و مورجونستيرن" (Morgenstern - Von Neuman) ولم تلق الاهتمام اللازم حتى عام 1944 وترتبط المباراة بحالات التضارب في المصالح بين المنافسين الذين يستخدمون الأساليب الرياضية والتفكير المنطقي للوصول إلى أفضل استراتيجية أو بديل تمكنهم من تعظيم أرباحهم أو تقليل خسائرهم وكل مشترك في المباراة يهدف إلى الكسب باختياره البديل الذي يمكنه من تحقيق ذلك، ولكنه عندما يجد أن المباراة في صالح الطرف الآخر فهو يسعى إلى تقليل خسارته إلى أدنى حد ممكن، ويشير تعبير المباريات إلى الحالات العامة للتنافس خلال زمن تحدث فيه بين جهتين أو أكثر لكل منهما عدد محدد أو غير محدد من الاستراتيجيات إذ تختصر نتائج المنافسة في مصفوفة.

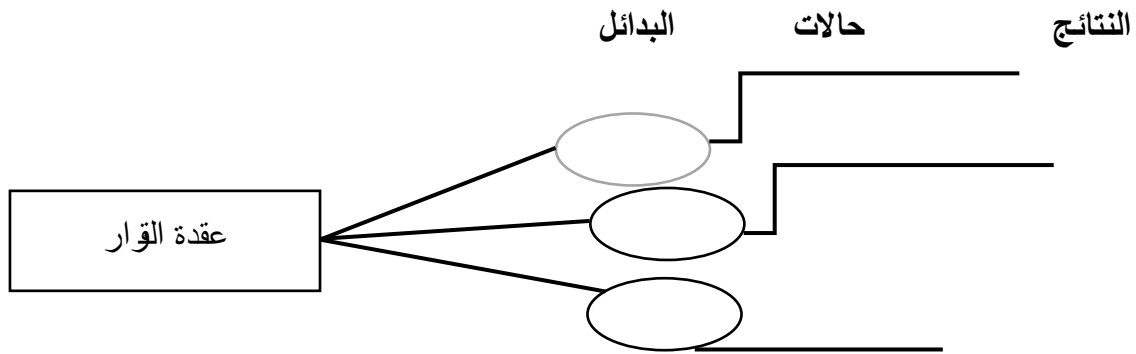
(4) **نظرية الاحتمالات**: تقوم نظرية الاحتمالات على اعتقاد مفاده أن أحداثا يمكن التنبؤ من خلال نمط معين، ويتحول هذا الاحتمال إلى معلومة يمكن الرجوع إليها في اتخاذ القرار، حيث أصبح الميل إلى هذا الأسلوب عبارة عن محاولة من متخذي القرار للحد من عدم التأكد. وما يعاب على هذا الأسلوب أن هناك صعوبات قد تعترض المدير عند تطبيقها ومنها عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة والتي تساعد على تقدير الاحتمالات، وما يعاب على هذا الأسلوب أن هناك صعوبات قد تعترض المدير عند تطبيقها ومنها عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة والتي تساعد على تقدير الاحتمالات.

(5) **شجرة القرارات**: هي نموذج تنبؤي يستخدم لوضع خارطة للمشاهدات وعرض البدائل المتاحة أمام متخذي القرار وكذلك النتائج المترتبة الناجمة عن كل خيار وبديل، ويتم إسقاط البيانات في شكل بياني يأخذ صورة شجرة تنتج بدائل في شكل أغصان وفروع وتستخدم المفاضلة بين البدائل على

معيار واحد مثل الربح أو تخفيض التكلفة في ظل ظروف أو حالة خطر، وتستخدم شجرة القرار
المصطلحات التالية :

- النقاط التي عندها يجب أن يتخذ القرار تعرف بنقاط القرار ويرمز لها بالمستطيلات.
 - النقاط التي تحدث حالات الطبيعة وتعرف بنقاط الحالة ويرمز لها بالدوائر .
وبالقرب من أي ممر يخرج من نقطة حالة يسجل الاحتمال المسبق لتلك الحالة ويجب أن يكون
مجموع الاحتمالات مساوي للواحد الصحيح.
 - في نهاية أي فرع للشجرة يخرج من نقطة حالة يكتب مقدار المنفعة المتحصل عليها يكتب حاصل
ضرب احتمالات الفروع ومقادير المنفعة المتحصلة عند نهاية الفرع في داخل دائرة نقطة الحالة التي
تنشأ منها تلك الفروع وتمثل هذه القيمة المنفعة النقدية المتوقعة لذلك الفعل.
- وفيما يلي الشكل العام لشجرة القرارات :

الشكل رقم (26) الشكل العام لشجرة القرارات



المصدر: موفق أحمد مرزة (2010) ، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، دار مجدلاوي
للنشر والتوزيع، مصر، ص486.

6) البرمجة الخطية: تتبع أهمية هذا الأسلوب من خلال اهتمامه بالمشكلات المتعلقة بتخصيص الموارد
المحدودة (الأفراد، الأدوات، المعدات، الأموال) على أوجه الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، ويقوم هذا
الأسلوب على افتراض وجود علاقة خطية بين المتغيرات المؤثرة في موضوع معين بحيث يمكن التعبير
عن العلاقة القائمة بين المتغيرات المؤثرة بشكل معادلات خطية يتم حلها للوصول إلى القيمة الأفضل
لتابع الهدف، وهو يستلزم وجود هدف واضح مطلوب تحقيقه كتخفيض الكلفة لأدنى حد ممكن أو

لتحقيق أقصى ربحية ممكنة، ويستخدم في ذلك نماذج بيانية أو جبرية لحل المشكلة وتحليلها. وفي الأخير يمكن القول إن الأساليب الكمية قد ساهمت إلى حد كبير في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بتركيزها على ما يجب أن يكون وكيف يجب أن تتخذ القرارات الخاصة في ظل الظروف المتغيرة، وهذا الدور لا يستطيع القيام به بدون استخدام الأساليب التقليدية والكمية لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة.⁵⁷

(7) **أسلوب العصف الذهني في اتخاذ القرار:** يطلق على أسلوب العصف الذهني "أسلوب استمطار الأفكار" ويعد من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة والعديد من المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة في حل المشكلات المعقدة التي تواجهها، ويعود الفضل في إرساء هذا الأسلوب لصاحب شركة إعلانات في نيويورك اسمه أوسبورن، Osborn وذلك في عام 1938م. وتهدف جلسة العصف الذهني أساساً إلى توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة مدار البحث.⁵⁸

• **المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني:** هناك أربعة مبادئ يجب التقيد بها، للوصول إلى قرارات فاعلة ورشيده من خلال استخدام أسلوب العصف الذهني، أو ما يعرف بأسلوب استمطار الأفكار، وهي كما يلي:

- ✓ **إرجاء التقييم:** لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة، لأن نقد أية فكرة أو تقييمها، بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل، ولأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.
- ✓ **إطلاق حرية التفكير:** أي التحرر مما قد عاق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ الذي يؤدي إلى انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم، وتستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء والأفكار غير الواقعية والغريبة والطريفة قد تنشر أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين.
- ✓ **الكم قبل الكيف:** أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت درجة الجودة لها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويجب تسجيلها،

وستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة، والأفكار الأقل أصالة.

✓ البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين، والخروج بأفكار جديدة، فالأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها فهي حق مشاع، لأي مشارك الحق في نها تحويلها وتوليد أفكار أخرى منها.⁵⁹

(13) الناصية مصدر اتخاذ القرار:

في عام 2003 قام بعضهم بتجربة رائعة لكشف أسرار الكذب. لقد كان هدف التجربة محاولة ابتكار جهاز لكشف الكذب، وهل من الممكن أن نستخدم هذا الجهاز في التحقيق مع المجرمين، وقد كان سر الإجابة في معرفة المنطقة المسؤولة عن الكذب أولاً.

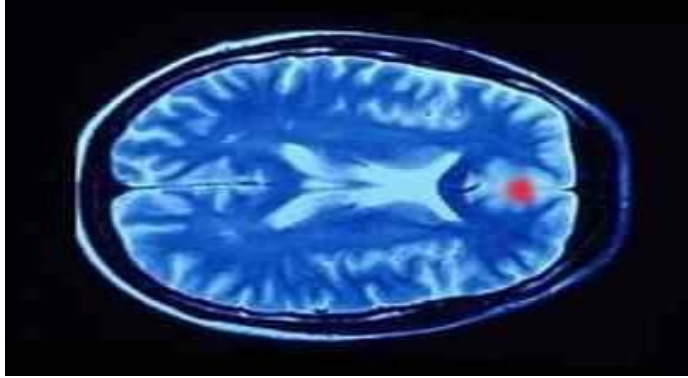


شكل رقم (27): جهاز جديد للتصوير بواسطة الرنين المغناطيسي حيث يقوم هذا الجهاز بمسح شامل للدماغ وإظهار المناطق الأكثر نشاطاً.

وبعد إجراء التجارب والنقاط العديد من الصور لجميع أجزاء الدماغ وجد العلماء أن الإنسان عندما يكذب فإن هنالك نشاطاً كبيراً تظهره الصور المغناطيسية بطريقة تسمى:

(functional magnetic resonance Imaging) في منطقة محددة من الدماغ وهي منطقة أعلى ومقدمة هذا الدماغ.

وهكذا استنتج العلماء أن الجزء الأمامي العلوي من الدماغ هو المسؤول عن الكذب! وهذا الجزء هو ما نسميه في اللغة العربية بناصية الإنسان، أي أعلى ومقدمة الرأس، وهنا يتوضع هذا الجزء من الدماغ.



شكل رقم (28): صور حديثة للدماغ أثناء تجربة الكذب.

أظهرت الصور الحديثة للدماغ أثناء تجربة الكذب، أن المنطقة في أعلى ومقدمة الدماغ تنشط بشكل كبير أثناء الكذب، لاحظ البقعة الحمراء التي تشير إلى نشاط في مقدمة وأعلى الدماغ حين يكذب الإنسان.

ويقول العالم Scott Faro الذي أجرى هذه التجارب: عندما يقول الإنسان الحقيقة أي عندما يكون صادقاً، تكون المنطقة ذاتها في الدماغ أي الجزء الأمامي في حالة نشاط أيضاً، ويمكن أن نستنتج أن منطقة الناصية هي المسؤولة عن الصدق أو الكذب.

الكذب يتطلب طاقة أكبر!

لقد أثبتت التجارب الجديدة على الدماغ بطريقة التصوير بالرنين المغناطيسي، أن الإنسان عندما يكذب فإن دماغه يعمل أكثر وبالتالي يتطلب طاقة أكبر، وهذا يعني أن الصدق يعني توفير الطاقة وفي عمل الدماغ. بل إنهم يتحدثون اليوم عن حقيقة جديدة وهي أن الدماغ قد صُمم أساساً على الصدق أو كما يعبرون عنه بقولهم "truthful is the brain's default mode" أي أن الصدق هو النظام الافتراضي للدماغ!

إن المجرمين المحترفين من السهل عليهم خداع أي جهاز لكشف الكذب، ولذلك يحاول العلماء اليوم التوجه مباشرة إلى مصدر الكذب وهو الدماغ، وذلك باستخدام تقنية مسح الدماغ fMRI scanner لاكتشاف

الكذب عند المجرمين، ويؤكدون بأن هذه الطريقة تعطي نتائج دقيقة جداً. فمهما كان الإنسان بارعاً بالكذب فإنه لن يستطيع التحكم بالمنطقة الأمامية في دماغه والتي تكون أكثر نشاطاً عندما يكذب.

مع أن الملاحظ وجود عدة مناطق تنشط أثناء الكذب إلا أن العلماء يعتقدون أن هنالك منطقة محددة في الدماغ مسؤولة عن الكذب، وهي المنطقة الأكثر نشاطاً أثناء عملية الكذب، وقد بينت القياسات كما رأينا أن المنطقة الأمامية من الدماغ هي الأكثر نشاطاً ولذلك فهي المسؤولة عن الكذب في دماغ الإنسان.

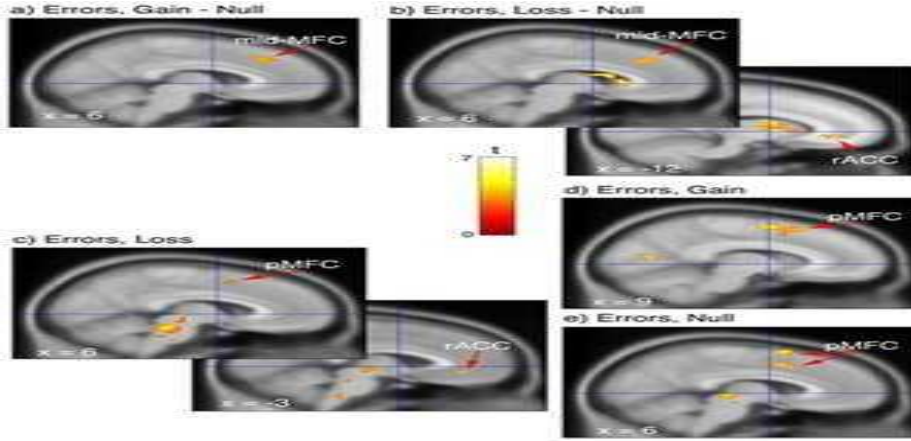


شكل رقم (29): صور حقيقية لدماغ يظهر وجود نشاط كبير في المنطقة الأمامية أثناء ممارسة الكذب.

الصورة اليسرى تمثل الدماغ في حالة الصدق، ثم تليها صور لحالات متدرجة في الكذب، حيث نلاحظ ازدياد حجم البقعة الصفراء التي تمثل نشاط الدماغ في المنطقة الأمامية، ويزداد هذا النشاط تدريجياً كلما تعمد الإنسان الكذب أكثر.⁶⁰

مركز الخطأ: في تجربة جديدة أيضاً بحث العلماء عن مصدر الخطأ في الدماغ، فقاموا بعملية مسح شاملة لدماغ إنسان يرتكب خطأ ما، والنتيجة المفاجئة هي وجود منطقة في الدماغ مسؤولة عن الأخطاء التي يرتكبها الإنسان، ولكن ما هي هذه المنطقة؟

في هذه التجربة وجد العلماء أن مقدمة الدماغ وتحديداً في قشرة الدماغ الأمامية وتسمى RACC وهي ما نسميه "الناصية" تكون أكثر نشاطاً عندما يرتكب الإنسان خطأ ما! وكلما كان الخطأ أكبر كانت هذه المنطقة أنشط، وتعتمد التقنية الجديدة في كشف الخطأ على مسح الدماغ بالرنين المغناطيسي الذي يهدف إلى رصد حركة الدم، وسرعة تدفق الدم في مختلف أجزاء الدماغ، وبالطبع فإن المنطقة ذات التدفق الأكبر تكون هي الأنشط.



شكل رقم (30): صور قشرة الدماغ الأمامية (الناصية) عند ارتكاب الأخطاء.

أظهرت التجربة الجديدة على الدماغ أن المنطقة الأمامية أو منطقة الناصية تكون نشيطة عند ارتكاب الأخطاء، وفي الشكل نلاحظ صوراً متعددة لدماغ إنسان وهو يخطئ، وكلما كان الخطأ أكبر نلاحظ ازدياد في نشاط هذه المنطقة من الدماغ.

منطقة الناصية هي أعلى ومقدمة الرأس، وقد أثبتت التجارب أن قشرة الدماغ الأمامية العليا أي أقرب نقطة للدماغ من ناصية الرأس، هذه المنطقة تتحكم بالقيادة والتوجه والاندفاع والسلوك، وهي أهم منطقة في دماغ الإنسان والحيوان، ولذلك قال تعالى: (ما من دابة إلا هو آخذ بناصيتها).

إن الجزء الأمامي من الدماغ (The frontal lobe of the Brain) هو أهم جزء في الدماغ، حيث يتم فيه توجيه الإنسان والحيوان، ويتم فيه اتخاذ القرارات المهمة، سواء كانت صحيحة أم خاطئة. ويتم فيه أيضاً التخطيط للخير والشر.

مركز القيادة والتحكم والسلوك والتوجه: لقد بينت التجارب الحديثة أنه لدى التحكم بالمشاعر والعواطف وأثناء اتخاذ القرارات المهمة، فإن المنطقة الأمامية من الدماغ تكون أكثر نشاطاً، ومن هنا استنتج العلماء أن هذه المنطقة مسؤولة عن التحكم والسيطرة لدى الإنسان. كما أن هذا القسم من الدماغ مسؤول أيضاً عن التخطيط لدى الإنسان وإيجاد الحلول والتفكير الإبداعي.

لقد تبين بنتيجة الأبحاث والتجارب أن منطقة المقدمة من الدماغ أو الجزء الأمامي منه هو المسؤول عن السلوك behaviour والاندفاع، وقد أظهرت الصور بالرنين المغناطيسي أن المنطقة الأمامية جداً والقريبة

من جبهة الرأس هي الأكثر تعقيداً والأكثر نشاطاً أثناء عمليات السلوك والهجوم والهروب وغير ذلك من أنواع السلوك والتوجه. حتى إن هذه المنطقة المهمة من الدماغ تلعب دوراً أساسياً في توجيهنا المكاني، أو توجيهنا في الفضاء. إن أهم تغيير يحدث عند الإنسان الذي تضررت المنطقة الأمامية من دماغه أنه يفقد السيطرة على التوجه والتحكم ويضطرب لديه السلوك بشكل عام.

إن الجزء الأمامي من قشرة الدماغ وهو الأقرب لنافسية الرأس، يملك العديد من الميزات الهامة جداً، ويتصل مع العديد من الأجزاء الحساسة من الدماغ، إنه يلعب دوراً مهماً في التخطيط والتنظيم. إن هذه النافسية تتحكم بالكثير من الأعمال التي نقوم بها في حياتنا اليومية، مثل اتخاذ القرارات (Decision-making) والتكيف مع الأشياء الجديدة، وإيجاد الحلول لكثير من المشاكل، مقاومة الإغواء والتحكم بالاندفاع ويتحكم هذا الجزء بالمهام العليا مثل الإدراك، ويعتبر مسؤولاً عن المهام التنفيذية "executive functions" والحفاظ على إنجاز أي مهمة ناجحة، ويعتبر هذا الجزء بمثابة المشرف على أعمال الإنسان "supervisor".

القرآن أول كتاب يحدد مهام الجزء الأمامي من الدماغ.

إنها اكتشافات حديثة جداً لا يزال العلماء حتى لحظة كتابة هذا البحث يبحثون ويجرون التجارب لكشف الكثير من أسرار هذه المنطقة الحساسة من الدماغ، والتي تقع في مقدمة الرأس، أو النافسية، ولكن كيف تناول القرآن هذه القضية العلمية في زمن لم يكن أحد على وجه الأرض يعلم أي شيء عن هذا الجزء من الدماغ أو عن عمله ومهامه التي تتعلق بالخطأ والكذب والتوجيه والقيادة؟

الكذب: يقول تعالى عن أبي جهل الذي كان يؤذي رسول الله صلى الله عليه وسلم: (أَرَأَيْتَ الَّذِي يَنْهَى * عَبْدًا إِذَا صَلَّى * أَرَأَيْتَ إِنْ كَانَ عَلَى الْهُدَى * أَوْ أَمَرَ بِالتَّقْوَى * أَرَأَيْتَ إِنْ كَذَّبَ وَتَوَلَّى * أَلَمْ يَعْلَمْ بِأَنَّ * اللَّهَ يَرَى * كَلَّا لَئِنْ لَمْ يَنْتَه لِنَسْفَعَنَّ بِالنَّاصِيَةِ * نَاصِيَةٍ كَاذِبَةٍ خَاطِنَةٍ * فَلْيَدْعُ نَادِيَهُ * سَنَدْعُ الزَّبَانِيَةَ * كَلَّا لَا تَطِعُهُ وَاسْجُدْ وَاقْتَرِبْ) [العلق: 9-19].

جاء في معنى كلمة (النافسية): النافسية هي قصاص الشعر، وتقول العرب: نصاه أي قبض بनावيته وهي شعر "الغرة" أي شعر مقدمة وأعلى الرأس. وإبل نافية: ارتفعت في المرعى، والمنتصى أعلى الواديين، ونواصي الناس أشرافهم.

ونلاحظ أن العرب زمن نزول القرآن كانت تفهم من كلمة **(الناصية)** أعلى ومقدمة الرأس، أو أعلى ومقدمة أي شيء، وعندما نتحدث عن ناصية الإنسان فهذا يعني الحديث عن مقدمة وأعلى رأسه.

وبما أن المنطقة الأمامية من الدماغ أي منطقة الناصية هي التي تمارس نشاط الكذب، فإن القرآن بذلك يكون أول كتاب تحدث عن هذه المنطقة من الدماغ وعلاقتها بالكذب بل وصفها بالكذب (ناصية كاذبة)، وهذا سبق علمي للقرآن.

الخطأ: لقد وجد العلماء كما رأينا أن منطقة الناصية في الدماغ أو الفص الجبهي هو المسؤول عن اتخاذ القرارات الخاطئة!! ولذلك فإن الوصف القرآني دقيق جداً من الناحية العلمية عندما وصف الناصية بالخطئة: **(ناصية كاذبة خاطئة)**. وهنا أيضاً نلاحظ أن القرآن قد ربط بين الناصية وبين الخطأ، وهذا ما كشفه العلماء حديثاً جداً.

الصدق: كما رأينا أن الصدق لا يكلف الدماغ شيئاً، وأن الكذب يتطلب طاقة كبيرة، وهنا تتجلى فائدة جديدة من فوائد الصدق، وسبحان الله! عندما أمرنا الله تعالى بالصدق فإن هنالك فائدة من هذا الأمر، وهذا يثبت أن الله تعالى لا يأمر إلا بشيء فيه منفعة للبشر. يقول تعالى: **(فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ)** [محمد: 21].

وتأمل معي البيان الإلهي كيف حدثنا عن ذلك الإنسان الذي أكرمه الله بالهدى والإيمان وأتاه من آياته العظيمة، ولكنه أخلد إلى الأرض واتبع هواه، فكيف حال شخص كهذا؟ يقول تعالى مشبهاً كل من يكذب بآيات الله: **(فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ الْكَلْبِ إِنْ تَحْمِلْ عَلَيْهِ يَلْهَثْ أَوْ تَتْرَكْهُ يَلْهَثْ ذَلِكَ مَثَلُ الْقَوْمِ الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا فَاقْصُصِ الْقَصَصَ لَهُمْ يَتَفَكَّرُونَ)** [الأعراف: 176].

ونتساءل: لماذا شبه الله تعالى الذي يكذب بالكلب الذي يلهث؟ لأن عملية الكذب والتكذيب تحتاج إلى بذل جهد وطاقة، تماماً كما يبذل الكلب طاقة كبيرة عندما يلهث. إنها بالفعل عملية تحتاج إلى تفكير وتحليل لنستيقن بأن من يكذب بآيات الله تعالى فهو كالكلب! ولذلك ختمت الآية بقوله تعالى **(لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ)**.

كما رأينا فإن العلماء وجدوا أن الدماغ مصمم ليعمل على أساس الصدق، أي أن النظام الافتراضي للدماغ هو الصدق، أي أن الإنسان يولد ودماغه مصمم ليكون صادقاً، وربما نتذكر كلام النبي الكريم صلى الله عليه وسلم عندما تحدث عن هذا الأمر فقال: **(كل مولود يولد على الفطرة)**، والله تعالى يقول: **(فَأَقِمْ**

وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ) [الروم: 30]. فالله تعالى قد فطر الناس منذ ولادتهم على الصدق، وهذا ما يعترف به العلم اليوم.

القيادة والتوجه: يقول تعالى على لسان سيدنا هود عليه السلام بعدما كذبه قومه فقال لهم: (إِنِّي تَوَكَّلْتُ عَلَى اللَّهِ رَبِّي وَرَبِّكُمْ مَا مِنْ دَابَّةٍ إِلَّا هُوَ آخِذٌ بِنَاصِيَتِهَا إِنَّ رَبِّي عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ) [هود: 56]. فالله تعالى هو الذي يأخذ بناصية جميع المخلوقات ويوجهها كيف يشاء، ولقد اختار الله تعالى هذه المنطقة لأنها المسؤولة عن التوجيه والسلوك والقيادة، وبذلك يكون القرآن أول كتاب يشير إلى أهمية هذه المنطقة من الدماغ في التوجيه والسلوك.

إن منطقة الناصية كما رأينا تتحكم باتخاذ القرارات الصحيحة وبالتالي كلما كانت هذه المنطقة أكثر فعالية وأكثر نشاطاً وأكثر سلامة كانت القرارات أكثر دقة وحكمة، وبالتالي كان الإنسان على طريق مستقيم، ومن هنا ربما ندرك سرّ الربط الإلهي بين الناصية وبين الصراط المستقيم في الآية الكريمة (مَا مِنْ دَابَّةٍ إِلَّا هُوَ آخِذٌ بِنَاصِيَتِهَا إِنَّ رَبِّي عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ). وفي هذا إشارة إلى أهمية هذه المنطقة في سلوك الإنسان وهذا ما أثبتته العلم وأشار إليه القرآن.

ونتذكر أيضاً دعاء النبي الكريم يخاطب ربه: (ناصيتي بيدك)، وفي هذا تسليم من النبي إلى الله تعالى، بأن كل شأنه لله، وأن الله يتحكم كيف يشاء ويقدر له ما يشاء، والسؤال: هل أدرك النبي الرحيم عليه الصلاة والسلام أن منطقة الناصية تلعب دوراً مهماً في العمليات العليا للإنسان مثل الإدراك واتخاذ القرارات والتوجيه وحل المشاكل، ولذلك سلّم هذه المنطقة لله تعالى في دعائه: (ناصيتي بيدك).⁶¹

14) عوامل ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار:

- يتخذ المديرين القرارات في ظروف معينة وتحت ضغوط مختلفة، ومثلما يحتمل أن تكون نتائجها إيجابية، فقد تكون أيضاً سلبية، وهذا ما يستدعي الاعتماد على إجراءات وقواعد معينة عند اتخاذ أي قرار، وهذه مجموعة من الاعتبارات يجب أن تراعى في عملية اتخاذ القرارات:
- ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والمؤثرة في مصير القرار وانعكاساته المستقبلية.

- الاعتماد على القرارات العملية التي تسمح بتحقيق الهدف، أي التركيز على الإجراءات القابلة للتطبيق، وليس الاكتفاء بالجانب النظري فقط.
- العمل على إقناع الأفراد بأن هذا أفضل قرار، وتقديم لهم كل الأدلة بأنه يخدم الصالح العام ويستند إلى قواعد متينة.
- إن وجود عدد من البدائل التي يمكن تطبيقها، يساعد المشرف على القيام بدراستها، ويتوصل في الأخير إلى اتخاذ قرارات أخرى إضافية، هذا يمكنه من تحقيق الأهداف العامة.
- ترك الأعمال الجزئية والتكميلية للقرارات لأولئك الذين يحولون القرارات النظرية إلى نتائج ملموسة بحيث تبرز مقدرة الإنسان الذي عنده المقدرة على العمل الخلاق والإبداع والقيام بالمبادرات البناءة التي ويتطلبها الوضع، فالإنسان الذي تكون عنده الفكرة الصائبة والتحليل المنطقي للعمل الذي يقوم به، يستطيع أن يأتي بأشياء جديدة تساعد على بلوغ الأهداف.
- عدم التسرع في اتخاذ القرارات لأي سبب من الأسباب، كالضغوط التي تأتي من المستويات العليا، أو الأزمات الطارئة التي لا تسمح بدراسة المعلومات والتقارير دراسة موضوعية وعلى أسس علمية، فالقرار الجيد الذي يحقق الهدف المنشود، هو الذي يحتاج إلى الوقت الكافي من أجل فهم كل الظروف المحيطة وأبعاد المشكلات ودراستها بشكل دقيق.
- يجب أن نعمل على التفريق بين القرار الذي يتخذ من أجل معالجة قضايا معينة، وبين القرار المتخذ بقصد تغيير بعض الأوضاع لصالح فرد ما أو جماعات معينة، بشرط أن يكون التغيير إيجابياً.
- أخذ اقتراحات المرؤوسين بعين الاعتبار، ومناقشة المواضيع المستجدة معهم، وهذا ما يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على العمل أكثر .
- إضافة الإجراءات الجديدة على القرارات والعمل على تحديثها وهذا لكي تكون في المستوى المطلوب.
- مراعاة الممارسة الفعلية والتدريب على القيام بالأعمال، هي جوانب أساسية للنجاح في أي عمل. ولهذا فإن مقدرة المسؤولين على الاستفادة من خبرة ومهارة الممارسين تعتبر أساسية لأداء أي عمل وتحقيق النتائج المطلوبة. وباختصار فإن الدراسات التي تقوم بها قد تكون جيدة، ولكنها تحتاج إلى أصحاب المهارات والخبرات العملية التي تعطي مردوداً ملموساً وتحقق نتائج ملموسة في الميدان العملي.⁶²

15) الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:

من أهم الصعوبات أو المشاكل التي تعترض أي قرار مهما كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة ويمكن إجمال هذه العوائق:

- **عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة:** يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
- **عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:** فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.
- **البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع:** والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغييرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية. وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة، حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة، فمثلا المعيار المناسب لقياس مدى فعالية عملية الإنتاج بمقياس مادي يشير إلى عدد الوحدات التي تم إنتاجها، لكن قياس مدى الفعالية الكلية لعملية الإنتاج قد ترتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإيرادات الكلية أو في خدمة المجتمع.
- **شخصية متخذ القرار:** قد يكون المدير واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو قيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما تنعكس سلبا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها. يضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وموقعه داخل التنظيم.

- **نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات:** تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات كما أن الإنتاج يعتبر المواد الأولية وهي الأساس في إنتاجه، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا. ونظرا لضيق الوقت لدى المدير فلا يستطيع الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى يستطيع دراستها وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل.⁶³

(16) أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار:

- أثناء عملية تحليل المشكلات وصنع القرار، تحدث عدة أخطاء في الخطوات السابقة نذكر من نهايي :
- **عدم الاعتراف بأن القرار كان سيئا:** يقال بأن أسوأ من القرار السيئ هو عدم الاعتراف به، وهذا ما يحدث غالبا بسبب تدخلنا النفسي بقراراتنا، إذ أن في كل قرار نتخذه جزءا منا، ونشعر بأن القرار السيئ سوف ينعكس على شخصيتنا بالسوء. ولكن المشرف القوي والواثق بقدراته هو من يما يعترف بخطئه بدلا من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليماً.
- **التردد:** ويحدث هذا نتيجة خوف صانع القرار من الوقوع في ارتكاب الأخطاء، وذلك باتخاذ قرارات سريعة والعمل تحت قيادة تتميز بالتردد، ينعكس سلبا على معنويات العاملين.
- **اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء:** وهذا عكس الخطأ الثاني المذكور هنا فبعض المشرفين الذين يخافون من أن يقال عنهم بأنهم غير حاسمين أو مترددين يلجئون إلى اتخاذ قرار بسرعة على أساس أنه " ينبغي عليهم أن يفعلوا شيء "، من الواضح أن هذا المدخل عموما يعني أن نتجاوز الخطوات الموصي بها.
- **الافتراض أن الناس منطقيون:** وهذا يعني أن القائد أو المشرف عند اتخاذ أي قرار، يرى أن كل شيء منطقي بالنسبة إليه، لكن في المقابل المرؤوسين الذين يتأثرون بالقرار سيرون الأمور من زاوية مختلفة، ومن الأفضل أن يضع القائد نفسه في مكان الآخرين، ويحاول أن يرى القرار من وجهة نظرهم، ويسألهم كيف يرون القرار؟
- **نسيان الحصول على موافقة من الإدارة العليا:** وهي أن يتخذ القائد أو المشرف قرارا من دون العودة إلى رئيسته قبل أن ينفذه بشكل نهائي، وقد ترفض الإدارة العليا، وهذا يعمل على إضعاف مكانة المشرف داخل التنظيم، وهذا يعني أن يرجعوا إلى السلطات العليا في معالجة كل قرار.

• **عدم الثناء حيث يستوجب الثناء:** عندما يصنع المشرفون قراراتهم فإنهم يفعلون ذلك بمساعدة الآخرين لهم) كما ينبغي على الأقل. (ولكن لأن المشرف يعلن عن القرارات فإن الشكر والتتويه يذهبان إليه، إلا إذا قام بنفسه بالثناء لمن يستحق الثناء، فالمرؤوسين يكرهون أن يساعدوا المشرف على صنع قرارات جيدة إذا لم يعد عليهم بتقدير أو ثناء.⁶⁴

17) **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يوجد العديد من الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المشاركة في القرارات، تتمثل أهمها فيما يلي:

أ. **مجلس الإدارة:** يشترك جميع أعضاء مجلس الإدارة في مناقشة وتحميل المشكلات الإدارية المختلفة التي تواجهها المؤسسة لتقديم المقترحات والتوصيات الخاصة بها، ولضمان فعالية مجلس الإدارة في المشاركة في اتخاذ القرارات لا بد من تمثيل كل فئات العاملين بالمؤسسة في عضوية مجلس الإدارة كما لا بد من حسن اختيار الأعضاء المشاركين في هذا المجلس بحيث يتوفر فيه الخبرة والذكاء والابتكار كالقدرة على النقد البناء ، كأن يتوفر في رئيس المجلس المؤلّبت العملية والنزعة الديمقراطية ، كأن يكون ماهرا في إدارة الجلسات، وعلى الرغم من أهمية ذكر مجالس الإدارات في حل الكثير من المشكلات إلا أنه قد تنشأ بعض الخلافات بين بعض أعضاء المجلس، الأمر الّذم يحد من فعالية القرار.

ب. **اللجان:** تتمثل اللجان أحد أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، بل يعد أكثر الأساليب شيوعا حيث يتم تشكيل لجان دائمة، ومؤقتة تختارها إدارة المؤسسة ليكونوا مسؤولين أمامها عند النظر في مشكلة معينة لدراستها وتحميلها واتخاذ قرار بحميا أو تقديم مقترحات خاصة بيها.

ج. **المؤتمرات واللقاءات:** يعتمد المسؤول على ما يسمى بالمؤتمرات أو اللقاءات لحل مشكلة تستدعي المناقشة وتقديم الاقتراحات والآراء حولها بمشاركة العاملين، ومثل هذه اللقاءات تتيح للمسؤول فرصة لاطلاع العاملين على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملية كما تتيح الفرصة للعاملين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم العمل ، وقد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوض المسؤول للعاملين سلطة حل المشاكل التي تواجههم ومجموعة وبحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي ، ويتعلق نجاح مثل هذه المؤتمرات واللقاءات على مدل تشجيع المسؤول للعاملين لتقديم اقتراحاتهم ومدل اهتمامه بها وتقديرها.

د. **طريقة دلفي**: يتم وفقا لهذه الطريقة معالجة وحل المشكلات الإدارية عن طريق الخبراء المتخصصين، حيث يتم الاتصال بهم للتعرف على آرائهم باستخدام قواعد استقصاء تعدد خصيصا لهذا الغرض، ويتم ذلك عن طريق لجنة تقوم بتجميع البيانات من الخبراء، وتتيح هذه الطريقة الفرصة لأكثر عدد من الخبراء لدراسة وتحليل المشكلات التي تواجه المؤسسة.⁶⁵

❖ إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات

- تساعد على تحسن نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.⁶⁶

❖ بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

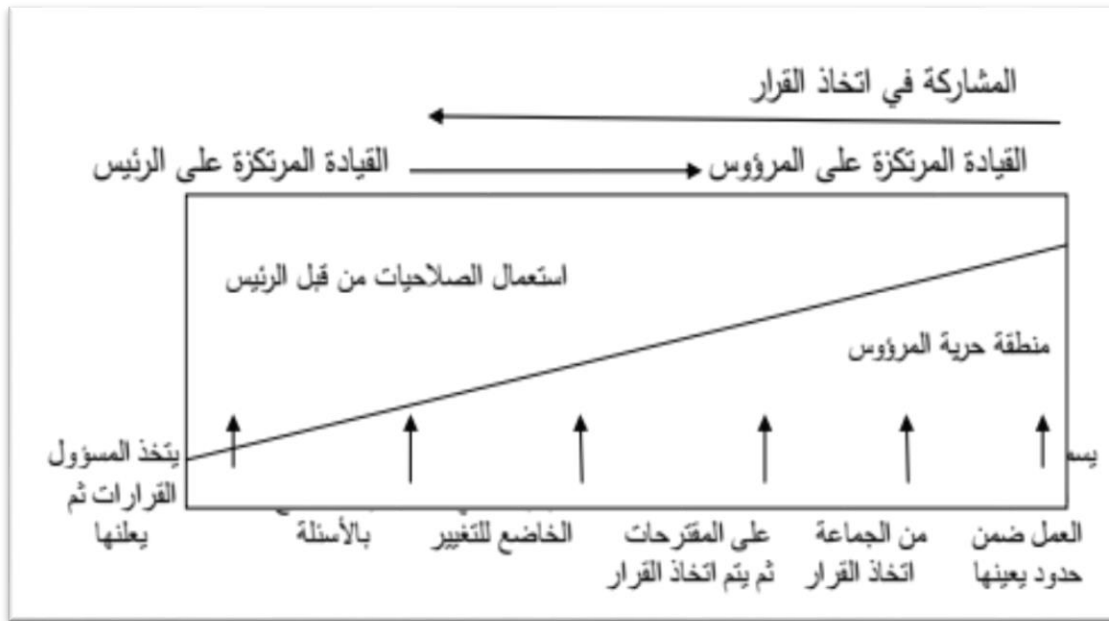
- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات مكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- وأخرا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملاممة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.⁶⁷

❖ سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات:

من أبرز السلبيات لأسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال ما يلي:

- إن المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنها أن تشكل مظهرا لتنازل المسؤول عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه، كما أن بعض المسؤولين يستخدمها كأداة للتأثير في العاملين بيدك انجاز العمل بالشكل الذي يرضيهم، كذلك من خلال إقناعهم بأن لي دكرا ايجابيا في اتخاذ القرار وبالتالي حفزهم على أداء العمل على أحسن وجه.
- يستخدم بعض المسؤولين مدخل المشاركة في اتخاذ القرار كواجهة تخفي ورائها استبدادهم بالرأي، فيتظاهرون بالاستماع إلى آراء العاملين ثم يفرضون رأيهم بالنهاية وبالتالي تفقد المشاركة فعاليتها.
- في حالة اتخاذ بعض القرارات غير الصائبة، يكون من الصعب تحديد من المسؤول عن ذلك.⁶⁸

شكل رقم (31) يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرار



المصدر: كورنل فريدي، بوغليطة الهام(2010)، الاتصال واتخاذ القرارات، ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان.

18) أهم التوصيات عند اتخاذ القرار الناجح:

أن عملية اتخاذ القرار الناجح والفاعل تتطلب وعياً كبيراً من متخذ القرار، ونمط قيادي مؤثراً، كما ويجب على متخذ القرار ألا يستجيب للمؤثرات السلبية التي قد يحاول بعض العاملين معه جرّه إليها، من خلال الصراعات التنظيمية والشخصية بينهم، أو بسبب جهلهم، أو خوفهم من تحمل مسؤولية اتخاذ القرار أو المشاركة فيه، ومن التوصيات التي قد تساعد المديرين عند اتخاذ القرار الناجح والفاعل هي:

✓ **التفكير أهم من التصويت:** التفكير تؤدي إلى توليد البدائل، أما مجرد التصويت على أحد البدائل لا يعني أنه الأفضل.

✓ **الخروج من نفق الصراعات:** إن اتخاذ القرار يقوم على الدراسة والتقييم والمعايير المناسبة، أما إذا تمت عملية اتخاذ القرار بناءً على حسابات المصالح والصراعات، ففي أحسن الأحوال تؤدي إلى حل وسط، وليس بالضرورة أن يكون هذا القرار هو القرار الصائب .

✓ **إشراك الآخرين في اتخاذ القرار:** حيث إن احتمال الخطأ في القرار الفردي، أكبر منه في القرار الجماعي، فهو أقرب للصحة والقبول.

✓ **أدرس ما تجهل، ولا تكتف بما تعلم:** من خلال التعرف على معلومات إضافية عن أسباب المشكلة، ومعلومات عن معوقات تنفيذ القرار، وكذلك معلومات عن وجهة النظر المعارضة.

✓ **لا تقرر لغيرك، ولا تدع غيرك يقرر لك:** عندما تقرر لغيرك، فإنك تعطيه المجال للهروب من المسؤولية، وعندما يقرر لك غيرك، فأنت تبحث عن مهرب من المسؤولية.⁶⁹

خلاصة:

ومما سبق يتبين أن عملية اتخاذ القرار ليس بالأمر السهل والبسيط أو متاح لأي شخص يستطيع القيام به، وعملية اتخاذ القرار عملية متداخلة مع عناصر العملية الإدارية وحسب سيمون هي جوهرها وقلبها النابض، وعلى متخذ القرار أن يتحلى بعدة سمات منها الخبرة والصبر والمتابعة والقدرة على الإبداع والابتكار، من أجل نجاح القرار وبلوغ أهدافه، وفي هذا الفصل تم التطرق إلى عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية من خلال التعرف إلى: مفهوم اتخاذ القرار والفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار وأهمية القرار في المؤسسة والعناصر الأساسية لاتخاذ القرار وتصنيفات القرار وخصائصه ونماذجه والنظريات التي تناولته ثم إلى طرق اتخاذ القرار ومراحله وأساليبه وإلى الناصية واتخاذ القرار، وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى الصعوبات التي تعترض متخذ القرار والأخطاء الشائعة التي يقع فيها متخذ القرار والمشاركة في اتخاذه وأهم التوصيات عند اتخاذ القرار الناجح.

هوامش الفصل:

- 1 المنجد في اللغة والأدب والعلوم (1960)، ص- ص 4-5.
- 2 المنجد في اللغة والأدب والعلوم، مرجع سابق، ص660.
- 3 معجم علم النفس والتربية (1984)، ج1، ص41.
- 4 المحلي جلالين الدين والسيوطي جلال الدين(1416) تفسير الجلالين، القرآن الكريم وبهامشه تفسير الجلالين، مكتبة ومطبعة الشريجي، دمشق، ص98.
- 5 حبيب، مجدي(2007) ، سيكولوجية صنع القرار، (ط2)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ص59.
- 6 الختاتنة عبده فليه ومحمد عبد المجيد(2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 7 Herbert A. Simon and Associates(1986), Décision and problème solving, National Academy press, washigton, DC.
- 8 Vroom, V.H., Yetton, P.w. 2006.
- 9 Chanquoy, L, Tricot, A, Sweller, J. (2007). La charge cognitive : Théorie et applications. Paris : Armand Colin.
- 10 رافده الحريري(2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص221.
- 11 نواف كنعان(2007)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة 5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص73.
- 12 أمل أحمد طعمة(2006)، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ط1، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص15.

- 13 محمد إسماعيل بلال (2004)، بحوث العمليات-استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية، مصر، ص2.
- 14 أمل أحمد طعمة، مرجع سابق، ص17.
- 15 إياد النبيه(2011)، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، الجامعة الإسلامية - غزة، ص18-19.
- 16 سليم بطرس جلدة (2009)، أساليب اتخاذ القرارات الفعالة، (ط1)، دار الريا لل نشر والتوزيع، الأردن، ص19.
- 17 نواف كنعان (2009) ، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص86.
- 18 نفس المرجع، ص84.
- 19 نوال الأشهب (2014)، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، (ط1)، عمان الأردن، ص16.
- 20 نوال الأشهب، مرجع سابق، ص5.
- 21 ادريس ثابت عبد الرحمان (2005)، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص265-266.
- 22 نواف كنعان، مرجع سابق، ص88.
- 23 حسين حريم، مرجع سابق، ص99.
- 24 بن أم السعد فتيحة(2016)، دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، ص42-43.
- 25 الطيب الوافي(2012)، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس فرحات سطيف، ص 133.

26 إسماعيل مناصرية (2004) دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، ص ص 4-5.

Lawson, R & Shen, Z. (1998), Organizational Psychology, Foundations and Applications, 27 Oxford University Press, Oxford.

28 Vroom, V.H., Yetton, P.W (2006), Leadership and decision- making, Pittsburg Penn : University of Pittsburgh.

29 بن غدفة شريفة(2014)، اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية دراسة ميدانية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس فرحات-2-سطيف، ص131.

30 نفس المرجع، ص132.

31 زيد عبوي (2010)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص26-27.

32 أمل أحمد طعمة، مرجع سابق، ص ص 50-54.

33 نوال الأشهب، مرجع سابق، ص ص 133-135.

34 نفس المرجع، ص ص 136-138.

35 سليم كفان، مرجع سابق، ص157.

36 رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 4.

37 وردة بروس(2015)، فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص206.

- 38 بورنظة فريد(2007)، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدل فرع -فرمال-بمدينة عنابة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، ص 140-141.
- 39 رافدة الحريري، مرجع سابق، ص ص263-264.
- 40 نفس المرجع، ص265.
- 41 سليم كفان، مرجع سابق، ص 161.
- 42 نفس المرجع، ص 162.
- 43 رافدة الحريري، مرجع سابق، ص ص268-269.
- 44 الزغلول رافع النصير، الزغلول عماد عبد الرحمن(2003) علم النفس المعرفي، دار الشروق، عمان، الأردن، ص336.
- 45 بن غدفة شريفة، مرجع سابق ص ص91-92.
- 46 خلاصي مراد(2007)، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، مذكرة ماجستير، ص ص79-87.
- 47 رافدة الحريري، مرجع سابق، ص ص329-330.
- 48 رافدة الحريري، نفس المرجع، ص333.
- 49 بلال خلف السكارنه (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة والتوزيع، عمان، الأردن، ص18.
- 50 رافدة الحريري، مرجع سابق، ص334.
- 51 أحمد زردومي(2012)، اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، ص ص122-123.

- 52 نفس المرجع، ص ص125-126.
- 53 سليم كفان، مرجع سابق، ص 178.
- 54 إياد النبيه، مرجع سابق، ص49.
- 55 نفس المرجع، ص35.
- 56 نوال الأشهب، مرجع سابق، ص ص117-119.
- 57 فاطمة الزهراء مهدي (2016)، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص ص82-85.
- 58 وردة بروس، مرجع سابق، ص42.
- 59 <http://www.moe.gov.sa/training/traning4.html>
- 60 <http://www.idealibrary.com>
- 61 عبد الدائم الكحيل www.kaheel7.com/ar
- 62 بورنظة فريد، مرجع سابق، ص ص134-135.
- 63 بلحاج فتيحة، مرجع سابق، ص ص276-277.
- 64 بورنظة فريد، مرجع سابق، ص133.
- 65 وردة بروس، مرجع سابق، ص 251.
- 66 إياد النبيه، مرجع سابق، ص9.
- 67 نوال الأشهب مرجع سابق، ص9.
- 68 وردة بروس مرجع سابق، ص253.
- 69 إياد النبيه، مرجع سابق، ص57.

الجانب الميداني



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

1) منهج الدراسة

2) الدراسة الاستطلاعية

3) مجتمع الدراسة

4) عينة الدراسة

5) أدوات جمع البيانات

6) الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

خلاصة

هوامش الفصل

تمهيد: تعتبر الإجراءات المنهجية محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب الميداني من الدراسة، وبواسطتها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي المناسب للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

ومما سبق نتناول في هذا الفصل وصفاً للطرق والإجراءات المنهجية التي تم إتباعها لجمع البيانات وإلى المنهج المستعمل والمتمثل في المنهج الوصفي، ثم الدراسة الاستطلاعية وإجراءات تطبيقها والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والإطار الزمني للدراسة، وعينة الدراسة والتي تمثلت في إطار المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وخصائصها، كما تم التطرق إلى الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة، حيث قمنا بتصميم استمارة لمعرفة طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار وهذا من حيث بناءها والتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها في ميدان الدراسة، وفي الأخير تبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج المتوصل إليها.

1. منهج الدراسة:

بما أن الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، فإن المنهج الوصفي هو الملائم لهذه الدراسة، والذي يهدف إلى معرفة وجود علاقة أو عدمها بين متغيرين أو أكثر فإن كانت العلاقة موجودة، فهل هي طردية أم عكسية؟ سالبة أم موجبة؟

❖ تعريف منهج البحث الوصفي:

يعرف "حسن عبد العال" البحث الوصفي بأنه "استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها وبينها وبين ظواهر آخر". ويشير إلى أن الأسلوب الوصفي في البحث "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة، أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة".¹

وبناء على ما سبق فإن اختيارنا للمنهج الوصفي يتماشى مع طبيعة الدراسة الحالية وهي الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، من خلال تجميع البيانات والمعلومات حول هاتين الظاهرتين وتصنيفها وتحليلها، كما أن المنهج الوصفي أكثر المناهج استعمالاً وشيوعاً في العلوم الانسانية والاجتماعية لما يقدمه من أدوات بحث تساعد في تفسير وتحليل البيانات والمعلومات التي يتحصل عليها في ضوء متغيرات البحث لدى أفراد عينة البحث.

2. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة مهمة لإنجاز البحث وسلامة معطياته، حيث تسمح للباحث بمعرفة مدى صلاحية أدوات جمع المعلومات، ومختلف الظروف المحيطة بعملية التطبيق.

وبناء على ذلك، قبل المباشرة في إجراءات الدراسة الأساسية، قمنا بدراسة استطلاعية، حيث تم الشروع في توزيع الاستمارة على عينة أولية مكونة من 26 إطار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف المديریات، وعموماً كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية كسر الحاجز النفسي مع عناصر العينة والتعرف على عدم وجود غموض في بنود الاستمارة وبعد التأكد من عدم فهم

بعض الأفراد لبعض البنود تم حذفها وإعادة صياغتها بما يضمن فهمها بكل سهولة لجميع عناصر أفراد العينة والمعرفة المسبقة لظروف الدراسة الميدانية، وبالتالي تفادي بعض العراقيل والمشكلات التي قد تعيق الباحث بالتالي تم صياغة الاستمارة النهائي ليضم 60 بند بالنسبة للمحور الأول السلوك القيادي 31 بند و29 بند بالنسبة لمحور اتخاذ القرار.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية على مجموعة من النتائج الأولية حول موضوع الدراسة تمثلت فيما يلي:

- المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استنتاج وملاحظة سير العمل داخل المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- توجد مشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- لا توجد مكافئة مادية أو معنوية داخل المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

3. مجتمع الدراسة:

نعني بمجتمع الدراسة جميع الإطارات المسيرة في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة والبالغ عددهم 226 إطاراً، ويعد الطرف المعني باتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة.

بعدما قمنا بإجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 200 استمارة أي بواقع 96,36% من مجتمع الدراسة، وتجدر الإشارة إلى أنه تم إبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث وجد الباحث صعوبة في استرجاع الاستمارات الموزعة والتي تم التنقل إلى المؤسسة لأكثر من ستة مرات أو يزيد والإحاح عليهم لتسليم الاستمارات الموزعة.

وفيما يلي وصف بعض خصائص وصفات مجتمع الدراسة:

1) التعريف بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة:

تعتبر هذه المؤسسة من أهم المؤسسات المينائية الوطنية، حيث كانت وليدة المرسوم رقم 82/284 في 14 أوت 1982 وقد تم تحويلها إلى شركة مساهمة مقسمة وموزعة بنسب مختلفة على صناديق لمساهمة وتقدم 1984 ما نسبته 40% من الخدمات باعتبارها مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى، بينما تتوزع النسبة المتبقية بين الصناعات المختلفة وخدمات إعلامية ومواصلات وبحلول عام وفي إطار ما كان يعرف يومها باستقلالية المؤسسات انتقلت المؤسسة المينائية لسكيكدة إلى الاستقلالية وأصبحت مؤسسة اقتصادية ذات

طابع عمومي وذلك بمقتضى القانون 88/01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 حيث أصبح بمقدورها اتخاذ القرارات الضرورية في تسيير أمورها الداخلية ولا ترجع إلى الوصاية إلا في ظروف استثنائية كما في حالة الاستثمارات الكبرى.

وتمتاز المؤسسة المينائية لسكيدة بموقع جغرافي متميز سمح لها بأن تلعب دورا استراتيجيا في تنمية الاقتصاد الوطني، حيث يعالج نسبة كبيرة من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر ويمتد نفوذ هذا الميناء إلى كافة المناطق الجنوبية الشرقية للبلاد، إن المؤسسة المينائية لسكيدة تعمل على فتح أبوابها لاستقبال البضائع عبر البحر الأبيض المتوسط وبالتالي تقديم الخدمات للمؤسسات التي لها علاقة بالنقل البحري. فهي مكلفة بعملية الإيراد والتصدير للبضائع ومختلف المواد وتوزيعها على النواحي الشرقية للبلاد وذلك بالتعاون مع هيئات مختلفة لمؤسسة كالجمارك والشرطة.

وإذا أضفنا بعدا آخر للتأكد على استراتيجية هذه المؤسسة وهو وجود الوطنية للصناعات البتر وكيميائية فإننا نؤكد فعلا أن هذه المؤسسة تعتبر شريانا من الشرايين الحيوية في الاقتصاد الوطني.

(2) نشاط المؤسسة: في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية الاجتماعية للبلاد كلفت

المؤسسة المينائية بسكيدة بالمهام و النشاطات التالية :

- تسيير و استغلال مجموعة الأدوات و التجهيزات المينائية.
- القيام بعملية الشحن و التفريغ.
- ممارسة عمليات السحب و القيادة و تزويد البواخر القادمة إلى الميناء بما تحتاجه سواء كانت جزائرية أو أجنبية.
- القيام بأعمال الصيانة التهيئة وتجديد الهياكل المينائية.
- القيام بالمهام الخاصة بالشرطة و الأمن داخل الممتلكات البحرية و البرية وذلك في إطار حماية الحدود الجغرافية للوطن.
- إنشاء علاقات مع الهيئات الأخرى تعنتي ببرنامج أعمال الصيانة تهيئة البنية التحتية للميناء.
- تنظيم حركة المرور داخل الميناء.
- السهر على تقديم أحسن الخدمات للعملاء و بأقل تكلفة.
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال إمداد القطاع العام و الخاص بما يحتاجه من لوازم الإنتاج كما تساعده على تصدير منتجاته.²

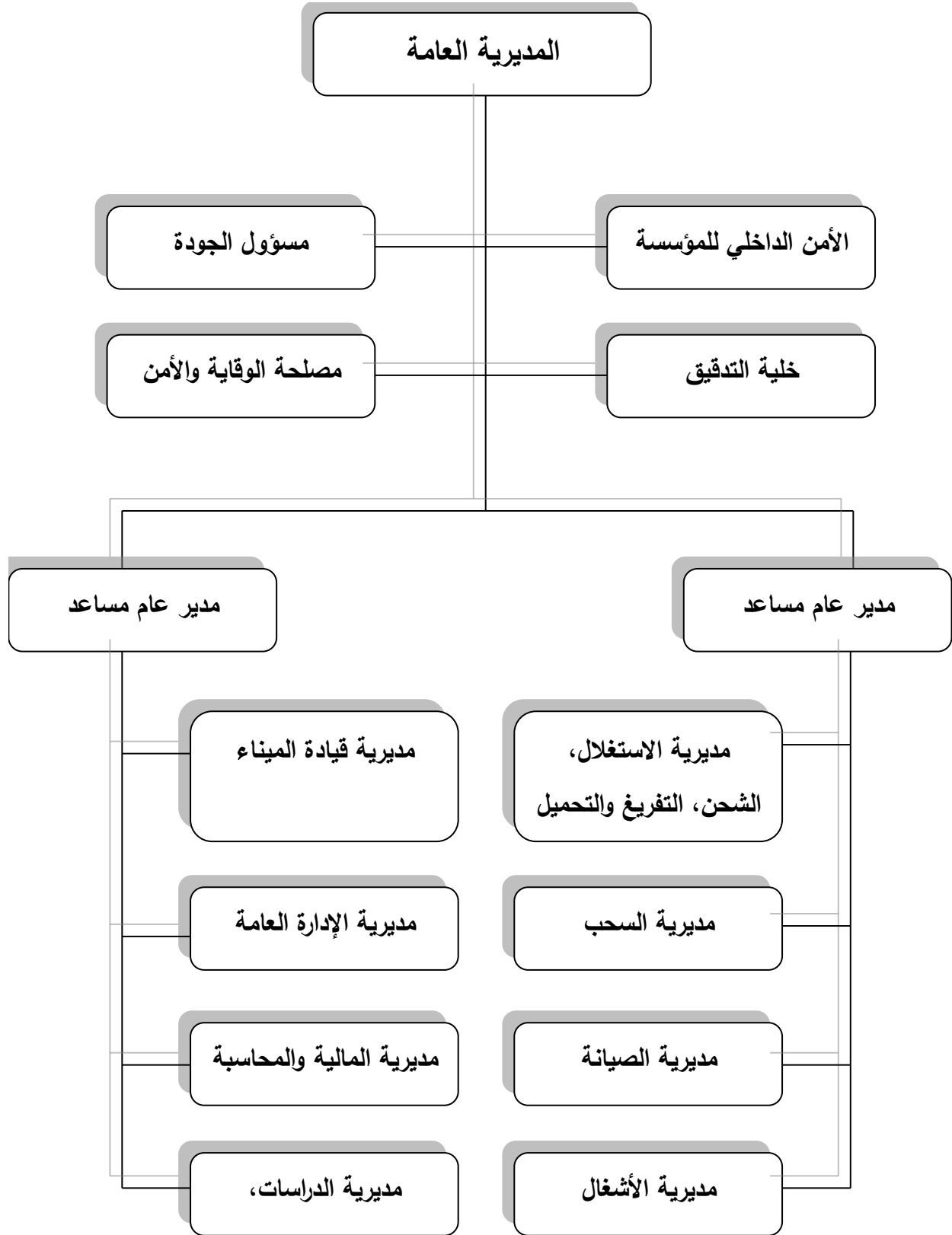
وتسعى المؤسسة حاليا إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية منها:

- تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها وقد انتزعت فعلا هذا الاعتراف من الهيئات الاقتصادية الدولية كمؤشر على فعالية تلك الخدمات.
- كما تعمل على ضمان الاستمرارية في النشاط الاقتصادي عن طريق العمل على تحقيق الأرباح والبحث على استقطاب أكبر عدد من الزبائن.

(3) الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية الشكل الذي على ضوئه يتم توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بالطريقة التي تتناسب والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك تمشيا مع ظروف المؤسسة ونشاطها العام، ويضم الهيكل التنظيمي عدة مديريات تعمل كلها بالتنسيق مع المديرية العامة وهي كما مبينة في الشكل رقم (32):

الشكل رقم (32): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

المديرية العامة: هي المسؤولة عن سائر المديریات والمصالح الموجودة في المؤسسة حيث تقوم بتوجيه تنسيق ومراقبة جميع أنشطتها وتضم:

➤ **المدير العام:**

➤ **مساعد المدير العام:** يقوم بمهام المدير العام المساعد المكلف بالشؤون التجارية في حالة غياب أحدهما.

➤ **الأمانة العامة ومكتب التنظيم:** من بين مهامها تصنيف البريد المرسل والقادم من إلى المؤسسة السهر على توجيه والترتيب.

➤ **مسئول النوعية:** يعمل على وضع مقاييس تحسين نوعية الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، وبالتالي إرضاء الزبون وهذا بالضرورة يؤدي إلى إكساب المؤسسة زبائن أكثر وتحسين نوعية الخدمة.

➤ **خلية الأمن الداخلي:** وتقوم ب:

- تأمين مراسلة وأمن البضائع المتنوعة المخزنة في محيط الميناء.
- القمع والإطاحة بكل محاولات التخريب والاعتداء، واحداث الفوضى.
- المساعدة في تنظيم حركة المرور داخل الميناء.

➤ **مكلف بالمتابعة:** يقوم بالنظر في القوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسة وتقديمها إلى المديریات المعنية.

➤ **هيئة التحقيق:** هدفها التقصي في حالة وجود مشاكل في أي مديرية والمسئول على ذلك يقدم القرار ويبحث عن الحلول.

➤ **خلية النظافة والأمن:** تقوم بمجموعة من المهام أهمها:

- الوقاية من حوادث العمل ومسبباتها.
- الحفاظ على أمن وسلامة العامل.
- الحفاظ على نظافة محيط المؤسسة.

أ. **مديرية الشحن والتفريغ:** يقصد بكلمة الشحن نقل البضائع من الرصيف إلى الفينة أي تتبعها أمامها عملية التفريغ فهي نقل البضائع من السفينة إلى الرصيف وهذا باستعمال آلات الرفع الخاصة، إما بالميناء أو السفينة وتتمثل مهام الشحن والتفريغ فيما يلي:

- تقديم الإمكانيات والآلات للبواخر والزبائن.

- التسويق ومراقبة كل العمليات المتعلقة بالشحن والتفريغ والاستقبال، والحفاظ وارسال البضاعة وكذلك عمليات رفع البضاعة .
 - التسيير التجاري للهياكل القاعدية، الهياكل العلوية بالإضافة إلى التجهيزات المتخصصة للمجال العمومي للميناء.
 - متابعة حركة البضائع.
 - التبادل التجاري بين الدول.
- ب. مديرية قيادة الميناء :

تقوم بحماية وتسيير عمل المؤسسة، وذلك بالحفاظ على دخول وخروج البواخر بمختلف أنواعها سواء كانت تجارية أو خاصة بالمسافرين وكذلك أمن الأشخاص، كما تخص بالتفتيش العام والدقيق وتضم هذه المديرية 442 عاملا موزعين على قسمين:

- قسم الأمن والشرطة: ويضم هذا القسم مصلحتين:
- مصلحة أمن الميناء القديم.
- مصلحة أمن الميناء الجديد
- قسم مساعدة السفن.

ج. مديرية الصيانة: تقوم هذه المديرية بصيانة التجهيزات حيث تتكفل بالإصلاحات التقنية والكهربائية والميكانيكية وتضم الصيانة 445 عاملا موزعين على ثلاث مصالح:

- مصلحة الصيانة.
- مصلحة التجهيزات .
- مصلحة التموين.

د. مديرية الأشغال: وتهتم هذه المديرية بالمتابعة والتدقيق لمختلف العمليات التطويرية والأعمال المتواجدة على الأرصفة وداخل المياه الإقليمية، كما أنها تشرف على برمجة وتنفيذ هذه العمليات وتضم مديرية الأشغال:

- مصلحة المحافظة على الأملاك.
- مصلحة المنشآت البحرية.
- مصلحة المنشآت الجوية

هـ. مديرية الإدارة العامة: مكلفة بتسيير المستخدمين والأجور، الملفات القانونية ومعالجة المنازعات، النشاطات العامة للمؤسسة، متابعة وتنفيذ البرامج التكوينية المهني. تضم مديرية الإدارة العامة الأقسام التالية:

قسم التكوين: يعمل على تكوين وتحسين المستوى العلمي والمهني للعمال كذلك يقوم بالسهر على تطبيق برامج التكوين للمستخدمين ومتابعة الترتيبات.

قسم الشؤون العامة: هذا القسم يعمل مسئول عن تسيير الوسائل العامة للمؤسسة ويتكون من مصلحة واحدة وهي مصلحة الأعمال العامة، وهذه الأخيرة تقوم بتسيير معدات وأدوات المكاتب، مواد التنظيف، الألبسة الخاصة بالعمل، مستودع السيارات.

قسم الشؤون القانونية: مسئول عن شؤون القضائية للمؤسسة وهذا القسم يضم مصلحتين:

مصلحة الأسواق: هذه المصلحة مسئولة عن دراسة وضعية الأسواق وتحصيل المعلومات اللازمة منها (سجل الأعباء، سجل الأسواق، رسائل طلب سلع... الخ) المتعلق بالأسواق والأشغال.

مصلحة المنازعات: هذه المصلحة مسئولة على:

✓ الاهتمام بقضايا المنازعات لمختلف مديريات المؤسسة ومتابعة الإجراءات القضائية وحلها.
✓ متابعة الملفات المتعلقة بالضمان.

قسم الموارد البشرية: يعتبر قسم الموارد البشرية من أهم الأقسام والدوائر على مستوى المؤسسة فهو حلقة الوصل بين المؤسسة والعمال حيث يشرف على الشؤون الإدارية والمهنية، كما يقوم بتحليل وتقديم اقتراحات برامج خاصة بالتوظيف ويتكون قسم الموارد البشرية من:

- رئيس القسم: وهو المسئول المباشر في اتخاذ القرار.

- مصلحة تسيير المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بالمتابعة الإدارية للموارد البشرية كمرقبة

حضور وغياب العمال وارسال ملفات التوظيف وقرارات الأجور وكذا تقديم مختلف وثائق

الترقية والعقوبات وتحديد الإجازات وشهادة العمل ومتابعة ملفات التقاعد، كما تقوم بدراسة

احتياجات المؤسسة لليد العاملة وتنقسم إلى فرعين:

- فرع العناصر المتغيرة للأجور.

- فرع التسيير ومتابعة المسار المهني.

- مصلحة الأجور: وتقوم هذه المصلحة بأعداد الأجور الخاصة بعمال المؤسسة وفقا للمخطط المعد سابقا مع الأخذ بعين الاعتبار الأحكام القانونية والتنظيمية والتعاقدية وفقا للنظام الساري المفعول (قانون الضرائب، الرسوم المتعلقة بالضمان الاجتماعي، الاتفاقيات الجماعية).

و. **مديرية السحب البحري:** تقوم هذه المديرية بمساعدة السفن وارشادها أثناء الدخول والخروج،

وبالتالي فهي تسهر على تنظيم عمليات تخليص السفن في حالة الخطر وتشارك بالوسائل المجهزة لمواجهة الصعوبات داخل الحوض كما أنها تساعد البواخر في عملية الإرساء والإبحار. وتظم مديريةية السحب البحري المصالح التالية:

- مصلحة التمويل والتخطيط ومصلحة الصيانة البحرية ومصلحة الاستغلال

ز. **مديرية المالية والمحاسبة:** تضم هذه المديرية ثلاث مصالح:

• **مصلحة المحاسبة العامة:** وتتمثل وظيفتها فيما يلي:

- مراقبة كل عملية مالية ومحاسبية.

- التدوين والتسجيل المحاسبي للعمليات المالية والمحاسبية وفق القواعد الوطنية المطبقة ومتابعة المحاسبة يوميا.

- مراقبة حسابات وميزانية المؤسسة.

• **مصلحة المحاسبة التحليلية:** هذه المؤسسة مسئولة عن دراسة الوضع التدريجي لمحاسبة تحليلية تسمح بمعرفة والتحكم في مختلف تكاليف قطاعات التسيير في المؤسسة من تحليل النتائج وانجاز تقرير الهيئات المسيرة للمؤسسة.

• **مصلحة الإعلام الآلي:** هذه المصلحة مكلفة بمتابعة تطبيق البرامج والمخططات الإعلام

الآلي للمؤسسة وتكيفه من خلال التطورات الواقعة في وسائل الإعلام الآلي.

ح. **مديرية الدراسات، التسويق والاتصال:** تقوم بإدارة العمليات المتعلقة بالدراسات ومراقبة التسيير التسويق والاتصالات والإعلام الآلي.

تضم ثلاث دوائر: دائرة التسويق والاتصال: تشمل مصلحتين: مصلحة التسويق ومصلحة الإعلام

الآلي، دائرة الدراسات والتنظيم: تشمل مصلحتين: مصلحة الدراسات مصلحة مراقبة التسيير؛ دائرة

الإعلام الآلي: تشمل مصلحة التطوير تشمل فرعان: فرع البرمجة وفرع تنظيم طرق الإعلام.

(4) الإطار الزمني للدراسة:

وهي المدة أو الفترة التي استغرقها العمل الميداني لهذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث نشير في هذا الصدد إلى أن المدة التي استغرقتها الدراسة، وقد امتدت من 17 أوت 2017 إلى غاية 1 سبتمبر 2019 حيث توزعت على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: وقد امتدت من 17 أوت 2017 إلى غاية نهاية الشهر (الأسبوع الأخير من شهر أوت) وقد خصصت هذه المرحلة إلى اكتشاف المجال المكاني أو الجغرافي للدراسة بحيث تم التعرف على مختلف الوحدات التابعة للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وزيارة جميع المديريات التابعة لها وجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول تاريخ المؤسسة ومختلف النشاطات التي تمارسها والوثائق المتوفرة لديها وقد ساعدتنا في القيام بهذه المهمة مجموعة من الإطارات المسؤولة بالمؤسسة والتابعين خاصة لمصلحة الموارد البشرية.

المرحلة الثانية: وهي التي امتدت من 15 أوت 2018 إلى 1 سبتمبر 2018 وقد خصصت هذه الفترة للاتصال بالإطارات في كل المديريات وقد تم لنا ما كنا نرجوه حيث أنهم أفادونا ببعض التوضيحات وفيها تم التأكد من اختيار عينة البحث.

المرحلة الثالثة: وامتدت من 1 أوت 2019 إلى 1 سبتمبر 2019 وهي المرحلة المخصصة لتطبيق الإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة موضوع البحث وبعد التأكد من هذه الإجراءات تم توزيع الاستمارة حيث تم توزيع 200 استمارة بحسب عدد أفراد المجتمع وقد كلفنا جمع الاستمارات بعض الوقت حيث كانت آخر استمارة تم جمعها يوم 1 سبتمبر 2019 على الساعة 16:00.

4. عينة الدراسة:

لقد اعتمد الباحث على الدراسة المسحية لجميع إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة والمقدر عددهم بـ 226 إطارا حيث قمنا بحذف 26 إطارا الذين شملت الدراسة الاستطلاعية كمرحلة أولى والتي سنتطرق إليها في الجدول رقم (05) والذي نوضح فيه تمثيل أفراد عينة البحث للمجتمع الأصلي، وكذلك نسبة الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة.

الجدول رقم (07): يمثل أفراد عينة البحث ونسبة تمثيلهم للمجتمع الأصلي.

عدد الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	العدد الأصلي لعينة البحث	العدد الأصلي لمجتمع البحث
15	150	185	200	200	226
%12.11	%66.37	%81.85	%88.4	%88.4	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العدد الأصلي لمجتمع البحث يبلغ (226) مفردة، أما فيما يخص عينة البحث فقد بلغت (150) إطار من إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة هذا العدد يمثل نسبة 66.37 % من المجتمع الأصلي للبحث، ومن مجمل (200) الاستثمارات الموزعة استعاد الباحث (185) استثماراً بلغت نسبتها 81.85 % من مجموع الاستثمارات الموزعة وبنسبة 88.49 % من العدد الأصلي لمجتمع البحث، وقد بلغت عدد الاستثمارات المسترجعة (185) استثماراً وبنسبة 81.85 % أي بفاقد قدره (15) استثماراً بلغت نسبتها 12.11 % من مجمل الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة.

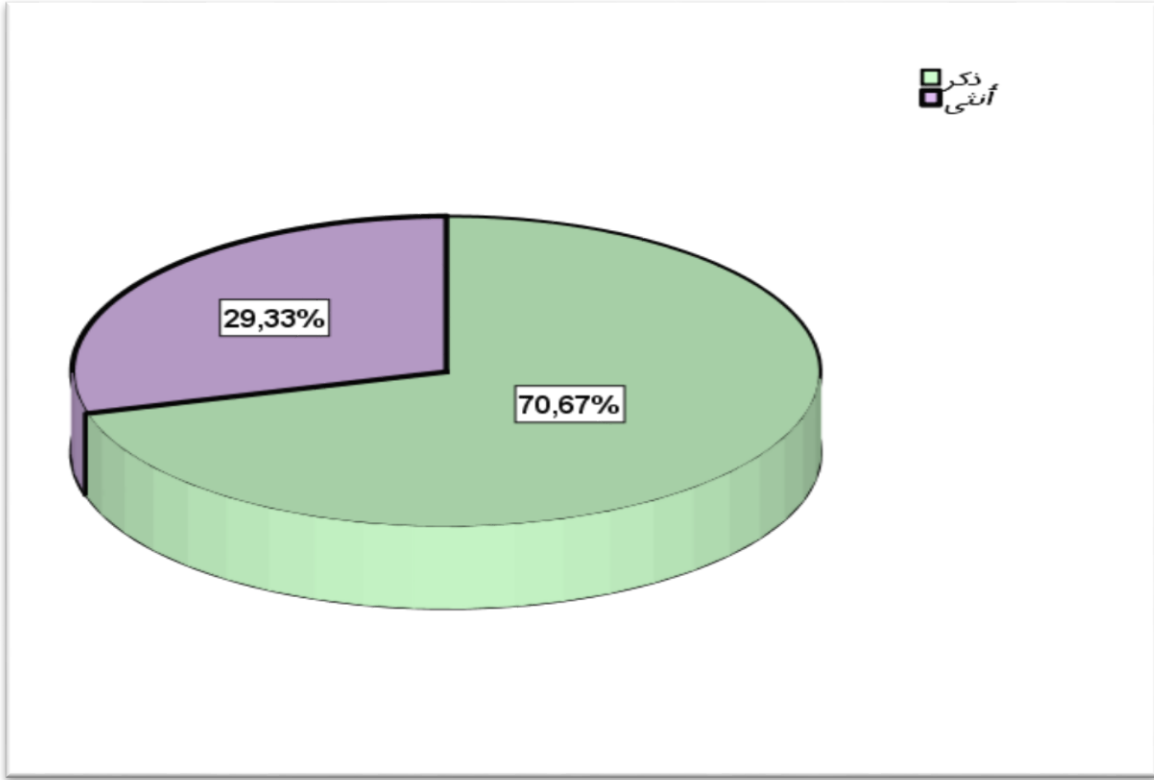
أ. وصف أفراد العينة:

• توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%70.7	106	ذكور
%29.3	44	إناث
%100	150	المجموع

شكل رقم (33): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



ويظهر من الجدول رقم (06) أن أغلبية أفراد العينة من الذكور بـ 106 إداراً أي 70.7% بينما الإناث بـ 44 أي 29.3% وهذا يبين انخفاض الفرص المتاحة أمام المرأة في القطاع الاقتصادي، ويعتقد الباحث أن هناك عدد من الأسباب وراء هذا المؤشر منها:

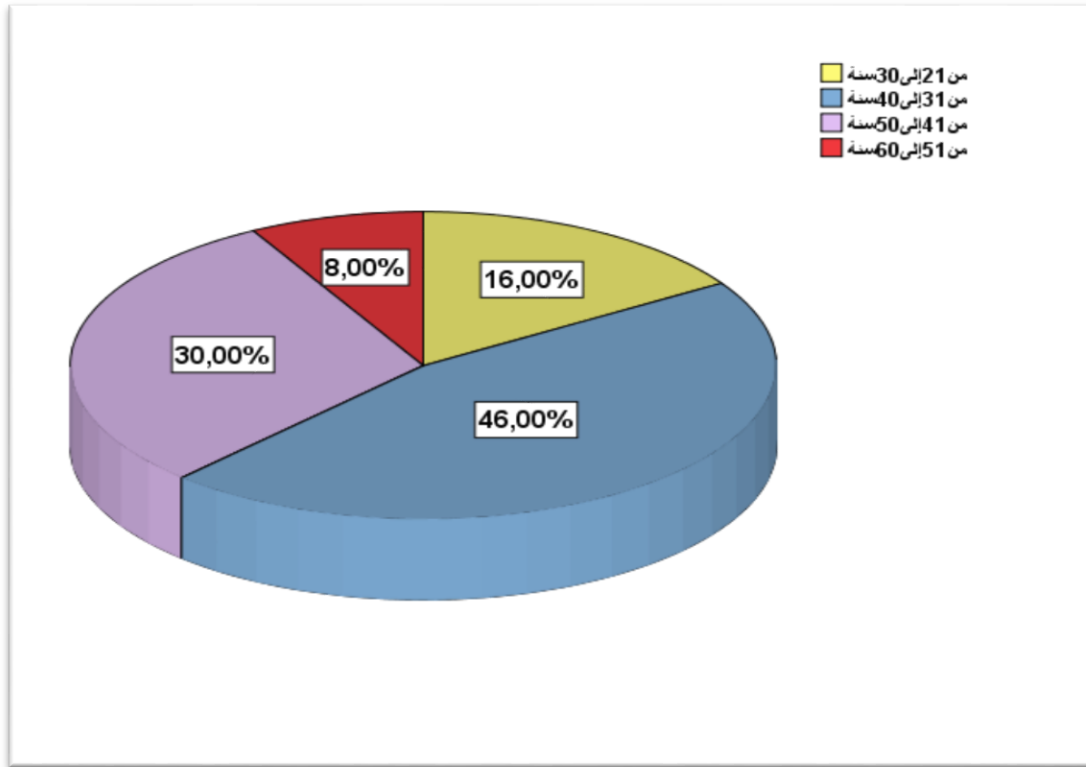
- القيم الاجتماعية السائدة في ولايات الشرق الجزائري وهي بطبيعتها قيم اجتماعية محافظة لا تسمح بمشاركة المرأة أخيها الرجل وخاصة في قطاع الاقتصادي الذي يتميز بهيمنة الرجال على الوظائف فيه.
- تفضيل المرأة العمل في المدارس التعليمية (الابتدائية والثانوية) التي لا يوجد فيها الاختلاط بين الجنسين بكثرة إلا أنه وفي الآونة الأخيرة بدأت تزول هذه النظرة.

• توزيع أفراد العينة حسب السن

جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
16%	24	من 21 إلى 30 سنة
46%	69	من 31 إلى 40 سنة
30%	45	من 41 إلى 50 سنة
8%	12	من 51 إلى 60 سنة
100%	150	المجموع

شكل رقم (34): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.



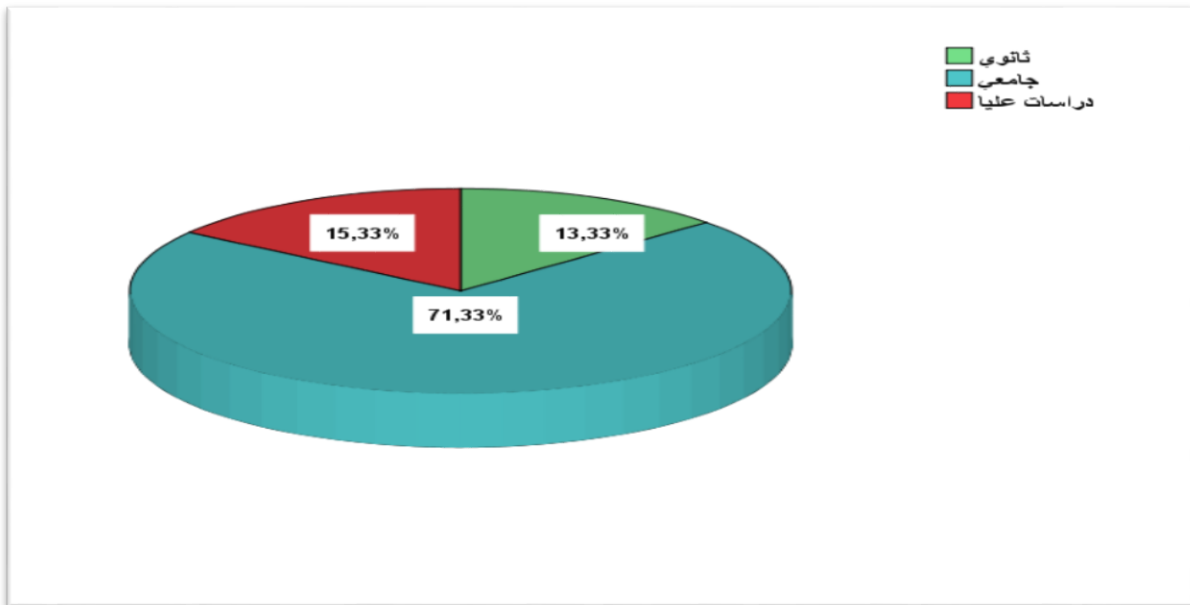
من الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن هو مزيج بين الفئات العمرية المختلفة فنجد الفئة بين (21 إلى 30 سنة) عددهم 24 فرد أي بنسبة 16% بينما الذين تراوح بين (41 إلى 50 سنة) بلغ عددهم 45 فرداً أي بنسبة 30% بينما جاء عدد الأفراد الذين تجاوزت أعمارهم من (51 إلى 60 سنة) 12 فرداً أي بنسبة 8% وبالتالي لاحظ الباحث أن الفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (31 إلى 40 سنة) هم غالبية أفراد العينة وهي سياسة التشبيب التي اعتمدها المؤسسة في السنوات الأخيرة.

• توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13.3%	20	ثانوي
71.3%	107	جامعي
15.3%	23	دراسات عليا
100%	150	المجموع

شكل رقم (35): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



ومن الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن 71.3% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي، فيما نجد ما نسبته 13.3% ذوي المستوى الثانوي، وتبقى النسبة 15.3% لتعبر عن الأفراد الذين يملكون شهادات الدراسات العليا، والنتيجة السابقة تدل على تنوع المستوى التعليمي لمفردات العينة، مما يعني أن القائمين على عملية التوظيف في المؤسسة المينائية تضع شروط لحصول المترشح لشغل وظيفة على مؤهل علمي، تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية. ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة مؤهلين بدرجة علمية كافية لإدراك الموضوع محل الدراسة.

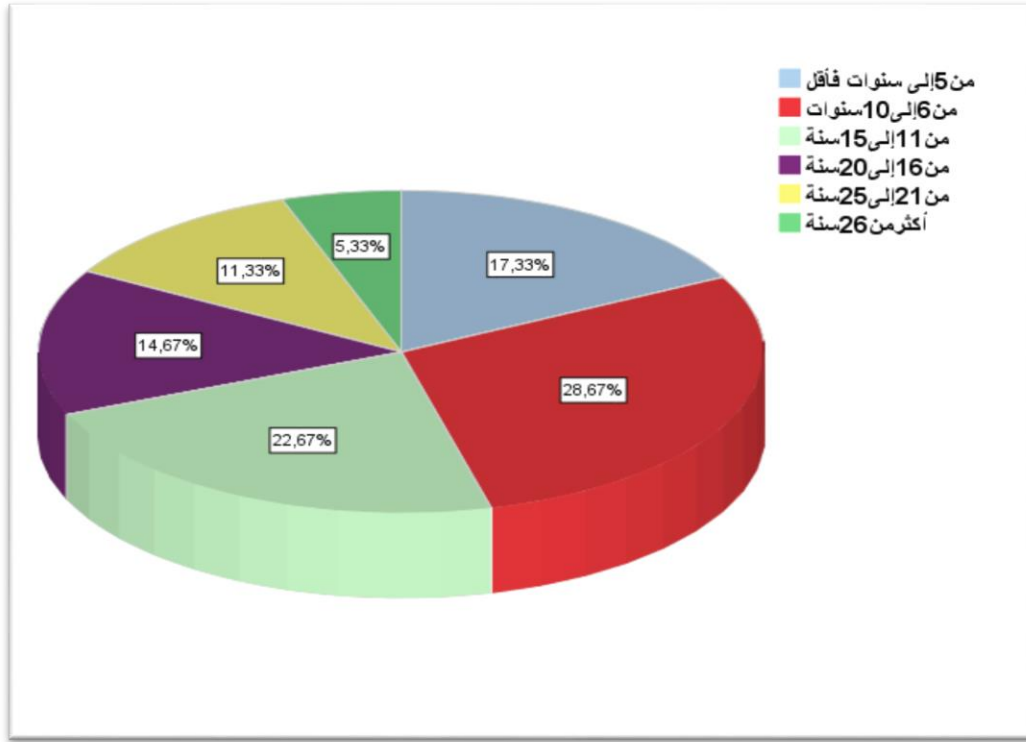
كما بينت الدراسة الحديثة بأن المؤهلات العلمية لها دور لا يستهان به في تعميق التوجهات والممارسات الإدارية الحديثة.

• توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنة	26	17.3%
من 6 إلى 10 سنوات	43	28.7%
من 11 إلى 15 سنة	34	22.7%
من 16 إلى 20 سنة	22	14.7%
من 21 إلى 25 سنة	17	11.3%
أكثر من 26 سنة	8	5.3%
المجموع	150	100%

شكل رقم (36): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



يوضح جدول رقم (11) والشكل (30) أن 17% من أفراد العينة يملكون خبرة أقل من 5 سنوات. 14.7% يملكون خبرة بين 6 و10 سنوات. 22.7% يملكون خبرة بين 11 و15 سنة. 14.7% يملكون خبرة بين 16 و20 سنة و 11.3% يملكون خبرة بين 21 و25 سنة و 5.3% المتبقية يملكون خبرة أكثر من 26 سنة. أي أن أغلبية الإطارات من ذوي الخبرة المتواضعة (من 1-10 سنوات) ما يقارب نسبة الإطارات من ذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فما فوق). أي أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة معتبرة في مجال عملهم، مما يجعلهم قادرين على انجز أعمالهم، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في أداء الأفراد للأعمال.

5. أدوات الدراسة:

للإلمام بجميع جوانب الموضوع تم الاعتماد على أكثر من أداة لجمع البيانات متمثلة في:

1.5. الملاحظة: تم الاعتماد في بداية الدراسة الميدانية على الملاحظة العلمية البسيطة لجمع الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تساعد في تحديد المشكلة وذلك عن طريق الملاحظة العينية مع أفراد عينة الدراسة.

2.5. المقابلة: ولقد اعتمد الباحث على المقابلة من خلال مرحلة إجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال مقابلة بعض الإطارات المقدر عددهم بـ 26 إطار من أجل كسر الحاجز النفسي مع أفراد مجتمع البحث وكذلك التعرف على الخصائص السيكولوجية لأفراد العينة، وكذلك التعرف على مدى ملائمة ومناسبة المؤسسة لمتغيرات البحث وأهدافه، كما مكنت المقابلة الباحث من اختبار الأداة الأساسية للدراسة والمتمثلة في الاستمارة والتأكد من عدم وجود غموض أو لبس في فقراتها والتي تمكن الباحث فيما بعد من تصميم الاستمارة على ضوء ذلك.

3.5. الاستمارة: وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.³

ولقد تم اختيار استمارة في هذا البحث لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة وقد تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، واستمارات سابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد وزعت الاستمارة على مفردات مجتمع البحث من إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة مجال الدراسة، واشتملت هذه الاستمارة على مجموعة من العبارات التي تمت صياغتها لتقيس السلوك القيادي وعلاقته باتخاذ القرار داخل المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، واشتملت الاستمارة الموجهة لأفراد عينة الدراسة في صورتها النهائية على المحاور الآتية ملحق (3):

• المحور الأول: البيانات الشخصية لمفردات عينة الدراسة.

ويشتمل على المتغيرات التالية:

✓ الجنس: (ذكر، أنثى)

✓ السن: (من 21 إلى 30 سنة)، (من 31 إلى 40 سنة)، (من 41 إلى 50 سنة)، (من 51 إلى 60 سنة).

✓ المستوى التعليمي: (ثانوي، جامعي، دراسات عليا).

الخبرة المهنية: (أقل من 5 سنة)، (من 5 إلى 10 سنوات)، (من 11 إلى 15 سنة)، (من 16 إلى 20 سنة)، (من 21 إلى 25 سنة)، (أكثر من 26 سنة)

- **المحور الثاني: السلوك القيادي:** ويضم عبارات تهدف إلى دراسة السلوك القيادي الذي يمارسه الإطار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة ويتكون من 31 عبارة موزعة على أربعة أبعاد تقيس السلوك القيادي وهي كما يلي:

جدول رقم (12): توزيع أبعاد السلوك القيادي.

النسبة المئوية	عدد العبارات	البعد	المحور
25.80%	8	بعد المكافئة المشروطة	السلوك القيادي
25.80%	8	بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)	
22.58%	7	بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)	
25.80%	8	بعد التأثير المثالي	
100%	31	المجموع	

- **المحور الثالث: اتخاذ القرار:** ويشتمل على 29 عبارة موزعة على أربعة أبعاد تقيس اتخاذ القرار وهي كما يلي:

جدول رقم (13): توزيع أبعاد اتخاذ القرار.

النسبة المئوية	عدد العبارات	البعد	المحور
24.13%	7	بعد توفر المعلومات لمتخذ القرار	اتخاذ القرار
24.13%	7	بعد المشاركة في اتخاذ القرار	
31.03%	8	بعد رضا متخذ القرار	
20.68%	6	بعد رضا منفذ القرار	
100%	29	المجموع	

ج. مقياس الدراسة:

واعتمدنا في تصميم الاستمارة على سلم ليكرت الخماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على فقرات الاستمارة والجدول التالي يوضح درجات قياس هذا السلم.

جدول رقم (14): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

- الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة: وحتى يكون المقياس جاهز للتطبيق يجب أن يتمتع بالشرطين التاليين: الصدق والثبات.

❖ الصدق:

أ. صدق المحكمين:

لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف ثم عدد من المحكمين هم أساتذة من جامعات مختلفة: (عنابة، قسنطينة، سكيكدة) كما مبين في الملحق رقم(1)، وذلك للتأكد من صدقها ومدى قياسها للهدف الذي صممت من أجله وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه لتصبح في الأخير في شكلها النهائي القابل للتوزيع على عينة الدراسة الموضح في الملحق رقم(2).

ب. الاتساق الداخلي :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه. حيث تم حسابه عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بند ودرجة البعد الذي ينتمي إليه من جهة، وعلاقة هذا البند بالدرجة الكلية للمحور السلوك القيادي من جهة أخرى، وسيتم حذف كل بند يكون ارتباطه بالبعد الذي ينتمي إليه أو بالدرجة الكلية للمحور غير دال إحصائياً.

جدول رقم (15): يبين معاملات الارتباط بين البنود وأبعاد السلوك القيادي بالدرجة الكلية للمحور ككل.

البعد	البنود	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البعد	البنود	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
المعرفة المشروطة	1	0.61**	0.58**	الإدارة بالاستثناء (الموجبة)	9	0.73**	0.66**
	2	0.78**	0.67**		10	0.75**	0.70**
	3	0.79**	0.70**		11	0.77**	0.66**
	4	0.80**	0.70**		12	0.80**	0.72**
	5	0.79**	0.68**		13	0.72**	0.60**
	6	0.71**	0.55**		14	0.77**	0.69**
	7	0.66**	0.54**		15	0.75**	0.68**
	8	0.63**	0.58**		16	0.72**	0.70**
الإدارة بالاستثناء (السلبية)	17	0.64**	0.23**	التأثير المثالي	24	0.75**	0.75**
	18	0.68**	0.33**		25	0.73**	0.66**
	19	0.65**	0.50**		26	0.84**	0.74**
	20	0.40**	0.57**		27	0.74**	0.63**
	21	0.70**	0.39**		28	0.68**	0.50**
	22	0.64**	0.41**		29	0.65**	0.53**
	23	0.42**	0.45**		30	0.81**	0.64**
					31	0.73**	0.63**

(**) دال عند 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة احصائيا عند مستوى دلالة

($\alpha=0.01$) بين كل بند والدرجة الكلية لمحور السلوك القيادي، وعليه يمكن القول أن بنود هذا المحور

تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

جدول رقم (16): يبين معاملات الارتباط بين البنود وأبعاد القرار بالدرجة الكلية للمحور ككل.

البيود	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البعد	البيود	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البعد	
1	0.71**	0.68**	البيود المشاركة في اتخاذ القرار	8	0.63**	0.54**	البيود توفر المعلومات لاتخاذ القرار	
2	0.83**	0.72**		9	0.79**	0.72**		
3	0.82**	0.69**		10	0.78**	0.72**		
4	0.84**	0.72**		11	0.76**	0.75**		
5	0.82**	0.70**		12	0.70**	0.72**		
6	0.81**	0.69**		13	0.75**	0.70**		
7	0.71**	0.68**		14	0.46**	0.33**		
				15	0.69**	0.78**		
البيود	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البعد	البيود	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البعد	
16	0.79**	0.77**	البيود رضا متخذ القرار	24	0.76**	0.68**	البيود رضا متخذ القرار	
17	0.76**	0.61**		25	0.87**	0.75**		
18	0.68**	0.74**		26	0.83**	0.72**		
19	0.79**	0.71**		27	0.85**	0.75**		
20	0.77**	0.75**		28	0.77**	0.75**		
21	0.74**	0.66**		البيود رضا متخذ القرار	29	0.64**		0.54**
22	0.72**	0.61**						
23	0.76**	0.70**						

(**) دال عند 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم (14): وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة احصائيا عند مستوى دلالة (a=0.01) بين كل بند والدرجة الكلية لمحور اتخاذ القرار، وعليه يمكن القول أن هذا المحور يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

وعليه مما سبق يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

❖ **الثبات:** نقصد بثبات الاستمارة الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وخلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال استخدام طريقة ألفا كرو نباخ والذي يعتبر أكثر الاختبارات شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس.

جدول رقم (17): يبين معاملات الثبات لكل من أبعاد السلوك القيادي واتخاذ القرار.

المحور	البعد	عدد العبارات	ألفا كرو نباخ للعبارة	الثبات
السلوك القيادي	بعد المكافئة المشروطة	8	0.88	0.93
	بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)	8	0.89	0.94
	بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)	7	0.88	0.93
	بعد التأثير المثالي	8	0.88	0.93
اتخاذ القرار	بعد توفر المعلومات لمتخذ القرار	7	0.92	0.95
	بعد المشاركة في اتخاذ القرار	7	0.81	0.90
	بعد رضا متخذ القرار	9	0.92	0.95
	بعد رضا منفذ القرار	6	0.87	0.93

المصدر: من اعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم(15): أن معاملات الثبات للاستمارة تعتبر مرتفعة حيث تتراوح المعاملات بين (0.95،0.90)حيث أن معامل الثبات يساوي تربيع معامل ألفا كرو نباخ ، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها، وهذا بالاعتماد على المعيار المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية، ونلاحظ أن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت لعبارة بعد توفر المعلومات لمتخذ القرار حيث قدرت ب(0.95)، أما أقل قيمة فكانت لعبارة بعد المشاركة في اتخاذ القرار بقيمة(0.90)، فإذا كان المعامل أقل من 0.6 فهو يعتبر ضعيف، وإذا كان يتراوح بين (0.7 و 0.8) فهو معامل مقبول وكلما زاد العامل عن 0.8 واقترب من الواحد كان جيداً، وبناء على ذلك يظهر لنا جلياً مدى ثبات الأداة، وهذا لأن كل معاملات ألفا كرو نباخ تفوق 0.90 وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستمارة في التطبيق الميداني للدراسة.

4.5. الوثائق الإدارية: من أجل تدعيم الدراسة الميدانية تم الاستناد إلى وثائق المؤسسة محل الدراسة التي ساهمت في إثراء الموضوع، ولقد تم تزويدنا ببعض الأرقام والملحقات لتسهيل لنا عملية التحليل.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v23) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة والغاية من استخدامها:

- أساليب الإحصاء الوصفي وتضمنت المتوسطات الحسابية، والتكرارات والنسب المئوية، الانحرافات المعنوية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون ويستخدم لقياس الاتساق الداخلي للبنود والدرجة الكلية للأداة ومعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين أو أكثر، وتم استخدامه في الدراسة الحالية لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل السلوك القيادي والمتغير التابع اتخاذ القرار.
- معامل ألفا كرو نباخ (Alpha de crombach) لحساب معامل الثبات.
- اختبار T.TEST لقياس الفروق لدى الجنسين.
- اختبار التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) لمعرفة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات (السن المستوى التعليمي الخبرة المهنية).

ولتصنيف مستويات السلوك القيادي واتخاذ القرار تم حساب درجات استجابة افراد العينة كالآتي:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الدرجة الأعلى - الدرجة الأدنى}}{\text{المستويات}}$$

وبالتالي طول كل فئة هو 1.33 ومن خلاله فدرجات الاستجابة بالنسبة للعبارات تكون وفق ثلاث

مستويات:

- إذا كان المتوسط الحسابي منحصرا بين (1-2.33) فدرجة الاستجابة تكون منخفضة
- إذا كان المتوسط الحسابي منحصرا بين (2.34-3.67) فدرجة الاستجابة تكون متوسطة
- إذا كان المتوسط الحسابي منحصرا بين (3.68-5) فدرجة الاستجابة تكون مرتفعة

كما في الجدول التالي:

جدول رقم (18): يوضح مستويات استجابات العينة لاستبيان السلوك القيادي واتخاذ القرار.

مرتفع	متوسط	منخفض	المستوى
5-3.68	3.67-2.34	2.33-1	المجال

خلاصة:

لقد تناول الباحث في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية المتبعة والتي اعتمدها في الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة والتي مكنته من خلال استعمال المنهج الوصفي واستعمال الأدوات اللازمة لجمع البيانات، من ملاحظة ومقابلة حيث كانت الأداة الرئيسية للدراسة الاستمارة حيث وزعت على أفراد العينة، وبعد استرجاع الاستمارات تم تفرغها وتحليلها باستعمال البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v23) باعتماد أدوات احصائية تمثلت في المتوسطات الحسابية، والتكرارات والنسب المئوية، الانحرافات المعنوية ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرو نباخ واختبار الفروق (ANOVA و T.TEST) والتي تمكنه من الحكم على الفرضيات بالقبول أو الرفض في الفصول القادمة للدراسة، إلا أن هذه الدراسة الميدانية عرفت بعض العراقيل والصعوبات للباحث خاصة أن فترة توزيع الاستمارات صاحبها العطلة السنوية للموظفين، إلا أن ذلك لم يمنع الباحث من القيام بعملية التوزيع والاسترجاع الاستمارات.

هوامش الفصل:

- 1 عبد الرحمان سيد سليمان (2014)، مناهج البحث، عالم الكتاب، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 131.
- 2 وثائق داخلية للمؤسسة.
- 3 موريس أنجرس (2004)، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، د ط، دار القصة للنشر، الجزائر، ص.204.



الفصل الخامس
عرض وتحليل النتائج

عرض وتحليل النتائج

تمهيد:

1. عرض نتائج استجابات العينة.

2. عرض نتائج الفرضيات.

(1 عرض نتائج الفرضية العامة

(2 عرض نتائج الفرضية الأولى

(3 عرض نتائج الفرضية الثانية

(4 عرض نتائج الفرضية الثالثة

(5 عرض نتائج الفرضية الرابعة

(6 عرض نتائج الفرضية الخامسة

خلاصة

هوامش الفصل

تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة المتمثلة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة ، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لاستطلاع آراء إطارات المؤسسة مجال الدراسة ،ويتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائجها ، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على الجنس ،السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استمارة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية(SPSS v23) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: عرض نتائج استجابات العينة:

1. المحور الأول الخاص بالسلوك القيادي

في هذا الجزء سيتم التعرف على السلوك القيادي في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، من خلال أبعاده الأربعة (المكافئة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (الموجبة)، الإدارة بالاستثناء (السالبة)، التأثير المثالي)، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

البعد الأول: المكافئة المشروطة

جدول (19): يبين استجابات أفراد العينة للعبارات التي تقيس بعد المكافئة المشروطة.

بعد المكافئة المشروطة.									
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	
			أبداً	نادرًا	بعضًا	غالبًا	دائمًا		
متوسط	1.13	3.34	11	20	52	41	26	التكرار	1. يوجد نظام واضح لتحفيز الموظفين الفاعلين في التنظيم.
			7.3	13.3	34.7	27.3	17.3	النسبة%	
مرتفع	1.04	3.92	4	13	24	58	51	التكرار	2. أشجع الموظف على النظر للأمور بطريقة عقلانية.
			2.7	8.7	16	38.7	34	النسبة%	
مرتفع	1.15	3.84	7	15	26	48	54	التكرار	3. أركز على الشعور الجماعي برسالة المنظمة.
			4.7	10	17.3	32	36	النسبة%	
مرتفع	1.13	3.74	8	12	36	48	46	التكرار	4. أكافئ الموظف ذو الأداء الجيد.
			5.3	8	24	32	30.7	النسبة%	
مرتفع	1.06	3.96	58	10	22	58	54	التكرار	5. أثني على الموظف الذي يسارع إلى تصحيح أخطائه في العمل.
			38.7	6.7	14.7	38.7	36	النسبة%	
مرتفع	1.13	3.76	8	14	28	55	45	التكرار	

			5.3	9.3	18.7	36.7	30	النسبة %	6. أشرك الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات.
متوسط	1.26	3.34	18	19	37	46	30	التكرار	7. أكلف الموظف بالعمل الذي يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها.
			12	12.7	24.7	30.7	20	النسبة %	
مرتفع	1.15	3.84	10	8	30	50	52	التكرار	8. تدعم إدارة المؤسسة الطرق الحديثة لأداء المهام.
			6.7	5.3	20	33.3	34.7	النسبة %	
مرتفع	0.82	3.71	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للبعد						

يتضح من الجدول رقم (19) أن استجابات الأفراد بالنسبة للعبارات المتعلقة ببعد المكافأة المشروطة جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد بالنسبة للبعد ككل بـ (3.71) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، وانحراف معياري قدر بـ (0.82) وهو مؤشر على عدم تشتت استجابات العينة، وهو ما يدل على أن استجابات الإطارات تميل إلى الموافقة فيما يخص المكافأة المشروطة لدى الإطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، في حين رتبت عبارات البعد حسب متوسط استجابة الأفراد كما يلي:

- العبارة رقم (05): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.96) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (1.06)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (38.7%+33.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يثنون على الموظف الذي يسارع إلى تصحيح أخطائه في العمل.
- العبارة رقم (02): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.92) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (1.13)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (38.7%+34%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يقومون بتشجيع الموظف على النظر للأمر بطريقة عقلانية.
- العبارة رقم (03): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.84) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] هي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (1.15)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (36%+32%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يركزون على الشعور الجماعي برسالة المنظمة.

- العبارة رقم (08): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.84) وهو ضمن المجال [3.68، 15.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر ب(1.15)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (36%+32%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يقرون بدعم إدارة المؤسسة الطرق الحديثة لأداء المهام.
- العبارة رقم (06): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.84) وهو ضمن المجال [3.68، 15.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر ب(1.15)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (36%+32%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يشركون الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات.
- العبارة رقم (04): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.74) وهو ضمن المجال [3.68، 15.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر ب(1.3)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (30.7%+32%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يكافؤون الموظف ذو الأداء الجيد.
- العبارة رقم (07): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.34) وهو ضمن المجال [2.34، 13.67] وهي درجة متوسطة بانحراف معياري قدر ب(1.26)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (30.7%+20%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يقومون بتكليف الموظف بالعمل الذي يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها.
- العبارة رقم (01): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.34) وهو ضمن المجال [2.34، 13.67] وهي درجة متوسطة، بانحراف معياري قدر ب(1.13)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (30.7%+20%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لديهم نظام واضح لتحفيز الموظفين الفاعلين في التنظيم.

البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء (الموجبة)

جدول (20): يبين استجابات أفراد العينة للعبارات التي تقيس بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة).

بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة).									
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والتكرارات والنسب المئوية					العبارات	
			دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً		
مرتفع	0.90	4.30	2	5	15	49	78	التكرار	9. أتابع الأخطاء المؤثرة في سير العمل.
			1.3	4	10	32.7	52	النسبة%	
مرتفع	0.90	4.00	3	8	19	75	45	التكرار	10. أعبر عن ثقتي بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية.
			2.0	5.3	12.7	50	30	النسبة%	
مرتفع	1.00	3.94	6	7	23	68	46	التكرار	11. توفر إدارة المؤسسة كل الوسائل اللازمة لبلوغ أهدافها.
			4	4.7	15.3	45.3	30.7	النسبة%	
مرتفع	1.04	3.87	5	10	31	55	48	التكرار	12. هناك تقسيم واضح لأدوار ومسؤوليات كل فرد داخل المنظمة.
			3.3	6.7	20.7	36.7	32	النسبة%	
مرتفع	0.92	4.04	2	8	25	61	54	التكرار	13. كإجراء روتيني في الغالب أقوم بتصحيح الأخطاء ومعالجتها.
			1.3	5.3	16.7	40.7	36	النسبة%	
مرتفع	0.96	3.90	2	12	28	63	44	التكرار	14. أتقاسم المعارف الضمنية مع مختلف الموظفين.
			1.3	8	18.7	42	29.3	النسبة%	
متوسط	1.08	3.58	8	16	35	62	29	التكرار	15. يتم تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن كيفية أدائه.
			5.3	10.7	23.3	41.3	19.3	النسبة%	
مرتفع	0.99	3.89	6	6	29	66	43	التكرار	16. أعطي للموظف فرصة معالجة أخطائه بنفسه.
			4	4	19.3	44	28.7	النسبة%	
مرتفع	0.74	3.94	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للبعد						

يتضح من الجدول رقم (20) أن استجابات الأفراد بالنسبة للعبارة المتعلقة ببعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة) جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد بالنسبة للبعد ككل بـ (3.94) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، وانحراف معياري قدر بـ (0.74) وهو مؤشر على عدم تشتت استجابات العينة، وهو ما يدل على أن استجابات الإطارات تميل إلى الموافقة فيما يخص الإدارة بالاستثناء (الموجبة) لدى الإطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، في حين رتبت عبارات البعد حسب متوسط استجابة الأفراد كما يلي:

- العبارة رقم (09): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.30) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (0.90)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (52%+32.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يتابعون الأخطاء المؤثرة في سير العمل.
- العبارة رقم (13): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.30) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (0.90)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (52%+32.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يقومون بإجراء روتيني لتصحيح الأخطاء ومعالجتها.
- العبارة رقم (10): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.00) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (0.92)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (30%+50%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يعبرون عن ثقتهم بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية.
- العبارة رقم (11): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.94) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (1.00)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (46%+68%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يقرون بأن إدارة المؤسسة توفر كل الوسائل اللازمة لبلوغ أهدافها.
- العبارة رقم (14): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.90) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (0.96)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة

دائماً وغالباً بـ (29.3%+42%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يتقاسمون المعارف الضمنية مع مختلف الموظفين.

■ العبارة رقم (16): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.87) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ(1.04)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (28.7%+44%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يعطون للموظف فرصة معالجة أخطائه بنفسه.

■ العبارة رقم (12): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.87) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ(1.04)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (32.3%+36.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يتفقون على أنه هناك تقسيم واضح لأدوار ومسؤوليات كل فرد داخل المنظمة.

■ العبارة رقم (15): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.58) وهو ضمن المجال [2.34، 3.67] وهي درجة متوسطة، بانحراف معياري قدر بـ(1.04)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (19.3%+41.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يقومون بتزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن كيفية أدائه.

البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء (السالبة)

جدول رقم (21): يبين استجابات أفراد العينة للعبارة التي تقيس بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)

بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)									
درجة الموافقة	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارة	
			أبداً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً	التكرار	النسبة%
منخفض	1.63	2.17	63	36	23	18	10	التكرار	17. أنتظر إلى أن تكبر المشكلة ثم أتخذ الإجراء اللازم
			42	24	15.3	12	6.7	النسبة%	
متوسط	1.28	3.18	21	24	35	46	24	التكرار	18. أحافظ على طرق العمل دون تطوير إن كانت وثيرة العمل جيدة.
			14	16	23.3	30.7	16	النسبة%	
متوسط	1.17	3.41	13	18	40	52	27	التكرار	19. أركز اهتمامي التام على التعامل مع الأخطاء الاستثنائية ومعالجتها.
			8.7	12	26.7	34.7	18	النسبة	
مرتفع	1.0	3.88	7	6	24	73	40	التكرار	20. أركز انتباهي على وضع معايير عمل واقعية مدروسة.
			4.7	4	16	48.7	26.7	النسبة%	
متوسط	1.21	2.76	27	40	37	34	12	التكرار	21. أتجنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة.
			18	26.7	24.7	22.7	8	النسبة%	
متوسط	1.47	2.40	62	28	18	22	20	التكرار	22. أتأخر في الرد على الأمور المستعجلة التي تتطلب معالجة فورية.
			41.3	18.7	12	14.7	13.3	النسبة%	
مرتفع	1.09	3.88	7	10	27	56	50	التكرار	23. أتحرى الكشف عن المشكلات التي تعيق سير العمل.
			4.7	6.7	18	37.3	33.3	النسبة%	
متوسط	0.73	3.10	المتوسط والاحراف المعياري الكلي للبعد						

يتضح من الجدول رقم(21) أن استجابات الأفراد بالنسبة للعبارة المتعلقة ببعد الإدارة بالاستثناء(السالبة) جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد بالنسبة للبعد ككل ب(3.10) وهو ضمن المجال [2.34، 3.67] وهي درجة متوسطة، وانحراف معياري قدر ب(0.73) وهو مؤشر على عدم تشتت استجابات العينة، وهو ما يدل على أن استجابات الإطارات تميل إلى الموافقة فيما يخص الإدارة بالاستثناء(السالبة) لدى الإطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، في حين رتبت عبارات البعد حسب متوسط استجابة الأفراد كما يلي:

- العبارة رقم (23): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.88) وهو ضمن المجال [3.68، 3.88] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر ب(1.09)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (33.3%+37.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يقومون بالتحري والكشف عن المشكلات التي تعيق سير العمل.
- العبارة رقم (20): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.88) وهو ضمن المجال [3.68، 3.88] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر ب(1.00)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (26.7%+48.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يركزون انتباههم على وضع معايير عمل واقعية مدروسة.
- العبارة رقم (19): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.41) وهو ضمن المجال [2.34، 3.67] وهي درجة متوسطة، بانحراف معياري قدر ب(1.17)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (18%+34.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يركزون اهتمامهم التام على التعامل مع الأخطاء الاستثنائية ومعالجتها.
- العبارة رقم (18): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.18) وهو ضمن المجال [2.34، 3.67] وهي درجة متوسطة ، بانحراف معياري قدر ب(1.28)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (16%+30.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يحافظون على طرق العمل دون تطوير إن كانت وتيرة العمل جيدة.

- العبارة رقم (21): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (2.76) وهو ضمن المجال [2.34، 3.67] وهي درجة متوسطة، بانحراف معياري قدر ب(1.21)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة نادراً وأحياناً بـ (24.7%+26.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لا يتجنبون التدخل عندما تظهر أمور مهمة.
- العبارة رقم (22): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (2.40) وهو ضمن المجال [2.34، 3.67] وهي درجة متوسطة، بانحراف معياري قدر ب(1.47)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة نادراً وأحياناً بـ (19.3%+41.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لا يتأخرون في الرد على الأمور المستعجلة التي تتطلب معالجة فورية.
- العبارة رقم (17): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (2.17) وهو ضمن المجال [1، 2.33] وهي درجة منخفضة، بانحراف معياري قدر ب(1.63)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة نادراً وأبدأ بـ (24%+42%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لا ينتظرون إلى أن تكبر المشكلة ثم أتخذ الإجراء اللازم.

البعد الرابع: التأثير المثالي

جدول رقم (22): يبين استجابات أفراد العينة للعبارات التي تقيس بعد التأثير المثالي.

بعد التأثير المثالي									
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	
			أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
مرتفع	0.86	4.12	2	7	15	72	54	التكرار	24. أخذ بالحسبان النتائج (الإيجابية والسلبية) عن القرارات التي أصدرها.
			1.3	4.3	10	48	36	النسبة%	
مرتفع	1.03	4.03	5	9	21	56	59	التكرار	25. أقدم المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة.
			3.3	6	14	37.3	39.3	النسبة%	
مرتفع	1.00	4.08	4	10	16	60	60	التكرار	26. أخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي تقدم من طرف الآخرين.
			2.7	6.7	10.7	40	40	النسبة%	
مرتفع	0.96	4.10	5	5	17	65	58	التكرار	27. أسعى لترسيخ مبدأ العمل الجماعي لدى الموظفين بالمؤسسة.
			3.3	3.3	11.3	43.3	38.7	النسبة%	
مرتفع	0.96	3.82	4	7	40	60	39	التكرار	28. أركز على أهمية امتلاك إحساس قوي بالهدف المنشود.
			2.7	4.7	26.7	40	26	النسبة%	
متوسط	1.11	3.39	10	20	45	51	24	التكرار	29. هناك هامش لمشاركة الموظفين في إبداء اقتراحاتهم.
			6.7	13.3	30	34	16	النسبة%	
مرتفع	0.98	3.83	4	12	27	69	38	التكرار	30. روح المبادرة لدي تثير حماس لتقديم آراء جديدة.
			2.7	8	18	46	25.3	النسبة%	
متوسط	1.09	3.64	8	15	33	66	34	التكرار	31. أسعى للعمل مع لجان عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.
			5.3	10	22	40	22.7	النسبة%	
مرتفع	0.74	3.87	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للبعد						

يتضح من الجدول رقم (21) أن استجابات الأفراد بالنسبة للعبارات المتعلقة ببعدهم التأثير المثالي جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد بالنسبة للبعد ككل بـ(3.87) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، وانحراف معياري قدر بـ(0.74) وهو مؤشر على عدم تشتت استجابات العينة، وهو ما يدل على أن استجابات الإطارات تميل إلى الموافقة فيما يخص التأثير المثالي لدى الإطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، في حين رتبت عبارات البعد حسب متوسط استجابة الأفراد كما يلي:

- العبارة رقم (24): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.12) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ(0.86)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (36%+48%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يأخذون بالحسبان النتائج (الإيجابية والسلبية) عن القرارات التي أصدرها.
- العبارة رقم (27): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.10) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ(0.96)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (38.7%+43.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يسعون لترسيخ مبدأ العمل الجماعي لدى الموظفين بالمؤسسة.
- العبارة رقم (26): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.08) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ(1.00)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (40%+40%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يأخذون بعين الاعتبار الاقتراحات التي تقدم من طرف الآخرين.
- العبارة رقم (25): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.03) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ(1.03)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (39.3%+37.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يقدمون المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة.
- العبارة رقم (28): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.82) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ(0.96)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (26%+40%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يركزون على أهمية امتلاك إحساس قوي بالهدف المنشود.

- العبارة رقم (29): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.82) وهو ضمن المجال [3.68، 15.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر ب(1.11)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (16%+34 %) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يضعون هامش لمشاركة الموظفين في إبداء اقتراحاتهم.
 - العبارة رقم (30): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.83) وهو ضمن المجال [3.68، 15.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر ب(0.98)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (25.3%+46 %) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تثير لديهم روح المبادرة حماس لتقديم آراء جديدة.
 - العبارة رقم (31): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.64) وهو ضمن المجال [2.34، 13.67] وهي درجة متوسطة، بانحراف معياري قدر ب(1.09)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (22.7%+40 %) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يسعون للعمل مع لجان عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.
- جدول رقم (23):** يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد السلوك القيادي وترتيبهم.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	الأبعاد
3	0.82	3.71	08	المكافئة المشروطة
1	0.74	3.94	08	الإدارة بالاستثناء (الموجبة)
4	0.73	3.10	07	الإدارة بالاستثناء (السالبة)
2	0.74	3.87	08	التأثير المثالي
	0.75	3.65	31	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور السلوك القيادي

يتضح من الجدول رقم(23) أن استجابات الأفراد بالنسبة للعبارات المتعلقة بمحور السلوك القيادي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد بالنسبة للبعد ككل بـ(3.65) وهو ضمن المجال [2.34، 3.67] وهي درجة متوسطة، وانحراف معياري قدر بـ(0.75) وهو مؤشر على عدم تشتت استجابات العينة، وبالتالي فالاستجابات المتعلقة بالسلوك القيادي متوسطة لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وقد تضمن محور السلوك القيادي 31 عبارة موزعة على أربعة أبعاد، وقد تم تسجيل الاستجابات حسب كل بعد كالتالي:

1. جاء بعد الإدارة بالاستثناء(الموجبة) في المرتبة الأولى من حيث موافقة إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.74)، وهو مستوى مرتفع.
2. جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الثانية من حيث موافقة إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.74)، وهو مستوى مرتفع.
3. جاء بعد المكافئة المشروطة في المرتبة الثالثة من حيث موافقة إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.82)، وهو مستوى مرتفع.
4. جاء بعد الإدارة بالاستثناء(السالبة) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.73)، وهو مستوى متوسط.

2. المحور الثاني الخاص باتخاذ القرار

في هذا الجزء سيتم التعرف على محور اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، من خلال أبعاده الأربعة (توفر المعلومات لمتخذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، رضا متخذ القرار، رضا منفذ القرار)، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

البعد الأول: توفر المعلومات لمتخذ القرار

جدول رقم(24): يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس بعد توفر المعلومات لمتخذ القرار.

بعد توفر المعلومات لمتخذ القرار									
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات التكرارات والنسب المئوية					العبارات	
			دائمًا	غالبًا	بعضًا	قليلًا	أبداً		
مرتفع	0.92	4.38	3	5	13	40	89	التكرار	1. أتخذ قراراتي بناءً على أهداف المؤسسة.
			2	3.3	8.7	26.7	59.3	النسبة%	
مرتفع	0.88	4.38	3	5	7	51	84	التكرار	2. أتحقق من صحة المعلومات المقدمة لي.
			2	3.3	4.3	34	56	النسبة%	
مرتفع	0.89	4.22	3	3	10	56	68	التكرار	3. أعتمد على التجارب السابقة لاتخاذ مختلف قراراتي.
			2	2	13.3	37.3	45.3	النسبة%	
مرتفع	0.91	4.21	3	4	20	54	69	التكرار	4. أسعى لاكتساب المعرفة التي تمكن من التنبؤ بمستقبل المؤسسة.
			2	2.7	13.3	36	46	النسبة%	
مرتفع	0.85	4.38	2	5	10	50	83	التكرار	5. أختار المعلومات المفيدة في عملية اتخاذ القرار.
			1.3	3.3	6.7	33.3	55.3	النسبة%	
مرتفع	0.87	4.32	2	3	19	46	80	التكرار	6. أسعى للحصول على المعلومات التي تسهل عملية اتخاذ القرار.
			1.3	2	12.7	30.7	53.3	النسبة%	

رتبة	0.91	4.12	2	5	28	53	62	التكرار	7. أحصل على المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
			1.3	3.3	18.7	35.3	41.3	النسبة %	
مرتفع	0.71	4.28	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للبعد						

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن استجابات الأفراد بالنسبة للعبارات المتعلقة ببعد توفر المعلومات لمتخذ القرار جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد بالنسبة للبعد ككل ب (4.28) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، وانحراف معياري قدر ب (0.71)، وهو مؤشر على عدم تشتت استجابات العينة، وذلك ما يدل على أن استجابات الإطارات تميل إلى الموافقة فيما يخص توفر المعلومات لمتخذ القرار لدى الإطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، في حين رتبت عبارات البعد حسب متوسط استجابة الأفراد كما يلي:

- العبارة رقم (02): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.38) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر ب(0.88)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب(56%+34%) وهو ما يدل على تحقق الإطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة من صحة المعلومات المقدمة لهم.
- العبارة رقم (05): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.38) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر ب(0.85)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب(55.3%+33%) وهو ما يدل على اتفاق كبير لدى الإطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة في اختيار المعلومات المفيدة في عملية اتخاذ القرار.
- العبارة رقم (01): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.38) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر ب(0.92)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب(59.3%+26.7%) وهو ما يدل على أن الإطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يتخذون قراراتهم بناءً على أهداف المؤسسة.
- العبارة رقم (06): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.32) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر ب(0.87)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة

دائماً وغالباً بـ (53.3%+30.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يسعون للحصول على المعلومات التي تسهل عملية اتخاذ القرار.

■ العبارة رقم (03): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.22) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ(0.89)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (45.3%+37.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يعتمدون على التجارب السابقة لاتخاذ مختلف قراراتهم.

■ العبارة رقم (04): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.21) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ(0.91)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (46%+36%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يسعون لاكتساب المعرفة التي تمكن من التنبؤ بمستقبل المؤسسة.

■ العبارة رقم (07): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.12) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر بـ(0.91)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (41.3%+35.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يحصلون على المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم (25): يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس بعد المشاركة في اتخاذ القرار.

بعد المشاركة في اتخاذ القرار									
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	
			أبداً	تأثيراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
متوسط	1.11	3.43	9	21	43	50	27	التكرار	8. يشارك مختلف الموظفين في عملية صنع القرار.
			6	14	28.7	33.3	18	النسبة %	
مرتفع	1.04	3.68	3	16	28	69	31	التكرار	9. أتخذ مختلف القرارات مراعيًا قدرات الموظفين المعرفية.
			4	10.7	18.7	46	20.7	النسبة %	
مرتفع	1.02	3.76	6	9	37	60	38	التكرار	10. أخذ بعين الاعتبار الآراء المقدمة لي من المستويات الدنيا.
			4	6	24.7	40	25.3	النسبة %	
مرتفع	0.98	4.20	2	11	18	50	72	التكرار	11. العمل بروح الفريق يساعد في الوصول إلى قرارات فعالة.
			2.7	4	12	33.3	48	النسبة %	
مرتفع	0.99	4.20	2	11	16	46	75	التكرار	12. أخير الموظف بالمهام التي ستوكل إليه.
			1.3	7.3	10.7	30.7	50	النسبة %	
مرتفع	0.97	4.07	2	9	26	52	61	التكرار	13. أفضل اتخاذ القرارات جماعياً.
			1.3	6	17.3	34.7	40.7	النسبة %	
متوسط	1.19	2.96	16	43	39	34	18	التكرار	14. أجد صعوبة في عملية إيصال القرارات لجميع المستويات الإدارية.
			10.7	28.7	26	22.7	12	النسبة %	
مرتفع	0.72	3.76	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للبعد						

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن استجابات الأفراد بالنسبة للعبارة المتعلقة ببعيد المشاركة في اتخاذ القرار جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد بالنسبة للبعد ككل بـ (3.76) وهي وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، وانحراف معياري قدر بـ (0.72)، وهو مؤشر على عدم تشتت استجابات العينة، وذلك ما يدل على أن استجابات الإطارات تميل إلى الموافقة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرار لدى الإطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، في حين رتبت عبارات البعد حسب متوسط استجابة الأفراد كما يلي:

- العبارة رقم (11): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.20) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (0.98)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (48%+33.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يتفوقون على أن العمل بروح الفريق يساعد في الوصول إلى قرارات فعالة.
- العبارة رقم (12): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.20) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (0.99)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (50%+33.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يخبرون الموظف بالمهام التي ستوكل اليه.
- العبارة رقم (13): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.07) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (0.97)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (40.7%+34.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يفضلون اتخاذ القرارات جماعياً.
- العبارة رقم (10): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.76) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (1.02)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (25.3%+40%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يأخذون بعين الاعتبار الآراء المقدمة لهم من المستويات الدنيا.
- العبارة رقم (09): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.68) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (1.04)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في

خانة دائماً وغالباً ب (20.7%+40%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يتخذون مختلف القرارات مراعين قدرات الموظفين المعرفية.

■ العبارة رقم (08): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.43) وهو ضمن المجال [2.34، 3.67] وهي درجة متوسطة ، بانحراف معياري قدر ب(1.11)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة نادر وأحياناً ب (20.7%+40%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يشركون مختلف الموظفين في عملية صنع القرار .

■ العبارة رقم (14): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (2.96) وهو ضمن المجال [2.34، 3.67] وهي درجة متوسطة ، بانحراف معياري قدر ب(1.19)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (26%+28.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لا يجدون صعوبة في عملية ائصال القرارات لجميع المستويات الإدارية.

البعد الثالث: بعد رضا متخذ القرار

جدول رقم (26): يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس رضا متخذ القرار.

بعد رضا متخذ القرار									
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	
			أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
مرتفع	1.01	4.10	6	3	24	53	64	التكرار	15. اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى كفاءة الأداء.
			4	2	16	35.3	42.7	النسبة %	
مرتفع	0.95	4.15	5	5	13	66	61	التكرار	16. مقتنع بالقرارات التي اتخذها أثناء إنجاز مهامتي.
			3.3	3.3	8.7	44	40	النسبة %	
مرتفع	0.88	4.08	4	3	20	73	50	التكرار	17. أنا راضي عن أدائي في العمل.
			2.7	2	13.3	47.7	33.3	النسبة %	
مرتفع	0.96	3.88	3	12	26	68	41	التكرار	18. تتم عملية تقييم الأداء بطرق موضوعية.
			2	8	17.3	45.3	27.3	النسبة %	
مرتفع	0.91	4.05	3	5	16.7	65	52	التكرار	19. مشاركتي في اتخاذ القرارات تزيد من رضائي العام.
			2	3.3	28	43.3	34.7	النسبة %	
مرتفع	0.97	3.92	5	6	18.7	67	44	التكرار	20. أتتيح فرصة للموظفين لتقديم مقترحات لصالح العمل.
			3.3	4	32	44.7	29.3	النسبة %	
مرتفع	1.08	3.71	8	12	21.3	61	37	التكرار	21. راضي عن طريقة التعامل بين الإدارة العليا والموظفين.
			5.3	8	38	40.7	24.7	النسبة %	
مرتفع	0.96	3.76	2	14	25.3	60	36	التكرار	22. أجد سهولة عند تمرير بعض القرارات.
			1.3	9.3	22	40	24	النسبة %	
مرتفع	0.98	4.04	4	8		60	36	التكرار	23. أحدد مسؤوليات الموظفين بشكل واضح.
			1.3	9.3	25.3	40	37.3	النسبة %	
مرتفع	0.93	3.96	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للبعد						

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن استجابات الأفراد بالنسبة للعبارات المتعلقة ببعده رضا متخذ القرار جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد بالنسبة للبعد ككل بـ (3.93) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، وانحراف معياري قدر بـ (0.93)، وهو مؤشر على عدم تشتت استجابات العينة، وذلك ما يدل على أن استجابات الإطارات تميل إلى الموافقة فيما يخص رضا متخذ القرار لدى الإطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، في حين رتبت عبارات البعد حسب متوسط استجابة الأفراد كما يلي:

- العبارة رقم (16): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.15) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر بـ (0.95)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (40%+44%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة مقتنعون بالقرارات التي يتخذونها أثناء إنجاز مهامهم.
- العبارة رقم (15): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.10) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر بـ (1.01)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (42.7%+35.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة أن عملية اتخاذ القرارات تعمل على رفع مستوى كفاءة الأداء.
- العبارة رقم (17): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.08) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر بـ (0.88)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (33.3%+47.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة راضون عن أدائهم في العمل.
- العبارة رقم (19): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.88) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، بانحراف معياري قدر بـ (1.09)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً بـ (34.7%+43.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات تزيد من رضاهم العام.
- العبارة رقم (23): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.04) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر بـ (0.98)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في

- خانة دائماً وغالباً ب (37.3%+40%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يحددون مسؤوليات الموظفين بشكل واضح.
- العبارة رقم (20): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.92) وهو ضمن المجال [3.68، 15.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر ب(0.97)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (29.3%+44.4%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يتيحون فرصة للموظفين لتقديم مقترحات لصالح العمل.
 - العبارة رقم (18): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.88) وهو ضمن المجال [3.68، 15.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر ب(0.96)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (27.3%+45.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة ينجزون عملية تقييم الأداء بطرق موضوعية.
 - العبارة رقم (22): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.76) وهو ضمن المجال [3.68، 15.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر ب(0.96)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (24%+40%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يجدون سهولة عند تمرير بعض القرارات.
 - العبارة رقم (21): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.71) وهو ضمن المجال [3.68، 15.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر ب(1.08)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (37.3%+40%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة راضون عن طريقة التعامل بين الإدارة العليا والموظفين.

البعد الرابع: رضا منفذ القرار

جدول رقم(27): يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس رضا منفذ القرار.

بعد رضا منفذ القرار									
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات التكرارات والنسب المئوية					العبارات	
			أبداً	قليلاً	بعضاً	كثيراً	دائماً		
مرتفع	0.92	3.79	4	7	37	70	32	التكرار	24. يوجد رضا من قبل منفذ القرار .
			2.7	4.7	24.7	46.7	21.3	النسبة %	
متوسط	1.01	3.67	5	13	40	60	32	التكرار	25. جميع الموظفين راضين عن النتائج المتحصل عليها .
			3.3	8.7	26.7	40	21.3	النسبة %	
منخفض	0.93	2.72	4	7	40	67	32	التكرار	26. أجد قبول واضحاً من قبل المنفذين لأداء المهام .
			2.7	4.7	26.7	44.7	21.3	النسبة %	
مرتفع	0.94	3.79	3	72	31	71	33	التكرار	27. يلاحظ تعاون في تنفيذ مختلف القرارات .
			2	8	20.7	47.3	22	النسبة %	
مرتفع	1	4.02	5	6	25	58	56	التكرار	28. المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من حماسة الموظف .
			3.3	4	16.7	38.7	37.3	النسبة %	
مرتفع	1.14	3.80	6	15	34	42	53	التكرار	29. تعدد متخذي القرار تترك منفذ القرار .
			4	10	22.7.	28	35.3	النسبة %	
مرتفع	0.78	3.81	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للبعد						

يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن استجابات الأفراد بالنسبة للعبارات المتعلقة ببعد رضا منفذ القرار جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد بالنسبة للبعد ككل بـ (3.81) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، وانحراف معياري قدر بـ(0.78)، وهو مؤشر على عدم تشتت

استجابات العينة، وذلك ما يدل على أن استجابات الإطارات تميل إلى الموافقة فيما يخص رضا منفذ القرار لدى الإطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، في حين رتبت عبارات البعد حسب متوسط استجابة الأفراد كما يلي:

- العبارة رقم (28): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (4.02) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر ب(1.00)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (29.3%+44.4%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يقرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من حماسة الموظف.
- العبارة رقم (29): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.80) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر ب(1.14)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (35.3%+28%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يتفقون أن تعدد متخذي القرار تركب من تنفيذ القرار.
- العبارة رقم (27): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.79) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر ب(0.94)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (22%+47.3%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يلاحظون تعاون في تنفيذ مختلف القرارات.
- العبارة رقم (24): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.79) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة ، بانحراف معياري قدر ب(0.92)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (21.3%+46.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يتفقون على أنه يوجد رضا من قبل منفذي القرار.
- العبارة رقم (25): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (3.67) وهو ضمن المجال [2.34، 3.67] وهي درجة متوسطة ، بانحراف معياري قدر ب(1.01)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في خانة دائماً وغالباً ب (21.3%+40%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يتفقون على أن جميع الموظفين راضين عن النتائج المتحصل عليها.
- العبارة رقم (26): حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد (2.72) وهو ضمن المجال [2.34، 3.67] وهي درجة متوسطة ، بانحراف معياري قدر ب(0.93)، وسجلت أعلى نسبة استجابة للعبارة في

خانة دائماً وغالباً بـ (21.3%+44.7%) وهو ما يدل على أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يجدون قبول واضحاً من قبل المنفذين لأداء المهام.

جدول رقم (28): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد اتخاذ القرار وترتيبهم.

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
بعد توفر المعلومات لمتخذ القرار	08	4.28	0.71	1
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	08	3.76	0.72	4
بعد رضا متخذ القرار	07	3.96	0.93	2
بعد رضا منفذ القرار	08	3.81	0.74	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور اتخاذ القرار	30	3.95	0.77	

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن استجابات الأفراد بالنسبة للعبارات المتعلقة بمحور اتخاذ القرار جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسط استجابات الأفراد بالنسبة للبعد ككل بـ (3.95) وهو ضمن المجال [3.68، 5.00] وهي درجة مرتفعة، وانحراف معياري قدر بـ (0.77) وهو مؤشر على عدم تشتت استجابات العينة بالنسبة للمحور، وهو ما يدل على أن الاستجابات المتعلقة بمحور اتخاذ القرار مرتفعة وتميل إلى الموافقة لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وقد تضمن محور اتخاذ القرار 30 عبارة موزعة على أربعة أبعاد وبعد تفريغ النتائج عن طريق برنامج (spss) فقد تم تسجيل الاستجابات حسب كل بعد كالتالي:

1. جاء بعد توفر المعلومات لمتخذ القرار في المرتبة الأولى من حيث موافقة إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.71)، وهو مستوى مرتفع.
2. جاء بعد رضا متخذ القرار في المرتبة الثانية من حيث موافقة إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.93)، وهو مستوى مرتفع.

3. جاء بعد رضا منفذ القرار في المرتبة الثالثة من حيث موافقة إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.74)، وهو مستوى مرتفع.
4. جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الرابعة من حيث موافقة إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.72)، وهو مستوى مرتفع.

ثانيا: عرض نتائج الفرضيات:

ولمعرفة قوة العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار فقد تم الاعتماد على أشهر تصنيف لقوة العلاقة، وهو لـ (Brace et al) الذي اقترحه سليم أبوزيد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(29): يوضح تصنيف (Brace et al) لقوة معامل الارتباط.

Brace et al, 2006	قوة العلاقة
$\leq \pm 0.2$	ضعيفة
$\pm 0.3 - 0.6$	متوسطة
$\geq \pm 0.7$	قوية

المصدر: سليم أبو زيد(2018)، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية (IBM SPSS)، ط(1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص435.

1. عرض نتائج الفرضية العامة:

تقول الفرضية العامة للدراسة: توجد علاقة موجبة قوية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ولاختبار هذه العلاقة سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم(30): يبين معامل الارتباط بين السلوك القيادي واتخاذ القرار.

العلاقة	قيمة بيرسون	الدالة الإحصائية (P)	مستوى الدلالة (a)
السلوك القيادي واتخاذ القرار	0.85**	0.000	0.01

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.01).

من خلال الجدول رقم (29) يبين وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين السلوك القيادي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة (p=0.000) المبينة في جدول الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط.

- قيمة بيرسون (0.85**) دالة لأن الدلالة الإحصائية (P=0.000) > (a=0.05) وبالتالي الفرضية العامة تحققت.

2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى للدراسة: توجد علاقة موجبة قوية بين المكافأة المشروطة وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ولاختبار هذه العلاقة سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

جدول (31): يبين معامل الارتباط بين المكافأة المشروطة وعملية اتخاذ القرار.

العلاقة	قيمة بيرسون	الدالة الإحصائية (P)	مستوى الدلالة (a)
المكافأة المشروطة واتخاذ القرار	.076**	0.000	0.01

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.01).

من خلال الجدول رقم (30) يبين وجود علاقة موجبة وقوية بين المكافأة المشروطة وعملية اتخاذ

القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لأن قيمة (p) أصغر من مستوى الدلالة (a).

- قيمة بيرسون (0.76**) دالة لأن الدلالة الإحصائية (P=0.000) > (a=0.05) وبالتالي

الفرضية الجزئية الثانية تحققت.

3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية للدراسة: توجد علاقة موجبة قوية بين الإدارة بالاستثناء (الموجبة) وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة. ولاختبار هذه العلاقة سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

جدول (32): يبين معاملات الارتباط بين الإدارة بالاستثناء (الموجبة) وعملية اتخاذ القرار.

العلاقة	قيمة بيرسون	الدالة الإحصائية (P)	مستوى الدلالة (a)
الإدارة بالاستثناء (الموجبة) واتخاذ القرار	.080**	0.000	0.01

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.01).

من خلال الجدول رقم (31) يبين وجود علاقة قوية موجبة بين الإدارة بالاستثناء (الموجبة) وعملية

اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لأن قيمة (p) أصغر من مستوى الدلالة.

- قيمة بيرسون (**0.80) دالة لأن الدلالة الإحصائية (P=0.000) > (a=0.05) وبالتالي

الفرضية الجزئية الثانية تحققت.

4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تقول الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة: توجد علاقة موجبة ضعيفة بين الإدارة بالاستثناء (السالبة) وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ولاختبار هذه العلاقة سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

جدول (33): يبين معامل الارتباط بين الإدارة بالاستثناء (السالبة) وعملية اتخاذ القرار.

العلاقة	قيمة بيرسون	الدلالة الإحصائية (P)	مستوى الدلالة (a)
الإدارة بالاستثناء (السالبة) واتخاذ القرار	0.32**	0.000	0.01

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.01).

من خلال الجدول رقم (32) يبين وجود علاقة متوسطة بين الإدارة بالاستثناء (السالبة) وعملية اتخاذ

القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لأن قيمة (p) أصغر من مستوى الدلالة.

قيمة بيرسون (0.32**) دالة لأن الدلالة الإحصائية (P=0.000) > (a=0.05) وبالتالي الفرضية

الجزئية الثالثة تحققت.

5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

نقول الفرضية الجزئية الرابعة للدراسة: توجد علاقة موجبة قوية بين التأثير المثالي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ولاختبار هذه العلاقة سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

جدول (34): يبين معامل الارتباط بين التأثير المثالي وعملية اتخاذ القرار.

العلاقة	قيمة بيرسون	الدلالة الإحصائية (P)	مستوى الدلالة (a)
التأثير المثالي واتخاذ القرار	0.80**	0.000	0.01

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.01).

من خلال الجدول رقم (33) يبين وجود علاقة موجبة قوية بين التأثير المثالي وعملية اتخاذ القرار

في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لأن قيمة (p) أصغر من مستوى الدلالة.

قيمة بيرسون (0.80**) دالة لأن الدلالة الإحصائية (P=0.000) > (a=0.05) وبالتالي الفرضية

الجزئية الرابعة تحققت.

6. عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

تقول الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي للقادة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - السن - الخبرة المهنية - المستوى التعليمي) في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس. بينما استخدم الباحث اختبار تحليل التباين (One-Way ANOVA) بالنسبة لكل من متغير السن، الخبرة المهنية - المستوى التعليمي.

1.6. الفروق من حيث متغير الجنس:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي تعزى لمتغير الجنس لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ولقد أعتمد الباحث في حساب هذه الفروق بين متوسطات هاتين المجموعتين المستقلتين باستخدام اختبار (T.TEST).

جدول رقم (35): الإحصاءات الوصفية لأبعاد السلوك القيادي حسب الجنس.

الأبعاد	الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد المكافئة المشروطة	ذكر	106	3.75	0.85
	أنثى	44	3.63	0.73
بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)	ذكر	106	3.90	0.80
	أنثى	44	4.07	0.57
بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)	ذكر	106	3.11	0.77
	أنثى	44	3.06	0.64
التأثير المثالي	ذكر	106	3.84	0.76
	أنثى	44	3.93	0.71

الملاحظ من خلال الجدول رقم (34) نجد أن متوسط بعد المكافئة المشروطة لدى الإطارات الذكور قد بلغ 3.75 بانحراف يساوي (0.85) في حين قدر متوسط الإطارات الإناث ب(3.63) بانحراف معياري يساوي (0.73) أما بالنسبة لبعده الإدارة بالاستثناء (الموجبة) فقد بلغ متوسط الإطارات الذكور (3.90) بانحراف معياري يساوي (0.80) بينما بلغ متوسط الإطارات الإناث (4.07) بانحراف معياري يساوي (0.57) أما بالنسبة لمتوسط الذكور في بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة) بلغ (3.11) بانحراف معياري يساوي (0.77)، أما متوسط الإناث فبلغ (3.06) بانحراف معياري يساوي (0.64) أما بالنسبة لبعده التأثير المثالي فبلغ متوسط الإطارات الذكور (3.84) بانحراف معياري يقدر بـ (0.76) في حين بلغ متوسط الإطارات الإناث (3.93) بانحراف معياري يساوي (0.71).

الجدول رقم (36): يمثل نتائج اختبار (t) لأبعاد السلوك القيادي حسب الجنس.

اختبار (t)		اختبار (f)		الأبعاد
د. الإحصائية (p)	قيمة (t)	د. الإحصائية (p)	قيمة (f)	
0.40	0.83	0.49	0.46	بعد المكافئة المشروطة
0.33	-0.97	0.20	1.65	بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)
0.73	0.34	1.92	1.71	بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)
0.38	-0.87	0.90	0.01	بعد التأثير المثالي

يوضح الجدول رقم (35) بأن اختبار التجانس (f) غير دال لأن ($P > 0.05$) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين من حيث التباين في كل بعد المكافئة المشروطة بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)، بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)، بعد التأثير المثالي.

أما فيما يخص دلالة الاختلاف بين الإطارات الذكور والإناث بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة من حيث أبعاد السلوك القيادي فقد بينت قيم (T.TEST) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث حسب بعد المكافئة المشروطة، بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)، بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)، بعد التأثير المثالي.

ويمكن تلخيص نتائج (T.TEST) كما يلي:

- بعد المكافئة المشروطة قيمة (ت=0.83) وهي غير دالة لأن $[p > (a=0.05) (p=0.40)]$
 - بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة) قيمة (ت=-0.97) وهي غير دالة لأن $[p > (a=0.05) (p=0.40)]$
 - بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة) قيمة (ت=0.34) وهي غير دالة لأن $[p > (a=0.05) (p=0.73)]$
 - بعد التأثير المثالي قيمة (ت=-0.87) وهي غير دالة لأن $[p > (a=0.05) (p=0.38)]$
- نلاحظ من خلال هذه النتائج أن قيم (ت) لكل بعد من أبعاد محور السلوك القيادي كانت أقل من (ت) الجدولية حيث تراوحت بين و 1.17 القيم المحسوبة بينكما أن مستوى المعنوية كان أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) أو ذات قيم سالبة، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد محور السلوك القيادي تعزى لمتغير الجنس، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً يتفقون في وجهة نظرهم اتجاه كل بعد من أبعاد محور السلوك القيادي.

2.6. الفروق من حيث متغير السن:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي تعزى لمتغير السن لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار التباين الأحادي (ANOVA) (أنوفا) لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تبعاً لمتغير السن كون التحليل ينصب على أكثر من مجموعتين.

الجدول رقم (37): يمثل نتائج اختبار (ANOVA) حول أبعاد السلوك القيادي لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تبعاً لمتغير السن.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية (p)
بعد المكافئة المشروطة	بين المجموعات	211.52	3	70.50	1.64	0.18
	داخل المجموعات	6243.31	146	42.76		
	المجموع	6454.83	149			
بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)	بين المجموعات	158.05	3	52.68	1.51	0.21
	داخل المجموعات	5084.39	146	34.82		
	المجموع	5242.45	149			
بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)	بين المجموعات	115.78	3	38.59	1.46	0.22
	داخل المجموعات	3835.71	146	26.27		
	المجموع	3951.05	149			
بعد التأثير المثالي	بين المجموعات	152.46	3	50.82	1.42	0.23
	داخل المجموعات	5199.29	146	35.61		
	المجموع	5351.76	149			

تظهر نتائج التحليل المبينة في الجدول رقم (36) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة حول السلوك القيادي وهذا تبعاً لمتغير السن، حيث لم توجد هذه الفروق في أربعة أبعاد تمثلت في كل من:

بعد المكافئة المشروطة، بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)، بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)، وبعد التأثير

المثالي.

لأن قيمة (F) غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01 / \alpha=0.05$) حيث وجدت الدلالة الإحصائية

(P) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01 / \alpha=0.05$) .

مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة حسب متغير

السن و يتبين ذلك من خلال قيمة (f) التالية:

- بعد المكافئة المشروطة قيمة (ت=1.64) وهي غير دالة لأن [$p > (\alpha=0.05)$ ($p=0.18$)].
- بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة) قيمة (ت=1.51) وهي غير دالة لأن [$p > (\alpha=0.05)$ ($p=0.21$)].
- بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة) قيمة (ت=1.46) وهي غير دالة لأن [$p > (\alpha=0.05)$ ($p=0.22$)].
- بعد التأثير المثالي قيمة (ت=1.42) وهي غير دالة لأن [$p > (\alpha=0.05)$ ($p=0.23$)].

3.6. الفروق من حيث متغير الخبرة المهنية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي تعزى لمتغير الخبرة المهنية لدى إطارات

المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA (أنوفا) لاكتشاف هل توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تبعاً لمتغير الخبرة

المهنية كون التحليل ينصب على أكثر من مجموعتين.

الجدول رقم (38): يمثل نتائج اختبار (ANOVA) حول أبعاد السلوك القيادي لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدالة الإحصائية (p)
بعد المكافئة المشروطة	بين المجموعات	236.34	5	47.26	1.09	0.36
	داخل المجموعات	6218.49	144	43.18		
	المجموع	6445.83	149			
بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)	بين المجموعات	305.52	5	61.10	1.78	0.12
	داخل المجموعات	4936.92	144	34.28		
	المجموع	5242.45	149			
بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)	بين المجموعات	127.19	5	25.44	0.95	0.44
	داخل المجموعات	3824.30	144	26.55		
	المجموع	3951.50	149			
بعد التأثير المثالي	بين المجموعات	250.82	5	50.01	1.41	0.22
	داخل المجموعات	5100.93	144	35.42		
	المجموع	5351.75	149			

تظهر نتائج التحليل المبنية في الجدول رقم (37) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة حول لديهم السلوك القيادي وهذا حسب متغير الخبرة المهنية، ولم توجد هذه الفروق في أربعة أبعاد تمثلت في كل من:

بعد المكافئة المشروطة، بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)، بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة) وبعد التأثير المثالي.

لأن قيمة (F) غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01 / \alpha=0.05$) حيث وجدت الدلالة الإحصائية (P) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01 / \alpha=0.05$) .

مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة حسب متغير الخبرة المهنية وذلك يتبين ذلك من خلال قيمة (f) التالية:

- بعد المكافئة المشروطة قيمة (ت=1.09) وهي غير دالة لأن [$p > (\alpha=0.05) (p=0.36)$]
 - بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة) قيمة (ت=1.78) وهي غير دالة لأن [$p > (\alpha=0.05) (p=0.12)$]
 - بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة) قيمة (ت=0.95) هي غير دالة لأن [$p > (\alpha=0.05) (p=0.44)$]
 - بعد التأثير المثالي قيمة (ت=1.41) وهي غير دالة لأن [$p > (\alpha=0.05) (p=0.22)$]
- 4.6. الفروق من حيث متغير المستوى التعليمي:**

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار التباين الأحادي (ANOVA) (أنوفا) لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي كون التحليل ينصب على أكثر من مجموعتين.

الجدول رقم (39): يمثل نتائج اختبار (ANOVA) حول أبعاد السلوك القيادي لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدالة الإحصائية (p)
بعد المكافئة المشروطة	بين المجموعات	150.36	2	75.18	1.75	0.17
	داخل المجموعات	6304.46	147	42.88		
	المجموع	6454.83	149			
بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)	بين المجموعات	12.77	2	6.35	0.17	0.83
	داخل المجموعات	5229.68	147	35.57		
	المجموع	5242.42	149			
بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)	بين المجموعات	3.37	2	1.68	0.06	0.93
	داخل المجموعات	3948.12	147	26.85		
	المجموع	3951.50	149			
بعد التأثير المثالي	بين المجموعات	30.23	2	15.11	0.41	0.65
	داخل المجموعات	5321.52	147	36.20		
	المجموع	5351.76	149			

تظهر نتائج التحليل المبنية في الجدول رقم (38) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة حول لديهم السلوك القيادي وهذا حسب متغير المستوى التعليمي، ولم توجد هذه الفروق في جميع أبعاد السلوك القيادي الأربعة تمثلت في كل من: (بعد المكافئة المشروطة، بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة)، بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)، وبعد التأثير المثالي).

لأن قيمة (F) غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01 / \alpha=0.05$) حيث وجدت الدلالة الإحصائية ($P > \alpha=0.01 / \alpha=0.05$) أكبر من مستوى الدلالة.

وهذا يدل على عدم وجود فروق بين إجابات إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة حسب متغير المستوى التعليمي وذلك من خلال قيمة (f) التالية:

- بعد المكافئة المشروطة قيمة (ت=1.75) وهي غير دالة لأن [p > (a=0.05) (p=0.17)]
 - بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة) قيمة (ت=0.17) وهي غير دالة لأن [p > (a=0.05) (p=0.18)]
 - بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة) قيمة (ت=0.06) وهي غير دالة لأن [p > (a=0.05) (p=0.93)]
 - بعد التأثير المثالي قيمة (ت=0.43) وهي غير دالة لأن [p > (a=0.05) (p=0.65)]
- ومن خلال ما سبق فإن الفرضية الجزئية الخامسة لم تتحقق والتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي للقادة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي) في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

خلاصة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في هذا الفصل وبعد القيام بتحليلها فقد توصلنا إلى ما يلي:

1. توجد علاقة موجبة قوية بين السلوك القيادي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
 2. توجد علاقة موجبة قوية بين المكافأة المشروطة وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
 3. توجد علاقة موجبة قوية بين الإدارة بالاستثناء (الموجبة) وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
 4. توجد علاقة موجبة ضعيفة بين الإدارة بالاستثناء (السالبة) وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
 5. توجد علاقة موجبة قوية بين التأثير المثالي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
 6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي للقادة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي) في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- وفي الفصل الاصح سيتم مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات ومقارنتها مع الدراسات السابقة.



الفصل السادس
مناقشة النتائج

مناقشة النتائج

تمهيد:

❖ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

(1) مناقشة نتائج الفرضية العامة

(2) مناقشة الفرضية الأولى

(3) مناقشة الفرضية الثانية

(4) مناقشة الفرضية الثالثة

(5) مناقشة الفرضية الرابعة

(6) مناقشة الفرضية الخامسة

(7) استنتاج عام

(8) توصيات واقتراحات

خلاصة

تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فروض الدراسة، وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة واستقراء الدراسات السابقة.

❖ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

يعد اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باختبار العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار بواسطة معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، واختبار (T.TEST) لقياس الفروق لدى الجنسين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لقياس الفروق لدى عينة الدراسة في السن والخبرة المهنية والمستوى التعليمي، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1) مناقشة نتائج الفرضية العامة: توجد علاقة موجبة قوية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في

المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

وقد تحققت الفرضية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.85^{**})، وهو مؤشر على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، ونظراً لأن قيمة مستوى الدلالة بلغ ($p=0.000$)، وهي أقل من (0.05) مما يجعلها دالة إحصائياً لذلك نقر بوجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وهو ما يؤكد العلاقة المتبادلة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار أي كلما زادت فاعلية هذا السلوك الذي يمارسه الإطارات زاد من فاعلية عملية اتخاذ القرار وترشيد القرارات المتخذة. يتبين من خلال العرض الإحصائي السابق لنتائج استجابات الإطارات على محور السلوك القيادي كانت بمستوى متوسط، وذلك ما تؤكدته نتائج المحور بمتوسط استجابة بلغ (3.65) مع انحراف معياري قدر بـ (0.75).

أما محور اتخاذ القرار فقد أبان عن وجود درجة مرتفعة لدى استجابات الإطارات على محور اتخاذ القرار بمتوسط استجابة بلغ (3.95) وهو مؤشر على ميل استجابات الإطارات إلى الموافقة بالنسبة لغالبية بنود المحور، وانحراف معياري قدر بـ (0.77).

ونستنتج مما سبق وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار وهو ما اتفق مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة منها:

- دراسة إياد أحمد (2011)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هنالك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي، وأبعاد النمط التفاعلي ماعد بعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) حيث توجد علاقة ارتباطية سلبية بينهما وبين درجة فاعلية اتخاذ القرار.
- دراسة وسيلة واعر (2015)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.

- دراسة مخلص شياع علي الجميلي (2008)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة موجبة وقوية بين أغلب متغيرات الدراسة ومتغير السلوك القيادي.
- دراسة بن غدفة شريفة(2014)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات الدراسة الثلاثة: اتخاذ القرار وأساليب التفكير مستوى الطموح.
- دراسة مصطفى عطية ابراهيم مصبح(2011)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار وبين درجات فاعلية الذات.
- دراسة ماضي (2005)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن غالبية مديري محافظتي غزة وشمالها يميلون مستويات مرتفعة من السلوك القيادي، والقدرة على اتخاذ القرار في المواقف الضاغطة.

وبعد اختبار الفرضيات الجزئية أفضت الدراسة إلى النتائج التالية:

(2) مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة موجبة قوية بين المكافأة المشروطة واتخاذ

القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

وقد تحققت الفرضية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.76^{**})، وهو مؤشر على وجود علاقة ارتباطية قوية، ونظراً لأن قيمة مستوى الدلالة بلغ ($p=0.000$)، وهي أقل من (0.05)، مما يجعلها دالة إحصائياً لذلك نقر بوجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المكافأة المشروطة واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

حيث جاء بعد المكافأة المشروطة في المرتبة الثانية من حيث موافقة إدارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لأبعاد السلوك القيادي، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.82)، وهو مستوى مرتفع، ويرجع الباحث ذلك أن للمكافأة المشروطة دوراً هاماً في تعزيز الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الثناء على الموظف الذي يسارع إلى تصحيح أخطائه في العمل وتشجيعهم على النظر للأمور بطريقة عقلانية مع التركيز على الشعور الجماعي برسالة المنظمة وإشراك الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات ومكافأة الموظف ذو الأداء الجيد وتقديم صورة حسنة ومميزة لما يجب أن يكون عليه، وإقامة علاقات جيدة معهم، أي أنه كلما زاد مستوى الإشباع لديهم، والاهتمام بأرائهم وأشراكهم عند اتخاذ القرارات التي تهمهم زادوا إبداعياً وحفزاً للأفكار الخلاقة في تحقق الأهداف العامة للمؤسسة والمجتمع ككل.

وهذا ما يذل على إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية المكافأة المشروطة والدور الذي تلعبه في الرفع من الروح المعنوية وأداء الموظفين.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات منها:

- دراسة المطيري (2011) حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- دراسة دراسة أياد أحمد (2011) حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي، وأبعاد النمط التفاعلي ماعد بعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) حيث توجد علاقة ارتباطية سلبية بينهما وبين درجة فاعلية اتخاذ القرار.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات منها:

- دراسة الرفاعي (2013) حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات بعد المكافأة المشروطة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.45) بانحراف معياري (0.89)، وجاءت أبعاد الأداة في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21-3.81).

3) مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة موجبة قوية بين الإدارة بالاستثناء (الموجبة) واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

وقد تحققت الفرضية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.80^{**})، وهو مؤشر على وجود علاقة ارتباطية قوية، ونظراً لأن قيمة مستوى الدلالة بلغ ($p=0.000$)، وهي أقل من (0.05) مما يجعلها دالة إحصائياً لذلك نفر بوجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الإدارة بالاستثناء (الموجبة) واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

جاء بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة) في المرتبة الأولى من حيث موافقة إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لأبعاد السلوك القيادي، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.74)، وهو مستوى مرتفع.

ويرجع الباحث ذلك أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تابعوا الأخطاء المؤثرة في سير العمل وقاموا بتصحيح الأخطاء ومعالجتها وعبروا عن تقيهم بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية مع توفير إدارة المؤسسة كل الوسائل اللازمة لبلوغ أهدافها وتتناسم المعارف الضمنية مع مختلف الموظفين وتعطي للموظف فرصة معالجة أخطائه بنفسه وهناك تقسيم واضح لأدوار ومسؤوليات كل فرد داخل المنظمة كما يتم تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن كيفية أدائه ويعزو الباحث الأمر إلى أن المؤسسة تحكمها قوانين وأنظمة ولوائح واضحة، والأصل في كل موظف وإداري أن يلتزم بقوانين المؤسسة ولا يتعدها، وأن المؤسسة مجتمع واضح ومفتوح ومن السهل أن تظهر الأخطاء والمخالفات، كما تظهر الإنجازات والأعمال المقبولة بنفس السرعة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات منها:

- دراسة المطيري (2011) التي كشفت نتائجها عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (الموجبة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- دراسة دراسة أياد أحمد (2011) حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي، وأبعاد النمط التفاعلي ماعد بعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) حيث توجد علاقة ارتباطية سلبية بينهما وبين درجة فاعلية اتخاذ القرار.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات منها:

- دراسة الرفاعي (2013) حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة) كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.25) بانحراف معياري (0.93)، وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.94-3.48).

(4) مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة موجبة متوسطة بين الإدارة بالاستثناء (السالبة) واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

وقد تحققت الفرضية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.32^{**})، وهو مؤشر على وجود علاقة ارتباطية متوسطة، ونظراً لأن قيمة مستوى الدلالة بلغ ($p=0.000$)، وهي أقل من (0.05) مما يجعلها دالة إحصائياً لذلك نقر بوجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الإدارة بالاستثناء (السالبة) واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

جاء بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لأبعاد السلوك القيادي، بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.73)، وهو مستوى متوسط، حيث أن الإدارة بالاستثناء (السالبة) أقرب إلى القيادة الفوضوية التي لا تصلح في المؤسسات المختلفة، وخاصة المؤسسة المينائية منها، والتي تعترض مسيرتها اليومية للكثير من المشاكل والعقبات والمواقف، وتحتاج إلى قائد ناجح لا يستطيع فقط أن يسير المؤسسة سيراً روتينياً، وإنما تجب عليه أن يرتقي بمستوى مؤسسته وموظفيه إلى مستوى أعلى، وأن يستفيد من كل الطاقات والموارد المتوفرة، وأن يعمل جهده على توفير ما يحتاجه منها بكل الوسائل، مستفيداً من مختلف العلاقات والهيئات والمؤسسات.

وانتقلت هذه الدراسة مع بعض الدراسات منها:

- دراسة الرفاعي (2013)، التي أظهرت وجود تأثير بدرجة متوسطة بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وبين التمكين، وأن الإدارة بالاستثناء الساكنة جاءت في المرتبة الثالثة من بين أبعاد القيادة التبادلية.
- دراسة وسيلة واعر (2015)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة.

(5) مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة موجبة قوية بين التأثير المثالي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

وقد تحققت الفرضية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.80^{**})، وهو مؤشر على وجود علاقة ارتباطية قوية، ونظراً لأن قيمة مستوى الدلالة بلغ ($p=0.000$)، وهي أقل من (0.05) مما يجعلها دالة إحصائياً لذلك نقر بوجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التأثير المثالي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الثانية من حيث موافقة إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لأبعاد السلوك القيادي، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.74)، وهو مستوى مرتفع.

ويرجع الباحث ذلك أن إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يأخذون بالحسبان النتائج (الإيجابية والسلبية) عن القرارات التي أصدروها، ويقدمون المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة ويأخذون بعين الاعتبار الاقتراحات التي تقدم من طرف الآخرين، ويسعون لترسيخ مبدأ العمل الجماعي لدى الموظفين بالمؤسسة، كما أن الإطارات ركزوا على أهمية امتلاك إحساس قوي بالهدف المنشود.

• وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة وسيلة واعر (2015)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي والاهتمام الإنساني بالفرد.

6) مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي للقادة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - السن - الخبرة المهنية - المستوى التعليمي) في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

1.6. الفروق من حيث الجنس

يوضح الجدول رقم (34) بأن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار T "لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($P > 0.05$) لجميع أبعاد السلوك القيادي وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أبعاد السلوك القيادي مجتمعة معا تعزى إلى الجنس.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى أن السياسات الإدارية التي تنتهجها المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة والمؤسسات الاقتصادية بشكل عام لا تفرق في تعاملها بين الجنسين، والفرص كبيرة ومتساوية، ولا يوجد اختلاف يذكر لجنس الإطارات على هذا الاختيار.

وانتقلت هذه الدراسة مع بعض الدراسات منها:

- دراسة إيد أحمد (2011) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس.
- دراسة ماضي (2005)، التي أظهرت عدم اختلاف السلوك القيادي ولا اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظتي غزة لها وشمالها باختلاف متغير الجنس أو المرحلة أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المحافظة.
- دراسة بن غدفة شريفة (2014)، التي أظهرت أن (المستوى الإداري، نوع المؤسسة، الجنس، السن، الخبرة، المستوى الدراسي) لا تؤثر مجتمعة في مستوى الطموح، ولا في اتخاذ القرار.

واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات منها:

- دراسة أم السعد (2016)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في تقدير أفراد العينة لدور نظم المعلومات في دعم مراحل عملية اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الجنس.
- دراسة بن غدفة شريفة (2014)، التي أظهرت أنه يؤثر تفاعل متغير، المستوى الإداري والخبرة والجنس في أساليب التفكير.

2.6. الفروق من حيث السن

من النتائج الموضحة في جدول(35) تبين أن القيمة الاحتمالية.(Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($P > 0.05$) لجميع أبعاد السلوك القيادي وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي تعزى لمتغير السن لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يعيشون نفس الظروف بغض النظر عن السن وبالتالي فإن الإطارات وأصحاب القرار لا يتأثر سلوكهم القيادي باختلاف فئاتهم العمرية.

واتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات منها:

- دراسة ماضي (2005)، التي أظهرت عدم اختلاف السلوك القيادي ولا اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظتي غزة لها وشمالها باختلاف متغير السن أو المرحلة أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المحافظة.
- دراسة أم السعد(2016)، التي أظهرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقدير أفراد العينة لدور نظم المعلومات في دعم مراحل عملية اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر والخبرة الوظيفية.
- دراسة بن غدفة شريفة(2014)، التي أظهرت أن (المستوى الاداري، نوع المؤسسة، الجنس، السن، الخبرة، المستوى الدراسي) لا تؤثر مجتمعة في مستوى الطموح، ولا في اتخاذ القرار.

3.6. الفروق من حيث الخبرة المهنية

من النتائج الموضحة في جدول(36) تبين أن القيمة الاحتمالية.(Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ($P > 0.05$) لجميع أبعاد السلوك القيادي وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي تعزى لمتغير الخبرة المهنية لدى إطارات المؤسسة لولاية سكيكدة.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة الإطارات وأصحاب القرار لا يتأثر سلوكهم القيادي باختلاف سنوات الخبرة في العمل.

واتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات منها:

- دراسة ماضي (2005)، التي أظهرت عدم اختلاف السلوك القيادي ولا اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظتي غزة لها وشمالها باختلاف متغير الجنس أو المرحلة أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المحافظة.
- دراسة أم السعد (2016)، التي أظهرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقدير أفراد العينة لدور نظم المعلومات في دعم مراحل عملية اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر والخبرة الوظيفية.
- دراسة بن غدفة شريفة (2014)، التي أظهرت أن (المستوى الإداري، نوع المؤسسة، الجنس، السن، الخبرة، المستوى الدراسي) لا تؤثر مجتمعة في مستوى الطموح، ولا في اتخاذ القرار.
- دراسة مصطفى عطية ابراهيم مصبح (2011)، التي أظهرت أنه لا يوجد تأثير دال إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار (منخفضي ومرتفعي) والمرحلة، وسنوات الخبرة، على المساندة الاجتماعية لأفراد العينة.

واختلفت مع هذه الدراسة مع بعض الدراسات منها:

- دراسة بن غدفة شريفة (2014)، التي أظهرت أنه يؤثر تفاعل متغير، المستوى الإداري والخبرة والجنس في أساليب التفكير.
- دراسة إيد أحمد (2011) التي أظهرت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأقل، ولمتغير سنوات الخدمة "الأقل من خمسة سنوات"، ولمتغير المنطقة التعليمية لصالح شرق غزة وغرب غزة، والوسطى.

4.6. الفروق من حيث المستوى التعليمي

وبالعودة إلى الجدول (37) يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($P > 0.05$) لجميع أبعاد السلوك القيادي، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى إطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكة.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن الغالبية من عينة الدراسة 86.6% من حملة اللسانس وبالتالي هناك تجانس في المستوى العلمي والفكري والثقافي لدى عينة الدراسة، وبالتالي من الصعب الحديث عن فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى إطارات المؤسسة محل الدراسة.

واتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات منها:

- دراسة ماضي (2005) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار في المواقف الضاغطة عند مديري المدارس في محافظتي غزة وشمالها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- دراسة بن غدفة شريفة(2014)، التي أظهرت أن (المستوى الإداري، نوع المؤسسة، الجنس، السن، الخبرة، المستوى الدراسي) لا تؤثر مجتمعة في مستوى الطموح، ولا في اتخاذ القرار.

واختلفت مع هذه الدراسة مع بعض الدراسات منها:

- دراسة إياد أحمد(2011) التي أظهرت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة دراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك بين حملة الدبلوم وحملة الماجستير فما فوق لصالح حملة الدبلوم، وبين البكالوريوس والماجستير فما فوق لصالح البكالوريوس.
- دراسة أم السعد(2016)، التي أظهرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقدير أفراد العينة لدور نظم المعلومات في دعم مراحل عملية اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر والخبرة الوظيفية.
- دراسة بن غدفة شريفة(2014)، التي أظهرت أنه يؤثر تفاعل متغير، المستوى الإداري والخبرة والجنس في أساليب التفكير.
- دراسة إياد أحمد(2011) التي أظهرت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأقل، ولمتغير سنوات الخدمة "الأقل من خمسة سنوات"، ولمتغير المنطقة التعليمية لصالح شرق غزة وغرب غزة، والوسطي.

استنتاج عام:

سعت الدراسة الحالية لموضوع السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، ومعرفة كل متغير على حدى سواء السلوك القيادي أو اتخاذ القرار لإيجاد أنجع الطرق والأساليب التي تزيد من فاعليته كل متغير، كما حاول الباحث الكشف عن الاختلافات والفروق في استجابات الإطارات نحو المتغيرات الديموغرافية ك: الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية.

وبعد تناول التراث النظري والتمحيص في مختلف جوانب الموضوع حاول الباحث تدعيم ذلك بجانب تطبيقي بدراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة على عينة مكونة من 150 إطار طبق عليهم أداة الدراسة المتمثلة في استمارة مصممة من طرف الباحث وبعد التأكد من صدقها وثباتها قمنا بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها ثم معالجة البيانات والمعطيات المتحصل عليها باستخدام التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V23) للإجابة والتحقق من فرضيات الدراسة وبالتالي الحكم عليها إما بالقبول أو الرفض وأسفرت على النتائج التالية:

1. توجد علاقة موجبة قوية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
2. توجد علاقة موجبة قوية بين المكافأة المشروطة وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
3. توجد علاقة موجبة قوية بين الإدارة بالاستثناء (الموجبة) وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
4. توجد علاقة موجبة متوسطة بين الإدارة بالاستثناء (السالبة) وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
5. توجد علاقة موجبة قوية بين التأثير المثالي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي للقادة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - السن - الخبرة المهنية - المستوى التعليمي) في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

الاقتراحات والتوصيات:

بناء على نتائج الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات التالية:

1. نقترح أن تكون عملية اختيار القادة قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية القيادة أن يكون ذا خبرة عالية، ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال أي العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
2. إتاحة فرص التكوين للقادة في مجال القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات من خلال ملتقيات، أيام دراسية، دورات تدريبية، سواء داخل المؤسسة أو من خلال الدورات التي تقوم بها مراكز التدريب والتنمية البشرية في هذا المجال.
3. توسيع مجال البحوث حول المصادر والعوامل التي تزيد من فاعلية السلوك القيادي .
4. البحث عن أنجع الطرق والأساليب التي يمكن أن تساهم في ترشيد القرارات المتخذة.
5. تفعيل نظام معلومات فعال من أجل الفهم الجيد والسليم لكل قرار تريد الإدارة القيام به.
6. إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، تعزز العلاقة بين العمال والقيادة الإدارية من جهة، وتشجع على تحسين الأداء من جهة أخرى.
7. بناء قنوات اتصال فعالة بين متخذي القرار ومنفذي القرارات لتقادي ردود الأفعال المختلفة التي قد تصدر من الموظفين بمختلف فئاتهم، والتي قد تكون سلبية وغير متوقعة، وعليه فإن الاهتمام بمعرفة التغذية الرجعية قد تجنب القيادة الإدارية الوقوع في نفس الأخطاء السابقة عند اتخاذ القرارات.
8. مواصلة الدراسة في موضوع السلوك القيادي وعلاقته باتخاذ القرار ليشمل جميع المؤسسات نظرا للطبيعة الديناميكية التي تتميز بها بيئة العمل الخارجية والداخلية والتي تقتضي قيام المؤسسات على تغييرات لكي تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية في النشاط.
9. كما نوصي بمزيد من الاهتمام بالكادر البشري فيما يخص موضوع السلوك القيادي وعملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال تدريب وتنمية المهارات القيادية اللازمة للأداء القيادي الفعال والناجح.
10. إجراء المزيد من الأبحاث حول موضوع السلوك القيادي وعملية اتخاذ القرارات، وخاصة السلوك القيادي التبديلي والسلوك القيادي التحويلي التي نراها مازالت قليلة جدا، خاصة في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المصادر:

- ❖ القرآن الكريم
 - ❖ الحديث النبوي الشريف
- ثانياً: المراجع العربية

1. الكتب:

- ❖ أحمد زردومي(2012)، اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر.
- ❖ إدريس ثابت عبد الرحمان (2005)، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ❖ أسامة خيرى (2012)، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ أسمة نايف الفراج (د ت)، المدخل إلى علم الإدارة، دار العصماء.
- ❖ أمل أحمد طعمة(2006)، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ط1، ديبو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ بغول زهير (2011)، الوجيه في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة.
- ❖ بغول زهير(2014)، القيادة المفهوم والنظريات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة.
- ❖ بلال خلف السكارنه (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ بلال نواف كنعان (2009) القيادة الإدارية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ جميل توفيق(1986)، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت.

- ❖ جنار عبد القادر الجباري(2014)، السلوك التربوي وعلاقته بالاحترق النفسي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ❖ حبيب، مجدي(2007) ، سيكولوجية صنع القرار، (ط2)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- ❖ حسن عبد الحميد احمد نشوان(2010)، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- ❖ حسين حريم(2002)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ حمدي عبد الله عبد العظيم(2013)، سلسلة تنمية مهارات الأخصائي النفسي المدرسي، برامج تعديل السلوك، ط1، مكتبة أولاد الشيخ للتراث، الجيزة، مصر.
- ❖ الخاتنة عبده فليه ومحمد عبد المجيد(2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ❖ خلف السكارنة (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- ❖ رافدة الحريري(2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ رافدة عمر الحريري (2007)، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش (2010)، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، عمان، الأردن.
- ❖ ربي رشيد الجلي، أثر الخصائص القيادية في الإدارية الفاعلة للوقت، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ❖ الزغلول رافع النصير، الزغلول عماد عبد الرحمن (2003) علم النفس المعرفي، منشورات دار الشروق، عمان، الأردن.
- ❖ زيد عبوي (2010)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ سليم بطرس جلدة (2009)، أساليب اتخاذ القرارات الفعالة، (ط1)، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ سيد الهواري (1976)، الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ❖ عبد الرحمان سيد سليمان (2014)، مناهج البحث، عالم الكتاب، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ❖ فتحي عبد الرحمن جروان (1999)، تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، (ط1)، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
- ❖ فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة، (1966)، القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر.
- ❖ محمد إسماعيل بلال (2004)، بحوث العمليات-استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية، مصر.
- ❖ محمد اسماعيل بلال (2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة.
- ❖ محمد حسن أحمد (2008)، الإدارة بنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ محمد قاسم القريوتي (2009)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ محمود زهران (1984)، نظرية المنظمة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ❖ مروان عبد المجيد ابراهيم (2000)، الادارة والتنظيم في التربية البدنة والرياضة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.

- ❖ موريس أنجرس (2004)، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، د ط، دار القصة للنشر، الجزائر.
- ❖ نجم عبود نجم (2003)، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ❖ نواف كنعان (2007)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، (ط5) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ❖ نواف كنعان (2003)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، (ط6)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ نواف كنعان (2009)، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ❖ نوال الأشهب (2014) اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، (ط1)، عمان الأردن.
- ❖ هاشم زكي محمود (1989) إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل، الكويت.

2.المجلات:

- ❖ بلحاج فتيحة(2016)، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية العدد 07-2016.
- ❖ طارق بن محمد الثويني(2013)، السلوك القيادي السائد لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بالسويس- المجلد السادس- العدد الثاني- إبريل 2013م.

3. القواميس والمعاجم:

- ❖ ابن منظور (2000)، لسان العرب، ط1، المجلد 12، دار صادر، بيروت.
- ❖ مجمع اللغة العربية (1973) المنجد في اللغة العربية والإعلام، الطبعة 21 دار المشرق، بيروت.
- ❖ معجم علم النفس والتربية (1984)، ج1.
- ❖ المنجد في اللغة والأدب والعلوم (1960).

4. مذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراه:

- ❖ إسماعيل مناصرية (2004) دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير.
- ❖ أغادير يوسف محمود يوسف (2017)، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح نابلس - فلسطين.
- ❖ إياد أحمد (2011)، فاعلية اتخاذ القرار بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ❖ بن أم السعد فتيحة (2016)، دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
- ❖ بن غدفة شريفة (2014)، اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية دراسة ميدانية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس فرحات-2- سطيف.
- ❖ بورنطة فريد (2007)، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدل فرع -فرمال- بمدينة عنابة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

- ❖ حواس رشيد(2017)، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة.1.
- ❖ الخياط، أسماء عبد الرحيم (2001)، السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بمستوى مشاركة المدرسين في اتخاذ القرار وثقتهم بالمدرين، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، بغداد.
- ❖ زهراء الرفاعي(2013)، علاقة نمط القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- ❖ دراسة السنجري (2005)، السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى وعلاقته بالأداء المهني للمعلمين، مذكرة ماجستير، نينوى، العراق.
- ❖ سماتي حاتم(2011)، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، دراسة ميدانية لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة منثوري قسنطينة.
- ❖ الطالب محمد الدقاق(2015)، أثر السلوك القيادي في الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة التراميدكا للصناعات الدوائية السورية، الجامعة الافتراضية السورية.
- ❖ الطيب الوافي(2012)، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع الاسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس فرحات، سطيف.
- ❖ عبد العزيز مجعد المطيري (2011)، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت.
- ❖ عز الدين لرقم (2014)المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الهيئة الوسطى دراسة ميدانية الجماعات المحلية لولاية عنابة، أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قسنطينة 2.

❖ عزالدين أحمد العايدي(2015)، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، دراسة تطبيقات على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - فلسطين.

❖ عزالدين أحمد العايدي(2015)، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، دراسة تطبيقات على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - فلسطين.

❖ فاطمة الزهراء مهدي(2016)، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

❖ فريدة بن إبراهيم(2015)، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

❖ كفان سليم(2013)، الاتصال التنظيمي الفعال ودوره في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة-2-الجزائر.

❖ ماضي، عبد الرحمن سعيد (2005)، السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار في مواجهة بعض المواقف الضاغطة لدى القياديين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

❖ مخلص شياح علي الجميلي(2008)، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، أطروحة دكتوراه، جامعة الانبار، العراق.

❖ مصطفى عطية ابراهيم مصبح(2011)، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

- ❖ مبروح عبد الوهاب (2010)، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال بالمؤسسة الوطنية "السوناريك" وحدة فرجية ولاية ميلّة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- ❖ وردة بروبس (2015)، فعالية الاتصال الإداري في انجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بقديلة دائرة جبورة ولاية بسكرة، جامعة خيضر بسكرة.
- ❖ وسيلة واعر (2015)، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- ❖ يسين عبد القادر محمد سليمان (2015)، علاقة السلوك القيادي والغزو السببي وتماسك الجماعة الرياضية بنتائج الدوري الممتاز لكرة القدم بالسودان، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان.

5. مواقع الانترنت:

- <http://www.idealibrary.com>
- <http://www.moe.gov.sa/training/traning4.htm>
- www.kaheel7.com/ar عبد الدائم الكحيل
- www.skikda-port.com الموقع الإلكتروني للمؤسسة المينائية سكيكدة

ثالثا: المراجع الأجنبية:

- ❖ Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industry, Military, And Educational Impact. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates
- ❖ Chanquoy, L, Tricot, A, Sweller, J. (2007). La charge cognitive : Théorie et applications. Paris : Armand Colin.
- ❖ Davis K. & NEW STORM (1985) h an behavioral Work N.Y, McGraw, hill book co.W.

- ❖ Fiedler F(1976), yathory of leader ship effectiveness, N.Y.Mc graw –Hill book Co.
- ❖ Herbert A. Simon and Associates (1986), Décision and problème solving, National Academy press, washigton, DC.
- ❖ Lawson, R & Shen, Z. (1998), Organizational Psychology, Fondations and Applications, Oxford University Press, Oxford.
- ❖ Leithwood, K. (1992). Transformational leadership, where does it stand? Education Digest. 58, 3, 17-21
- ❖ Likert, Rensis (1961), New Pattems of Management. New York, Mc Graw-Hill Book Co
- ❖ Litterer, J. A. (1973) **the analysis of organization**. 2th Edition, New York: John Niley & Sonsic.
- ❖ Marcel Laflam (1981), Le Management ; approche Systématique, Getan Morin, Canada.
- ❖ Shackleton, VS. P, (1995), Business Leadership, London, British Library cataloguing in publication data.
- ❖ Turner, N. and Barling, J. (2002) , Transfo1111ational leadership and moral reasoning. Journal of Applied Psychology. Vol. 87, No.2, 304-31.
- ❖ Yukl, G. (2001), Leadership in organization, New York: Prentice Hall.

الملاحق

الملحق رقم: (1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار . عنابة .

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

اسم الأستاذ:

التخصص:

الجامعة:

استمارة تحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي، سيديتي تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص علم النفس الاجتماعي للمنظمات، يقوم

الباحث بإجراء دراسة موسومة بعنوان:

"السلوك القيادي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة"

تحت إشراف الأستاذ: لرقم عز الدين.

ولما لسيادتكم من خبرة علمية، نرجو منكم أن تساهموا في تحكيم استمارة هذه الدراسة بإبداء

ملاحظاتكم عن مدى قياس عباراتها لما أعدت له.

إن التدقيق الجيد في محاور الاستبانة وعباراتها تعتبر خطوة هامة في إثراء هذه الدراسة.

شاكرين لكم في الأخير حسن اهتمامكم وكرم تعاونكم.

إعداد الطالب: بابوري شريف

الايمايل: charfba@gmail.com

السنة الجامعية 2018/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 . الجنس:

- ذكر
- أنثى

2 . السن:

- من 21 إلى 30 سنة
- من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- من 51 إلى 60 سنة

3 . المستوى التعليمي:

- ثانوي
- جامعي
- دراسات عليا

4 . الخبرة المهنية:

- من 5 سنوات فأقل
- من 6 الى 10 سنوات
- من 11 الى 15 سنة
- من 16 الى 20 سنة
- من 21 الى 25 سنة
- أكثر من 26 سن

المحور الثاني: السلوك القيادي

ملاحظات.	لا تقيس	تقيس	العبارات
❖ بعد المكافأة المشروطة			
			1 هناك نظم واضحة لتحفيز ومكافئة الأفراد الفاعلين في التنظيم
			2 أشجع الموظف على النظر للأمور بطريقة عقلانية
			3 أركز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة
			4 أكافئ الموظف ذو الأداء الجيد
			5 أثنى على الموظف الذي يسارع إلى تصحيح أخطائه في العمل
			6 أشرك الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات
			7 أخبر الموظف عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها مقابل الجهد الذي يبذله
			8 تدعم إدارة المؤسسة الطرق الحديثة لأداء المهام وتتبنائها
❖ بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة):			
			9 أقوم بمتابعة الأخطاء المؤثرة في سير العمل.
			10 أعبر عن ثقتي بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية.

			توفر إدارة المؤسسة كل الوسائل المتاحة لبلوغ أهدافها العامة.	11
			هناك تقسيم واضح لأدوار ومسؤوليات كل فرد داخل المنظمة.	12
			كإجراء روتيني في الغالب أقوم بتصحيح الأخطاء ومعالجتها.	13
			أقتاسم المعارف والخبرات الضمنية مع مختلف الموظفين.	14
			يتم تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن كيفية أدائه.	15
			أعطي للموظف فرصة معالجة أخطائه بنفسه قبل تدخلي.	16
❖ بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)				
			أنتظر إلى أن تكبر المشكلة ثم أتخذ الإجراء اللازم.	17
			لا أدخل تعديلات على طرق العمل عندما تكون وتيرة العمل جيدة.	18
			أركز اهتمامي التام على التعامل مع الأخطاء الاستثنائية ومعالجتها.	19
			أركز انتباهي على وضع معايير عمل واقعية مدروسة.	20
			بما أن سيرورة الأعمال عادية لا حاجة لإجراء أي تغيير في أساليب العمل.	21
			أتجنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة.	22

			23	أُتأخر في الرد على الأمور المستعجلة التي تتطلب معالجة فورية.
			24	أُتحرى الكشف عن المشكلات التي تعيق سير العمل وتقديم حلول لها.
❖ التأثير المثالي:				
			25	أخذ بالحسبان النتائج (الإيجابية والسلبية) عن القرارات التي أصدرها.
			26	أقدم المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة.
			27	أخذ بعين الاعتبار القرارات التي تقدم من طرف الآخرين.
			28	أسعى لإيجاد أساليب جديدة لتسخير استعمال المواد والمعدات الحالية الموجودة في المؤسسة.
			29	أركز على أهمية امتلاك إحساس قوي بالهدف المنشود.
			30	هناك هامش لمشاركة الموظفين في إبداء اقتراحاتهم.
			31	روح المجازفة لدي تثير حماس لتقديم آراء جديدة.
			32	أسعى للعمل مع لجان عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة

المحور الثالث: اتخاذ القرار

العبارات	تقيس	لا تقيس	ملاحظات
❖ توفر المعلومات لمتخذ القرار:			
1			أُتخذ قراراتي بناءً على المعلومات التي تتفق مع أهداف المؤسسة.
2			أتحقق من صحة المعلومات المقدمة لي.
3			أعتمد على التجارب السابقة الناجحة لاتخاذ مختلف قراراتي.
5			أسعى لامتلاك المعرفة التي تمكن من التنبؤ بمستقبل المؤسسة.
6			أختار المعلومات التي تحقق فائدة في عملية اتخاذ القرار.
7			أسعى للحصول على المعلومات التي تسهل عملية اتخاذ القرار.
8			أفاضل بين الكلفة والمنفعة عند تحديد المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار معين.
9			أحصل على المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
❖ المشاركة في اتخاذ القرار:			
10			يشارك مختلف الموظفين في عملية صنع القرار.

			أُتخذ مختلف القرارات مراعيًا قدرات الموظفين وامتلاكهم للمعرفة.	11
			أُخذ بعين الاعتبار الآراء المقدمة لي من المستويات الدنيا.	12
			العمل بروح الفريق يساعد في الوصول إلى قرارات فعالة.	13
			أستشير الموظف في المهام التي ستوكل اليه.	14
			أفضل اتخاذ القرارات جماعيا.	15
			هناك صعوبة في عملية إيصال القرارات لكل المستويات الإدارية.	16
❖ رضا متخذ القرار:				
			اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى كفاءة الأداء.	17
			مقتنع بالقرارات التي اتخذها أثناء إنجاز مهامي.	18
			أنا دائما راضي عن أدائي.	19
			تتم عملية تقييم الأداء بطرق موضوعية.	20
			مشاركتي في اتخاذ القرارات تزيد من رضائي العام.	21
			أُتيح فرصة للموظفين لتقديم مقترحات وتوصيات لصالح العمل.	22
			أشعر برضا عن طريقة التعامل بين الإدارة العليا والموظفين.	23

			أجد سهولة عند تمرير بعض القرارات.	24
			أحدد مسؤوليات الموظفين بشكل واضح.	25
❖ رضا منفذ القرار:				
			يوجد رضا من قبل منفي القرار	26
			جميع الموظفين راضين عن النتائج المتحصل عليها	27
			أجد قبول واضحاً من قبل المنفذين لأداء المهام	28
			يلاحظ تعاون في تنفيذ مختلف القرارات.	29
			المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من حماسة الموظف.	30
			تعدد متخذي القرار تترك منفذين القرار	31

ملاحظات أخرى:

.....

.....

.....

.....

.....

أشكر لكم تعاونكم

ملحق رقم (2): أسماء الأساتذة المحكمين للاستشارة

الرقم	الأستاذ المحكم	مكان العمل
01	العايب رابح	جامعة قسنطينة
02	صباغ علي	جامعة قسنطينة
03	بومنتقار مراد	جامعة عنابة
04	خلافية نصيرة	جامعة سكيكدة
05	بابوري عبد الكريم	جامعة سكيكدة

الملحق رقم: (3)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار . عنابة .

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي، سيديتي تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص علم النفس الاجتماعي للمنظمات، يقوم

الباحث بإجراء دراسة موسومة بعنوان:

"السلوك القيادي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة"

تحت اشراف الأستاذ: لرقم عز الدين.

ولما لسيادتكم من خبرة علمية، لدى نرجو منكم أن تساهموا في الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة

وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي ترها مناسبة.

إن التدقيق الجيد في محاور الاستمارة وعباراتها تعتبر خطوة هامة في إثراء هذه الدراسة.

شاكرين لكم في الأخير حسن اهتمامكم وكرم تعاونكم.

إعداد الطالب: بابوري شريف

الايمايل: charfba@gmail.com

السنة الجامعية 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

5 . الجنس:

- ذكر •
 أنثى •

6 . السن:

- من 21 إلى 30 سنة •
 من 31 إلى 40 سنة •
 من 41 إلى 50 سنة •
 من 51 إلى 60 سنة •

7 . المستوى التعليمي:

- ثانوي •
 جامعي •
 دراسات عليا •

8 . الخبرة المهنية:

- من 5 سنوات فأقل •
 من 6 إلى 10 سنوات •
 من 11 إلى 15 سنة •
 من 16 إلى 20 سنة •
 من 21 إلى 25 سنة •
 أكثر من 26 سنة •

المحور الثاني: السلوك القيادي

أبداً	نادراً	أحياناً	غالبا	دائماً	العبارات
❖ بعد المكافأة المشروطة					
					1 يوجد نظام واضح لتحفيز الموظفين الفاعلين في التنظيم.
					2 أشجع الموظف على النظر للأمور بطريقة عقلانية.
					3 أركز على الشعور الجماعي برسالة المنظمة.
					4 أكافئ الموظف ذو الأداء الجيد.
					5 أثنى على الموظف الذي يسارع إلى تصحيح أخطائه في العمل.
					6 أشرك الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات
					7 أكلف الموظف بالعمل الذي يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها.
					8 تدعم إدارة المؤسسة الطرق الحديثة لأداء المهام.
❖ بعد الإدارة بالاستثناء (الموجبة):					
					9 أتابع الأخطاء المؤثرة في سير العمل.
					10 أعبر عن ثقتي بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية.
					11 توفر إدارة المؤسسة كل الوسائل اللازمة لبلوغ أهدافها.
					12 هناك تقسيم واضح لأدوار ومسؤوليات كل فرد داخل المنظمة.
					13 كإجراء روتيني في الغالب أقوم بتصحيح الأخطاء ومعالجتها.

					14	أنتقاسم المعارف الضمنية مع مختلف الموظفين.
					15	يتم تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن كيفية أدائه.
					16	أعطي للموظف فرصة معالجة أخطائه بنفسه.
❖ بعد الإدارة بالاستثناء (السالبة)						
					17	أنتظر إلى أن تكبر المشكلة ثم أتخذ الإجراء اللازم.
					18	أحافظ على طرق العمل دون تطوير إن كانت وتيرة العمل جيدة.
					19	أركز اهتمامي التام على التعامل مع الأخطاء الاستثنائية ومعالجتها.
					20	أركز انتباهي على وضع معايير عمل واقعية مدروسة.
					21	أتجنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة.
					22	أتأخر في الرد على الأمور المستعجلة التي تتطلب معالجة فورية.
					23	أتحرى الكشف عن المشكلات التي تعيق سير العمل.
❖ بعد التأثير المثالي:						
					24	أخذ بالحسبان النتائج (الإيجابية والسلبية) عن القرارات التي أصدرها.
					25	أقدم المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة.
					26	أخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي تقدم من طرف الآخرين.
					27	أسعى لترسيخ مبدأ العمل الجماعي لدى الموظفين بالمؤسسة.
					28	أركز على أهمية امتلاك إحساس قوي بالهدف المنشود.
					29	هناك هامش لمشاركة الموظفين في إبداء اقتراحاتهم.

					روح المبادرة لدي تثير حماس لتقديم آراء جديدة.	30
					أسعى للعمل مع لجان عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.	31

المحور الثالث: اتخاذ القرار

العبارات						أبداً	نادراً	أحياناً	غالبا	دائما
❖ توفر المعلومات لمتخذ القرار:										
1					أخذ قراراتي بناءً على أهداف المؤسسة.					
2					أتحقق من صحة المعلومات المقدمة لي.					
3					أعتمد على التجارب السابقة لاتخاذ مختلف قراراتي.					
5					أسعى لاكتساب المعرفة التي تمكن من التنبؤ بمستقبل المؤسسة.					
6					أختار المعلومات المفيدة في عملية اتخاذ القرار.					
7					أسعى للحصول على المعلومات التي تسهل عملية اتخاذ القرار.					
8					أحصل على المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.					
❖ المشاركة في اتخاذ القرار:										
9					يشارك مختلف الموظفين في عملية صنع القرار.					
10					أخذ مختلف القرارات مراعيًا قدرات الموظفين المعرفية.					
11					أخذ بعين الاعتبار الآراء المقدمة لي من المستويات الدنيا.					

					12 العمل بروح الفريق يساعد في الوصول إلى قرارات فعالة.
					13 أخبر الموظف بالمهام التي ستوكل اليه.
					14 أفضل اتخاذ القرارات جماعيا.
					15 أجد صعوبة في عملية ايصال القرارات لجميع المستويات الإدارية.
❖ رضا متخذ القرار:					
					16 اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى كفاءة الأداء.
					17 مقتنع بالقرارات التي اتخذها أثناء إنجاز مهامي.
					18 أنا راضي عن أدائي في العمل.
					19 تتم عملية تقييم الأداء بطرق موضوعية.
					20 مشاركتي في اتخاذ القرارات تزيد من رضائي العام.
					21 أتيح فرصة للموظفين لتقديم مقترحات لصالح العمل.
					22 راضي عن طريقة التعامل بين الإدارة العليا والموظفين.
					23 أجد سهولة عند تمرير بعض القرارات.
					24 أحدد مسؤوليات الموظفين بشكل واضح.
❖ رضا منفذ القرار:					
					25 يوجد رضا من قبل منفذي القرار
					26 جميع الموظفين راضين عن النتائج المتحصل عليها
					27 أجد قبول واضحا من قبل المنفذين لأداء المهام
					28 يلاحظ تعاون في تنفيذ مختلف القرارات.

					المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من حماسة الموظف.	29
					تعدد متخذي القرار تريك منفذي القرار	30

ملاحظات أخرى:

.....

.....

.....

.....

.....

أشكر لكم تعاونكم

ملحق رقم (4): نتائج الدراسة باستعمال برنامج SPSS

خصائص العينة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	106	70,7	70,7	70,7
	أنثى	44	29,3	29,3	100,0
Total		150	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 إلى 21 من	24	16,0	16,0	16,0
	سنة 40 إلى 31 من	69	46,0	46,0	62,0
	سنة 50 إلى 41 من	45	30,0	30,0	92,0
	سنة 60 إلى 51 من	12	8,0	8,0	100,0
Total		150	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	20	13,3	13,3	13,3
	جامعي	107	71,3	71,3	84,7
	عليا دراسات	23	15,3	15,3	100,0
Total		150	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 5 سنوات فأقل	26	17,3	17,3	17,3
من 6 إلى 10 سنوات	43	28,7	28,7	46,0
من 11 إلى 15 سنة	34	22,7	22,7	68,7
من 16 إلى 20 سنة	22	14,7	14,7	83,3
من 21 إلى 25 سنة	17	11,3	11,3	94,7
أكثر من 26 سنة	8	5,3	5,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

ألفا كروباخ للمحور

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,927
		Nombre d'éléments	30 ^a
	Partie 2	Valeur	,961
		Nombre d'éléments	30 ^b
		Nombre total d'éléments	60
Corrélation entre les sous-échelles			,858
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		,924
Brown	Longueur inégale		,924
Coefficient de Guttman			,922

ألفا كروباخ للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	60

ألفا كروباخ لبعء الإدارة بالاستثناء الموجبة

بعء المشاركة في اتخاذ القرار

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,819	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	8

ألفا كروباخ لبعء الإدارة بالاستثناء السالبة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	7

ألفا كرونباخ لبعء التأثير المثالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	8

ألفا كروباخ بعء توفر المعلومات لمتخذ القرار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	7

ألفا كروباخ بعد رضا متخذ القرار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	9

ألفا كروباخ بعد رضا منفذ القرار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	6

الفرضية العامة

Corrélations

		المحور الثاني	المحور الثالث
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1	,857**
	Sig. (unilatérale)		,000
	N	150	150
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	,857**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	
	N	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

الفرضية الأولى

Corrélations

		بعد المكافئة المشروطة	المحور الثالث
بعد المكافئة المشروطة	Corrélation de Pearson	1	,764**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	,764**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الفرضية الثانية

Corrélations

		بعد الإدارة بالإستثناء الموجبة	المحور الثالث
بعد الإدارة بالإستثناء الموجبة	Corrélation de Pearson	1	,804**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	,804**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الفرضية الثالثة

Corrélations

		بعد الإدارة بالإستثناء السالبة	المحور الثالث
بعد الإدارة بالإستثناء السالبة	Corrélation de Pearson	1	,325**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	,325**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الفرضية الرابعة

Corrélations

		المحور الثالث	بعد التأثير المثالي
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	1	,805**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150
بعد التأثير المثالي	Corrélation de Pearson	,805**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الفرضية الخامسة

1. الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بعد المكافئة المشروطة	ذكر	106	30,0566	6,86306	,66660
	أنثى	44	29,0682	5,86435	,88408

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بعد الإدارة بالإستثناء الموجبة	ذكر	106	31,2559	6,40066	,62169
	أنثى	44	32,2955	4,59312	,69244

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بعد الإدارة بالإستثناء السالبة	ذكر	106	21,7925	5,41904	,52634
	أنثى	44	21,4773	4,48506	,67615

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بعد التأثير المتالي	ذكر	106	30,7642	6,11719	,59415
	أنثى	44	31,7045	5,69610	,85872

2. السن

Caractéristiques

بعد المكافئة المشروطة

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					من 21 إلى 30 سنة	24		
من 31 إلى 40 سنة	69	28,9275	7,50553	,90356	27,1245	30,7306	8,00	40,00
من 41 إلى 50 سنة	45	29,9333	6,09918	,90921	28,1009	31,7657	16,00	39,00
من 51 إلى 60 سنة	12	33,4167	3,31548	,95710	31,3101	35,5232	28,00	40,00
Total	150	29,7667	6,58187	,53741	28,7047	30,8286	8,00	40,00

ANOVA

بعد المكافئة المشروطة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	211,521	3	70,507	1,649	,181
Intragroupes	6243,313	146	42,762		
Total	6454,833	149			

Caractéristiques

بعد الإدارة بالاستثناء الموجبة

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					سنة 30 إلى 21 من	24		
سنة 40 إلى 31 من	69	30,7536	7,12577	,85784	29,0418	32,4654	8,00	40,00
سنة 50 إلى 41 من	45	31,5236	4,82178	,71879	30,0750	32,9722	17,00	38,00
سنة 60 إلى 51 من	12	34,2500	4,28793	1,23782	31,5256	36,9744	23,00	39,00
Total	150	31,5608	5,93163	,48432	30,6038	32,5178	8,00	40,00

ANOVA

بعد الإدارة بالاستثناء الموجبة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	158,054	3	52,685	1,513	,214
Intragroupes	5084,399	146	34,825		
Total	5242,453	149			

بعد الإدارة بالاستثناء الموجبة

Différence significative de Tukey^{a,b}

الخبرة المهنية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	
من 16 إلى 20 سنة	22	29,4091	
من 11 إلى 15 سنة	34	29,9871	
من 5 إلى 10 سنوات	26	32,3846	
من 6 إلى 10 سنوات	43	32,5014	
من 21 إلى 25 سنة	17	32,8824	
أكثر من 26 سنة	8	33,6250	
Sig.		,243	

Caractéristiques

بعد الإدارة بالإستثناء السالبة

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					إلى 5 سنوات	26		
سنوات 6 إلى 10	43	22,5116	5,69616	,86866	20,7586	24,2646	7,00	35,00
سنة 11 إلى 15	34	22,2941	4,81494	,82575	20,6141	23,9741	12,00	33,00
سنة 16 إلى 20	22	21,3182	5,19511	1,10760	19,0148	23,6216	7,00	29,00
سنة 21 إلى 25	17	21,8824	4,68885	1,13721	19,4716	24,2931	14,00	31,00
سنة 26 أكثر من	8	19,2500	6,04152	2,13600	14,1992	24,3008	14,00	30,00
Total	150	21,7000	5,14977	,42048	20,8691	22,5309	7,00	35,00

Test d'homogénéité des variances

بعد الإدارة بالإستثناء السالبة

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,349	5	144	,882

Test d'homogénéité des variances

بعد التأثير المثالي

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
2,855	5	144	,017

ANOVA

بعد التأثير المثالي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	250,824	5	50,165	1,416	,222
Intragroupes	5100,936	144	35,423		
Total	5351,760	149			

بعد الإدارة بالاستثناء الموجبة

Différence significative de Tukey^{a,b}

الخبرة المهنية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	
من 16 إلى 20 سنة	22	29,4091	
من 11 إلى 15 سنة	34	29,9871	
من 5 إلى 10 سنوات أقل	26	32,3846	
من 6 إلى 10 سنوات	43	32,5014	
من 21 إلى 25 سنة	17	32,8824	
أكثر من 26 سنة	8	33,6250	
Sig.		,243	

بعد الإدارة بالاستثناء السالبة

Différence significative de Tukey^{a,b}

الخبرة المهنية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	
أكثر من 26 سنة	8	19,2500	
من 5 إلى 10 سنوات أقل	26	20,5385	
من 16 إلى 20 سنة	22	21,3182	
من 21 إلى 25 سنة	17	21,8824	
من 11 إلى 15 سنة	34	22,2941	
من 6 إلى 10 سنوات	43	22,5116	
Sig.		,384	

بعد التأثير المثالي

Différence significative de Tukey^{a,b}

الخبرة المهنية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
		1
من 16 إلى 20 سنة	22	28,8182
من 11 إلى 15 سنة	34	30,2647
من 21 إلى 25 سنة	17	31,3529
من 6 إلى 10 سنوات	43	31,3953
من 5 إلى سنوات أقل	26	32,1538
أكثر من 26 سنة	8	34,2500
Sig.		,064