جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم التجارية و العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
قســـــم علوم التسيير

عنوان المذكرة :

أثر القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – وحدة المدية -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير مؤسسة

من إعداد الطالبتين :

- شتوح سمية
- بلحسن سلمة

إشراف الأستاذة :

قويدر الويزة

أعضاء اللجنة المناقشة	
شبوطي حكيم	رئيسا
قويدر الويزة	مشرفا ومقررا
شريفي خيرة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2017/2016

شكر و تقدير

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم

و أعطانا من القوة والمقدرة بما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى

و إتمام عملنا المتواضع،

و ما التوفيق إلا بالله و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده

سيدنا و حبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى تسليما

وعلى أله و صحبه أجمعين ، أما بعد :

نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير و العرفان الجميل إلى الأستاذة

المشرفة "قويدر الويزة" على قبولها الإشراف على هذا العمل

و على توجيهاتها و إرشاداتها لنا.

و نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع

لكم منا كل الشكر و العرفان.

و شكرا

إهداء

قال تعالى : "و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و المؤمنون"

لك الحمد ربي على كثير فضلك و جمال عطائك و جودك.

شيء جميل ان يسعى الإنسان إلى النجاح و الأجمل أن يتذكر من كان السبب في ذلك .

إلى من رباني و تعب لأجلي سنين طوال ، إلى من سهر على راحتي صغيرا ، و حرص على مستقبلي كبيرا إلى من حرم نفسه ليعطيني ، إلى الذي كان و مازال شمعة تحترق لتضيء لنا دربنا .إليك...والدي العزيز...

إلى راحة الحنان، إلى بر الأمان، إلى التي لو ذكر فضلها عجز لساني، إلى التي كانت معي في كل خطوة من خطوات حياتي ، إلى التي بحنانها ارتويت ، و بصرها اقتديت ولم تبخل علينا بدعائها .إليك...أمي العزيزة...

إلى سندي و من لا تحلو الحياة إلا بوجودهم الغوالي أختي و أخواتي :

خديجة ، مراد ، زهير، نصر الدين ،رفيق . أدامهم الله لي.

إلى رفيقات دربي :نور،وداد، سهيلة ، إلى التي شاركتني هذا البحث سلمى

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

سمية

الفهرس

فهرس المحتويات	الصفحة
شكر	
إهداء	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
ملخص	
مقدمة عامة.....	ا–هـ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية	**1**
مقدمة الفصل.....	**2**
المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.....	**3**
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....	**5**
المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية و عناصرها.....	**8**
المطلب الثالث : تميز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم التسييرية للمورد البشري.....	**10**
المبحث الثاني: تحليل سمات القيادة الإدارية.....	**11**
المطلب الأول: مهارات القيادة الإدارية.....	**12**
المطلب الثاني: مصادر قوة القائد و صفات القائد الفعال.....	**16**
المطلب الثالث: علاقة القيادة بالإدارة.....	**17**
المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية.....	**18**
المطلب الأول: النظرية التقليدية.....	**19**
المطلب الثاني: النظرية السلوكية.....	**22**
المطلب الثالث : النظرية الموقفية	**25**
خلاصة الفصل.....	**26**
الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي حول عملية اتخاذ القرارات الإدارية	**27**
مقدمة الفصل.....	**28**
المبحث الأول:طبيعة عملية اتخاذ القرارات و أهميتها.....	**29**
المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات و أهميتها.....	**31**

المطلب الثاني: أنواع القرارات الإدارية.....	**32**
المطلب الثالث: خصائص اتخاذ القرارات الإدارية.....	**35**
المبحث الثاني:مراحل اتخاذ القرار و نظرياته و أساليبه.....	**39**
المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار.....	**38**
المطلب الثاني: نظريات اتخاذ القرار.....	**41**
المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار.....	**44**
المبحث الثالث: المداخل الأخرى لعملية اتخاذ القرار.....	**53**
المطلب الأول:العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.....	**48**
المطلب الثاني: عوامل زيادة فعالية اتخاذ القرار.....	**51**
المطلب الثالث:مشاكل عملية اتخاذ القرارات.....	**52**
خلاصة الفصل	**53**
الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة سونا لغاز –مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وحدة –المدية–	**54**
مقدمة الفصل.....	**55**
المبحث الأول:تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز.....	**56**
المطلب الأول: نشأة و تطور المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.....	**58**
المطلب الثاني:مهام و أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.....	**59**
المطلب الثالث:التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز و وظائفها الأساسية.....	**60**
المطلب الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية.....	**61**
المبحث الثاني:الإطار المنهجي للمؤسسة.....	**62**
المطلب الأول :منهجية الدراسة و فرضياتها.....	**63**
المطلب الثاني:مجتمع و عينة الدراسة.....	**64**
المطلب الثالث:أدوات الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية.....	**65**
المطلب الرابع:صدق و ثبات أداة الدراسة.....	**67**
المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....	**68**
المطلب الأول:تحليل نتائج البيانات الشخصية.....	**74**
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بموضوع البحث.....	**78**
المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....	**82**

خلاصة الفصل.....	83
خاتمة عامة.....	86
قائمة المراجع	87
قائمة الملاحق.....	88

مقدمة عامة:

تعتبر القيادة الإدارية بمثابة القمة في التنظيم الإداري وهي روح الإدارة العامة، والقلب النابض للعملية الإدارية، إذ أنها تمثل العنصر الإداري الأساسي الذي يقود المؤسسة نحو تأدية وظائفها بأعلى كفاءة.

وإذا كان التنظيم الإداري السليم للمؤسسة يسهل مهمة القيادة الإدارية فانه لا يستغني عنها بأي حال من الأحوال، فإذا كان هذا التنظيم بدون قيادة إدارية ناجحة لا يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية اللازمة ، كما يقول "هوايت " "لا تنبعث من تنظيم هيكلها، بقدر ما تنبعث من خصائص قيادتها".

وقد برزت أهمية القيادة الإدارية بعد نمو حجم المؤسسات بشكل كبير واتساع نطاقها، وتطور دورها، وظهور الحاجة للتنسيق بين وحداتها الرابط بين أفرادها، والرقابة على أعمالها، وغدا مقياس نجاح العمل الإداري ومدى تحقيقه لأهدافه المخططة متوقفا على وجود القيادة الإدارية القادرة على القيام بذلك بقدر كبير من الكفاءة والمهارة، وباعتبارها بمثابة الرأس المفكر بالنسبة للجسد.

أما عملية اتخاذ القرارات فهي المحور الرئيسي من وراء العملية التسيرية، بالإضافة إلى الوظائف التسيرية الأخرى، إذ عادة ما يتصادف العديد من المديرين بالعديد من المشاكل تتطلب الفصل فيها من خلال عملية اتخاذ القرارات، ومن هنا تبرز أهمية اتخاذ القرار بالنسبة للمسير، حيث تتوقف مدى كفاءة وفعالية القرار المتخذ على الأسلوب الذي يتم به إعداد واتخاذ القرار، وهذا ما دفع بالقول أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة العملية والإدارية، كما اعتبرت كذلك جوهر القيادة الإدارية لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقفه وبالتالي ضعف المؤسسة.

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

إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية على فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة؟

وحتى تتسنى الإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي تمثلت في الأتي:

1-ما المقصود بالقيادة الإدارية؟

2-ما المقصود بعملية اتخاذ القرار؟

3- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية؟

4-هل يوجد تباين لاتجاهات العينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عند مستوى معنوية 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، السن، الخبرة، الدرجة العلمية، الأقدمية.

فرضيات الدراسة:

قصد تسهيل الإجابة على المشكلة والأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1-القيادة الإدارية هي مفتاح نجاح المؤسسات وتحقيق الأهداف المرجوة.

2- عملية اتخاذ القرار تعتبر العمود الفقري للمؤسسة الاقتصادية.

2- العلاقة بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية علاقة قوية وايجابية

3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز عند مستوى معنوية0.05تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، السن، الخبرة، الدرجة العلمية، الأقدمية.

أهمية البحث:

1-أهمية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي الفعال.

2-اعتبار موضوع اتخاذ القرارات وسيلة القيادة لحل المشكلات الإدارية التي تواجهها، واتخاذ القرارات السليمة والفعالة لحلها.

3-دور النمط القيادي في عملية اتخاذ القرارات.

أهداف البحث:

1- التعرف على دور القيادة الإدارية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

2-تحديد الخطوات و المراحل الواجب إتباعها للخروج بقرار صائب .

3- التعرف علي كيفية اتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة "مديرية توزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية"

4-معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية.

أسباب اختيار الموضوع:

1-محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية التي تعد من أهم الإشكاليات المطروحة وكذلك اتخاذ القرارات الإدارية.

2-الموضوع جدير بالدراسة والبحث ويتوافق مع تخصصنا بحكم أن تخصصنا إدارة وتسيير المؤسسة للكشف عن تأثير القيادة الإدارية كمتغير مستقل في اتخاذ القرارات كمتغير تابع.

3-ربط موضوع القيادة الإدارية بموضوع اتخاذ القرارات من شأنه أن يجعله أكثر فعالية.

منهج الدراسة:

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

أما الفصل الثالث اعتمدنا فيه على المنهج التحليلي، لدراسة حالة لإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية.

الدراسات السابقة:

لم تكن هناك دراسات لها علاقة مباشرة بموضوع بحثنا، فمعظم الدراسات التي تناولت القيادة لم يتم ربطها باتخاذ القرارات ومن هذه الدراسات:

1/-دراسة(قدندل هبة 2010):و التي جاءت تحت تفعيل القيادة الإدارية من خلال تبني أسلوب تمكين العاملين في المؤسسة،أطروحة دكتوره، دراسة جامعة المدية، ومن أهم الأهداف التي كانت تسعي هذه الدراسة إلي تحقيقها توضيع مدي العلاقة الارتباطية بين نمط القيادية الإدارية لدي المؤسسات الجزائرية الأسباب التي تعوق تطبيق مثل هذا النمط القيادي بالشكل المطلوب، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التغير في المؤسسات أصبح صورة حتمية فرضتها تحديات بيئة الأعمال، كما خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة ايجابية .

2/-دراسة (هواري سويسي):تقييم المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات في إطار التحولات الاقتصادية في الجزائر، البحث هو عبارة عن أطروحة دكتوراه مقدمة لمعهد علوم التسيير،جامعة الجزائر سنة2008، تدور إشكالية البحث حوله في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق بالجزائر، وفي ظل إجراءات التفاوض حول المؤسسات العمومية، وما مدي أهمية تقييم المؤسسات وفعاليته كأداة لترشيد قرارات الأطراف المعنية بالمؤسسة، وقد تناول البحث دراسة الجانب النظري من بينها فصلان تمهيديا جعله إطار للمفاهيم التي ترتبط بالموضوع، متمثلة في استعراض مبادئ نظرية التقييم و الفرق بين مفهومي السعر والقيمة المرتبطان بالمؤسسة،ثم الى نماذج التقييم التي تمثل طرقا لعملية التقييم، وأخيرا التطرق إلي دوافع عملية التقييم.

3/-دراسة شعلال ياسمينة2008:بعنوان القيادة للإطار الجزائري، دراسة تطبيقية على مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، كانت الإشكالية: هل اطارتنا لهم هذه القدرات التسيرية أو القيادية نجني من خلالها مناخ عمل حسن، وتأدية حسنة، ومردود ايجابي، بحيث كان منهج الدراسة، هو منهج دراسة حالة، ومن أهم نتائج الدراسة، نسبة الجانب القيادي لدى الإطارات النسوية هو الضعف، ولها نقص في

التكوين في هذا الجانب الذي يليق بتحقيق المهارات والكفاءات الجيدة، إن مستوي الجانب القيادي للإطارات ضعيف ولا يسجل حتى المتوسط، فيبقي لاطاراتنا المزيد من أن يبلغوا الهدف وعليهم تنمية هذا الجانب الذي سيعطيهم نفسا جديدا من أجل تحقيق مهارات أكبر.

هيكل الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة والتأكد أو نفي الفرضيات التي انطلقنا منها نكون بصدد الإجابة على مشكلة الدراسة وهي:ما مدى تأثير القيادة الإدارية على فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، وبلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة، وعليه تم تقسيم البحث لثلاثة فصول كالأتي:

الفصل الأول بعنوان القيادة الإدارية، وستكون البداية فيه لماهية القيادة الإدارية كتمهيد للقيادة الإدارية، حيث سنتطرق فيه إلى تعريف القيادة الإدارية، أهميتها، خصائصها وعناصرها، وتميز القيادة عن بعض المفاهيم التسيرية للموارد البشرية، ليتم بعدها الدخول إلى تحليل سمات القيادة الإدارية من خلال مهارات القائد الإداري، مصادر قوة القائد الإداري، الفرق بين القيادة والإدارة، ليأتي المبحث الثالث من هذا الفصل لتحديد نظريات القيادة الإدارية من خلال تحديد النظرية التقليدية، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية.

وبالنسبة للفصل الثاني بعنوان الإطار المفاهيمي حول عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وعليه سنتناول في المبحث الأول مفهوم اتخاذ القرار من خلال تعريف اتخاذ القرار وخصائصها، تصنيفات القرار وأهميتها، أما المبحث الثاني مراحل اتخاذ القرار و نظرياته و كذا أساليب اتخاذ القرار، ليأتي المبحث الثالث من هذا الفصل لتحديد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، المشاكل التي تواجهها.

أما الفصل الأخير فسنخصصه لدراسة وتحليل واقع القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية.

كما تتضمن الدراسة على مقدمة وخاتمة سيتم من خلالها حوصلة جميع الأفكار التي جاء بها البحث ونتائجه، حيث سيتم على أساس هذه الأخيرة تقديم التوصيات التي ارتأيناها مناسبة، بالإضافة إلى اقتراح بعض المواضيع لتكون دراسة مستقبلية.

قائمـــــــــة الجداول

رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
(3-1)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة الموجهة لعمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وحدة المدية	65
(3-2)	تقسيمات درجة الموافقة	66
(3-3)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحورين	67
(3-4)	يبين معاملات ثبات الاستبيان	68
(3-5)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	69
(3-6)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	70
(3-7)	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	71
(3-8)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة	72
(3-9)	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في المؤسسة	74
(3-10)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات القيادة الإدارية	75
(3-11)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات الخاصة باتخاذ القرارات الإدارية	77
(3-12)	معامل الارتباط سيبرمان بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية.	79
(3-13)	نتائج اختبار T -TEST حول وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس	79
(3-14)	نتائج اختبار f أو anova حول وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية تعزى للسن	80
(3-15)	نتائج اختبار f أو anova حول وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية تعزى الدرجة العلمية	81
(3-16)	نتائج اختبار f أو anova حول وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية تعزى الخبرة	81
(3-17)	نتائج اختبار f أو anova حول وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية تعزى الأقدمية	82

قائمـــــــــة الأشكال

رقم الشكل	عناوين الأشكال	الصفحة
(1-2)	أهم أنواع القرارات	34
(1-2)	مراحل اتخاذ القرار	41
(3-2)	أساليب اتخاذ القرار	47
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز وحدة المدية	62
(2-3)	الدائرة النسبية لمجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	69
(3-3)	التمثيل البياني لمجتمع الدراسة حسب متغير السن	70
(4-3)	الدائرة النسبية لمجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	71
(5-3)	التمثيل البياني لمجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	72
(6-3)	التمثيل البياني لمجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الاقدمية	74

مقدمة الفصل:

تعتبر القيادة الإدارية عنصرا حيويا في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، فهي تمكنها من تحقيق أهدافها وتساهم من تطورها، حيث لم يعد توفر الموارد المادية والمالية وكذلك المعلومات كافية لتحقيق هذه الأهداف، بل يجب توفر القيادة الرشيدة ذات المهارات العالية.

ونظرا لأهمية القيادة الإدارية في المؤسسات فان هذه الأخيرة تعمل على إنفاق أموال كبيرة بحثا عن قيادة إدارية قادرة على ال سيطرة والتحكم في أوضاع المؤسسة والدفع بأفرادها نحو أفضل أداء من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما أن كبر حجم المؤسسات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا الظروف المحيطة بالمؤسسة كل هذه العوامل أدت إلى مواصلة البحث و الاستمرار في تهيئة و توفير قيادات إدارية واعية محافظة على مكانة هذه المؤسسات في ظل المنافسة الحادة .

لذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مايلي:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: تحليل سمات القيادة الإدارية.

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

المبحث الأول:ماهية القيادة الإدارية

عرفت القيادة على مستويات عدَة من قبل إداريين ومفكرين كل منهم نظر إليها حسب وجهة نظره وللقيادة الإدارية مجموعة من الخصائص والعناصر سنتناولها من خلال المبحث وكذلك سنتناول أهمية القيادة الإدارية كعنصر فعال في العملية الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية و أهميتها

الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية إرتأينا أن نشير ولو بصفة مختصرة إلى مفهوم القيادة بشكل عام.

أولا : المفهوم العام للقيادة

1- القيـــــادة لغة :

قال ابن منظور: القود: نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والإسم من ذلك كله القيادة[1] .

2- القيادة اصطلاحا :

- عرفها "فيدلر" "أنها تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد ".[2]
- وتعرف القيادة على أنها"العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة "[3].
- وعرفها "ليكرت" "بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.[4]
- وعرفها باس bass "بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الإتجاه المرغوب"[5] .

وكتعريف شامل للقيادة نعرفها على أنها:"القدرة على التأثير في الآخرين، في سلوكهم، أفعالهم وإتجاهاتهم للعمل برغبة وبجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة ".

ثانيا: مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية ماهية إلى امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة حيث حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريف لها نذكر من بينها:

---

[1] ابن منظور، " **لسان العرب**" المجلد الثامن، دار المعارف، مصر، ص 364

[2] هاشم حمدي رضا، **مهارات الاتصال و القيادة الإدارية**، دار الراية، 2010، ص210.

[3] ظاهر الكلالدة، " **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 18 .

[4] محمود المسات ، **الإدارة الفعالة** ،مكتبة لبنان ، بيروت ، 2003 ،ص95.

[5] محمد حسين العجمي، " **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية** "، دار المسيرة، عمان، 2008،ص 57.

– كونتز و أدونيل عرفوا القيادة على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني ". [1]

– ويعرفها آلن L.Allen بأنها : "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال". [2]

– ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها :" القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم و ولائهم و شحذ هممهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف ذاته "[3].

– ويعرفها محمد عبد المقصود محمد على أنها "القدرة على التأثير في الآخرين في تحقيق أهداف معينة، والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين ". [4]

– وعرفها جوليمبا وسكي :" بأنها القدرة القومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة "[5].

– كما تعرف القيادة الإدارية على أنها عملية تأثير وإلهام الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية. [6]

– وتعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. [7]

وبناء على ما سبق من تعاريف فإننا نعرف القيادة الإدارية أنها عملية إتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين) تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وتكمن أهميتها في ازدياد حاجة المؤسسات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة الفعالة وتنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب وفق متطلبات الظروف.

---

[1] طريف شوقي ، "**السلوك القيادي و فاعلية الأداء**" ، دار غريب ، القاهرة ،1993 ،ص34.

[2] طريف شوقي، المرجع نفسه، ص 36

[3] بلال خلف السكارنة، "**القيادة الإدارية الفعالة**"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان،2010، ص 104.

[4] محمد عبد المقصود محمد، " **القيادة الإدارية**، عمان، مكتبة المجتمع، 2008، ص77.

[5] محمد عبد المقصود محمد، المرجع نفسه، ص78.

[6] ناصر محمد العديلي ، **إدارة السلوك التنظيمي** ، الرياض ، 1996،ص226.

[7] بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

وعليه فأهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يلي: [1]

1 – القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.

2 – تعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

3– أنها تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.

4– السيطرة على مشكلة العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها .

5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة .

5- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

6- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .

كما أن القيادة حظيت باهتمام بالغ من قبل المؤسسات وذلك عن طريق الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري وتشكل القيادة أهمية بالغة في المؤسسة من خلال[2]:

- تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية
- كما تؤدي القيادة دورا بارزا في حث العاملين بالمؤسسات على أداء واجباتهم بما يكفل للعملية الإنتاجية بلوغ أهدافها وهي ليست مقتصرة على القادة بحكم وظائفها، بل إنها قد تظهر بين أفراد المجموعة تبعا لتغيير المواقف و الأدوار، و قد تنقل القيادة من يد القائد الرسمي إلى يد أتباعه في المجموعة عن طريق ما يقدمونه من إبداع وما يمارسونه من أدوار فاعلة .

مما سبق يمكن القول أن للقيادة الإدارية أهمية بالغة فهي العنصر الأساسي الذي تقوم عليه في المؤسسة وهي كذلك العنصر الفاعل في تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية و عناصرها

الفرع الأول: خصائص القيادة الإدارية

في إطار ما سبق فإن القيادة الإدارية هي روح الإدارة طبقا لما يراه البعض وتتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها في ما يلي:

---

[1] أسامة خيري ، **"القيادة الادارية"** ، دار الراية ، عمان ،2013 ، ص21.

[2] خالد عبد الوهاب الزيدين، **" القيادة الادارية و تطوير منظمات التعليم العالي"**، دار الأيام، عمان، 2013، ص39 .

1– الخصائص العامة : المحددة من طرف جون أداير:[1]

– **الحماسة:** لإنجاز الأشياء التي تمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.

– **الثقة** : الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون.

– **الشدة،** المرونة، الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة والسعي للحصول على الاحترام.

– **التكامل:** الصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة تولد الثقة، مراعاة شعور الأفراد وتتمثل في العلاقات الإنسانية.

– **التواضع:** الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، ولا تكن معتبرا لرعاية الأفراد ومراعاة شعور الغير.

2– الخصائص المكتسبة: و تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها: [2]

– **المهارات الذاتية و الشخصية** : ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية والقدرات العقلية والاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء، و ضبط النفس وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذه دون تردد ويحسم توقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء.

– **المهارات الفنية:** ويقصد بها قدرة القائد على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

– **المهارات السلوكية (الإنسانية):** و تعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة و تابعيه بشكل خاص و العمل على تنسيق جهودهم و العمل بروح الفريق، وقد ثبت هذا النوع من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة المؤسسات الحديثة.

– **المهارات السياسية والإدارية:** ويقصد بالمهارات السياسية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده بمهارته في تبصر المصالح العامة والأهداف العامة.

أما الإدارية تعني قدرة القائد على فهم عمله وتحقيق الملائمة بين أهداف التنظيم، وإشباع حاجات ورغبات التابعين ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد و التمثيل الأمثل للمؤسسة.

الفرع الثاني: عناصر القيادة الإدارية

يمكن أن نجمل عناصر القيادة الإدارية في ما يلي: [3]

أولا– القائد : يعتبر من أهم متغير في العملية القيادية ، يتمتع بصفات و خصائص معينة، و يحوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف ، و قدمت له عدة تعاريف منها :

---

[1] زيد منير عبوي ،" **القيادة ودورها في العملية الإدارية**"، دار البداية، عمان ،2008، ص 13 .

[2] سعيد السيد علي، " **الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة**"، دار الكتاب الحديث، 2007، ص146.

[3] علي عسكر، " **الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل**"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005 ص217.

– يقول كورترا : "كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال ، بل صنع الرجال أيضا ، اكتشافهم وتوحيدهم و أن تحبهم و أن تكون محبوبا لديهم ".[1]

– كما يرى دارك أن التعريف الوحيد للقائد انه شخص له تابعون.[2]

– و يعرف أيضا انه الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات و القرارات تساعده في التأثير على الآخرين و دفعهم و حفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

ثانيا– الأتباع (المرؤوسين) : هم مجموعة من الأفراد لديهم قرارات و احتياجات ، يدينون بالولاء لقائدهم.

ماذا ينتظر المرؤوسين من القائد ؟ ذكر جيمس كوزي و باري بوسنر في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة مايلي :[3]

– الصدق : أهم خاصية في القائد، تتجسد في التوافق بين أقواله و أفعاله، و المرؤوسين لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعا أمامهم.

– الكفاءة : عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين، فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء، بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة الفريق .

– التوجه إلى المستقبل : يمثل الرؤية و هي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل و ذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه، والمرؤوسين ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين : لماذا نعمل ؟ كيف يمكننا القيام بالعمل ؟

– التحفيز : إذا كان المرؤوسين ينتظرون بأن تكون للقائد رؤية اتجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم و تحقيق هذه الرؤية.

كما أن زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين تعد شكلا من أشكال الديمقراطية و الشورى و دليل على الثقة في قدراتهم و الاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم و خبراتهم و من نتائج المشاركة :

– تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها .

– نجاح البرامج و المشروعات التي شارك المرؤوسين في تخطيطها .

– بناء و تدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين .

و عليه فالتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائد و كفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما ما لم يقبل التابعون الرؤية و يتفقوا معه على تلك الأهداف، و بالتالي يجب على القائد أن يشجع العمل في جماعات ويبني فرق عمل فعالة وأن يفوضهم في بعض المهام و المسؤوليات، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضا بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين.

---

[1] سالم العيسي ، **الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية** ، دار علاء الدين ، دمشق ،1999، ص15.

[2] محمد اسماعيل بلال ، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق** ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2005،ص227.

[3] Alain Duluc , **Leadership et Confiance** ,Dunod,Paris,2003,pp76-77.

وحسب وجهة نظر بعض العلماء ، فهناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة وهذه العناصر متمثلة في [1]:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه ووسائله في ذلك .
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم و تنشيطهم .
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها .

عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير في القيادة الإدارية على ما يستعمله القائد من وسائل بغية إقناع مرؤوسيه وحثهم على بلوغ الأهداف المحددة، و تتعدد هذه الوسائل تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير التي هي أصلا قوة نفسية و اجتماعية تستهدف سلوك الأفراد، و من أهم هذه الوسائل :

- **قوة التأثير القائمة على الشرعية** : و هي القوة الممنوحة لمنصب ما في التسلسل الهيكلي الإداري و في السلطة الرسمية للقائد بغرض التأثير في المرؤوسين و مراقبتهم و محاسبتهم و معاقبتهم.
- **قوة التأثير القائمة على المكافأة** :حيث تعتبر المكافأة عاملا مهما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط، فيستطيع القائد عن طريق منح مكافأة لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية و يؤثر في ميولهم و اتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.
- **قوة التأثير القائمة على الإكراه:** هي قوة التأثير في المرؤوسين بواسطة العقاب إذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة مثل توجيه الإنذارات، الفصل أو العزل.
- **قوة التأثير القائمة على الخبرة** : و تعني قوة امتلاك المعلومات أو خبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة، مما يعزز من مكانة القائد في بيئة عمله، و يسهل عليه التأثير في مرؤوسيه.
- **قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية** : هي قوة التأثير الناتجة عن إعجاب المرؤوسين بشخصية القائد التي تعد مرجعا لهم، و قوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها القائد و التي تخوله بناء علاقات شخصية تجبر مرؤوسيه على الإعجاب به و احترامه.

و يتضح مما تقدم، أن القائد بحاجة إلى جميع وسائل قوة التأثير و إن كان ذلك بدرجات متفاوتة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.[2]

توحيد جهود المرؤوسين و توجيهها نحو الهدف:

إن القائد و باستخدامه مجموعة من القوى النفسية و الاجتماعية يسعى إلى توحيد جهود مرؤوسيه وخلق فريق عمل منسجم و متعاون بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة (السن ، الظروف النفسية والاجتماعية) و يوجهه في اتجاه أهداف المؤسسة و من بين أهم هذه القوى النفسية و الاجتماعية :

---

[1] بلال خلف السكارنة ،" **القيادة الإدارية الفعالة**" ، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[2] نواف كنعان، "**القيادة الإدارية** "، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007،ص 99.

– إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات.

– تمكينهم من إشباع حاجاتهم و بلوغ أهدافهم .

– توفير المناخ الملائم للعمل.

و في هذا السياق يقول برنارد "أن القائد هو الذي يستطيع بفضل قدراته و جهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود و تحفيز الطاقات لدى المرؤوسين".

تحقيق أهداف المؤسسة:

إن الغرض من توحيد جهود المرؤوسين من خلال تأثير القائد في سلوكهم هو بلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة، و حيث أن أهداف المرؤوسين و أهداف المؤسسة تتداخل فيما بينها، يجعل تحقيق أيا منها يساعد في تحقيق الأخرى، و يصور لنا "تيد" أن أهداف المؤسسة تتمثل في: الهدف القانوني، الهدف الوظيفي، الهدف الربحي، الهدف الشخصي والهدف العام، و هي أهداف متنوعة، أما بالنسبة لأهداف المرؤوسين فتبرز أهميتها عندما توجد التجمعات إضافة إلى الأهداف الشخصية لكل مرؤوس، و هنا يبرز تعقد مهمة القائد التي تكمن في دفع الموظف أو المرؤوس إلى تقديم مصلحة المؤسسة على مصالحه الشخصية و ذلك بمحاولة دمج مصالحه الشخصية مع اهتمامه بالعمل، إضافة إلى دور القائد في مساعدة التجمعات غير الرسمية للوصول إلى أهدافها و تحقيقها في إطار أهداف التنظيم، لكن في الغالب يسعى القائد إلى توجيه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يمكنه من تحقيق أهدافه الشخصية و إشباع حاجاته من خلال مركزه القيادي.

وعليه يمكن القول أن تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى، مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من الانسجام بين الأهداف المتعددة لبلوغ أهداف التنظيم.

المطلب الثالث : تميز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم التسييرية للمورد البشري

إن القيادة كعنصر مستقل تتميز عن باقي العناصر الأخرى فهناك فرق بين القيادة و عدة مفاهيم أخرى يعتقد أنها تعطي نفس المفهوم للقيادة و لكنها في الواقع تختلف عنها إختلافا كبيرا .

الفرع الأول: القيادة و الرئاسة.

يختلط الأمر لدى البعض بين القيادة و الرئاسة، بحيث يصعب على القائد و الرئيس من تباينها و تميز كل منها عن الأخرى، و يرجع هذا الخلط إلى إشراك المناصب القيادية و الرئاسية في بعض الخواص والصفات الهامة و التي من أهمها:[1]

1. إنتماء القيادة و الرئاسة إلى أصل واحد، أو بمعنى آخر يشكلان وجهين لعملة واحدة ذلك أنهما كانا نتيجة حتمية لحاجة الناس منذ مطلع البشرية إلى من ينظم شؤونهم .

[1] محمد عبد المقصود محمد، " **القيادة الإدارية**"، مرجع سبق ذكره، ص246.

2. الموقع الذي يحتله القائد و الرئيس غالبا ما يكون موقعا متميزا نسبة لبقية أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها، وكذلك السلطة التي يباشر مظاهرها على أعضاء الجماعة إذ غالبا ما تكون سلطة أبعد مدى عن سلطة باقي هؤلاء الأعضاء.

الأعمال أو الوظائف التي يباشرها الرئيس تكون غالبا هي ذات الأعمال أو الوظائف التي يباشرها القائد والتي تتمثل أساسا في التخطيط و التوجيه ، التنسيق ، الإتصالات ... إلخ .

3. إنفراد كل من القائد و الرئيس بامتيازات مادية خاصة بالمقارنة بما يحصل عليه بقية أفراد الجماعة .

إلا أن تلك الصفات أو الخصائص المشتركة لا تعني التفريق و الإختلافات التي تتجلى في :

– القيادة تتبع تلقائيا من الجماعة أما الرئاسة فإنه لا علاقة للقيادة بها ولكنها مفروضة عليهم وفقا للأوضاع التنظيمية القائمة.

– تعتمد الرئاسة الإدارية في ممارسة أعمالها على ما في يدها من سلطة مستمدة من القوانين و اللوائح ، أما القيادة الإدارية فإنها تعتمد في هذا الشأن على ما تملكه من قدرات وإمكانات خاصة تمكنها من التأثير الإيجابي نحو تابعيها و الحصول على طاعتهم و استجابتهم لها من إقتناع .

– بالنسبة لتحديد الهدف و اختياره، بالنسبة للرئاسة يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة بينما تشترك الجماعة مع قائدها في إختيار الهدف .

– القائد يسعى دوما إلى التطوير و التحديث و الإبداع خاصة في الجوانب الجوهرية لمؤسسته، أما الرئيس فإنه يسعى دوما إلى استبقاء الحال في المؤسسة دون تطوير أو إصلاح جوهري.

الفرع الثاني: القيادة و الإشراف.

يقوم المشرف بأعمال أكثر إشرافية و تنظيمية، و تزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخلط الذي يقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف و القيادة، فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من طرف الأعضاء، ويقدم أعمالا بفعالية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائدا كفؤا [1].

الفرع الثالث: القيادة و الزعامة.

تعرف الزعامة بأنها مجموعة من الخصال الزعامية و الكاريزمية في شخصية القائد، و التي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه و تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا و طيب خاطر من جانبهم ومن إقتناع بأنها أهدافهم الخاصة .

و يتجلى لنا من خلال هذا التعريف أن الزعامة هي إحدى أشكال القيادة يقصد بها تأثير الفرد (الزعيم) على العاملين و يجعلهم يذعنون له.

[1] سامية محمد فهمي ،" **الإدارة في المؤسسات الإجتماعية** "،دار المكتبة الجامعية ،القاهرة 2002 ،ص 53.

المبحث الثاني: تحليل سمات القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع و أبرزها في مجال الإدارة، فهي من أهم الوظائف التي يتم ممارستها لنقل الخطة إلى حيز التنفيذ، وذلك بتوجيه الجماعة و التنسيق فيما بينها كما قد تناول موضوع القيادة الإدارية دراسات كثيرة لتفسير ومعرفة أساليب التمكن من مهارات ومصادر قوتها، فمن خلالها يمكن تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .

المطلب الأول: مهارات القيادة الإدارية

عرفت القيادة الإدارية بأنها عملية تأثير متبادلة لتوجيه نشاط الموظفين في سبيل تحقيق هدف مشترك، هو القدرة على توجيه سلوك الموظفين في موقف معين لتحقيقه، إذ أن هذه العملية التأثيرية تتطلب ضرورة توفر مهارات معينة تساعد القادة على التأثير والإستمرار في توجيه سلوك الآخرين، وقد اتفقت الدراسات والأبحاث العلمية التي كتبت بهذا المجال على أن المهارات الواجب توفرها في القادة الإداريين يمكن حصرها فيما يلي [1]:

أولا–المهارات الفنية: تتمثل في إتقان العامل لعمله وإلمام القائد بعمل مرؤوسيه وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها، و إدراكه للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان، لذا يجب على القائد المعرفة التامة بمجال تخصصه والتي تكتسب بالخبرة و التدريب، ونجد من بين هذه المهارات الفنية ما يلي [2]:

– القدرة على تحمل المسؤولية : و هي تحمل القائد مسؤولية القرارات التي يتخذها وعدم التهرب منها .

– الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه: أي إقناع القائد نفسه ليتمكن من إقناع الآخرين بإمكانية تحقيق الهدف، و بالفائدة التي سوف تتأتى منه و ضرورة العمل من أجل تحقيقه.

– الفهم الجيد للأمور: بأن تكون لدى القائد معرفة شاملة بالأمور ما يمكنه من منح ثقة الآخرين به.

– المهارة اللغوية : وهي أداة التواصل بين القائد و مرؤوسيه و يتم من خلالها نقل وتبادل وتشارك الأفكار.

ثانيا– المهارات الإنسانية : هي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وقدرته على تفهم سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ونجد ضمن هذه المهارات ما يلي [3] :

– مهارة الإتصال : أي القدرة على الإتصال بالمرؤوسين لتحقيق التعاون و الإحترام المتبادل بين الطرفين .

– مهارة بناء فريق العمل: يسعى القائد دائما إلى تنظيم العاملين في شكل مجموعات عمل متجانسة قادرة على إنجاز العمل و تطويره و كذا حل المشكلات تقع فيها المؤسسة من خلال طرح الأفكار الحديثة.

---

[1] خالد عبد الوهاب الزيدين،" **القيادة الإدارية و تطوير منظمات التعليم العالي**"، مرجع سبق ذكره ،ص 54.

[2] نواف كنعان،" **القيادة الإدارية** "، مرجع سبق ذكره،ص328.

[3] نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 328.

– مهارات تحفيز العاملين : و هي قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين و دفعهم نحو تحقيق الأهداف بفعالية، وهذا من خلال تقديم حوافز تتماشى وإحتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية.

ثالثا–المهارات الذاتية:تتضمن السمات أو الخصائص المكونة لشخصية القائد، ونجد من بين هذه الخصائص ما يلي:

1. الخصائص الجسمية: و تعني أن يتمتع القائد بمواصفات جسمية مثل:[1]

– التمتع بالصحة الجسمية الجيدة وخلو الجسم من الأمراض المزمنة .

– سلامة الحواس و التمتع بالحيوية الجسدية التي تساعده على مواصلة الأداء القيادي و القدرة على الإتصال بالآخرين .

– المظهر المتناسق.

2. الخصائص العقلية:أي القدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين والقدرة الذهنية على الدراسة و الاستنتاج والمقارنة، وكذا الإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين و التغيير، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة فمن خلاله يستطيع القائد أن يؤدي دوره بنجاح في جميع الظروف.[2]
3. المبادرة:و هي أن يقدم الفرد الإقتراحات و بدون تردد قبل الآخرين، الشخص المبادر يتصف بالشجاعة وحسن التصرف والسرعة في إنجاز العمل، و القدرة على التوقع وكذا يتمتع بالقدرة الإدراكية في فهم حاجات الآخرين وسرعة إتخاذ القرار دون تردد. [3]
4. الإبداع: وهو القدرة على خلق أفكار جديدة و إيجاد حلول مناسبة للمشاكل المطروحة.
5. ضبط النفس: والتي تساعد القائد على تقبل النقد دون إنفعال و تجعله ميالا إلى التفاهم والتحكم في عواطفه.

رابعا–المهارات التنظيمية:تحتوي هذه المهارات على معرفة التطوير التنظيمي والنظريات التنظيمية والإستعانة بها لتفسير وفهم الظواهر الإدارية والتنبؤ بإحتياجات التنظيم المستقبلي، وتتضح المهارات التنظيمية للقائد الإداري من خلال القدرة على تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة بصفة خاصة مما ينعكس ذلك على إستمرارية الأداء العملي و تحقيق الفعالية التنظيمية . [4]

خامسا–المهارات السياسية:هي قدرة القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة التي يقودها كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، وكذلك قدرته على تبصر المصالح الهامة والأهداف العامة للدولة،

---

[1] أحمد قوراية،" **ثقافة الديمقراطية و حقوق الإنسان في الفكر النفسي الاجتماعي** "، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر2012 ، ص81.

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 320.

[3] أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره،ص 82.

[4] حسين حريم، " **السلوك التنظيمي،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 281.

والإرتباط بالنظام العام، ومما يتطلبه من ربط بين أهداف المؤسسة وسياساتها وبين أهداف وسياسة النظام القائم، و التوفيق بين الإتجاهات و الضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع و بين نشاط المؤسسة الإدارية . [1]

المطلب الثاني: مصادر قوة القائد و صفات القائد الفعال

الفرع الأول: مصادر قوة القائد

للقائد الإداري عدة مصادر يمكنه أن يستمد منها قوته الإدارية و نفوذه منها: [2]

1- السلطة النظامية: سلطة شرعية نظامية قانونية تخول للقائد إتخاذ القرارات اللازمة و إصدار الأوامر لتنفيذها.

2- القوة المالية: مصدر للسلطة حيث يستطيع القائد أن يؤثر على المرؤوسين بالقوة المالية التي لديه والتي تخوله إعطاء الحوافز و المكافآت و الترقيات .

3- القوة العلمية: الخبرة و المهارة و العلم مصادر للقوة لدى القائد فعمله وخبرته الطويلة، مهاراته في حل المشاكل تفرض على المرؤوس طاعته وإحترامه .

4- القوة الشخصية و الهيبة في النفوس.

5- قوة المركز الإجتماعي و المالي.

6- قوة الضغط و الإكراه.

7- السيطرة على النفس و الخلق .

لقد اهتم الكثير من الكتاب و الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة و بالتحديد مصادر القوة، و من الدراسات المشهورة في هذا المجال التي قام بها John , Bert raan,Rover , Fremoh

حيث حدد مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين وهي:

-قوة المكافأة : وتستند إلى إدراك الفرد والمرؤوس (التابع)، بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية و معنوية و مادية .

- قوة الإكراه (العقاب) : وتستند إلى الخوف، حيث يدرك المرؤوس بأن عدم إلزامه وتقيده بتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه، أي أن الفرد المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات الرئيس.

- القوة المشروعية: وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب، أو الوظيفة التي يشغلها في السلم الهرمي للمؤسسة.

---

[1] موسى اللوزي، " **التنمية الإدارية، المفاهيم والأسس و التطبيقات**"، دار وائل للنشر،عمان، 2000 ،ص 111.

[2] علي عسكر، " **الأسس النفسية و الإجتماعية للسلوك في مجال العمل**"،مرجع سبق ذكره، ص 219.

– **قوة الخبرة** : **و** تستند إلى المعرفة و المهارة و القدرة (الفنية و الإدارية و السلوكية) التي يملكها الشخص و توفر هذه المهارات في الرئيس يزيد من إحترام المرؤوسين له و امتثالهم له، و يزيد كذلك من إحترام نظرائه له.

– **قوة الإقتداء و الإعجاب:** و تعتمد على تمثل المرؤوسين لشخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له بما يتمتع به من خصائص و سمات الشخصية، أي أن المرؤوس يمكن التأثير به بسبب إعجابه بالرئيس (صفاته و أفعاله)، و بمقدار ما يملك القائد من هذه المصادر يزداد تأثيره على الأفراد للإمتثال إلى رغباته وتوجيهاته والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة (من خلال أفراده التابعين) بكفاءة وفعالية.[1]

ويضاف إلى هذه المصادر :

– تحديد أهداف العمل .

– جمع و تحليل المعلومات .

– تحديد أساليب العمل.

– تهيئة ظروف العمل.

– تقديم النصح و المشورة.

– إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم .

– تحسين و تطوير دافعية العاملين .

أما " Yukl " فقد ميز بين إحدى عشرة أداة ووسيلة للتأثير القيادي بعضها شخصية تتعلق بالقائد ذاته وهذه الوسائل هي [2]:

– **المطلب المشروع** : للرئيس حق الطلب من المرؤوس الإمتثال لأوامره و توجيهاته ورغباته في مجال العمل.

– **قوة القهر / الإكراه** : و يمكن للقائد أن يحصل على امتثال التابعين بوسائل تعتمد على استخدام العقاب أو التهديد .

– **الإستمالة القائمة على الرشد** : يلجأ القائد إلى استمالة المرؤوسين و إقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم أو لتحقيق طموحاتهم .

– **الإلهام و إلهاب الحماس** : يستطيع القائد أن يحصل على إمتثال التابعين من خلال التركيز على القيم التي يلتزم بها التابع .

– **قوة الخبرة** .

– **تطوير و تغيير القيم و الإعتقادات** : يمكن أن يلجأ القائد إلى تكوين و تطوير قيم و إعتقادات لدى التابعين (الإخلاص و إشراف و النزاهة و الطاعة) يستخدمها فيما بعد أساسا للحصول على إمتثالهم .

---

[1] حسين حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"**، مرجع سبق ذكره، ص 199.

[2] المرجع نفسه ،ص200.

– **تطويع القائد للمعلومات** : يستطيع القائد التأثير على الأفراد من خلال إتصال القائد مع مرؤوسيه عن طريق التحكم بنوع و كمية المعلومات و تفسيرها و تحليلها للأفراد على سلوكهم .

– **تطويع ظروف البيئة** : وذلك من خلال إشراك المرؤوسين في حل المشكلات و القرارات التي تتطلب منهم تنفيذها، يستطيع القائد التأثير على سلوك الأفراد .

الفرع الثاني: صفات القائد الفعال:

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات و البحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة و هي[1] :

1– التفاعل الإجتماعي: يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الإجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، و التكيف مع الجماعة و الحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم .

2– اليقظة: على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجه الجماعة.

3– الحرص على تحقيق هدف الجماعة: ويكون ذلك بالتخطيط الجيد و المتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط و تقويم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات و تقويم الأخطاء.

4– الشجاعة : على القائد أن يكون جريئا و لديه القدرة على التغلب على الخوف و مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تعرض لها الجماعة .

5– الحماس و الإيجابية و المبادأة : ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة و القدرة على الابتكار و المثابرة و الطموح و الغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة .

6– قوة الشخصية: يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.

7– التنظيم: و يقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.

8– قوة التحمل :وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية و البدنية لاستمرار أو إنهاء أي مهمة مطلوبة.

9– التمثيل الخارجي للجماعة:وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا لأهدافها في كل المجالات، و أن يكون مثلا أعلى يقتدى به في كل تصرفاته.

10– الذكاء: و يجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجه جماعته.

11– التخطيط: على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق و توجيه جهود الجماعة.

12– الحكمة: ويقصد بها القدرة على وزن و تقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.

[1] محمد البدوي الصافي خليفة،" **المهارات المهنية للأخصائي الاجتماعي**"، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية، ص187.

13- العلاقات العامة : على القائد أن يقيم علاقات سليمة و قوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الإتصال المباشر و غير المباشر، و ذلك لتحقيق التماسك الإجتماعي .

14- التواضع : على القائد الإبتعاد عن الغرور و الترفع على الجماعة .

15- الروح المرحة: ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاونا و تقبلا له.

16- العدل: يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل و المساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب و العقاب.

17- التقدير و التقبل والإعتراف المتبادل بين القائد والأتباع : ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة بإعتباره رمز لها .

18- الولاء : سواء لوطن أو لرؤساء أو المرؤوسين .

19- الإنتاج: و تعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمثابرة والحماس والإرادة القوية.

20- الثقافة: على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها.

21- الروح الإجتماعية والمشاركة الوجدانية :يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حد التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم و أفراحهم و أحزانهم و إشعارهم بإحساسه نحوهم .

22- التوافق الإجتماعي النفسي : يقصد بها الثبات و الرزانة ورد الفعل المناسب اتجاه المواقف المختلفة .

23- القيم الدينية : و تتمثل في الإيمان بالله، وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الإجتماعية .

24- النزاهة و الأمانة: يجب أن يكون القائد أمينا و نزيها في كافة تصرفاته.

25- الديمقراطية : و تعني إشراك الجماعة في إتخاذ القرار و العمل بالشورى.

26- اللباقة : و يقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء و المرؤوسين بشكل لائق ومناسب .

27- العمل لصالح الجماعة : أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية .[1]

28 **- إجادة التعبير و الخطابة:** يجب أن يتمتع القائد بملكية مخاطبة الجماعة، و ذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، و هذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة.

المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالإدارة

[1] محمد البدوي الصافي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 188.

الفرع الأول: الإدارة جزء من القيادة

القيادة ليست فطرية في البشر ولهذا يمكن للقائد أن يطورها ، فقد سقطت نظرية " القائد المولود" أو القيادة المولودة بالفطرة فأصبحت القيادة لها منظريها ونظرياتها ووسائلها وأدواتها ويمكن أيضا تنميتها بالخبرة والممارسة على اعتبار أنها مكتسبة، فالقيادة دائما تكون في قمة الهرم و ميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية و القيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي، فالإدارة ترتبط ارتباطا مباشرا و قوي بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة و قوانين، بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لا إكراههم، إن الإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم، وليس له دور في تغييره لأنه يوظف الوسائل والأساليب القائمة بالفعل لتحقيق الأهداف المرجوة، وينظر على أنه عنصر من عناصر الإتزان و الإستقرار، أما القائد هو داعية تغيير في البناء و التنظيم و من هنا ينظر إليه على أنه عامل مقلق للأوضاع الراهنة [1].

الفرع الثاني: القيادة جزء من الإدارة.

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير الإداري أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد وأن وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات والواجبات المتعددة والتي يضطلع بها المدير وهناك من يعتقد أن جوهر الإدارة هو فرع صناعة القرار في جميع الإتجاهات و يشمل كل شيء في التنظيم بالإضافة لتوجيه الأتباع للتعرف على أفضل السبل لتحقيق المهام والقيام بالتنسيق والتنظيم والتخطيط، ولعل كل من " كيليك وإيرويك" Qulik and Urwik أهم ما ذكروا في هذا المجال هو ما كتبوه تحت عنوان " أوراق في علم الإدارة " حيث تم تلخيص واجبات المدير التنفيذي و التي تعني بكلمة "POSDCORB " :

التخطيط P، التنظيم O، الهيئة S ، التوجيه D، التنسيقC ، الإبلاغ R ، الموازنة B .

وبالرغم من أن مصطلح المدير التنفيذي هو "القائد " أكثر منه مديرا إداريا هذا يحدث في مقالب التعابير مزدوجة المعنى أو التي لها معنيين معنى لفظي و معنى إصطلاحي فمثلا من يقول من علماء الإدارة بأن المدير الإداري هو القائد و هناك من يستخدم كلمة المدير التنفيذي وهناك من يقول أن الفرق بين كلمة المدير وقائد ليست كبيرة، وهناك من يقول أن المدير ليس الصانع للقرار إنما هو من يقوم بعملية التنظيم و تطبيق السياسة الموضوعة سلفا دون تغيير و اجتهادات أو تبديل، و العكس صحيح، فالقائد هو صانع القرار [2].

[1] محمد مرسي، "**الإدارة التعليمية** "، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، مصر 1984، ص 141.

[2] محمود كلالدة ، "**القيادة الإدارية**" ، عمان ،دار الزهران،2013 ص32.

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية

تعد القيادة أمر مهم منذ فترة طويلة من الزمن، و كان طبيعيا أن تصدر بصددها آراء كثيرة وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث والدراسات على نتائج مفيدة وحقائق عن القيادة والقادة، و سنتعرض من خلال هذا البحث النظريات الأساسية والبارزة التي اهتمت بالقيادة و أوضحت معالمها.

المطلب الأول: النظرية التقليدية

تعتبر نظرية الرجل العظيم و كذا نظرية السمات من أقدم النظريات المفسرة والمعبرة عن القيادة وأولها،لذا تسمى بالنظرية التقليدية حيث تقدم إقتراحات معينة وأفكار لتفسير القيادة ومن خلال المطلب الأول سوف نستعرض على أهم ما تنص عليه كلا النظريتين .

أولا – نظرية الرجل العظيم :

هذه النظرية تقوم على الإفتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية، و أن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، و هذه النظرية على الرغم من وجهاتها إلا أنها تعرضت لبعض الحالات التي تقلل من صدقها و من عيوبها نجد[1] :

- أنه في بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال القادة الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف على تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات .
- في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء على قيادة نفس الجماعات.
- في بعض الحالات عجز هؤلاء القادة على قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية .

هناك عدة توجهات و آراء تحدثت عن الخلفية الوراثية للرجال العظماء، فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم و شجاعتهم فالأقوى هو القائد هذا ما فرض تسميتها بنظرية الرجل العظيم ، وقد تم متابعة أفكار أصحاب هذه النظرية و توجهاتهم القائمة على مسلمات تؤكد أن القائد يولد قائدا .

و بالتالي تستخلص أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون آخرين وانما هناك عوامل أخرى تدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة و نوعية الجماعة ذاتها .

ثانيا– نظرية السمات:

بدأت هذه النظرية مع بداية القرن العشرين، تفترض فاعلية القيادة أنها تتحدد بتوفر خصائص وسمات معينة أي أن جهود أنصار النظرية كانت حول الكشف على مجموعة من السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، و من أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية:

[1] محمد حسين العجمي، " **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية**"، مرجع سبق ذكره ،ص31 .

1- السمات الشخصية : تتعلق بدرجة استقلالية الفرد، الثقة بالنفس، المصداقية، عدم التردد في إتخاذ القرارات، قوة العزيمة، المثابرة، وروح التحدي، الرغبة في التأثير على الآخرين، والشعور بالغير.

2- الذكاء و المقدرة: و تتمثل في التقدير الصحيح للأمور و كذا عواقبها و القدرة على تحليل المواقف.

3- صفات مرتبطة بالمهام : أي القدرة على توزيع المهام و المسؤوليات .

4- **الخلفية الإجتماعية** : وتركز هنا على التعليم، الطبقة الإجتماعية، المركز المالي والخبرة الوظيفية .

5- سمات جسمية و إجتماعية :

أ –الصفات الجسمية : تتعلق بالمظهر، الطول، القوة البدنية، سلامة الجسم من الأمراض و غير ذلك.

ب–الصفات الإجتماعية: القدرة على قيادة الآخرين، تحمل المسؤولية، التعاون مع الآخرين، وقدرة الإشراف عليهم.[1]

و على الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنه لم يتفق عليها أحد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة عامة، كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوفر في القادة وغير القادة مثل : سمات الذكاء ، الجسمية ، الحماسة .... غيرها .

كما انتقدت كونها لا تحدد الخصائص و السمات التي تميز القائد عن التابعين، و تجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة، كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على أنه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف.

ويضاف إلى ما سبق من انتقادات للنظرية [2]:

- أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة و التي يمكن أن تكتسب بالتعلم و الخبرة.
- لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد و أنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة.
- لم تبين الأهمية بالنسبة للصفات القيادية الناجحة ، أي ما هي تلك الصفات التي يمكن إعتبارها أكثر أهمية و تلك التي يمكن إعتبارها أقل أهمية .

المطلب الثاني: النظرية السلوكية.

بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد وواضح للصفات الواجب توفرها في القائد الناجح ، ظهرت دراسات إهتمت بدراسة فعالية القيادة على إفتراض أن فعالية القائد تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه ونستعرض فيما يلي أبرز النماذج والدراسات التي قامت على دراسة سلوك القائد .

[1] راوية حسن ،" **السلوك التنظيمي المعاصر**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000،ص 256.

[2] محمد إسماعيل بلال ، " **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**"، دار الجامعة الجديدة ،القاهرة ،2005 ص 264 .

الفرع الأول : دراسات جامعة أيوا

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من رونلد ليبيت، رالف وايت وكيرت ليفين تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي يمارسه كل قائد على كل مجموعة، وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط للقيادة وهي :[1]

- الأسلوب الإستبدادي أو الأوتوقراطي .
- الأسلوب الديمقراطي.
- الأسلوب التسيبي أو الحر .

في الأسلوب الأتوقراطي يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا، فهو يملي على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، و عدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات كما إعتمد أسلوب الثواب والعقاب على أساس شخصي – أسس غير موضوعية –، بينما الأسلوب الديمقراطي فكان عكس الأسلوب الأول حيث تم اتخاذ القرارات جميعها نتيجة للمناقشة الجماعية، و يمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية و يكون هناك حرية أفضل للإتصال بين أفراد الجماعة، أما في الأسلوب التسيبي أو الحر تميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في إتخاذ القرارات و توزيع العمل، دون مشاركة القائد أو تدخله فهو لا يقدم توجيها ولا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه بالنسبة للأسلوب الإستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن إرتفاعها كان مشروطا بوجود القائد ، و لذا كان الدافع للعمل و الرضا منخفضين و الميل إلى الإبتكار ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم، أما الأسلوب الديمقراطي فكانت الإنتاجية أكثر إستقرارا، و كانت دافعية الأفراد للعمل أكبر وكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر، أما بالنسبة للأسلوب الحر فكانت الإنتاجبة و الرضا أقل مما كانت عليه في النمط الديقراطي، وقد وصف العمل بعدم الجدية و الفوضى .

لقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم إلا أنه يؤخذ على دراسة جامعة إيوا أنه :

- لا يمكن إعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم الأطفال غير الناضجين عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في مؤسسات رسمية و يقومون بأعمال و مهام معقدة .
- هناك عوامل و متغيرات لم تخضع للدراسة ولم يعزل أثرها مثل شخصية و دوافع قدرات الأفراد.
- من الصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع تختلف ثقافته وعاداته عن المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه الدراسة.

[1] رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 256- 257.

إن دراسات جامعة ايوا أكدت على أهمية سلوك القائد كمتغير رئيسي في العملية القيادية كما قد وصف الأنماط مختلفة من القيادة و هذا ما دفع الباحثين في جامعة أوهايو إلى إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة في المؤسسة الرسمية.

الفرع الثاني : دراسة جامعة أوهايو

كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين هما:

أ- إنشاء هيكل تنظيمي : يتم فيه الإهتمام بتخطيط العمل و تنظيمه و تحديد المهام فيه .

ب- الإعتبارات الإنسانية : حيث الإهتمام يكون بحفظ و صيانة العلاقات و نتيجة لهذين البعدين فهناك أربع أساليب قيادية حسب ما تراه هذه الدراسات :[1]

ب-1- **إهتمام عالي بالعاملين و العمل معا** : و يعتبر هذه الأسلوب القيادي الأقدر على توفير بيئة تعزز الإبداع في المؤسسات وتنميته لدى العاملين، فهو يعطي القدر الكافي من الإهتمام لكل طرف.

ب-2 **إهتمام عالي بالعاملين مع إهتمام منخفض بالعمل** : و القائد هنا يخلق بيئة مشجعة للعاملين لتقديم أفكارهم و الإستماع إليهم .

ب-3 **إهتمام منخفض بالعاملين مع إهتمام عالي بالعمل** : والقائد هنا يجعل معظم إهتمامه على العمل والإنتاج و لا يقدم الدعم و التشجيع الكافي للعاملين لتقديم إقتراحاتهم .

ب-4 **إهتمام منخفض بالعاملين و العمل معا** :ومثل هذا الأسلوب في القيادة يقتل الرغبة بالعمل لدى العاملين، و يؤدي الى نتائج و خيمة بالمؤسسة .

الفرع الثالث: دراسة ميتشغان و ماك غريغور .

كانت هاتان الدراستان كما يلي :

1- دراسة ميتشغان: النتيجة من الدراسة وجود محور واحد طرفه الإنتاج ومحور آخر طرفه العاملين والحل الوسط هو الأفضل للقيادة، و إفتراض هذه الدراسة هي أنه إذا زاد القائد من إهتمامه بالإنتاج (العمل) فمعناه إهتمامه بالعامل (العلاقات الإنسانية) و العكس .

الوقت الذي أجريت فيه دراسات جامعة أوهايو، كان هناك دراسات في جامعة ميتشغان لغرض مقارنة السلوك القيادي للقادة الفاعلين و الغير فاعلين وحددت الدراسة نوعين من السلوك كنتيجة :

أ – الإهتمام بالعاملين : التركيز على العلاقات الإنسانية الجيدة مع العاملين و إعطائها الأولوية .

ب- الإهتمام بالإنتاج : التركيز على جوانب العمل و الإنتاج.

2- دراسة ماك غريغور : تستند هذه النظرية على فروض بشأن طبيعة السلوك الإنساني، فالقائد يتعامل مع مرؤوسيه من صنفين (X) و(Y) و كلاهما له خصائص تميزه عن الآخر فيما يخص الصنف الأول (X) من

[1] James. hunt et autre, **comportement humain et organisation** ,tra clair de billy , 2eme edition , vilage mondial , France , 2002 , p364.

خصائصهم أنهم كسولين لا يحبون العمل طموحهم ضئيل يجب توجيهه إلى العمل، عكس (y) فهو إنسان إيجابي له القدرة على ممارسة درجة عالية من الإبداع، و لا يشكل التهديد وسيلة مناسبة للتعامل معه.

نظرية (x) القائد لا يسأل نفسه عن أسباب تقصير العامل في عمله ويبادر في تطبيق العقاب، فالعامل هنا عنصر لا يعمل إلا بالضغط والنمط القيادي الملائم مع الفرد (x)هو التسلطي عكس (y) الذي يمثل الجانب الإنساني والإيجابي والتعامل معه بأنه أهم مورد، و يتم مكافأته لتشجيعه فهو يتحمل المسؤولية وحل المشاكل ونجد أن النظرية (y) توازن بين متطلبات المؤسسة وأهدافها وبين حاجات العاملين عكس (x) تهتم بمصلحة العمل فقط والتي هي فوق كل مصلحة والنمط القيادي الملائم الفرد (y) هو الديقراطي.[1]

الفرع الرابع: نظرية الشبكة الإدارية

يركز السلوك القيادي فيها على جانبين هما الإهتمام بالعمل و الإهتمام بالعامل، ويندرج ضمن هذه النظرية خمسة أنماط للقيادة، و بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها من جامعتي أوهايو وميتشغان، قام الباحثان بلاك وموتون blak Et Mouton بوضع نموذج عرف بالشبكة الإدارية و هي مصفوفة مربعة من تسعة أسطر وتسعة أعمدة، وتتضمن هذه المصفوفة واحدا وثمانون أسلوبا قياديا تم استخلاص منها خمسة أساليب أساسية وهي كما يلي :[2]

1- النمط الأوتوقراطي المتسلط: يهتم بالعمل بشكل كبير و لكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة و شعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج فهو يخطط ويدقق في كل التفاصيل يتخذ كل القرارات يراقب كل النتائج ويستعمل التعليمات والعقاب .

2- النمط الاجتماعي: يهتم بجو العمل ولا يهتم كثيرا للإنتاج بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة يعمل على تجنب الصراعات و يمارس رقابة بسيطة و يترك الحرية للمرؤوسين في توجيه أنفسهم كما يؤمن القائد أن زيادة الإنتاج تكون بتحقق الرضا للأفراد .

3- النمط التسيبي: هذا النمط يهتم إلى أدنى حد بكل من الأفراد والإنتاج والقائد لا أن يتدخل في العمل أي انه لا يهتم بمستوى الإنتاج و لا يوجه المرؤوسين و يبذل الحد الأدنى من الجهد.

4- النمط المعتدل: يحاول القائد الموازنة بين حاجات المؤسسة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين(العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر وهو ما يجعل اهتمامه متوسط بكل منهما.

---

[1] رزيق حنان ، **"القيادة الادارية و دورها في تنمية الابداع دراسة حالة مؤسسة كوندور"** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير،جامعة برج بوعريريج ،الجزائر ،2004، ص36.

[2] Nicol Aubert Et Autres , Management : Aspects Humaines et Organisationelles ,Paris ,Ed PUE Fondamentalle ,1992,p 383

5- النمط المتكامل: في هذا النمط يدعم القائد التزام العاملين لانجاز الأهداف بإيجاد جو من الثقة وتشجيع المبادرة كما يبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات أي أنه يعطي اهتماما كبيرا للعاملين و الإنتاج ويعمل على بناء فريق عمل من الأفراد ملتزمين محفزين للعمل .

المطلب الثالث : النظرية الموقفية

ترى هذه النظرية أن القيادة هي وليدة الموقف، فكل فرد في الجماعة يصلح للقيادة تبعا لسيادة موقفه أي الموقف يؤثر على السلوك القيادي فليس هناك أسلوب يصلح لجميع المواقف وتشير هذه النظرية إلى أن المواقف و الظروف هي التي تهيئ أفراد ليتبعوا مكانة القيادة .

الفرد وفق هذه النظرية قد يكون قائدا في موقف دون آخر،النظرية قائمة على إفتراض أساسي بأن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة به ظروف مواتية لإستخدام مهاراته أي ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها، و إنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى السيطرة عليها أو قد لا يملك القدرة على السيطرة عليها، ونركز في النظرية الوقفية على ما يلي : النظرية الموقفية لفيدلر، نظرية المسلك والهدف ونظرية هيرسي وبلا نشارد كما يلي : [1]

الفرع الأول : النظرية الموقفية لفيلدر

تتحقق كفاءة القائد وفق هذه النظرية عن طريق الملائمة بين نمط القيادة و الموقف الذي قد يكون ملائما أو غير ملائم، و بالتالي الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف، فالموقف القيادي الملائم يتطلب تشخيص لموقف الرئيس والمرؤوسين من خلال ثلاث عناصر لا بد من تحليلها وهي علاقة القائد بالموظفين، البناء التنظيمي للعمل وسلطة القائد .

تركز هذه النظرية على محورين لتحديد فاعلية القيادة هما : النمط القيادي و الموقف و اعتمد فيدلر على نمطين قياديين هما الإهتمام بالعاملين و الإهتمام بالإنتاج، أما الموقف فيرى أنه يتكون من ثلاث عناصر هي:

1- علاقة القائد بالأعضاء : و يقصد بها مدى قبول الأعضاء للقائد و إحترامهم له .

2- هيكلة المهمة: ما مدى تحديد الأعمال و المهام التي يقوم بها العاملون.

3- مكانة القائد و نفوذه : و يقصد بها الصلاحيات الممنوحة للقائد ، ذو الصلاحيات الكبيرة تكون قوته و نفوذه أكبر و العكس،و الجمع بين محوري نمط القيادة و الموقف إستنتج فيدلر ما يلي :

- نمط الإهتمام بالإنتاج يكون أكثر فعالية في حالة العلاقة سيئة بين القائد والأعضاء والقائد يتمتع بصلاحيات محدودة أو في حالة العلاقة جيدة بين القائد والأعضاء، العمل واضح والقائد يتمتع بصلاحيات كثيرة.

[1] دريوش شهيناز،" **اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية** "، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011، ص43.

– نمط الإهتمام بالعاملين أكثر فعالية في حالة العلاقة متوسطة بين القائد والأعضاء والعمل متوسط الصعوبة و القائد يتمتع بقدر متوسط من الصلاحية .

الفرع الثاني: نظرية المسلك و الهدف

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى روبرت هاوس عام 1971، و التي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، و هذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، و على رضاهم الوظيفي و مشاعرهم، وتقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما:[1]

أولا – الأنماط القيادية: وفقا لنظرية المسلك و الهدف يوجد أربع أساليب للقيادة:

– **السلوك التوجيهي** : التركيز على المهام و متطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام و مسؤوليات و معدلات أداء و أساليب عمل و أساليب مكافأة .

– **السلوك المساند** : توفير المشورة و الرعاية و الاهتمام باحتياجات المرؤوسين، و خلق جو عمل ايجابي.

– **السلوك الانجازي:** توضع هنا أهداف تثير التحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

– السلوك المشارك: مشاركة الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل و تشجيع الاقتراحات و الآراء عند اتخاذ القرارات .

ثانيا– العوامل الموقفية: أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسلك و الهدف و التي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين و انجازهم لما هو مطلوب منهم فهي :

– الخصائص الشخصية للمرؤوسين تتمثل في القدرة ، الحاجات و الدوافع ،.....

– خصائص بيئة العمل: و هي كل المتغيرات التي لا تخضع للمرؤوسين مثل هيكلة العمل، النظام الداخلي للمؤسسة، أعضاء فريق العمل ،.....

و يمكن القول أن هذه النظرية تقدم إطارا تفاعليا يفيد المديرين في توجيه انتباههم إلا انه يوجد العديد من الأنماط القيادية البديلة، كما أنه يوجد العديد من خصائص المرؤوسين والعوامل الموقفية التي تؤثر على فعالية أي نمط للقيادة .

[1] كيرد عمار ، **"تاثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة سونالغاز–"**، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة ، 2014 ، ص55.

الفرع الثالث: نظرية هيرسي و بلانشارد

تتفق هذه النظرية مع باقي النظريات في أنه ليس هناك نمط واحد مناسب، وحددت المتغير الموقفي في نضج (إستعداد) المرؤوسين للعمل، واعتبرت أنه كلما زاد نضج (إستعداد) الفرد للعمل لابد على القائد إعطاء إهتمام أكبر للعلاقات و تقليص الإهتمام بالعمل، تشير النظرية إلى أن القائد الناجح يعدل أسلوبه القيادي تبعا لدرجة النضج عند المرؤوسين والتي تعتمد على مدى قدرة ورغبة وثقة المرؤوسين للقيام بمهامهم، وقد تم تحديد أربعة أساليب للقيادة وفق هذه النظرية وهي: [1]

1- أسلوب التفويض : حرية إتخاذ القرار للمجموعة، وهنا المرؤوسين قادرين وراغبين بالعمل، واثقون بأنفسهم .

2- أسلوب المشاركة : المشاركة في الآراء و إتخاذ القرار و تميز المرؤوسين بالقدرة على العمل وغير راغبين فيه، و غير واثقين بأنفسهم .

3- أسلوب الإقناع : أي شرح المهام بطريقة تقنع المرؤوسين بالعمل، و يتميز العامل هنا بأنه غير قادر على العمل، و لكنه راغب فيه، وله ثقة في نفسه .

4- أسلوب الأمر: إعطاء التعليمات وأوامر محددة وإشراف لابد أن يكون مباشر على العمال، فهم يتميزون بأنهم غير قادرين على العمل، غير راغبين فيه و ثقتهم بأنفسهم ضعيفة.

النظرية تؤكد إذن أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما لظرف ما قد لا يصلح لظرف آخر ، فالقائد الفاعل يستطيع أن يشكل نفسه وفق صفات أمامه من القدرات التي يوجهها نحو الهدف، وتختلف هذه النظرية من نظريات المدخل الموقفي في أنها ترتكز بشكل أساسي على الخصائص المتعلقة بالعاملين وليس تلك المتعلقة بالظروف أو الموقف، و هي تعطي إهتمام أكبر لخصائص العاملين في تحديد السلوك القيادي المناسب. تنطلق هذه النظرية من الفرضية القائلة بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعا لنضج المرؤوسين فضلا عن متطلبات الموقف، وبذلك يكون القائد الفعال هو الذي يملك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف و تحديد مستوى النضج .

كل من النظريات السابقة تقوم على أفكار معينة في تفسير القيادة بدءا من نظرية الرجل العظيم التي تعتبر القائد يولد قائدا، ثم نظرية السمات التي تعتبر أن القادة يولدون ولا يصنعون ليتم نقدها واعتبار أن السمات يمكن اكتسابها من خلال التعلم بدءا من أصحاب النظرية السلوكية وكان مبدأهم أن هناك أسلوب واحد يتبعه القائد صالح في جميع المواقف، ثم النظرية الموقفية التي اعتبرت أن تغير الموقف يؤثر في السلوك القيادي.

[1] ماهر محمد صالح حسن، **"القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم"**، دار الكندي، 2004، ص30.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا أن القيادة الإدارية بمفهومها الشامل تعني عملية التأثير في الجماعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، ولتحقيق التأثير المطلوب يجب أن يتمتع القائد بمجموعة من المهارات يمكن ذكر بعضها وهي المهارة الفنية المتمثلة في القدرة على التعامل على التقنيات و آليات التشغيل، و المهارات الإنسانية التي تعني القدرة على التفاعل مع الأفراد، و المهارات الفكرية المتعلقة بالمفاهيم العامة للمؤسسة والاستراتيجيات و السياسات، و توجد عدة مصادر لقوة القائد وهي العلم والمعرفة والخبرة العالية والقدرة على تقدير الحوافز وقوة الشخصية والذكاء والقدرة على التفاوض والإقناع والاتصال بفعالية ورصد الأوضاع السياسية والاقتصادية كالتحكم في الموارد والدعم السياسي والاجتماعي بالإضافة إلى المصدر الرسمي.

أما نظريات القيادة فقد تطورت بدءا من النظرية التقليدية وهي أول النظريات التي تناولت موضوع القيادة وبها نظريتين هما: نظرية الرجل العظيم و القائمة على مبدأ أساسي هو أن القائد يولد قائدا وبعدها نظرية السمات و التي مبدأها أن القائد يولد ولا يصنع لنتعرض في الأخير إلى انتقادات حول فرضياتها، لتظهر دراسات أخرى حول القيادة من النظرية السلوكية والتي تعتبر أن سلوك القائد يؤثر في إنتاجية مرؤوسيه ومبدأها هو أن هناك سلوك واحد فقط يتبعه القائد ثم تأتي بعدها النظرية الموقفية والتي تنفي أساسا مبدأ النظرية السابقة بأنه لا يوجد أسلوب واحد صالح في جميع المواقف.

و في الأخير إن القيادة الإدارية مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة الناجحة.

مقدمة الفصل :

تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، وهي مهمة ملائمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملائمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى :

-المبحث الأول: مفهوم اتخاذ القرارات وأهميته.

-المبحث الثاني: مراحل اتخاذ القرار ونظرياته وأساليبه.

-المبحث الثالث:مداخل أخرى لعملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول: طبيعة عملية اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته

القرار ليس مجرد فعل عشوائي لا شعوري اتجاه المواقف المختلفة التي تواجه المؤسسة، فهو يمثل جوهر عمل الإداريين ومحور العملية الإدارية، بحيث انه مرتبط بجميع الوظائف، لذلك سنحاول في هذا المبحث معرفة مفهومه، تصنيفاته، العوامل المؤثرة فيه و أهميته.

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار

قبل أن نتطرق إلى مفهوم اتخاذ القرار سنتعرف بصفة مختصرة على مفهوم القرار.

أولا: مفهوم القرار

1- القرار لغة: مشتق من كلمة القر، واصل معناه هو التمكن فيقال قر في المكان أي قربه وتمكن فيه.

2-القرار اصطلاحا: هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائما بين الخطأ و الصواب إن بين أو إذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب و الأفضل أو الأقل ضررا وهو التعرف على البدائل المتاحة للاختيار الأنسب بعد التأمل حسن متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح.[1]

ثانيا:مفهوم اتخاذ القرار

أعطيت تعاريف عديدة لإتخاذ القرار رغم اختلاف التوجهات والاهتمامات نذكر منها :

1- إتخاذ القرار هو "عملية إختيار من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف"[(2)].

2- تعريف نيجروا: " القرار هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين [(3)].

3- تعريف "تشيستر بازيارد: " عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي لا تكون استجابات، أوتوماتيكية أورد فعل مباشر"[(4)].

---

[1] اتخاذ القرار، وكبيديا الموسوعة الحرة. www.wikipidia.com تاريخ التحميل 2017/04/26 h15.32

[2] منصور البدوي، " **دراسات في أساليب الكمية اتخاذ القرارات** "، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1987،ص44.

[3] نواف كنعان، " **إتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق)** "،دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص83.

[4] نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 83 .

4- أيضا هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة لأمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها " [1].

5- ويعرف القرار على أنه "الإختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار.[2]

6- هو عملية المفاضلة والتقييم الدقيق لمجموعة من البدائل في ظل ظروف وتوقعات معينة، وإختيار أفضلها للوصول إلى حل المشكلة قائمة أو اتخاذ هدف محدد بما يعني التكيف الفاعل للمؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية[3]

7-ويرى بعض العلماء أن إتخاذ القرار عبارة عن : عملية اختيار لأحد البدائل التصرف في موقف معين لتحقيق أهداف معينة وأن عملية أساس اتخاذ القرار هو وجود بدائل يخلق مشكلة يتطلب حلّها أحد البدائل المطروحة[4]

8- عملية اتخاذ القرار هو"عملية تقوم على انجاز المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"

ومنه يمكن القول أن" اتخاذ القرار هو عملية المفاضلة بشكل واعي ومدرك بين مجموعة من الحلول المتوفرة لدى صانع القرار لحل مشكلة تصادفه من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه فالقرار الإداري يتطلب:

1-وجود بدائل: أي هناك طرق مختلفة أمام المسير لينتقي منها أجدرها، وحتى يكون الشخص مجبراً على الإختيار بينها، إذ لم يكن هناك غير حل واحد فيسلكه حتماً "[5].

2-الإختيار المدرك لأحد البدائل : يستدعي وجود القرار أن يتم اختيار مدرك أو واعي لأحد البدائل المتوفرة، و هذا يقتضي أن يكون التصرف في اختيار البديل شعوريا، أي عن وعي وإدراك وبعد دراسة التفكير.

3-التصميم: بمعنى الوقوف على أسباب المشكلة وإيجاد الطرق المحتملة للحلول وتحليلها وتقويمها

---

[1] محمد الصيرفي،" **القرار الإداري و نظم دعمه** " دار الفكر الجامعية ، الإسكندرية ، الطبعة1 ،2006 ، ص152 .

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص84.

[3] عابدي محمد السعيد،" **محاضرات نظرية القرار الجانب النظري**"، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس،2014،ص4.

4 أمل أحمد طعمة،" **اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي** "، ديوان للطبعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص15.

5 نواف كنعان، مرجع نفسه، ص84.

4-الذكاء:وهذا يعني قدرة المسير على حل مشكل موجود يتطلب حلا، أو قدرته على الصياغة الجديدة للموقف أو المشكلة موضع القرار.

الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرار

تحظى عملية اتخاذ القرار باهتمام كبير نظراً لارتباطها بحياتنا اليومية حيث أنها ضرورية للأفراد و الجماعات والمؤسسات على اختلاف أحجامها ومهامها وتبرز أهمية اتخاذ القرار من كونها:[1]

1-عملية المؤسسة تبدأ باكتشاف واعي من قبل متخذ القرار للتعارض الحاصل بين الوضع المدرك للأمور المختلفة والوضع المتوقع أو المرغوب فيه.

2-عملية اتخاذ القرار عبارة عن دورة مستمرة تبدأ باختيار ومفاضلة وتعديل وتكتمل بوجود التغذية العكسية والتي تعمل على تقديم المعلومات التي قد تساعد على التحسين أو التعديل من القرار إن لم يكن مناسب.

3-إن فاعلية ونجاح الإدارة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة اتخاذ القرار.

4-عملية اتخاذ القرار حلقة رئيسية من سلسلة العمليات الإدارية في أي مؤسسة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. [2]

5-اتخاذ القرار عملية صعبة تحتاج إلى خبرة الارتباط بالمستقبل وبالقرارات السابقة وبحجم نوعية المعلومات التي تبني على أساسها .

6-إن غياب عملية اتخاذ القرار توقف العملية الإدارية.

7-القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة هو أساس الحكم على نجاح المدير وكفاءته.

8-تزداد أهمية اتخاذ القرارات إضافة إلى ما سبق مع تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوع أعمالها، وخاصة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها من متغيرات تقنية واجتماعية واقتصادية ومنافسة حادة، وتسارع ظاهرة العولمة، تجعل من عملية اتخاذ القرار قلب الإدارة النابض الذي يضمن البقاء والاستمرار والازدهار .

-إذ يكون عملية اتخاذ القرار عملية مترابطة تتابعية إذا غلبت الأهداف الإدارية، فلا يوجد حاجة أساس للبحث عن المعلومات كذلك بدون كمعلومات لا تكون هناك بدائل المقارنة بينها .[3]

---

1 مهدي حسن زوليف، **الرقابة الإدارية**، دار حنين للنشر، عمان، 1995، ص36.

[2] خليل محمد عزاوي، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**،دار الكنوز للمعرفة و النشر، عمان، 2006، ص34.

[3] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص35.

المطلب الثاني: أنواع القرارات الإدارية

أولا : حسب إمكانية برمجتها:

1**–القرارات المبرمجة:** هي القرارات ذات الطبيعة المتكررة والروتينية وتكون في إطار الأعمال اليومية، ولا تحتاج لأدنى جهد أو مقدرة في التحليل واختيار البدائل، وتعتمد على القرارات السابقة بشكل دائم لمعالجة نفس المشكلة ما دامت الظروف لم تتغير، وهذا النوع من القرارات يتخذ في الغالب في المستويات الإدارية .[1]

2**–القرارات غير المبرمجة** : هذا النوع من القرارات يختص بالمشاكل غير المتكررة ذات الطبيعة المعقدة، حيث لا يوجد لهذا النوع من القرارات طرق محددة أو خطوات معلومة لحل المشكلة و تتعلق هذه القرارات في الغالب بالأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك فهي تتخذ على مستوى الإدارة العليا.[2]

ثانيا: حسب عدد المشاركين فيها:

يمكن تقسيم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:[3]

1–قرارات فردية : تتمثل في القرارات التي تتخذ من طرف شخص واحد فقط، وبالتالي القرار ينفرد به المدير دون أن يشارك المعنيين بموضوع القرار، و تمثل الأسلوب الاستبدادي في المؤسسة .

2–قرارات جماعية: تمثل ثمرة جهد و مشاركة جماعية بين المدير و أولئك المعنيين بموضوع القرار، و تتميز هذه القرارات بفعاليتها ورشدها، ذلك أن مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم بعد إصدارها، و هي تمثل الأسلوب الديمقراطي في المؤسسة.

ثالثا : حسب مستواها الإداري :

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

1**–القرارات الإستراتيجية:** تتميز القرارات الإستراتيجية بتوجهها المستقبلي واحتوائها على درجة كبيرة من الغموض، و هي غير متكررة، و تحظى بدرجة كبيرة من المركزية في اتخاذها من قبل الإدارة العليا، و يتطلب لاتخاذ القرارات الإستراتيجية أساسا و ضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة و الخطط طويلة الأمد للوصول لتلك الأهداف.

---

[1] علي علاونة و محمد عبيدات، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرار** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص122.

[2] شهرزاد محمد شهاب موسى، **القدرة على اتخاذ القرار و علاقتها بمركز الضبط** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010، ص49.

[3] أمل أحمد طعمة، "**اتخاذ القرار و السلوك القيادي برنامج تدريبي**"، مرجع سبق ذكره ، ص31.

2-**القرارات التكتيكية:** هي التي تعنى بتطبيق القرارات المتخذة على المستوى الاستراتيجي، و تتضمن تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة، و هي قرارات تتصف بالتكرار إذ ما قورنت بالقرارات الإستراتيجية ، وتصدر عن الإدارة الوسطى.

3-**القرارات التشغيلية:** تتصف هذه القرارات بدرجة عالية من التكرار، إذ تعنى بتنفيذ مهام محددة وفقا لمعايير معدة سلفاً لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وفاعلية، والقرارات التشغيلية غالبا ما تكون مبرمجة، و تتخذ في ضوء الخبرة و التجارب السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا بالإضافة إلى أن مثل هذه القرارات تكون قصيرة المدى، لأنها تتعلق بمشكلات العمل اليومي.[1]

رابعا :حسب ظروف اتخاذها:

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى: [2]

1**-قرارات تحت ظروف التأكد:** في ظل التأكد التام نجد أن كل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار تكون معروفة وبتأكد كامل مع وجود استقرار وثبات،و بالتالي أثار القرار ونتائجه تكون معروفة بصورة مسبقة.

2-**قرارات تحت ظروف المخاطرة:** حيث تكون الحالات التي سوف تحدث غير معروفة علي سبيل التأكد،فلا تتوفر هناك معلومات مؤكدة ولكن يمكن تحديد احتمالات لحدوثها،لذلك علي متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة حدوثها، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرارات في ظل المخاطرة هو استعمال مفهوم القيمة المتوقعة.

2-**قرارات تحت ظروف عدم التأكد:** في مثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل البيانات المطلوبة مشكل محل القرار، أو صعوبة الحصول عليها أو ارتفاع تكلفتها أو عدم معرفة متخذ القرار بهذه البيانات، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة، لذا من المفروض عند التعرض لمثل هذه المواقف، البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالانتقال من حالة عدم التأكد التام إلي المخاطرة، يصبح اتخاذ القرار الملائم.

---

[1] جمال الدين لعويسات، **الإدارة و عملية اتخاذ القرار**، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص36.

[2] سونيا محمد البكري، **استخدام الأساليب الكمية في الإدارة**، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص10.

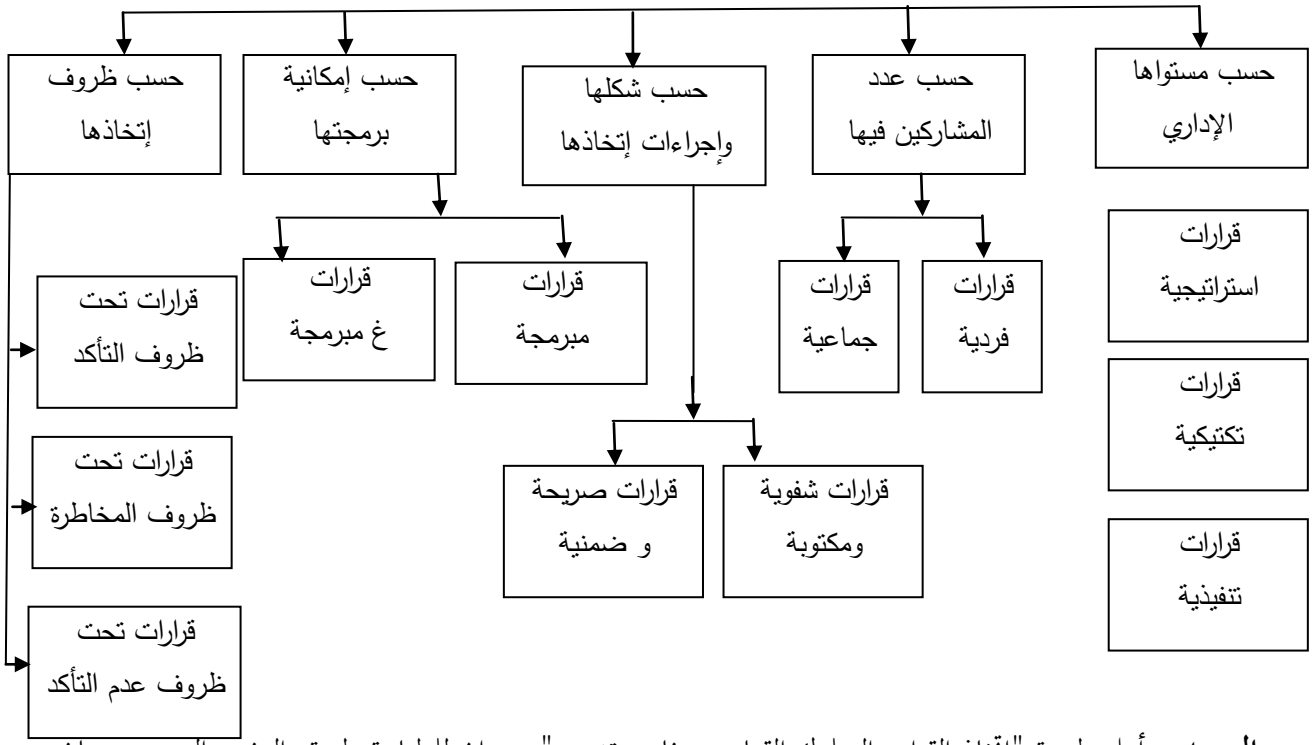
خامسا : تصنيف القرارات من حيث شكلها وإجراءات اتخاذها[1]:

تصنف القرارات وفقا لشكل إصدارها والإجراءات التي سبق اتخاذها إلى :

1-**القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية**:الأصل أن تكون القرارات الإدارية مكتوبة وذلك بمثابة مستند رسمي يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات و السهولة في فهم القرار وتفسيره لكن ذلك لا يمنع من اتخاذ القرارات في شكل شفوي دون أن يصيب في قالب مكتوب لأن القرار الشفوي يعتبر قرار سليما ومنتجا لجميع أثارها، ونجد هذا النوع من القرارات في المستويات الدنيا الوسطى من الإدارة .

2- القرارات الصريحة و القرارات الضمنية:القرار الصريح هو ذلك القرار الذي يصدره الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة سواء بالموافقة أو بالرفض أما القرار الضمني فيستفاد من مسلك الرئيس الإداري بحيث يستخلص مضمونه من هذا المسلك دون التعبير عنه صراحة .

شكل رقم : (2-1) أهم أنواع القرارات



المصدر: أمل طعمة،"إتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي"، ديوان للطباعة طبعة والنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010.

[1] عبد الرزاق محمد قاسم، **تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية**، الأردن، 2004، ص14.

المطلب الثالث: خصائص اتخاذ القرار.

تتمثل الخصائص المميزة لاتخاذ القرارات فيما يلي: [1]

1- عملية إدارية و تنظيمية: إدارية لأنها تعد من المسؤوليات الأساسية التي يتحملها المدير، أما عن سمة التنظيمية فذلك كونها نتاج تضافر جهود العديد من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس إدارة فعملية اتخاذ القرار اكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، حيث المدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة ، بل يتأثر في قراراته بآراء المحيطين به و أفكارهم.

2- عملية قابلة للترشيد : إلا أن الرشد في القرار يبقى نسبيا، فليس هناك رشد كامل، و يرجع ذلك لما يعترض متخذ القرار من ضغوط و عوامل، كأبسط مثال تنوع الأهداف و تعارضها.

3- **عملية ترتبط بالعوامل الإنسانية و الاجتماعية** :إذ أنه من غير الممكن إبعاد الجانب السيكولوجي لشخصية متخذ القرار ومن يساهم معه في اتخاذ القرار سواء من قريب أو بعيد، هذا بالإضافة إلا أن المؤسسة نظام يؤثر ويتأثر بالبيئة التي ينشط بها و عليه فهو يخضع لضغوطها و متطلباتها.

4- **عملية تبدأ من الماضي و تمتد إلى المستقبل** : القرار حلقة من سلسلة قرارات، فهو لا يتخذ بمعزل عن قرارات سبق اتخاذها و خاصة القرارات المتكررة، فهي امتداد لقرارات سابقة، كما أن نتائج القرار يكون لها تأثير في المستقبل، لذلك على متخذ القرار دراسة جميع التأثيرات المتوقعة من تنفيذ القرار و مدى انعكاسها على جوانب الحل الأخرى.

5- **عملية مشتركة:** على اعتبار أنها تقوم على جهود الجماعة و التي كان لها التأثير المباشر أو غير المباشر في صدور القرار، فمن غير الممكن أن تنسب لمتخذيها من الأفراد و إنما تنسب للتنظيم الذي صدرت عنه.

6- **عملية عامة و شاملة:**أخذت صفة العمومية من جل الأساليب و الطرق المستعملة في اتخاذ القرار تكاد تكون واحدة في جميع المؤسسات على اختلاف نوع نشاطها (تجاري ، صناعي ، خدماتي) ، أما صفة الشمولية فتتمثل في كون جميع من يشغلون المناصب الإدارية تتوفر فيه القدرة على اتخاذ القرار بغض النظر عن مستوياتهم .

[1] نواف كنعان ، **اتخاذ القرارات الادارية ، بين النظرية و التطبيق** ، مرجع سبق ذكره،ص87.

7- **عملية معقدة و صعبة**:تبرز صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، و ما تتطلبه هذه النشاطات من مهارات وقدرات لانجازها، حيث يرى سايمون أن عملية اتخاذ القرار على أي مستوى إداري تتكون من ثلاث مراحل و هي :

- **مرحلة البحث والاستطلاع**: هي عملية البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرار.

- **مرحلة التصميم**: هي عملية إيجاد بدائل مختلفة أو محتملة لمواجهة هذه المواقف.

- **مرحلة الاختيار**: هي عملية اختيار البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق الأهداف.

و إن كل مرحلة من هذه المراحل الثلاث تمثل في حد ذاتها عملية اتخاذ قرار صعبة، تعتمد على قدرات و مهارات عالية، إلا أنه يمكن اكتسابها عن طريق التعلم و التدريب.

8- **عملية ديناميكية ومستمرة** : تتجلى سمة الحركية في هذه العملية من كونها تمر على مراحل حتى تصل إلى الهدف المطلوب لحل المشكلة محل القرار، حيث أن هذه الأخيرة غالبا ما يكون طابعها التغير المستمر من خطوة إلى أخرى حسب ظروف و متغيرات معينة كتغير نوعية و كمية المعلومات المتوفرة لمتخذ القرار.[1]

9- **عملية مقيدة و بطيئة**: هي مقيدة و ذلك راجع للضغوط التي تعترض متخذ القرار أثناء اتخاذه للقرار وهذه القيود يمكن أن تكون خارجية (قانونية، اقتصادية، اجتماعية....) أو داخلية من المرؤوسين أو ممن يمسهم القرار ، كما أن هذه العملية تتسم بالبطئ لكونها تستغرق وقت طويل لاتخاذ القرار، لما يتطلبه هذا الأخير من جمع معلومات وتحليلها، كما قد يتطلب دراسات ومناقشات وخاصة إذا ما كان اتخاذ القرار يتم عن طريق اللجان .

[1] خليل محمد العزاوي ، مرجع سبق ذكره ،ص107.

المبحث الثاني: مراحل اتخاذ القرار و نظرياته و أساليبه

تتعدد مراحل اتخاذ القرار وأساليبها التي تمر بها، وكذا العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار

ينبغي لمتخذ القرار مراعاة مراحل عملية اتخاذ القرار المتعددة، بداية من تحديد المشكلة وصولا إلى اتخاذ القرار و تنفيذه و متابعته ومرورا بتصميم البدائل وتقييمها وفيما يلي توضيح مختصر لهذه المراحل:

أولا: مرحلة التعريف أو تحديد المشكلة:

في هذه المرحلة يتم تعريف المشكلة و الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو التعرف على المشكلة بشكل دقيق و واضح، وتعريف المشكلة يعني بيان حدود المشكلة وحجمها وما هي الأسباب التي أدت لها، حيث تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بأنها انحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقا وبالتالي فإن إدراك المشكلة يبدأ عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم إتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي[1].

ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة الذكاء كما من الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار التركيز عليها ، وهو بصدد تعريف المشكلة هو السعي نحو تحديد المشكلة بدلا من الاتجاه مباشرة إلى محاولة إيجاد الحل، فالتحديد السليم للمشكلة يساعد متخذ القرار على وضع الهدف الصحيح ومن ثم تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيقه و الطرق المناسبة و المخاطر التي قد تعترض طريقه، إلا أن معرفة الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها من القرار ليست دائما بالأمر السهل ومع ذلك يجب تحديدها وبدقة من أجل : [2]

-تركيز الاهتمام وتسليط الضوء على المشكلة الحقيقية .

- التأكد من اتفاق كل ذوي العلاقة بخصوصه .

و لدراسة مسببات المشكلة والتعرف على العلاقة بين العوامل والمؤثرات التي أدت إلى حدوثها وتحليلها لا بد من تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة بالكمية و النوعية اللازمة، ومن ثم جمعها من مصادرها المختلفة، مع الأخذ بعين الإعتبار أبعاد المشكلة والوقت المتاح لإتخاذ القرار وذلك يتوقف وبشكل كبير على نوع المشكلة القائمة، حيث تصنف المشاكل الإدارية عادة إلى 03 أنواع رئيسية :

[1] عدنان عواد الشوابكة، **"دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2011، ص 235 .

[2] جمال الدين لعويسات ، **الإدارة و عملية اتخاذ القرارات**،مرجع سبق ذكره ، ص 31.

1-المشاكل الروتينية: تكون ذات الطبيعة المتكررة.

2-المشاكل الحيوية: هي التي ترتبط بالتخطيط ورسم السياسات التي تتبعها المؤسسة و لعلاج هذه المشاكل لابد من إشراك العاملين ومناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص من أجل الوصول إلى قرار سليم.

3-المشاكل الطارئة: مثل هذه المشاكل قد تكون راجعة إلى سوء التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعة، كما قد يرجع سببها إلى الظروف التي تحيط بالمؤسسة و يصعب التنبؤ بها.

ثانيا: مرحلة تصميم الحلول البديلة:

جمع المعلومات اللازمة ودراستها بشكل سليم ومعرفة أسباب حدوث المشكلة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي أدت إلى حدوثها، تساعد متخذ القرار على البحث عن مجموعة البدائل التي قد تكون حل للمشكلة وبعد تحديد الهدف أو المشكلة وتحليل كامل المعلومات اللازمة في المرحلة السابقة، لابد من التركيز في هذه المرحلة على تقديم أكبر قدر من الحلول البديلة، ووضع البدائل يتطلب مراعاة شرطين أساسيين هما :[1]

-أن تكون على علاقة مباشرة لتحقيق النتائج المطلوبة.

-أن تكون ضمن الإمكانيات المتاحة أمام متخذ القرار.

وعدم توفر أي من هذين الشرطين ينفي عن الكل صفة البديل القابل للاختيار، ويتعين على متخذ القرار استبعاده من قائمة الحلول موضع البحث والمفاضلة.

ثالثا : تحليل وتقييم كل بديل :

يقصد بتقييم البدائل هو عملية تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة، ويلزم هذه الخطوة التنبؤ بالمستقبل لأن المزايا والعيوب لن تظهر إلا في المستقبل، وهذه المرحلة تعتمد على مجموعة معايير هي:[2]

- مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية لتنفيذه.
- تكاليف تنفيذ البديل
- مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل .
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل .
- أثار تنفيذ البديل على العمل داخل المؤسسة وخارجها .

---

[1] كاسر نصر منصور، " **الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية**" ،دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ،2006 ، ص41 .

[2] خليل محمد العزاوي، **إدارة اتخاذ القرار الإداري** ، مرجع سبق ذكره ، ص25.

– الايرادات المتوقعة من البديل .

–الصعوبات التي قد تعترض تنفيذ البديل .

ومن التحديات التي تتميز بها هذه المرحلة هي إمكانية إعطاء أهمية لكل من العناصر الملموسة وغير الملموسة في التقييم، و بذل كل جهد ممكن لمعرفة ما يمكن معرفته عن هذه العناصر و العمل على ترتيبها و تصنيفها حسب أهميتها.

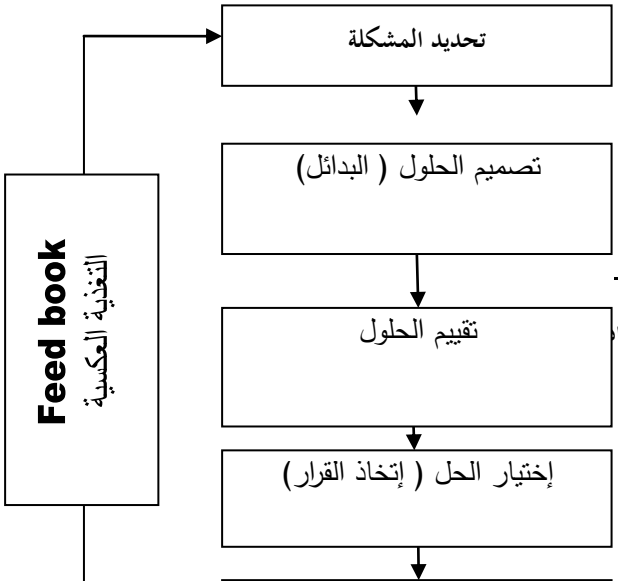
رابعا: تنفيذ البديل الأفضل (اتخاذ القرار):[1]

في هذه المرحلة يتم اختيار البديل المناسب حسب وجهة نظر متخذ القرار، وذلك بعد مراجعة الهدف ومطابقته مع هذا البديل والتأكد من أنه سيحقق الهدف المطلوب، وذلك في ظل نظرة شاملة ومرتبطة بأهداف التنظيم ككل، وليس مقتصرة على المشكلة المحلية أو الوقتية، ويتوقف اختيار البديل على كفاءة وقوة شخصية متخذ القرار وقدرته على التصرف السليم، وحالته النفسية والظروف المتعلقة بالعمل ويستند في اختياره للبديل على خبرته السابقة والتجربة والبحث والتحليل، والمنطق الأخير هو الأسلوب الأكثر استعمالا وتأثيرا بتحليل

لا تنتهي مهمة اتخاذ القرار عند تنفيذه بل تتجاوز ذلك إلى متابعة نتائج التنفيذ للتأكد من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المطلوبة و الأهداف المرجوة، ومن أهم الوسائل التي قد يعتمدها متخذ القرار في عملية المتابعة هي التغذية العكسية أو استرجاع المعلومات التي تسمح بوصول القرار إلى أدنى مستويات التنظيم، ثم عودة صعود المعلومات حول مجريات التنفيذ مرة أخرى إلى مركز اتخاذ القرار للاستفادة منها في معرفة ما يحدث من انحرافات وعلاجها في وقتها المناسب.

و الشكل التالي يبين مراحل اتخاذ القرار الإداري

شكل رقم (2–2) مراحل اتخاذ القرار



[1] جمال الدين لعويسات، **الإدارة و عملية اتخا**

المصدر : جمال الدين لعويسات، **الإدارة و عملية اتخاذ القرار** ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2005.

المطلب الثاني: نظريات اتخاذ القرار.

نتيجة التطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار وفلسفته في أساليب المستخدمة في اتخاذه، ظهرت عدة نظريات اهتمت في دراسة القرارات الإدارية و هذه النظريات هي: [1]

أولا: النظرية الكلاسيكية:

و تعرف أيضا بنظرية القرار الرشيد تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار ولقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الأول من القرن العشرين وقامت على الفرضية التالية:

إن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.

[1] كاسر نصر منصور، "**الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**"، مرجع سبق ذكره، ص59-60.

وترى هذه النظرية أن المدير يسعى باستمرار لتطبيق مبدأ الكفاية على جميع النشاطات في المؤسسة، ويتحقق من خلال القدرات الرشيدة التي يتخذها بدراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية و معايير اقتصادية، وعليه فالنظرية التقليدية تقوم على افتراض أن متخذ القرار له القدرة على: [1]

-تحديد المشكلة بشكل دقيق .

-حصر جميع البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة بشكل عقلاني و رشيد.

-المقارنة بين البدائل المختلفة لاعتماد القرار الرشيد و الأمثل .

ثانيا : النظرية السلوكية في إتخاذ القرار :

تمثل هذه النظرية النموذج المفتوح لإتخاذ القرار و عملت هذه النظرية على الإنتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في إتخاذ القرار و كان من أهم روادها هربت سايمون.

وانطلقت هذه النظرية من الانتقادات الموجهة للفكر الكلاسيكي ، وقد ركز على نموذج الرجل الإداري، و ضرورة إهتمام متخذ القرار بروح العمل الجماعي و العوامل النفسية و الاجتماعية و السلوك الفردي والجماعي والروحي ... إلخ كونها مصادر لإتخاذ القرار، حيث يرى "سايمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة عمليات إتخاذ القرار التي تجري في المؤسسة وقد قسم سايمون صور الرشد في القرارات الإدارية إلى ستة أنواع:[2]

1-الرشد الموضوعي: وهو يعكس السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في موقف معين، على أساس توفر المعلومات الكافية عن البدائل ونتائج كل منها.

2-الرشد الشكلي:هو الذي يعكس تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة في إطار المعرفة و المعلومات،والأخذ بعين الاعتبار كل القيود و العوامل التي تحدُّ من قدرة الإداري على المفاضلة و الاختيار.

3-الرشد الواعي: وهو السلوك الذي يؤدي إلى استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الأهداف بصورة واعية .

4-الرشد التنظيمي: يبرز سلوك متخذ القرار اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

5-الرشد الشخصي:يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف الشخصية.

6-الرشد القصدي: وهو السلوك الذي يؤديه الفرد في المؤسسة بقصد تحقيق أهدافها.

---

[1] محمد الصيرفي، **القرار الإداري و نظم دعمه**، مرجع سبق ذكره ،ص 148.

[3] كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره ،ص20.

وفي هذا الصدد اعتبر سايمون أن القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي يجمع بين الرشد التنظيمي و الرشد الشخصي مع الأخذ بعين الإعتبار أن متخذ القرار يشغل مركزا إداريا رسميا داخل المؤسسة، و لذلك عليه أن يوازن بين أهدافه الشخصية و أهداف المؤسسة التي يعمل بها[1] .

أما Grossلقد أتى بمفهومين جديدين للرشد و هما:

1-الرشد الإداري: وهو السلوك الذي يهدف إلى استعمال أفضل الطرق في توجيه عمل الأفراد في المؤسسة.

2-الرشد التقني: وهو السلوك الذي يقوم به الإداري لتطوير المعرفة التقنية و العلمية و الهندسية و استعمالها في المؤسسة.

ويرى Gross أن العمل الإداري داخل أي مؤسسة يتطلب منه أن يتصف سلوكه بالنوعين من الرشد، ولأنّه يتعذر تحقيق السلوك المثالي، فإنّه على الإداري أن يعمل على تطوير أسلوب يتناسب مع فلسفته الخاصة في الإدارة وسلوكه التنظيمي أثناء عملية اتخاذ القرار.[2]

ثالثا: النظرية الكمية للقرار:

تعتمد هذه النظرية على النماذج الكمية لتقدير المؤشرات و العلاقات و تحليل و حساب مختلف التنبؤات و ذلك من أجل اتخاذ قرارات مبنية على أسس موضوعية، و تقوم هذه النظرية على أساس الاختيار و المفاضلة، و افتراض أن المشكلة محددة و البيانات المتوفرة و البدائل المعروفة، و قد طوّر رواد هذه النظرية أربعة نماذج (نموذج اتخاذ القرار، اتخاذ القرار في ظل التأكد، المخاطرة عدم التأكد)، و اتخاذ القرار يكون بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الرياضية، بحوث العمليات، نظرية الألعاب، المصفوفات، البرمجة الخطية.[3]

رابعاً: النظرية الموقفية للقرار:

ترتكز هذه النظرية على مبدأ أساسي يتمثل في عدم وجود طريقة واحدة يتم إتباعها في جميع المواقف الإدارية وتسير المؤسسات،حيث أن ما يصلح لموقف قد لا يصلح لموقف أخر وانطلاقا من المفهوم للنظرية الموقفية فان أي

---

[1] خليل محمد العزاوي ، **إدارة اتخاذ القرار الإداري** مرجع سبق ذكره ، ص104 .

[2] كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره ، ص21.

[3] محمد غزازي، "**دور أساليب بحوث العمليات في ترشيد عملية اتخاذ القرار تخطيط الإنتاج في منظمة الأعمال**"، دراسة حالة فرع مجمع صيدال– فرع المضادات الحيوية – بالمدية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2013، ص 76.

قرار يتخذ يجب أن يخضع للدراسة والتحليل للعوامل البيئية التي من شانها التأثير على ظروف اتخاذ القرار وبذلك التأثير على المؤسسة ككل.

في هذا الصدد فان الموقف الذي قد تتعرض له المؤسسة هو الذي يؤدي إلى تحديد نوع القيادة الإدارية وكذلك طبيعة العمليات الإدارية بما ذلك شكل ونوع القرارات المتخذة من طرف المؤسسة وهذا بالاعتماد على مختلف المعلومات المتوفرة لديها عن كل بديل وكذلك على الظروف اتخاذ القرارات الخاصة بها[1].

المطلب الثالث:أساليب اتخاذ القرار

يلجأ متخذ القرارات في أداء مهمتهم الرئيسية والمتمثلة في صنع واتخاذ القرار إلى العديد من الأساليب التي تمكنهم من ذلك، وتصف خطوات لما يجب القيام بها من أجل إنجاز الهدف المنشود، وفي هذا الصدد توجد العديد من الأساليب والطرق لصنع القرارات نذكر البعض منها:[2]

أولاً: الأساليب النظرية لاتخاذ القرار:

هذه الأساليب تعتمد على أسس و معايير شخصية مستمدة من قدرات ومعارف متخذ القرار وعلى الأسلوب العلمي تكون بعيدة، إلاّ أنها استطاعت أن تثبت نجاحها في حالات ومواقف معينة ومن هذه الأساليب نذكر:

1. الحكم الشخصي أو البديهية:

إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمور و تقديره، و تبنى على أسس شخصية غير موضوعية، إذ يستمد حكمه من خلفياته و معلوماته السابقة.

2. الخبرة:

يمر المدير بكم هائل من التجارب– سواء الناجحة منها أو الفاشلة – أثناء ممارسته لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس ترسم له الطريق نحو العمل في المستقبل، و هذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب المدير من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب.

3. إجراء التجارب:

[1] محمد غزازي ، مرجع نفسه، ص 127.

[2] عبد الباري درة، " **نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 118.

تأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية و البشرية دون وجود ضمانات أو مؤشرات واضحة لمعالجة المشكلة، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير في التعلم من أخطائه ليتفاداها في القرارات المستقبلية، و مع ذلك فإن هذا الأسلوب في اتخاذ القرار يعد مكلف ويستغرق الكثير من وقت وجهد المدير متخذ القرار.[1]

4. دراسة الآراء و الاقتراحات وتحليلها:

يعتمد الكثير من المدراء في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يعترضهم، وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج المناسب منها، إن الاعتماد على أراء الآخرين أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أفضل من القرارات الفردية.

ثانيا: الأساليب الكمية لاتخاذ القرار:[2]

تعددت المداخل الكمية لتطوير المهارة الإدارية في اتخاذ القرارات حيث يوجد العديد من الأساليب الرياضية، التي يمكن استخدامها من خلال الحاسوب لإجراء التحليلات الضرورية لاتخاذ القرارات و التي توفر أداة جيدة وفعّالة لمواجهة ما تتطلبه المداخل الكمية، ومن أهم الأدوات الكمية التي انتشر استخدامها في المؤسسات منها:

1. بحوث العمليات:

وهي عبارة عن دراسة المشكلات العملية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للأهداف المحددة، حيث تهتم بحوث العمليات باستخدام التحليل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية وذلك عن طريق مساعدة متخذ القرار في إيجاد أفضل حل للمشكلة موضوع الدراسة.

كما عرف هيكل بحوث العمليات بأنها: عبارة عن دراسة المشكلات العملية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للأهداف المحددة، في التقنيات الرياضية مثل البرمجة الخطية.

[1] عبد الباري درة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

[2] عدنان عواد الشوابكة، **"دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية "**، مرجع سبق ذكره، ص 154.

و تعتبر بحوث العمليات أدوات تساعد المدراء من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرارات، لذا فإن الهدف الحقيق لها هو نسبة المخاطرة في اتخاذ القرارات الإدارية، أما العوامل التي ساعدت على تطور بحوث العمليات ونذكر ما يلي:[1]

أ. الرواج الاقتصادي الذي أعقب الحرب العالمية الثانية.

ب. التطور السريع في الحسابات الإلكترونية.

ج. استمرار كثير من الباحثين في بحوثهم بعد الحرب.

ولقد أدت هذه العوامل إلى ابتكار كثير من أساليب بحوث العمليات حيث ابتكر جورج دانتزج طريقة السمبلكس و ذلك لحل نموذج البرمجة الخطية.

أما علاقة بحوث العمليات مع الإدارة فهي تعتبر استخدام الأسلوب العلمي في حل مشاكل الإدارة وذلك عن طريق:

أ. إعداد و بناء النماذج الرياضية التي تتعلق بشكل الإدارة.

ب. تحليل العلاقات المتشابهة و المتشابكة بين المتغيرات المختلفة.

ج. المفاضلة بين البدائل المختلفة المتاحة لحل المشكلة و اختيار البديل الأمثل.

2. البرمجة الخطية:

هي تقنية رياضية تستخدم لاستغلال الموارد المحدودة، و أفضل تخصيص ممكن، ويتكون نموذج البرمجة الخطية من حالة الهدف، والتي تعبر عن الرغبة في الوصول إلى أقصى ربح أو أدنى تكلفة، على أن يخضع تحقيق ذلك الهدف لعدد من القيود التي تبين كميات الموارد.

كما عرّفت البرمجة الخطية: عبارة عن أسلوب رياضي يستخدم في إيجاد الحل الأمثل لكيفية استخدام المشروع لموارده وتشير كلمة خطية إلى أن العلاقة بين المتغيرات المكونة لمشكلة الدراسة، وتتناول البرمجة الخطية التقييم

[1] عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص155.

الكمي للبدائل لاختيار أفضلها، كما تساعد على اكتشاف التحسينات الممكنة في استخدام الموارد واقتراح التعديلات اللازمة للحصول على أفضل النتائج وذلك في ضوء الإمكانات المتاحة ويعتمد على هذه الطريقة في حالة وجود علاقة خط مستقيم بين المتغيرات.

أما متطلبات البرمجة الخطية هي كالآتي:[1]

أ. وجود هدف يسعى المشروع لتحقيقه كتعظيم الأرباح أو تقليل الخسائر.

ب. وجود بدائل متاحة أمام المشروع.

ج. محدودية موارد المشروع وإمكانيته على شكل معادلات رياضية.

3. تقليد المواقف أو المحاكاة:

هي تقنية تستخدم للتعامل مع المسائل المعقدة لتخصيص الموارد التي لا يمكن حلّها بدقة بالتحليل الرياضي، وتشتمل هذه التقنية على إنشاء تاريخ حياة نموذج لنظام يمثل المسألة الفعلية وقواعدها التشغيلية.

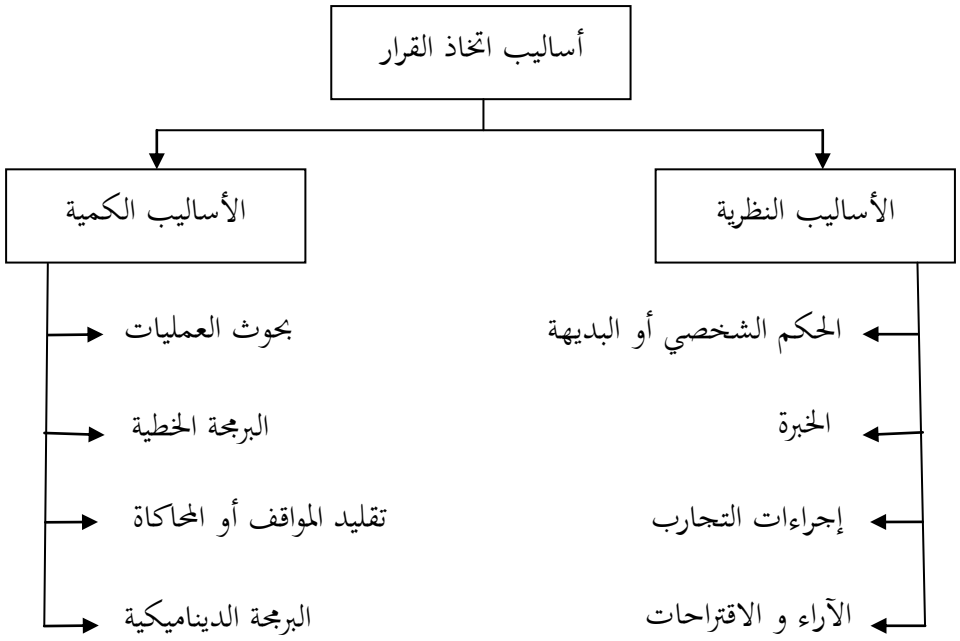
ويستخدم هذا الأسلوب في تنفيذ دراسات النظم المعقدة التي تكثر فيها المتغيرات الرياضية والتي يكثر فيها التنبؤ عن المستقبل، و هذا النظام يعتمد في استخدامه على الحاسوب، و لذلك يتطلب من محلل النظم الذي يقوم باستخدام هذا الأسلوب خلفية جيدة في بحوث العمليات.

4. البرمجة الديناميكية:

هي تقنية تستخدم في الحالات التي تتطلب اتخاذ القرارات على مراحل متعددة بحيث يؤثر القرار عند مرحلة معينة على القرارات التي تتخذ في المراحل المقبلة، وبشكل يؤدي إلى التحقيق الأمثل لدالة الهدف.

[1] عبد الباري درة، **نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص122.

شكل رقم (2-3): أساليب اتخاذ القرار



المصدر : عدنان عواد الشوابكة، **"دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2011.

المبحث الثالث: مداخل أخرى لعملية اتخاذ القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل و التي بدورها تؤثر على مدى الرشد لهذه القرارات و مدى نجاحها في الاستجابة لحاجة المؤسسة والبيئة، والأفراد المستفيدين إذ تتأثر إضافة بالعوامل، إلى المقترحات التي تؤدي إلى زيادة فعالية اتخاذ القرارات والمشاكل التي تواجهها عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

بما أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعدة عوامل والتي تؤثر هذه العوامل على قراراتها الإدارية، إما سلبا آو إيجابا، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل بيئية داخلية وعوامل خارجية :

أولا: العوامل الداخلية: وبدورها تنقسم إلى:[1]

1- العوامل الإنسانية :

1-1المدير متخذ القرار : تعتبر الصفات الشخصية ،الميزات النفسية،القدرات الفنية، المؤهلات،الأغراض، الميول والأخلاقيات التي يتميز بها المدير متخذ القرار تتصل بشكل وثيق بهذه القرارات التي يتخذها المدير .

1-2المؤثرات السلوكية في اتخاذ القرار: هي القيم واقتناعات متخذ القرار واتجاهاته، شخصية الضغوط النفسية والمسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية والأغراض الشخصية والمحفزات حيث تؤثر على سيرورة عملية اتخاذ القرار .

1-3تأثير المساعدون و المستشارون: وتتأثر القرارات بنوعية العلاقة بين المساعد والمستشار ،يستعين المدير المستشرين بخيرتهم وتخصصاتهم ويحكم قرابة منهم فهم يؤثرون على فعالية القرار.[2]

2- **العوامل التنظيمية:**

2-1 **نمط التنظيم الإداري** : فالتنظيم الإداري تحكمه فلسفة معينة وقيم ومصالح، ينعكس تأثيرها على سلوك المدير و العاملين ويؤثر بالتالي على اتخاذ القرارات وعلى تنفيذها ومن أهم العوامل التي تؤثر في فلسفة التنظيم وبالتالي على القرارات هي حجم وحدات وتوزيعها الجغرافي، وأيضا تعدد المستويات الإدارية.

[1] عقاري مصطفى ، **التقارير المالية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جامعة قسنطينة ، عدد19 ، 2002 ، ص29.

[2] محمد غزازي، **دور أساليب بحوث العمليات في ترشيد عملية اتخاذ القرار تخطيط الإنتاج في منظمة الأعمال** ،مرجع سبق ذكره، ص215.

2-2 ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية): إن الثقافة التنظيمية تؤثر ايجابيا في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة فالثقافة التنظيمية القوية و المؤثرة توفر مناخا تنظيميا ملائما لاتخاذ القرارات نفسها ودرجة المخاطر التي تتحملها الإدارة من جراء صنع القرار وتنفيذه ودورها الايجابي هو تهيئة القيم ومبادئ الإدارة ومراكز صنع القرارات.

2-**3 تأثير نمط القيادة:** تتأثر القرارات الإدارية من حيث الشكل أو الطريقة التي تصدر بها بأنماط القيادة الإدارية و الصفات التي تتميز بها متخذ القرار،فهناك قائد يصنع القرار ويعلنه دون أخذه بعين الاعتبار ما يفكر فيه الآخرون، حيث يقنعهم بالقوة .

وهناك قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير، هنا يقوم القائد بجميع مراحل القرار إلا انه يترك المجال لإبداء الآراء إما بتغييره أو بتركه على حاله فهو صاحب القرار النهائي.

هناك قائد يعرض المشكلة ويشجع الجماعة على صنع القرار، وهنا يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع ويحفزهم على ذلك وهو أحسن نمط قيادة .

ثانيا: العوامل الخارجية: وتنقسم إلى:

2-1- العوامل الخارجية العامة :

2-1-1- المتغيرات الاقتصادية:

يؤثر النظام الاقتصادي السائد على المؤسسة من ناحية فعالية قراراتها بما يفرض عليها من قيود وتهديدات بالمقابل ما يوفر لها من فرص .

- **ميزان المدفوعات** : هو الفارق بين الصادرات و الواردات .
- **السياسات المالية و النقدية** :

-المالية : هي تهتم بالنفقات الحكومية والضرائب

- **النقدية** : هي التي تهدف إلى تحكم في كمية النقود المطروحة لتداول في المجتمع و التحكم في أسعار الفائدة .

2-1-2- البيئة السياسية و التشريعات القانونية :[1]

البيئة السياسية تعتبر من العناصر العامة التي لها تأثير بالغ ونجد في البيئة السياسية مثلا:

[1] رسمية فرياقس، عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مكتبة غريب، القاهرة- مصر، 2000 ،ص205.

-مدى تدخل المؤسسة في مجال الأعمال، مدى الاستقرار السياسي، وتنظيم العمل الحزبي، نظام الحد السائد في الدولة ونمط القيادة (ديمقراطي آو ديكتاتوري).

أما التشريعات القانونية فتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة وهناك مجموعة من القوانين التي تؤثر في المؤسسة من قوانين حماية البيئة ،والقوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل و العاملين لديهم .

2-1-3- القيم الدينية و المتغيرات الاجتماعية و الحضارية :

تتأثر القرارات الإدارية تأثرا ملموسا بالقيم الدينية و المتغيرات الاجتماعية فيقومون بدارسة هذه المتغيرات قبل والقيم والثقافات

2-2العوامل الخارجية الخاصة:حيث تتكون الخارجية الخاصة من:

2-2-1المنافسون: هم جميع المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد ،يشمل موضوع المنافسون مايلي : شدة المنافسة، خصائص السوق ، تطور السوق ونموه .

2-2-2 المستهلكون: هم غاية المؤسسة حيث تسعى لإشباع حاجياتهم ،فالمستهلكين يؤثرون على المؤسسة وقراراتها فلذلك على المؤسسة أن تتعرف على طبيعة المستهلكين الحاليين قبل اتخاذ قرار الإنتاج أو البيع أو غيره.

2-2-3 الوكالات الحكومية: تعمل كمصدر للقوانين التي تحكم أداء المؤسسات في بيئة الأعمال، كما تعمل في تقييم المؤسسات وغيرها.

2-2-4 الموردون: هم الذين يمدون للمؤسسة بما تحتاجه من موارد أولية وغيرها فيؤشرون من خلال قوة المساومة ودرجة الندرة في عناصر المدخلات التي تحتاجها.

المطلب الثاني: عوامل زيادة فعالية اتخاذ القرار

1- الاعتماد على أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة اتخاذ القرارات، وذلك بإتباع خطوات اتخاذ القرار السابق الإشارة إليه.[1]

2- الاعتماد على التقدير لتحديد العناصر غير المتوقعة في عملية اتخاذ القرار وهذا ما يتم تحقيقه من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية والمنمذجة.

3- إن الاعتماد على الأساليب الكمية العلمية وعلى التكنولوجيا ،يغطي العوامل الملموسة من عملية اتخاذ القرار ويبقى جانب إنساني غير ملموس على متخذ القرار يعتمد على حدسه وخبرته في تحديده وهذا ما يعكس الجانب الإنساني في عملية اتخاذ القرار.

4- الاعتماد على الإبداع لإيجاد الحلول البديلة في القرارات غير الروتينية .

5- اعتماد الأسلوب الجماعي أو التشاركي إلا عند الضرورة لتعميم الفائدة والاستفادة من خبرات جميع الفئات المتخصصة .

6- بما أن القرار لا ينتهي بتنفيذه بل يجب متابعة مدى تحقيقه للنتائج، لذا فعلى المنظمة الاعتماد على مؤشرات للمراجعة وتقييم الأداء، وإجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر مع التحفظ لإجراء هذه التعديلات لكي لا تفقد القرارات مصداقيتها. [2]

7- التكيف مع الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة عند اتخاذ القرارات حتى تكون واقعية، وذلك باستغلال كافة البيانات والمعطيات الدقيقة والكافية حول هذه الظروف.

8- إن هذه البيانات والمعطيات لا تستطيع المنظمة الاستفادة منها كما هي إنما عليها أن تعتمد على التكنولوجيا المتوفرة والملائمة لظروفها الخاصة والمتمثلة في التجهيزات والبرمجيات التطبيقية الجاهزة لتحقيق الدقة المطلوبة.

---

[1] اسمهان خلفي،**دور نظم المعلومات في اتخاد القرارات**، شهادة ماجستير،كلية العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال،جامعة باتنة، 2009،ص52.

[2] اسمهان خلفي، مرجع نفسه ،ص 53.

المطلب الثالث: مشاكل عملية اتخاذ القرارات.

تتعدد وتتنوع مشاكل التي تعترض عملية اتخاذ القرار وأهم هذه المشاكل هي:

- صعوبة تحديد المشكلة بوضوح ودقة بسبب تعدد وتنوع الأعراض الظاهرة.
- احتمال عدم الدقة والوضوح في تعريف الأهداف المستخدمة كأساس لوضع معايير تقييم القرار الرشيد وتميزه عن القرار الغير الرشيد.
- صعوبة التمييز بين المعايير والغايات في كثير من الحالات الأمر الذي يجعل معايير تقييم القرار الرشيد غير واضح.
- وجود درجات مختلفة من عدم التأكد غير الممكن حسابها.
- وجود معلومات ناقصة دوما يؤدي إلى عدم الدقة في عملية التحليل والاختيار ومن ثمة عدم دقة الحسابات والنتائج.
- الأثر السلبي للعامل الزمني على مستوى الرشد في القرار ويمكن تتبع ثلاث جوانب هنا:
  - وجود مشكلة عدم كفاية الوقت للانجاز.
  - الأثر الزمني للقرار السابق على اللاحق.
  - الضغط غير المبرر للقرارات السريعة.

خلاصة الفصل:

إنَّ اتخاذ القرار عملية تساعد الإداري على مواجهة مشكل ما أو موقف معين لحلِّه، وذلك من خلال اختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة، وله خصائص ومميزات أهمها أنّه عملية تبدأ من الماضي وتمتد إلى المستقبل بالإضافة إلى كونه عملية بطيئة و معقدة نوعاً ما...لكن هذا يتوقف على نوع القرار و يمكن تصنيف القرارات إلى عدة أنواع منها: القرارات المبرمجة و غير المبرمجة، القرارات الفردية و الجماعية، وقرارات إستراتيجية، تكتيكية و تنفيذية... إلخ. كما أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بجملة من العوامل سواء الداخلية أو الخارجية بالإضافة إلى شخصية متخذ القرار، كما يعتبر الوقت كعامل حاسم في عملية اتخاذ القرار، حيث أن كل هذه العوامل تزيد من أهمية اتخاذ القرار خاصة مع المشاكل الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة واشتداد المنافسة.

وتمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل منها: تحديد المشكلة بالإضافة إلى مرحلة تصميم الحلول البديلة وتحليل وتقييم كل بديل، اختيار البديل للأفضل وتنفيذ القرار ومتابعته، لكن هذه المراحل تختلف من نظرية إلى أخرى، حيث أن هناك العديد من النظريات التي تناولت اتخاذ القرار، من أهمها: النظرية الكلاسيكية التي تفترض الرشد الكامل لدى متخذ القرار والنظرية السلوكية للقرار، النظرية الكمية للقرار، النظرية الموقفية للقرار، وبتعدد مراحل اتخاذ القرار وتعدد نظرياته وأساليب اتخاذه بين النظرية منها: (البديهية، الخبرة...إلخ) والكمية منها (نظرية الاحتمالات .... إلخ).

إذاً فإن عملية اتخاذ –القرار هامة جداً في العملية الإدارية لأنها من المسؤوليات الأساسية التي يتحملها متخذ القرار، فعملية اتخاذ القرار أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، حيث أن المدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة بل يتأثر في قراراته بآراء المحيطين به وأفكارهم.

مقدمة الفصل :

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول و الثاني إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة ، و المتمثلة في القيادة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية ، سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات و هي مؤسسة سونالغاز – مديرية توزيع الكهرباء و الغاز – بالمدية ، محاولين بذلك الإجابة علة تساؤلات الدراسة ، و كذا إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالجانب x التطبيقي .

و عليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز وحدة المدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول:تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز.

تعتبر مؤسسة سونا لغاز من أقدم المنشات القاعدية التي عرفتها الجزائر فهي مؤسسة عمومية للكهرباء و الغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية و الصناعية.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

تم في 1947 إنشاء المؤسسة الوطنية العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصار بالحروف الرامزة "EGA" وكان ذلك إبان الاستعمار الفرنسي، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها عبر كافة التراب الوطني، وكذلك توزيع الغاز، وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

بعد الاستقلال استمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969 حيث تحولت "EGA" إلى سونا لغاز " الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " لتعوض مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بعد حلها وبإنشائها تعزز لها احتكار عمليات إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وما لبثت أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية، وقد أوكلت لها المهام التالية: [1]

- احتكار إنتاج نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- نقل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل التراب الوطني.
- توزيع الغاز الطبيعي للاستعمال المنزلي والصناعي عبر التراب الوطني.

وبقيت سونا لغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلتها ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية وتمخضت عن هذه العملية تحويل وحدات سونا لغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي:[2]

- كهريف (KAHRIF) للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.

---

[1] – شدري معمر سعاد ، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس ، ص168.

[2] موقع سونالغاز. WWW. SONALGAZ . DZ

- كهركيب (KAHARKIB) لتركيب البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.
- كنا غاز (KANAGAZ) لإعداد وانجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إنراقا (INERGA) لأشغال الهندسة المدنية.
- التركيب (ETTERKIB) للتركيب الصناعي.
- أم سي (AMC) لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

في 1991 تحولت سونا لغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وتسمى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فأنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وقد تم تأكيد هذا القرار بقرار آخر في سنة 1995، ومن ثم وضعت سونا لغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تخضع لقواعد القانون العام في تعاملاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، وأصبحت سونا لغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعة من المهام كالتأمين للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز، والنقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

تم استكمال إنشاء كل فروع سونا لغاز في سنة 1998 في إطار التركيز على المهام الأساسية التي تسمح لها بإخراج النشاطات المحيطة من أجل ترشيد وسائل الإنتاج الموكلة لها بالتفتح على أسواق بخلاف أسواقها، وتحقيق استقلالية مالية، وفي عام 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونا لغاز شركة مساهمة (شركة ذات أسهم SPA) بقرار رئاسي، رأس مالها 150 مليار دينار جزائري، موزع على 150000 سهم بقيمة 1 مليون دينار جزائري للسهم الواحد مكتتب ومحرر كليا من قبل الدولة، وتمارس سونا لغاز من خلال اكتسابها صفة شركة مساهمة المهام التالية:

- نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية .
- توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج الوطن.
- تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوي.
- دراسة وتمويل كل أشكال ومصادر الطاقة.

عرفت سونا لغاز في سنة 2004 إحداث فروع لبعض النشاطات مثل صحة العمال والبحث والتطوير، كما أنشئت في سنة 2005 مديرية مراكز التكوين لتحضير فرع في هذا النشاط وانطلاق مشرع تنظيم الإعلام الآلي سعيا لإنشاء فرع بالتنسيق مع كل عمال تلك الوظيفة في المؤسسة لتكون مهمتها هي تحديث وتطوير

أنظمة الإعلام الآلي لمجمع سونا لغاز، وتطورت سونا لغاز خلال الفترة 2004-2006 بتحول سونا لغاز المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة (HOLDING) من شركات ذات الأسهم مسماة سونا لغاز SPA ، وأصبحت الدولة المساهمة بالأغلبية في مؤسسة سونا لغاز SPA، وعليه تم إنشاء في بداية جانفي 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الأساسية:

- سونالغاز إنتاج الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الغاز.

كما شهدت سنة 2005 التنصيب الرسمي للجنة ضبط الكهرباء والغاز (GREG) وإيصال مؤسسات بمجمع سونا لغاز بقرار من السلطات العمومية من أجل تحقيق فعالية في إنجاز المشاريع الطاقوية، كما تم في سنة 2006 إعادة هيكلة وظيفة التوزيع في سونا لغاز بإدماج فروع الأشغال في مجمع سونا لغاز وهي أربعة فروع للتوزيع وهي:

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.

رغم هذا التطور تبقى المهمة الأساسية لسونا لغاز ضمان الخدمة الأساسية لها بتوسيع نشاطاتها وتطوير التسيير الاقتصادي، وفي سنة 2007 عرف مجمع سونا لغاز إنشاء معهد تكوين في الكهرباء والغاز، وشركة مشتركة في الاتصالات بين سونا لغاز وسونا طراك وهي شركة الطاقة والاتصالات الجزائرية.

المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة سونا لغاز.

الفرع الأول: مهام مؤسسة سونا لغاز

هناك مهام تسييرية و أخرى تقنية

1- المهام التقنية :

- انجاز الدراسات التقنية و التكنولوجية و الاقتصادية و المالية المطابقة لهدفها.

- الترقية و الاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية و الكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث و الاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، و التوزيع بالنسبة للكهرباء و الغاز.

2- المهام التسييرية :

- الإنتاج، النقل، التوزيع و تجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر و نحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني و توزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر و نحو الخارج.
- خلق فروع، و اخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر و في الخارج.

الفرع الثاني : أهداف مؤسسة سونا لغاز.

1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

2- ضمان إنتاج و توزيعا لكهرباء ذات الجودة.

3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

4- القيام بعمليات البيع و التركيب و الصيانة الكهرومنزلية و الغازية.

5- محاولة تقليص الديون.

6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

وطموح سونا لغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل، وان تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط

المطلب الثالث: التعريف بالمديرية الجهوية ووظائفها الأساسية

الفرع الأول: التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية

إن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز المدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط بالبليدة SDC، و تم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان و الهياكل العامة و الخاصة، لإمدادهم بالكهرباء و بعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة، و لا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها.

يبلغ عدد عمالها حوالي 779 عامل حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2017 موزعين على المصالح:

- 149 إطارات
- أعوان التحكم 374
- أعوان التنفيذ256

و موقعها المكاني في بلدية المدية بالضبط مقابل المستشفى المحلي " محمد بوضياف".

الفرع الثاني: الوظائف الأساسية للمديرية

1-التمويل بالكهرباء: حيث يقوم الزبون بإيداع طلب لدى مصلحة سونا لغاز مع مخطط يوضع فيه المسافة بين نقطة الربط و المنزل ، بالإضافة إلى وصل الكهرباء و الغاز لجاره بعد ما تقوم المصلحة بتسجيل الطلب ، ثم تقوم بإرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب و تحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع .

2-نفس الشيء بالنسبة للغاز إلا إن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التمويل .

3-عملية التدريب: تقوم المديرية كل سنة بإشعار مصالحها بتحديد احتياجاتها التدريبية، بعد تحديد الاحتياجات تقوم المديرية بإرسالهم إلى مدارس خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل هناك دروس تطبيقية و كذلك دروس في شكل أقراص مضغوطة و كتب.

المطلب الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية

تضم المديرية 8 أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح المساعدة و الفرعية و نذكرها فيما يلي :

– مدير عام: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير المديرية .

– سكرتيرة: تهتم بمتابعة جميع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام و مختلف رؤساء الأقسام.

– مكلف بالشؤون القانونية: يتابع الأمور القانونية للمؤسسة و يمثلها أمام الهيئات القانونية.

– مهندس الأمن: مكلف بالسلامة الوظيفية أي سلامة العمال أثناء أداء وظائفهم.

– مكلف بالأمن الداخلي: يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية و تنظيم الزوار و المتعاملين.

– قسم استغلال الشبكات و هي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع (الكهرباء و الغاز) و عن صيانتها و تسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما و نوعا مع احترام المعايير المعترف بها، و من بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر :

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسربه.
- مراقبة المحولات الكهربائية، و تموين الوكالات بأجهزة القياس.
- إصلاح أي عطب في المعدات (الكهرباء، الغاز).
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية و الكهربائية، و تشمل عدة مصالح :

بالنسبة للكهرباء:

- المصلحة التقنية بالمدية.
- المصلحة التقنية بالبرواقية.
- المصلحة التقنية لقصر البخاري.
- المصلحة التقنية لبني سليمان.
- المصلحة التقنية لعين بوسيف.
- المصلحة التقنية لتابلاط.

بالنسبة للغاز:

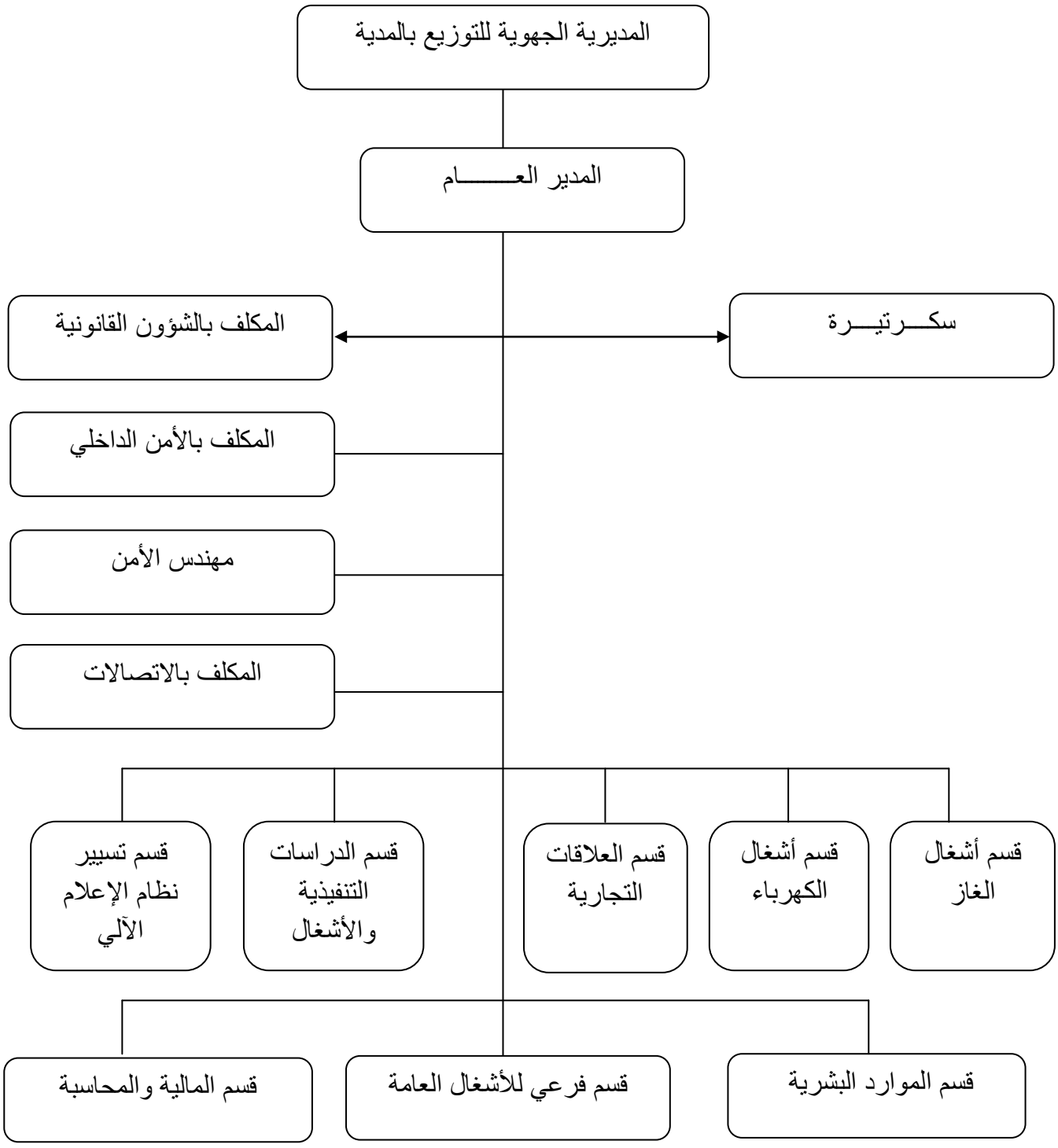
- المصلحة التقنية للمدية.
- المصلحة التقنية للبرواقية.
- المصلحة التقنية لقصر البخاري.
- المصلحة التقنية لبني سليمان.

– قسم المالية و المحاسبة: تم استحداث هذا القسم حديثا و مهامه متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون و مصاريف...الخ.

– قسم الموارد البشرية (تسيير المستخدمين): تهتم بتسيير شؤون الموظفين و كل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل(توظيف)....الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل و التي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة.

و هذا موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (3–1) : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية.



المصدر: المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الإدارية على فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة "المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالمدية" حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمناه كما يبين مجتمع الدراسة، و كذا كيفية بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها و ثباتها، و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث.

المطلب الأول: منهجية الدراسة و فرضياتها

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة.

إن طبيعة مشكلة الموضوع و نوع المعلومات التي نريد الوصول إليها عن طريق تحليل و تفسير البيانات، و بما أن هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية للعاملين، كل هذا جعلنا ملزمين على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار انه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة.

و يقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق و المعلومات و مقارنتها و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة ، أو هو دراسة و تحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها و أبعادها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية و الأساليب المساعدة، كان يعتمد مثلا على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية، و لا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة و تحديد أسباب وجودها، و إنما يشتمل تحليل البيانات و قياسها و تفسيرها و التوصل إلى وصف دقيق للظاهرة و نتائجها.

الفرع الثاني: فرضيات الدراسة.

تنشق الفرضيات الفرعية للدراسة في ثلاث فرضيات الأولى مفادها أن هناك علاقة ارتباطيه معنوية بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالمدية و نستخلص فيما يلي فرضيات فرعية:

– **فرضية العدم:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية.

– **الفرضية البديلة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية.

أما الفرضية الثانية فمفادها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العينة تعزى لمتغير الجنس ونستخلص فيما يلي فرضيات فرعية:

– **فرضية العدم:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05تعزى للجنس .

– **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05تعزى للجنس

الفرضية الثالثة :فمفادها انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن ، الدرجة العلمية ، الخبرة ، الاقدمية) نستخلص فيما يلي فرضيات فرعية:

– **فرضية العدم** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية

– **الفرضية البديلة** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية

المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجرى عليها البحث، و يقصد بالمجتمع POPULATION مجموعة من الأشياء التي نريد دراستها أما لوصفها أو لاستقراء السمات العامة لها، أو لاستقراء العلاقة بينها.

و يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في المرؤوسين لمؤسسة سونا لغاز– مديرية التوزيع بالمدية – و يتكون مجتمع هذه الدراسة من أعوان التحكم و الذي يبلغ عددهم374 عامل، و أعوان التنفيذ 256، والإطارات 149 إطار و الذي بلغ مجموعهم 779 عامل في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.

الفرع الثاني: عينة الدراسة.

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها عامل، و قد تم توزيع الاستبيان عليهم من خلال زيارات ميدانية و استرد منها 35 استبانه.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية

الفرع الأول: أدوات الدراسة

إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات و الأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة و لكي تتمكن من الحصول على المعلومات التي تخدم البحث لا بد من اختيار الأدوات التي تتناسب و طبيعة الموضوع و تتوافق معه، و في موضوع بحثنا استخدمنا الأدوات التالية:

1- الاستمارة:

و هي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وقد تم إعداد الاستمارة بعد ما تم تحديد أبعاد الموضوع و إدراك أهمية المعلومات المطلوبة و علاقتها بالموضوع و كذا التعرف على مجتمع الدراسة ، و قد تضمنت الاستمارة 11 عبارة ناهيك عن البيانات الشخصية، فالاستمارة تحتوي على مجموعة من العبارات المقسمة إلى قسمين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية من العمر، الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة في المؤسسة، الاقدمية.

القسم الثاني: وهو الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة و قد تم تقسيمها إلى محورين:

المحور الأول: أسئلة خاصة بالقيادة الإدارية و قد شملت العبارات من 1 إلى 6.

المحور الثاني: أسئلة خاصة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية و يتضمن العبارات من 7 إلى 11.

حيث اشتمل الاستبيان 3 نقاط بمقياس ليكرت و التي تدرجت حسب المعايير كمايلي:

جدول(3-1) : الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة الموجهة لعمال مؤسسة سونالغاز.

خيارات الإجابة	الدرجة
غير موافق	1
محايد	2
موافق	3

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتم بعد ذلك حساب المتوسط المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما هو موضح في الشكل التالي :

جدول رقم (3–2) : تقسيمات درجة الموافقة

المتوسط المرجح	الاتجاه
من (1 إلى 1.66)	غير موافق
من (1.67 إلى 2.33)	محايد
من (2.34 إلى 3)	موافق

المصدر:من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول يمكن تحديد اتجاه الإجابة لأفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال[1;1.66]فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على ما جاء في العبارة .
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال[1.67 ;2.33] فهذا أن أفراد مجتمع الدراسة محايدين لما جاء في العبارة .
- إذا كان المتوسط الحسابي في المجال [2.34; 3]فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين لما جاء في العبارة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و رمزه "SPSS" و هو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات تساعد على تحليل البيانات المجمعة و الوصول إلى نتائج، و هي كم يلي:

1- النسب المئوية و التكرارات لوصف مفردات الدراسة و تحديد نسب إجاباتهم بغرض وصف خصائص مجتمع الدراسة.

2- المتوسطات الحسابية لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة.

3- الانحراف المعياري لقياس و بيان مدى تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول وسطها الحسابي.

4- معامل كرونباخ (ألفا) للأداة ككل لاختبار صدق و ثبات الاستبيان و كذلك للتحقق من الاتساق الداخلي.

5- معامل الارتباط لسيبرمان تم استخدامه من اجل التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة دالة إحصائيا بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية.

6- اختبار ANOVA لتحديد دلالة الفروق و الاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (السن ، الدرجة العلمية ، الخبرة ، الاقدمية)

المطلب الرابع:صدق و ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق الاستبيان

و يقصد به التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما اعد لأجله، و للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات: الأول لقياس الصدق الظاهري، و الثاني لقياس الاتساق الداخلي.

أ- الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة قمنا بتحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الدكتور يحي فارس و الذي يقدر عددهم ب 3 محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستمارة و تصحيح العبارات الغير ملائمة و تم إعادة صياغة العبارات ووضعت في صورتها النهائية.

ب- الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: لحساب الاتساق الداخلي لمحوري الاستبيان قمنا بحساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه اعتمادا على معامل الارتباط سيبرمان، و قد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحورين .

المحور الأول: القيادة الإدارية			المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.966	**0.000	7	0.876	**0.000
2	0.929	**0.000	8	0.961	**0.000
3	0.921	**0.000	9	0.961	**0.000
4	0.967	**0.000	10	0.315	**0.000
5	0.910	**0.000	11	0.972	**0.000
6	0.943	**0.000			
**مستوى الدلالة 0.01					

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

يتضح من خلال الجدول أن هناك ارتباط كبير بين كل محور و الأسئلة المنتمية له حيث تراوح معامل الارتباط سيبرمان بين 0.910 و 0.967 بالنسبة للمحور الأول، و بين 0.315 و 0.972 بالنسبة لأسئلة المحور الثاني بحيث نلاحظ العبارة 10 في حدها الأدنى و إن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و عليه تم اعتماد جميع أسئلة الاستبيان دون الحاجة لإلغاء بعضها، فالنتائج الموضحة في الجدول تدل على صدق جميع فقرات الاستمارة.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

قمنا بحساب ثبات الاستبيان للمحورين و للاستبيان ككل، و ذلك بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3–4): يبين معاملات ثبات الاستبيان.

الاستبيان	قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الأول: القيادة الإدارية	0.979	6
المحور الثاني:اتخاذ القرارات الإدارية	0.916	5
الاستبيان ككل	0.966	11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبيان و الاستبيان ككل، و يتضح من قيم ألفا كرونباخ للمحورين (0.916-0.979) إن قيمتها تدل على ثبات هاته المحاور، و أن درجة ثبات الاستبيان ككل جيدة و هو بذلك صالح لإجراء الدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

بعد ما تم جمع البيانات الأولية بواسطة أداة الدراسة و معالجتها بواسطة برنامج "**spss**"، سيتم في هذا المبحث عرض و تحليل النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و تشمل: الجنس، السن: الدرجة العلمية و الخبرة في المؤسسة.

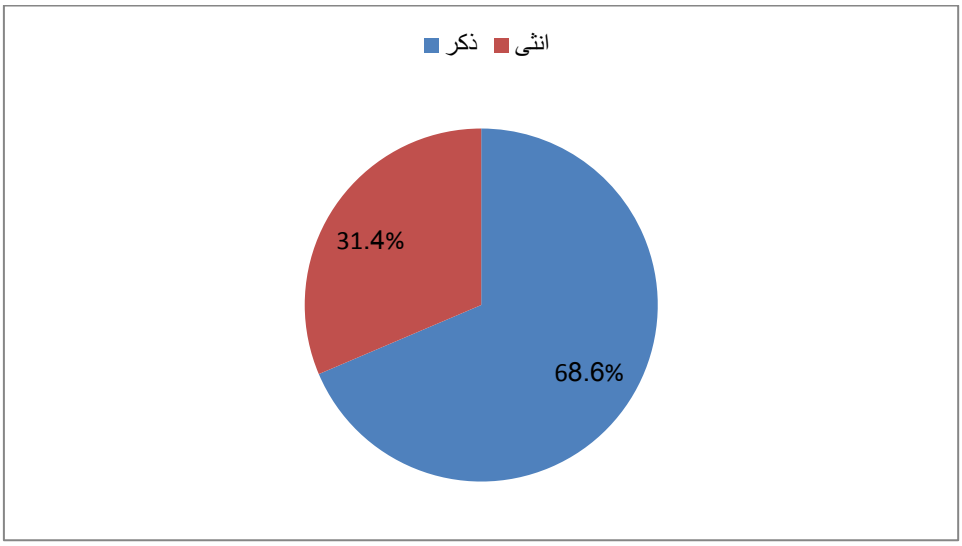
أولا – الجنس: تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس إلى فئتين: ذكر وأنثى كما هو موضح في الجدول و الشكل المواليين:

جدول رقم (3–5) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	24	%68.6
أنثى	11	%31.4
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss.

الشكل رقم (3–2) : الدائرة النسبية لمجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss .

يبين الجدول أعلاه أن % 68.6 من عينة الدراسة هم من الذكور و % 31.4 من الإناث ، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث ، و يرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة المختصة في توزيع الكهرباء و الغاز ، هذا العمل الذي يتطلب جهدا عضليا و الاستعداد الدائم للتدخل و إصلاح الأعطال في أي وقت لضمان السير الحسن لشبكات التوزيع و النقل ، هذه الشروط لا تتوفر إلا عند الذكور دون الإناث ، أما نسبة الإناث في عينة البحث فمجال عملها هو شغل جزء من الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة.

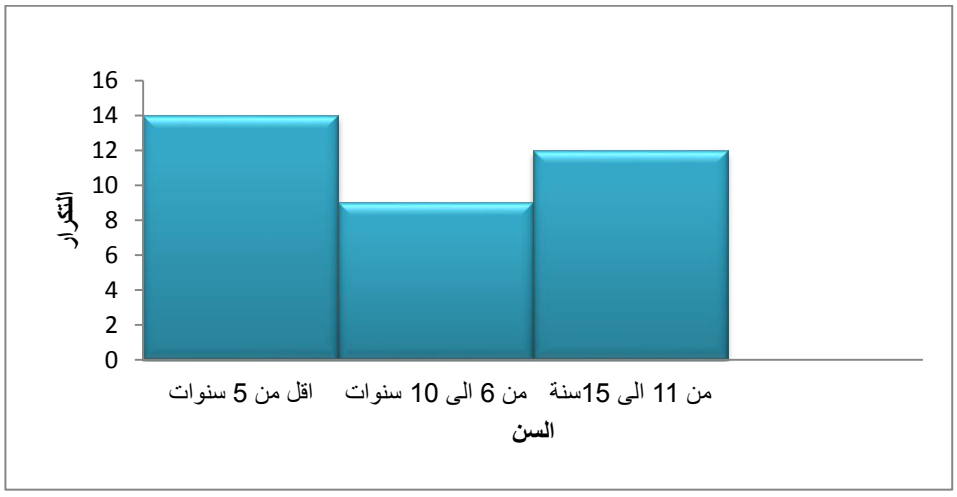
ثانيا– السن : تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن إلى مجموعة من الفئات كما هو موضح في الجدول و الشكل المواليين :

جدول رقم (3–6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن .

المتغير	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	08	%22.9
30 . اقل من 40 سنة	16	%45.7
40 .اقل من 50 سنة	08	%22.9
أكثر من 50 سنة	03	%8.6
المجموع	35	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

الشكل رقم (3–3) :التمثيل البياني لمجتمع الدراسة حسب متغير السن.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss .

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 22.9% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم في الفئة العمرية اقل من 30 سنة ، و ان ما نسبته 45.7 % من أفراد العينة كان أعمارهم من 30 إلى اقل من 40 سنة ، و أن ما نسبته 22.9 % من أفراد العينة كانت أعمارهم من 40 إلى 50 سنة ، و أن ما نسبته 8.6 % من أفراد العينة كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة و مما سبق نستنتج أن عينة الدراسة تتميز بنسبة عالية من الشباب أعمارهم اقل من 30 سنة حتى 40 سنة قدرت ب78.6% و هذه طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لتحسين مستوى أعلى من الأداء .

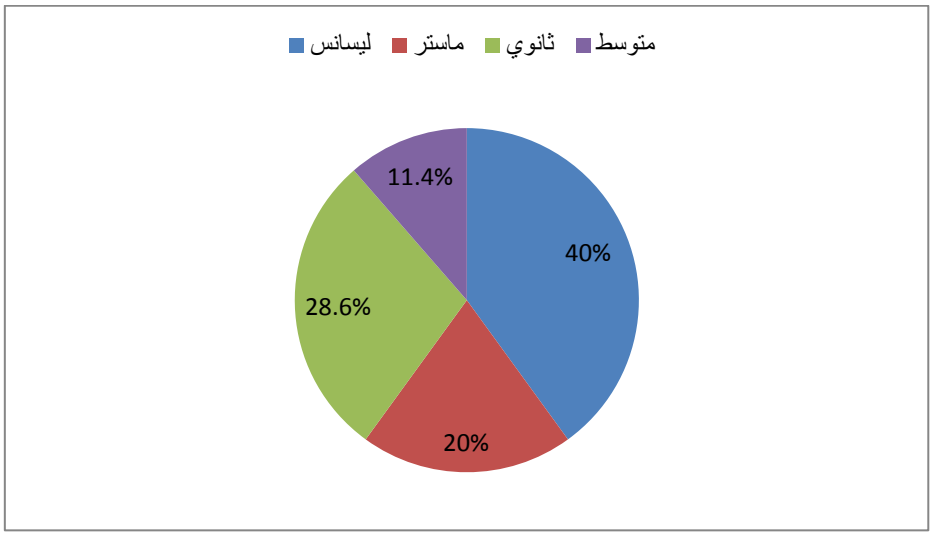
ثالثا– الدرجة العلمية : تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية حسب ما هو موضح في الشكل و الجدول المواليين :

جدول(3–7): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
ليسانس	14	%40
ماستر	07	%20
ثانوي	10	%28.6
متوسط	04	%11.4
المجموع	35	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الشكل (3–4): الدائرة النسبية لمجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 40% من أفراد عينة الدراسة من ذوي الشهادات الجامعية ليسانس ، و إن ما نسبته 28.6% من افراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الثانوية ، أما باقي أفراد العينة كانوا من أصحاب شهادة التعليم المتوسط بنسبة 11.4% ، ومما سبق نستنتج أن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون الشهادات الجامعية بنسبة إجمالية قدرت ب 60% و هذا يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ، كما أن القيادة تتطلب مستوى علمي عال يسمح باتخاذ قرارات سليمة في مجالات التخطيط ، التنظيم ،التوجيه ، و الرقابة و حل المشكلات .

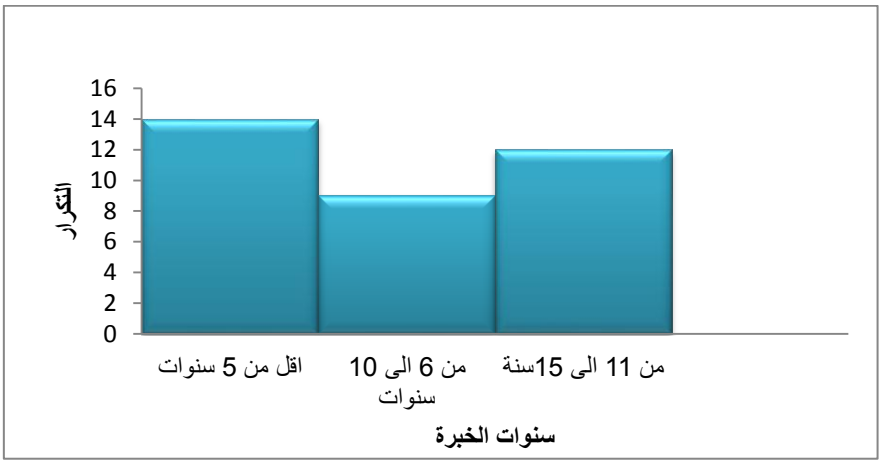
رابعا– الخبرة في المؤسسة : تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة في المؤسسة حسب ما هو موضح في الشكل و الجدول المواليين :

جدول رقم (3–8): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة .

الخبرة في المؤسسة	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	14	%40
من 06 إلى 08 سنوات	06	%17.1
من 08 إلى 12 سنة	05	%14.3
أكثر من 12 سنة	10	%28.6
المجموع	35	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الشكل رقم (3–5) : التمثيل البياني لمجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على .spss

يبين الجدول السابق أن نسبة 40% من عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات و أن نسبة 17.1% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 6 إلى 8 سنوات في حين تراوحت سنوات الخبرة لنسبة 14.3% من عينة الدراسة مابين 8 إلى 12 سنة، أما من لديه سنوات الخبرة أكثر من 12 سنة فبلغت 28.6% من عينة الدراسة ، و منه نستنتج أن نسبة سنوات الخبرة لدى العاملين في المؤسسة متوسطة

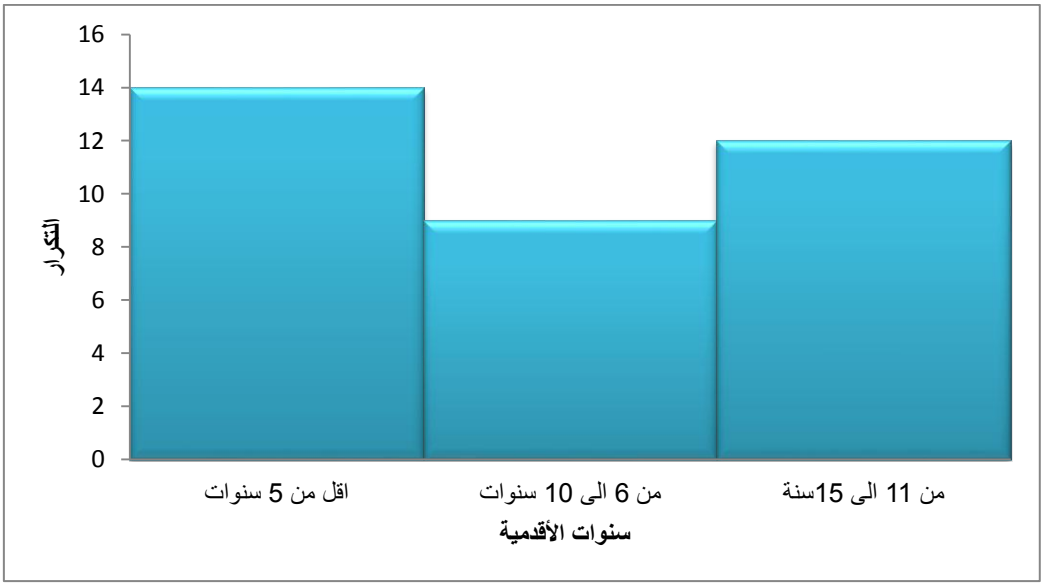
ثالثا– الاقدمية : تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في المؤسسة حسب ما هو موضح في الشكل و الجدول المواليين :

جدول رقم(3–9): توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في المؤسسة .

الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	14	%40
من06 إلى من 10 سنوات	09	%25
من 11 إلى 15 سنة	12	%34.3
المجموع	35	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

الشكل (3–6) : التمثيل البياني لمجتمع الدراسة حسب سنوات الاقدمية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

يبين الجدول السابق أن نسبة 40% من عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات ، و أن ما نسبة 25.7% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الاقدمية لديهم مابين 5 إلى اقل من 10 سنوات ، في حين تراوحت سنوات الاقدمية بنسبة 34.3% من عينة الدراسة ما بين 11 إلى 15 سنة ، و منه نستنتج أن نسبة سنوات الاقدمية لدى العاملين في المؤسسة متوسطة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بموضوع البحث

أولا: عرض وتحليل نتائج المحور الأول

جدول رقم(3–10): إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات القيادة الإدارية.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
		موافق	محايد	غير موافق				
		التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة				
1	يشجعك مسؤولك الإداري على روح المبادرة	21	6	8	2.37	0.843	موافق	4
		%60	%17.1	%22.9				
2	يناقشك مسؤولك في حل المشكلات	19	13	3	2.46	0.657	موافق	2
		%54.3	%37.1	%8.6				
3	يهتم مسؤولك الإداري بمظهره	14	12	9	2.14	0.810	محايد	5
		%40	%43.3	%25.7				
4	يشجع مسؤولك الإداري على حل المشكلات بطرق حديثة	20	9	6	2.40	0.775	موافق	3
		%57.1	%25.7	%17.1				
5	يثق فيك مسؤولك الإداري	24	6	5	2.54	0.741	موافق	1
		%68.6	%17.1	%14.3				
6	يرحب مسؤولك الإداري بأرائك و أفكارك و إستفساراتك.	18	4	13	2.14	0.944	محايد	6
		%51.4	%11.4	%37.1				
	التقييم العام لإجابات المحور				2.3429	0.74748	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجspss

بلغ المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور القيادة الإدارية (2.34) و هذا مؤشر على أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت في الاتجاه **موافق** ، و قد كان هناك انسجام في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.748) ، و قد كان ترتيب العبارات تنازليا من اكبر متوسط حسابي إلى اصغر متوسط حسابي كما يلي:

1- أخذت العبارة رقم "5" والتي جاء فيها " يثق فيك مسؤولك الإداري" اكبر متوسط حسابي (2.54) وقد كان هناك انسجام في الإجابات الخاصة بالعبارة الأولى حيث بلغ الانحراف المعياري لها (0.741)، فكان اتجاه أفراد مجتمع الدراسة نحو موافق ، و هذا يدل على ثقة المسؤول الإداري في قدرات العاملين بالمؤسسة و الاستفادة من معلوماتهم و خبراتهم .

2- لتأتي بعد ذلك العبارة رقم 2 و التي كان مضمونها " يناقشك مسؤولك في حل المشكلات " بمتوسط حسابي (2.46) و عليه كان اتجاه الإجابات نحو موافق ، بانحراف معياري 0.657 مما يشير إلى أن هناك انسجام في الإجابات و هذا يدل على إتاحة الفرصة للعاملين في حل المشكلات، و أن هناك روح المشاركة تفاعل بين العامل و رئيسه في المؤسسة.

3- العبارة رقم 4 و التي جاء فيها " يشجع مسؤولك الإداري على حل المشكلات بطرق حديثة " فقد قابلها متوسط حسابي (2.40) بمعنى اتجاه الإجابات كان نحو موافق بانحراف معياري (0.775) و عليه كان هناك انسجام في الإجابات المقدمة ، و هذا يدل على تشجيع طرح الأفكار لحل المشاكل التي قد تقع فيها المؤسسة ، و هدا يؤكد مدى اهتمام القيادة الإدارية بطرح الأفكار الإبداعية و تبني طرق و أساليب جديدة لحل المشكلات .

4- العبارة رقم 1 و التي كان محتواها " يشجع مسؤولك الإداري على روح المبادرة " فقد قابلها متوسط حسابي (2.37) مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات المقدمة كان نحو موافق بانحراف معياري (0.843) أي أن هناك انسجام في الإجابات ، و هذا يدل على أن المسؤول الإداري يشجع العاملين على تقديم الاقتراحات والسرعة في انجاز العمل و اتخاذ القرار دون تردد.

5- أما العبارة رقم 3 و التي جاء فيها " يهتم مسؤولك الإداري بمظهره " فقد قابلها متوسط حسابي (2.14) بمعنى أن اتجاه الإجابات كان نحو محايد بانحراف معياري (0.810) و عليه كان هناك انسجام في الإجابات ، و هذا يدل على أن المسؤول الإداري يوجه اهتمامه إلى الفرد و العمل دون الاهتمام بمظهره.

6- في حين قابل اقل متوسط حسابي (2.14) العبارة رقم 6 و التي جاء فيها " يرحب مسؤولك الإداري بأرائك و أفكارك و استفساراتك " مما يشير إلى أن اتجاه الإجابات كان نحو محايد بانحراف معياري (0.944) أي أن هناك انسجام في الإجابات ، و هذا يدل على أن القائد الناجح يكون ديمقراطيا مع جماعته يقبل الاقتراحات و الآراء من الأفراد جماعته .

ثانيا– عرض و تحليل النتائج المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية .

جدول(3–11): إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات الخاصة باتخاذ القرارات الإدارية.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
		موافق	محايد	غير موافق				
		التكرار						
		النسبة						
7	تحرص مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة	22	6	7	2.43	0.815	موافق	1
		%62.9	17	%20				
8	تعمل مؤسستك على توعيتك بأهمية القرارات اللازمة	17	12	6	2.31	0.758	محايد	2
		%48.6	%34.3	%17.1				
9	تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة	17	10	8	2.26	0.817	محايد	4
		%48.6	%28.6	%22.9				
10	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات	10	11	14	1.89	0.832	محايد	5
		28.6%	%31.4	%40				
11	تواجهك المشاكل عند تطبيق بعض القرارات	17	11	7	2.29	0.789	محايد	3
		%48.6	%31.4	%20				
التقييم العام لإجابات اتخاذ القرارات الإدارية					2.2343	0.66241	محايد	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجspss

بلغ المتوسط الحسابي لأسئلة محور اتخاذ القرارات الإدارية (2.23) مما يدل أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت في الاتجاه محايد و بانحراف معياري (0.66) و عليه هناك انسجام في أجوبة مجتمع الدراسة، و قد كان ترتيب العبارات تنازليا من اكبر متوسط حسابي لأصغر متوسط حسابي عل النحو التالي :

1- العبارة رقم 7 و التي جاء فيها "تحرص مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة " اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذه العبارة (2.43) و عليه كان الاتجاه نحو موافق ، و قد كان هناك انسجام في الإجابات أكدها الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (0.815) ، و هدا يدل على أن المعلومات تشكل عاملا أساسيا في عملية اتخاذ القرار و عاملا حتميا في المؤسسات ، فعند حصول متخذ القرار على هذه المعلومات يكون قادرا على تحديد مدى ملاءمتها ، صلاحيتها و ذلك بناءا على خبرته في تحليلها.

2- العبارة رقم 8 و التي كان مضمونها " تعمل مؤسستك على توعيتك بأهمية القرارات اللازمة " و الذي قابلها متوسط حسابي قيمته (2.31) بمعنى أن اتجاه الإجابات كان نحو محايد و قد كان هناك انسجام في الإجابات على أساس أن قيمة الانحراف المعياري لهاته العبارة كانت (0.758) ، و هذا يدل على أن المؤسسة تؤمن بان نجاح و فعالية الإدارة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة اتخاذ القرار.

3- العبارة رقم 11 و التي جاء فيها " تواجهك المشاكل عند تطبيق بعض القرارات " فقد قابلها متوسط حسابي قيمته (2.29) بمعنى أن الإجابات كانت في الاتجاه محايد بانحراف معياري قيمته (0.789) مما يشير إلى أن هناك انسجام في الإجابات ، و هذا يدل على أن متخذ القرار مهما كان مستواه التنظيمي و مهما كانت الوظيفة التي ينتمي إليها في المؤسسة فهو يتعرض للمشاكل .

4- العبارة رقم 9 و التي جاء فيها " تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة " فقد قابلها متوسط حسابي قيمته (2.26) نحو الاتجاه محايد و كان هناك انسجام في الإجابات حيث كانت قيمة الانحراف المعياري (0.817) ، و هذا يدل على أن المؤسسة توفر الظروف الملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة من خلال وضوح أهداف التنظيم و تناسبها مع الإمكانيات المتاحة .

5- أما العبارة رقم 10 و التي جاء فيها " يتم إشراكك في اتخاذ القرارات " فقد قابلها متوسط حسابي (1.89) و معناه أن اتجاه الإجابات كان نحو محايد بانحراف معياري (0.832) مما يشير إلى أن هناك انسجام الإجابات المقدمة من قبل أفراد مجتمع الدراسة ، و هذا يدل على انه ليس كل العاملين مسؤولين عن عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

سيتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة بناءا على إجابات أفراد مجتمع الدراسة، و فيما يلي عرض لهذه الفرضيات و أساليب اختبار كل فرضية.

أولا– اختبار الفرضية الأولى:

فرضية العدم : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية .

الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية.

و للتحقق من صحة إحدى الفرضيتين تم حساب معامل الارتباط سيبرمان بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية و النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول(3–12): معامل الارتباط سيبرمان بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية.

		القيادة الإدارية
اتخاذ القرارات الإدارية	معامل الارتباط سيبرمان	0.946
	مستوى الدلالة	0.000
** مستوى الدلالة 0.01		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الملاحظ من الجدول أن هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية يؤكدها معامل الارتباط سيبرمان الذي بلغت قيمته 0.946 عند مستوى معنوية 0.000، و عليه سيتم رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية.

ثانيا– اختبار الفرضية الثانية:

فرضية العدم : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الجنس .

الفرضية البديلة : يوجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.

جدول(3–13): اختبار نتائج T– test حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول: القيادة الإدارية	24	2.79	0.33	11.80	0.072	0.791
	11	1.36	0.32			
المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية	24	2.57	0.45	6.951	0.193	0.663
	11	1.49	0.37			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجspss

من خلال الجدول أعلاه نقول انه لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى الجنس لان مستوى الدلالة اكبر من 0.05 حيث قدر ب 0.791 للمحور الأول و 0.663 للمحور الثاني و منه نقبل الفرضية العدمية و نرفض الفرضية البديلة و عليه فان الفروق بين الجنسين غير معنوي.

ثالثا– اختبار الفرضية الثالثة

فرضية العدم : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن ، الدرجة العلمية ، الخبرة ، الاقدمية).

الفرضية البديلة : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن ، الدرجة العلمية ، الخبرة ، الاقدمية).

السن : من اجل معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السن تحصلنا على الجدول التالي:

جدول(3–14): نتائج اختبار ANOVA أو F حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السن .

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة	مستوى الدلالة
المحور الأول: القيادة الإدارية	بين المجموعات	2.549	31	0.082	66.689	0.000
	داخل المجموعات	16.448	3	5.483		
المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	3.538	31	0.114	33.246	0.000
	داخل المجموعات	11.38	3	3.794		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجSpss

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير السن، حيث أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 بالنسبة للمحورين.

الدرجة العلمية: من اجل معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الدرجة العلمية تحصلنا على الجدول التالي:

جدول(3–15): نتائج اختبار F حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الدرجة العلمية.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة	مستوى الدلالة
المحور الأول : القيادة الإدارية	بين المجموعات	1.200	3	0.039	153.223	0.000
	داخل المجموعات	17.797	31	5.932		
المحور الثاني : اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.050	3	0.066	64.857	0.000
	داخل المجموعات	12.869	31	4.290		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجSpss

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 بالنسبة للمحورين.

الخبرة في المؤسسة : من اجل معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة في المؤسسة تحصلنا على الجدول التالي:

جدول(3–16): نتائج اختبار Fحول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة في المؤسسة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة	مستوى الدلالة
المحور الأول : القيادة الإدارية	بين المجموعات	1.044	31	0.034	177.614	0.000
	داخل المجموعات	17.952	3	5.984		
المحور الثاني : اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.149	31	0.069	61.398	0.000
	داخل المجموعات	12.770	3	4.257		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجSpss

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الخبرة في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 بالنسبة للمحورين.

الاقدمية في المؤسسة: من اجل معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الاقدمية في المؤسسة تحصلنا على الجدول التالي:

جدول(3–17): نتائج اختبار Fحول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الاقدمية.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة	مستوى الدلالة
المحور الأول : القيادة الإدارية	بين المجموعات	2.250	32	0.070	119.089	0.000
	داخل المجموعات	16.747	2	8.373		
المحور الثاني : اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.769	32	0.087	70.194	0.000
	داخل المجموعات	12.149	2	6.075		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجSpss

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية في المؤسسة، حيث أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 بالنسبة للمحورين.

و عليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن ، الدرجة العلمية ، الخبرة في المؤسسة، الاقدمية في المؤسسة) بين أفراد مجتمع الدراسة ، و بالتالي الفروق بين إجابات عينة الدراسة معنوية ، بمعنى أن طبيعة القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات تختلف من فرد لآخر من أفراد مجتمع الدراسة و ذلك باختلاف كل من السن ، الدرجة العلمية ، الخبرة ، الاقدمية ، و لعل هذه النتيجة تدل على مصداقية الدراسة، و عليه سنرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن ، الدرجة العلمية ، الخبرة ، الاقدمية).

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة و الذي تم بمؤسسة سونالغاز –مديرية توزيع الكهرباء و الغاز – بالمدية ، وذلك بهدف معرفة واقع القيادة الإدارية و أثرها في اتخاذ القرارات الإدارية لدى عمال المؤسسة ، اذ تم جمع البيانات المطلوبة من طرف أفراد مجتمع الدراسة بواسطة أداة الدراسة و التي تمثلت في استمارة الاستبيان و قد تمت معالجة هذه البيانات إحصائيا بواسطة SPSS ، إذ تم التوصل إلى النتائج و التي على أساسها تم قبول فرضية العدم أو البديلة كما يلي :

الفرضية الأولى:

فرضية العدم : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية.

لإثبات إحدى الفرضيتين و رفض الأخرى تم تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية بواسطة معامل سيبرمان ، و قد أثبتت النتائج ان هناك علاقة قوية و ايجابية بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات الإدارية ، عليه قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العينة تعزى للجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات العينة تعزى للجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدامه لتحديد وجود فروقT – TEST و لقبول إحدى الفرضيتين و رفض الأخرى تم إجراء اختبار

من عدمها تعزى لمتغير الجنس ، و عليه تم قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة .

الفرضية الثالثة:

فرضية العدم : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات العينة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن ، الدرجة العلمية ، الخبرة ، الاقدمية) .

الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات العينة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن ، الدرجة العلمية ، الخبرة ، الاقدمية).

تم استخدامه لتحديد و جودANOVA لقبول إحدى الفرضيتين و رفض الأخرى تم إجراء اختبار

فروق من عدمها تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن ، الدرجة العلمية ، الخبرة ، الاقدمية) و قد أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاجا بات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية(السن ، الدرجة العلمية ، الخبرة ، الاقدمية) و عليه تم قبول الفرضية البديلة و رفض فرضية العدم.

خاتمة عامة:

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 يتأتى إلا من خلال إعطائها اهتمام أكبر بالمورد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه وتحفيزه، وبث روح التعاون من أجل تحقيق الأهداف،و لن يتحقق هذا إلا من خلال تبني نمط قيادي ناجح، إذ أن السبب الرئيسي في نجاح المؤسسات يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح قادتها و مدى تأثيرهم على مرؤوسيهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

وعليه فالقيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في 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 المهارة الفنية المتمثلة في القدرة على التعامل على التقنيات، المهارات الإنسانية التي تعني القدرة على التفاعل مع الأفراد والمهارات الفكرية المتعلقة بالمفاهيم العامة للمؤسسة والاستراتيجيات والسياسات، وتوجد عدة مصادر قوة القائد وهي العلم والمعرفة والخبرة والذكاء،وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة كالرئاسة الزعامة والإدارة، حيث تنبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها وتمثل مصدر سلطاته بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي أما ما يميز الزعامة عن القيادة هو اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي بشكل مبالغ فيه، و بالنسبة للإدارة فهناك من المفكرين من يري أن القيادة جزء من الإدارة وآخرون يرون أنهما متكاملان.

وقد ظهرت الكثير من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية فكان أولها النظريات التقليدية ومن بينها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات أساسها أن القائد يولد بصفات وسمات تميزه عن غيره تجعل منه قائدا ناجحا لكل الظروف لتظهر دراسات أخرى حول القيادة من النظرية السلوكية قدمت العديد من الأنماط السلوكية بحيث اهتمت ببعدين أساسيين في دراسة سلوك القائد، بعد الاهتمام بهيكل العمل وبعد الاهتمام بالعاملين وأن تفاعل البعدين هو الذي يحدد سلوك القائد، ثم ظهرت النظرية الموقفية التي تؤكد على أن نجاح القيادة يعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف الذي يعيشه.

أما عملية اتخاذ القرارات الإدارية فهي المحور الرئيسي للنشاط الإداري، و يرجع ذلك إلى سيطرتها على كافة وظائف المدير مهما كانت طبيعة نشاطه، و مهما اختلف مستواه التنظيمي، و تنبع أهمية هذه العملية أيضا من ارتباطها المباشر بصناعة أهداف المؤسسة التشغيلية والإستراتيجية، و هي الأهداف التي أنشئت من

أجلها، لا سيما 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 و دقة القرارات المتخذة ، و بالتالي مدى رسم الأهداف الصحيحة و تحقيقها 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 وعملية عامة وشاملة بالإضافة إلى كونه عملية بطيئة ومعقدة نوعا ما، لكن هذا يتوقف على نوع القرار، ويمكن تصنيف القرارات إلى عدة أنواع منها: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة،و القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية، قرارات الفردية والجماعية ، كما أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بجملة العوامل سواءا الداخلية أو الخارجية، حيث أن هذه العوامل تزيد من أهمية اتخاذ القرار خاصة من المشاكل الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة واشتداد المنافسة، وتمر اتخاذ القرارات بعدة مراحل منها مرحلة تحديد المشكلة، مرحلة تصميم الحلول ومرحلة تحليل وتقييم كل بديل وتنفيذ القرار ومتابعته لكن هذه المراحل تختلف من نظرية إلى أخرى، حيث أن هناك العديد من النظريات التي تناولت اتخاذ القرار من أهمها: النظرية الكلاسيكية التي تفترض الرشد الكامل لدى متخذ القرار والنظرية السلوكية، النظرية الكمية، والنظرية الموقفية للقرار، وبتعدد مراحل اتخاذ و تعدد نظرياته أساليب اتخاذه بين النظرية منها: (البديهية، الخبرة ....الخ) و الكمية منها (نظرية الاحتمالات...الخ). وعليه جاء هذا البحث لاختبار مجموعة من الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث كانت الفرضيات ونتائج اختبارها كما يلي :

نتائج اختبار الفرضيات

تمثلت الفرضية الأولى للبحث في القيادة الإدارية "هي مفتاح نجاح المؤسسات و تحقيق الأهداف المرجوة"، و قد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول فبدون قيادة لا يمكن لأي مؤسسة أن تصل إلى الأهداف المنشودة أو أن تحقق نتائج مرضية.

أما الفرضية الثانية و التي كانت "عملية اتخاذ القرار تعتبر العمود الفقري للمؤسسات الاقتصادية " و قد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الثاني حيث أصبحت عملية اتخاذ القرارات بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المؤسسات و نقطة الانطلاق نحو تحقيق الأهداف .

في حين الفرضية الثالثة و التي جاء فيها " العلاقة بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات علاقة قوية و ايجابية " وقد أثبتت النتائج أن هناك علاقة قوية و ايجابية بين القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات يؤكدها معامل سيبرمان الذي كانت قيمته 0.94 و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

أما آخر فرضية فكان مضمونها " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العينة عند مستوى معنوية 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن ، الخبرة ، الدرجة العلمية ، الأقدمية)، فقد أثبتت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاتجاهات العينة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية السن، الخبرة ، الدرجة العلمية ، الأقدمية.

التوصيات

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات:

1- محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع المبادرات واستعمال الطرق الجماعية واستشارة الأفراد ذوي الكفاءة والخبرات في طرح الحلول والبدائل الممكنة.

2-إجراء دورات تدريبية لفائدة الموظفين لإكسابهم مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات.

3- العمل على تطوير القدرات القيادية للمرؤوسين (العاملين) لإثارة دوافعهم نحو التنافس الايجابي.

الآفاق

و يمكننا اقتراح مجموعة من المواضيع جديرة بالبحث و الدراسة و ذات موضوعنا هذا:

1- أثر أنماط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات.

2- دور القيادة الإدارية في تفعيل أداء المورد البشري.

3- دور عملية اتخاذ القرارات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

I. المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب :

1. ابن منظور،" **لسان العرب**" المجلد الثامن، دار المعارف، مصر.
2. أحمد قوراية، "**ثقافة الديمقراطية وحقوق الإنسان في الفكر النفسي الاجتماعي**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2012 .
3. إدريس ثابت عبد الرحمان،"**نظريات ونماذج وتطبيقات**"، دار الجامعية، الاسكندرية،2005.
4. أسامة خيري، "**القيادة الإدارية**"، دار الراية، عمان، 2013.
5. أمل أحمد طعمة، "**اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي**"، ديبونو للطبعة والنشر والتوزيع، عمان،ط2، 2010 .
6. بلال خلف السكارنة، "**القيادة الادارية الفعالة**"،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،2010.
7. جمال الدين عويسات،" **الإدراة و عملية اتخاذ القرار**"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
8. حسن ياسين، "**نظرية اتخاذ القرارات**"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
9. حسين حريم،"**السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
10. خالد عبد الوهاب الزيدين،" **القيادة الإدارية و تطوير منظمات التعليم العالي**"، دار الأيام، عمان، 2013.
11. خليل محمد عزاوي،" **إدارة القرار الإداري**"، دار كنوز للمعرفة والنشر، عمان، ط1، 2006.
12. رسمية فرياقس،"**عبد الغفار حنفي أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال**"، مكتبة غريب، القاهرة. مصر،2000.
13. رواية حسن،" **السلوم التنظيمي المعاصر**"، الدار الجامعية، الإسكندرية, 2000.
14. زيد منير عبوي،" **القيادة ودورها في العملية الإدارية**"، دار البداية، عمان، 2008.
15. سالم العيسي ، **الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية** ، دار علاء الدين ، دمشق ،1999.
16. سامية محمد فهمي،" **الإدارة في المؤسسات الاجتماعية** "،دار المكتبة الجامعية، القاهرة، 2002.

17. سعيد السيد علي،" **الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة**"، دار الكتاب الحديث،2007.

18. شهرزاد محمد شهاب موسي،" **القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط**"، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ،2010.

19. شوقي ناجي، "**جراء السلوك في منظمات الأعمال**"، دار حامد للنشر، الأردن,2009.

20. طريف شوقي، "**السلوك القيادي و فاعلية الأداء**"، دار غريب، القاهرة،1993.

21. ظاهر الكلالدة،" **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

22. عبد الباري درة،"**نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2002.

23. عدنان عواد الشوابكة، " **دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية**"، دار البيروني العلمية، للنشر والتوزيع، عمان،2011.

24. علي عسكر،" **الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل**"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005.

25. علي علاونة ومحمد عبيدات،"**الأساليب الكمية في اتخاذ القرار**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، طبعة1، 2006.

26. كاسر نصر منصور،" **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**"،دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ،2006.

27. ماهر محمد صالح حسن، "**القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**"، الطبعة الأولى، دار الكندي، 2004.

28. محمد اسماعيل بلال ، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق** ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2005.

29. محمد البدوي الصافي خليفة،" **المهارات المهنية للأخصائي الاجتماعي**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

30. محمد الصيرفي،" **القرار الإداري و نظم دعمه** "، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، الطبعة1، 2006.

31. محمد حافظ حجازي،" **دعم القرارت في المنظمة**"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.

32. محمد حسين العجمي،" **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 02، الأردن, 2008.

33. محمد عبد المقصود محمد،" **القيادة الإدارية**"، عمان، مكتبة المجتمع، 2008.

34. محمد مرسي، **الإدارة التعليمية**، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، ط 01، 1984.

35. محمود العبيدي ومؤيد عبد الحسين فضل، "**بحوث العمليات وتطبيقاتها في إدارة الأعمال**"، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.

36. محمود المسات ، **الإدارة الفعالة** ،مكتبة لبنان ، بيروت ، 2003.

37. محمود كلالدة، "**القيادة الإدارية**"، عمان، دار الزهران، 2013.

38. منصور البدوي، " **دراسات في أساليب الكمية اتخاذ القرارات** "، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1987.

39. مهدي حسين زوليف، "**الرقابة الإدارية** "، دار حنين للنشر، عمّان،1995.

40. موسى اللوزي،" **التنمية الإدارية، المفاهيم والأسس والتطبيقات**"، دار وائل للنشر، عمان، ط 01، 2000.

41. ناصر محمد العديلي ، **إدارة السلوك التنظيمي** ، الرياض ، 1996.

42. نواف كنعان، "**القيادة الإدارية**"، الإصدار السابع، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.

43. نواف كنعان،" **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،2009.

44. هاشم حمدي رضا، **مهارات الاتصال و القيادة الإدارية**، دار الراية، 2010.

ب:المذكرات:

1. أسمهان خلفي،"**دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات،شهادة ماجستير**"،كلية العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة باتنة،2009.

2. بوخاتم أحمد ،"**دور اليقظة الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة كوسيدار للمنشآت الفنية**"، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر، جامعة المدية، 2014.

3. دريوش شهيناز،"**أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية** "، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011.

4. رزيق حنان،"**القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة**"، دراسة حالة كوندور" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،قسم علوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2004.

5. شدري معمر سعاد ، "**دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية** "، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس.

6. عابدي محمد السعيد،"**محاضرات نظرية القرار الجانب النظري**"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس،2014.

7. كيرد عمار،"**تاثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة سونالغاز**"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014.

8. محمد غزغازي، "**دور أساليب بحوث العمليات في ترشيد عملية اتخاذ القرار تخطيط الإنتاج في منظمة الأعمال**"، دراسة حالة فرع مجمع صيدال– فرع المضادات الحيوية – بالمدية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2013، القرار الإداري ونظم دعمه.

المجلات:

1. عقاري مصطفى، **التقارير المالية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جامعة قسنطينة ،عدد19، 2002.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alain Duluc, **Leadership et confiance**,**Dunod**,Paris,2003.

2. James. hunt et autre, **comportement humain et organisation** ,tra clair de billy , 2eme edition , vilage mondial , France.

3. Nicol Aubert Et Autres , Management : Aspects Humaines et Organisationelles ,Paris ,Ed PUE Fondamentalle ,1992.

III. الموقع الالكتروني:

WWW. SONALGAZ . DZ.

اتخاذ القرار ، وكبيديا الموسوعة الحرة. www.wikipidia.com تاريخ التحميل 2017/04/26 .

الملحق رقم 01

جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسير

تخصص إدارة و تسيير مؤسسة

السنة الثانية ماستر

إستبانة موجهة للعاملين.

في إطار إنجاز مذكرة ماستر بعنوان "اثر **القيادة الإدارية على فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية**"

أرجوا من سيادتكم الإجابة عن قائمة الأسئلة المرفقة و ذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة، كخدمة العلم أرجو أن تكون إجابتكم موضوعية

أعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها و أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث.

أشكركم كثيراً على وقتكم و تعاونكم، و أقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها أنتم و المؤسسة التي تعملون بها لإنجاز هذا البحث.

المحور الأول: بيانات شخصية

1. الجنس: **ذكر** ☐ **أنثى** ☐

2. السن : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3. الدرجة العلمية: ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

ثانوي ☐ متوسط ☐

4. الخبرة المكتسبة: أقل من 5 سنوات ☐ من 06 إلى 08 سنوات ☐

من 08 إلى 12 سنة ☐ أكثر من 12 سنة ☐

5. الأقدمية : أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐

المحور الثاني: القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يشجعك مسؤولك الإداري على روح المبادرة			
02	يناقشك مسؤولك في حل المشكلات			
03	يهتم مسؤولك الإداري بمظهره			
04	يشجع مسؤولك الإداري على حل المشكلات بطرق حديثة			
05	يثق فيك مسؤولك الإداري			
06	يرحب مسؤولك الإداري بأرائك وأفكارك وإستفساراتك.			

المحور الثالث:اتخاذ القرارات الإدارية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تحرص مؤسستك على الحصول على كافة معلومات اللازمة			
02	تعمل مؤسستك على توعيتك بأهمية القرارات اللازمة			
03	تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانيتها المتاحة			
04	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات			
05	تواجهك المشاكل عن تطبيق بعض القرارات			

الملحق رقم 02

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	11

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,979	,981	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,916	,922	6

Effectifs

Statistiques

		الجنس	السن	الدرجة العلمية	الخبرة في المؤسسة	الأقدمية
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		1,31	2,17	2,51	2,31	1,94
Ecart-type		,471	,891	1,541	1,278	,873

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	68,6	68,6	68,6
	أنثى	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	8	22,9	22,9	22,9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	45,7	45,7	68,6
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	22,9	22,9	91,4
	أكثر من 50 سنة	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الدرجة العلمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	14	40,0	40,0	40,0
	ماستر	7	20,0	20,0	60,0
	ثانوي	10	28,6	28,6	88,6
	متوسط	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة في المؤسسة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	14	40,0	40,0	40,0
	من 06 إلى 08 سنوات	6	17,1	17,1	57,1
	من 08 إلى 12 سنة	5	14,3	14,3	71,4
	أكثر من 12 سنة	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الأقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	14	40,0	40,0	40,0
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	9	25,7	25,7	65,7
	من 11 إلى 15 سنة	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Corrélations

			X	Y
Rho de Spearman	X	Coefficient de corrélation	1,000	,946**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	35	35
	Y	Coefficient de corrélation	,946**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	35	35

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجنس	35	1,31	,471
السن	35	2,17	,891
الدرجة العلمية	35	2,51	1,541
الخبرة في المؤسسة	35	2,31	1,278
الأقدمية	35	1,94	,873
يشجعك مسؤولك الإداري على روح المبادرة	35	2,37	,843
يناقشك مسؤولك في حل المشكلات	35	2,46	,657
يهتم مسؤولك الإداري بمظهره	35	2,14	,810
يشجع مسؤولك الإداري على حل المشكلات بطرق حديثة	35	2,40	,775
يثق فيك مسؤولك الإداري	35	2,54	,741
يرحب مسؤولك الإداري بأرائك و أفكارك و إستفساراتك.	35	2,14	,944
تحرص مؤسستك على الحصول على كافة معلومات اللازمة	35	2,43	,815
تعمل مؤسستك على توعيتك بأهمية القرارات اللازمة	35	2,31	,758
تتخذ مؤسستك القرارات بما يتناسب مع إمكانيتها المتاحة	35	2,26	,817
يتم إشراكك في إتخاذ القرارات	35	1,89	,832
تواجهك المشاكل عن تطبيق بعض القرارات	35	2,29	,789
X	35	2,3429	,74748
Y	35	2,2343	,66241
N valide (listwise)	35		

ANOVA à 1 facteur

القيادة الإدارية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	16,448	3	5,483	66,689	,000
Intra-groupes	2,549	31	,082		
Total	18,997	34			

Tests post hoc

ANOVA à 1 facteur

اتخاذ القرارات الإدارية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	11,381	3	3,794	33,246	,000
Intra-groupes	3,538	31	,114		
Total	14,919	34			

Descriptives

القيادة الإدارية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ليسانس	14	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
ماستر	7	2,6905	,20250	,07654	2,5032	2,8778	2,33	2,83
ثانوي	10	1,7000	,32203	,10184	1,4696	1,9304	1,17	2,17
متوسط	4	1,0417	,08333	,04167	,9091	1,1743	1,00	1,17
Total	35	2,3429	,74748	,12635	2,0861	2,5996	1,00	3,00

ANOVA à 1 facteur

القيادة الإدارية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	17,797	3	5,932	153,223	,000
Intra-groupes	1,200	31	,039		
Total	18,997	34			

القيادة الادارية

Scheffe

العلمية الدرجة	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05			
		1	2	3	4
متوسط	4	1,0417			
ثانوي	10		1,7000		
ماستر	7			2,6905	
ليسانس	14				3,0000
Signification		1,000	1,000	1,000	1,000

ANOVA à 1 facteur

القيادة الإدارية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,869	3	4,290	64,857	,000
Intra-groupes	2,050	31	,066		

Total	14,919	34			

ANOVA à 1 facteur

القيادة الإدارية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	17,952	3	5,984	177,614	,000
Intra-groupes	1,044	31	,034		
Total	18,997	34			

ANOVA à 1 facteur

اتخاذ القرارات الإدارية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,770	3	4,257	61,398	,000
Intra-groupes	2,149	31	,069		
Total	14,919	34			

القيادة الإدارية

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	16,747	2	8,373	119,089	,000
Intra-groupes	2,250	32	,070		
Total	18,997	34			

ANOVA à 1 facteur

اتخاذ القرارات الإدارية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,149	2	6,075	70,194	,000
Intra-groupes	2,769	32	,087		
Total	14,919	34			