جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

تأثير القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة نفطال–فرع المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

من إعداد الطالبتان:

- بوراس صارة
- عريب نجاة

تحت إشراف الأستاذ:

د.سلام عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة			
غزازي عماد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
موزاوي عائشة	أستاذة محاضرة قسم أ	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية:2021/2020.

شكر وتقدير

خير ما نبدأ به الكلام قوله تعالى عز وجل:"لئن شكرتم لأزيدنكم"

فنحمد الله تعالى حمدا كثيرا أن وفقنا لإتمام هذا البحث المتواضع

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم:"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "الدكتور عبد الرزاق سلام" على قبوله الإشراف على هذا العمل

والذي أفادنا كثيرا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ طلحة محمد على التوجيهات التي قدمها لنا

ونشكر كل من كانت له يد المساعدة في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

كما لا ننسى جميع أساتذة قسم علوم التسيير.

الطالبتان:صارة ونجاة

إهداء

قال تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

لك الحمد ربي على كثير فضلك وجمال عطائك وجودك.

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح والأجمل أن يتذكر من كان السبب في ذلك.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى بسمة الحياة وسر الوجود.

إلى التي تستحق العرفان وكل العرفان أمي الغالية حفظها الله.

إلى من حملت اسمه ومن تمنيت أن يكون معي في هذه الأوقات.

إلى أبي الغالي رحمه الله وأسكنه الفردوس الأعلى.

إلى كل أفراد عائلتي بدون استثناء.

إلى من شجعني ومنحني القوة في انجاز هذا العمل خطيبي.

إلى كتاكيت العائلة إسلام ورياض وإياد ودعاء وماريا.

إلى صديقات دربي نجاة، خداوج، الزهرة، لويزة، سارة، خيرة، الهام، وعربية.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

صارة

إهداء

سبحان الذي يستحق الشكر على نعمه وحده لا شريك له والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وهو خير خلق الله أجمعين أما بعد:

إنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي إلى:

من قال فيهما الله عز وجل "وبالوالدين إحسانا"

إلى نبع الحنان، ريحانة الدنيا إلى من وقعت عليها أول نظرة في حياتي

إلى التي لم أجد كلمة توفيها حقها سوى أمي الغالية حفظها الله لي

إلى نور حياتي إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق، إلى الذي لم يبخل علي يوما

إلى الشمعة التي تضيء دربي،إلى قرة عيني أبي الغالي

إلى سندي وملاذي بعد الله تعالى إخوتي:حياة، عبد الناصر، زهير

إلى كتاكيت العائلة: محمد، سارة، إيمان، تسنيم، خديجة

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم صديقاتي الغاليات:

عربية، صارة، الهام، خيرة، خداوج، الزهرة، لويزة

إلى كل من ساعدني وساندني بالدعم المادي والمعنوي على إكمال هذا العمل

وخاصة صديق دربي حكيم.

نجاة

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير القيادة الإدارية على اتخاذ القرار وواقع ذلك في مؤسسة نفطال–فرع المدية– حيث تم التطرق إلى هذا الأثر عبر ترتيب منهجي ووفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس القيادة الإدارية كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع.

هذا ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة نفطال، وقد تم اختيار عينة من الإداريين مكونة من 50 فرد بصفة عشوائية، وقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة استخدمت لجمع البيانات؛ تم توزيعها واسترجاعها كلها وهي صالحة للتحليل عن طريق برنامج spss.

وقد توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الإدارية، القرار، اتخاذ القرار.

Abstract :

This research aims to determine the extent of the impac of administrative leadership on decision-making, and the reality of this in the Naftal corporation, this effect was addressed through a systematic arrangemant according to a descriptive analytical approach, where the adaministrative leadership was measured as an independent variable and decision-making as a dependent variable.

The study population is represented by the Naftal corporation employees, and a sample of administrators consisting of 50 individuals was randomly selected, and the questionnaire was relied on as a tool for the study. It was used to collect data that was distributed and retrieved all, and it is valid for analysis by the spss program, and the research included a group of Hypotheses, and we reached a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between administrative leadership and decision-making in the institution under study.

Keywords : leadership, administrative leadership, decision, decision-making.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	.I
فهرس المحتويات	.II
قائمة الأشكال	.III
قائمة الجداول	.IV
قائمة الملاحق	.V
مقدمة	أ-خ
الفصل الأول: **الإطار النظري للقيادة الإدارية**	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية القيادة	02
المطلب الأول: تعريف القيادة	03
المطلب الثاني: تعريف القائد والمدير والفرق بينهما	04
المطلب الثالث: المهارات القيادية	07
المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية	11
المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وخصائصها	11
المطلب الثاني: أهمية وأنماط القيادة الإدارية	14
المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية	20
المبحث الثالث: أسس القيادة الإدارية	27
المطلب الأول: عناصر القيادة الإدارية	27
المطلب الثاني: أساليب وسياسات القيادة الإدارية	30

المطلب الثالث: معوقات القيادة الإدارية	31
خلاصة الفصل	33
المحور الثاني: **الإطار النظري لاتخاذ القرار**	
تمهيد	35
المبحث الأول: ماهية القرارات	35
المطلب الأول: تعريف القرارات	36
المطلب الثاني: شروط القرار وعناصره	37
المطلب الثالث: أنواع القرارات حسب تصنيفها	40
المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار	45
المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار وخصائصه	45
المطلب الثاني: أهمية وأنماط اتخاذ القرار	47
المطلب الثالث: نظريات اتخاذ القرار ونماذجه	51
المبحث الثالث: أساسيات حول اتخاذ القرار	55
المطلب الأول: أساليب ومراحل اتخاذ القرار	55
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	64
المطلب الثالث: معوقات اتخاذ القرار	66
خلاصة الفصل	68
الفصل الثالث: **واقع تأثير القيادة الإدارية على اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال**	
تمهيد	71
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال	72
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وتطورها التاريخي	72

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة	75
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	77
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	82
المطلب الأول: منهجية ومجتمع وعينة الدراسة	82
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	83
المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان	84
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	87
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	87
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	93
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	98
خلاصة الفصل	101
خاتمة	103
قائمة المصادر والمراجع	107
الملاحق	121

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	التمييز بين القائد والمدير.	06
2	المهارات القيادية.	10
3	أنماط القيادة الثلاثة.	19
4	الشبكة الإدارية.	26
5	عناصر القيادة الإدارية.	29
6	تصنيف القرارات حسب المستوى الإداري.	43
7	مراحل اتخاذ القرار.	63
8	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.	78
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	88
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	89
11	توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.	90
12	توزيع أفراد العنة حسب خبرتهم الوظيفية.	91
13	توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم.	92

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين المدير والقائد.	05
2	مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاثة.	18
3	الفرق بين القرارات الروتينية والغير روتينية.	41
4	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.	83
5	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.	84
6	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.	84
7	الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الإدارية.	85
8	الاتساق الداخلي لعبارات محور اتخاذ القرارات.	86
9	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	88
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	89
11	توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.	90
12	توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم الوظيفية.	91
13	توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم.	92
14	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول "القيادة الإدارية".	93
15	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني " اتخاذ القرارات"	96
16	العلاقة بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات.	99

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان.	121
02	نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان.	125
02	نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.	125
04	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول "القيادة الإدارية".	126
05	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني "اتخاذ القرار".	128
06	نتائج التحليل الوصفي لكل فقرة من فقرات المحور الأول"القيادة الإدارية".	129
07	نتائج التحليل الوصفي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني"اتخاذ القرار".	132
08	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الإدارية واتخاذ القرار.	136

مقدمة

يلقى العنصر البشري اهتماما متزايدا من طرف المؤسسات في الوقت الحاضر، وهذا نظرا للدور الذي يلعبه، فهذا العنصر مما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من رغبة في العمل، يعتبر العامل الأساسي الذي يتحكم في عوامل الإنتاج الأخرى والعنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

حيث أصبحت المؤسسات تنفق أموالا كبيرة لاستقطاب العنصر البشري الكفء، خاصة على الذين يتولون إدارتها، فالمدير أو بالأحرى القائد الإداري يعتبر كأحد أهم الموارد البشرية التي تمتلكها، وأحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، وهذا لما له من تأثير على مجريات الأمور. فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف إلى حد كبير على نوعية هؤلاء الأشخاص، أو بعبارة أخرى على مدى توافر السمات والمهارات القيادية لديهم، وقدرتهم على التأثير في العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.

وتقاس فعالية القائد الإداري بالعديد من المؤشرات، أهمها قدرته على اتخاذ قرارات تتسم بالفاعلية، فاتخاذ القرارات يعتبر من المهام الجوهرية لكل قائد إداري، ومحور العملية الإدارية ونقطة الانطلاق لكافة التصرفات والنشاطات التي تتم داخل المؤسسة وخارجها. وتعلق المؤسسات أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات، فهي تبدأ حياتها بقرار وتستمر بقرار طالما أن هناك أهدافا لم تحقق، كما أن القرارات الخاطئة لها تكلفتها؛ فأي قرار خاطئ قد يكلفها الخروج من السوق.

ويعتبر القرار منتوجا، تتأثر نوعيته بمدى إدراك ومعرفة القائد الإداري للمراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات، كما تتأثر نوعيته بالعديد من العوامل، من بينها سمات ومهارات القائد الإداري (متخذ القرار). وتتضح أهمية هذا العامل أكثر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، التي تعتبر الأداة الأساسية التي تعتمد عليها الدول المتقدمة والنامية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في وقتنا الحالي، حيث يعتمد مديرها على سماته الشخصية ومهاراته الخاصة ومعارفه الفنية و مجهوداته لإدارة المؤسسة، وغالبا ما يكون مالك هذا النوع من المؤسسات مديرا لها، وبالتالي يكون المسؤول المباشر عن النتائج المحققة، مما يؤدي به إلى اتخاذ معظم القرارات التي تخص المؤسسة بنفسه، ومن هنا تظهر ضرورة أن تتوافر لديه مختلف المهارات القيادية حتى يتمكن من اتخاذ قرارات تتصف بالفعالية.

استنادا إلى ما سبق فقد جاء هذا البحث للإجابة على الإشكالية التالية:

❖ إشكالية الدراسة:

ما هو تأثير القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

ولكي نتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيمها على مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة فيما يلي:

1-فيما تتمثل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات؟

2-ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات؟

3-هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للقيادة الإدارية على اتخاذ القرارات؟

❖ فرضيات الدراسة:

تعد فرضيات الدراسة إجابة مؤقتة عن الظاهرة المدروسة وهي حلول مؤقتة لمشكلة الدراسة وسيتضح من خلال الدراسة إمكانية قبولها أو رفضها، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

1-تتمثل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات فيما يلي: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

2-العلاقة بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات هي علاقة ترابط وتكامل.

3-هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الإدارية على اتخاذ القرارات.

❖ أهمية الدراسة:

إن التداخل بين القيادة الإدارية والعمليات الأخرى هي التي تبرز أهمية هذا الموضوع والتي كانت سببا قويا في معالجته، إلى جانب أسباب أخرى تتنوع بين ذاتية وموضوعية.

تتمثل الأسباب الذاتية للدراسة في الرغبة النفسية الملحة في تناول هذا الموضوع والنابعة من الإيمان العميق في دور القيادة الإدارية في نجاح أي منظمة مهما كانت.

أما الأسباب الموضوعية فتتمثل في أن موضوع القيادة الإدارية في تحديث دائم ومستمر ضمن الدراسات الأكاديمية، بالإضافة إلى وصول بعض المنظمات الإدارية إلى القمة ويرجع ذلك إلى القادة فلا قيادة بدون قائدين، ولا رشاده بدون راشدين.

❖ أهداف الدراسة:

- ✓ طرح هذا الموضوع الغائب في الدراسات الأكاديمية المتخصصة للنقاش بالدرجة الأولى خاصة في ظل التحول الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية في كافة المجالات السياسية والاقتصادية من جهة والمنظمات الإدارية من جهة أخرى، وهذا كله من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة نفطال –فرع المدية–
- ✓ فتح مجال دراسات أكثر تعمقا لهذا الموضوع.
- ✓ لفت انتباه المسؤولين والقادة لموضوع القيادة الإدارية وما له من أهمية بالغة في عملية اتخاذ القرارات فالقرار السلبي له انعكاسات سلبية تؤثر على أداء العاملين والمنظمة، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر و التحسين في جودة القرار المتخذ.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

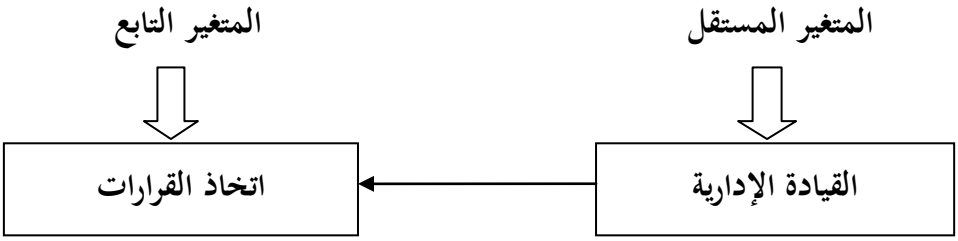
1- موضوع الدراسة ينصب في مجال اختصاصنا.

2- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لدراسة الموضوع.

3- المعايشة لواقع المنظمات ومحيطها جعلنا ندرك ضرورة وأهمية أن تكون القيادة الإدارية فعالة في أن يتخذ القادة قرارات صائبة.

4- بعض الأخطاء الشائعة التي يقع فيها متخذو القرارات والبعيدة عن الاستشارة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

❖ نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين

❖ المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية الموضوع وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار الفرضيات المقدمة، اعتمدنا في الجزء النظري(الفصل الأول والفصل الثاني) على المنهج الوصفي، من أجل تحليل مفهوم القيادة الإدارية وكذا مختلف الجوانب المتعلقة باتخاذ القرارات.

أما الفصل الثالث اعتمدنا فيه على المنهج التحليلي، لدراسة حالة لإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة نفطال–فرع المدية–

❖ حدود الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج يتطلب توضيح الحدود التالية للدراسة:

- ✓ **الحدود المكانية:** مؤسسة نفطال –فرع المدية–
- ✓ **الحدود الزمانية:** بدأت الباحثتين في جمع المعلومات اللازمة للدراسة في شهر مارس2021، إلى غاية شهر جوان2021.
- ✓ **الحدود البشرية:** عمال مؤسسة نفطال–فرع المدية–

❖ الدراسات السابقة:

1. **دراسة سعاد ميدون، (مذكرة ماجستير، جامعة المدية، 2014/2013)، بعنوان:**

"دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال"

هدفت هذه الدراسة إلى: توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المتميز من خلال دراسة ميدانية في مجمع صيدال، والتأكد من أن القيادة الإدارية الصانعة للتميز لابد أن تكون غير عادية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة.

توصلت هذه الدراسة إلى: أن المنظمات المتميزة تصنع تفوقها بيدها ولا تترك الظروف البيئية وتقلباتها تحدد مسارها، وذلك من خلال قيادة إدارية عقلانية تتمكن من تحقيق التفاعل الإيجابي لمواردها عن طريق خلق وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على نشرها داخل المنظمة.

وما يعاب على هذه الدراسة: على أنها لم تتطرق إلى أساليب وسياسات القيادة الإدارية بالإضافة إلى لأنها لم تتطرق إلى المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية.

2. **دراسة قوادري رشيد (أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، 2017/2016)، بعنوان:**

"دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة العمومية للمباني والنحاس، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة الإحصائية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها وكل من مستوى التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة المبحوثة، وقد تمثلت عينة الدراسة المقدرة ب120 فرد.

توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما في تحديد أهداف المنظمة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها.
- وقد احتل موضوع الأنماط القيادية حيزا مهما في أبحاث العلماء والباحثين في العلوم الإدارية.
- أن التحفيز عبارة عن قوى أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة.
- يعد تحقيق الرضا الوظيفي أحد التحديات التي تواجهها القيادة الإدارية لما له من آثار إيجابية وعلى أداء الأفراد مما ينعكس على أداء المنظمة.

وما يعاب على هذه الدراسة على أنها: ذكرت قياس وتقييم ظاهرة القيادة الإدارية في إحدى المطالب وهو عنصر غير ضروري.

3. **دراسة شتوح سمية، لحسن سلمة، (مذكرة ماستر، جامعة المدية، 2017/2016)، بعنوان:**

"أثر القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات"

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور القيادة الإدارية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى التعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت هذه الدراسة إلى:

- أنه بدون قيادة إدارية لا يمكن لأي مؤسسة التوصل إلى الأهداف المنشودة أو أن تحقق نتائج مرضية.
- تعد عملية اتخاذ القرارات بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المؤسسات ونقطة الانطلاق نحو تحقيق الأهداف.

وما يعاب على هذه الدراسة على أنها: لم تذكر الأنماط القيادية التي تعتبر أهم عنصر في موضوع القيادة الإدارية، كما أنها لم تتطرق إلى ذكر شروط القرار ونماذج اتخاذ القرار.

4. **دراسة قمبور عبد الرؤوف، (أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، 2018/2017) بعنوان:**

"نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية"

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مهارات القيادة الإدارية التي يمارسها القادة في المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى التعرف على أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال، وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه:

- يجب على المنظمة أن تقوم بوضع خطط تفصيلية لعملها، وأن يتم شرح الأهداف المرغوب فيها.
- إخضاع العاملين للتكوين وذلك من أجل ضمان أداء جيد.
- لكل نمط قيادي طريقته الخاصة به في التأثير على أداء الموارد البشرية.

وما يعاب على هذه الدراسة أنها: فصلت كثيرا في نظريات القيادة الإدارية بالإضافة إلى أنها ذكرت القيادة في الأدبيات العربية والغربية وهذا شيء مبالغ فيه.

❖ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يوجد هناك اختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة، وذلك من خلال اختلاف مدة انجاز البحث وكذلك مكان التربص.

❖ هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع نقسم دراستنا إلى ثلاثة فصول، حيث نحاول من خلالها معالجة إشكالية الدراسة (النظرية والتطبيقية).

- **الفصل الأول**: نتناول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية القيادة، بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى ماهية القيادة الإدارية، في حين سنتناول في المبحث الثالث إلى أسس القيادة الإدارية.
- **الفصل الثاني**: متعلق باتخاذ القرار، حيث سنقسمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه ماهية القرار، أما المبحث الثاني فيتعلق بماهية اتخاذ القرار، وفي حين ان المبحث الثالث سيتضمن أسس اتخاذ القرار.
- **الفصل الثالث (التطبيقي)**: المتعلق بدراسة حالة مؤسسة *تأثير القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات* على عمال مؤسسة نفطال –فرع المدية– وهو مكون من ثلاث مباحث حيث يتناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة مكان التطبيق، في حين حصص كل من المبحثين الثاني والثالث لتحليل الإستبانة الموجهة لعمال المؤسسة.

واختتمت هذه الدراسة بخاتمة عامة استعرضنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى جملة من الاستنتاجات والاقتراحات.

❖ الصعوبات التي واجهت الدراسة:

هناك مجموعة من الصعوبات التي كانت بمثابة عقبة أمام انجاز هذه الدراسة أهمها:

- صعوبة الحصول والبحث عن المراجع.
- صعوبة الحصول على أغلبية المعلومات من المؤسسة محل الدراسة وتحفظهم عليها وعدم السماح لنا بالاطلاع عليها.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

تمهيد:

من المهام الأساسية لمديري المنظمات التأثير على سلوك المرؤوسين وإثارة حماسهم لتحقيق أداء مرتفع وتحريك دافعيتهم نحو العمل بقوة وتوجيههم نحو إنجاز أهداف المنظمة. فطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تمثل محور الاهتمام في موضوع القيادة لذلك تبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال ارتباطها بالعنصر البشري.

فالقيادة الإدارية تساعد في فهم كيفية تأثير القائد في المرؤوسين وقدرته على خلق التفاعل والرضا بين الأفراد إلى جانب توفير الإمكانيات بمختلف أنواعها واتخاذ القرارات التي تتيح للأفراد العاملين إمكانية تحقيق الأهداف المرغوبة. فالكثير من المنظمات الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف على القيادة الإدارية على مستوى المنظمة باعتبارها إحدى الوظائف الإدارية المكملة للوظائف الإدارية الرئيسية، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

-المبحث الأول: ماهية القيادة.

-المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية.

-المبحث الثالث: أسس القيادة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية القيادة.

يلقى موضوع القيادة الاهتمام الكبير من جانب الباحثين ورجال الإدارة، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة من حيث المحافظة عليها ونجاحها واستمرارها

المطلب الأول: تعريف القيادة.

لقد تعددت التعاريف حول القيادة وفيما يلي نذكر أهمها:

- يعرفها ليترر على أنها J.Litterer بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على مجموعة أفراد لتحقيق أهداف معينة؛[1]
- يقصد بالقيادة عملية استخدام المحفزات المختلفة لإثارة دافعية الأفراد العاملين بالمنظمة لتحقيق الأداء المرتفع وتوجيه سلوكهم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية بصورة مرضية؛[2]
- عرف آدمز بروكس Adams Brooks مضمون القيادة على أنها ضمان الاستقرار بتقديم التسهيلات للتغيير؛[3]
- عرفها B.Bass: بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب؛[4]
- يعرفها هانت وآخرون بأنها نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد أو مجموعة أفراد تنفيذ المهمة المطلوبة على أحسن وجه؛[5]

[1] أحمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية،بدون طبعة، الإسكندرية، 2001، ص103.

[2] طارق طه، إدارة الأعمال(منهج وأسلوب معاصر)، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007، ص78.

[3] هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التعليمية،(مفاهيم وآفاق)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن، 2006، ص171.

[4] محمد الخامس سعيد هزاع المخلافي، القيادة الإدارية التربوية، دار زهوان للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان الأردن، 2009، ص111.

[5] James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, traclair de billy, 2éme edition, vilage mondial, France, 2002, P361.

المطلب الثاني: تعريف القائد والمدير والفرق بينهما.

حيث سنقدم في هذا المطلب تعريفا لكل من المدير والقائد ونذكر أهم الفروقات الموجودة بينهما.

أولا: تعريف القائد والمدير.

لقد تعددت التعاريف حول كل من المدير والقائد وفيما يلي نذكر أهم هذه التعاريف:

1- تعريف القائد: هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة؛[1]

*ويعرفه (مونتغمري) بأنه هو الرجل العالم بفن القيادة والذي يجعل الناس يتبعونه ويطيعونه.[2]

2- تعريف المدير: هو فرد مسؤول يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة الوظائف التالية(التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) بغرض تحقيق أهداف المنظمة.[3]

ثانيا: الفرق بين القائد والمدير.

المدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل وهو مطالب بالقيام بالوظائف الإدارية وهي:(التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة)، حيث أن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير ولا يستطيع المدير القياد بهذه الوظائف بنجاح دون أيمتلك مقومات القيادة الناجحة، بينما القائد هو الذي يعمل على تحفيز المرؤوسين وتوجيههم باتجاه إنجاز المهام المطلوبة وإيجاد حالة من الاتفاق والترابط بين حاجاتهم وأهداف المنظمة.

و يمكن تلخيص الفروق الموجودة بين القائد والمدير في الجدول التالي:

---

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي"سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهوان للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن، 1997، ص261.

[2] هايل عبد المولى طشطوش، أساسيا في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009، ص22.

[3] محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2000، ص98.

الجدول رقم01: الفرق بين المدير والقائد.

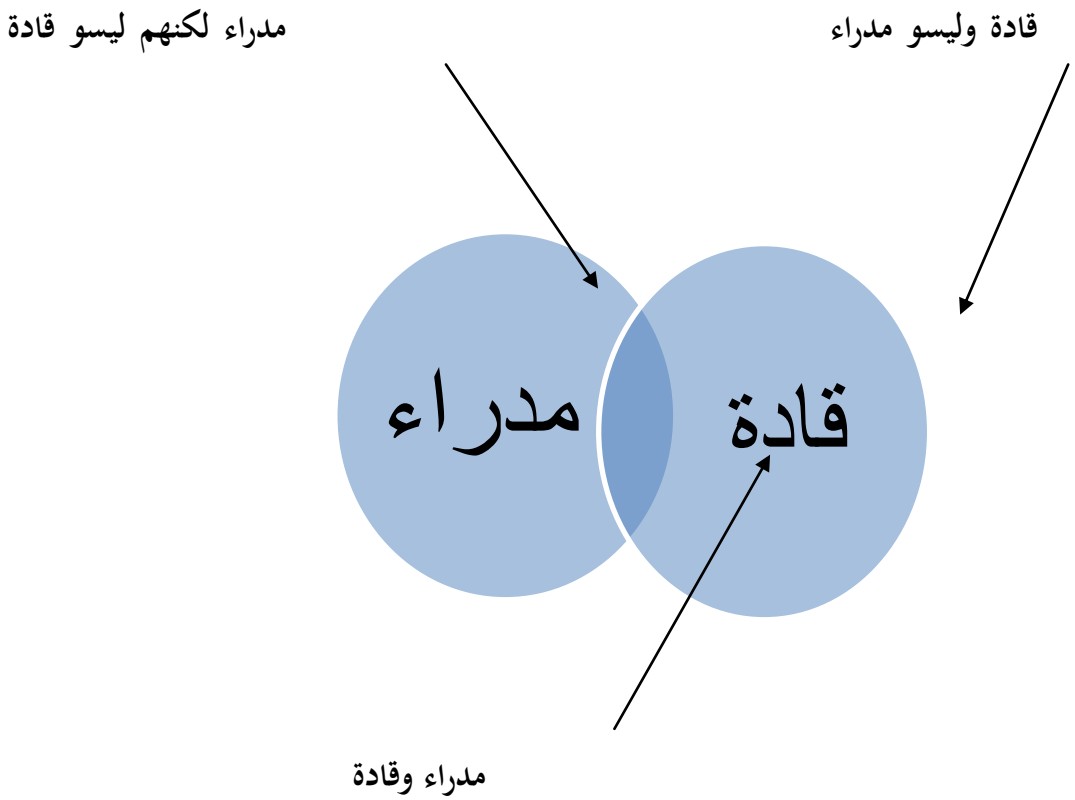
أوجه المقارنة	الإدارة / المدير	القيادة / القائد
التركيز	-على الجوانب العقلية والمنطقية أكثر. -التركيز على عقول الناس أكثر من التركيز على قلوبهم. -كعملية عقلية.	-التركيز على الجوانب النفسية والمعنوية و العاطفية أكثر. -على عواطف وقلوب الأفراد أكثر من عقولهم. -كعملية عاطفية.
الاهتمامات	-التخطيط. -الكفاءة. -القوانين، القواعد، الإجراءات. -الرقابة، الحسابات، العمل المكتبي.	-أخذ المخاطر في الحسبان . - التغيير. - الديناميكية. -الخلق والإبداع.
الوظائف	-التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.	-نفس الوظائف لكن قد يختلف في الأداء أو المهارات أو التنازل.
الأهداف	-تحقيق الأهداف التنظيمية.	-بناء العضوية وتماسك جماعة العمل. -تحقيق الأهداف التنظيمية. -تحقيق أهداف المرؤوسين.
الفرق بين المديرين والقادة	-المديرون يديرون. -المديرون يراقبون. -المديرون يحافظون. -وجهات نظر المديرين في الأجل القصير. -المديرون يسألون "كيف ومتى". -المديرون يقلدون. - المديرون يقبلون الوضع الحالي.	-القادة يبتكرون. -القادة يحركون. -القادة متطورون. -القادة وجهات نظرهم في الأجل الطويل. -القادة يسألون ماذا ولماذا. -القادة يبدعون. -القادة يتحدون.
فعل الأشياء	-المديرون يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة.	-القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

المصدر: علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري، استراتيجية محاربة الفساد الإداري و المالي(مدخل تكاملي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015، ص82.

ولا يعني ذلك بأن للقائد السلطة المطلقة في إعادة تحديد الأهداف وتعديل المهام الرئيسية في التنظيم أو تقرير سياسات جذرية للتنظيم، ولكنه يجب أن يتصرف على ضوء القوى الخارجية المؤثرة في التنظيم

وضغوطات المجموعات وآراء ذوي المركز والقدرة، فهو وحده الذي يفهم هذه القوى والمواقف ويتبع خطة عمل من شأنها أن تحقق نجاحا ضمن هذه المعطيات.[1]

الشكل رقم01: التمييز بين القائد والمدير.



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص163.

من خلال الشكل يتضح لنا بأنه ليس كل مدير قائد وليس كل قائد مدير، فهناك من يتمتع بالصفات القيادية لكنه ليس مدير، في حين أن هناك من هو مدير لكن ليس لديه الصفات القائد، في مقابل كل هذا هناك من هم مدراء وقادة في نفس الوقت.

[1] راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2012، ص134.

المطلب الثالث: المهارات القيادية.

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي(القائد، التابعون، الموقف) فلا بد أن يحرر أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات الأساسية هي:[1]

1. **المهارات الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها وعارفا ومدركا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.[2]

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارات الفنية تتمثل فيما يلي:[3]

- ✓ أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله؛
- ✓ أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل؛
- ✓ أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص؛
- ✓ هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

ومن أهم السمات المرتبطة بها:[4]

- القدرة تحمل المسؤولية؛
- الفهم العميق والشامل للأمور؛
- الحزم؛
- الإيمان بالهدف.

---

[1] بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان–الأردن، 2010، ص14.

[2] بغلول فتيحة، يهمي جويدة، القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة الوقت في المنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016/2015، ص 17.

[3] بطرس حلاق، القيادة الإدارية، على الخط، https :// pedia.svuonline.org، تاريخ الإطلاع 2021/03/25، ص 88.

[4] مريا مجبر، وسيلة يخلف عبد الصمد، دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016/2015، ص 12.

2. **المهارات الإنسانية:** وتعرف هذه المهارة بقدرة القائد الإداري على التعامل والسلوك كعنصر في الجماعة، وقدرته على التفاعل المؤثر في مرؤوسيه، وتحفيزهم وتعامله مع رئيسه و زملاءه والمجتمع المحلي، كما أنها تدل على قدرته في تنسيق الجهود في المؤسسة وقدرتها لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى المزيد من التعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة، ويتصف القائد الذي لديه المهارات الإنسانية بأنه يعرف نفسه وذو ثقة واسعة بقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل.[1]

وتشمل جميع المهارات التي تتعلق بالاتصال والتواصل مع العاملين والمجتمع الخارجي، التفاعل الوجداني مع الآخرين وتحسين مشكلاتهم وتقبل النقد والآراء المخالفة، وتوفير مناخ ديمقراطي الذي يشجع على المشاركة والتعبير عن المشاعر والآراء والتعرف على الميول واتجاهات العاملين ومستوى رضاهم والبحث عن الوسائل التي تحقق إشباعها كالتفويض والعمل الجماعي وقيادة اللجان.[2]

3. **المهارات التنظيمية:**وهي أن ينظر القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.[3]

كما تعني كذلك أنها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزاءه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزاءه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف في المؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.[4]

4. **المهارات الفكرية:** وتعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما ولهذا تجد المدير الذي تتوفر

---

[1] قمبور عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2018/2017، ص7-8.

[2] أمينة شقرة، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،جامعة المدية، 2020/2019، ص44.

[3] سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2013-2014، ص26.

[4] أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2014، ص22.

لديه هذه المهارات يكون فعالا في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها حيث يضع الحلول والإستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة، وهي تتعلق أيضا بما يجب أن يتوافر لدى القائد من معلومات وأفكار تتصل بخصائص المنظمة التي يقودها.[1]

وتتقلص المهارات الفكرية بعوامل متعددة منها:[2]

- سرعة القائد على الإدراك للتفصيلات للأشياء؛
- تمتع القائد بالذاكرة الجيدة؛
- قدرة القائد على الاستنتاج والاستنباط.

5. **المهارات الذاتية:** تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ونستعرضها فيما يلي:[3]

–السمات الجسمية: تشمل الصفات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية، كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفزيولوجية بالمعنى الدقيق، كالصحة الجسمية والنفسية.

–القدرات العقلية: المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة.

–المبادأة والابتكار: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقا للغير، وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد، لأنها كما يقول فايول تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، كما أن صفة المبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد.

–ضبط النفس: تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، فالقائد الناجح هو الذي يكون قادر على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين.

---

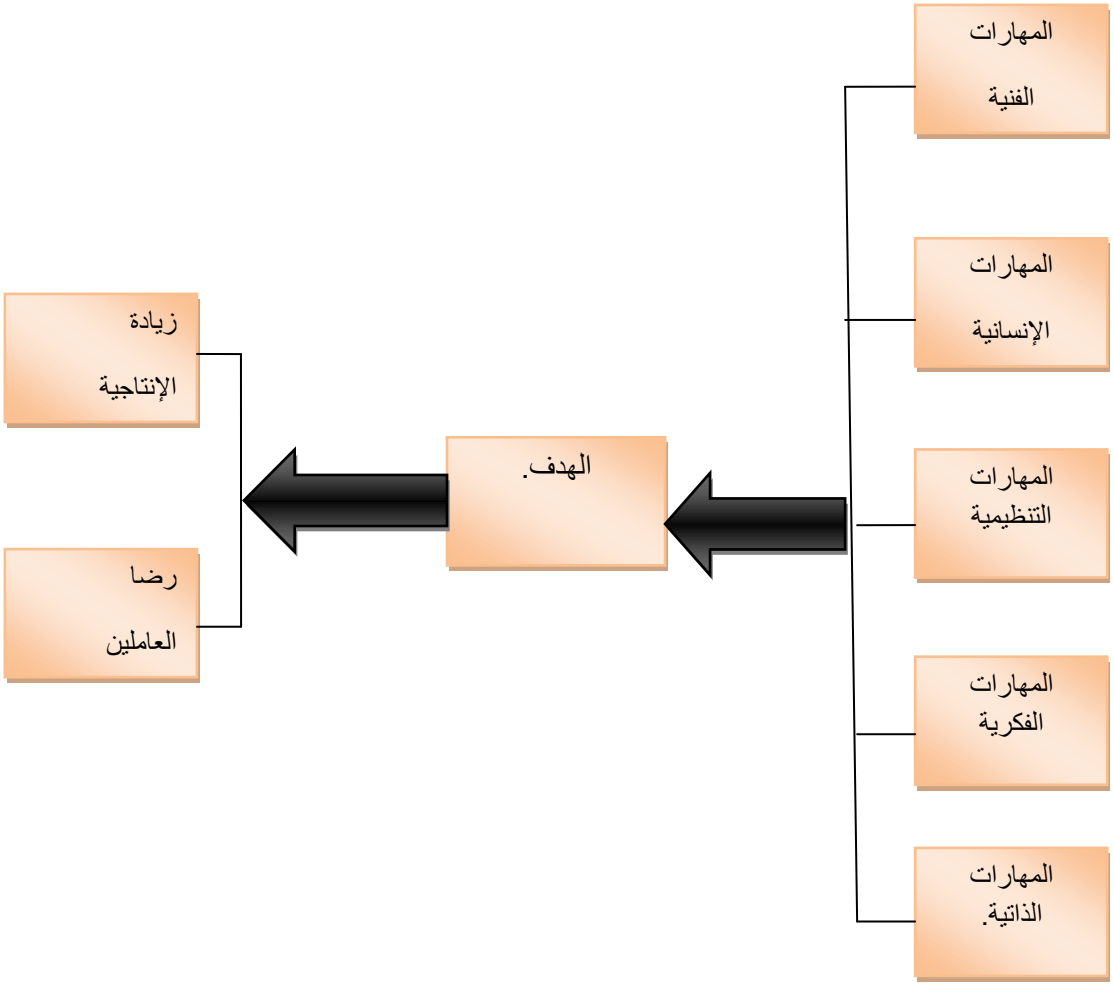
[1] علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2006، ص106.

[2] صيفي نعيمة، محداد فطيمة، دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2017/2016، ص 18–19.

[3] شتوح سمية، بلحسن سلمة، أثر القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2017/2016، ص11–12.

والشكل التالي يوضح هذه المهارات:

الشكل رقم02: المهارات القيادية.



المصدر:بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

من خلال الشكل يتبين لنا أنه هناك مجموعة من المهارات القيادية المتمثلة في "الفنية، الإنسانية، التنظيمية، الفكرية، الذاتية" بحيث إذا توفرت هذه المهارات لدى القادة سيتم تحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين.

المبحث الثاني:ماهية القيادة الإدارية.

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والباحثين والكتاب بدراسة موضوع القيادة الإدارية فلا تزال لغزا محيرا غامضا.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وخصائصها.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم تعريفات متعددة للقيادة الإدارية بالإضافة إلى ذكر أهم الخصائص المميزة لها.

أولا: تعريف القيادة الإدارية.

تعددت التعاريف حول القيادة الإدارية وفيما يلي نذكر البعض منها:

- ✓ تعريف تيد Tead: الذي يعد أول من اهتم بدراسة القيادة الإدارية وألف كتابا باسم "فن القادة" عام 1935 يركز على الصفات الشخصية للقيادة ويعرفها كالآتي: هي مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه؛[1]
- ✓ ويمكن تعريف القيادة الإدارية كذلك على أنها النشاط الذي يمارسه الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة وبين التأثير على سلوك الآخرين؛[2]
- ✓ وتعرف كذلك في علم الإدارة على أنها تسيير الأمور وتوجيهها نحو الاتجاه الصحيح الذي يخدم مصلحة المؤسسة والشركة أو القطاع بما يعود عليهم بالعائد المطلوب وبأقل قدر من المخاطرة التي تعرضهم للتعثر والخسارة؛[3]

---

[1] محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية"أنماط وأساليب القيادة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011، ص70.

[2] محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة(الذكية)، الناشر ألفا للوثائق نشر-استيراد وتوزيع الكتب، الطبعة الأولى، 2017، ص216.

[3] عبد الحميد عبد السلام ايرحيم، الإدارة منهج وأسلوب، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2012، ص15.

- ✓ ويعرفها Pfiffner and Presthus أيضا على أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز الآنية؛[1]
- ✓ وتعرف كذلك على أنها ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، وينتج عنها تأثير القائد في جماعته ورغبة تلك الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها؛[2]
- ✓ وتعرف أيضا على أنها قدرة التأثير على الآخرين لخلق روح التعاون بينهم لتحقيق أهداف العملية التأمينية، والقادة في عمليات التأمين، وأن يتصف القائد أو المسؤول بالهدوء وضبط النفس والاتزان والقدرة على التعاون مع الآخرين ومواجهة المواقف؛[3]
- ✓ وكتعريف شامل تعرف القيادة الإدارية يمكن القول بأن القيادة الإدارية هي عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين فرد وجماعة أو بالأحرى بين الرئيس ومرؤوسيه يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه قصد تحقيق هدف مشترك.[4]

ثانيا: خصائص القيادة الإدارية.

يعتمد نجاح المنظمات على مجموعة من الصفات يجب أن يتحلى بها القائد الجيد وهذه الصفات هي:

1) **التفاعل الاجتماعي:** ويكون من خلال العمل على الجماعة والتعاون معهم والشعور بهم وبمشكلاتهم.

2) **اليقظة والشجاعة:** ويكون من خلال الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، وإدارة المنظمة بثقة ونشاط وجرأة لتحقيق الأهداف.

3) **الحماس والمبادأة:** ويكون من خلال ابتكار طرق مختلفة لحل المشاكل والطموح في تحسين الإدارة وأداء التابعين.

---

[1] ظاهر كلالدة محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2013، ص18.

[2] بوحرود فتحية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال"النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2015، ص118.

[3] زاهد الديري، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2011، ص186.

[4] تكليش فاطمة، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج–البويرة–، 2015/2014، ص 7.

4) **الثقافة:** وتكون من خلال القيم والأفكار والمعتقدات التي يحملها القائد وتتماشى مع أهداف وثقافة المنظمة مما يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء ومشاركتهم في مشاعرهم سواء في أفراحهم أو أحزانهم.

5) **قوة الشخصية:** ويكون من خلال التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق والمظهر مما يعطيه القوة في التأثير على التابعين وحفزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف.[1]

6) **الكفاءة والفاعلية:** يعتبر معيار الكفاءة الداعية إلى تحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة مادية ممكنة، ولقياس الكفاءة الإدارية تقاس نسبة النتائج أو الخدمات المحققة فعلا في ضوء الإمكانات المتوفرة إلى نسبة أقصى للنتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها في ظل الاستثمار الأفضل لهذه الإمكانات، وكفاءة القيادة تعني قدرتها على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع الوقت أو الجهد، أما الفاعلية الإدارية فتعني القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام، إن القائد الفعال هو الذي يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وأحسن النتائج.

7) **الالتزام:** ويقصد به البقاء على طريق أهداف المؤسسة خلال كل مراحل العمل والالتزام عملية ثنائية تتحقق أولا بالالتزام القائد بمرؤوسيه عن طريق الوقوف إلى جانبهم وتفهم ظروفهم ومراعاتهم في حدود المعقول، وثانيا بالتزام الموظفين بأهداف المؤسسة والعمل على إنجازها يوكل إليهم من مهام بشكل جيد ومتقن.

8) **الاتصال:** وهو من الخصائص اللازمة وتمثل درجة مساهمة القيادة في توصيل المعلومات إلى أفراد المؤسسة وتسهيلها في تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة وبشكل فاعل يتسم بالوضوح والدقة.

9) **التنظيم:** أي قدرة القيادة على تحديد أعمالها أعمال الآخرين وتنظيم العمل كذلك توزيع المهام على الأفراد بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

10) **التكامل:** ويتمثل في مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال لا تخدم مصلحته الشخصية بل الأعمال التي تهدف من ورائها إشاعة أجواء المحبة والانتماء بين الأعضاء وتقليل فجوة التباعد فيما بينهم.[2]

11) **الحزم:** الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.

---

[1] محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014، ص24.

[2] رافدة الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007، ص95.

12) **الإخلاص**: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.

13) **النضج والآراء الجيدة**: شعور مشترك، براعة وذوق، بسيرة وحكمة، والتمييز بين المهم والغير المهم.[1]

المطلب الثاني: أهمية وأنماط القيادة الإدارية.

سنذكر في هذا المطلب أهمية القيادة الإدارية وأنماطها.

أولا: أهمية القيادة الإدارية.

تحتاج المنظمات سواء كانت اجتماعية أو عسكرية أو سياسية أو إدارية إلى القيادة، فوجود العنصر البشري يستلزم بالضرورة وجود قيادة لها، بغض النظر عن نمط أو أسلوب القائد وذلك لجعل العاملين يشعرون ويدركون بأنهم يحققون أهداف المنظمة كما لو كانت أهدافهم الشخصية وهي بذلك تضمن كسب رضاهم واستجابتهم من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية من جهة أخرى.[2]

ويمكن إيجاز أهمية القيادة في الأمور التالية:[3]

- أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما ان الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من أمور هامة، فبدونها لا يستطيع المدير تحويل الأهداف إلى نتائج، وبدونها تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير، وبدونها يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة

[1] أماني غازي جرار، الإدارة والتميز"حقائب علمية تدريبية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015، ص360.

[2] نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011، ص190-191.

[3] أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013، ص21-22.

تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه، ومن خلالها يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، والتي تأثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة، كما أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.[1]

ثانيا: أنماط القيادة الإدارية.

يتشكل النمط الإداري من مجموعة من السمات والصفات والخصائص المتحدة ببعضها البعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، وبمعنى آخر النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المسالمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون لديه عدة أنماط ولكن النمط السلوكي الأكثر تكرارا هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد، وقد توصلت العديد من الدراسات وفق المدخل التقليدي لدراسة القيادة- وهو المدخل السائد حتى الآن في منظمات الأعمال- إلى عدة تصنيفات لأنماط القيادة وهي:[2]

1) **النمط الديمقراطي**: تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب :

*رفع معنويات المرؤوسين؛

*إيجاد الثقة في نفوسهم؛

[1] عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013، ص81.

[2] علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، 2012، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص136.

*زيادة التعاون؛

*مضاعفة الإنتاجية.

وهذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به، فالأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الاجتماعية.[1]

وتتحدد القرارات وفق هذا النمط نتيجة للمناقشة الجماعية، ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، ويكون هنالك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض.[2]

2) **النمط الأوتوقراطي**: وهو نمط قيادي يعتمد على السلطة المستمدة من القوانين واللوائح دون النظر لاعتبارات أخرى، ويطلق عليه النمط الديكتاتوري أو التسلطي، وقد يأخذ أشكالا متعددة توصف في مجملها بالاستبداد والاعتماد على الحوافز السلبية في معالجة الأمور وفي غالب الأمر يؤدي هذا النمط إلى:[3]

- خلق التنظيمات غير الرسمية في المنظمات؛
- انعدام الاتصالات الصاعدة مع زيادة الاتصالات الهابطة في شكل أوامر وتعليمات؛
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة؛
- تأثير الإنتاج بغياب القائد الأوتوقراطي.

والقائد الأوتوقراطي هو ذلك القائد الذي ترتكز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.[4]

3) **النمط الحر**: ويقوم هذا النمط على ترك الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين داخل المنظمة في أداء العمل، ويقتصر دور القائد على تحديد أهداف العمل وتحديد السياسة العامة للمنظمة، والتنسيق

[1] صابرين مرسال عطية، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014، ص25.

[2] راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، 1999، ص223.

[3] نبيل حامد مرسي، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2013، ص215-216.

[4] محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011، ص79.

والتوجيه بين أعضائها ووحداتها المتعددة وتوفير كافة الإمكانات اللازمة للتنفيذ، ويترك للعاملين حرية اتخاذ القرار وتصريف أمورهم بما يحقق الأهداف المنشودة دون مشاركة القائد الإداري، ولا يقيدهم في ذلك سوى ضرورة الالتزام بحدود السياسة التي وضعها القائد للتصرف، أو بنطاق الأهداف العامة للمنظمة، أي أنهم يملكون قدر من السلطة، وبالتالي يلقى عليهم قدر من المسؤولية.[1]

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية ما يلي:[2]

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل...
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق بأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

و الجدول التالي يوضح الفروق بشكل عام بين الأنماط الثلاثة:

[1] سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، بدون طبعة، 2007، ص270.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، 2003، ص247.

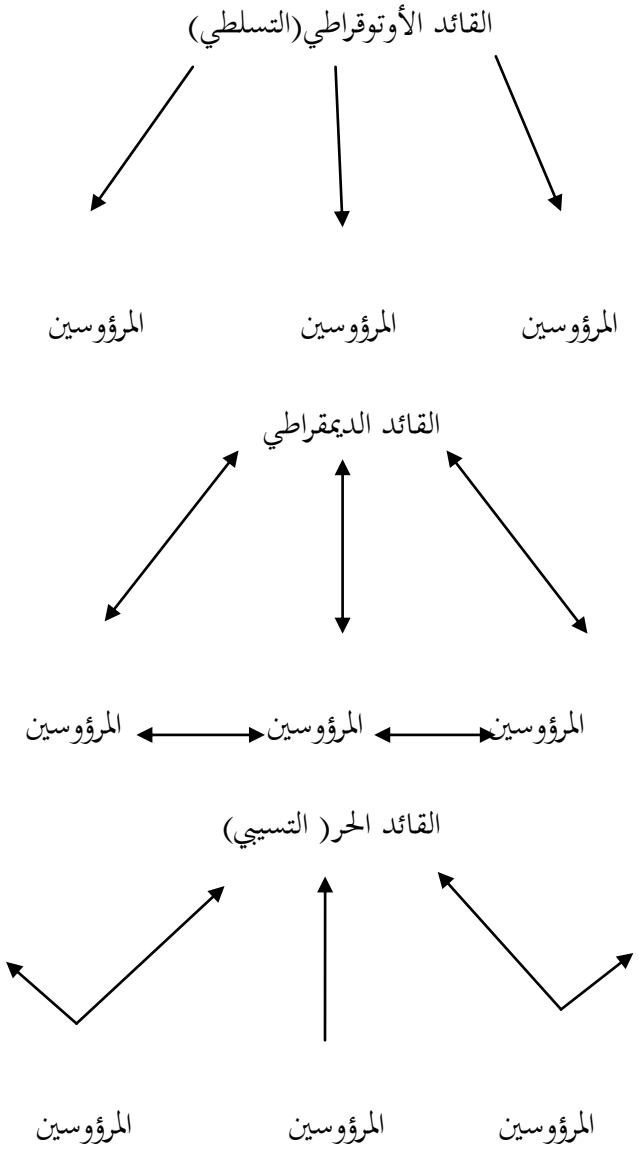
الجدول رقم02: مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاثة.

الأوتوقراطي	الديمقراطي	الحر
1.احتكار جميع السلطات بيده. 2.حرمان المرؤوسين من المشاركة في صنع القرارات. 3.التلويح باستخدام العقوبة وكثرة التهديد. 4.يميل أحيانا إلى المدح والإطراء من أجل الوصول إلى غاية معين. 5.انعدام الثقة بينه وبين مرؤوسيه. 6.استمرار الدوام والعمل يعتمد على رؤية المرؤوسين ومراقبتهم له. 7.تدني الإنتاج. 8.انعدام العلاقات الإنسانية بين المدير والمرؤوسين.	1.المرؤوسين يشاركون في اتخاذ القرارات. 2.تفويض بعض الصلاحيات بطريقة منضبطة، مع تنمية صفة الاستقلالية بالمرؤوسين. 3.يتحلى القائد بالمرونة والتكيف ومشاركة مرؤوسه والتفاعل معهم. 4.يعتمد على الإقناع وليس على الإجبار. 5.الرغبة والإقبال على العمل والروح المعنوية العالية. 6.المحبة والولاء للمنظمة وللقيادة. 7.الثقة الاحترام المتبادل بين طرفي العملية الإدارية. 8.تحقيق الأهداف بسهولة ويسر.	1.اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد أحيانا. 2.يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية. 3.غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ. 4.ضعف أداء المنظمة والعاملين. 5.تفكك الروابط الإنسانية بين القادة والمرؤوسين. 6.عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس. 7.غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله. 8.يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.

المصدر: قوادري رشيد، دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 2017/2016، ص36.

والشكل التالي يبين رسما توضيحيا لأنماط القيادة الثلاثة وتوضح الأسهم العلاقات بين القادة والمرؤوسين.

الشكل رقم03: أنماط القيادة الثلاثة.



المصدر: ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان-الأردن، 2014، ص81.

يتبين لنا من خلال الشكل أن هناك ثلاث أنواع من القادة، حيث أن القائد الأوتوقراطي هو قائد تسلطي فعلى مرؤوسيه إتباع أوامره دون نقاش فيها، أما القائد الديمقراطي فهو قائد تشاركي يشرك مرؤوسيه في القرارات التي يتخذها، أما القائد الحر فهو قائد تسيبي يترك الحرية المطلقة لمرؤوسيه.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

تعد القيادة الإدارية أمر مهم منذ فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعيا أن تصدر بصددها آراء كثيرة وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، ولقد أسفرت هذه البحوث والدراسات على نتائج مفيدة وحقائق عن القيادة الإدارية والقادة، وسنتعرف من خلال هذا المبحث على النظريات الأساسية والبارزة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت معالمها.

1-نظرية السمات: لقد كان هناك افتراض سائد بين الباحثين الأوائل بأن القائد يولد ولا يصنع، فبعض الأفراد ولدوا ليكونوا قادة باعتبارهم مزودين بمجموعة من الخصائص الموروثة التي لا يمكن اكتسابها من البيئة، حيث تهتم هذه النظرية بدراسة الإداري الناجح لعرفة السمات والخصائص التي يتميز بها عن بقية أقرانه.[1]

وتقوم نظرية السمات على مميزات القادة من النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية، وقد وجد من الدراسات التي درست هذه النواحي أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجما وأصح جسما وأحسن مظهرا وأذكى عقلا، كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي كما أنهم أيضا أقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر طموحا وسيطرة ومرحا وأحسن توافقا مع غيرهم.[2]

كذلك يرى أصحاب أن هذه النظرية أن القيادة هبة من السماء لشخص القائد، إلا أنه يعاب على هذه النظرية أنها لا تأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه إذ ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد بكل الأوقات.[3]

2-النظرية السلوكية: لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات هوثورن هي وجود علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية، ونظرا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى السلوك القيادي بدلا من السمات، ويفترض مؤيد هذه

[1] محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص263.
[2] طارق عبد الحميد البدري، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2005، ص115.
[3] هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص90.

النظرية أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل –وليس سماته– والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته.[1]

تفترض هذه النظرية أن أغلبية الناس يمكنهم التعلم ليصبحوا فعالين عن طريق التشجيع والدعم، ويرى دعاة هذا المدخل ان الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق أهداف المنظمة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة، وتحقيقه لهذين الهدفين يعني أنه قد استطاع أداء مهمته القيادية بنجاح وفق بعدين هما:[2]

- **أولا:** بعد الاهتمام بالعمل: ويركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيعها بين أفراد المؤسسة وإنجازها في الأوقات المحددة.
- **ثانيا:** بعد الاهتمام بالناس: ويقوم على إنشاء علاقات جيدة بين المرؤوسين وتبادل الثقة والاحترام والاهتمام بأمورهم الشخصية ومشاكلهم.

وعلى الرغم من مساهمات النظريات السلوكية في الكشف عن الأبعاد المختلفة لسلوك القائد إلا أنها أخفقت في إثبات وجود اتساق في العلاقة بين سلوك القائد وأداء جماعة العمل، وكما كان هناك إهمال الموقف الذي تمارس فيه القيادة أو الذي يساعد على بروز قائد يتولى زمام الأمور، هذا الأمر أدى إلى إقناع الباحثين لوجود تبني منظور أشمل في جهودهم الرامية إلى تحديد معالم القيادة الفعالة.[3]

3–النظرية الموقفية: إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية، يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.[4]

وهذه النظرية هي وليدة الظروف الراهنة والوقائع الحالية المواكبة للحال المنظور.[5]

---

[1] حسين حريم،مبادئ الغدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2006، ص221.

[2] فليون مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2017، ص85.

[3] علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، بدون طبعة، القاهرة، 2005، ص165.

[4] أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن–عمان، 2013، ص18–19.

[5] عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2014، ص13.

ومن أجل تلاقي السلبيات في نظرية السمات والنظرية السلوكية والتي لم تقدم تفسيرا مقبولا للعوامل المؤثرة في القيادة الإدارية، ظهرت نظرية الموقف– المدخل الاجتماعي– التي يقوم مفهومها على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة واختيار النمط القيادي المناسب مرتبط بطبيعة وخصائص الموقف، واعتبرت أن البيئة عامل مهم في ذلك إذ تم التركيز على قدرة وكفاءة القادة في التكيف مع الظروف والعوامل البيئية التي يصعب التحكم فيها، ومدى إمكانيتهم في التكيف معها وتحقيق الأهداف وبدأت هذه النظرية منذ عام 1947 عندما ذكر ستوجيل D.Stogdill أنه أصبح واضحا أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لابد من التطرق للمواقف، وقد اتضح من الدراسة التي قام بها Bavelas أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة.[1]

4–نظرية الرجل العظيم:"great man the ory" للفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، استندت النظريات إلى افتراض ان الأحداث العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة ولكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين.[2]

ومن أهم ما جاءت به هو افتراضها بقدرة القائد(الرجل العظيم) على إحداث التغيرات في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها وأن القادة يولدون ولا يصنعون والشخص عندما يولد إما أن يمتلك السمات الضرورية للقيادة أو لا يمتلكها، كما يلاحظ أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين وإنما هناك من العوامل التي تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها، ومما يلاحظ أن هذه النظرية أخفقت في تفسير ظاهرة القيادة وتوصيف القائد.[3]

5–النظرية الوظيفية: تقوم هذه النظرية على أساس تحديد الأعمال التي يجب على الجماعة أن تقوم بها في الظروف المختلفة تحقيقا لأهدافها، مع بيان ما يجب أن يسهم به كل عضو فيها من أعمال، وبالتالي تصبح مهمة القائد عندئذ تحريك أصحاب الوظائف الفرعية في هذه الجماعة نحو تحقيق الهدف الرئيسي لها بحيث

[1] عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2001، ص102.

[2] Stagdill, RM-1994-, Personal factovsasscciat zoted, with leadership : A-1 servey of lifer ature ; Journal of quscholgy, p154.

[3] شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة الدراسات التربوية، العدد الحادي عشر، 2010، ص114.

يحقق التعاون والتفاعل بين أعضاء الجماعة ويسعى لحفظ تماسكها ويوفر القوى والأدوات التي تساعده على ذلك.

وطبقا لهذه النظرية فإن القيادة قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون في الجماعة، وهي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقا للظروف التي تختلف من جماعة أخرى.[1]

والقيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وتتلخص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:[2]

* التخطيط للأهداف القريبة المدى وبعيدة المدى.

* الخبرة.

* الإدارة والتنفيذ.

* الحكم والوساطة.

* الثواب والعقاب.

* رمز للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها.

6-النظرية التفاعلية: ويقصد بالتفاعل بأنه" السلوك الموجه نحو تحقيق غايات وأهداف محددة ينتج عنها إشباع الدافع إلى السلوك".[3]

تبنى تلك النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:

أ-القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة.

ب-الأتباع واتجاهاتهم ومشكلاتهم وحاجاتهم.

---

[1] فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013، ص187.

[2] عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014، ص37-38.

[3] محمد عبد الفتاح محمد، الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المجتمعية، بدون طبعة،2009، ص33.

ج–الجماعة نفسها، من حيث البناء والعلاقات والتفاعلات بين أعضائها وخصائصها.

د–المواقف، كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتعتمد تلك النظرية على تفاعلات القادة مع أعضاء الجماعة وعلى إدراك القائد لذاته وإدراك الأفراد أو الأتباع له وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد والأتباع لكل من الجماعة والموقف. وكذا تقوم النظرية التفاعلية على النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد هو عضو أصيل في الجماعة يشاركها قيمها واتجاهاتها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي.[1]

فإذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهمها لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين، وتحقيق أهدافهم فإن ذلك لا يعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على أحداث تكامل في سلوك الجماعة كلها، وإنما يعني قدرته على أحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة، ومن خلال هذه النظرية فإن القائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة وأحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، آخذا في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها.[2]

7–نظرية الشبكة الإدارية:"the Managerial grid" تعتمد هذه النظرية على بعدين هما:"التوجه بالمرؤوسين"، و"التوجه بالإنتاج" في سلوك القائد قدم بلاك وموتون Blak, Mouton مصفوفة 9.9، والتي تعكس 81 نمط مختلف للقيادة يمثل كل نمط منها درجة معينة من كل من التوجه بالمرؤوسين والتوجه بالإنتاج تتراوح بين 1و9.[3]

و وفق هذه النظرية يتكون لدينا:[4]

- (1.1) الأسلوب الضعيف: اهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج، يبذل القادة قليل من الجهد لإنجاز العمل ويتجنبون الفصل من الوظيفة.

---

[1] حسين التهامي، السلوك التنظيمي في الإدارة التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013، ص16.

[2] علال عبد الرزاق هاشم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان–الأردن، 2010، ص48.

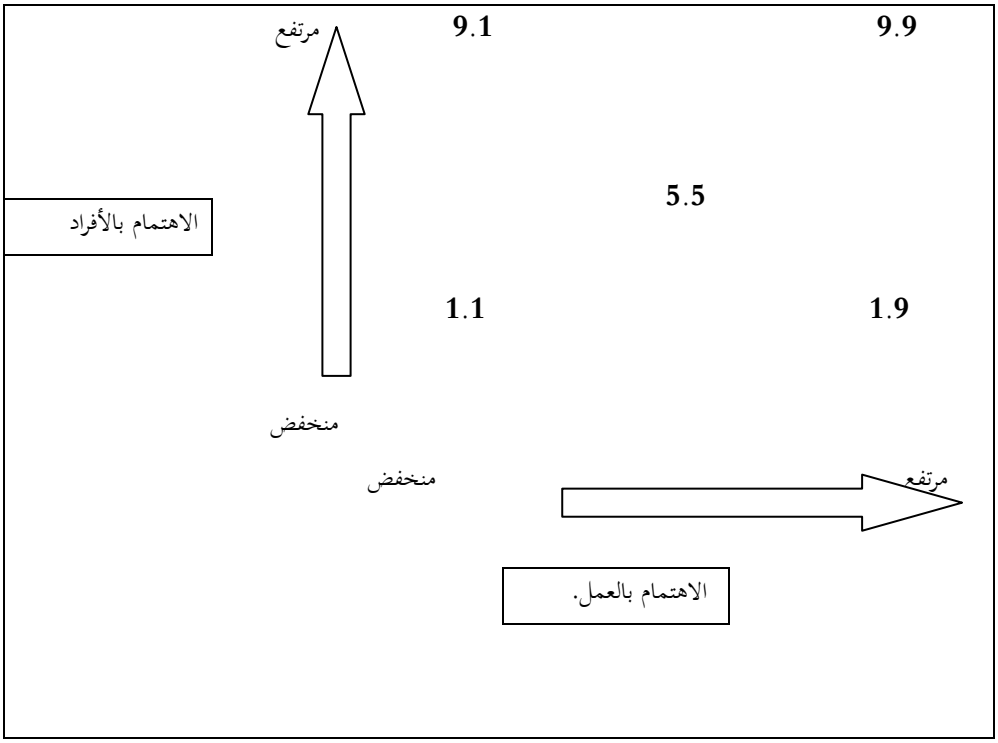
[3] راوية حسن، علي عبد الهادي مسلم، السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار التعليم الجامعي، بدون طبعة، الإسكندرية، 2016، ص221.

[4] موفق حديد محمد، الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان–الأردن، 2000، ص141.

- (9.1) الأسلوب الاجتماعي: اهتمام عالي بالأفراد واهتمام ضعيف بالإنتاج، يحاول القادة تحقيق الجو العائلي الذي يظهر وجود العلاقات الودية وليس بالضرورة تحسين الإنتاج.
- (1.9) الأسلوب الذي يعطي اهتمام عالي بالإنتاج واهتمام منخفض بالأفراد ويمثل الحكمة التي تنادي "الإنتاج أو إفلاس"، وهنا لا يهتم القادة باحتياجات العاملين، ويستخدم القادة سلطاتهم القانونية والعقابية من أجل دفع العاملين لتنفيذ الحد المطلوب منهم إنجازه.
- (5.5) فتقع في وسط الشبكة وتمثل أسلوب "منتصف الطريق" حيث يحاول القائد الوصول إلى موازنة بين احتياجات العمال وأهداف المنظمة الإنتاجية، ويحصل القائد على أداء المناسب عن طريق المحافظة على الروح المعنوية للعاملين بشكل يضمن إنجاز الأعمال.
- (9.9) أسلوب الفريق: ويعطي هذا الأسلوب القيادي اهتمام علي جدا بالعاملين والإنتاج معا حيث يركز القادة على بناء مجموعات عمل متعاونة ويشجع على الشعور بالالتزام عند العاملين في بناء علاقات ثقة واحترام.

ويمكن توضيح النماذج الخمسة أعلاه في الشكل التالي:

الشكل 04:الشبكة الإدارية.



المصدر:دنينديني الربح، منصوري سمية، دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2017/2016، ص15.

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن هناك بعدين في نموذج الشبكة الإدارية هما "بعد الاهتمام بالعمل، بعد الاهتمام بالأفراد" بحيث كل بعد يحتوي على درجتين هما "مرتفع، منخفض"، بحيث تظهر لنا خمسة مناطق بارزة في النموذج وهي: المنطقة الأولى "1.1 وتمثل الأسلوب الضعيف"، المنطقة الثانية "1.9 تمثل الأسلوب الاجتماعي"، المنطقة الثالثة "9.1 وهو ما يسمى أسلوب الحكمة"، المنطقة الرابعة "9.9 تمثل أسلوب الفريق"، أما المنطقة الأخيرة " 5.5 تمثل أسلوب منتصف الطريق".

المبحث الثالث: أسس القيادة الإدارية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى ذكر كل من عناصر القيادة الإدارية وأساليبها وسياساتها، بالإضافة إلى أهم المعوقات أو الصعوبات التي تواجهها.

المطلب الأول: عناصر القيادة الإدارية.

تعد عملية القيادة الإدارية عملية معقدة ومركبة تشمل مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تشكل الكيان الكلي لها، لذا فإن تحديد هذه العناصر يعد داعما أساسيا لفهم العملية ومعرفة مختلف مجرياتها.

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1. **القائد:** ويعتبر أهم عنصر في عملية القيادة، كونه القادر على التأثير الايجابي في سلوك الجماعة وله الأثر الكبير في توجيه هذا السلوك إلى تحقيق العمل المراد انجازه.[1]
2. **المرؤوسين(التابعين):** حيث هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.[2]
3. **الهدف:** يعتبر المحرك الأساسي للعملية الإدارية باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.[3]
4. **التأثير:** وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية والغير رسمية كما يلي:[4]

---

[1] سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، 1999، ص196.

[2] عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2013، ص49.

[3] عماري نادية، بلعيدي سهيلة، دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2015/2014، ص 8.

[4] كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2015، ص13-14.

أ–المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في:

- **قوة منح المكافأة**: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس، من خلال ما يتمتع به من حق في منح المكافآت.
- **القوة القسرية**: أساسها الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس، وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز المادية) إلى فرض العقاب مثل(تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب، الإيقاف عن العمل أو غيرها).
- **القوة الشرعية**: تمثل قوة تنجم عن الحق القانوني(الرسمي الذي يتمتع به القائد بناء على اتفاق معين، يفرض به سلوكا معينا على الآخرين.

ب– المصادر الغير الرسمية للتأثير: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي:

- **القوة المرجعية(قوة الإعجاب)**: أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته، يصبح مرجعا لهم يستمدون منه أفكارهم، مبادئهم، طريقة عملهم.[1]
- **قوة الإقناع**: يؤثر القائد على مرؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم لأن ما يطلبه منهم أدائه هو الأصلح لتحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- **قوة الخبرة**: وتعني قوة امتلاك الخبرة والاختصاص في مجالات محددة من المعرفة، مما يعزز من مكانة القائد في بيئة عمله، ويسهل عليه التأثير في مرؤوسيه.[2]

[1] لسبط أمال، لخضاري نسرين، أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي واستقرار الكفاءات في المنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2018/2017، ص 14.

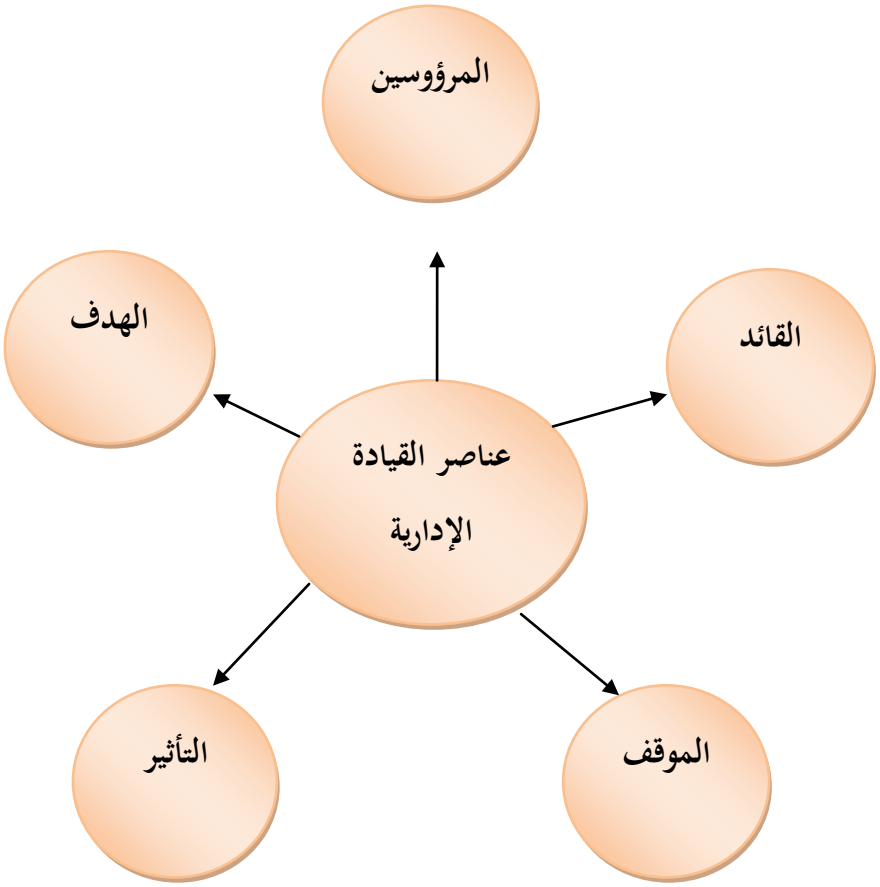
[2] بن عداد سمية، إيمان قراح، أنماط القيادة الإدارية وأثرها على تمكين العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2018/2017، ص 6.

5. **الموقف**: المقصود بالموقف هو النشاط أو الأنشطة التي تمكن الجماعة من ان تندمج مع بعضها البعض للقيام بها.

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويمكن القول أن الموقف هو الذي يظهر القائد في الكثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف.[1]

والشكل الموالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم05: عناصر القيادة الإدارية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مكتسبات قبلية.

[1] سعاد عيساوة، نسيمة زوبيري، أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2018/2017، ص11.

المطلب الثاني: أساليب وسياسات القيادة الإدارية.

تتعدد أساليب وسياسات القيادة الإدارية وفيما يلي نذكر أهمها:

- ✓ **سياسة الترغيب والترهيب:** تعرف سياسة الترغيب بأنها سلطة لإعطاء الحافز المادي والمعنوي في حين أن سياسة الترهيب تعرف بسلطة وأساليب الضغط والإكراه وتتمثل سياسة الترغيب بإعطاء حوافز مادية ومعنوية مثل الكفاءة أو زيادة المرتبات أو العلاوات أو إعطاء إجازات أو شهادات للتقدير؛ وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحوافز المادية والمعنوية قد لا تنفع عندما لا تكون الحاجة الأساسية والأمنية قد تم إشباعها، أو قد تكون هناك جماعات غير رسمية لها نفوذ على المرؤوسين، أما سياسة الترهيب فتتمثل ابتداء بعد احترام شعور المرؤوسين وإيقاف مرتباتهم أو ترقياتهم وتنتهي بالطرد أو السجن، يرجع إلى هذه السياسة عندما تفشل كل المصادر الأخرى للتأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، يسعنا القول هنا أن هذه السياسة دائما ما تحدث ردود فعل عكسية وتوجد عصيان وتمرد من قبل الجماعة إضافة إلى ذلك فإن هذه السياسة تساعد على نمو جماعات غير رسمية داخل التنظيم والتي بدورها تلعب دورا كبيرا في سلوك المرؤوسين.
- ✓ **السلطة الرسمية:** تتمثل السلطة الرسمية في السلطة المخولة لدى القيادة والتي تمكنها من أداء وظائفها، وتعتمد هذه السلطة على مدى تقبل المرؤوسين لها فكلما تقبل المرؤوسين لهذه السلطة كلما سهل على القيادة تحقيق أهداف التنظيم وكلما قل تقبل المرؤوسين لها كلما واجهت القيادة صعوبات في تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم.[1]
- ✓ **خبرات وكفاءات القيادة:** تلعب الخبرة والكفاءة دورا كبيرا على المرؤوسين حيث تزيد من ثقة المرؤوسين في القيادة بالقدرة على تسيير كل أعمال التنظيم وحل جميع مشاكله.
- ✓ **الاحترام والتقدير:** يتمثل في تعاون المرؤوسين والتفاهم حول القيادة وانصياعهم لقراراتها وبذل أقصى جهودهم من أجل تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم.[2]

[1] محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2012، ص139-140.

[2] محمد سرور الحريري، إدارة المكاتب ومهارة السكرتارية التنفيذية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2012، ص113.

المطلب الثالث: معوقات القيادة الإدارية.

على الرغم من الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الإدارية لقد أحرزت تقدما في تحديد وتوضيح معناها، إلا أن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة وأدت بالتالي إلى تأخير الوصول إلى نظرية متكاملة وقد تنوعت وتعددت هذه الصعوبات بتعدد المواضيع القيادية المختلفة.

وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:[1]

1. الصعوبات النابعة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات الكثيرة التي تمت حول الموضوع. ولما كان التنظيم"كجماعة المنظمة" يعتبر شطرا أساسيا لوجود القيادة، فقد أدى الخلط بين معناه ومعنى الجماعة العادية إلى عدم وضوح معنى الاصطلاحين، وبالتالي عدم وضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطها في إطار التنظيم.
2. عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول الاصطلاحي"القائد والقيادة" فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة وهي لذلك مرادفة في معناها للمكانة أو الوظيفة أو للقيام بنوع من النشاط للجماعة، وأن الفرد يعتبر قائدا-في إطار هذا المفهوم- في أي موقف اجتماعي، حيث تؤثر آراؤه وأعماله على تفكير وسلوك الآخرين وهذا الفهم يؤكد على أهمية القيادة ويقلل من شأن القائد. ولكن البعض الآخر يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد القائد في نظرهم وهو الذي يتسم بسمات شخصية معينة مثل القوة البدنية والعصبية والذكاء والضبط النفسي، وغيرها من السمات.

[1] بابا خديجة، بوشليلات سامية، القيادة الإدارية علاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2015/2014، ص 54.

وهناك معوقات أخرى للقيادة الإدارية نذكرها فيما يلي:[1]

- المركزية الشديدة وعدم التفويض؛
- التخطيط غير السليم؛
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات؛
- عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات؛
- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

[1] فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص127.

خلاصة الفصل:

إن نجاح المؤسسات أصبح يقترن بمدى فعالية القيادة الإدارية وذلك في مختلف الأساليب والطرق التي تستخدمها في التأثير على المرؤوسين وزيادة مردوديتهم في العمل، حيث أن المهارات التي يتمتع بها القادة الإداريين تكون الميزة الأولى لتحقيق أعظم نجاح في ميدان الأعمال، فليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوي صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد يمتلكون البراعة والمهارات الكافية لقيادة مرؤوسيهم وتوجيههم نحو المثابرة والإصرار وتقديم العمل المنتظر منهم لتحقيق مردودية عالية وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة، كما تعددت النظريات في مجال القيادة الإدارية، وذلك حسب ما توصل إليه كل باحث في دراسته في كيفية تفعيل القيادة الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار

تمهيد:

إن عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تتضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

ويعد موضوع اتخاذ القرار من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة الأفراد، وفي حياة الدول والمنظمات،كما أنه يعد من أهم الوظائف الأساسية والجوهرية للقائد ومتخذ القرار في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء، ولذلك يوصف القادة الذين يتخذون قرارات بأنهم العامل الأول والأساسي في هذه الإدارة.

وتعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحكم السلوك الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، وعليه سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث، حيث سنتطرق فيهم إلى:

- **المبحث الأول: ماهية القرار.**
- **المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار.**
- **المبحث الثالث: أساسيات حول اتخاذ القرار.**

المبحث الأول: ماهية القرارات.

الأساس في عمل المؤسسة هو وضع الأهداف المحددة والسعي لتحقيقها، إلا أن المشكلة تنشأ عندما ندرك وجود فجوة بين الهدف المراد تحقيقه والوضع الراهن ولغرض سد هذه الفجوة تلجأ المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الأول: تعريف القرارات.

إن القرار يصدر من جهة معينة، عادة ما يطلق عليه اسم"متخذ القرار" بمعنى أن هذا الأخير قد يكون مديرا أو مسؤولا مخولا أو مشرفا على أي عملية تسييرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولقد تعددت التعاريف حول القرارات وفيما يلي نذكر البعض منها:

- ✓ القرار هو حكم أو اختيار بين بديلين أو أكثر، ويظهر في عدد لا متناه من المواقف تبدأ من حل المشكلة، وتنتهي عند تنفيذ عدد من التصرفات، وعلى سبيل المثال: يجب أن يكون مديرو الأفراد صانعي قرار.[1]
- ✓ عرف يونج Yong القرار على أنه: الاستجابة السريعة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة.[2]
- ✓ كما عرفه بارنارد Barnard بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير.[3]
- ✓ ويعرف أيضا على أنه جوهر العملية الإدارية(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وهو خلاصة العمل الإداري والوظيفة الإدارية بشكل عام.[4]

[1] برس يورك، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، 2001، ص 6.
[2] مؤيد عبد الحسن الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006، ص 205.
[3] مؤيد الفضل، مدخل إلى الأساليب الكمية في التسويق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008، ص236.
[4] مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014، ص 175.

✓ كما يعرفه أحد الباحثين بأنه مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ومن ثم مقارنة وفرز أفضلها سبيلا في تحقيق هدف أو أهداف محددة ترتبط بمصالح أو تعبر عن تطلعات شخص مادي أو معنوي.[1]

✓ ويعرف أيضا على أنه إرادة ورغبة معينة لدى الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار، ويتم ذلك بشكل شفهي ومكتوب من أجل بلوغ هدف معين، ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل و الخيارات مع كافة البيانات الإحصائية اللازمة، وهو يصدر من شخص مادي أو معنوي.[2]

✓ ويعرف مينتزبرغ « Mintzberg » القرار بأنه "التزام محدد نحو نشاط أو عمل ما".[3]

المطلب الثاني: شروط القرار وعناصره.

للقرارات أهمية بالغة في حياة الأفراد وحتى المنظمات، كما أن له مجموعة من العناصر التي تميزه.

أولا: شروط القرار

تتوخى القرارات الإدارية توفر عدة شروط أساسية فيها، حتى تبرأ من كل عيب أو ريب، وهذه الشروط هي الاختصاص، الشكل، السبب، المحل، والغاية، ونفصلها فيما يلي:[4]

❖ **الاختصاص**: ويعني أن يصدر القرار الإداري ممن يملك الاختصاصات اللازمة لإصداره من أعضاء الإدارة في منظمات العامة، وللاختصاص عدة أنواع:

- الاختصاص المكاني؛
- الاختصاص الزمني؛
- الاختصاص الموضوعي.

❖ **الشكل**: ويتمثل في المظهر الخارجي للقرار الإداري، والإجراءات السابقة على اتخذه، كأن يشترط القانون أن يكون القرار مكتوبا وعلى هيئة وصورة معينة، وأن يتوخى خطوات محددة قبل

[1] علي حسين علي وآخرون، بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة، دار زهوان للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن،1999، ص 21.
[2] حامد الشمرتي، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2005، ص21.
[3] بن حمودة سكينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر، 2012، ص179.
[4] محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص115.

إصداره، والشكل بهذا المعنى يمثل حماية وصيانة للأفراد والمتعاملين مع القرار الإداري، حتى لا تتسرع جهة الإدارة أو تصدر قرارات سريعة وغير مدروسة ومخالفة للشكل (الهيئة والإجراءات).

❖ **السبب**: يعرف بأنه الحالة الواقعية، أو الظروف المادية المبررة لإصدار القرار الإداري، ومثالها إحالة موظف إلى المعاش، حق الموظف في الترقية قانونا، ترسية المناقصة على صاحب العطاء المناسب، حدوث اضطرابات في الأمن العام.

❖ **المحل (الأثر)**: أي لابد من وجود جهة ما ينصب علها أثر القرار الذي تم إصداره، وهنا لابد أن تكون هذه الآثار ممكنة عمليا، وجائزة شرعا.[1]

❖ **الغاية**: حيث لابد أن ينصرف القرار نحو غاية محددة، ولابد ان تكون هذه الغاية عامة ومتفقة مع عمومية القرار، وذلك حتى يتم تجريد القرار من الأهواء والنزعات الذاتية التي تهدد مشروعيته وشرعيته.[2]

ثانيا: عناصر القرار.

يقوم القرار على مجموعة من العناصر التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، من أجل اختيار البديل الأفضل للمشكلة الإدارية، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- **هناك مشكلة**: وهذا يعني أن يجد الإداري أمامه مشكلة تتطلب حلا.[3]
- **البدائل**: إن وجود القرار الإداري يتطلب وجود أكثر من طريق أو مسلك وهذه المسالك تسمى البدائل ولابد لوجود قرار توفير بديلين اثنين كحد أدنى ويكون الشخص ملزما بالاختيار بينهما.[4]
- **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار**: فالمناخ الذي يتم فيه اتخاذ قرار معين، هو مجموع القرارات السابق اتخاذها، وهي تتعلق بأحد الجوانب التالية:
  - ✓ الموارد المتاحة لمتخذ القرار، والتي يستطيع التصرف فيها حلا للمشكلة التي تعترضه.
  - ✓ أنواع الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها تنفيذا للحل الذي قد يتوصل إليه.

[1] عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013، ص125.
[2] عبد المعطي عساف، مرزوق راتب عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المكتسب، بدون طبعة، عمان-الأردن، 1993، ص231.
[3] علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006، ص 52.
[4] علي علاونة، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص121.

- ✓ النتائج التي يحصل عليها باستخدام حل معين للمشكلة.

وهكذا يمكن إدراك أهمية دراسة وتحليل المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار، كوسيلة أساسية لتحديد الأسلوب المناسب لاتخاذه تبعا لطبيعة المناخ، الذي قد يقيد حركة متخذ القرار بتحديده للموارد المتاحة أو أنواع الأنشطة والنتائج المطلوبة، بالإضافة إلى أن مناخ القرار إما ان يكون مناخا متسما بالتنافس والتناقض أو مناخا متسما بالمخاطرة أو مناخا ديمقراطيا، وأفضل مناخ تتم في إطاره العملية هو المناخ الديمقراطي الذي يقوم على مبدأ الشورى والمشارك، ويتميز بمحاولة الوصول إلى إجماع في الرأي واعتماد السلطة على المهارات الخاصة والمعارف، لا على المكانة والنفوذ.

- **أهداف متخذ القرار:** إن تحديد الهدف مهم جدا لاختيار البديل الذي يحقق ذلك الهدف أكثر ما يمكن، لكن في بعض الأحيان تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها، وقد تتناقض مما يجعل العملية صعبة، وتتحدد الأهداف حسب الحاجات، أو الرغبة في تصحيح واقع معين في منظمة ما مثلا، أو كبداية لتحقيق أهداف أخرى...لذلك يجب اعتماد مخطط للوصول للهدف، مشابه لتحديد الهدف إلا أنه يضاف عند تحديد الهدف عنصر التخيل، أي تخيل نتائج تنفيذ المخطط بعد اعتماده.
- **الاختيار المدرك بين البدائل:** لابد من وجود بدائل متعددة، أو حلول متنوعة كي يتم الاختيار منها، وقد تتناقض هذه البدائل أو تتساوى، مما يزيد من صعوبة القرار، إلا أن أهم مميزات الحل البديل:

- ✓ قدرته على الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
- ✓ أن يكون في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار، مما يسهل تنفيذه حال اختياره من سائر البدائل الأخرى.

ويقصد بالاختيار المدرك أي أن يتم الاختيار بعد دراسة متفحصة للبدائل المحتملة، ومناقشة ما قد يترتب عليها من نتائج، ثم استبعاد جميع البدائل واختيار بديل واحد فقط.

- **النتائج المحتملة والمتوقعة للقرار:** إن تفحص عملية اتخاذ القرار يتضمن محاولة لتخيل ماذا سيحدث إذا اعتمد مخطط بشأن قرار معين، أو كان على وشك تنفيذه، والتساؤل هل ستخلق

صعوبات تحتاج لأهداف أخرى وخطط؟ أو سوف تفشل في تحقيق الغايات التي وضعت من أجلها؟ هل ستتعارض الإجراءات مع الوقائع والأحداث؟ إذا ما اتضحت هذه الإجابات ن هذه الأسئلة تكون الخطة لاتخاذ القرار أيضا واضحة. وكذلك نجد تأكيد كثير من الباحثين على ضرورة التدريب على النظر في النتائج الإيجابية والسلبية المحتملة وتفصيل أنواع النتائج إلى نتائج فورية وقصيرة المدى(1-5)سنوات، ومتوسطة المدى(5-25)سنة، وبعيدة المدى(25سنة فما فوق).

وإن الانتباه لهذه العناصر وأخذها بعين الاعتبار عند التدريب على مهارة اتخاذ القرار يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار بشكل أفضل.[1]

المطلب الثالث: أنواع القرارات حسب تصنيفها.

تختلف أنواع القرارات باختلاف المعيار الذي تعتمده المنظمة فقد يكون المعيار هو بيئة القرار أو أهمية القرار أو حتى الجهة التي تصدر القرار، ومنه أنواع القرارات تكون كما يلي:

1. القرارات المبرمجة(روتينية) والقرارات غير المبرمجة (غير روتينية):

- ✓ **القرارات المبرمجة:** وتعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية، وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل مثل إذا قمت بشراء بعض السلع أو البضائع واكتشفت وجود عيوب بها، فإنه بإمكانك إرجاعها واسترداد المبالغ التي دفعتها فيها، وقد وضعت الإدارة فعليا مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تعالج مثل هذه المواقف، وبالتالي يعد قرارا مبرمجا، ومن أمثلة القواعد: اتخاذ إجراء تأديبي ضد أي موظف يأتي متأخرا عن مواعيد العمل بصفة متكررة، ومن أمثلة الإجراءات والتي هي عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية لمواجهة مشكلة ما وتشخيصها أو حلها،[2]

[1] أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2010، ص 24-25.

[2] إيهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 2001، ص 58-59.

وعادة ما تمثل القرارات الروتينية تصرفات أو أعمال إدارية.[1]

ومن الأمثلة على هذه القرارات نجد:[2]

- الترقية بالأقدمية.
- توزيع المكاتب.
- منح إجازة.
- التصريح بالخروج قبل مواعيد العمل الرسمية.

✓ **القرارات غير المبرمجة:** ويقصد بها القرارات التي تعالج المشاكل الجديدة غير المتكررة وغير المعروفة أو غير المحددة الهيكل، ومن أمثلة هذا النوع من القرارات قرارات دمج المنظمة في غيرها من المنظمات أو الاستحواذ والسيطرة على الشركات الأخرى، وتحديد أماكن المصانع الجديدة...[3]

والجدول التالي يوضح بعض الفروق بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة:

الجدول رقم03: الفرق بين القرارات الروتينية والغير روتينية.

المقارنة	القرارات الروتينية	القرارات غير الروتينية
1	تعتمد على بيانات مؤكدة نسبيا.	تعتد على بيانات غير مؤكدة نسبيا.
2	يتكرر اتخاذ هذه القرارات.	تتخذ عادة لمرة واحدة أو بتكرار بسيط.
3	عادة ما تكون ظروفها ثابتة.	عادة ما تكون ظروفها متغيرة.
4	تتخذ معظمها في المستويات الإدارية الدنيا.	تتخذ معظمها في الإدارة العليا.

المصدر: برياني عائشة، تفات عائشة، أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية2016/2015، ص 38.

[1] أحمد نور، فتحي السوافيري، المحاسبة الإدارية، دار الجامعية للنشر والنشر والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، 1997، ص21.
[2] حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، 2007، ص 431.
[3] منصور البدوي، الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون الطبعة، الإسكندرية، 1987، ص49.

2. **القرارات الفردية والقرارات الجماعية:**[1]

✓ **القرارات الفردية:** ويعرف القرار الفردي بأنه القرار الذي يتخذه فرد واحد تكون له سلطة اتخاذه إسنادا إلى معاييره الحكيمة الفاصلة في المفاضلة النهائية بين البدائل، وغالبا ما تستهلك عملية اتخاذ القرارات الفردية وقتا أقل؛ ومن ثم تكون أسرع، وتنطوي على عنصر كبير من المخاطرة والخطأ، وغالبا ما تتأثر بالخبرة الشخصية لمتخذ القرار.

✓ **القرارات الجماعية:** أما القرار الجماعي فهو نتاج جهود و اتفاق مجموعة من الخبراء والمتخصصين، ورغم أن القرارات الجماعية غالبا ما تستهلك مساحة زمنية أكبر، إلا أن علماء وخبراء الإدارة قد اتفقوا على أن القرار الجماعي الذي يشترك فيه خمسة خبراء على الأقل غالبا ما يفوق القرار الذي يتخذه فرد واحد.

3. **قرارات حسب المستوى الإداري:** وتنقسم إلى:

✓ **قرارات إستراتيجية:** وهي عبارة عن قرارات لاختيار أهداف الشركة وأنواع المنتجات التي سوف تتخصص الشركة في إنتاجها، والأسواق التي سوف تتم خدمتها، ولمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة المنشأة.[2]

وتتميز هذه القرارات بأنها إبداعية، معقدة وشمولية، تتطلب ملية اتخاذها إجراء بحوث علمية نظرية وتطبيقية لأنها تتعلق بالمنظمة، وتعتبر أساسية لا تتكرر باستمرار، وتتخذ هذه القرارات في مستويات الإدارة العليا في المنظمة(رئيس مجلس الإدارة، المدير العام) ومن هذه القرارات مثلا إنتاج سلعة جديدة، وقف إنتاج صنف معين، فتح فرع جديد، التوسع في الأسواق الخارجية. [3]

✓ **قرارات تكتيكية:**[4] يتم اتخاذ مثل هذه القرارات من قبل المستوى الإداري المتوسط عادة يهتم هذا النوع من القرارات بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقويم فعالية أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة مثل قرارات تخطيط القوى العاملة وقرارات تحديد المزيج السلعي، يقوم أيضا هذا المستوى أنها خارجية وداخلية متكررة بفترات متباعدة نسبيا كما أنه يمكن تحديد المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرار بشكل جيد.

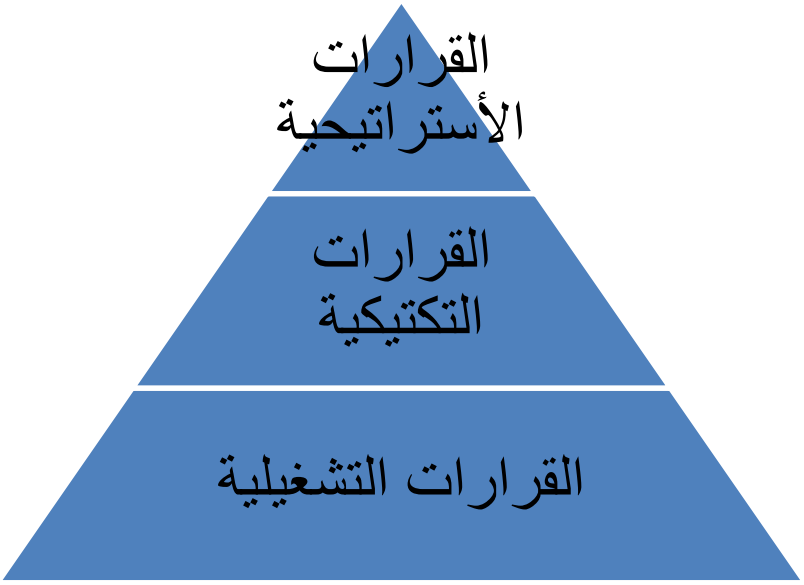
---

[1] سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2002، ص 155.
[2] حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص 252.
[3] على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007، ص 106-107.
[4] الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن، 1995، ص 56-57.

✓ **قرارات تشغيلية:**[1] ويقصد بالقرارات التشغيلية تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة، ومن أمثلة هذه القرارات نجد، قرارات التصرف مع الأفراد والمواد، تغيير أو تعديل خطط النشاط كي تتفق مع ما يستجد من ظروف، وما يتطلبه ذلك من إعادة جدولة الإنتاج، رفع أو خفض معدلات المخزون، إعادة تخصيص الموارد بين الاستخدامات المختلفة، وما شابه ذلك.

والشكل الموالي يوضح هذه الأنواع الثلاثة من القرارات:

الشكل06: تصنيف القرارات حسب المستوى الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مكتسبات قبلية.

من خلال الشكل يتضح لنا أن هناك ثلاث مستويات للقرارات، وهي القرارات التشغيلية المتواجدة على مستوى الإدارة الدنيا وهي في أسفل الهرم، والقرارات التكتيكية المتواجدة على مستوى الإدارة الوسطى، والقرارات الإستراتيجية التي تتواجد في الإدارة العليا وتقع في أعلى الهرم.

[1] علي شريف، اقتصاديات الإدارة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون طبعة، بيروت، 1986، ص 16.

4. **قرارات حسب جهة إصدارها أو اتخاذها:** وتنقسم إلى:

- ✓ **القرارات الشخصية:**[1] يختص هذا النوع من القرارات بمعالجة المشكلات والقضايا والأهداف التي تهم غيره، لذلك فهذه القرارات لا يمكن تفويضها مثل قرار إجمال المورد البشري لدراسته العليا لتطوير مركزه الوظيفي.
- ✓ **القرارات التنظيمية:**[2] تعتبر القرارات التي تتخذ على مستوى التنظيم من أهم القرارات خاصة فيما يتعلق برسم السياسات العامة ومع أنها تتسم بدرجة عالية من التعقيد تفوق تلك القرارات المتخذة خارج نطاق التنظيم إلا أنها قرارات يصيغها أفراد داخل التنظيم، وقد وضعت الإجراءات التنظيمية من أجل الحد ما أمكن من الأخطاء الفردية الشائعة والمعتمدة على الحكم الشخصي ومع أن تطوير أي فهم لعملية رسم السياسات واتخاذ القرارات يجب ان تبدأ بالفرد ومحدداته في اتخاذ القرار الرشيد، إلا أنها يجب أن تعطي الاهتمام بالتنظيم الذي يمارس فيه الأفراد مهماتهم ويتخذون قراراتهم .

5. **قرارات حسب ظروف البيئة الخارجية:** وتنقسم إلى:

- ✓ **القرارات في حالة التأكد:** أي لا يوجد تأثير للعالم الخارجي على النتائج فنكون متأكدين من نتيجة كل استراتيجية وهو أسهل أنواع القرارات لأن المعيار يكون واضح سواء كان تعظيم الربح أو تقليل التكاليف.[3]
- ✓ **القرارات في حالة اللا تأكد:** في هذا النوع من القرارات لا تتوفر للمدير معلومات عن احتمال تحقق الظروف الطبيعية، وهو لا يعرف كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية، ومن هنا يجد المدير نفسه أمام إعداد تخمينات للظروف المستقبلية تلك وتقدير العوائد تحت كل ظرف منها، ومن هنا فإن الأمر يعتمد بشدة على معايير متخذ القرار ذاته، فهناك المعيار تفاؤلي، حيث يختار المدير أكبر عائد لكل بديل ومن ثم يختار أكبرها،وهناك المعيار التفاؤلي المتحفظ حيث يقع

[1] غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014، ص 90.
[2] محمود يوسف عقله، أدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص119.
[3] نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007، ص 53.

اختيار الثاني على أقلها، والمعيار التشاؤمي حيث معه يتخذ القرار أقل عائد لكل بديل ومن ثم يختار أكبر تلك العوائد، ليكون المعيار التشاؤمي الشديد ما يفرض اختيار أقلها.[1]

✓ **القرارات في حالة المخاطرة:** يمتاز هذا النوع من القرارات بمعرفة المقرر باحتمال حدوث كل حالة من الحالات الطبيعية، أي أن هناك أكثر من حالة من حالات الطبيعية ولكننا نعرف احتمالات حدوثها.[2]

ويستخدم هذا النوع في الحالة التي تقترح فيها الإدارة عائدين أو أكثر لكل استراتيجية بافتراض توزيعات احتمالية كما تفترض الإدارة في هذه الحالة:[3]

- إمكانية وجود أكثر من استراتيجية.
- وجود أكثر من حالة من حالات مستويات عدم التأكد.
- العائد المقابل والتوزيعات الاحتمالية لكل عائد لكل استراتيجية.

وبذلك نصل إلى الإستراتيجية المثلى التي تحقق لنا أكبر عائد متوقع.

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، بحيث كل فرد منا في حياته اليومية يقوم باتخاذ القرارات والتي هي عبارة عن تصرفات شعورية ناتجة عن حصيلة التفكير وتدبير الأمور حساب للأشياء يرمي من ورائها إلى اختيار واستعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غاية ما أو استخدامها لتحقيق هدف ما.

المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار وخصائصه.

تحظى عملية اتخاذ القرار بأهمية بالغة وتعد من أهم العمليات الإدارية وأكثرها تأثيرا في حياة الفرد والمنظمة،وهذا من خلال الدور الذي تلعبه في اختيار القرار الأفضل من بين مجموعة البدائل، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف عملية اتخاذ القرار وخصائصها.

[1] مؤيد عبد الحسن الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2013، ص49-50.

[2] فالح محمد حسن، فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الدول العربية، بدون طبعة، عمان-الأردن، 1983، ص 22.

[3] مصطفى أبو بكر، مصطفى مظهر، بحوث العمليات وفاعلية القرارات، مكتب عين شمس، بدون طبعة، القاهرة، 1997، ص30-31.

أولا: تعريف اتخاذ القرار.

تعددت التعاريف حول عملية اتخاذ القرار وفيما يلي نذكر أهمها:

- تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها المفاضلة بين البدائل الممكنة واختيار الأفضل من بينها لمواجهة موقف معين في فترة زمنية محددة.[1]
- وتعرف أيضا على أنها أصعب المهمات الإدارية لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب، والخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أي اتجاه نسير.[2]
- كما يعرفها البعض على أنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير.[3]
- وتعرف أيضا أنها عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف" ويرى عالم الإدارة هيربرت سيمون أن عملية اتخاذ القرار الإداري هي المرادف لعملية الإدارة كلها.[4]
- وهناك من يرى أن اتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى هو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث، المفاضلة، المقارنة، والاختيار.[5]
- وتعرف عملية اتخاذ القرار على أنها عبارة عن تصرف واع يعتمد من بين بدائل ويصبح رسميا أو مهابا بمجرد اتخاذه وتكريسه.[6]

---

[1] سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الإسكندرية، 1997، ص 9.
[2] بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009، ص 353.
[3] بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2008، ص 160-161.
[4] علي فهمي، نظم دعم اتخاذ القرار وأنظمة الذكية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 2004، ص60.
[5] منال طلعت محمود، مسعد الفاروق حموده، التنمية والمجتمع مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2001، ص202.
[6] عباس محمود مكي، هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، 2007، ص 127.

ثانيا: خصائص اتخاذ القرار.

تتمثل الخصائص المميزة لعملية اتخاذ القرار فيما يلي:[1]

1. **القابلية للترشيد:** تفترض عملية اتخاذ القرار بأنه ليس هناك إمكانية الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من الترشيد.
2. **التأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية:** تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل السيكولوجية والنابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين والمساهمين في اتخاذها أو المتأثرين بها، كما تتأثر بعوامل نابعة من بيئة القرار سواء عوامل داخلية أو خارجية.
3. **الامتداد في الماضي والمستقبل:** تعتبر عملية اتخاذ القرار امتداد واستمرار للقرارات التي تم اتخاذها واستمرار لها في الحاضر والمستقبل، وبمعنى آخر أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها.
4. **الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة:** إن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل، سواء المتأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولاسيما أن للقرارات الإدارية أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية.
5. **العمومية والشمول:** تقوم عملية اتخاذ القرار على أسس عامة بالنسبة لجميع المنظمات سواء كانت قرارات تتعلق بالتكنولوجيا أو الخدمات، وسواء كانت في المنظمات التجارية أو الصناعية أو الخدمية، كما أنها تتصف بالشمولية، حيث يجب توفر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والإشرافية.
6. **الديناميكية والاستمرار:**[2] وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولا إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار كما أن المشكلة محل القرار غالبا ما يكون طابعها التغيير المستمر من مرحلة إلى أخرى حسب متغيرات وظروف معينة كتغيير نوعية وكمية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار مثلا..، يضاف إلى ذلك أن التغيير المستمر للمشكلة محل القرار

[1] عدنان عواد الشوابكة، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2011، ص 239-240.

[2] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009، ص89.

يفرض على متخذ القرار متابعة هذا التغيير لتحديد المشكلة الرئيسية وتمييزها عن المشكلة الفرعية، وكذلك التمييز بين المشكلة وظواهرها وأعراضها وأسبابها حتى يتوصل إلى التشخيص السليم للمشكلة الذي يتوقف عليه بشكل أساسي التوصل للبديل الملائم.

المطلب الثاني: أهمية وأنماط اتخاذ القرار.

تحظى عملية اتخاذ القرار بأهمية بالغة في العديد من المنظمات، وتتباين الطرق المعتمدة في عملية اتخاذ القرار وتتعدد الأنماط المتبعة في ذلك وهذا من أجل مساعدة المدراء أو متخذي القرار على اتخاذ قراراتهم.

أولا: أهمية اتخاذ القرار.

إن اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الغدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تخضع الغدارة للتنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات لشأن الهيكل التنظيمي، ونوعه وحجمه أسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والإشراف.[1]

ويمكن تقسيم أهمية اتخاذ القرارات الإدارية إلى ما يلي:

- ✓ **أهمية القرارات من الناحية العلمية:** [2]

– تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات للمنظمة لتحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

[1] جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص119.
[2] حسين بالعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات المحاسبية، مؤسسة الثقافة الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2009، ص99-100.

– تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة وغيرها.

– تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتجيات العامة في المنظمة.

– تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

✓ **أهمية القرارات من الناحية العملية:**[1]

– تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرارات. الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

– تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.

– تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.

وتزداد أهمية اتخاذ القرار بزيادة حجم المنظمة وعظم مهامها وضخامة أهدافها، لأن اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، وهي عملية متداخلة بجميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارية وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن (الهيكل التنظيمي، نوعه، حجمه...)، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وتحفيزهم على الأداء الجيد، وعندما تتخذ الإدارة وظيفة الرقابة فإنها تتخذ قرارات بشأن تحديد معايير ملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجريها في الخطة والعمل

[1] آمنة مسغوني، سهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015، ص39.

على تصحيح الأخطاء إن وجدت أيضا، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرار بدورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.[1]

ثانيا: أنماط اتخاذ القرار.

هناك أنماط عديدة تنتجها بعض المنظمات وبعض المدراء عند القيام باتخاذ قرارات إدارية، ومن هذه الأنماط نجد:[2]

1. **المركزية واللامركزية:** حيث تتبع بعض المنظمات الاعتماد على الشكل الرسمي والسلطة القانونية أكثر من الاعتماد على عملية اتخاذ القرار ذاتها وهذه هي المركزية. في حين أن منظمات أخرى تدفع عملية اتخاذ القرار إلى أدنى مستوى إداري وهذه هي اللامركزية.
2. **الاستشارة:** يعتمد اتخاذ القرار هنا على قيام متخذ القرار بأخذ رأي جهة استشارية تقدم له النصح والمشورة للوصول إلى الحل المناسب.
3. **المشاركة:** لقد أثبتت التجارب أنه من الأفضل منح المرؤوس فرصة المشاركة برأيه عند اتخاذ قرار. إن القرار الذي يشترك فيه المرؤوسين ينظر إليه من جانبهم على أنه حصيلة تفكيرهم ولذا يبذلون قصارى جهدهم في العمل لتنفيذه على الوجه الأنسب ويشعرون بمسؤولية تحمل النتائج المترتبة على ذلك القرار وإن كانت المسؤولية الأساسية تقع على رئيسهم. إن المشاركة في اتخاذ القرار وسيلة ناجحة لجعل القرارات أكثر فاعلية فهي تسمح للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم وإشباع احتياجاتهم النفسية وتنمية قدراتهم، إنه أشبه بنظرية معروفة في الإدارة وهي الإدارة بالأهداف، وتعتمد المشاركة على عدة وسائل يمكن أن يلجأ إليها المدير ومن أهمها عقد اجتماعات مع مرؤوسيه وأسلوب المقابلة الشخصية والاتصال الهاتفي أو الاستفسار الكتابي لتزويده بالمعلومات والآراء والمقترحات التي تساعده على اتخاذ القرار بشكل أنسب.
4. **القرارات الجماعية:** إن من أبرز من طبق هذا النموذج في اتخاذ القرارات هو الإدارة اليابانية التي اعتبرت القرار الجماعي هو أساس ونهج للعمل الإداري داخل المنظمة اليابانية، فبموجب هذا النمط يساهم أكثر من فرد في اتخاذ القرار أي كل من له علاقة مباشرة بموضوع القرار المتخذ بشكل

[1] بهاء زكي محمد، خالد عبد الله إبراهيم، التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2018، ص25-26.

[2] هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص 133-135.

مباشر حيث يكون لكل منهم صوت والأغلبية هي القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار وفي الحالة التي تقع مسؤولية القرار على جميع من ساهم في اتخاذه، وعلى الرغم من انتقاد الطريقة الأمريكية لهذا النمط على أنه يستغرق وقتا طويلا في اتخاذ القرار وأنه من الصعوبة بمكان الوصول إلى رأي جماعي إلا أن الواقع العملية في المنظمة اليابانية أثبت غير ذلك وحقق نجاحا.

فالنمط الجماعي في اتخاذ القرار يحقق منافع كثيرة أهمها:

- تنوع المعلومات لدى أعضاء الفريق مما يسمح باتخاذ القرار الأفضل.
- يلقى القرار التأييد الكبير عند تنفيذه.
- تعزيز الاتصالات والتشاور والنقاش بين جماعة العمل.
- درجة التنسيق عالية.
- تنمية روح التعاون والعمل الجماعي.
- رفع الروح المعنوية والانتماء للعمل والمنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن نمط المشاركة في القرار يختلف عن نمط القرارات الجماعية فالمسؤولية في نمط المشاركة تقع على عاتق الرئيس صاحب السلطة بينما المسؤولية في نمط القرار الجماعي تقع على عاتق كل من ساهم في القرار.

5. **اللجان:** تعتبر اللجان المشكلة لدراسة موضوع معين أو مشكلة معينة وجمع معلومات عنها وبيان الرأي لاتخاذ القرار المناسب نمطا من أنماط اتخاذ القرارات وصورة من صور المشاركة.

وهذه اللجان منها ما هو استشاري يقدم الرأي والنصح ومنها ما هو تنفيذي حيث تفوض السلطة الكافية لاتخاذ القرار والمشكلة في عمل اللجان عن اعتمادها على الحل الوسط نتيجة الاختلاف الذي قد يحدث بين آراء أعضاء اللجنة.

المطلب الثالث: نظريات اتخاذ القرار ونماذجه.

تتعدد نظريات ونماذج اتخاذ القرار وفيما يلي نذكر أهمها:

أولا: نظريات اتخاذ القرار.

تتباين الاتجاهات النظرية في اتخاذ القرار على وفق الإطار الفكري لمتخذ القرار في تحديده للمشكلة والبدائل المختلفة ومعالجتها، ويرجع الاهتمام بهذه النظريات لإلى عام 1954-1555 عند انعقاد مؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية، ومن أهم نظريات اتخاذ القرار وحسب تعاقبها الزمني ما يلي:

1. **النظرية التقليدية (الكلاسيكية)**: اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تنبع من (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية والرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذه القرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكلة، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلاني ورشيد.

و ينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على انه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقويم والاحتساب والاختيار.[1]

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

[1] شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص38.

الوصول للقرار الأفضل (الذي يؤدي إلى تعظيم المردود) واتجاهه، عوضا عن ذلك نحو القرار المرضي.[1]

3. **النظرية الحديثة:** من رواد هذا الفكر هيربت سايمون حيث يرى أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرار التي تجري في التنظيم وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف نتخذ القرارات ومعرفة المؤشرات التي تحددها وقد قسم سايمون صور الرشد في القرارات إلى ست أنواع كما يلي:[2]

- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- القرار الرشيد شكليا: ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعينة في إطار المعرفة والمعلومات.
- القرار الرشيد بطريقة واعية: ذالك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة.
- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
- القرار الرشيد تنظيميا.
- القرار الشخصي الرشيد: هو القرار الذي يوجه تمام لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار.

ثانيا: نماذج اتخاذ القرار.

هناك نماذج متعدد لاتخاذ القرار، والمقصود بنماذج اتخاذ القرار المنظورات التي من خلالها يمكن من خلالها يمكن أن تطور الحلول والبدائل لحل مشكلات بسيطة أو معقدة من حيث طريقة التفكير وهل هو منهجي منظم وقائم على أساس البحث عن المعلومات كاملة ووضوح في الموقف أم لا، في هذا الإطار، وضمن الأدبيات النظرية للإدارة توجد العديد من نماذج اتخاذ القرار، وسنتناول النماذج التالية:[3]

[1] محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص149.
[2] عائشة لبي، نادية قرايفة، النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017-2018، ص52.
[3] ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013، ص 125.

1. **نموذج سايمون SIMON**: وفي هذا الصدد يميز سايمون بين طريقتين لاتخاذ القرار وهي كما يلي:

- **الطريقة الرشيدة:** وهي التي تقتضي دراسة كافة البدائل بشكل علمي دقيق وتقييم كل منها بشكل موضوعي ثم اختيار أفضل هذه البدائل وهو الذي يحقق أقصى منفعة بأقل التكاليف.
- **الطريقة المعقولة أو المرضية:** وهي التي يتوخى فيها الإداري الوصول إلى قرار مقبول(مرضي وليس مثالي)، ويتوقف بحثه عن البدائل عند وصوله إلى قرار معقول ولا بأس به على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل. ومن الجدير بالذكر هنا، هو أن هذه الطريقة هي السائدة في اتخاذ القرارات الإدارية بسبب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة، وبسبب الوقت والجهد والذكاء الذي تتطلبه عملية اتخاذ قرارات مثلى بشكل رشيد.[1]

ويرى سايمون أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي، بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل.[2]

2. **نموذج لندبلوم LINDIBLOM**: يقول لندبلوم أن هناك طريقتين رئيسيتين لاتخاذ القرارات في الإدارة وهي كما يلي:

- **الطريقة الرشيدة الشاملة أو الجذرية:** هي التي ينظر فيها إلى المشكلة بشكل عقلاني رشيد وتدرس فيها كافة البدائل الممكنة دراسة جذرية شاملة تشمل جميع جوانبها وكافة أبعادها ثم يختار البديل الأمثل.
- **الطريقة الجزئية المتزايدة أو الفرعية:** وهي الطريقة التي ينظر فيها الإداري إلى المشكلة نظرة جزئية، حيث يركز دراسته على الجوانب الهامة فقط، وعندما يتخذ قرار فإنه لا يدرسه من أساسه وإنما يولي عنايته للتغيرات التي تحصل عليه، وهي الطريقة الأكثر شيوعا، ومن الأمثلة المناسبة على ذلك هو رصد المخصصات المالية في موازنة المنظمة، حيث تتركز الدراسة على الزيادة أو النقص في مخصصات كل وظيفة فرعية(الإنتاج، التسويق،...إلخ) وليس على دراسة هذه المخصصات دراسة جذرية شاملة.

[1] مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2010، ص35.

[2] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2017، ص 68.

3. **نموذج اتزيوني ETZIONI**: تعقيبا على نموذج لندبلوم وما تعرض له من نقد من قبل عدد من المفكرين، فإن اتزيوني يؤكد أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الواقع هي مزيج من الطريقتين الجذرية والجزئية التزايدية، وقد اقترح استخدام مصطلح"الفحص المختلط Mixed scanning" لوصف هذه الطريقة المركبة، فهو يقول أن عملية اتخاذ القرارات يتم فيها أولا فحص عام وجذري للمشكلة ثم ينتقل بعدها الاهتمام إلى النواحي البارزة التي تلفت الانتباه.

ومن الأمثلة على ذلك، طريقة اتخاذ القرارات المالية من قبل إدارة التمويل حيث أن القائمين يقومون عادة باستعراض موازنة المنظمة بشكل عام، ومن ثم يتم تجزئتها إلى فصول ويتم فحص مخصصات كل دائرة على حدة مواليا اهتمامه بالمشروعات الجديدة والمخصصات المطلوبة لأشياء هامة.[1]

المبحث الثالث: أساسيات حول اتخاذ القرار.

تعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، حيث أن مقدار النجاح الذي تحقق أي منظمة يكون باتخاذ قرارات مناسبة، وذلك أن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العلمية كافة الجوانب المتعلقة بالإدارة، وأنها لا تقل

أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطا وثيقا، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب لاتخاذ القرارات، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها.

المطلب الأول: أساليب ومراحل اتخاذ القرار.

تتعدد أساليب اتخاذ القرار من الأسهل إلى الأصعب من حيث الوقت والتكلفة، بحيث يتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة، على تقدير المدير، الظروف المحيطة والإمكانات المتوفرة، كما تمر بعدة مراحل ترتكز عليها من أجل اختيار البديل الأفضل للمشكلة الإدارية.

أولا: أساليب اتخاذ القرار.

هناك عدة أساليب يتبعها المديرين في اتخاذ القرارات، وتصنف هذه الأساليب إلى:

[1] مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

1. **الأساليب الكيفية:**

✓ **أسلوب الحدس الشخصي أو البديهية:** أساس هذا الأسلوب هو نظرة متخذ القرار للأمور وتقديره الشخصي لها، فهو يستند إلى خبرات متخذ القرار وخلفياته الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه، وهذا الأسلوب يفتقد إلى الأساس العلمي الصحيح، إلا أن اختلاف طبيعة المشاكل وتنوعها تتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب، فمدى نجاح متخذ القرار يتوقف على مدى فهمه للمعلومات وكيفية استخدامها لوضع قواعد تقديرية لاختيار الحل المناسب، ومن مزايا هذا الأسلوب السرعة في اتخاذ القرار، وفعالية معالجة المشاكل الروتينية، وما يعاب غليه إعطاء عكس النتائج المتوقعة لعدم أخذه بعين الاعتبار المنهج العلمي.[1]

✓ **الحقائق:** وتعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات والقول بأن القرارات لابد وأن تستند على الحقائق وحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح جذور قوية ومنطقية، غير أن المشكلة هي أن الحقائق قد لا تكون متوفرة عند متخذ القرار في كل وقت يجب اتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة معينة، الأمر الذي قد يؤدي أحيانا بالمدير إلى اتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة، حتى ولو توفرت الحقائق فإن اختيار الصالح فيها لاعتماده في اتخاذ القرار لا يعني عن الحكم الشخصي والقدرة على التصرف من قبل متخذ القرار.

إن اعتماد الحقائق والمعلومات المتوفرة عن الإنتاج والبيع والرقابة تساعد بلا شك المديرين على اتخاذ القرارات في هذه المجالات، ولكن على المدير أيضا أن يستخدم حكمه الشخصي وتقديره للأمور بالإضافة إلى هذه الحقائق.

✓ **الآراء:** إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أسلوب لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل على أي حال أسلوبا أفضل في اتخاذ القرارات الآنية من القرارات الفردية، وكذلك فإن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتمل المداولة أو التأخير.[2]

[1] خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية(مدخل اتخاذ القرار)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2014، ص83.

[2] جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الإمارات، 2005، ص 74-76.

✓ **التجربة والخطأ:** عندما يتعرض المدير لحل مشكلة ما ليس لديه مفهوم موحد عنها ولا منهج منظم لمعالجتها، أو طريقة يستطيع من خلالها معرفة الأسباب الحقيقة للمشكلة، فهو يلجأ هنا لتجربة باتخاذ القرار، فإنه يعود مرة أخرى لدراسة المشكلة واتخاذ قرار بشأنها. وتعني هذه الطريقة بمحاولة تجربة أكثر من بديل إلى أن تتم التوصل إلى القرار السليم.[1]

✓ **طريقة العصف الذهني:** وهي طريقة لاتخاذ القرارات تستخدم فيها أساليب رياضية أو إحصائية وتعتبر مناسبة لاتخاذ القرارات الإبداعية وحل المشكلات فإذا كان المطلوب هو اتخاذ قرار بشأن تطور تكنولوجي جديد أو مسألة شائكة لا تتوفر للمدير على معلومات أو خبرة كافية لاتخاذ القرار بشأنها، فمن المناسب أن يجمع عددا كبيرا من المتخصصين بالموضوع ويطلب منهم قدح أذهانهم للتوصل إلى بدائل مناسبة أو حلول أو أي أفكار مفيدة قد تساعد في وضع القرار، وحتى إذا أردنا أن نستخدم هذه الطريقة يجب أن يشعر المشاركون بأن لديهم حرية تامة في طرح أفكارهم كما لا يسمح بتحليل أو انتقال هذه الأفكار حتى يفرغ الجميع من عرض أفكارهم.[2]

2. الأساليب الكمية:[3]

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

- هدف محدد أو معايير هدفيه.
- موارد محدودة يمكن استخدامها بطرق متعددة.
- مقاييس كمية لعناصر المشكلة.
- تحليل العلاقات النسبية بين العناصر أو المتغيرات.

وعلى الرغم من الرغم من الانتشار الواسع لاستخدام البرمجة الخطية في حل بعض مشكلات منظمات الأعمال والشركات ألا أن هناك مجالات يصعب استخدام البرمجة الخطية فيها لأن العلاقة

[1] رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن، 2008، ص 327.
[2] منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2003، ص 151.
[3] جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص 84-87.

بين المتغيرات يصعب وضعها في أشكال نسبية، أو أن هذه المتغيرات ذات صفة احتمالية، أو أنها سريعة التغير، وتتجنب هذه المشاكل طورت البرمجة الخطية لكي تتناسب مع بعض هذه الصور وذلك باستخدام ما يسمى بالبرمجة الرباعية في المشاكل التي لا تحمل الطابع النسبي في العلاقات و"البرمجة الديناميكية" في المشاكل التي تتميز بطابع التلاحق التغير المستمر.

✓ **نظرية الاحتمالات:** تعتبر الحاجة استخدام أسلوب الاحتمالات انعكاسا جيدا للرغبة الملحة من قبل المديرين في منظمات الأعمال في محاولة القضاء أو التخفيف من درجة عدم التأكد والتي تميز نتائج الكثير من القرارات الإدارية وفي كثير من الحالات يبدو أن لدى المدير بعض المعلومات والخلفيات السابقة عن موضوع معين تجعله يتوقع نتائج مهمة من اتخاذ قرار معين، غير أن ما هو مطلوب هو زيادة الحيطة والتأكد من أن القرار الذي سيتخذه لابد وأن يجنب المنظمة أقصى قدر من النتائج الإيجابية، وهذا لا يأتي إلا من خلال التنظيم الجيد للمعلومات السابقة وتقديمها في صورة إحصائية أو رقمية يمكن خلالها حساب احتمالات الصحة أو الخطأ أو احتمالات الكسب أو الخسارة.

إن نظرية الاحتمالات تقوم في الواقع على الاعتقاد المدعم بالتجربة بأن أحداثا يمكن التنبؤ بحدوثها من خلال نمط معين، وإذا ما حدث اختلاف في التقدير الاحتمالي فإن يحدث في حدود يمكن التنبؤ بها وبذلك فإن الاحتمال المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها بدلا من الخوض في المجهول، ومن ثم فإن احتمال الخطأ أو الانحراف يصبح محدودا.

✓ **نظرية المباريات:** يعتبر أسلوب المباريات في اتخاذ القرارات الإدارية صورة مشتقة من صور أسلوب التماثل أو التناظر.

وفي مجال الإدارة فإن هذا الأسلوب يعتبر أسلوبا فرديا ومفيدا في المشاكل التي تتعلق بالمنافسين والمنافسة، ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات هي أن الهدف الإنساني هو تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة، وأن الإنسان يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وأن الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق.

وتحت هذه الظروف فإن نظرية المباريات تهيئ لمستخدميها الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن خلال تطوير استراتيجية تحقيق له أقصى عائد وأقل خسارة ممكنة بغض النظر عما يتخذه منافسه من

ردود فعل فمثلا لو قامت شركة معينة بتطوير منتج معين كيف سيكون ردود فعل المنافسين، وكيف ستكون بالتالي استجابة الشركة لردود الفعل.

و يلاحظ أن أسلوب المباريات اليوم لازال قاصرا على استخدامه لقياس ردود فعل المنافسين، ولم تتطور أدواته الرياضية بعد لتشمل الأوجه المختلطة للنشاطات الإدارية في منظمات الأعمال.

✓ **أسلوب التماثل:** يمكن تعريف أسلوب "التماثل أو التناظر" بأنه محاولة بناء نموذج مناظر للواقع الفعلي للمشكلة موضوع البحث، وإخضاع هذا النموذج للتثبيت والتغيير في بعض أجزائه لمشاهدة النتائج المختلفة عند كل تغيير واختيار النتيجة التي تحقق أقصى فائدة لمتخذ القرار.

ويمثل العقل الالكتروني الوسيلة المثلى لإخضاع النموذج للتجربة والتحليل واختيار المؤثرات، وهنا يمكن تشبيه دور العقل الآلي بدور"المختبر العقلي" الذي يستطيع أن يظهر نتائج التجربة عند أجزاء تغيير في أجزائها من خلال تثبيت بعض العوامل وتغيير بعضها الآخر.

✓ **التنبؤ:**[1] نظرا لعدم التأكد بالنسبة للمستقبل، فإن متخذ القرار يعتمد على معطيات وبيانات الماضي كمؤشر لما قد يحدث في المستقبل.

✓ **المحاكاة:**[2] تستخدم من خلال الحواسيب الالكترونية والتكنولوجية لاختيار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية المتخذة قبل الالتزام بها والتنفيذ الفعلي لها.

✓ **تحليل نماذج الصفوف(خطوط الانتظار):**[3] لمعالجة مشاكل الانتظار التي ترافق بعض الأعمال، مشاكل الصيانة والإصلاح لتعطل الآلات ولتنظيم العمل وتحديد عدد العاملين المناسب ومراكز تلبية الخدمة، كما تساهم في تحديد مجموع تكلفة الانتظار وتكلفة زيادة تسهيلات الخدمة المطلوبة لخدمة الزبائن.[2]

✓ **شجرة القرارات:**[4] وتعتبر من الأساليب الرياضية القوية التي تستخدم في تحليل العديد من المشاكل، كمشاكل الاستثمار والأسعار...الخ.

---

[1] آيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص 133.

[2] زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة دمشق،2015/2014، ص 67.

[3] زينب بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 101، 2009.

[4] زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص95.

من أجل استخدام هذا الأسلوب لابد من تحديد الأمور التالية:

- نقاط اتخاذ القرار والبدائل لكل نقطة.
- نقاط عدم التأكد والحالات عند كل نقطة.
- الإيرادات والتكاليف المتعلقة بمختلف الحوادث والأعمال.
- الاحتمالات لحوادث المختلفة.

ثانيا: مراحل اتخاذ القرار.

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، بحيث تختلف هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين وفيما يلي نذكر هذه المراحل:

1. تحديد المشكلة :[1]

يتطلب في هذه المرحلة تحديد مشكلة القرار بشكل واضح ومختصر، حيث ان هذه الخطوة تعتبر النقطة المحورية لخطوات اتخاذ القرارات الأخرى، وما لم يتم إنجازها بالشكل الجيد فإن أداء المراحل اللاحقة لاتخاذ القرار يكون مضللا، لذا يتطلب في هذه المرحلة تحديد ما يأتي:

- تحديد المتغيرات الممكن التحكم بها.
- تحديد المتغيرات الغير ممكن التحكم بها.
- تحديد القيود التي يجب مراعاتها عند حل مشكلة القرار.

2. جمع المعلومات وتحليلها:[2]

أن توفر المعلومات مسألة أساسية للمدير تضمن له فرص أوسع لنجاح قراراته، فمن دون معلومات تتحول عملة اتخاذ القرار إلى حالة هي أقرب للحدس والتخمين، وبالتالي تتضائل فرص نجاح القرارات عند التطبيق.

تبدأ حاجة المدير للمعلومات بشكل مبكر، فهي تبدأ افتراضا من ظهور الملامح الأولى للمشكلة حيث تبدأ الإدارة بالتحقق من وجود خلل أو مشكلة ما وهذا مسألة لا يحسم فيها الشك واليقين إلا البيانات

[1] منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار زهوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2021، ص112.

[2] باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص 62-65.

وتحليلها وهنا يجب التأكد بأن "جمع المعلومات" هي ليست خطوة لاحقة لخطوة "تحديد المشكلة" بل هي خطوة ملازمة لها تسير إلى جنبها.

والإدارة الحاذقة هي التي تهتم بتوفير نظم معلومات لديها، لا تغفل أيضا تحديث بيانات تلك النظم باستمرار، فهناك بيانات جديدة مع كل نشاط تمارسه المنشأة، وبيانات متدفقة مع مسار عقارب الساعة، كما ينبغي أيضا تحديث نظم المعلومات على ضوء التطور الحاصل في المنشأة والبيئة، كي تتوائم مع حاجات الإدارة.

3. تحديد البدائل المختلفة:[1]

تعد هذه المرحلة ن أصعب المراحل وأشقها، فليس من اليسير على شخص واحد أن يكون عالما بكل الحلول المختلفة للمشكلة، فهو يعتمد في هذا على معلوماته وخبرته، ومعلومات الآخرين وخبرتهم، كما قد يعتمد على الأبحاث التي يقوم بها أو يقوم بها الآخرين، سواء كانت أبحاث أولية بالاستقصاء أو أبحاث ثانوية(دراسة السجلات وقراءة الكتب)، والتفكير في هذه المرحلة غالبا ما يكون ابتكاريا، أي يحاول الفرد بطريقة غير تقليدية الكشف عن حلول جديدة لم تكن معروفة من قبل.

4. تقييم البدائل(الحلول الممكنة):[2]

في ظل الظروف المتوقعة(الحالات الطبيعية) وفي ضوء القيود المفروضة والعوائد المتوقعة، ويكون ذلك عن طريق المعادلات أو استخدام خطوات معينة متكررة، تسمى الخوارزميات، أو استخدام طريقة التجربة والخطأ.

5. اختيار البديل الأفضل:[3]

يقع الإختيار على البديل المناسب من وجهة نظر الرجل الإداري وذلك بعد القيام بالخطوات السابقة والاسترشاد بما يلي:

- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة على ذلك في اختيار أنسب بديل.
- اختيار البدائل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد والسرعة المطلوبة والوقت المناسب.
- واقعية البديل وإمكانية تنفيذه استنادا للموارد المتاحة وخاصة البشرية التي تعمل على تنفيذه.

[1] عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2008، ص 59.
[2] محمود الفياض، عيسى قدادة، بحوث العمليات، الطبعة العربية،عمان-الأردن، 2007، ص 29.
[3] كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006، ص48-49.

- اختيار البديل الذي يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة ويكون منسجما مع سياساتها واستراتيجياتها.
- اختيار البديل الذي ينتج عنه أقل ما يمكن من ردود الأفعال لدى المنفذين.

6. تنفيذ القرار:[1]

وتعد هذه المرحلة تابعة للمراحل السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي وملموس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار، وهذا يتطلب دورا مهما من الرجل الإداري(المدير) لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين.

إن القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه، وكثيرا ما ننفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي، ثم بعد هذا نبدد كل ذلك بسبب فشلنا في تنفيذه، ولهذا بعد أن يتم اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة فإن القرار أو الحل يجب أن تكون له فاعلية في التنفيذ حتى يحقق الهدف المنشود، ويعتقد بعض متخذي القرارات أن دورهم ينتهي باختيارهم لأفضل بديل ولكن هذا الاعتقاد خاطئ بطبيعة الحال لأن القرار يتطلب تنفيذه تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ وفاعلية القرار وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار تساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال ومنتج.

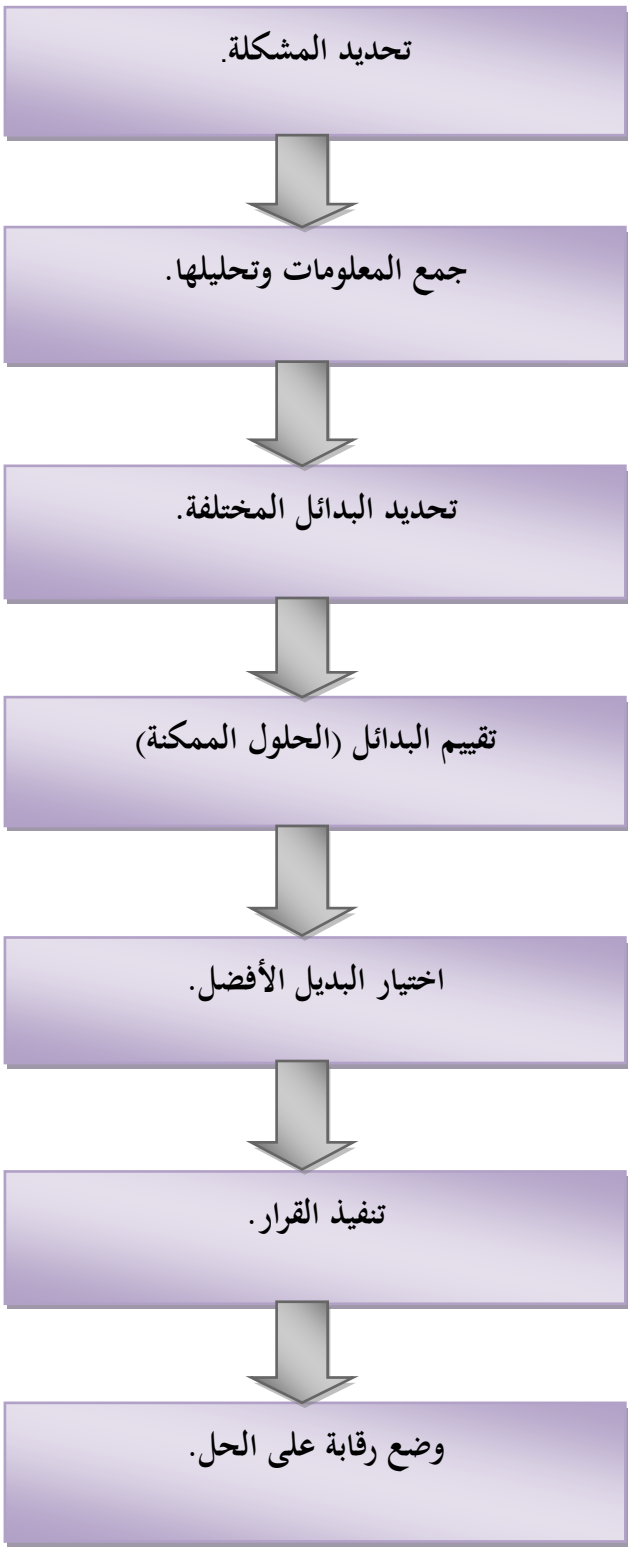
7. وضع رقابة على الحل:[2]

بعد أن يتم قبول النموذج والحل الناجم عنه، فإن الأمر يتطلب وضع رقابة على الحل وهذه الرقابة يجب أن تكون على هيئة معينة، بحيث يتم اكتشاف أي خطأ واضح ضمن الظروف والتجديدات المحيطة بالنموذج، فإذا تغيرت الظروف المحيطة بالمعضلة بصورة لا تسمح للنموذج بتمثيل المنظومة، فإن النموذج يصبح باطل المفعول.

[1] كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2000، ص 49.

[2] مراد كمال عوض، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2017، ص 26.

الشكل رقم07: مراحل اتخاذ القرار.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مكتسبات قبلية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

أشارت العديد من الدراسات إلى الكثير من العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار من خلال المجالس أو اللجان التي تساهم في فهم الكثير من إشكاليات القرار الجماعي، ومن أهم هذه العوامل نجد:[1]

1. **العوامل الإنسانية السلوكية:** وتتمثل في الآتي:[2]

- ✓ مدى قبول وإقناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحل/ الحلول المقترحة.
- ✓ العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تماشي القرارات والحلول معها.
- ✓ التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متتالية أو تقييم جيد لهذه الحلول.
- ✓ التحيز والعواطف.
- ✓ الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.
- ✓ التركيز على حل واحد، أو على المظاهر وليس الأسباب.
- ✓ عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة التغيير من جانب العاملين.

2. **القوانين والأنظمة:** تكون القوانين عاملا مفيدا ومؤثرا على المدير بحكم المركز أو المنصب في الهيكل التنظيمي بحيث يعتبر القرار جزءا من السياسة الشاملة للمنظمة لذلك يكون المدير مضطرا على الأخذ بالاعتبارات التالية، مشاركة الأفراد، الأخذ بالآراء، الميزانية، الإعتمادات المالية المخصصة له، مدى أثر القرار على السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه.[3]

3. **العوامل التنظيمية:** وأهم هذه العوامل ما يلي:

- **القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار:** تتمثل هذه القوى فيما يلي:[4]
  - ✓ نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فنية.
  - ✓ طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها.

---

[1] عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011، ص103.

[2] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، بدون طبعة، الإسكندرية، ص 140.

[3] محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، ص 84-85.

[4] خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006، ص 199-200.

✓ نوع القرار وأهميته مدى ملائمة الظروف البيئية.

- **العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد:**[1]

✓ التطور التكنولوجي الكبير في المؤسسة ومعدلات النمو.

✓ مستوى المنافسة في السوق.

✓ التغيرات والتحولات الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية...

✓ وجود تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأطراف الخارجية كالعملاء والموردون...

4. **العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير على انجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.[2]

5. **تأثير عنصر الزمن:** غالبا ما يشكل عنصر الزمن ضغطا على متخذ القرار حيث لا يكون لديه الوقت الكافي لدراسة جميع البدائل وتقدير النتائج الخاصة بكل بديل خاصة وأنه مضطر لاتخاذ القرار في الوقت الملائم، لذلك يعد توقيت القرار من الأمور الهامة بالنسبة للإداري ومساعديه والأفراد الذين ينفذونه لما له من أثر على معنويات العاملين في المنظمة، وعلى الرغم من وعدم وجود معايير يحكم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار في مختلف الحالات، إلا أن القرار المتأخر لن يفيد في حل المشكلة إذا كانت ذات صفة مستعجلة وكان التأخير في إيجاد الحل لها يزيد من تفاقمها وشدتها، كما ان اتخاذ القرار بصورة مبكرة عن الوقت المطلوب يجعل هذا القرار متجمدا حتى يحين موعد تنفيذه مما يفقده فاعليته، ويؤدي إلى التقاعس عن تنفيذه بالشكل المطلوب.

واختيار الوقت المناسب يعني انتهاز الفرصة المناسبة التي يحقق فيها القرار أفضل النتائج والآثار، وتكون الفرصة مناسبة طالما انتهزت وإلا ستفقد صفتها كفرصة، إذ أن بعض القرارات قد تبدو غريبة أو لا أهمية لها إذا اتخذت في وقت آخر غير الوقت المطلوبة فيه، واختيار التوقيت المناسب يعتمد على قدرة متخذ القرار في استقراء الحوادث والتنبؤ للمستقبل والأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية

[1] بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص 137.

[2] محمود خضر، الإدارة علم وفن، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015، ص 47.

والخارجية في المنظمة والمناسبات الخاصة، ومدى ارتباط القرار بالقرارات الأخرى داخل التنظيم أو خارجه.[1]

6. **الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:** يجب الاهتمام بالواقع وما يرجحه من وسيلة أو بديل ولا يكتفي بالمحتوى القيمي والأخلاقي فقط، ويرى سايمون أن القرارات هي أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بالتأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفصيل لها على حالة أخرى توجه السلوك نحو البديل المختار.[2]

المطلب الثالث: معوقات اتخاذ القرارات.

معوقات اتخاذ القرارات متعددة وكثيرة فمنها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقتها وأهداف عامة وعادات وتقاليد وغيرها ولعل أهم المعوقات ما يلي:[3]

1. **قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات:** ويرجع عدم توفرها إلى:
   - أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك.
   - ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب.
   - عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات.
2. **التردد (عدم الحسم):** وأسباب التردد ما يأتي:
   - عدم المقدرة على تحديد الأهداف بدقة.
   - عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
   - تتعدد الأسباب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية.
   - عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.
   - الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

[1] نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، بدون طبعة، 1997، ص 71-72.
[2] أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2014/2013، ص165.
[3] عبد الرحمان توفيق، التخطيط واتخاذ القرارات(منهج المهارات القيادية المعاصرة)، ص51-52.

3. **وقت القرار**: قد تفرض ضغوط معينة على رجل الإدارة أن يتخذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم.

4. **الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار**: ينتج عن الفروق الفردية الموجودة عند البشر سلوك إداري متحيز للمديرين واتخاذهم للقرار، فهناك المدير الجريء الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل وهناك المدير الجامد الذي يخشى المسؤولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود.

5. **عدم المشاركة في اتخاذ القرار**: هناك من المديرين من يشجع المشاركة وهناك من يرفضها رفضا تاما وهناك من يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى وكلما زادت المشاركة كان القرار أقرب إلى الصواب وكلما شاركت الجماعة في اتخاذ القرار كانت أقدر على فهم الهدف منه وأكثر تحمسا لتنفيذه ونستطيع أن نقول أن الكثير من القرارات إذا لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة فإنها تكون غير سليمة ويصعب تنفيذها.

6. **انعدام الانسجام والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين**:[1] وبروز انعدام الثقة وغياب مبدأ التعاون.

يمكن معالجة هذه المشكلة بفتح شعب للإحصاء في جميع المؤسسات، وتعميم عقد الندوات والمؤتمرات العلمية لمناقشة المواضيع الهامة التي يمكن من خلالها التعرف على وجهات النظر المختلفة أو بحث نقاط الضعف والقوة في السياسة المتبعة الحالية، كما قد يكون لمشاركة الخبراء وأساتذة الجامعات دورا مهما في تطعيم التطبيق العلمي لأفكار جديدة تخدم المؤسسة وأهدافها.

[1] سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي، جامعة الجزائر3، 2011،2012، ص 35.

خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لا تكون من العدم وإنما بتوفر مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقا لمراحل يقوم بها قبل اتخاذ القرار، وذلك انطلاقا من تحديد المشكل ومن ثم دراسته وتحليله وتحديد البدائل الممكن المفاضلة بينها ثم اختيار البديل الأفضل من بينها وتنفيذ هذا البديل، والقرار ليس صنف واحد فنجد له العديد من الأشكال والأصناف منها مثلا القرارات الروتينية وأخرى استراتيجية ووظيفية...الخ.

وتتعدد أساليب اتخاذ القرار وذلك حسب نوع القرار في حد ذاته أو نظرا لنوع المشكل أو طبيعة نشاط المؤسسة، ومن هنا نستنتج أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة.

الفصل الثالث: واقع تأثير القيادة الإدارية على اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة الإدارية واتخاذ القرارات، سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات وهي مؤسسة نفطال–فرع المدية– محاولين بذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة، وكذا إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي.

وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة نفطال.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم مؤسسة –نفطال– بشكل عام وذلك بالتعرف على نشأتها ومراحل تطورها و مهامها وأهدافها وإمكانياتها وفي الأخير إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وتطورها التاريخي.

إن تقديم نبذة تاريخية عن نشأة وتطوير المؤسسة يعد خطوة تمهيدية وضرورية، باعتبارها الأساس الذي ارتكزت عليه الوحدات الأخرى منذ نشأتما وتطورها.

أولا: التعريف بالمؤسسة.

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (ERDP) بموجب المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 06 أفريل 1981 لتخفيض الضغط المتزايد على شرّكة سونا طراك، التي كانت قبل ذلك تقوم بكل المهام الاقتصادية من بحث واستكشاف، تنقيب، استغلال، إنتاج، التوزيع للداخل والخارج للمنتجات البترولية.

وقد دخلت ميدان النشاط في 01 جانفي 1982، لتكون مسؤولة عن صناعة تكرير و توزيع

المواد البترولية، وفي عام 1987 تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع وذلك بموجب المرسوم رقم 189/87 الذي تشكلت بموجبه مؤسستان هما:

1- مؤسسة NAFTEC أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية

2- مؤسسةNAFTAL أوكلت لها مهمة توزيع و تسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها، ضمن تزويد السوق الوطني باحتياجاتها منه.

ثانيا: التطور التاريخي لمؤسسة نفطال.

سنتعرف على نشأة شركة نفطال، من خلال أهم التطورات التي عرفتها خلال السنوات التالية :[1]

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين.

✓ 1963: تأسيس شركة نفطال وفقا للمرسوم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت في مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم 296/66 في 1966/09/22 و ذلك في مجال البحث والإنتاج وتحويل المحروقات.

✓ 1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (ERDP) بمقتضى المرسوم101/80 المؤرخ في1980/04/06.

✓ 1983: إدماج غاز البترول المميع (D.P.L) الوقود (C.B.R) شركة سوناطراك في الموسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (ERDP)

✓ 1984: إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات (U.E.D) ابتداءا من:

*17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم و المطاط (C.L.P).

*14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L).

*إنشاء 4 مقاطعات للصيانة(U.E.M).

*جمع وتنظيم النشاطات في أربع وحدات في الموانئ (E.P.M).

*إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية(E.R.D.P).

✓ 1987: حل المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87/ 189 شركتان وطنيتان:

- NAFTEC: المكلفة بتكرير الموارد البترولية.

- NAFTAL: المكلفة بتسويق و توزيع المواد البترولية.

✓ 1989: إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية والثقافية.

✓ 1990: إلغاء مركزية النشاط، المخزونات، المبيعات، الزبائن، وإدخال عليه نظام المعلومات.

✓ 1992:

*09 وحدات مرتبطة.

*يوجد حاليا 39 وحدة توزيع نفطال للتوزيع.

✓ 1996 :

*إلغاء مركزية النشاط (التكاليف والأسعار).

*حل مديرية التجارة الخارجية.

✓1997:

*إنشاء مديرية حماية الأملاك (D.D.P).

*إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.

*حل وحدات نفطال الموانئ.

✓1998:

*إنشاء خلية الأمن الصناعي.

*إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.

*إنشاء وحدة المطبعة.

*فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، مطاط، الزفت (C.L.P.B).

*مديرية غاز البترول المميع (G.P.L) و مديرية الطيران و الملاحة(A.V.M).

✓1999:

*إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال.

*إنشاء ثلاث مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات.

*حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع(G.P.L) الجزائر.

✓2000:

*حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية(C.T.I).

*مخطط تنظيمي عام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود، زيوت التشحيم، المطاط(C.L.P).

*إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية(D.A.S.C).

✓ 2001 :

*تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، زيوت التشحيم ،المطاط(C.L.P).

* تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة .

*تنفيذ المشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة(C.T.M).

*تنظيم مديرية للصيانة.

✓ 2002-2003: إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية:

فرع الوقود، الفرع التجاري، فرع الغاز، فرع النشاطات الدولية، تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة، إدماج فرع شبكة البنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا في حدود أفاق 2005.

✓ 2007 : فصل التوزيع عن التخزين.

المطلب الثاني: مهام و أهداف المؤسسة.

من خلال هذا المطلب سنتعرض إلى مهامها حيث إن المهمة الرئيسية لشركة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة، وسنتطرق إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولا: مهام مؤسسة نفطال.

في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتبر "مؤسسة نفطال" مسؤولة على بيع وتوزيع المنتجات البترولية، بما فيها تلك الموجهة للملاحة الجوية و البحرية،بالإضافة إلى المهام التالية:[1]

*تنظيم و تطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.

[1] www.naftal.dz

*تخزين ونقل المنتجات البترولية و توزيعها في كامل التراب الوطني.

*الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.

*تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.

*ضمان الصيانة لتجهيزات وعتاد المؤسسة.

*تكوين الإداريين في مجال الإعلام الآلي سعيا منها لتطوير طرق استخدامها لأجهزة الكمبيوتر وجعل عملهم يتسم بالدقة.

*متابعة ومراقبة تطبيق كل المخططات السنوية.

*مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.

*تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.

*الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

*وضع الميزانية التقديرية وكذا المخطط المالي بالنسبة للوحدات.

*تبذل مجهودات كبيرة في رسملة وتكوين العمال، لذا خصصت مبالغ كبيرة تعد بالملايير لتكوين العمال داخل المؤسسة.

ثانيا: أهداف مؤسسة نفطال.[1]

*ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية.

*تحسين نوعية الخدمة.

*الحرص على الاستعمال الأمثل لمسالك التوزيع.

* وضع نظام لتطوير الكفاءات والخبرات.

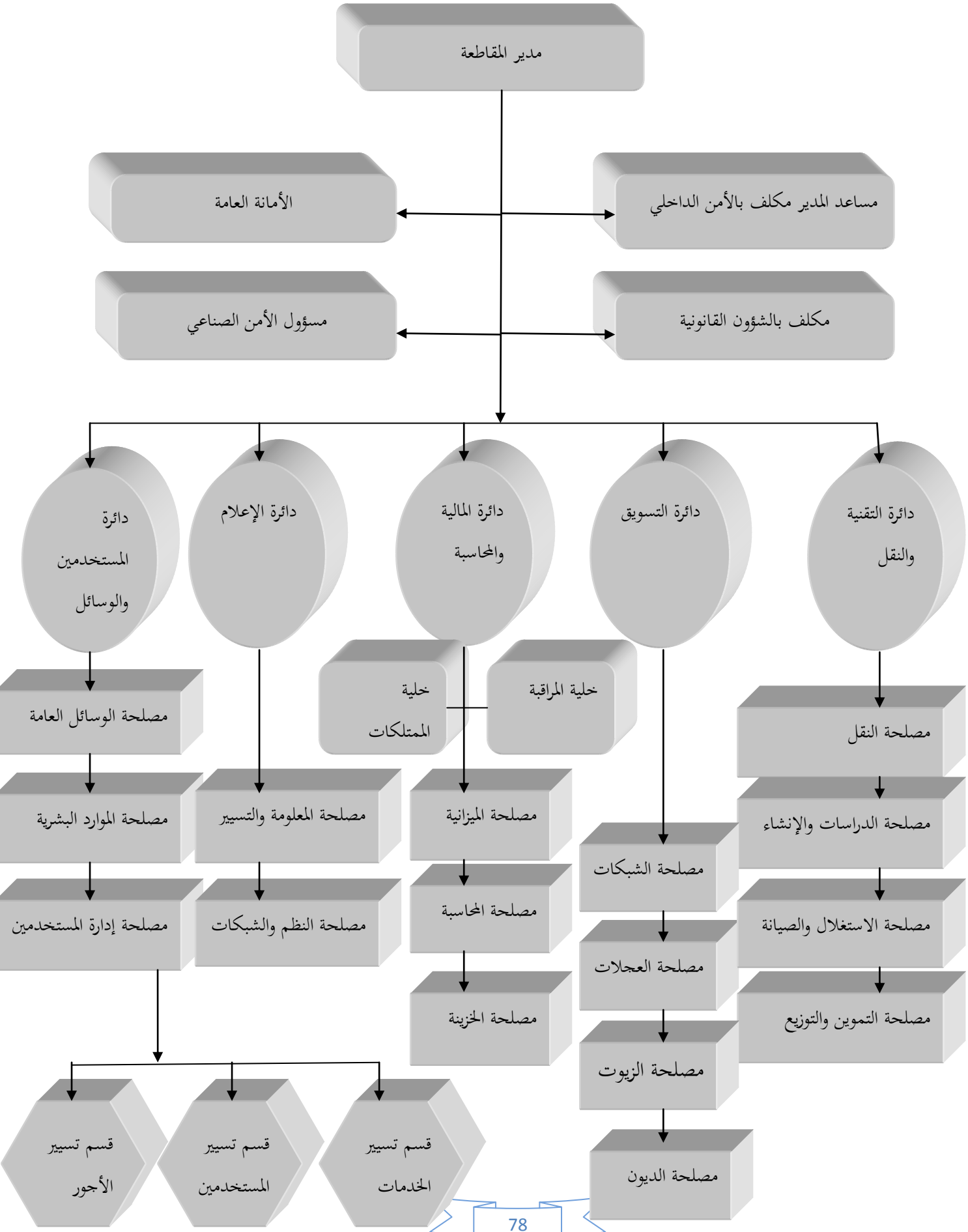
[1] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين.

* تخفيض تكاليف النقل.

*وضع سياسة اندماج الموظفين الجدد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال NAFTAL.

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.



تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة نفطال بالمدية

يبنى الهيكل التنظيمي للوحدة على النحو الآتي:[1]

***المدير العام(PDG)**: هو المكلف العام بالوحدة، بحيث يعطي أوامر عملية بهدف تحقيق المهام أو البرامج.

***مساعد المدير**: مكلف بالأمن الداخلي، وهو مسؤول يتعامل مع المدير ويعلمه بكل ما يحدث داخل المؤسسة وأمنها الداخلي.

***مكلف بالشؤون القانوني**: وهو مسؤول يتعامل مع المدير بواسطة الوثائق القانونية ويقوم بإعلامه بكل القضايا القانونية الخاصة بالمؤسسة.

***الأمانة العامة**: تعتبر كوسيلة اتصال بين دوائر المديرية العامة وتعمل في جو أكثر تنظيما، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية الخاصة بمكتب المدير العام ومهامه.

***مسؤول الأمن الصناعي**: وتتمثل مهامه فيما يلي

- إعلام المدير بكل ما يتعلق بعدم تطبيق قوانين الأمن.

- يساعد على تنفيذ الإجراءات الأمنية على مستوى القطاعات التالية(RO إعادة البيع، PVAنقطة البيع الحر، GLالتسيير الحر).

1. **دائرة المستخدمين و الوسائل العامة**: تتكون هذه الدوائر من المصالح التالية:

***مصلحة الوسائل العامة**: وتتمثل مهامها ني ضمان وحسن الاستغلال للمرافق و أجهزة الاتصال، القيام بأشغال التهيئة وإصلاح الوسائل، وهي تشمل ثلاثة أقسام؛ قسم الخدمات وقسم الأجور وقسم تسيير المستخدمين.

***مصلحة إدارة المستخدمين**: تتمثل مهامها في ضمان التسيير الإداري للأشخاص، تنسيق ومراقبة كل عمليات التأجير، وكذلك تحديد وضعيات الضرائب وإعلام صندوق الضمان الاجتماعي بالاشتراكات.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين.

***مصلحة الموارد البشرية:** تتركز مهامها على تسيير الخدمات و المهن و مستوى اليد العاملة، متابعة تطور المهن، وضع إحصائيات متعلقة بالعمال وتحليلها، كذلك انجاز مخططات التدريب.

2-دائرة الإعلام: تتمثل مهام الدائرة فيما يلي:

- مراقبة وتحليل معلومات التسيير الإداري.
- مراقبة الجداول و التقارير الخاصة بالعمل الإداري.
- حساب منحة المردودية الجماعية، وتنقسم إلى:

*مصلحة التنظيم و الشبكات.

*مصلحة المعلومة والتسيير.

3. **دائرة التسويق:** تحتل هذه الوظيفة مكانة هامة في المؤسسة إذ تضمن الروابط بين المؤسسة مع كل من الموردين والزبائن ومن بين هذه المهام التي تقوم بها هذه الدوائر نجد:

- تنفيذ وتطبيق السياسة التسويقية المتبناة من طرف مديريات المنتجات.
- تحليل وترجمة الإحصائيات المتعلقة بالمبيعات حسب مختلف المنتجات.
- مراقبة سير عمليات البيع مع الزبائن .

وتتكون الدائرة التسويقية من خمسة مصالح: مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت.

4.دائرة التقنية و النقل: تعتبر هذه الدائرة المسؤول الوحيد عن وقوع أي خلل تقني، ذلك لأن مهمتها تكمن في السهر على صيانة وتصليح الآلات المستعملة في محطات الخدمات والمستودعات، ومن مهامها أيضا مراقبة جميع الأعمال المنجزة في محطة خدمات المراكز الصغيرة والمستودعات، وتتضمن هذه الدائرة ما يلي:

- مصلحة النقل.
- مصلحة الدراسات والإنشاء.
- مصلحة الاستغلال والصيانة.

5.دائرة المالية و المحاسبة: هو الموقع الاستراتيجي في المؤسسة والمكلفة أساسا بالسهر على الاستعمال الحقيقي والضروري للموارد المالية للاستغلال والاستثمار وهي مكلفة بمركزية المحاسبة العامة وتقديم الوثائق التحليلية للميزانية والحسابات ... وله المهام التالية:

- القيام بعملية المحاسبة في الوحدة.
- تسيير نفقات الوحدة (كتلة الأجور).
- تحديد مخططات المحاسبة وتحضير الميزانية.
- تحديد ميزانية الوحدة وتخمينات السنوات القادمة.
- انجاز مخططات للمالية والمحاسبة.
- السهر على تطبيق قواعد المحاسبة طبقا لتوصيات مخططات المحاسبة الوطنية.
- تنسيق ومتابعة كل نشاطات المحاسبة، المالية والميزانية.
- السهر على التوافق بين إعلانات المحاسبة مع التدفق المالي والبشري، وهي تنقسم إلى خليتين: (خلية المراقبة، خلية الممتلكات).

وتتفرع أيضا إلى ثلاثة مصالح:

1/**مصلحة الخزينة:** ويكمن دورها في التسيير الفعال للسيولة الموجودة.

2/**مصلحة الميزانية:** يتمثل دورها في تقسيم تكاليف عمليات التسويق، لتكاليف كل اللوازم المادية المستعملة داخل المؤسسة.

3/مصلحة المحاسبة: وهي مكلفة بالتسيير المحاسبي لكل المعاملات التجارية، بالإضافة إلى مراقبة المشتريات، المبيعات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على فعالية اتخاذ القرارات للعاملين في المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة نفطال–فرع المدية–" حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمناه كما يبين مجتمع الدراسة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة .

أولا: مجتمع الدراسة.

للتمكن من الاعتماد على عينة، يمكن من خلال أجوبتها على الأسئلة المطروحة الحكم على الفرضيات المطروحة، فقد تم التركيز على عمال مؤسسة نفطال–فرع المدية– من الجزائر وذلك بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، ويتكون مجتمع الدراسة من 130 عاملا.

ثانيا: عينة الدراسة:

هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي.

وتطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- بعد تعديل الاستبيان قمنا بتقديمه إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 50 إستبانة.
- تم استردادها كاملة.
- معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS).

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ت استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبيان.

- ✓ معامل الارتباط الخطي لسبيرمان SPEARMAN لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لبيرسون .PEARSON.
- ✓ الإنحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

بناء الاستبيان: يمثل الاستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد اشتمل الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

- ✓ **القسم الأول**: البيانات الشخصية: تعتبر البيانات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين بالمؤسسة نجد " الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية.
- ✓ **القسم الثاني**: يشمل عبارات المحور الأول المتعلقة بالقيادة الإدارية ويتكون من 11 عبارة.
- ✓ **القسم الثالث**: يشمل عبارات المحور الثاني المتعلقة باتخاذ القرارات ويتمون من 10 عبارات.

حيث اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول رقم04: الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.

خيارات الإجابة	الدرجة
غير موافق بشدة	5
غير موافق	4
محايد	3
موافق	2
موافق بشدة	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مكتسبات قبلية.

ولقياس درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان، مع اعتبار أن درجة 3 تعتبر الحد الفاصل بين الموافقة وعدم الموافقة، وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي، والجدول الموالي يوضح الميزان التقديري لهذا المقياس.

الجدول رقم05: الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

المتوسط المرجح	الاتجاه العام
[1.79 – 1.00]	غير موافق بشدة
[2.59 – 1.80]	غير موافق
[3.39 – 2.60]	محايد
[4.19 – 3.40]	موافق
[5.00 – 4.20]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على دراسات سابقة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبيان.

أولا: ثبات أداة الإستبيان.

لاختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم06: نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	القيادة الإدارية	11	0,849
2	اتخاذ القرارات	10	0,832
كل محاور الاستبيان		21	0,872

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور القيادة الإدارية كانت قيمته مرتفعة وأكبر من 60%، كما هو الحال كذلك بالنسبة لمحور اتخاذ القرارات، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0,872 وهي قيمة جد مرتفعة وقريبة من الواحد، و هذا يؤكد أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات جد عالية وتقيس ما وضعت لقياسه، و بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ثانيا: الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإدارية وعباراته.

الجدول رقم07: الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الإدارية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-	القيادة الإدارية	1	/
1	يتعامل معك المسؤول بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات	0,570**	0,000
2	يدعم مديرك العمل الجماعي	0,659**	0,000
3	يساعد مديرك العاملين في المؤسسة على تنمية قدراتهم وطموحاتهم	0,679**	0,000
4	تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين	0,687**	0,000
5	يهتم المدير بالعمل أكثر مما يهتم بالعاملين	0,523**	0,000
6	يعتقد المدير أن جميع الحلول بيده	0,695**	0,000
7	يفوض المدير بعض الصلاحيات للموظفين	0,596**	0,000
8	يتهرب المدير في مواجهة مشاكل العمل	0,564**	0,000
9	يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في إنجاز أعمالهم	0,502**	0,000
10	المدير لا يثق في قدرات موظفيه	0,501**	0,000
11	يتساهل معك رئيسك إذا غبت عن العمل	0,471**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين 0,471–0,687 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط طردي موجب بين محور القيادة الإدارية وجميع العبارات التي يحتويها، وذلك

عند مستوى معنوية 0,000 مما يدل على انعدام احتمالية الخطأ، وهي دلالة إحصائية قوية تدل على اتساق وصدق العبارات.

ثالثا: الاتساق الداخلي لمحور اتخاذ القرارات وعباراته.

الجدول رقم08: الاتساق الداخلي لعبارات محور اتخاذ القرارات.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-	اتخاذ القرارات	1	/
1	تعمل مؤسستك بتوعيتك بأهمية القرارات اللازمة	0,589**	0,000
2	تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة	0,625**	0,000
3	يتم إشراكك في اتخاذ القرار	0,808**	0,000
4	تواجهك المشاكل عند تطبيق بعض القرارات	0,582**	0,000
5	تقوم المؤسسة باستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات (مثل البرمجة الخطية، شجرة القرار)	0,705**	0,000
6	عند اتخاذك لقرارك تكون مدركا للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه	0,374**	0,007
7	القرارات المتخذة محاطة بمجموعة كبيرة من العوامل والمؤثرات	0,317*	0,025
8	يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	0,412**	0,003
9	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها	0,674**	0,000
10	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي تم اتخاذها	0,729**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين 0,317–0,808 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين محور اتخاذ القرارات والعبارات التي يتضمنها، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,01 لكل العبارات ما عدا العبارة رقم 7 والمتمثلة في: "القرارات المتخذة

محاطة بمجموعة كبيرة من العوامل والمؤثرات" التي كانت عند مستوى معنوية أقل من 0,05 وعليه فإن العبارات تتمتع بدلالة إحصائية قوية مما يعطيها صدق واتساق بالمحور التابعة له.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

يقوم البحث أي بحث علمي على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلائم مع طبيعة البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها، وهنا سنحاول إعطاء تحليل وصفي لمتغيرات البيانات الشخصية، بعدها نقوم بتحليل وصفي لمتغيرات الدراسة للمحورين الأول والثاني المتمثلين في "القيادة الإدارية واتخاذ القرار".

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنحاول من خلال هذا المطلب التجليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الوظيفة.

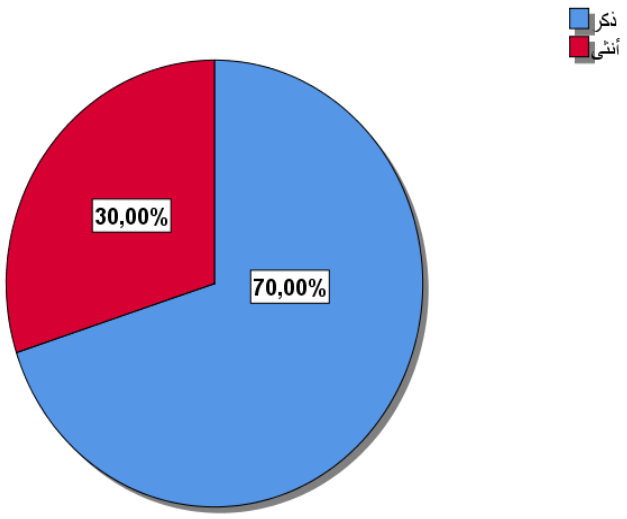
أولا: متغير الجنس.

الجدول رقم09 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	35	% 70
أنثى	15	% 30
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم09 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 70 %، بينما بلغت نسبة الإناث 30 %، وهذا راجع إلى طبيعة وظروف العمل في مؤسسة نفطال مثل التنقل، الدوام الليلي...الخ.

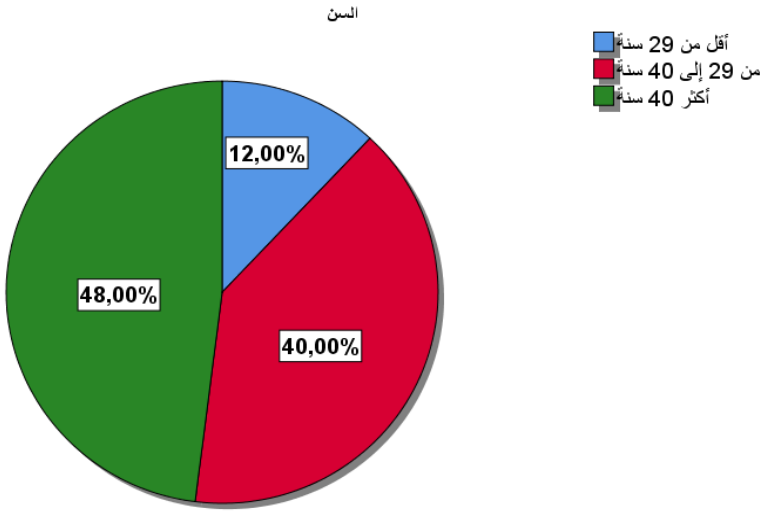
ثانيا: السن.

الجدول رقم10: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 29 سنة	6	% 12
من 29 إلى 40 سنة	20	% 40
40 سنة فما فوق	24	% 48
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم10: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا بالمؤسسة هي فئة الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 48%، ثم تلتها الفئة العمرية من 29 إلى 40 سنة بنسبة 40% لتأتي في الأخير فئة الأقل من 29 سنة بنسبة 12% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة أكثر من التكوين.

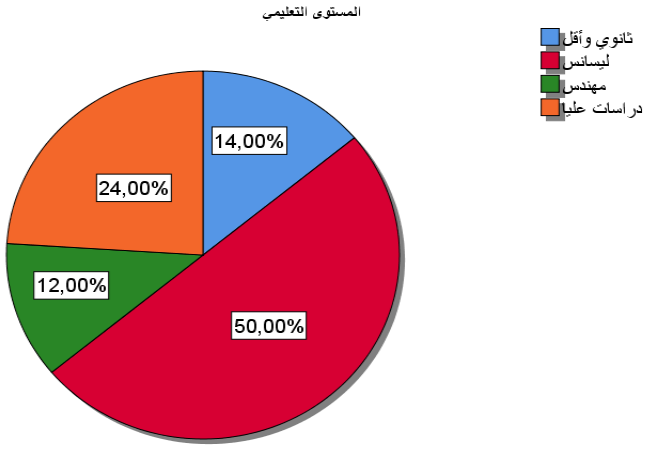
ثالثا: المستوى التعليمي.

الجدول رقم11 : توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي وأقل	7	% 14
ليسانس	25	% 50
مهندس	6	% 12
دراسات عليا	12	% 24
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم11: توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول والشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من الحائزين على شهادة ليسانس بنسبة 50%حيث يمثلون فئة الموظفين، فيما كانت نسبة أصحاب الدراسات العليا 24% وهم فئة المدراء والرؤساء الأقسام في المؤسسة، كما قدرت نسبة الأفراد الذين مستواهم ثانوي فأقل بـ 14% وهم يمثلون فئة المساعدين والعمال، وفي الأخير بلغت نسبة المهندسين 12% وهم المسؤولون على الجانب التقني.

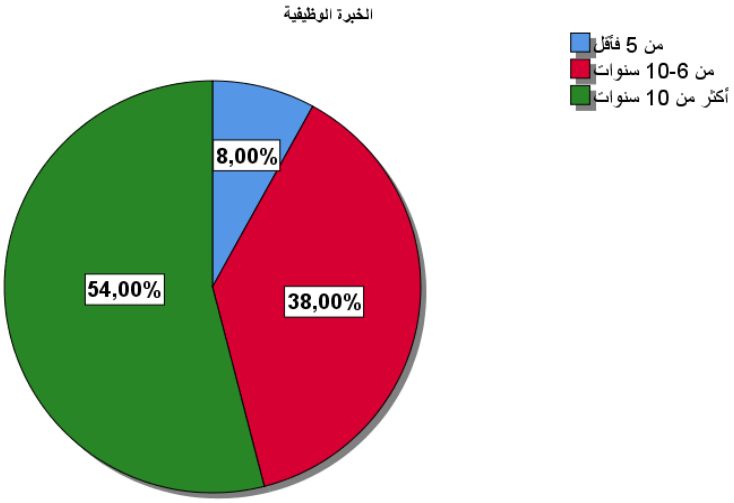
رابعا:خبرة الوظيفية.

الجدول رقم12: توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم الوظيفية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	4	% 8
من 6 إلى 10 سنوات	19	% 38
أكثر من 10 سنوات	27	% 54
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم12: توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول والشكل نلاحظ أن معظم الموظفين المؤسسة تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات حيث قدرت نسبتهم بـ 54%، بينما قدرت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 إلى 10 سنوات بـ: 38%، أما الأفراد الذين لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات فكانت نسبتهم 8%. نظرا لحساسية العمل داخل قطاع المحروقات فإن مؤسسة نفطال تعتمد بشكل كبير على الأشخاص ذوي الخبرة والكفاءة المهنية العالية.

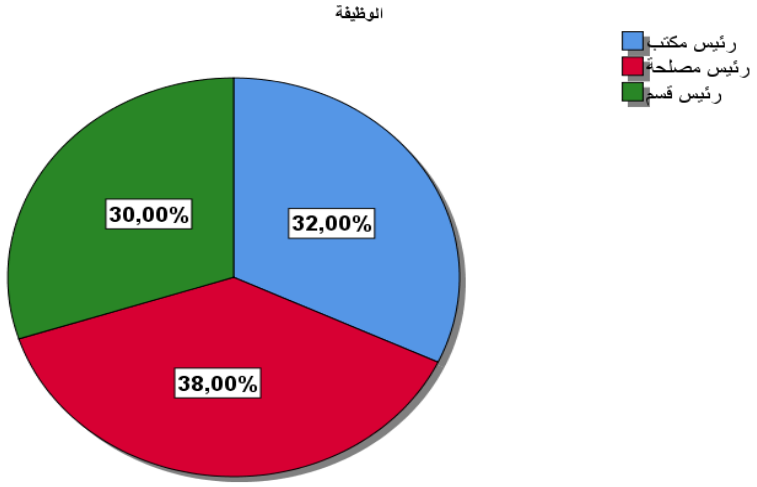
خامسا: الوظيفة.

الجدول رقم13: توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مكتب	16	% 32
رئيس مصلحة	19	% 38
رئيس قسم	15	% 30
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم13: توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين لنا الجدول والشكل أن توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم كان جد متقارب حيث بلغت نسبة رؤساء المصالح 38%، ورؤساء المكاتب بـ: 32%، وقدرت نسبة رؤساء الأقسام بـ: 30%. وهذا راجع إلى خاصية الاستبيان حيث وزع على الهرم الإداري لمؤسسة نفطال.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور القيادة الإدارية "المتغير التابع" ومحور عملية اتخاذ القرار "المتغير التابع" اللذان يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور القيادة الإدارية.

الجدول رقم14: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول "القيادة الإدارية".

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة	النسبة %	النسبة %				
1	يتعامل معك المسؤول بشكل رسمي وفق اللوائح والإجراءات	10	3	1	26	10	3,46	1,417	07	موافق
		% 20	% 6	% 2	% 52	% 20				
2	يدعم مديرك العمل الجماعي	9	1	4	26	10	3,54	1,343	05	موافق
		% 18	% 2	% 8	% 52	% 20				
3	يساعد مديرك العاملين في المؤسسة على تنمية قدراتهم وطموحاتهم	4	9	4	21	12	3,56	1,264	04	موافق
		% 8	% 18	% 8	% 42	% 24				
4	تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين	3	6	6	25	10	3,66	1,118	02	موافق
		% 6	% 12	% 12	% 50	% 20				
5	يهتم المدير بالعمل	1	5	9	26	9	3,74	0,944	01	موافق

	أكثر مما يهتم بالعاملين	% 2	% 10	% 18	% 52	% 18				
6	يعتقد المدير أن جميع الحلول بيده	2	15	11	10	12	3,30	1,249	08	محايد
		% 4	% 30	% 22	% 20	% 24				
7	يفوض المدير بعض الصلاحيات للموظفين	4	5	6	27	8	3,60	1,125	03	موافق
		% 8	% 10	% 12	% 54	% 16				
8	يتهرب المدير في مواجهة مشاكل العمل	5	16	12	8	9	3,00	1,278	11	محايد
		% 10	% 32	% 24	% 16	% 18				
9	يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في إنجاز أعمالهم	7	12	10	13	8	3,06	1,316	10	محايد
		% 14	% 24	% 20	% 26	% 16				
10	المدير لا يثق في قدرات موظفيه	4	16	9	11	10	3,14	1,294	09	محايد
		% 8	% 32	% 18	% 22	% 20				
11	يتساهل معك رئيسك إذا غبت عن العمل	5	11	3	18	13	3,46	1,358	06	موافق
		% 10	% 22	% 6	% 36	% 26				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الإدارية							**3,41**	**0,800**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمحور القيادة الإدارية محصور بين (3,00 – 3,74) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0,944 – 1,417)، كما نلاحظ أن العبارة 05 والمتمثلة في "يهتم المدير بالعمل أكثر مما يهتم بالعاملين" جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 3,74 وانحراف معياري قدره 0,944وباتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، لتليها العبارة 04 والمتمثلة في "تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين" في المرتبة الثانية وباتجاه عام موافق بمتوسط حسابي 3,66 وبانحراف معياري 1,118، لتتدرج بعدها العبارات 07،

03، 02، 11، 01، 06، 10، على الترتيب باتجاه عام لآراء الأفراد بين الموافقة والحياد، ثم تأتي بعدها العبارة 09 والقائلة: "يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في إنجاز أعمالهم" في المرتبة ما قبل الأخيرة باتجاه محايد عند متوسط حسابي قيمته 3,06 وانحراف معياري 1,316، لتحل في الأخير العبارة رقم 08 والمتمثلة في "يتهرب المدير في مواجهة مشاكل العمل" بمتوسط حسابي 3,00 وانحراف معياري 1,278.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور القيادة الإدارية 3,41 باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة المستجوبين وهذا يعني أن الموظفين في مؤسسة نفطال يرون بأن الإدارة تقوم بتطبيق مبادئ القيادة في المؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,800 وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل تقارب كبير في إجابات الأفراد حول العبارات المتعلقة بالقيادة الإدارية.

وعليه وبناء مما سبق نستنتج أن:

- ينصب اهتمام المسؤول العام في مؤسسة نفطال حول جودة العمل وتنمية قدرات العاملين للرفع من مستوى أدائهم وذلك من خلال برامج التكوين وسماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- يتميز المسؤول العام في المؤسسة بنوع من التساهل والليونة في معامل مرؤوسيه وذلك بعدم التسلط عليه والمبالغة في معاقبتهم بهدف توفير الجو المناسب للعمل ومنحهم بعض الحريات في أداء مهامهم.

الجدول رقم15: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني "اتخاذ القرارات"

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة%	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
1	تعمل مؤسستك بتوعيتك بأهمية القرارات اللازمة	11	4	3	24	8	3,28	1,429	09	محايد
		% 22	% 8	% 6	% 48	% 16				
2	تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة	5	8	4	22	11	3,52	1,282	06	موافق
		% 10	% 16	% 8	% 44	% 22				
3	يتم إشراكك في اتخاذ القرار	8	8	9	17	8	3,18	1,335	10	محايد
		% 16	% 16	% 18	% 34	% 16				
4	تواجهك المشاكل عند تطبيق بعض القرارات	1	8	4	25	12	3,78	1,055	03	موافق
		% 2	% 16	% 8	% 50	% 24				
5	تقوم المؤسسة باستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات (مثل البرمجة الخطية،شجرة القرار)	3	8	9	19	11	3,54	1,182	05	موافق
		% 6	% 16	% 18	% 38	% 22				
6	عند اتخاذك لقرارك تكون مدركا للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه	1	6	5	26	12	3,84	0,997	01	موافق
		% 2	% 12	% 10	% 32	% 24				
7	القرارات المتخذة	3	4	5	27	11	3,78	1,075	02	موافق

	محاطة بمجموعة كبيرة من العوامل والمؤثرات	% 6	% 8	% 10	% 54	% 22			
8	يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	5	6	11	21	7	3,38	1,176	08	محايد
		% 10	% 12	% 22	% 42	% 14			
9	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها	4	7	6	25	8	3,52	1,165	07	موافق
		% 8	% 14	% 12	% 50	% 16			
10	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي تم اتخاذها	3	6	8	21	12	3,66	1,154	04	موافق
		% 6	% 12	% 16	% 42	% 24			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اتخاذ القرارات							**3,55**	**0,751**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمحور القيادة الإدارية محصور بين(3,84 – 3,18) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0,997 – 1,429)، كما نلاحظ أن العبارة رقم 06 والمتمثلة في "عند اتخاذك لقرارك تكون مدركا للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه" جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 3,84 وانحراف معياري 0,997وذلك باتجاه الموافقة على هذه العبارة من قبل الأفراد، بينما كانت العبارة 07 والمتمثلة في "القرارات المتخذة محاطة بمجموعة كبيرة من العوامل والمؤثرات" في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري 1,075 باتجاه الموافقة كذلك، ثم تلتها العبارات 10، 05، 02 و 09 على الترتيب باتجاه الموافقة أيضا، لتأتي بعدها العبارتين 08 و 01 باتجاه محايد على الترتيب، وفي الأخير جاءت العبارة رقم 03 والمتمثلة في "يتم إشراكك في اتخاذ القرار" في آخر ترتيب العبارات بمتوسط حسابي قيمته 3,18 وانحراف معياري قدره 1,335باتجاه محايد حسب آراء أفراد العينة المستجوبين.

فيما كان الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول عبارات محور اتخاذ القرارات ينصب نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 3,55 وهذا ما يدل على أن عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة نفطال يتم بشكل جيد وفي ظروف ملائمة، في حين قدر الانحراف المعياري لهذا المحور بـ:

0,751 وهي قيمة أقل من الواحد، وهذا يعني أن الإجابات قريبة جدا من الموسط الحسابي لها، أي عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة حول عبارات محور اتخاذ القرارات.

وعليه وبناء مما سبق نستنتج أن:

- يأخذ الموظفون أهداف المنظمة بعين الاعتبار عند إقبالهم على اتخاذ القرارات.
- تتميز عملية اتخاذ القرار ببعض من الصعوبة نظرا للعوامل التي تؤثر عليها.
- تتميز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بالسرعة والدقة وفقا للطرق والأساليب الكمية المعتمدة في دراستها.
- عملية اتخاذ القرار تتم بالمشاركة الجماعية للموظفين ووفقا لإمكانيات المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

من أجل قياس مدى تأثير القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، و بغرض تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثل في الارتباط الخطي البسيط.

و ذلك وفق الفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول الموالي يبين نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الدراسة:

الجدول رقم16: العلاقة بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات.

البيان	القيادة الإدارية					
	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	βمعامل الانحدار	$\propto$ الثابت	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
اتخاذ القرارات	0,607	0,368	0,387	2,228	3,087	**0,003**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ما يلي:

- ✓ قيمة معامل الارتباط بلغت$R = 0,607$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات.
- ✓ قيمة معامل التحديد بلغت R^2 =0.368 وهذا يعني أن نسبة 36,8% من التغيرات في عملية اتخاذ القرارات ناتجة عن تأثيرات القيادة الإدارية.
- ✓ فيما بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 0,387$ وهذا يعني أن زيادة درجة واحدة في القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة في مقدار اتخاذ القرارات بقيمة0,387.
- ✓ القيمة الثابتة في مقدار اتخاذ القرارات بلغت$\propto= 2.294$وهي عبارة عن قيمة ابتدائية ثابتة في معادلة اتخاذ القرارات.
- ✓ كما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 3,087$بمستوى دلالة معنوية 0,003 (Sig<0,05).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H_0)ونقبل الفرضية البديلة (H_1)والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط للدراسة كالآتي:

$$y = 0{,}387\ x + 2{,}228$$

حيث:

y :اتخاذ القرارات (المتغير التابع)

x : القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير ايجابي للقيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة،بحيث أن معامل اتجاه المتغير له إشارة موجبة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة والذي تم بمؤسسة نفطال–فرع المدية– وذلك بهدف معرفة واقع القيادة الإدارية وأثرها في اتخاذ القرارات لدى عمال المؤسسة، إذ تم جمع البيانات المطلوبة من طرف أفراد مجتمع الدراسة بواسطة أداة الدراسة والتي تمثلت في استمارة الاستبيان وقد تمت معالجة هذه البيانات إحصائيا بواسطة برنامج ال SPSS، إذ تم التوصل إلى نتائج مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05، وأن هناك تأثير ايجابي للقيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، بحيث أن معامل اتجاه المتغير له إشارة موجبة.

خاتمة

يعد موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها باتخاذ القرارات من المواضيع الجديرة بالاهتمام على اعتبار أن القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يأتي إلا من خلال إعطائها اهتمام أكبر بالمورد البشري، من حيث المحافظة عليه وتكوينه وتحفيزه، وبث روح التعاون من أجل تحقيق الأهداف، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تبني نمط قيادي ناجح، إذ أن السبب الرئيسي في نجاح المؤسسات يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

وعليه فالقيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، وللقيادة الإدارية مكونات هي القائد وهو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات من بين هذه المهارات نجد المهارات الفنية المتمثلة في القدرة على التعامل مع التقنيات، المهارات الإنسانية التي تعني القدرة على التفاعل مع الأفراد والمهارات الفكرية المتعلقة بالمفاهيم العامة للمؤسسة والاستراتيجيات والسياسات.

وقد ظهرت الكثير من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية فكان من بينها نظرية السمات التي أساسها أن القائد يولد بصفات وسمات تميزه عن غيره وتجعل منه قائدا ناجحا لكل الظروف، والنظرية السلوكية التي اهتمت ببعدين أساسيين هما بعد الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالناس(العاملين) بحيث أن تفاعل هذين البعدين هو الذي يحدد سلوك القائد، ثم النظرية الموقفية التي تؤكد على أن نجاح القيادة يعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف الذي يعيشه، بالإضافة إلى نظرية الرجل العظيم، والنظرية الوظيفية، والنظرية التفاعلية، ونظرية الشبكة الإدارية.

أما عملية اتخاذ القرارات فهي المحور الرئيسي للنشاط الإداري، ويرجع ذلك إلى كافة وظائف المدير مهما كانت طبيعة نشاطه، ومهما اختلف مستواه التنظيمي، وتنبع أهمية هذه العملية أيضا من ارتباطها المباشر بصناعة أهداف المؤسسة التشغيلية والإستراتيجية، وهي الأهداف التي أنشئت من أجلها، لاسيما في ظل تزايد حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها بالإضافة إلى اشتداد المنافسة المفروضة عليها، حيث تسعى المؤسسات في ظل هذه الظروف للبقاء والاستمرار وهذا مرهون بمدى صحة ودقة القرارات المتخذة، وبالتالي مدى رسم الأهداف الصحيحة وتحقيقها بفعالية، ذلك أن عملية اتخاذ القرار

هي اختيار بديل من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، وله خصائص ومميزات أهمها أنه عملية مشتركة ،عامة، وشاملة، ويمكن تصنيف القرارات إلى عدة أنواع منها: القرارات المبرمجة والغير مبرمجة، القرارات الفردية والجماعية، القرارات الإستراتيجية والتكتيكية، والتشغيلية، القرارات الشخصية، والتنظيمية، القرارات في حالة التأكد، وفي حالة اللا تأكد، وفي حالة المخاطرة، كما أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بمجموعة من العوامل كالعوامل الإنسانية السلوكية، والقوانين والأنظمة، والعوامل التنظيمية، والعوامل النفسية وغيرها، حيث أن هذه العوامل تزيد من أهمية اتخاذ القرارات خاصة من المشاكل الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة واشتداد المنافسة، ويمر اتخاذ القرارات بمجموعة من المراحل تتمثل في مرحلة تحديد المشكلة ثم جمع المعلومات وتحليلها فتحديد البدائل المختلفة ثم تقييم هذه البدائل فاختيار البديل الأفضل ثم تنفيذ القرار وأخيرا وضع رقابة على الحل، حيث أن هذه المراحل تختلف من نظرية لأخرى، وهناك العديد من النظريات التي تناولت اتخاذ القرار من أهمها: النظرية الكلاسيكية، والنظرية السلوكية، والنظرية الحديثة، بالإضافة إلى أنه كانت هناك ثلاثة نماذج لاتخاذ القرار تمثلت في نموذج سايمون، ونموذج لندبلوم، ونموذج اتزيوني، وعليه جاء هذا البحث لاختبار مجموعة من الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث كانت الفرضيات ونتائج اختبارها كالآتي:

اختبار الفرضيات:

تمثلت الفرضية الأولى في "تتمثل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار فيما يلي: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية"، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الثاني بحيث أن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تتعدد منها ماهو داخلي كالعوامل التنظيمية ومنها ماهو خارجي كالعوامل الإنسانية والقوانين والأنظمة وغيرها.

أما الفرضية الثانية التي جاء فيها "العلاقة بين القيادة الإدارية واتخاذ القرار هي علاقة ترابط إيجابية"، حيث أثبتت النتائج أن هناك علاقة ترابط إيجابية بين القيادة الإدارية اتخاذ القرارات والتي يؤكدها معامل الارتباط الذي بلغت قيمته 0.607.

في حين أن آخر فرضية كان مضمونها "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الإدارية على اتخاذ القرارات"، فقد أثبتت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الإدارية على اتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة:

- عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرار مع تباطؤ في اتخاذ هذه الأخيرة.
- انخفاض المهارات والقدرات للمرؤوسين التي بدورها تنمي قدراتهم.
- الصرامة والجدية في العمل وانعدام الحرية مما يقيد المرؤوسين.

التوصيات:

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات:

- حتى تكون القيادة الإدارية فعالة يجب أن تتميز بنوع من الحرية.
- عملية اتخاذ القرار يجب تتم بالمشاركة الجماعية مع تبني السرعة والدقة في اتخاذها.
- العمل على تطوير القدرات القيادية للمرؤوسين من شأنه أن يولد قادة ماهرين في اتخاذ القرارات وذلك من خلال برامج تكوينية وتدريبية.

آفاق الدراسة:

ويمكننا اقتراح مجموعة من الدراسات الجديرة بالبحث وهي كالتالي:

1. دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز داخل المؤسسة.
2. دور القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين داخل المؤسسة.
3. دور الرأس المال البشري في تعزيز عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب

1. أحمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية،بدون طبعة، الإسكندرية، 2001.

2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، دار الفكر العربي، مصر، 2000.

3. أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2014.

4. الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن، 1995.

5. أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013.

6. أماني غازي جرار، الإدارة والتميز"حقائب علمية تدريبية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015.

7. أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2013.

8. أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2010.

9. إيهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 2001.

10. أحمد نور، فتحي السوافيري، المحاسبة الإدارية، دار الجامعية للنشر والنشر والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، 1997.

11. أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2014/2013.

12. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2010.

13. بوحرود فتحية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال"النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015.

14. برس يورك، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، 2001.

15. بن حمودة سكينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر، 2012.

16. بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009.

17. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2008.

18. بهاء زكي محمد، خالد عبد الله إبراهيم، التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2018.

19. باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010.

20. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الإمارات، 2005.

21. جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014.

22. حسين حريم، السلوك التنظيمي"سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهوان للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن.

23. حسين التهامي، السلوك التنظيمي في الإدارة التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013.

24. حسين حريم،مبادئ الغدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006.

25. حامد الشمرتي، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2005.

26. حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، 2007.

27. حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999.

28. حسين بالعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات المحاسبية، مؤسسة الثقافة الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2009.

29. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية(مدخل اتخاذ القرار)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2014.

30. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006.

31. راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2012.

32. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، 1999.

33. رافدة الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007.

34. راوية حسن، علي عبد الهادي مسلم، السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار التعليم الجامعي، بدون طبعة، الإسكندرية، 2016.

35. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن، 2008.

36. زينب بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.

37. زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010.

38. زاهد الديري، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.

39. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، 1999.

40. سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، بدون طبعة، 2007.

41. سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الإسكندرية، 1997.

42. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2002.

43. شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010.

44. صابرين مرسال عطية، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014.

45. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، 2003.

46. طارق طه، إدارة الأعمال(منهج وأسلوب معاصر)، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007.

47. طارق عبد الحميد البدري، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2005.

48. ظاهر كلالدة محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013.

49. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006.

50. عبد الحميد عبد السلام ايرحيم، الإدارة منهج وأسلوب، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2012.

51. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013.

52. علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، بدون طبعة، القاهرة، 2005.

53. عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2014.

54. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2001.

55. عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014.

56. علال عبد الرزاق هاشم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2010.

57. عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2013.

58. علي حسين علي وآخرون، بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة، دار زهوان للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن،1999.

59. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013.

60. عبد المعطي عساف، مرزوق راتب عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المكتسب، بدون طبعة، عمان-الأردن، 1993.

61. علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006.

62. علي علاونة، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.

63. على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007.

64. علي شريف، اقتصاديات الإدارة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون طبعة، بيروت، 1986.

65. عبد الرحمان توفيق، التخطيط واتخاذ القرارات(منهج المهارات القيادية المعاصرة).

66. علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري، استراتيجية محاربة الفساد الإداري و المالي(مدخل تكاملي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015.

67. علي فهمي، نظم دعم اتخاذ القرار وأنظمة الذكية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 2004.

68. عباس محمود مكي، هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، 2007.

69. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2011.

70. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2008.

71. عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.

72. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، بدون طبعة، الإسكندرية.

73. غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014.

74. فليون مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2017.

75. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013.

76. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010.

77. فالح محمد حسن، فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الدول العربية، بدون طبعة، عمان-الأردن، 1983.

78. كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006.

79. كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2000.

80. محمد الخامس سعيد هزاع المخلافي، القيادة الإدارية التربوية، دار زهوان للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان الأردن، 2009.

81. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2000.

82. محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية"أنماط وأساليب القيادة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.

83. محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة(الذكية)، الناشر ألفا للوثائق نشر-استيراد وتوزيع الكتب، الطبعة الأولى، 2017.

84. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014.

85. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.

86. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005.

87. محمد عبد الفتاح محمد، الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المجتمعية، بدون طبعة،2009.

88. موفق حديد محمد، الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن، 2000.

89. محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2012.

90. محمد سرور الحريري، إدارة المكاتب ومهارة السكرتارية التنفيذية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2012.

91. مؤيد عبد الحسن الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2006.

92. مؤيد الفضل، مدخل إلى الأساليب الكمية في التسويق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008.

93. مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014.

94. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.

95. منصور البدوي، الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون الطبعة، الإسكندرية، 1987.

96. محمود يوسف عقله، أدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010.

97. مؤيد عبد الحسن الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2013.

98. مصطفى أبو بكر، مصطفى مظهر، بحوث العمليات وفاعلية القرارات، مكتب عين شمس، بدون طبعة، القاهرة، 1997.

99. منال طلعت محمود، مسعد الفاروق حموده، التنمية والمجتمع مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2001.

100. محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.

101. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013.

102. مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2010.

103. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2017.

104. منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار زهوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2021.

105. محمود الفياض، عيسى قدادة، بحوث العمليات، الطبعة العربية،عمان-الأردن، 2007.

106. مراد كمال عوض، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2017.

107. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.

108. محمود خضر، الإدارة علم وفن، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015.

109. ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان-الأردن، 2014.

110. نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، بدون طبعة، 1997.

111. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2003.

112. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009.

113. نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007.

114. نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن،2011.

115. نبيل حامد مرسي، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2013.

116. هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010.

117. هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التعليمية،(مفاهيم وآفاق)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن، 2006.

118. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيا في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009.

119. هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010.

ثانيا: المذكرات

1. آمنة مسغوني، سهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015.

2. آيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009/2010.

3. أمينة شقرة، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،جامعة المدية، 2019/2020.

4. بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.

5. بغلول فتيحة، يهمي جويدة، القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة الوقت في المنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016/2015.

6. برياني عائشة، تفات عائشة، أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية2016/2015.

7. بابا خديجة، بوشليلات سامية، القيادة الإدارية علاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2015/2014.

8. بن عداد سمية، إيمان قراح، أنماط القيادة الإدارية وأثرها على تمكين العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2018/2017.

9. تكليش فاطمة، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة-، 2015/2014.

10. دنيندني الربح، منصوري سمية، دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2017/2016.

11. زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة دمشق،2015/2014.

12. شتوح سمية، بلحسن سلمة، أثر القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2017/2016.

13. سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي، جامعة الجزائر3، 2012،2011.

14. سعاد عيساوة، نسيمة زوبيري، أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2018/2017.

15. سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2013-2014.

16. صيفي نعيمة، محداد فطيمة، دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2017/2016.

17. عماري نادية، بلعيدي سهيلة، دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2015/2014.

18. عائشة لبي، نادية قرايفة، النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017-2018.

19. قوادري رشيد، دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 2017/2016.

20. قمبور عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه

ل م د في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2018/2017.

21. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2015.

22. لسبط أمال، لخضاري نسرين، أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي واستقرار الكفاءات في المنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2018/2017.

23. مريا مجبر، وسيلة يخلف عبد الصمد، دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016/2015.

ثالثا: المجلات

1. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة الدراسات التربوية، العدد الحادي عشر، 2010.

2. علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، 2012، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

رابعا: المراجع الأجنبية

1. Stagdill, RM-1994-, Personal factovsasscciat zoted, with leadership : A-1 servey of lifer ature ; Journal of quscholgy.
2. James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, traclair de billy, 2éme edition, vilage mondial, France, 2002.

خامسا: مواقع أنترنيت

1. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، على الخط، https //: pedia.svuonline.org، تاريخ الإطلاع 2021/03/25.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان.

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة أعمال

استبيان

السيد(ة) الفاضل(ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....وبعد.

أرجوا منك أن تتفضل وتعطيني من وقتك دقائق فقط.

إننا نقوم بإجراء دراسة بعنوان "تأثير القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة نفطال–فرع المدية–، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر إدارة أعمال من جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، ونظرا لأهمية رأيكم في إتمام هذه الدراسة، تحتاج الباحثين إلى تعاونكم في الإجابة على هذه الإستبانة بكل دقة، لأن رأيكم له أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة.

نرجو منكم قراءة كل عبارة جيدا وأن لا تترك أي عبارة دون الإجابة عليها، ونود أن نعلم سيادتكم المحترمة أن كل ما تدلي به من بيانات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف يعامل بسرية.

وفي الأخير نقدم شكرنا على حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة(X) في الموضع المناسب.

1-الجنس:

ذكر ☐ **أنثى** ☐

2-السن:

أقل من 29سنة ☐ **من 29سنة إلى 40سنة** ☐ **40 سنة فما فوق** ☐

3-**المستوى التعليمي:**

ثانوي وأقل ☐ **شهادة ليسانس** ☐ **مهندس** ☐ **دراسات عليا** ☐

4-الخبرة الوظيفية:

5سنوات فأق ☐ **من6سنوات إلى 10سنوات** ☐ **أكثر من 10سنوات** ☐

5-الوظيفة:

رئيس مكتب ☐ **رئيس مصلحة** ☐ **رئيس قسم** ☐

القسم الثاني: القيادة الإدارية.

يقصد بالقيادة على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير من أجل تحقيق هدف معين.

الرجاء وضع علامة(X) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.يتعامل معك المسؤول بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات.					
2.يدعم مديرك العمل الجماعي.					
3.يساعد مديرك العاملين في المؤسسة على تنمية قدراتهم وطموحاتهم.					
4.تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.					
5.يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين.					
6.يعتقد المدير أن جميع الحلول بيده.					
7.يفوض المدير بعض الصلاحيات للموظفين.					
8.يتهرب المدير في مواجهة مشاكل العمل.					
9.يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في انجاز أعمالهم.					
10.المدير لا يثق في قدرات موظفيه.					
11. يتساهل معك رئيسك إذا غبت عن العمل.					

القسم الثالث: اتخاذ القرارات.

تبنى عملية اتخاذ القرارات على الاختيار المدرك والحذر الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل لتحقيق هدف أو مجموعة من البدائل المسطرة سابقا.

الرجاء وضع علامة(X) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.تعمل مؤسستك بتوعيتك بأهمية القرارات اللازمة.					
2.تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة.					
3.يتم إشراكك في اتخاذ القرار.					
4.تواجهك المشاكل عند تطبيق بعض القرارات.					
5.تقوم المؤسسة باستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات(مثل البرمجة الخطية، شجرة القرار...).					
6.عند اتخاذك لقراراتك تكون مدرك للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.					
7.القرارات المتخذة محاطة بمجموعة كبيرة من العوامل والمؤثرات.					
8.يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع.					
9.تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها.					
10.هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي تم اتخاذها.					

الملحق رقم 02: نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان.

الجزء الأول: نتائج الثبات لمحور القيادة الإدارية.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	11

الجزء الثاني: نتائج الثبات لمحور اتخاذ القرار.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	10

الجزء الثالث: نتائج ثبات الاستبيان ككل.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	21

الملحق رقم03: نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	70,0	70,0	70,0
	أنثى	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 29 سنة	6	12,0	12,0	12,0
	من 29 إلى 40 سنة	20	40,0	40,0	52,0
	أكثر 40 سنة	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي وأقل	7	14,0	14,0	14,0
	ليسانس	25	50,0	50,0	64,0
	مهندس	6	12,0	12,0	76,0
	دراسات عليا	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة الوظيفية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 فأقل	4	8,0	8,0	8,0
	من 10-6 سنوات	19	38,0	38,0	46,0
	أكثر من 10 سنوات	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مكتب	16	32,0	32,0	32,0
	رئيس مصلحة	19	38,0	38,0	70,0
	رئيس قسم	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم04: نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول "القيادة الإدارية".

			S1
Rho de Spearman	S1	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	50
	يتعامل معك المسؤول بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات	Coefficient de corrélation	,570**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	50
	يدعم مديرك العمل الجماعي	Coefficient de corrélation	,659**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	50
	يساعد مديرك العاملين في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,679**

على تنمية قدراتهم وطموحاتهم	Sig. (bilatéral)	,000	
	N	50	
تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين	Coefficient de corrélation	,687**	
	Sig. (bilatéral)	,000	
	N	50	
يهتم المدير بالعمل أكثر مما يهتم بالعاملين	Coefficient de corrélation	,523**	
	Sig. (bilatéral)	,000	
	N	50	
يعتقد المدير أن جميع الحلول بيده	Coefficient de corrélation	,695**	
	Sig. (bilatéral)	,000	
	N	50	
يفوض المدير بعض الصلاحيات للموظفين	Coefficient de corrélation	,596**	
	Sig. (bilatéral)	,000	
	N	50	
يتهرب المدير في مواجهة مشاكل العمل	Coefficient de corrélation	,564**	
	Sig. (bilatéral)	,000	
	N	50	
يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في إنجاز أعمالهم	Coefficient de corrélation	,502**	
	Sig. (bilatéral)	,000	
	N	50	
المدير لا يثق في قدرات موظفيه	Coefficient de corrélation	,501**	
	Sig. (bilatéral)	,000	
	N	50	
يتساهل معك رئيسك إذا غبت عن العمل	Coefficient de corrélation	,471**	
	Sig. (bilatéral)	,001	
	N	50	

الملحق رقم05: نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني "اتخاذ القرار".

			S2
Rho de Spearman	S2	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	50
	تعمل مؤسستك بتوعيتك بأهمية القرارات اللازمة	Coefficient de corrélation	,589**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	50
	تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة	Coefficient de corrélation	,625**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	50
	يتم إشراكك في اتخاذ القرار	Coefficient de corrélation	,808**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	50
	تواجهك المشاكل عند تطبيق بعض القرارات	Coefficient de corrélation	,582**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	50
	تقوم المؤسسة باستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات) مثل البرمجة الخطية، شجرة القرار(	Coefficient de corrélation	,705**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	50
	عند اتخاذك لقرارك تكون مدركا للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه	Coefficient de corrélation	,374**
		Sig. (bilatéral)	,007
		N	50
	القرارات المتخذة محاطة بمجموعة كبيرة من العوامل والمؤثرات	Coefficient de corrélation	,317*
		Sig. (bilatéral)	,025
		N	50
	يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	Coefficient de corrélation	,412**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	50
	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها	Coefficient de corrélation	,674**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	50
	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي تم اتخاذها	Coefficient de corrélation	,729**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	50

الملحق رقم 06: نتائج التحليل الوصفي لكل فقرة من فقرات المحور الأول"القيادة الإدارية".

يتعامل معك المسؤول بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	3	6,0	6,0	26,0
	محايد	1	2,0	2,0	28,0
	موافق	26	52,0	52,0	80,0
	موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يدعم مديرك العمل الجماعي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	20,0
	محايد	4	8,0	8,0	28,0
	موافق	26	52,0	52,0	80,0
	موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يساعد مديرك العاملين في المؤسسة على تنمية قدراتهم وطموحاتهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	9	18,0	18,0	26,0
	محايد	4	8,0	8,0	34,0
	موافق	21	42,0	42,0	76,0
	موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0

	غير موافق	6	12,0	12,0	18,0
	محايد	6	12,0	12,0	30,0
	موافق	25	50,0	50,0	80,0
	موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يهتم المدير بالعمل أكثر مما يهتم بالعاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	12,0
	محايد	9	18,0	18,0	30,0
	موافق	26	52,0	52,0	82,0
	موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يعتقد المدير أن جميع الحلول بيده

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	15	30,0	30,0	34,0
	محايد	11	22,0	22,0	56,0
	موافق	10	20,0	20,0	76,0
	موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يفوض المدير بعض الصلاحيات للموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	18,0
	محايد	6	12,0	12,0	30,0
	موافق	27	54,0	54,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يتهرب المدير في مواجهة مشاكل العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	16	32,0	32,0	42,0
	محايد	12	24,0	24,0	66,0
	موافق	8	16,0	16,0	82,0
	موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في إنجاز أعمالهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	14,0
	غير موافق	12	24,0	24,0	38,0
	محايد	10	20,0	20,0	58,0
	موافق	13	26,0	26,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المدير لا يثق في قدرات موظفيه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	16	32,0	32,0	40,0
	محايد	9	18,0	18,0	58,0
	موافق	11	22,0	22,0	80,0
	موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يتساهل معك رئيسك إذا غبت عن العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	11	22,0	22,0	32,0
	محايد	3	6,0	6,0	38,0
	موافق	18	36,0	36,0	74,0
	موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يتعامل معك المسؤول بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات	50	3,46	1,417
يدعم مديرك العمل الجماعي	50	3,54	1,343
يساعد مديرك العاملين في المؤسسة على تنمية قدراتهم وطموحاتهم	50	3,56	1,264
تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين	50	3,66	1,118
يهتم المدير بالعمل أكثر مما يهتم بالعاملين	50	3,74	,944
يعتقد المدير أن جميع الحلول بيده	50	3,30	1,249
يفوض المدير بعض الصلاحيات للموظفين	50	3,60	1,125
يتهرب المدير في مواجهة مشاكل العمل	50	3,00	1,278
يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في إنجاز أعمالهم	50	3,06	1,316
المدير لا يثق في قدرات موظفيه	50	3,14	1,294
يتساهل معك رئيسك إذا غبت عن العمل	50	3,46	1,358
N valide (liste)	50		

الملحق رقم 07: نتائج التحليل الوصفي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني"اتخاذ القرار".

تعمل مؤسستك بتوعيتك بأهمية القرارات اللازمة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	22,0	22,0	22,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	30,0
	محايد	3	6,0	6,0	36,0
	موافق	24	48,0	48,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	8	16,0	16,0	26,0
	محايد	4	8,0	8,0	34,0
	موافق	22	44,0	44,0	78,0
	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يتم إشراكك في اتخاذ القرار					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	16,0	16,0	16,0
	غير موافق	8	16,0	16,0	32,0
	محايد	9	18,0	18,0	50,0
	موافق	17	34,0	34,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تواجهك المشاكل عند تطبيق بعض القرارات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	8	16,0	16,0	18,0
	محايد	4	8,0	8,0	26,0
	موافق	25	50,0	50,0	76,0
	موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة باستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات) مثل البرمجة الخطية، شجرة القرار(					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	8	16,0	16,0	22,0
	محايد	9	18,0	18,0	40,0
	موافق	19	38,0	38,0	78,0

	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

عند اتخاذك لقرارك تكون مدركا للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	6	12,0	12,0	14,0
	محايد	5	10,0	10,0	24,0
	موافق	26	52,0	52,0	76,0
	موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

القرارات المتخذة محاطة بمجموعة كبيرة من العوامل والمؤثرات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	14,0
	محايد	5	10,0	10,0	24,0
	موافق	27	54,0	54,0	78,0
	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	6	12,0	12,0	22,0
	محايد	11	22,0	22,0	44,0
	موافق	21	42,0	42,0	86,0
	موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	7	14,0	14,0	22,0

	محايد	6	12,0	12,0	34,0
	موافق	25	50,0	50,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي تم اتخاذها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	6	12,0	12,0	18,0
	محايد	8	16,0	16,0	34,0
	موافق	21	42,0	42,0	76,0
	موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تعمل مؤسستك بتوعيتك بأهمية القرارات اللازمة	50	3,28	1,429
تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة	50	3,52	1,282
يتم إشراكك في اتخاذ القرار	50	3,18	1,335
تواجهك المشاكل عند تطبيق بعض القرارات	50	3,78	1,055
تقوم المؤسسة باستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات) مثل البرمجة الخطية، شجرة القرار(	50	3,54	1,182
عند اتخاذك لقرارك تكون مدركا للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه	50	3,84	,997
القرارات المتخذة محاطة بمجموعة كبيرة من العوامل والمؤثرات	50	3,78	1,075
يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	50	3,38	1,176
تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها	50	3,52	1,165
هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي تم اتخاذها	50	3,66	1,154
N valide (liste)	50		

الملحق رقم 08: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الإدارية واتخاذ القرار.

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	S1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : S2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,607[a]	,368	,248	,694029

a. Prédicteurs : (Constante), S1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,584	1	4,584	9,517	,003[b]
	de Student	23,120	48	,482		
	Total	27,705	49			

a. Variable dépendante : S2

b. Prédicteurs : (Constante), S1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,228	,439		5,078	,000
	S1	,387	,125	,407	3,085	,003

a. Variable dépendante : S2