

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الرقم : 2016 /

الانماط القيادية لدى المشرفين وعلاقتها بفعالية اتخاذ
القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز
- بالمسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الدكتور:

■ علوطي عاشور

اعداد الطالبة:

■ نعيمة فضيلة

أعضاء لجنة المناقشة

أ.دوباخ قويدر.....رئيسا

أ. بليل عفاف... ..ممتحنا

د. علوطي عاشور..... مشرفا

السنة الجامعية: 2015-2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الرقم : 2016 /

الانماط القيادية لدى المشرفين وعلاقتها بفعالية اتخاذ
القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز
- بالمسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الدكتور:

■ علوطي عاشور

اعداد الطالبة:

■ نعيمة فضيلة

أعضاء لجنة المناقشة

أ.دوباخ قويدر.....رئيسا

أ. بليل عفاف... ..ممتحنا

د. علوطي عاشور..... مشرفا

السنة الجامعية: 2015-2016



اهداء

إلى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكان دافعا لي لكل نجاح

إلى من بذل كل غالبي ونفيس لي سعدني في هذه الحياة إلى مصدر الأمان وراحة البال إلىوالدي الحبيب .

إلى روح القلب ونبض الحنان إلى بلسم الجراح إلى من صبرت و كافحت معي في هذه الحياة إلى أعظم إنسانة في حياتي إلىوالدتي الحبيبة .

إلى سراج الحياة وضيائه ,إلى التي هي من نسج الإيمان والطاعات إلى الغالية التي أنجبت لي غالية والى الأم التي منعتني أماإلى جدي .

إلىروح عمتي الطاهرة رحمها الله برحمته الواسعة

إلى النسمة الرقيقة في حياتيخالي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع صديقاتي

إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا وحبیبنا

محمد (صلى الله عليه) وآله وصحبه وسلم ومن اتبع هداة إلى يوم الدين، وبعد...

فأعترفا مني لأهل الفضل بعد فضل الله عز وجل لا يسعني إلا أن أشكر استاذي الكريم

المشرف على هذه الرسالة والذي أعطاني الكثير من وقته وجهده وكذا صبره وهدوئه

في التعامل وكان دائما معنويا منذ البدء في الدراسة حتى إتمامها بشكلها النهائي، فندع

الله أن يحفظه لأسرته و أن يجعله ذخرا لكل طالب علم. آمين.

كما أتقدم بالشكر للاستاذين الفاضلين "مكفّس عبد المالك" و "عظيمي مسعودة" الذين

كانا لنا خير معين.

وأشكر أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث...

وكذلك جزيل الشكر للأساتذة المحكمين على ما أعطوه من وقته وجهد لتحكيم أداة

الدراسة وأيضا أشكر جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عامة وأساتذة القسم

خاصة فجزا الله الجميع كل خير.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.....

..... الباحثة.....

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية وفعالية اتخاذ القرارات في مؤسسة البحث والكشف عن الصعوبات التي تواجهها ، محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تسهم في جعل القيادة الادارية اكثر فعالية .

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استعملنا المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً. وبالنسبة للبيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال البحث والاطلاع على الكتب والأبحاث والدوريات والدراسات السابقة وشبكة الانترنت.

ويضم مجتمع الدراسة 450 عاملاً من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة، ولقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة وتم تمثيلها بوحدة إحصائية تقدر بـ 20 % من مجتمع الدراسة، أي ما يعادل 84 عاملاً، وقد استخدمت الباحثة استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة ، مكون من 51 فقرة لقياس متغيرات الدراسة حيث قام 82 فرداً بالإجابة عليها وارجاعها. وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات.

وقد اسفرت نتائج البحث علي وجود ارتباط ايجابي قوي بين النمط الديمقراطي وفعالية اتخاذ القرارات. ووجود ارتباط عكسي قوي بين النمطين الأوتوقراطي والفوضوي بفعالية اتخاذ القرارات، غير ان الارتباط بين النمط الفوضوي كان اقوي من الاوتوقراطي.

وهذا ما يوحي إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الانماط القيادية وفعالية اتخاذ القرارات ، وهذا ما تؤكدته قيمة معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الانماط القيادية، الديمقراطية و الأوتوقراطية و الفوضوية.

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	إهداء	
	شكر وعرفان	
	ملخص الدراسة	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الأشكال	
	قائمة الجداول	
	مقدمة	أ
الجانب النظري للدراسة		
الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة		
01	إشكالية البحث	8
02	فرضيات البحث	12
03	أهمية الدراسة	14
04	أهداف الدراسة	15
05	أسباب اختيار الموضوع	15
06	تحديد المصطلحات	16
07	الدراسات السابقة	19
الفصل الثاني: القيادة الادارية		
تمهيد		
01	تعريف القيادة	28
02	التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم	30
03	عناصر القيادة	34
04	خصائص القائد	37

05	اهمية القيادة	39
06	نظريات القيادة	44
07	مصادر قوة القيادة	68
08	أنماط القيادة	70
09	العوامل المؤثرة في القيادة	79
10	محددات الاسلوب القيادي	82
11	مظاهر الفشل القيادي (أمراض القيادة)	93
12	الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة الإدارية	101
13	معوقات القيادة الادارية في الدول النامية	105
خلاصة الفصل		
الفصل الثالث : اتخاذ القرارات الإدارية		
تمهيد		
01	مفهوم اتخاذ القرار الإداري	125
02	عناصر القرار الاداري	126
03	أهمية القرارات في الإدارة	128
04	نظريات اتخاذ القرار	129
05	أساليب اتخاذ القرارات الإدارية	148
06	مراحل اتخاذ القرار	164
07	أنواع القرارات الإدارية	168
08	العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار	173
09	الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار	175
10	النموذج المثالي لاتخاذ القرارات الإدارية	177
11	عشرة طرق لاتخاذ القرارات الإدارية	179
12	فاعلية عملية اتخاذ القرار	189
13	أنماط القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية	190
خلاصة الفصل		

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع : منهجية البحث والإجراءات الميدانية

تمهيد

200	الدراسة الاستطلاعية	01
201	مجالات الدراسة	02
211	العينة ومواصفاتها	03
216	المنهج المستخدم	04
216	أدوات جمع البيانات	05
220	الخصائص السيكومترية لأداة القياس	06
224	الأساليب الإحصائية المستخدمة	07

خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

229	عرض وتحليل النتائج	01
242	تفسير النتائج في ضوء الفرضيات	02
245	تحليل عام للنتائج	03
250	خلاصة النتائج	04
	الاقتراحات	05
	خاتمة	
	قائمة المراجع	
	الملاحق	

قائمة الجداول و

الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
13	نموذج الدراسة	01
34	القيادة والادارة شيآن مختلفان	02
36	عناصر القيادة الادارية	03
44	اهمية القيادة الادارية	04
51	الشبكة الإدارية	05
60	ملخص لنظرية المسار والهدف للقيادة	06
62	نموذج هيرسي وبلانشارد	07
66	نموذج فروم ويتون	08
67	نظريات القيادة الادارية	09
70	مصادر قوة القيادة	10
78	انماط القيادة	11
82	العوامل المؤثرة في القيادة	12
128	عناصر القرار الاداري	13
133	نموذج سيمون لصنع القرارات	14
160	شجرة القرار لأخذ البديلين	15
167	مراحل عملية اتخاذ القرارات	16
171	تصنيف القرارات تبعاً لدرجات التأكد والمخاطرة	17
172	انواع القرارات	18
179	تقييم البدائل	19
188	عشرة طرق لاتخاذ القرارات الإدارية	20
213	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	21
214	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	22
215	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل	23
235	يوضح استجابة أفراد العينة حول بنود نمط القيادة الديمقراطي	24
238	يوضح استجابة أفراد العينة حول بنود نمط القيادة الأوتوقراطي	25
242	يوضح استجابة أفراد العينة حول بنود نمط القيادة الفوضوي	26

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
32	الفرق بين القيادة والرئاسة	01
56	أصناف محتملة من المواقف القيادية متدرجة بين نمطين متطرفين للقيادة	02
121	معوقات القيادة الادارية في الدول النامية	03
132	أنواع القرارات عند سيمون	04
212	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
213	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
214	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل	07
221	ثبات الاستبيان	08
229	وصف استجابات الأفراد على محاور الاستبيان	09
231	استجابة أفراد العينة على محور نمط القيادة الديمقراطي	10
235	يوضح استجابة أفراد العينة على محور نمط القيادة الأوتوقراطي	11
239	يوضح استجابة أفراد العينة على محور نمط القيادة الفوضوي	12
242	معامل الارتباط (R) بين نمط القيادة الديمقراطي و فعالية اتخاذ القرارات	13
243	معامل الارتباط (R) بين نمط القيادة الأوتوقراطي و فعالية اتخاذ القرارات.	14
244	معامل الارتباط (R) بين نمط القيادة الفوضوي و فعالية اتخاذ القرارات.	15
245	معامل الارتباط (R) بين الانماط القيادية لدي المشرفين و فعالية اتخاذ القرارات .	16

مقدمـة

مقدمـة



مقدمة:

كانت ولا زالت الإدارة الظاهرة الاجتماعية الأكثر تأثيرا في حياة المجتمعات ، فقد ارتبطت بنشاط الإنسان منذ القدم ، وعرف العمل الإداري تطورا صاحب تطور المجتمعات وتقدمه ، وساهم في بناء الكثير من حضاراتها ، لذلك أصبح العقل البشري اليوم لا يقبل النقاش حول أهمية العمل الإداري ودوره في تنمية الشعوب وتطورها. والملاحظ أن عالم اليوم يختلف عن عالم الغد فهو مليء بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والسياسية ، إذ أن كل مجال من هذه المجالات قد تغير وتبدل والمجال الأكثر بروزا هو التطور العلمي والتكنولوجي السريع والهائل بهدف حل المشاكل وإزالة العوائق وتحقيق التنمية ، بأقل تكلفة ، بأكبر إنتاجية بأسرع وقت ، فالشركات والمؤسسات تتنافس لكسب الأسواق ، والكل يتنافس من أجل كسب مكان يؤمن المستقبل ويضمن الاستمرارية .

في ظل هذا التنافس تبقى الإدارة الناجحة ضرورة ملحة وخيارا ملزما لا بديل عنه ، خاصة في واقع متغير باستمرار ، هذا التغير الذي أفرزته عدة مظاهر على مستوى المؤسسات والمنظمات. ومهما يكن فإن العصر الحالي هو أكثر العصور تأكيدا للرشد ، والعقلانية والفاعلية لأنه يجعل من العمل الإداري الطريق الأساسي لتحقيق أهداف المجتمع وتقدمه والحفاظ على كيانه واستمراره ، وذلك بتطوير وتحسين هذا العمل والانتقال به من صفة العشوائية والاعتباطية إلى صفة الرشد والعقلانية ، فالإدارة بالفعل هي ذلك العمل المحدد الدقيق الذي يتطلب مهارات دقيقة تتسجم فيها كل العمليات الإدارية للوصول إلى القرار الرشيد ، ذلك أن عملية اتخاذ القرار تعتبر محور العمليات الإدارية ، لذلك فإن أول مهارة مطلوبة في العمل الإداري هي مهارة اتخاذ القرار لأن نجاح المنظمة أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على اتخاذ القرار الرشيد المناسب من القرار غير المناسب.

ومع كبر حجم المؤسسات وتعدد وظائفها وتعدد نشاطاتها ،وتزايد المشكلات التي تواجهها زادت الحاجة إلى تحسين العمل الإداري وتطوير أساليب اتخاذ القرارات الإدارية ، حتى تتلاءم وتستجيب لمتطلبات العمل الإداري الحديث ، تكون في مستوى مواجهة المشاكل الإدارية المعقدة لإيجاد الحلول الملائمة والقرارات الرشيدة واتخاذها.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية لأنها تعتبر من المسؤوليات التي يتولاها المدير ، ومن جهة أخرى تعتبر عملية تنظيمية لأن هذه العملية لا ينفرد بها المدير وحده ،بل هي ثمرة العمل الجماعي ،فمتخذ القرار لا يعمل بمعزل عن آراء وأفكار المحيطين به .

إن عملية اتخاذ القرار هي قلب الإدارة وجوهر العمليات الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية ،هذا ما جعل المفكرين الإداريين المجددين يعتبرونها الأساس في نظرياتهم الإدارية ،فقد قال المفكر الإداري هاربريت سيمون أن الإدارة هي اتخاذ القرار ولا فرق بين الإدارة واتخاذ القرار ، بل هما شيء واحد يحملان نفس المعنى .

لذلك تطلبت المنظمات والمؤسسات العالمية الكبرى ، إلى أهمية عملية اتخاذ القرار ودوره في تحقيق الأهداف ،وأدركت المجتمعات أن التنمية الإدارية تتوقف على تحسين قدرات القيادات الإدارية في تحري القرار الرشيد المناسب واتخاذها. (هدي العبد، 2005م، ص1).

تحظى القيادة باهتمام الكثير من المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف المنظمة. تستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على استغلال موارد ومقومات المنظمة بكفاءة وفعالية في رفع مستوى الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية والكفاءة وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة.

إن من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمam المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات، كما يجب على القائد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لتفجير مواهبهم وإبداعاتهم وتحفيزهم للمساهمة بما لديهم من أفكار فيحل المشكلات، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية وإعطاء المجال للتفوق والتميز وتجاوز التحديات.

فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، وتختلف الأنماط القيادية لدى المؤسسات من حيث القيم التي يتشبعون بها، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية، وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات، وتسعى إلى تهيئة المناخ لحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهذا السلوك بني على عدة قيم وجهت هذا الفرد فجعلت منه قائدا ديكتاتوريا، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء العاملين قدرا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات لهم. فهذا يؤكد أن قادة المؤسسات لا يملكون نمطاً واحداً في الإدارة وإنما يسلك كل منهم نمطاً مختلفاً عن الآخر لأنهم مختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم من جهة، وباختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من جهة أخرى.

لذا جاءت دراستنا هذه لتبرز دور كل نمط قيادي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة والتعرف علي النمط الأكثر فعالية في اتخاذ القرار ومن هنا كان منطلق الدراسة التي نتناول فيها علاقة الانماط القيادية لدي المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات في احدي مؤسساتنا وهي مؤسسة سونلغاز بالمسيلة .

وتحقيقاً لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد الفصل التمهيدي للدراسة ، قسم نظري وآخر ميداني .

الفصل التمهيدي : وقد اختص بطرح إشكالية الدراسة مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر الفرضيات التي احتوت منها الدراسة بالإضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة ، وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث ، كما شمل هذا الفصل بعض الدراسات السابقة.

أما الجانب النظري للدراسة فقد تم تقسيمه إلى فصلين ،تناولنا فيهما:

الفصل الثاني : القيادة الادارية :تطرقنا فيه الي التعاريف، التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم ،عناصر، خصائص ،اهمية، نظريات، مصادر، انماط، العوامل ،محددات ،كما حاولنا ان نقف عند مظاهر الفشل القيادي ومعوقات القيادة .

الفصل الثالث : بعنوان فعالية اتخاذ القرارات: وقد تضمن مفهوم اتخاذ القرار، عناصر، اهمية، نظريات ،اساليب، مراحل، انواع، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، الصعوبات، النموذج المثالي لاتخاذ القرارات الإدارية ،وفي الأخير عشر طرق لاتخاذ القرار، فعالية عملية اتخاذ القرار، انماط القيادة في اتخاذ القرارات الادارية.

الفصل الرابع : بعنوان منهجية البحث والإجراءات الميدانية: فقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي كان فيها التعريف بميدان الدراسة، ذكر المنهج المستخدم في الدراسة ، وكذلك تحديد عينة الدراسة ومواصفاتها، ذكر الأداة التي ستستخدم في هاته الدراسة وهي المقابلة والملاحظة البسيطة والاستمارة بعد التحقق من صدقها وثباتها ، وكذلك تضمن الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها نتائج الدراسة .

الفصل الخامس: بعنوان عرض وتحليل النتائج : فقد تمحور على تفرغ البيانات وتحليلها على

ضوء فرضيات الدراسة ،وجملة من التوصيات والاقتراحات ، كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة وتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

وقد اعتمدت الباحثة في انجاز هذا البحث على المنهج الوصفي مستعينة بمجموعة من المراجع العربية والأجنبية في حدود المستطاع، وكذا بعض المعاجم والدراسات السابقة في مجالات وطنية وعربية وعالمية وبعض البحوث والرسائل الجامعية .

الجناب النظري



الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1. إشكالية البحث
2. فرضيات البحث
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. تحديد المصطلحات
7. الدراسات السابقة



أولاً: الإشكالية:

تعتبر المنظمة مجموعة الوحدات الاجتماعية التي تقام وفقاً لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهداف محددة فهي جزء مكمل وهام من حياة الإنسان فلا يمكن الحفاظ على مستوى معيشتنا ومستوى حضارتنا وحياتنا دون مؤسسات تدار إدارة جيدة. (دارين سوايغ، 2009م، ص16) والمنظمة إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة الاختصاصات: الاقتصادية والثقافية التنظيمية، والإدارية، التسويقية خاصة في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي شهده العالم، إذا باتت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي أهم الأسباب الدافعة إلى التطوير من جهة والتجديد من جهة ثانية، ولم تكن الجزائر بعيدة عن مجمل هذه الأحداث فمنذ الاستقلال اعتنت الدولة بالمؤسسة بدءاً بالتسيير الذاتي فالتسيير الاشتراكي، ثم إعادة الهيكلة لتنتهي في الآونة الأخيرة بسياسة الخصوصية، هذا وقد اهتمت بالجانب الإداري الذي يولي اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري في العملية الإدارية والإنتاجية .

والمورد البشري أهم عنصر في المنظمة فكانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة، ولا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة. (نور الدين بوراس، 2014م، ص8) وتمثل القيادة محور الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن مع توافر قدر كبير من رضا الأفراد وقدر كبير من الفاعلية من خلال ما يقوم به القائد من عملية التوجيه والتنسيق والتنظيم ووضع الأهداف والسياسات، لذا فهي تمثل حجر الأساس في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمرارها في ذلك تأكيداً لدور القائد ومكانته المؤثرة على التنظيم الإداري ويمتد أثر القيادة إلى خلق عادات وتقاليد بين رؤوسه تتلاءم مع أهداف المنظمة، لذلك تحتاج المنظمات إلى اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها إلى قيادات إدارية قادرة على تحمل

المسؤولية الرئيسية في تحقيق اهدافها وانجاز اعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فانه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق اهدافها وطموحاتها، فمسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها علي صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وانجاز الاهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة، ولكن عدم استخدام الانماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي الي عدم تحقيق اهدافها المنشودة، كذلك فان ترشيح القيادات الادارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي الي عدم تحقيق الاداء الوظيفي المطلوب منهم مما يجعلهم يستخدمون الانماط القيادية التي تتسم بالعنف للتغلب علي اوجه النقص في عملهم الاداري مما يضاعف من مشكلات العمل، وهذا ما عبر عنه كيرت لوين احد رواد علم النفس الاجتماعي والذي اوضح تفوق نمط القيادة الديمقراطي مقارنة بالنمط الاوتوقراطي من حيث التأثير علي مناخ المجموعة وأدائها، وان القيادة الديمقراطية تعمل علي اخراج افضل ما عند المجموعات في حين ان النمط الأوتوقراطي يسبب الاعتمادية واللامبالاة والعداية والأداء الضعيف. (نواف كنعان، 1999م، ص77) كما قام كل من كاتز، كان وليكيت بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشيغان بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الاكثر والأقل فعالية، حيث قام الباحثون بدراسة اربعة وعشرين فوجا من افواج العمل في احدى شركات التأمين، وقسمت هذه الافواج الي قسمين، يتميز القسم الاول بإنتاجية عالية، بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة، ثم قورن كل فوج من القسم الاول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال واختصاصاتهم، وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الافواج في السلوك القيادي بواسطة اجراء استجابات مع قادة ومرؤوسي هذه الافواج، وهكذا توصلت الدراسة علي ان الافواج ذات الانتاجية العالية تميز مشرفوها باهتمامهم بالجوانب الانسانية، ويمارسون الاشراف المهتم بالعاملين، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالعاملين، حيث يهتم هذا الاسلوب القيادي

بمشاعر المرؤوسين وراحتهم، ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة، وتميزت الافواج ذات الانتاجية المنخفضة بان مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهم بالإنتاج، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل، الإنتاج، الاجراءات، طرق الاداء وتفاصيل الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل. (عامر مصباح، 2003م، ص ص 105-106) ولما كانت الاعمال التي يتم تنفيذها هي من نتاج قرارات المدير، فهي اذن تعكس شخصيته التي تعتمد علي عوامل ظرفية وبيئية، لذلك فان شخصية المدير بصفته يمارس نمطا معيناً من انماط القيادة الادارية كسلوك يعبر من خلاله عن العقيدة والفكر الاداري الذي يؤمن به، ان ذلك السلوك لابد وان يؤثر علي درجة استجابة المرؤوسين لقراراته وتنفيذها والتي تصل الي حد الالتزام التام لبعضهم، او المعارضة والمقاومة من البعض الاخر، بحسب النمط القيادي الذي يتبعه المدير.

ان جودة القرارات في منظمات الاعمال تتأثر سلبا او ايجابا بحسب دور كل نمط قيادي وأسلوبه، فاتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية والوظائف الاساسية للمدير، ان مقدار النجاح الذي تحققة اية منظمة انما يتوقف في المقام الاول علي قدرة وكفاءة القادة الاداريين وفهمهم للقرارات الادارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك اهمية وضوحها ووقتها، وتعمل علي متابعة تنفيذها وتقويمها .

ان اتخاذ القرارات هو محور العملية الادارية، ذلك انها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف او رسم السياسات او اعداد البرامج او تحديد الموارد الملائمة او اختيار افضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الادارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الادارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج اليهم للقيام بالأعمال

المختلفة ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ،وعندما يتقلد المدير وظيفته القيادية فانه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم او استثارة دوافعهم وتحفيزهم علي الاداء الجيد او حل مشكلاتهم ،وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الادارية نفسها ،ولقد اكد سرير عبد الله رابح علي ضرورة تغيير المفهوم السائد في اذهان القادة علي ان الادارة ومن ورائها اتخاذ القرار يمكن ان يقوم بها أي شخص ،وان اتخاذ القرار خاضع للتقدير الشخصي واعتبر ان عملية صنع القرار علم وفن وخبرة تستلزم قدرات خاصة يتعين ان تتوفر في القادة والمسيرين وكذلك احاطة رؤساء المؤسسات والإدارات العامة بقواعد تشخيص المشكلات وأساليب التعامل معها في اتجاه ترشيد القرار . (سرير عبد الله رابح، 2006م) وفي وقتنا الحاضر يتميز المدير الناجح بمدي قدرته علي اتخاذ القرارات الصائبة والقدرة علي توجيه المرؤوسين نحو تنفيذها بدقة . ويمكن ان نلاحظ ذلك من خلال الجهود التي تبذلها المعاهد العلمية والأجهزة الادارية لتدريب القادة الاداريين علي اتخاذ القرارات الادارية ،وذلك بتطوير وتغيير سلوكهم واتجاههم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم التي لها تأثير في عملية اتخاذ القرار (محمد حسنين العجمي، 2008م، ص226) . وبما ان نجاح أي مؤسسة مرهون بمدي تحقيق الاهداف المخطط لها فان دور القادة الاداريين هو العمل علي اتخاذ قرارات ذات جودة حتي تبقي مؤسساتهم جديرة بحق للتواجد مستقبلا ،غير ان دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الانماط القيادية في حد ذاتها والاساليب التي ينتهجها كل قائد في اتخاذ القرار بالمؤسسة .لذا جاءت دراستنا هذه لتبرز دور كل نمط قيادي في اتخاذ القرار بالمؤسسة والتعرف علي النمط الاكثر فعالية في اتخاذ القرار الذي تلتزم به كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة حيث ان نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اشرافه علي مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة علي جودة وفعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة وعلي تقبل والتزام العاملين بتنفيذه وعليه فنجاح القرار بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديرها. اذن فمحاولة معرفتنا للعلاقة القائمة بين الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية

اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز محور دراستنا هذه التي نقف فيها علي واقع الانماط القيادية الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات؟

التساؤلات الجزئية:

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي أدرجنا التساؤلات الجزئية التالية:

✓ هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وفعالية

اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وفعالية

اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة ؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوي وفعالية

اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة ؟

ثانيا :الفرضيات :

الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات.

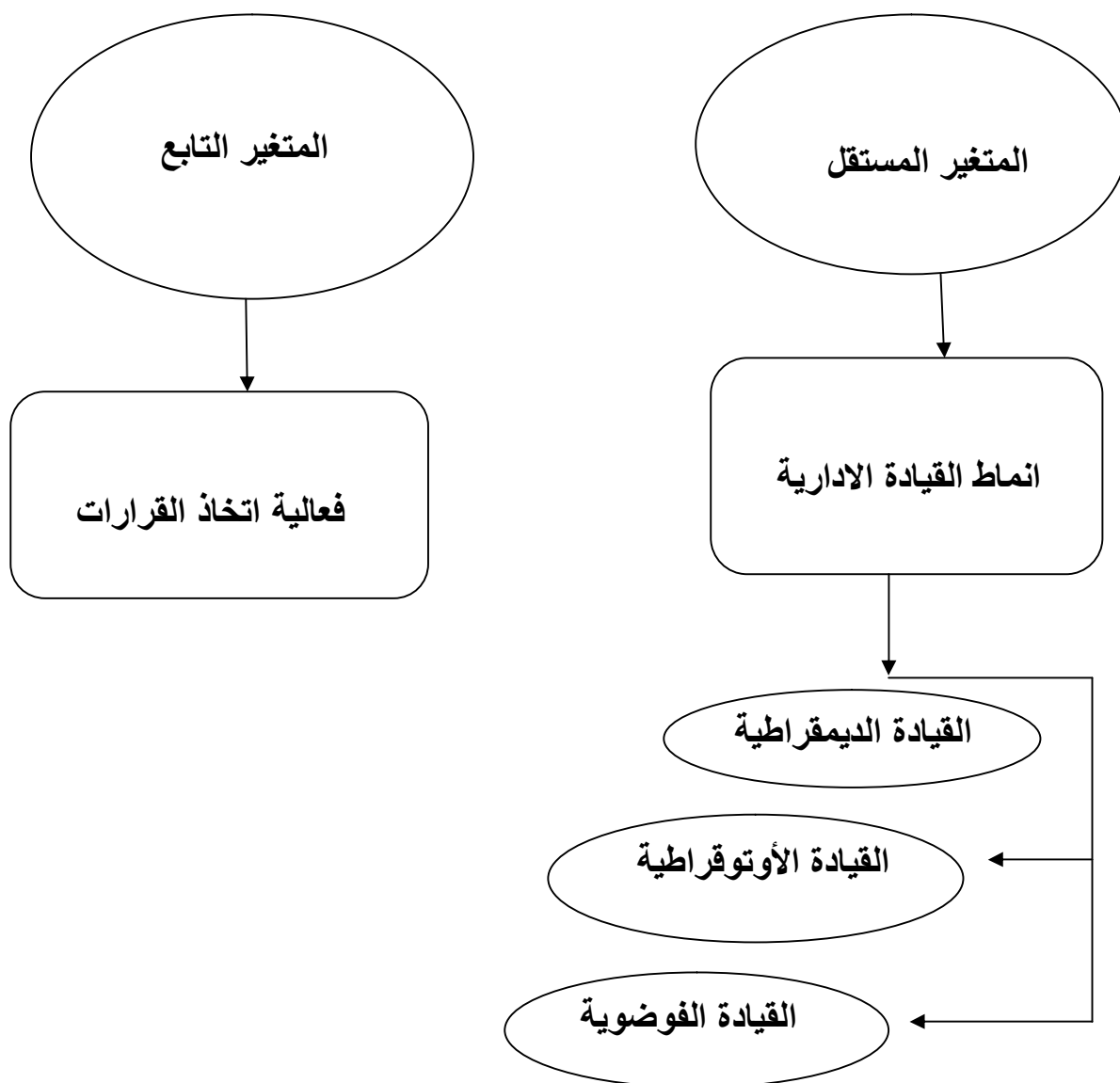
الفرضيات الجزئية :

✓ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وفعالية

اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

- ✓ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوي وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

متغيرات الدراسة :



الشكل رقم (01) نموذج الدراسة من إعداد الطالبة

ثالثا : أهمية البحث :

01_تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظمات الادارية بصفة عامة ،وفي مؤسسة سونلغاز بصفة خاصة ،باعتباره الركيزة الاساسية لبلوغ الاهداف وتحقيق الغايات التنظيمية ،كما انه العنصر الاساسي المحدد لمدى فاعلية الاداء وكفاءته في المنظمات .

02_ كما تتعلق هذه الدراسة بموضوعيين هامين في مجال الادارة احدهما عملية اتخاذ القرار والتي لها دور هام وضروري في كل العمليات الادارية والثاني القيادة الادارية والتي تتعلق بأهم مورد في المؤسسة (المورد البشري) .

03_ كما اكتسبت هذه الدراسة اهميتها من حيث شركة الكهرباء سوف نتعرف ادارتها علي السلوك الفعلي لمدراء الادارات ورؤساء الوحدات الادارية عند اتخاذهم القرارات الاستراتيجية والفنية والتشغيلية .

04_ بالنسبة للمكتبات ستشكل الدراسة اثراء لمحتوياتها المعلوماتية ومرجعا علميا للباحثين والطلبة والمجتمع المعني بمثل هذه الدراسات .

05_ بالنسبة للباحث فان معرفته تتعمق اكثر في مجال اختصاصه بالإضافة الي مساهمة هذا البحث في ترقية الباحث نفسه .

06_ كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات لب وجوهر العملية الادارية ،والتي ترافق كل سلوك من السلوكيات المرتبطة بالمنظمة ،لذا فمطلب تفعيل هذه الاخيرة هو ضرورة ملحة تحتمها ضرورات النمو والتطور .

07_ تلعب القرارات الادارية دورا مهما في تجسيد،تكييف،تفسير وتطبيق الاهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة .

- 08_ تكشف القرارات الادارية عن سلوك وموقف الرؤساء الاداريين، وتكشف عن القوي والعوامل الداخلية الضاغطة علي متخذي القرار، الامر الذي يسهل مهمة الرقابة علي هذه القرارات ، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغط مستقبلا بصورة حسنة .
- 09_ تعتبر القرارات وسيلة لاختيار وقياس مدي قدرة القادة والرؤساء الاداريين في القيام بالوظائف والمهام الادارية المطلوب تحقيقها وانجازها ، بأسلوب علمي وعملي .
- 10_ تعتبر القرارات الادارية ميدانا واسعا للرقابة الادارية .

رابعاً : أهداف البحث :

- 01_ المساهمة بدراسة جديدة ولو كانت متواضعة تخدم غرض البحث العلمي.
- 02_ كما تهدف الدراسة الي ايجاد العلاقة من عدمها بين الانماط القيادية وفعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة .
- 03_ معرفة ما إذا كان للنمط الديمقراطي علاقة بفعالية اتخاذ القرارات.
- 04_ معرفة ما إذا كان للنمط الأوتوقراطي علاقة بفعالية اتخاذ القرارات.
- 05_ معرفة ما إذا كان للنمط الفوضوي علاقة بفعالية اتخاذ القرارات.
- 06_ معرفة مدى كفاءة وخبرة الرئيس في تسيير المؤسسة.
- 07_ الوصول الى مجموعة من النتائج والاقتراحات العملية والتي تساعد فيما بعد القائمين على العمل او القادة انفسهم داخل المؤسسة .

خامساً : اسباب اختيار الموضوع :

ان معايشة الفرد لما يدور حوله يخلق لديه رغبة وفضول يدفعه الي الخوض في مواضيع مختلفة يحاول من خلالها فهم واقعه ،والانفراد او الميل الي موضوع معين يعود الي درجة اهميته ومساسه بحياته العامة والذي لامحالة سينعكس علي حياته الخاصة .

وعليه تم اختيار الموضوع للأسباب التالية :

ا_اسباب ذاتية :

1_علاقة البحث بمجال التخصص .

2_الرغبة في الاطلاع علي مختلف جوانب عملية اتخاذ القرارات بهدف التعرف علي الافضل في كل جانب ،والتوصل لقرارات ملائمة لحل المشكلات وإرضاء كل من يتأثر بها ،فلا تكون مجرد اوامر تطبق بل محاولة للتقريب بين المستويات الادارية والتوصل الي افضل الحلول المرضية للجميع والفعالة في نفس الوقت .

ب_اسباب موضوعية :

1_التأكد والتحقق من الدور الذي تلعبه القيادة في التأثير علي عملية اتخاذ القرار.

2_معرفة اي الانماط الاكثر تأثيرا في زيادة فاعلية اتخاذ القرار .

3_تهيئة مدراء المستقبل وتسليحهم بالقدرات التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل .

سادسا :تحديد المصطلحات :

لغرض ازالة اي غموض او التباس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في هذه الدراسة ارتأينا تعريفها مع اظهار بعض المصطلحات كمرادفات ، وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة ، وتحديد لها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، فقد حددنا مفاهيم

الدراسة فيما يلي: (القيادة الادارية ، النمط ، أنماط القيادة الادارية ،الفعالية، القرار، اتخاذ القرارات الإدارية) وقد وضعنا لكل مفهوم تحديدا إجرائيا.

التعريف الإجرائي للقيادة الادارية:

ان ما نقصده بالقيادة في مجال بحثنا هذا يتمثل في المشرفين الذين يشرفون علي سير العمل داخل مؤسسة سونلغاز ،وذلك عن طريق التأثير الايجابي علي هؤلاء العمال .

او هي الدرجة التي نتحصل عليها على مقياس القيادة الادارية المستخدم في الدراسة والمتمثل في البنود من 01الي 30حيث ادني درجة هي 30واعلي درجة هي 90.

نمط: يمكن اعتبار سلوك القائد المتكرر اثناء ممارسة اعماله اليومية وغيرها طرازاً. فالقائد يمكنه اخذ طراز او نمط معين في اسلوب قيادته نتيجة لخبرته ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم (ناصر محمد ابراهيم مجمعي، 2004م، ص 15).

التعريف الإجرائي لأنماط القيادة :

ويقصد بالنمط القيادي في هذا البحث :النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الاهداف المرغوبة .

وتصنف الانماط القيادية الي ثلاثة انماط هي النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الأوتوقراطي ،ونمط القيادة الفوضوي ،وقد تم قياس النمط القيادي في هذه الدراسة من خلال العبارات التي تضمنتها اداة البحث .

التعريف الاجرائي لنمط القيادة الديمقراطي :

هي القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القائد وعمال مؤسسة سونلغاز ،وهم الذين يستخدمون اسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي ،كما يستخدمون مبدا المشاركة في اتخاذ القرار.

التعريف الاجرائي لنمط القيادة الأوتوقراطي :

هي القيادة التي تتميز بان تكون كل السلطات في يدي القائد بحيث لا يفوض سلطاته او يشرك عمال مؤسسة سونلغاز في مهامه او حتي في صنع قراراته.

التعريف الاجرائي لنمط القيادة الفوضوي:

هي القيادة التي تركز علي حرية الفرد العامل الي حد الافراط ،ويعتمد القائد هنا على عمال مؤسسة سونلغاز في صياغة ووضع الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وكذا اتخاذ القرارات .

أو هي الدرجة التي يتحصل عليها العمال في مؤسسة سونلغاز على مقياس أنماط القيادة المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثل في المؤشرات التالية :

القيادة الديمقراطية : وتتمثل في البنود من 01 إلى 10 ،وتتراوح درجتها بين 10 و 30.

القيادة الأوتوقراطية : وتتمثل في البنود من 11 إلى 20 ،وتتراوح درجتها بين 10 و 30.

القيادة التسببية: وتتمثل في البنود من 21 إلى 30 ،وتتراوح درجتها بين 10 و 30.

التعريف الإجرائي لفعالية اتخاذ القرار:

الفعالية: اداء العمل او الهدف المطلوب في الوقت المحدد ووضع اهدافا واقعية قابلة للقياس والتحقيق.

اتخاذ القرار :

هو عملية تشاركية بين عناصر التنظيم بكل مستوياته والتي يتبع فيها الخطوات والطرق الصحيحة لاتخاذ القرار من قبل المسؤولين للوصول إلى حل رشيد تجاه مشكلة أو موضوع ما يخص مؤسسة سونلغاز.

أو هو الدرجة التي يتحصل عليها العمال في مؤسسة سونلغاز على مقياس إتخاذ القرارات الإدارية المستخدم في هذه الدراسة ويتمثل في البنود من 31 الى 51، حيث ادنى درجة هي 21 و اعلى درجة هي 63.

سابعا : الدراسات السابقة :

يجب علي اي باحث أن يطلع على الدراسات السابقة أو البحوث التي سبقت بحثه، لأنها تعد بمثابة مرجع نظري يعود إليه الباحث، كما تساعد في بناء الفصل النظري وبناء اداة البحث وتحليل وتفسير نتائج الدراسة علي ضوءها ، ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحساب.

ولذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة مشابهة لهذه الدراسة وتشمل المتغيرين ، ولقد تمكنا من الحصول على الدراسات التالية :

أولا :الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: بونخلة فريد(2007) بعنوان "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري "دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع - فرمال - بمدينة عنابة .
هدفت الدراسة الى التعرف علي واقع القيادة ومدى تأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي, تفعيل الدور القيادي في مؤسساتنا وتكوين نماذج قيادية قادرة علي التنافس مع العالم الغربي والتفوق عليه سواء في عملية التسيير او الابتكار والتجديد. وفرضيات الدراسة

كانت كالتالي: الفرضية العامة: هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

الفرضيات الفرعية:

- 01-يؤدي اتباع النمط القيادي الديمقراطي الي ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.
 - 02-كلما كان الاتصال ايجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار اكثر عقلانية.
 - 03-تؤثر عملية تفويض السلطة ايجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي .
- معتمد في ذلك على المنهج الوصفي وقد اعتمدت الدراسة في اختيار العينة علي المسح الشامل ,حيث اخذ كل افراد مجتمع البحث باستثناء 11 عاملا منهم 07 يعملون في سلك الامن الخاص بالمصنع ،و 04 يعملون في مصلحة النظافة ،لأنهم خارجون عن اطار الدراسة وبعدين عن الجانب الاداري .

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج الا اننا سنركز علي النتائج التالية :

في ظل النمط الديمقراطي يتم مشاوره المرووسين والاخذ بأرائهم في عملية اتخاذ القرار، ويحث اعضاء الجماعة علي المشاركة في اتخاذ القرار، ويعتبر هذا النوع من القيادة فعلا ويمكن ان يحقق العقلانية والترشيد في اتخاذ القرارات .

كشفت المعطيات الميدانية في المؤسسة مجال الدراسة ان النمط القيادي المتبع يختلف من قائد الي اخر .

القادة يسهلون للمرووسين عملية الاتصال بهم ولا توجد صعوبات بالحجم الذي يمكنه ان يعقد هذه العملية .كما ان الاتصال يوفر للقادة كم هائل من المعلومات لتعطي لهم صورة واضحة عن المشكلات، وعلي هذا الاساس يقوم باتخاذ قرارات اكثر عقلانية لإيجاد الحلول المناسبة.

يقوم القادة بتفويض السلطة احيانا للمرؤوسين، وبالتالي نلاحظ ان سلطة اتخاذ القرار لا مركزية بشكل نسبي، فالقادة يسمحون لمرؤوسيههم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. (بونخلة فريد, 2007م).

الدراسة الثانية: فوزية بوقطاف (2009) بعنوان " اثر تفويض السلطة علي فعالية القرار" دراسة ميدانية في مصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة.

هدفت الدراسة الى تقصي طبيعة تفويض السلطة وعلاقتها بفعالية القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قامت الباحثة بمسح شامل لأعوان واطارات المصنع. قامت الباحثة بوضع الفرضية العامة الاتية: هناك علاقة دالة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار.

الفرضيات الفرعية:

يؤدي تحمل المسؤولية الي زيادة تكوين الافراد علي اتخاذ القرارات. هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار واختيار الحل الانسب. هناك علاقة ارتباطية بين الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق النتائج المطلوبة من خلال القرارات.

حيث كان عدد افراد العينة 32 مفردة، وتم استخدام الاستمارة كأداة اساسية ، الى جانب المقابلة الموجهة مع افراد العينة ،اما من حيث تحليل البيانات ، فقد جمعت الدراسة بين الاسلوبين الكمي والكيفي.

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

كشفت نتائج هذه الدراسة ثبوت وصدق الفرضيات الجزئية وبالتالي صدق الفرضية العامة ،حيث ثبت وجود علاقة بين المسؤولية والتكوين ،وتجلي ذلك من خلال ثبوت الارتباطات بين مؤشرات طرفي الفرضية الاولى ،من خلال ارتباط كل من الالتزام والمساءلة بكل من المهارات والقدرات ،علي الترتيب.

كما بينت هذه الدراسة ارتباط المشاركة في اتخاذ القرارات بتحقيق النتائج المطلوبة، والتي تعكس ثبوت صدق الفرضية الثانية، من خلال ثبوت العلاقة القائمة بين المشاركة الفعلية بدراسة جوانب المشكلة، وطلب الراي بطرح الحل الانسب.

اظهرت هذه الدراسة ايضا وجود علاقة بين الصلاحيات الممنوحة وتحقيق النتائج المطلوبة من خلال ارتباط المعلومات والرقابة الذاتية، بحل المشكلات والتقليل من الازطاء علي الترتيب ،وهي تمثل مؤشرات الفرضية الثالثة.(فوزية بوقطاف ،2009م)

ثانيا : الدراسات العربية :

الدراسة الثالثة :دراسة ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا (2006) بعنوان " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الاكاديمية وذلك من خلال التعرف على درجة تفويض السلطة ،وكذلك التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الاقسام الاكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ،قام الباحث بوضع الفرضية العامة التالية :

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية

تكونت العينة التي اجريت عليها هذه الدراسة من 370 عضو من اعضاء هيئة التدريس المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية ،حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني.

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

درجة تفويض السلطة في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كبيرة جدا .

درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كبيرة .

وجود علاقة ايجابية دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين تفويض السلطة

وفعالية اتخاذ القرارات . (ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا، 2006م)

الدراسة الرابعة: دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) بعنوان "اثر القيادة التحويلية

على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية "

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار

في شركات التأمين الاردنية قام الباحث بوضع الفرضية العامة التالية :

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية،

الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية.

الفرضيات الفرعية:

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتأثير المثالي على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات

التأمين الاردنية.

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات

التأمين الاردنية.

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاستشارة الفكرية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في

شركات التأمين الاردنية.

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين

الاردنية.

معتمد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (39) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، إذ تم توزيع (489) استبانة استرجع منها (434) تم استبعاد 12 لعدم كفاءتها كانت (422) منها صالحة للتحليل الإحصائي .

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

ان مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية كان مرتفعاً.

ان مستوى توافر فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية كان مرتفعاً .

وجود اثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$.

إن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الاكبر من بين ابعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية . (حافظ عبد الكريم الغزالي، 2012م)

التعقيب على الدراسات السابقة :

من حيث الموضوع : يمكن ان نلمس تشابه موضوع هذه الدراسة إلى حد كبير مع بعض الدراسات السابقة في محاولة التعرف على أهمية موضوع القيادة الادارية وكذا العوامل المؤثرة فيها ، بالإضافة الي فعالية اتخاذ القرارات باعتباره أساس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وكانت في مؤسسات مختلفة منها الأمنية والتربوية... كما تم تجزئة المتغير المستقل المتمثل في انماط القيادة الى ثلاث متغيرات جزئية تمثلت في (القيادة الديمقراطية، الأوتوقراطية، الفوضوية) اما المتغير التابع المتمثل في فعالية اتخاذ القرارات فتم تجزئته الى ثلاث

متغيرات (جودة القرار ، قبول القرار ، التوقيت الملائم لاتخاذ القرار) في حين تعرضت الدراسات الاخرى الى مؤشرات مختلفة مما يشكل اختلافا جذرياً في مسار الدراسة وأسلوبها .

من حيث المنهج والأداة المستخدمة في الدراسة: اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وكذا استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من الميدان عن موضوع الدراسة الحالية بالإضافة الي المقابلة .

العينة وكيفية اختيارها : تنوعت عينات الدراسة من باحث إلى آخر، اما الدراسة الحالية تم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزن الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة الذكر من خلال تناولها لموضوع الانماط القيادية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات أي في كونها تصف طبيعة النمط القيادي بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة وتهدف إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي وفعالية اتخاذ القرارات ،فهذه الدراسة تميزت عن الدراسات السابقة في موضوع و مجتمع الدراسة وزمن التطبيق وكذا الاهداف .

وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة أفادتنا في بيان أهمية الدراسة، اختيار المنهج المناسب، وتصميم الأداة وإعدادها بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية المناسب للدراسة لاستخلاص النتائج وعرضها وتفسيرها ومناقشتها والإجابة عن تساؤلاتها وتقديم الاقتراحات وكذا المراجع.

وما يجد الإشارة إليه أنه لا توجد دراسة سابقة اجنبية - على حد علم الباحثة- تناولت موضوع بحثنا " الانماط القيادية (الديمقراطية، الأوتوقراطية ،الفوضوية)وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات " ، لذا أقتصر عرض الدراسات علي الدراسات المحلية والعربية .

الفصل الثاني

القيادة الإدارية

تمهيد

1. تعريف القيادة

2. التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم

3. عناصر القيادة

4. خصائص القائد

5. أهمية القيادة

6. نظريات القيادة

7. مصادر قوة القيادة

8. أنماط القيادة

9. العوامل المؤثرة في القيادة

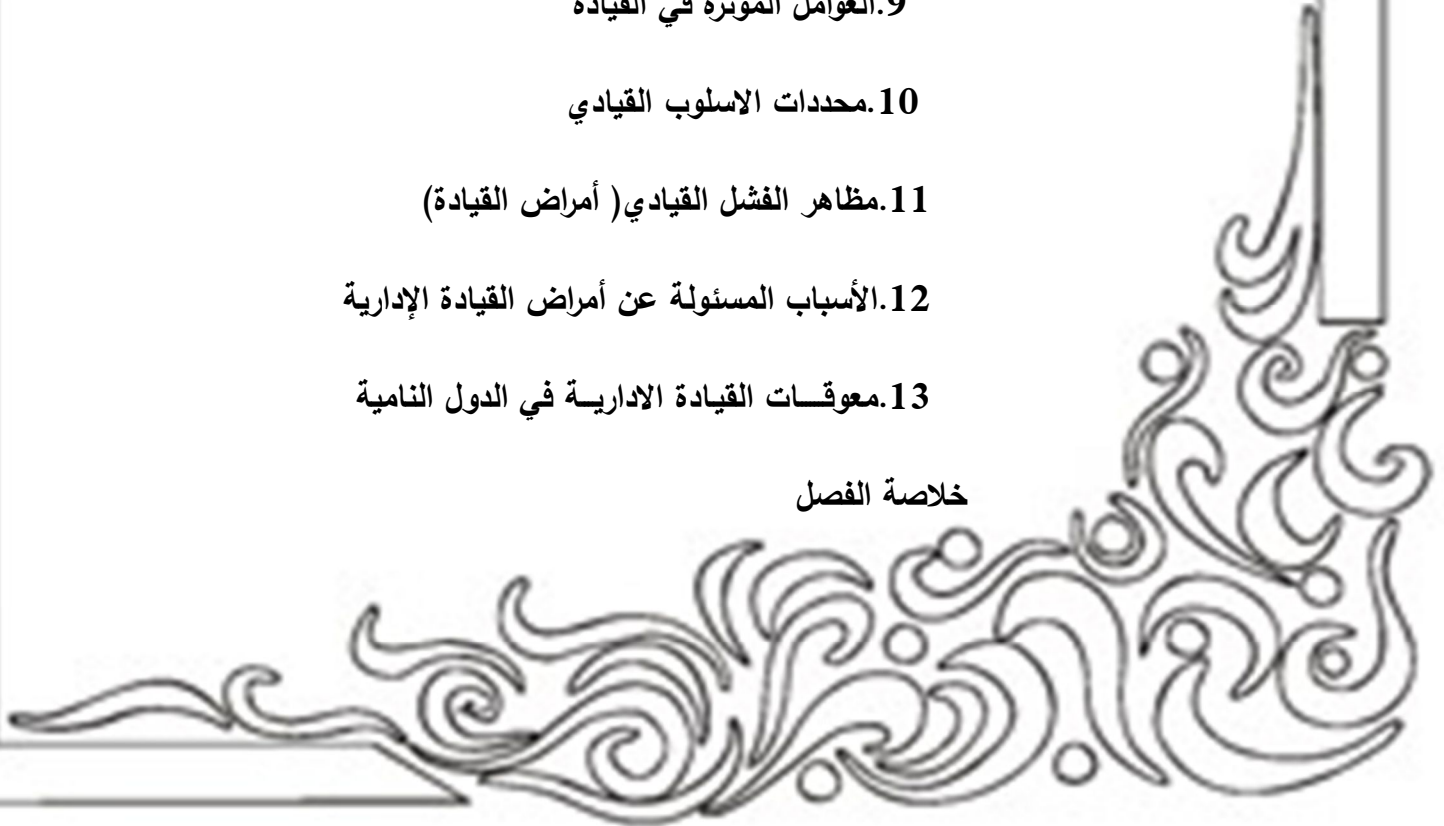
10. محددات الأسلوب القيادي

11. مظاهر الفشل القيادي (أمراض القيادة)

12. الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة الإدارية

13. معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية

خلاصة الفصل



تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة عبر الازمنة ،فهو يشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات ، اذا عرفت علاقة القائد بالعمال اهتماما خاصا ، كونها تمثل جزءا هاما وحيويا إذ أنها تعمل على توضيح أهداف الإدارة أمام العمال ، كما توضح اتجاهات العمال لدى الإدارة. وقد خلق هذا الطرح وأوجد على ساحة البحوث التنظيمية ما يسمى بدراسة السلوك القيادي، وذلك على اعتبار أن القيادة أحد أهم عناصر الإدارة وعملياتها الأساسية حيث تمكن هذه العملية من تحقيق الكثير من الأهداف، لعل أبرزها التأكد من جهود العاملين من أداء أعمالهم، التي تحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وببسر مقبول ولذلك اهتم العلماء بهذا الموضوع ونظرا لتأثيراته وانعكاساته على نجاح أو فشل بعض المؤسسات.

وللقيادة عدة أنماط تختلف حسب الأسلوب الذي يتبعه القادة في تسيير المؤسسات فمن القادة من يعتمد على النمط الديكتاتوري ،و يرى انه الأفضل والمناسب لتلك المؤسسة ،وآخر يرى أن النمط الفوضوي أو التسبيبي الأنسب للتسيير ، ونجد من القادة من يعتمد على النمط الديمقراطي في التسيير.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للقيادة والتمييز بينها وبين بعض المفاهيم ، وإبراز عناصرها ، ونتطرق كذلك إلى عناصر القيادة والاهمية والنظريات ، كما نحاول تسليط الضوء على الانماط القيادية والعوامل المؤثرة فيها وكذا محددات الاسلوب القيادي، و في الأخير نحاول إعطاء بعض مظاهر الفشل القيادي و معوقات القيادة الادارية التي تحول دون تحقيق الأهداف.

1- مفهوم القيادة:

هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم علي العمل باختيارهم، والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم علي المدى البعيد.

1-1 تعريف القيادة:

القيادة لغة: كلمة القيادة لغة مشتقة من فعل قاد _ يقود ومثله قاد فارس والانقياد يعني

الخضوع كقوله (قدته فانقاد لي) (معجم الجوهري ،حرف القاف)

ويقول الدكتور طارق السويدان "إن القيادة في لغة العرب عكس السياقة فقاد فلان الدابة إي سار أمامها موجهها لها ، أما ساق فلان الدابة أي سار أمامه. (طارق السويدان، 2002، ص) اصطلاحاً: تعني القيادة في المجال التنظيمي تلك السلوكيات التي يمارسها القائد في مجموعة العمل والتي تتشكل من خلال التفاعل بين خصائص شخصية القائد والاتباع وطبيعة العمل والنسق التنظيمي ويسعي من خلالها الي حث الافراد علي تحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية ،كما تسعى الي تحقيق قدر مرتفع من الرضا والتماسك لدي الجماعة (عبد الحليم محمود السيد واخرون، 2003م، ص 184) .

يعرفها اردوي تيد بانها "نشاط التأثير في الاخرين ليتعاونوا علي هدف ما، اتفقوا علي انه مرغوب فيه. (مكفس عبد المالك، 2009م، ص21).

1-2 تعريف القيادة الادارية :

- يعرف درويش أن القيادة هي " القدرات والامكانيات الاستثنائية الموجودة في الشخص - القائم في موقع القيادة - والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف " (عبد الكريم درويش ، 1976 م، ص 32).

-يعرفها "صلاح عبد الحميد مصطفى" بالعملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار أو مشاعر أفراد آخرين، أو في سلوكهم، وهي تشمل هدفا معينا يرغب القائد في تحقيقه، ويكون هذا القائد مسؤولا عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها ،لتحقيق هذه الأهداف. (صلاح عبد الحميد مصطفى، 1988م ، ص 44)

-القيادة بمعناها العام كما عرفها ولمان هي: "مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا" (طريف شوقي، 1992م، ص34).

-ويعرف كل من "تيري بيچ" و "جون بول توماس" القيادة على أنها: "عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية". (أحمد إسماعيل حجي، 1998 ، ص 185).

-بينما يعرفها "هامفيل" انها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متنافسة، بتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة". (جمال الدين عويسات، 2003 م، ص 126).

-أما ليكرت فيعرف القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". (حسين حريم، 2004م، ص 193)

-هي القدرة علي التأثير في سلوك الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. (اسامة خيري، 2013م، ص16).

❖ يتضح من خلال التعاريف السابقة للقيادة الادارية وجود اختلافا في وجهات النظر

لتعريف القيادة الادارية فهناك من ركز علي شخصية القائد وخبرته في ميدان العمل

،لأنه كلما كانت شخصية القائد قوية كلما كانت قدرته علي التأثير اكبر في

المرؤوسين، والبعض ركز علي السلطة فقط ،وبالعوض ركز علي صفات القائد واغفل

جوانب اخري والبعض ركز علي المهام الادارية فحسب.

- وعليه تعرف الباحثة القيادة الادارية علي انها "فن استمالة وجذب الاخرين ،والقدرة علي التأثير فيهم، وكسب ثقتهم وطاعتهم وتعاونهم، لتحقيق اهداف المنظمة وتنمية ولائهم لها".

2-التميز بين القيادة وبعض المفاهيم:

اولا: القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة بأنها: "مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة". فالزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطق أو المبرر لذلك. (محمد الصيرفي، 2010م، ص ص 345. 346)

ثانيا: القيادة والرئاسة:

الرئاسة هي الصلاحيات الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئيسيا في تنظيم رسمي، ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص، ويملك سلطات رسمية اتجاههم.

يتضح من هذا التعريف أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه، وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة بواسطة التعيين مثلا فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع و رضا فهم قد يكونون مكرهين ،وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب ،أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه

أو سلطته وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمداً على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين ويلخص جيب النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي :

-يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة -أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعاً لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دوراً كبيراً في تلك العملية ،وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار .

-لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة .وإن وجد فهو ضعيف .عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه .

-توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعد في إحكام السيطرة عليهم وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة .

-اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة ،حيث إن سلطة الرئيس تتبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس ،أما سلطة القائد فتتبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته .

-الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته ،أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لا تبعه عن قناعة وتأثر ،ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي . من تحليل السابق للفروق بين القائد والرئيس يتبين أن الرئيس يمارس نشاطاً روتينياً محدداً لا يستطيع الخروج عنه أغلب الأحيان ،أما القائد فله قدر كبير من المرونة

والحرية لممارسة التأثير والإقناع، قصد تحفيز الأفراد و تغيير الأوضاع ،أي أنه بكلمة واحدة - مبدع وملهم لذلك فالقائد أكثر أهمية. (الصالح جليح ، 2003 م، ص ص27. 28).

الجدول رقم (01) : الفرق بين القيادة والرئاسة

القيادة	الرئاسة
القائد يلهم و يرغب الآخرين	الرئيس يدفع الآخرين
القائد يعتمد على الإدارة الجيدة	الرئيس يعتمد على السلطة و النفوذ
القائد يقود بالود	الرئيس يقود بالخوف
القائد يقول نحن	الرئيس يقول أنا
القائد يعرف ماهو الخطأ	الرئيس يعرف من المخطئ
القائد يعرف كيف يتم العمل	الرئيس يعرف كيف يتم اجراء العمل
القائد يكتسب احترامهم	الرئيس يأمرهم باحترامه

المصدر (بيتر شاكير و آخرون ، 2005 م، ص56)

ثالثا: القيادة والإدارة:

تعرف الإدارة بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

أو هي نشاط أو جهد لتوجيه الموارد البشرية ،والمادية والتنظيمية قصد تحقيق أهداف المنظمة المرغوبة . (ظاهر كلادة ، 1998م ،ص 31).

ومن خلال التعريف نجد أن كلاهما نشاط موجه لتحقيق أهداف معينة ،وهذا ما جعل الآراء تتضارب حول العلاقة بينهما ،إذ هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة ،وهناك من يرى أنهما مختلفان تماما رغم التشابه بينهما في بعض النواحي.

كذلك "فإن بعض المديرين يعتبرون قادة ، أما البعض الآخر فلا، و بالمثل فإن بعض القادة يقومون بكثير من أدوار المديرين أما البعض الآخر فلا يفعل ذلك". (جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، 2004، ص571).

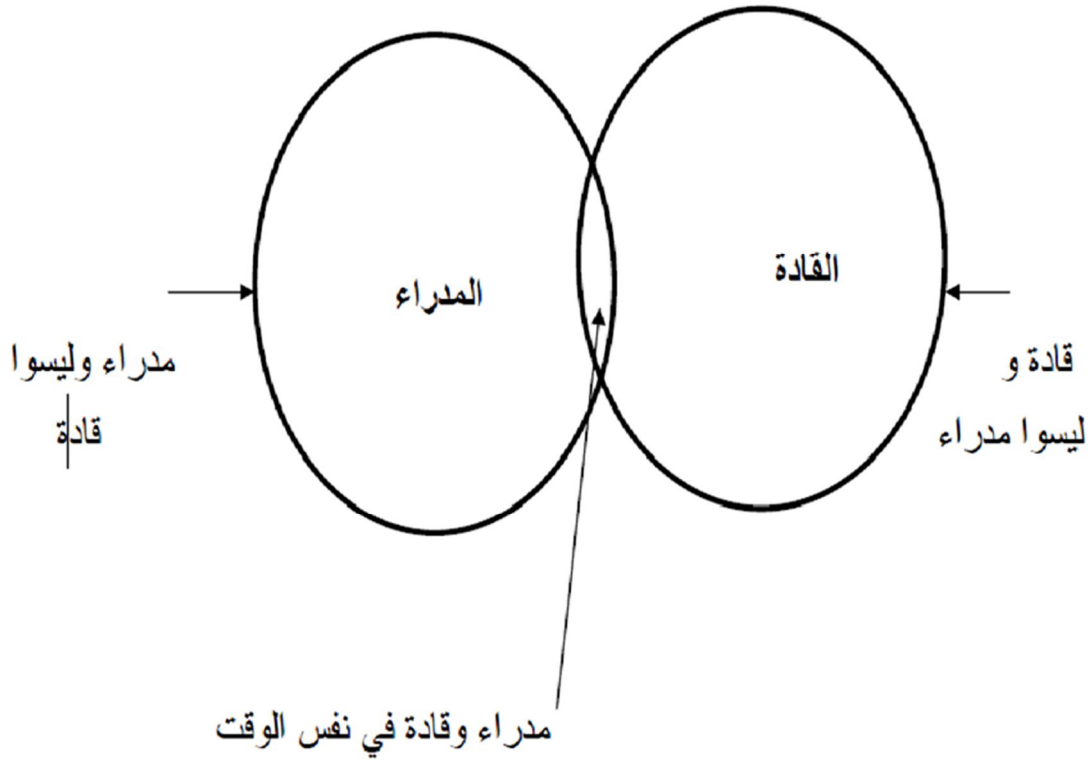
أ- القيادة جزء من الإدارة:

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد ، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير ، وإلى جانب وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق يقوم المدير بوظيفة التوجيه ، وهي تعني إصدار الإرشادات والتوجيهات للأفراد الذين يعملون معه . (نواف كنعان ، 1992 م ، ص ص 27 . 31) إن وظيفة التوجيه تختلف كلية عن إصدار الأوامر التي تعني الممارسة الفعلية للسلطة وإذا كانت وظيفة التوجيه حتمية للمدير عند تعامله مع المرؤوسين لتوضيح القوانين والأنظمة وضبط عملية الممارسة والتنفيذ إذا انحرفت عن الأهداف ، فإن هذه العملية لا تجعل من المدير قائدا إلا إذا استطاع التأثير في العاملين لتنفيذها أي التوجيهات والأوامر ، أي إذا مارس المدير دورا قياديا أثناء عملية التوجيه ، ولذلك تعتبر القيادة عنصرا أساسيا من التوجيه كوظيفة إدارية ومن هنا جاءت العلاقة بين التوجيه والقيادة حتى إنهما أصبحتا وجهين لعملة واحدة . (طارق عبد الحميد البدرى ، 2002م ، ص 147)

وهذا ما جعل ولما يرى بأن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل بأحد أجزائه . لذلك نرى أن كل مدير يسعى أن يكون قائدا ، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر وفقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة ضعيفة . (نواف كنعان ، 1992 م ، ص 49)

ب- القيادة والإدارة مختلفان :

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تكون للأشياء ، والقيادة تكون للأفراد ، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا ، أي يملك السلطة في إصدار الأوامر ويفتقد للتأثير في الأفراد كما يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا كما في حالة القائد غير الرسمي لجماعة غير رسمية ، مما يبين أن الإدارة والقيادة شيان مختلفان ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم (02): القيادة والادارة شيان مختلفان

يتبين من الشكل التالي أن القادة والمدرء هم أشخاص مختلفون إلا أن ذلك لا يمنع أن تجتمع صفتي القدرة على القيادة والإدارة في شخص واحد في بعض الأحيان. (مصطفى احمد السيد ، 2000 م، ص 263).

3- عناصر القيادة:

❖ عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه:

تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من فرنش ورافن أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافأة، قوة الإلزام أو القسر، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة والدراية. ومهما تعددت هذه الوسائل إلا أن فاعليتها مرتبطة بعدة اعتبارات، كمستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا

البناء، درجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، إمكانيات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعتهم بهذه الإمكانيات والقدرات؛ وقد كشفت الدراسات التجريبية التي أجراها دونالد بلز أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، جسامة وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي، وأن قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيه. (نواف كنعان، 1999م ، ص ص 101. 102)

❖ توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

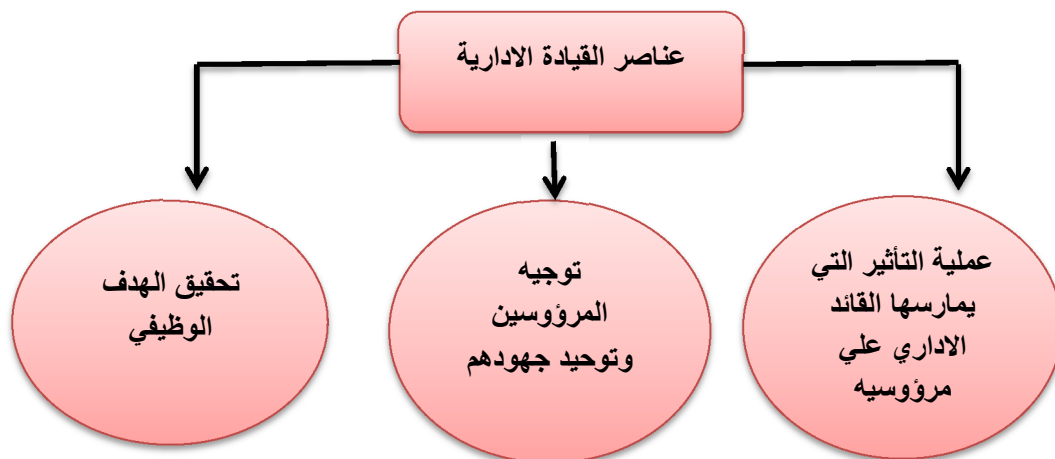
إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه حسب ماري فوليت هي الصفة المميزة للقائد، وفي نفس السياق أكد شستر برنارد المنظر في الفكر الإداري ومدير الشركة الأمريكية للهاتف على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين، تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجّي طاقاتهم الإنتاجية

(Ken Starkey & Alan McKinlay , 1993,p158) ومن بين القوى النفسية

والاجتماعية المؤثرة في توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: وحدة المكان والتقارب الجغرافي، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، تمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم وأهدافهم المشتركة، المنافسة مع العاملين في الإدارات الأخرى، فضلاً على توفير المناخ الملائم الذي يحقق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة، مما يؤدي إلى الابتكار والإبداع. (نواف كنعان، 1999م، ص 103)

❖ تحقيق الهدف الوظيفي:

تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل: من أهداف التنظيم في حد ذاته، إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين، وكذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري؛ ويعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذي يعمل فيه لإشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية، كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود؛ التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين بالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم. (زكي محمود هاشم، 2001م، ص 394).



شكل رقم(03): عناصر القيادة الادارية

المصدر : من اعداد الطالبة

4- خصائص القائد:

"تبلورت نظرة جديدة حول القيادة تلخص القيادة في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة بين كل القادة المؤثرين، بغض النظر عن الموقف أو الطرف، فإذا أردنا إختيار شخص للقيادة فعلىنا أن نبحث عن هذه الصفات، وإن أردنا تدريب شخص فما علينا سوى التركيز على هذه الصفات. (طارق محمد السويدان، 2003، ص129)

لقد أجمعت الأبحاث والدراسات في اغلبها على صفات القائد الجيد مع فارق طفيف مما جعلنا نجمع كل الصفات التي أشار إليها الدكتور محمد شفيق في كتابه الإنسان والمجتمع لكونها أوسع .

1- التفاعل الاجتماعي: الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطا في التفاعل الاجتماعي.

2- اليقظة: والمقصود بذلك الحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط.

3- تحقيق أهداف الجماعة، من خلال القدرة على التوجيه والتخطيط والانجاز.

4- الشجاعة، بالسيطرة على غريزة الخوف والقدرة على المواجهة لتحقيق أهداف الجماعة.

5- الحماس والايجابية والمبادرة، الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادرة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية وأكثر مثابرة وأقوى احتكاك.

6- قوة الشخصية والسيطرة وتعني رغبة القائد في السيطرة وعلو المركز والمكانة الاجتماعية وتركيز السلطة والقوة في يده أكثر من غيره.

7- التنظيم بوضع المحددات المختلفة لنشاط الجماعة وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة مع القدرة على تحقيقها.

8- قوة التحمل وهي ضرورية للقائد.

- 9- التمثيل الخارجي للجماعة: وهو بمثابة حلقة وصل بين جماعته والجماعات الأخرى، وأن يكون مثلاً أعلى ونموذجاً يحتذى به في كل تصرفاته.
- 10- الذكاء، لابد أن يتميز القائد بها حتى تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف.
- 11- التخطيط.
- 12- الحكمة.
- 13- العلاقات العامة من خلال ضبط العلاقات بين أعضاء الجماعة لضمان سلامة تماسكهم.
- 14- التواضع.
- 15- الروح المرحية.
- 16- العدل.
- 17- التقرير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والإتباع.
- 18- الولاء لوطنه، الجماعة والمؤسسة.
- 19- الإنتاج.
- 20- الثقافة.
- 21- الاجتماعية والمشاركة الوجدانية، حل الصراعات والمشاكل بين الجماعة ولم شمل أعضائها، وتحقيق وحدة التوتر بين أفرادها.
- 22- التوافق الاجتماعي النفسي، كالثياب والرزانة.
- 23- القيم الدينية.

24- النزاهة والأمانة والسمعة الطيبة.

25- الديمقراطية فلا يصمم على الفكرة في الأمور العامة القاطعة وان يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات بعد منافسات عامة.

26- إنكار الذات.

27- الامتياز الفردي، في مجال القدرات العقلية المرتفعة والصحة الملائمة والمظهرية المناسبة والثقافية العالمية والتعبيرية والخطابية السليمة الجاذبة.

28- اللياقة.

29- أن يعمل لصالح الجماعة.

30- الحسم والحزم.

31- الأخلاق الحميدة. (محمد شفيق، 1997م، ص ص 242. 246)

5- أهمية القيادة الإدارية :

✓ أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه؛ فقيادة جميع جوانب التنظيم تنأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم (جاك دنكان، 1991م، ص 127)، وهذا ما جعل

فنفر وبرستوس يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه (نواف كنعان، 1999م، ص 114).

✓ أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل؛ مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم (زكي محمود هاشم، 2001م، ص 54) كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه؛ وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم (نواف كنعان، 1999م، ص ص 116. 117)

✓ أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه -قادة ومروؤسون- خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون التماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مروؤسيه مما يعرقل أهداف التنظيم (نواف كنعان، 1999م، ص ص 118. 119)، مثلما أكد زكي محمود هاشم في قوله: "إن الأسلوب الإداري الأصلح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي (زكي محمود هاشم، 2001م، ص 65).

✓ أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمروؤسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى. فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، كما أشار ستوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين

خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي (نواف كنعان، 1999، ص ص 119 . 120).

*ويمكن لنا ان نختصر الحديث عن أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :

- 1-تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
 - 2-توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
 - 3-بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة
 - 4-بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 - 5-إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع (مدني عبد القادر علاقي، 1985م، ص 582) .
- ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرووسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرووسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرووسين في سلوكهم وتصرفاتهم.
- ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية .

1- الاعتناق :

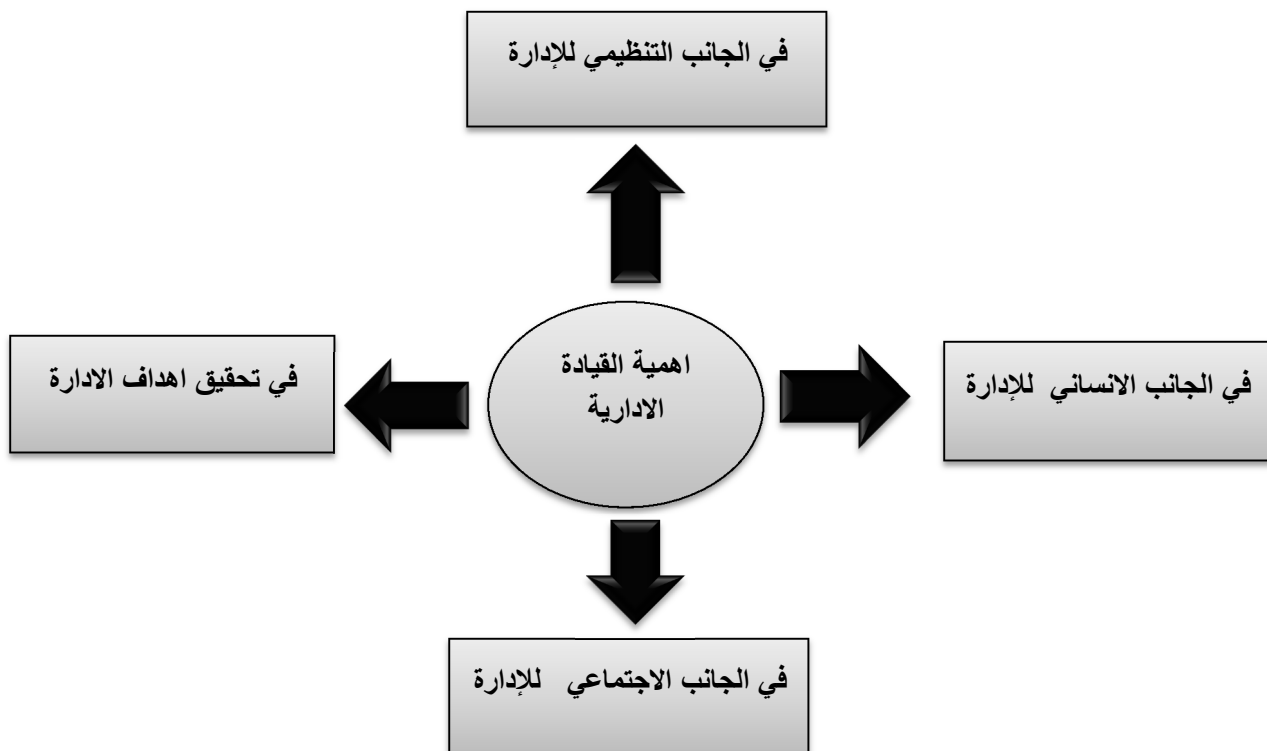
هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

2- الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤسيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرؤوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

3- الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لأن يسلوكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم. (كامل محمد المغربي، 1974م، ص ص 235. 236). ويمكن تلخيص اهمية القيادة الادارية في الشكل الموالي :



شكل رقم (04): أهمية القيادة الادارية

المصدر : من اعداد الطالبة

6-نظريات القيادة :

ظهرت عدة نظريات أبرزت الآراء المختلفة في أسباب فاعلية القيادة ونجاحها ومدى تأثيرها على الفرد وسوف نعرض ابرز هذه النظريات:

6-1-نظرية القيادة الادارية في مدخل السمات: تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها

أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية.

أ- الخصائص الجسدية: حيث يكون القادة اقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

ب- **القدرات العقلية:** حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه. كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ج- **السمات الاجتماعية:** وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية. كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاوية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين. (محمد شفيق، 1997م، ص 236)

د- **سمات عامة:** يتميز بالهندام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها. وفي الحقيقة انه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشاركة بين القادة إلا انه لا يمكن التسليم بها لان السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لآخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الوضيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذات. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002م، ص 221). ومن اهم نظريات هذا المدخل :

6-1-1-1- نظرية الرجل العظيم:

تزعم هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات. هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيماناً بتلك الخصائص والقدرات (محمد البدوي الصافي خليفة، 2001م، ص 185).

شخصية المرؤوس: فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

أ- خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ب - أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات هي:

1- أدوار خاصة بالقائد: كتحديد الأهداف العامة للتنظيم

2- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

3- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000م، ص 240)

6-1-2- نظرية السمات:

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره، وقد تبني الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية (نواف كنعان، 1999م، ص ص 309. 312)، وذلك بملاحظة القادة والزعماء، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد، ومن بين هذه الدراسات:

6-1-2-1-دراسات رالف ستوغديل: توصل ستوغديل من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا، أجريت بين عامي (1904-1947 م)، إلى أن أهم هذه السمات ما يلي:

المقدرة: وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.

مهارة الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.

تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.

المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتحلي بروح الفكاهة.

المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا.

القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات المرؤوسين، وقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

6-1-2-2-دراسات كيرك باتريك ولوك: قام كل من كيرك باتريك ولوك بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي:

وجود الدافع: ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.

الصدق والاستقامة: ويتمثل في الأمانة.

الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.

الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.

القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.

الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.

المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة. (محمد

سعيد أنور سلطان، 2003 م، ص 338)

6-1-2-3-دراسات براون: توصل براون من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية إلى

مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي: أن يكون القائد أكبر سناً، أنسب صحة،

أحسن مظهراً وأكثر ذكاءاً، أصوب حكماً، أنفذ بصيرة وأوسع معرفة، أقدر على التحمل

والمثابرة، أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، أقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند

الانفعال. (نواف كنعان، 1999م، ص 315)

❖ النقد الموجه لهذه النظرية: تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

1- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في

القادة، وقد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل الذكاء، القدرات الجسمية، والحماسة، والعزم،

والاستقامة، العدل، والطموح، وغيرها... الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات

الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً.

2- إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية، والتي تركزت على دراسة

العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطاً متسقاً للسمات التي تميز

القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة.

3- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

4 - نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي

ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عملياً...، فمن غير

الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

5- أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة... ، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002م، ص 221).

6-2-نظريات القيادة الادارية في مدخل الاسلوب (السلوكية):

6-2-1-دراسات جامعة أوهايو:

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأت دراسات جامعة أوهايو من طرف كل من شارتل، ستوغديل وفلايشمان (أحمد سيد مصطفى، 2000م، ص 277) حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا لتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما:

سلوك الاهتمام بهيكل العمل: وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال، فضلا على اهتمامه بتقييم الأداء.

سلوك التعاطف مع العاملين: وفيه يأخذ القائد باعتباره آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة، الثقة، العدالة والاحترام مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة. وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي

يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما، وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه (محمود سلمان العميان، 2004م، ص 270).

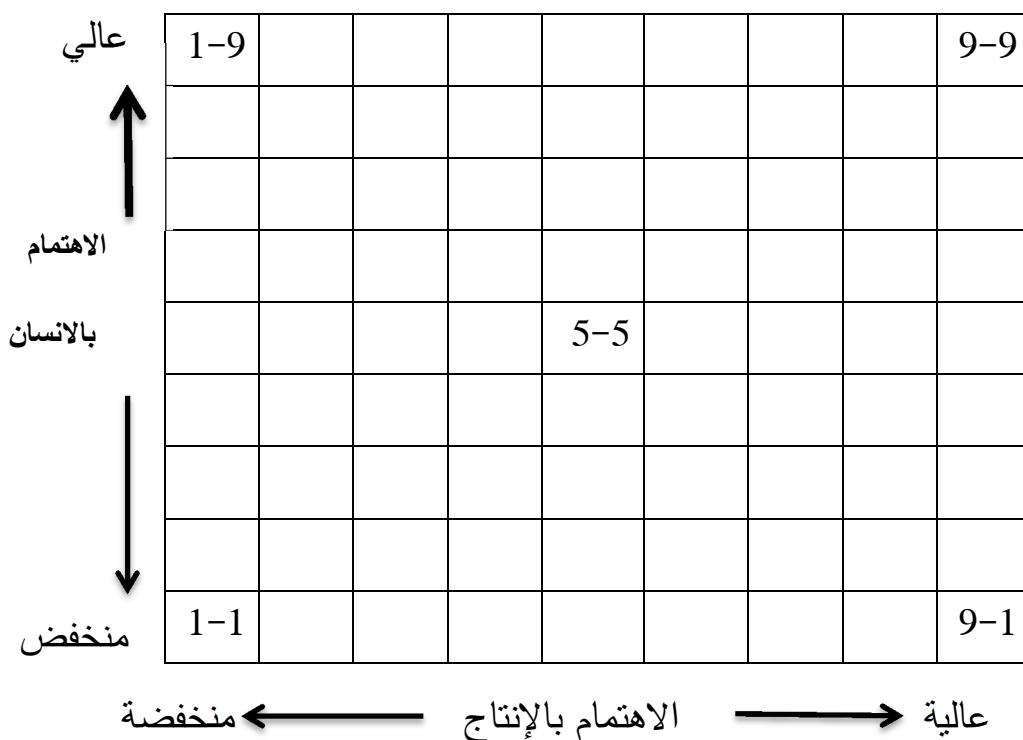
6-2-2-دراسات ميتشيغان:

قام كل من كاتز، كان وليكرت (عامر مصباح، 2003م، ص 105) بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشيغان بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية، حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرين فوجاً من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين؛ يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية، بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة. ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال واختصاصاتهم؛ وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي، بواسطة إجراء استجابات مع قادة ومرؤوسين هذه الأفواج. وهكذا توصلت الدراسة للنتائج التالية :

تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية، ويمارسون الإشراف المهتم بالعاملين، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالعاملين، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين وراحتهم، ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة. وتتميز الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل، الإنتاج، الإجراءات، طرق الأداء وتفاصيل الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل. (أحمد ماهر، 2003م، ص 308-309)

6-2-3-نظرية الشبكة الإدارية:

قام كل من روبرت بلاك وجان موتون ، بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل بعدى اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذج سمي بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثل محورها الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج بينما يمثل محورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين -كما يبين الشكل (05) حيث يشير رقم (1) على كل محور لأدنى درجة اهتمام بينما يشير رقم (9) لأقصى درجة اهتمام.



الشكل رقم (05): الشبكة الإدارية.

(ماجدة العطية، 2003 م، ص 220)

رغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانون أسلوبا قياديا إلا أن بلاك وموتون أكدا على خمس أساليب قيادية هي:

أ. أسلوب القيادة 1-1 : وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين، بالقدر

الذي يبقية في مركزه الوظيفي، كما يكفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومروؤسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.

أسلوب القيادة 1-9 : وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مروؤسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمروؤسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.

أسلوب القيادة 1-9: وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال من مروؤسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.

أسلوب القيادة 5-5 : وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.

أسلوب القيادة 9-9 : وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل. (أحمد

ماهر، 2003م ، ص ص 311 . 312)

تقييم عام للنظريات السلوكية : هناك جملة من الانتقادات الموجهة إلي النظريات السلوكية منها :

تضارب نتائج البحوث و الدراسات في التوصل إلى وجود علاقة واضحة و إيجابية بين سلوك القيادة و المخرجات السلوكية للمرؤوسين خاصة الأداء والرضا الوظيفي.

تأكيد مختلف النظريات على وجود ترابط بين نمط القيادة الديمقراطية و الرضا الوظيفي من جهة ، ونمط القيادة الأوتوقراطية و مؤشرات الإنتاجية من جهة أخرى ، غير أن الحكم على هذه النتائج يواجه مشكلة صعوبة القياس الموضوعي في ظل إهمال المدخل السلوكي في القيادة لدور و تأثير العوامل الموقفية في تحديد العلاقة بين السلوك القيادي و سلوك المرؤوسين.

6-3- النظريات الموقفية :

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة، وأدى ما أدرك من قصورهما إلى ظهور النظريات الموقفية للقيادة، حيث تقوم هذه النظريات أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، ومن بين النظريات الموقفية للقيادة ما سيأتي:

6-3-1- نظرية فيدلر: يشكل النموذج الموقفى لفيدلر الصادر في كتابه المعروف بنظرية فعالية القيادة في عام 1967 والذي ضم مختلف بحوثه الميدانية واحدا من الإسهامات الرائدة والمهمة التي سعت لصياغة نظرية للقيادة، اعتمادا على فرض جوهري محتواه أن فعالية نمط القيادة في تحقيق أداء عالي للجماعة محددة بدرجة التوافق والتفاعل بين متغيري شخصية وسلوك القائد (الأسلوب القيادي) وخصائص الموقف بما يحمله من إمكانيات السيطرة و التأثير (مصطفى عشوى، 1992م، ص 166). تقوم نظرية فيدلر على مجموعة من المبادئ والأفكار الأساسية لضمان فهمها نتبع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى : تحديد الأسلوب القيادي :يفترض فيدلر ثباته لدى الفرد و يمثل أحد عناصر النظرية الرئيسية ، إذ وظف نمطين قياديين مماثلين لما كشفت عنه دراسات أوهايو و

ميتشجان و هما نمط الإنتاج أو ما يعرف بتصميم العمل أو المهمة ، نمط القيادة المهتم بالعاملين و العلاقات الاجتماعية (احمد ماهر ، 2003 م، ص 321) ويتصور فيدلر أن فاعلية القيادة تتأثر إلى حد كبير بعنصر خصائص الشخصية للفرد و التي تظهر في أسلوبه للقيادة ، و من أجل التوصل إلى تحديد النمط القيادي هل هو متوجه نحو الاهتمام بالمهمة أو العلاقات قام فيدلر بتصميم استبيان يحتوى و صفا و تقييما يعطيه القائد لصفات واحد من زملائه في العمل ممن لا يفضل ولا يرغب في العمل معهم و يتضمن هذا الاستبيان ستة عشرة و صفا مقارنا ، مثل (مريح ، غير مريح) ، (كفو ، غير كفو)، (مفتوح ، مغلق) ويطلب من المستجيبين أن يفكروا بأي زميل عمل لم يشعروا بالمتعة بالعمل معه ، ويتم وصف ذلك الشخص عن طريق ترتيبه بناء على مقياس متدرج (1-8) لكل من الموصفات المقارنة فإذا كان هذا التقييم للصفات حسنا باستخدام عبارات ايجابية نسبيا فإن هذا يشير وفق اعتقاد فيدلر إلى أن القائد يميل إلى الاهتمام بالعلاقات ، و العكس إذا كان التقييم سلبيا نسبيا فذلك يحمل دلالة على ميول القائد نحو العمل و المهمة .

وترتب عن نتائج الدراسة وقوع 16 % من المستجوبين في موقع وسط على مقياس (LPC) بحيث يتعذر تحديد نمطهم القيادي لذلك تم استبعادهم من توقعات النظرية ، أما النسبة الباقية المتشكلة من 84 % فتتكون من أولئك المستجوبين الذين توزعت نقاطهم على طرفي المقياس العالي و المنخفض بشكل واضح . (ماجدة العطية ، 2003 م، ص 222)

الخطوة الثانية : ضبط الموقف : يشكل العنصر الثاني للنظرية بعد تحديد الأسلوب القيادي ، إذ يربط فعالية نموذج القيادة بثلاث أبعاد أو محددات موقفية أساسية ذات مدى تأثيري قوي سواء في اتجاه سلبي أو إيجابي على القيادة و هي:

1. طبيعة وجودة العلاقة بين القائد و المرؤوسين : تمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية بين القائد و مرؤوسيه مؤشرا ومحكا مهما في الكشف عن كفاءة القيادة وفعاليتها ، فنوعية العلاقة بمختلف مستوياتها المتدرجة من الاتجاه الإيجابي المتميزة بالعلاقة الشخصية ذات الطبيعية

المتعاونة والطيبة والودية إلى الاتجاه السلبي المتمسمة بالعلاقة الانسحابية و العدوانية ، الباردة ، الصراعية تحمل في مضمونها تأثيرا على مواقف واتجاهات و آراء الأفراد سواء قادة أو أتباع نحو العديد من القضايا مثل الثقة، التعاون ، الاحترام ، الولاء ، الإلتزام ، الإخلاص، مما يؤدي إلى استجابات سلوكية مؤثرة على الأداء الفردي و الجماعي .

2. نمط العمل أو المهمة : و المقصود بها تلك العناصر المتعلقة بهيكل المهام المكلف بها المرؤوس من حيث :

مدى تحديد المهام ووضوحها و تقنينها.

مدى توفر توصيف دقيق ومفهوم للخطوات الضرورية المرتبطة بكيفية التنفيذ و انجاز الواجبات.

مدى تواجد طرق التقييم الموضوعية للإنجاز و ملائمتها.

درجة إجرائية أو نمطية العمل.

3. نفوذ المركز أو الوظيفة: يرجع الفضل في صياغة هذا المفهوم إلى أميتاي اتريني عام 1961 الذي ينسب قوة و سلطة الوظيفة إلى عاملين متكاملين المركز الوظيفي والتأثير الشخصي ، أما بالنسبة لفيدلر فيعني به مقدار ونوعية السلطات المتضمنة في منصب القائد و المخولة له ، ومكانتها في الهيكل التنظيمي المحدد لدرجة تأثيره ، كالسيطرة على متغيرات القوة مثل زيادة الأجور ، الترقيات ، الحق في الاختيار و التعيين ، الفصل ... فضلا عن إمكانية التأثير في المستويات العليا للتنظيم كالحصول على تأييدها فيما يخص قرارات معينة ومحددة. (عبد الغفار حنفي ، 1997م ، صص 519. 520)

الخطوة الثالثة : التوفيق و التفاعل بين القادة و المواقف : بعد تحديد الأسلوب القيادي من خلال مقياس (LPC) وتقييم مزيج المتغيرات الموقفية ايجابية و سلبية و درجات تيسيرها ، يدعو فيدلر إلى محاولة تحقيق التفاعل و التوفيق بينهما لتحقيق الفاعلية القصوى للقيادة ، و بناء

على ذلك تبرز ثمانية مواقف محتملة أو أصناف من المواقف القيادية متدرجة بين نمطين متطرفين للقيادة، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(2): أصناف محتملة من المواقف القيادية متدرجة بين نمطين متطرفين للقيادة

رقم توفيق موقف	درجة يسر الموقف	توافيق متغيرات الموقف			نمط القيادة الأكثر فعالية
		علاقة القائد مع المروسين	درجة وضوح مهمة العمل	درجة قوة مركز القائد	
1	ميسر جدا ↑ ↓ صعب جدا	طيبة	واضح	قوي	القائد المهتم بمهام العمل
2		طيبة	واضح	ضعيف	القائد المهتم بمهام العمل
3		طيبة	غامض	قوي	القائد المهتم بمهام العمل
4		طيبة	غامض	ضعيف	القائد المهتم بالعلاقات الانسانية
5		سيئة	واضح	قوي	القائد المهتم بالعلاقات الانسانية
6		سيئة	واضح	ضعيف	القائد المهتم بالعلاقات الانسانية
7		سيئة	غامض	قوي	القائد المهتم بالعلاقات الانسانية
8		سيئة	غامض	ضعيف	القائد المهتم بمهام العمل

(المصدر: احمد صقرعاشور، 1983م، ص 172)

وقد تمخضت عن دراسة فيدلر النتائج الآتية :

1. الفعالية العالية للقيادة المهتمة بالإنتاج و المهمة في الحالات و المواقف المتطرفة المفضلة جدا و الغير مفضلة جدا ، وبذلك فإنه يتوقع في المواقف 8.3.2.1 تحقيق القائد

إنتاجية مرتفعة للمرؤوسين ،مثلا الموقف المفضل جدا حيث يكون للقائد سيطرة عالية نجد مدير الأجور و الرواتب إذا تمكن من كسب احترام وثقة الأتباع (جودة العلاقات بين القائد و المرؤوس) وكانت مهامه و أنشطته واضحة ككتابة التقارير ، إعداد وحساب الأجور ، تحديد السلوك (درجة عالية من وضوح المهمة) و لديه مقدرة وقوة في التأثير على سلوك العاملين كأن يتمتع من خلال العمل بحرية كبيرة في مكافأة و معاقبة العاملين (مركز قوي) فلاشك أن الأسلوب القيادي المهمم بالعمل سيكون أفضل للتعامل مع هذا الموقف.

2. القيادة المهمة بالإنسان أو العلاقات أكثر تفضيلا في المواقف المتوسطة ، وعليه فينتوقع في المواقف 7.6.5.4 تحقيق إنتاجية عالية.

3. قام فيدلر حديثا باختزال المواقف الثمانية إلى ثلاث مواقف حسب درجة صعوبتها:

.المواقف الصعبة :يكون تقييم المحددات سلبيا جدا ويناسبها النمط القيادي المهمم بالمهمة او التسلطي الذي يعد اكثر فعالية عن غيره.

.المواقف السهلة أو المواتية : تقييم المحددات ايجابي جدا ويلائمه النمط القيادي المهمم بالمهمة أو التسلطي .

.المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة : يحتل تقييم المحددات موقعا وسطا بما يتوافق مع النمط المهمم بالعلاقات و الديمقراطي.

4.الدعوة إلى إجراء المزيد من الأبحاث و الدراسات للوصول إلى تأكيد و إثبات العلاقة بين نماذج القيادة والإنتاجية.

5.ارتباط أسلوب القيادة الناجح بمقدرة القائد و خبراته في التكيف مع الظروف و المرؤوسين و التطوير المستمر لنموذج قيادته.

6.الأسلوب القيادي لا يأتي في صورة استبدادية مطلقة و كاملة ولا بصورة ديمقراطية كذلك.

و لتفعيل الممارسة الميدانية لنموذج فيدلر يقترح هذا الأخير طريقتان لدفع مستوى سيطرة القائد و فعاليته :

أولاً : تغيير القائد لينسجم مع الموقف ، فإذا كان الموقف الذي تؤدي فيه الجماعة غير مفضل جداً و يشرف عليها قائد مهتم بالعلاقات يحتمل تطوير أدائها بواسطة تعيين وإحلال قائد جديد يركز على المهام و العمل.

ثانياً : استبدال الموقف ليتكيف مع القائد عن طريق هيكلة المهام أكثر و توسيع القوة أو النفوذ بواسطة أسلوب الإثراء الوظيفي ، إذ كلما زادت حجم المسؤوليات و السلطات زاد حجم نفوذ قوى التأثير اعتماداً على الزيادة في الأجور ، الترقيات ، الرقابة...

تقييم : تعتبر نظرية فيدلر من الأطروحات السباقة التي شكلت ووضعت أساساً منظماً لدراسة فعالية القيادة من خلال تبيان العلاقة التفاعلية بين نمط القيادة (خصائص شخصية القائد) ومتغيرات الموقف ، فضلاً عن دعم نتائج العديد من الدراسات لتنبؤاتها و فروضها ، بمعنى وجود مؤشرات عامة و جيدة تساند على الأقل الأنماط الموقفية الثلاثة الرئيسية للقيادة ، مقدمة تبريراً معقولاً نسبياً لتأثير المواقف ، لكن ذلك لم يمنع من تعرضها لانتقادات متنوعة كشفت عن وجود ثغرات نظرية و منهجية حالت إلى حد ما دون ثقة الكثير من الباحثين في هذا النموذج.

فمثلاً قام احمد صقر عاشور ببلورة جوانب القصور النظرية و المنهجية لنظرية فيدلر كالتالي :

افتقاد النظرية إلى المقدرة التنبؤية : انطلاقاً من مختلف البحوث التجريبية لاختبار نظرية فيدلر ، باستعمال اختبارات الدلالة الإحصائية ، لم تتمكن النظرية من إثبات تنبؤاتها وصدق فروضها إلا في موقفين من الثمانية مواقف وهما 4.1.

إخفاق النظرية في تقديم تفسير منطقي ومعقول للفرض الأساسي المركب من ثلاث متغيرات متغير شخصية القائد ، متغيرات المواقف ، متغيرات إنتاجية المرؤوسين ، إن الملاحظ للجدول السابق يكتشف التناقضات التي تحويها النظرية مثلاً : كيف يفسر فعالية القائد المهتم بالعمل

في موقفين متطرفين متعارضين 8.1 ؟ و ما هي السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها القائد في كل من الموقفين السابقين لضمان فعالية القيادة المهمة بالعمل أو المهمة ؟

.الثغرات المنهجية في البحوث التي اعتمد عليها فيدلر قبل بناء وصياغة النظرية و بعدها ، كصغر حجم العينات، غموض المقاييس المستعملة لقياس المتغيرات وعدم موضوعيتها ، انخفاض معامل ثباتها وصدقها بكثرة الأخطاء فيها، وغياب استخدام اختبارات متنوعة و قوية فعلى سبيل المثال الاستبيان المصمم لقياس الأسلوب القيادي و تحديده (LPC)يفتقد للثبات و طريقة بنائه و صياغته غير مفهومة ، أضف إلى ذلك صعوبة قياس المحددات الموقفية الثلاث(ابراهيم عباس نتو ،هنرى ه ابرز ، 1980م، ص 172)

6-3-2-نظرية المسار-الهدف:

تنسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هواس ومارتيني ايفانز والفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف .

إن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم مما ييسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف لتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ،ورفع مستوى دافعتهم وزيادة إنتاجيتهم ،وتسعى هذه النظرية أساسا إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم ،ويتمثل دور القائد في:

-توضيح أهداف الأفراد ،ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم.

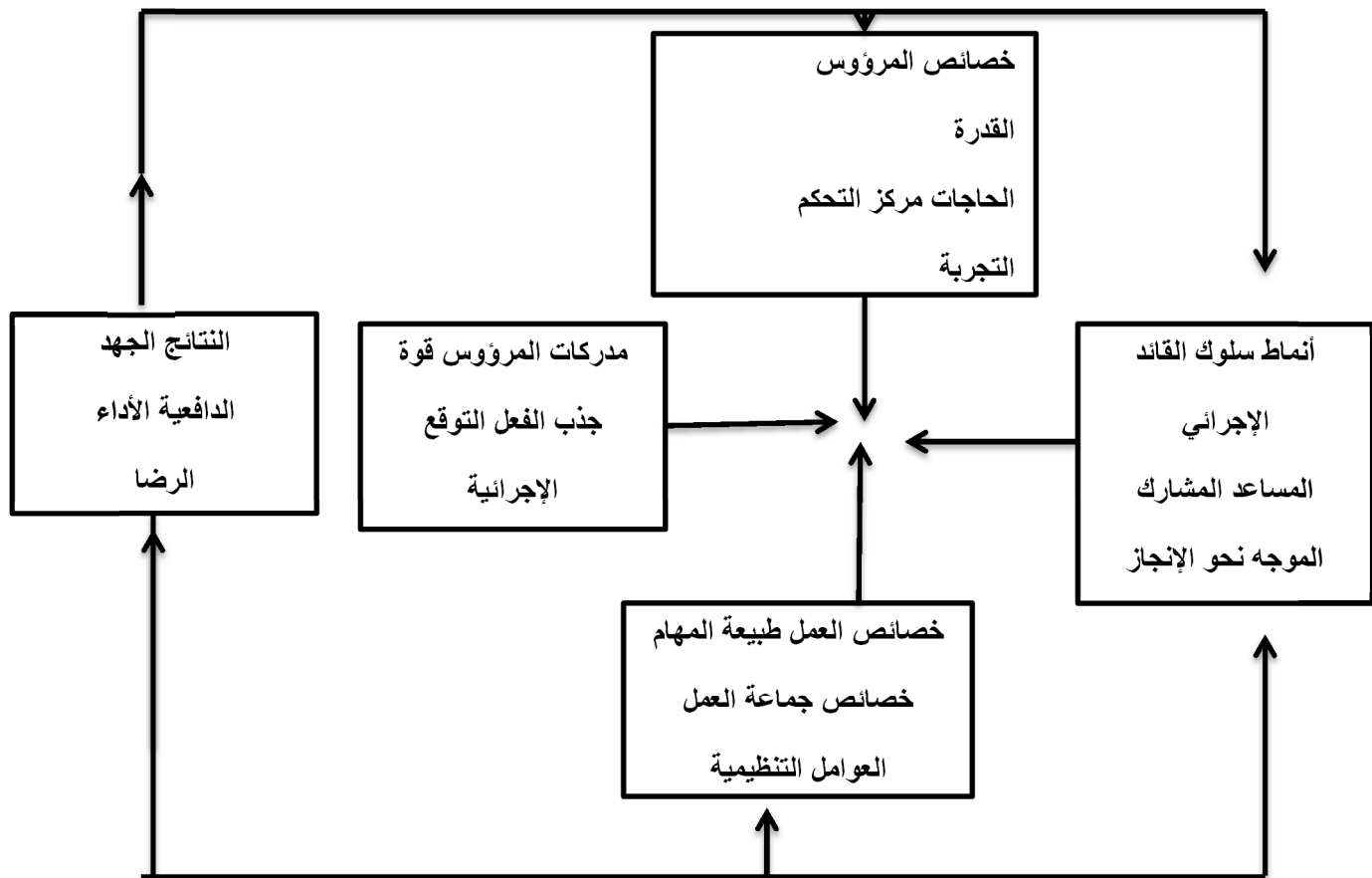
-الأسلوب الموجه يرتبط بعلاقة إيجابية برضا العاملين و توقعاتهم حينما يؤدون أعمالا غامضة، ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضا والتوقعات إذا كان المرؤوسون يقومون بأعمال واضحة.

-يتوقع أن يؤدي أسلوب المؤازرة إلى زيادة رضا العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية منطقية جدا ،وأعمال تعتبر غير مرضية أو تتضمن ضغوطا وإحباطات وكشفت الدراسات أن أسلوب المؤازرة سيكون له أثر إيجابي على العمال .

-وفيما يتعلق بالأسلوب المشارك يتوقع أن يزيد رضا العاملين في الأعمال غير الروتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين ،وفى الأعمال الروتينية فإن أسلوب المشارك سيزيد من رضا الأفراد المنفتحين و غير المتسلطين

-الأسلوب الذي يؤكد على الإنجاز يتوقع أن يجعل الأفراد يسعون لمقاييس أداء عالية وأن تزداد ثقتهم في قدراتهم على مواجهة التحديات ،وبالنسبة للمرؤوسين الذين هم يعملون بوظائف غير روتينية وغامضة ،يتوقع أن يؤدي الأسلوب القيادي الذي يؤكد على الإنجاز إلى زيادة توقعات الأفراد (حسين حريم ، 2004 ، ص ص 213.215)

ملخص لنظرية المسار والهدف للقيادة



شكل رقم(06):ملخص لنظرية المسار والهدف للقيادة

المصدر : (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002 م، ص248)

تقييم : أفرزت عملية اختبار وتفحص فروض وتنبؤات نظرية المسار و الهدف انقسام نتائج البحوث إلى مجموعتين ، الأولى أتسمت بتناقض وتضارب النتائج الساعية لقياس مدى ثبات النموذج النظري وقوته الاستدلالية و البرهانية ، ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج نذكر منها :

صعوبة تعميم نتائج النظرية نظرا لعدم تجانس العينة و تركيزها على الأفراد في الخطوط الإنتاجية الأولى .

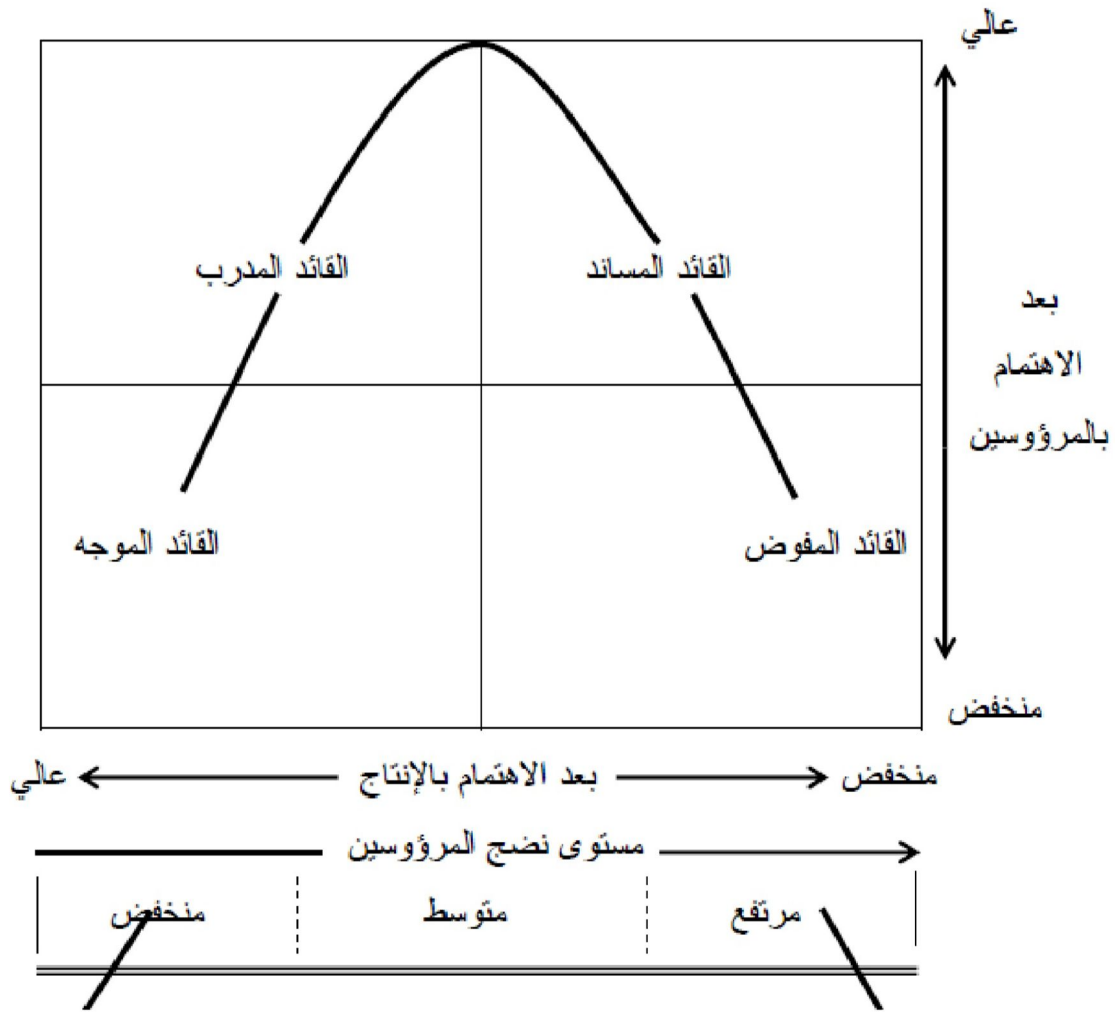
قصور النظرية في تحديد علاقة سببية بين نمط السلوك القيادي و الأداء المرتفع وقد يفسر ذلك بنقص المتغيرات المدروسة ذات التأثير على فعالية السلوك القيادي.

أما المجموعة الثانية فأكدت مؤشراتهما العامة على دعم القضايا المعتمدة في نظرية المسار و الهدف التي تركز على احتمال إيجابي لتوقع أداء ورضا عالي للمرؤوسين في النمط القيادي الذي يحاول تعويض النقائص الناجمة عن طبيعة العمل و شخصية المرؤوسين . ومهما تنوعت الآراء حول هذا النموذج فإنه يبقى وبلا شك أحد الأطر النظرية المساهمة في تفعيل دراسات القيادة من خلال استخدامها لأول مرة مفاهيم ومتغيرات الدافعية وتقديمها لتفسير وتحليل معقول ومنطقي للعملية التفاعلية الحاصلة بين متغيرات السلوك القيادي (نمط القيادة) و تأثيرها على متغيرات الإنتاجية و الرضا انطلاقا و مرورا بالمتغيرات الموقفية . (راوية حسن، 2002م ، ص 167)

6-3-3-النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد:

تم تطوير هذه النظرية من قبل بول هيرسي وكانت بلانشارد اعتمادا على نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوى نضج المرؤوسين -الذي يعد

محصلة للقدرة على العمل والرغبة فيه- إضافة للمتغيرين السابقين محور الاهتمام بالعمل أو الإنتاج ومحور الاهتمام بالعاملين أو المرؤوسين) كما يبين الشكل (07)



الشكل (07) : نموذج هيرسي وبلانشارد

يتضح من خلال نموذج هيرسي وبلانشارد، أن هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج المرؤوسين، أي كلما تغير نضج المرؤوسون تغير أسلوب القيادة الإدارية المتبع معهم، كما يلي:

أسلوب القائد الموجه: يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة، توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام،

ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج منخفض)

أسلوب القائد المدرب: يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه (مستوى نضج من منخفض إلى متوسط).

أسلوب القائد المساند: فيتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل (مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع).

أسلوب القائد المفوض: يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال جيدين الخبرة والقادرين على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية (مستوى نضج مرتفع).

(Aubert Nicole, 1997 , p p 66-67)

6-3-4-نظرية فروم ويتون لصنع القرار:

تم تطوير هذه النظرية من طرف فيكتور فروم وفيليب يتون، وهي تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة، حيث توضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم، ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسباً لكل المواقف، وقد قامت

هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد، هما جودته وقبوله، أما جودة القرار فتعني أثره على مستوى أداء المرؤوسين، وأما قبول القرار فيشير إلى مدى التزام أعضاء المجموعة بتنفيذ القرار؛ وحدد فروم ويتون خمسة أساليب لصنع القرار، مع سلسلة من الأسئلة التشخيصية لتحديد أسلوب القيادة الإدارية المناسب، وذلك كما يلي:

أ. أسلوب القائد الأوتوقراطي I: يقوم القائد بصنع القرار منفردا اعتمادا على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة.

أ. أسلوب القائد الأوتوقراطي II: يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد وحده بصنع القرار.

أ. أسلوب القائد الاستشاري I: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية (كل مرؤوس على حدا)، ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم، وهنا لا يكتفي القائد بتجميع المعلومات وإنما يأخذ الآراء والمقترحات، وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي.

أ. أسلوب القائد الاستشاري II: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين كجماعة بالمشكلة وليس كأفراد، ويحصل على آرائهم و مقترحاتهم كجماعة، وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي.

أ. أسلوب الفريق (صنع القرار الجماعي): يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة، ثم يجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها، ويقود عملية مشاورهم ومناقشتهم لتقييم المقترحات المختلفة التي قدموها، ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار النهائي. أما الأسئلة التشخيصية التي حددها فروم ويتون فهي سبعة، وكل سؤال منها يمثل بعدا من أبعاد الموقف، بالتالي سيساعد القائد على إيجاد أسلوب القيادة الإدارية لذلك الموقف، حيث تتناول الأسئلة الثلاثة الأولى جودة القرار كما يلي:

السؤال الأول: هل يمثل معيار كفاءة القرار معيارا هاما؟

السؤال الثاني: هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة؟

السؤال الثالث: هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها؟

أما الأسئلة الأربع الأخرى، فنتناول قبول القرار كما يلي:

السؤال الرابع: هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصرا حيويا وحاسما في تنفيذ القرار؟

السؤال الخامس: هل هناك تأكيد نسبي أن أفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبولا من المرؤوسين؟

السؤال السادس: هل يتبنى المرؤوسون الأهداف التنظيمية التي ستتحقق من معالجة الموقف أو حل المشكلة؟

السؤال السابع: هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين المرؤوسين نتيجة للقرار المتخذ؟

وقد استخدم فروم ويتون شجرة قرارات لتوضيح كيفية اختيار أسلوب القيادة الإدارية المناسب وفق نوع الموقف الذي يواجهه القائد (والذي يتحدد حسب الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة السابقة)، كما يوضح الشكل (08)

السؤال الأول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	السؤال الخامس	السؤال السادس	السؤال السابع
هل يمثل معيار كفاءة القرار معيارا هاما؟	هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة؟	هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها؟	هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصرا حيويا وحاسما في تنفيذ القرار؟	هل هناك تأكيد نسبي أن أفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبولا من المرؤوسين؟	هل يتبنى المرؤوسون الأهداف التنظيمية التي ستتحقق من معالجة الموقف أو حل المشكلة؟	هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين المرؤوسين نتيجة للقرار المتخذ؟
لا ■ نعم ■ لا	لا ■ نعم ■ لا	نعم ■ لا	لا (1) ■ نعم لا (1) ■ نعم نعم ■ لا (2) ■ نعم لا (4)	نعم (1) ■ لا (5) نعم (1) ■ لا لا ■ نعم (2) نعم (4) ■ لا	نعم (5) ■ لا نعم (5) ■ لا (4)	نعم (4) ■ لا (3)

(1): أسلوب القائد الأوتوقراطي (I), (2): أسلوب القائد الأوتوقراطي (II) (3): أسلوب القائد

الاستشاري (I) (4): أسلوب القائد الاستشاري (II) (5): أسلوب الفريق.

الشكل (08) : نموذج فروم ويتون

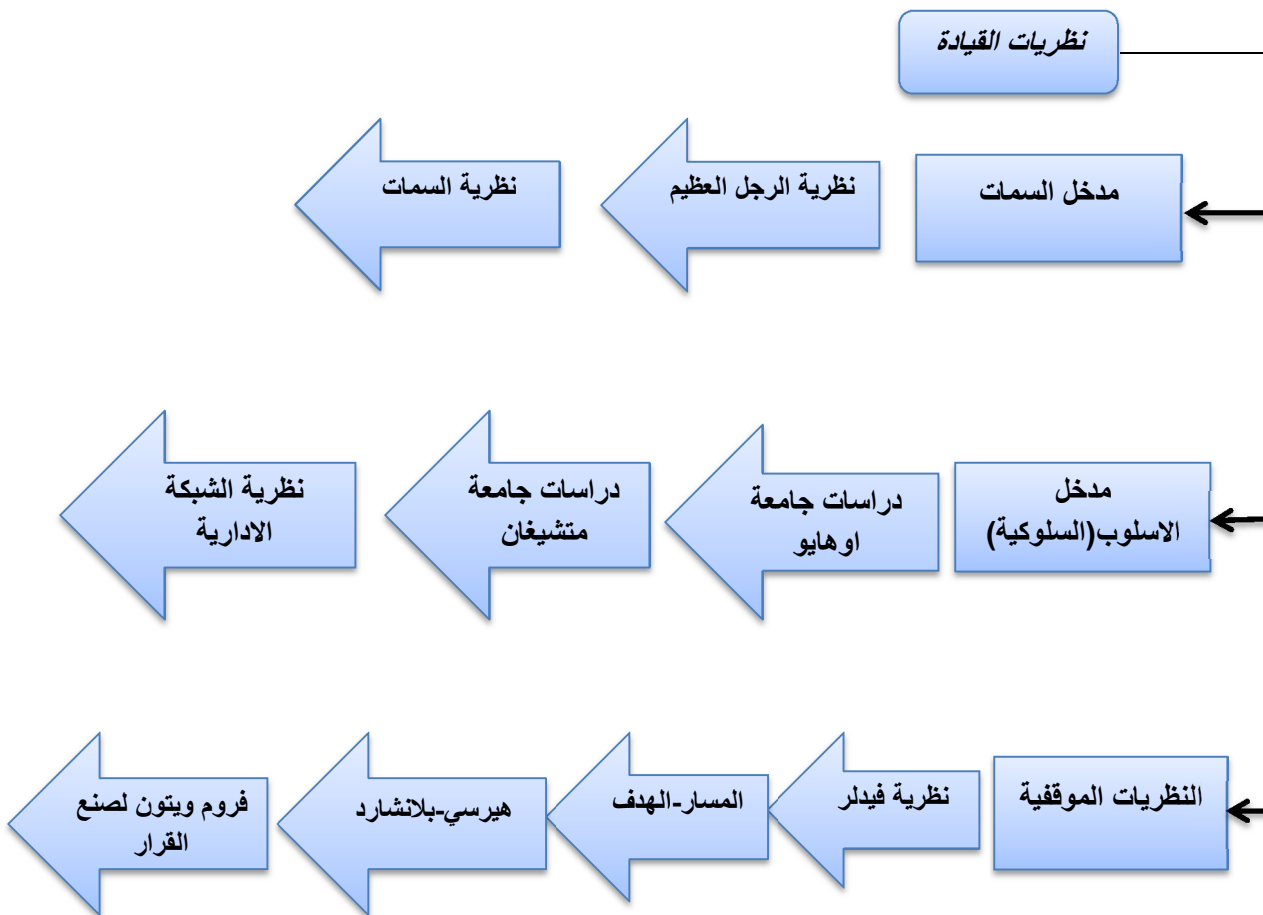
المصدر: (أحمد صقر عاشور، 1983م، ص198)

النقد الموجه للنظرية الموقفية:

1- معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين.

2- تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة. كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

3- تفترض هذه النظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستاتيكية ثابتة تدل البراهين بأن القيادة تتضمن تغيرات مستمرة. (عبد السلام، بدون سنة، ص ص 111. 112)



الشكل رقم (09): نظريات القيادة الادارية

المصدر : من اعداد الطالبة

7- مصادر قوة القيادة:

إن عملية الحصول على امتثال و طاعة المرؤوسين من قبل القائد بلا شك تتطلب قوة أو نفوذ تسمح له بأحقية إصدار الأوامر و القرارات و توقع الاستجابة المرغوبة و فقا للأهداف المنشودة، و من بين اشهر المساهمات النظرية المقدمة لتقسيم اصناف القوة تصنيف فرانكس و رافين اللذين حددا خمسة أنواع من مصادر القوة:

1. **قوة العقاب و القهر:** يعتمد القائد في التأثير على الأتباع على أساليب الإكبار و القسر، حيث يستجيب الأفراد و يطيعون التوجيهات خوفا من الانعكاسات و الآثار السلبية التي من الممكن أن تترتب عن عدم الامتثال ومن الصور و الأشكال العديدة لهذه القوة تطبيق أو التهديد باستخدام المدعمات السلبية المادية أو المعنوية كتخفيض الدرجة الوظيفية، إسناد العامل مهام غير مرغوبة و محبطة ، و قد تكون المدعمات السلبية في هيئة منع حوافز ومكافآت كالمنع من الترقية أو زيادة الأجر. وتتوقف فاعلية قوة العقاب و القهر على قوة تأثير الأداة وظروف استخدامها و مهما يكن فإن الوسيلة التأثيرية حتى و إن نجحت في الحصول على الطاعة و الولاء فعلا فإن ذلك يكون باهضا من ناحية الروح المعنوية ومن ناحية أشكال المقاومة المختلفة والسلبية.

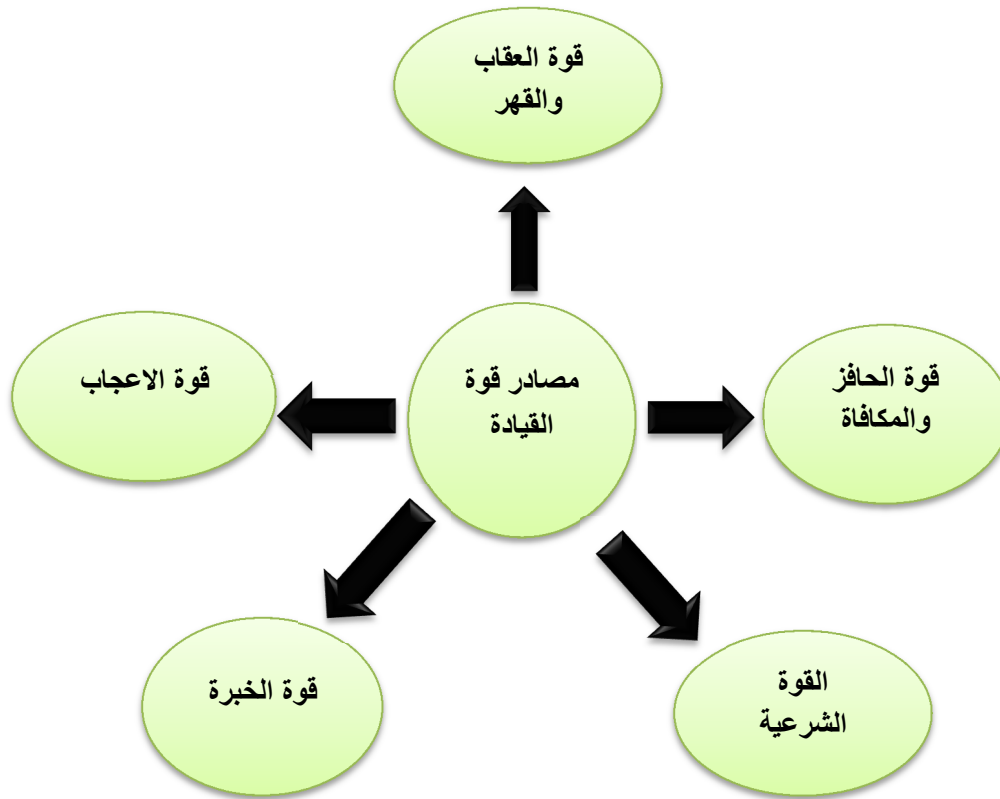
2. **قوة الحافز و المكافأة :** وهي بخلاف قوة الإكبار حيث يمتثل الأفراد لتعليمات و قرارات القائد باعتباره وسيلة للحصول على الحافز و تتخذ قوة المكافأة شكلا ملموس أو غير ملموس إما بمنح أشياء ذات قيمة ايجابية للآخرين كعلاوات، ترقية ، عمل ممتع، معلومات هامة ، تقييم جيد للأداء ...أو بمنع أشياء ذات قيمة سلبية للآخرين كعدم استعمال المحفزات السلبية كالفصل والنبذ...، وترتبط سلطة القائد في توزيع قوة المكافأة على حجم المكافآت والقدرة على توزيعها فضلا عن جاذبيتها لحاجات الأفراد، ومن الملاحظ أن قوة الإكبار و المكافأة خاصة على مستوى الوسائل المعنوية يمكن ممارستها من طرف الجميع بغض النظر عن المركز الوظيفي الذي ترتبط طبيعة محفزاته أكثر بالجوانب المادية.

3. **القوة الشرعية :** القائد يعتمد في فرض سلطته على قوة المركز الرسمي في التسلسل الهرمي للمنظمة ، و الذي يخوله عددا من الصلاحيات و المسؤوليات بموجبها يلتزم الأفراد أو الأتباع بتنفيذ التوجيهات و الأوامر الصادرة عنه في نطاق اختصاصه واشرافه، ولضمان فعالية هذه القوة الشرعية لا بد أن تتضمن إلى جانب قوة الإيجار و المكافآت صلاحية المركز بالنسبة للأتباع إي تبعية هؤلاء لمجال تحكم المركز وقبولهم له، كما يمكن أن تمارس عملية القيادة من خلال المركز الغير الرسمي القائم على سلطة الأعراف و التقاليد الاجتماعية حيث يستجيب الأتباع الجدد مثلا لطلبات القائد لكونه الأكبر سنا، الأقدم وظيفيا، له صلة قرابة، تماثل المواطن، و عليه فمشروعية القائد في تغيير السلوك الفردي و الجماعي مرتبطة بالموقع الوظيفي ومسؤولياته.

4. **قوة الخبرة :** يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي عن طريق الخبرة التي يمتلكها و التي تظهر في صور عدة مثل المستوى التعليمي، التخصص، المعرفة، المهنة...، وبطبيعة الحال فإن الأتباع سيطيعون القائد نظرا لحاجتهم لخبرته التي تزداد استجابتهم لتوصياته ومقترحاته كلما تنامت مستويات الثقة المتبادلة وتمتع الخبير بصفات المصادقية و الشفافية ، و الملاحظ أن التوجه التكنولوجي وتخصص الأعمال ساهم في إفراز نزعة الاعتماد على الخبراء في كل الميادين بحيث أصبح التسابق في توظيفهم مصدر قوة المنظمات الحديثة كخبراء الكمبيوتر ، خبراء الاقتصاد... لذلك فإن قوة المعرفة و الخبرة تعد أهم المصادر التأثيرية في توجيهه الآخرين.

5. **القوة المرجعية او قوة الإعجاب:** يستطيع القائد التأثير في المرؤوسين بسبب جاذبية خصائص الشخصية القيادية و إعجاب المرؤوسين بها حيث يسعون الى تقمص شخصيته و محاكاة ميوله وسلوكياته و يرغبون في الالتزام طوعية بأوامره رغبة في الاستمتاع بكسب تعاطفه و رضاه، و تماثل هذه القوة إلى حد كبير القوة الكاريزمية ، و توظف القوة المرجعية على سبيل المثال في مجالات الإعلان و الترويج حيث يستخدم الأفراد المشهورين سواء

ساسة، لاعبين، فنانين.....الذين يمتلكون قوة تأثير على الجماهير بسبب شعبيتهم.(ماجدة العطية ، 2003 م، ص ص 245-247).



شكل رقم(10):مصادر قوة القيادة

المصدر: من اعداد الطالبة

8-أنماط القيادة الإدارية:

يمكن تقسيم القيادة إلى:

أولاً: من حيث سلطة القيادة:

يرى كل من خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين:

1- القيادة غير الرسمية:

نظهر القيادة غير الرسمية لمواقف اجتماعية معينة تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ لا يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، و اختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من الاستفادة من الأشخاص القيايين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

2- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي. ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمروسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، ومثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها، وتعتيدها، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى. (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2005 م، ص224).

ثانيا: من حيث أجواء العمل و أساليب القيادة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل وأساليب القيادة، و أشهر دراسة "رونالد ليت و "رالف وايت فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادة المؤثرة في حركية الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى و دراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على اثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الغرد والجماعة، واثّر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة. وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على جماعة لمدة سبع أسابيع(عبد الكريم درويش وليلى ثكلا، 1976م، ص408). مما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة:

✓ القيادة الديمقراطية(الإقتناعية):

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.. كما تعتمد على إشراك المروؤسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و اتخاذ القرارات(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002م، ص221) والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة يصعب عليهم التنبؤ بالخطوات التالية(عبد الرحمن عيسوي، 2002م، ص221) أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون حسب

قدراتهم وميولهم أكثر حماسا واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته، الجماعة أكثر تماسكا ترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي. (محمد المنشاوي وآخرون، 2001 م ، ص154)

مآخذ النمط الديمقراطي: إن القبول بمسئمة القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي في جميع المواقف تفتقد إلى البرهنة العلمية باعتبار القيادة الميثالية متعلقة بمجموعة من المحددات الموقفية ومن أهم مآخذ القيادة الديمقراطية التي تحول دون فعاليتها في بعض الحالات ما يلي:

يعتبر ماكجريجور أن مبدأ المشاركة الذي تقوم عليها القيادة الديمقراطية تشكل مظهر من مظاهر تنازل القائد عن مسؤولياته و سلطاته ، فضلا عن ذلك قد تستخدم المشاركة من القادة كغاية في حد ذاتها بدل اعتبارها وسيلة ، بحيث تستخدم شكليا و صوريا للتأثير في المرؤوسين كأداة مناورة.

الآثار العكسية للقيادة الديمقراطية على معدل الروح المعنوية ومستوى الإنتاجية وفق ما أكده ستاندلي و شيشوريسبب الاهتمام المبالغ فيه بالمرؤوسين على حساب الإنتاج.

إمكانية بروز الصراعات بين القائد والأتباع (حامد عبد السلام زهران، 1984م ، ص330)

احتمالية ظهور الفوضى و عدم تحديد المسؤولية بحيث يصبح لكل عضو الحق في إبداء رأيه النهائي فيما يتصل بعمل الجماعة.

محدودية فعالية القيادة الديمقراطية في المواقف الاستثنائية الطارئة التي تتطلب الصلابة و الحزم و السرعة في اتخاذ القرارات المهمة، إذ أن النمط الديمقراطي ترتبط فعاليته غالبا في حالة الأوضاع المستقرة.

✓ - القيادة الأوتوقراطية (الارغامية أو الاستبدادية أو الدكتاتورية):

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على انه ينبغي انجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة و يعبر مما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الإداري يتمشى مع افتراضات النظرية (X) وان فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لانجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء و القواعد، ويحدد المدير الأهداف الواجبة للانجاز (عبد الغفار حنفي، 1997م، ص595) وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وادوار الأفراد، ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدر الثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة على تقليل الاتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه و تحت إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء وبطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية. (محمد شفيق، 1999م، ص117) وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين وغير مهرة. (عبد الغفار حنفي، 1997م، ص539) وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين، ويشعر الانفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد. (محمد شفيق، 1999م، ص119).

أشكال القيادة الديكتاتورية: كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من

الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الاستبدادية تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية النابعة أساسا من المركز الوظيفي أداة تحكم

و دفع للمرؤوسين لإرغامهم على انجاز العمل . إلا أن الممارسة الواقعية للقيادة الأوتوقراطية تكشف عن وجود سلسلة متدرجة ومتعددة تتكون من ثلاث أنماط لسلوك القائد الاستبدادي حسب فلبو :

أ. **القيادة الاستبدادية المتسلطة**: تعتمد في إدارة المرؤوسين على استخدام الحوافز السلبية كالعقاب و التخويف و إعطاء الأوامر الصارمة و التأكد من مدى التزام المرؤوسين بتنفيذها .

ب. **القيادة الاستبدادية الصالحة أو الخيرة** : تستند في الحصول على ولاء المرؤوسين و طاعتهم لقراراته على التوظيف الكثير للمثيرات الايجابية كالإغراء، الإطراء، تخفيف العقوبات.

ج. **القيادة الاستبدادية المناورة أو اللبقة** : يستعمل هذا النوع من القادة أساليب متباينة توهم العاملين بأن لديهم مكانة و مركز معتبر في اتخاذ القرارات في حين الحقيقة عكس ذلك تماماً، غير أن هذا التصنيف لا يعني أن كل نمط منفصل عن الآخر تماماً و إنما تتداخل بشكل يصعب أن نضع حدوداً بين كل نمط و آخر .

. **مزايا القيادة الاستبدادية**: على الرغم من وجود اعتقاد شائع في الفكر الإداري و التنظيمي بسلبية القيادة الاستبدادية و عدم فعاليتها و كفاءتها إلا أن هناك بعض الدراسات التي أثبتت نجاعتها بحيث قد تترتب عنها نسيباً محاسناً إن تمت مراعاة مطالب الموقف العملية و أهم هذه المزايا :

. **فعالية القيادة الاستبدادية في التعامل مع مواقف الأزمات و الظروف الطارئة** التي تهدد سلامة التنظيم و العاملين، وهو ما أكدته الدراسات التي قام بها كل من ماك موري وبروم ومان . إحرار نمط القيادة الاستبدادية الخيرة لأهداف العمل و العمال في بعض الحالات التي تتوفر على المناخ التنظيمي والإنساني المناسب كتمتع القائد بالقدرات و المهارات .

. **ملاءمة القيادة الاستبدادية في التعامل مع بعض النماذج من العاملين التي تحتاج إلى الرقابة و المتابعة اللصيقة**، يؤدي هذا الأسلوب إلى تنفيذ المهام و أحكام السلطة وانتظام

العمل و زيادة الإنتاج و فقا لما جاء في نتائج دراسة جامعة أيو. (نواف كنعان ، 1999 م، ص 133)

مآخذ القيادة الاستبدادية :

.غياب أسلوب المشاركة في مختلف العمليات والوظائف القيادية من تخطيط، تحديد أهداف، تحديد المسؤوليات و توزيعها، تحديد أساليب العمل ، كفاءات الاداء، اتخاذ القرارات...يؤدي الى صعوبة لدى القائد ذاته في التكفل بجميع الوظائف و المهام وتعطيل قدرات العاملين الإبداعية و الابتكارية.

.اتصاف الجماعة العاملة تحت إشراف القيادة الأوتوقراطية بانخفاض الروح المعنوية، ضعف التماسك الاجتماعي، ارتفاع شكاوى الأعضاء، ارتفاع معدل دوران العمل و الغياب ، ارتفاع نسب التلف و الفاقد ، ظهور مشكلات بين الأفراد ، التعصبية، تفشي ظاهرة التبعية الفكرية و العصيان.

.ضعف قنوات و محتوى الاتصالات بين الأفراد و عدم انتظامها و بروز ظواهر الروح السلبية ، وإشاعة النزعة الغير ملتزمة والاتصالات الغير هادفة.

.بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل والاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية على المدى البعيد.

.ارتباط سير العمل وانضباط الأفراد بوجود القائد و العكس يحدث في حالة غيابه.

(عبد الرحمن محمد عيسوي، 2002م، ص 373 . 374)

✓ -القيادة الفوضوية (غير الموجهة، الحرة):

وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث بترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ. (عبد الرحمن عيسوي، 2002م، ص 229) فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما

ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة. (حمدي عبد الحارس البخشونجي، 2001م، ص239) ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتوري فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك. وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية. وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته (عبد الرحمن عيسوي، 2002م، ص229. 230)

تقييم القيادة الفوضوية:

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم... إلا أن اتجاها آخر لدى بعض الكتاب يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002م، ص228) وأنه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه وهذا التقسيم هو المتفق عليه من قبل معظم العلماء لكن هناك من يقسم القيادات إلى:

- قيادات تقليدية.

- قيادات كارزمية.

- قيادات بيروقراطية.

- قيادات تكنوقراطية (كقيادة العلماء والمخترعين والإداريين في شتى تخصصاتهم) إلى جانب هذا الرأي أيضا يقسمها عبد الغفار حنفي إلى:

- القيادة الأوتوقراطية.

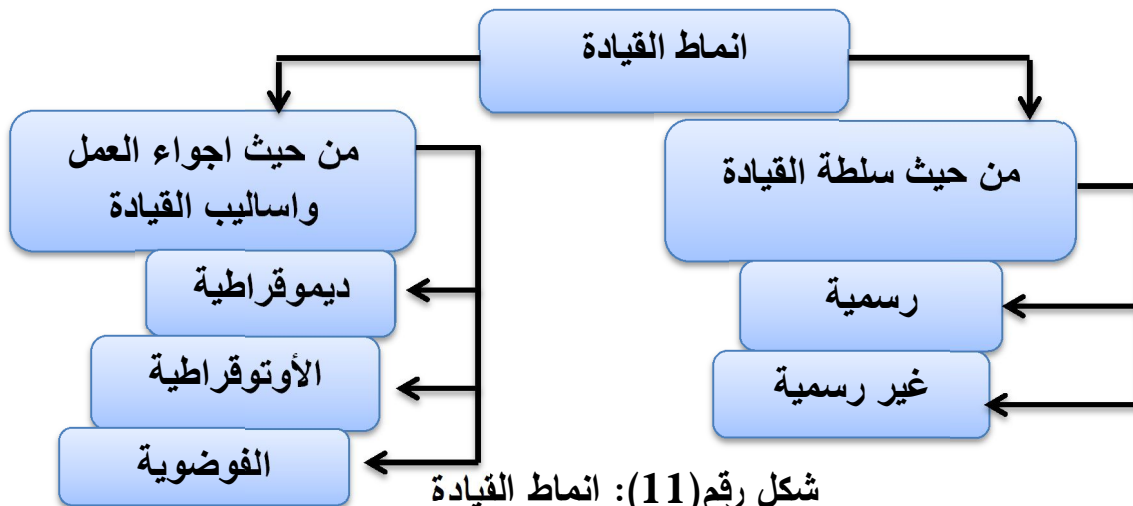
- القيادة الأبوية أو التسامحية (اتجهت هذه القيادة لدفع أفضل أجور أفضل للعمال وتحسين ظروف العمل)

- القيادة الإنسانية أو التدعيمية (يقوم هذا النمط بإعطاء الحرية للأفراد في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات).

- القيادة الأكاديمية (هذه الفئة تفضل درجة عالية من الاستقلالية والحرية في مجال العمل ويصلح هذا الأسلوب في مجال البحوث والمتخصصين في هذا المجال كالعلماء، المحامين...)

- القيادة الفوضوية (الحرية المطلقة)

ومما سبق يمكننا أن نستفيد من هذه التصنيفات بالقيادة في التعرف على القادة والتركيز على القيادة الايجابية التي لها تأثير في حث الناس على بذل الجهد الايجابي لفائدة المؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبة

9-العوامل المؤثرة في القيادة :

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي هي:

1- عوامل تخص القائد: ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية :

-مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية .

-القيم التي يؤمن بها القائد فبعض القادة يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وآخرون لا يؤمنون بها .

-نوع أسلوب القيادة الذي يتبعه القائد .

2- عوامل تخص المرؤوسين : ويقصد بها تلك الظروف التي يمر بها القادة عند اتخاذ قرار

معين ،وخاصة إذا كانت تلك الظروف أو المواقف خارجة عن نطاق سيطرة المرؤوسين ،أما الظروف البيئية فيقصد بها المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها . إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي ،كذلك فإن نوع الجماعة يعتمد على ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي ،وكذلك فإن نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في إختيار النمط القيادي ،فكلما كانت الجماعة متفقة على التعاون بين أعضائها كلما تشجع الرؤساء على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات . (على عباس،2004م، ص ص 162 . 163). ومن بين أهم صفات القائد الإيجابية:

هناك خطوط عامة تتصف بها القيادة الإيجابية وهى القيادة التي يعيش في إطارها القائد الفعال وهي :

-لابد أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه فيلتمس مشاعرهم ويدرك الأمور من حيث هي وكما يرونها ويشعرون بها ويستجيبون لها .

-كما لابد للقائد أن يبتعد عن اللوم والتجريح حيث إن ذلك ما من شأنه أن يجرح الشعور بالكرامة واحترام النفس أمام زملاء العمل، كما على القائد ألا يوهم مرؤوسيه بقدراته أو يدعي بما ليس هو عليه إذ سرعان ما يكتشف المرؤوسون كفاءة قادتهم ومهاراتهم.

-كما لابد أن يكون قريب المنال من مرؤوسيه يستطيعون الوصول إليه مثلما هم قريبون إليه، وبذلك يستطيع القائد معرفة ما يجري داخل نفوس العاملين فلا يترددون في وضعه بالصورة الكاملة سواء حول العمل أو علاقاتهم .

-كما على القائد أن يتقبل مخاوفهم دون ازدراء بها ،وهو يستطيع التغلب على تلك المخاوف وذلك بأتاحة الفرصة لهم للتعبير عنها والوقوف على حقيقتها.

-كما يجب إبعاد العصابي عن القيادة أو الإشراف إذ أن فاقد الشيء لا يمكن أن يعطيه .

3- العوامل الخاصة بالموقف:

هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل في إطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه وتتمثل في تلك العوامل التي تستمد كيانها من المؤسسة، ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة ومن أهمها :

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة .
- كفاءة الجماعة : فقبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، وكلما اشترك أعضاء الفريق في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة، المستوى العلمي، الاهتمامات، كلما زادت فعاليتها .
- طبيعة المشكلة ذاتها: بازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بأن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة. وتمثل

الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على القائد، فكلما كان الوقت قصيراً لاتخاذ

القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح.

ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح القائد يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق

مجموعة من الأهداف التي تتمثل في :

1. رفع المستوى التحفيزي للمرؤوسين .

2. زيادة قابلية المرؤوسين لتقبل التغيير .

3. تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية .

4. تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين .

5. المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للمرؤوسين. (رعد حسن الصرن، 2001م، ص156)

4-العوامل الخاصة بظروف البيئة:

و للظروف البيئية تأثير على سلوك القائد يقصد بها عموماً، بيئة العمل و بيئة المنظمة

والعادات و التقاليد التي تسير عليها و تؤمن بها بصفة خاصة، حيث تلعب هذه العوامل دوراً

كبيراً في اتباع القائد لأسلوب قيادي معين، إذ لا يستطيع القائد الانحراف على ما اعتادت

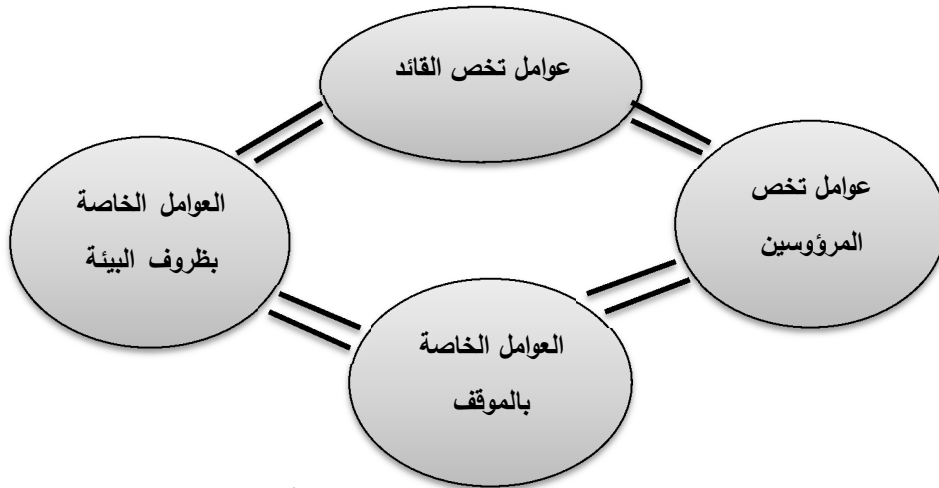
عليه المنظمة من قبل و إلا واجه العديد من المشاكل. إلى جانب ذلك يلعب الموقع الجغرافي

للمنظمة دوراً هاماً فالمنظمات الكبيرة الحجم يتطلب من القائد أن يفوض جزء من صلاحياته

والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات. و للعاملين في المنظمة دور كذلك في هذا

الإطار فكلما استطاعوا خلق جو في المنظمة يسوده التعاون كلما تشجع القادة على إشراك

العمال.



شكل رقم (12): العوامل المؤثرة في القيادة

المصدر: من اعداد الطالبة

10- محددات الأسلوب القيادي:

في هذا المطلب سيتم عرض محددات الأسلوب القيادي إجابة عن السؤال التالي: كيف يتشكل سلوك القائد؟ أو ما هي العناصر والقوى التي تسهم في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية؟، حيث تجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يعد محصلة التفاعل المتواصل بين تلك العناصر والقوى وليس نتاج إحداها منفردة، والتي يمكن حصرها في خمس فئات هي:

أ- خصال القائد: وتتمثل في سماته الشخصية، اتجاهاته وقدراته العقلية والإبداعية، فضلا عن الطريقة التي يدرك بها ذاته والتصورات المضمرة التي يتبناها حول خصال مرؤوسيه، وفيما يلي سنتناول بعض هذه الخصال على النحو التالي:

1. السمات الشخصية:

وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد - قد تكون مكتسبة أو موروثة - والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه، كما تساهم في تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.

2.نسق القيم:

إن القيم حسب باريت تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي معين، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم؛ كما يرى كل من تاننباوم وشميدت أن نسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئياً حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل، وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، وبذا يضع نفسه، إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية.

3.مستوى الخبرة الفنية:

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتتميتها، وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات الأسلوب القيادي، في أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية، سيعتمد على خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه وسيجعلها المصدر الرئيس للقوة التي يركز عليها في قيادتهم، كما يقلل من اعتماده على غيره؛ أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك، فهذا يفرض عليه أن يستعين بمن معه في المنظمة.

4.الدافعية للإنجاز:

وتشير إلى الطموح، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل والمهنة ، كما يعرفها ماكلياند بأنها: "المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة في تجنب الفشل"؛ ولابد للقائد أن يملك دافعية كبيرة للإنجاز لأن من واجبه التحفيز الذاتي، أما عن أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنها تتمثل في: قبول المخاطرة المحسوبة، الجدية، قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدونها الآخرون كافية.

5. مفهوم القائد عن ذاته:

يرى بيتش أنه لكي نفهم شخصا آخر يجب أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته؛ أما عن مفهوم الذات، فإن الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى: "تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته"، وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقا معها، فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده أنه متواضع-أو يجب أن يكون كذلك- سيعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع مرؤوسيه ترجمة عملية لهذا التصور، ومن ناحية أخرى فإن الاتساق بين السلوك الفعلي للقائد الذي يعبر عن الذات الفعلية وبين ما يريد أن يكون عليه سلوكه أي التصور المأمول للذات، من شأنه أن يؤدي إلى مزيد من الارتياح النفسي والرضا عن الذات إن كان مرتفعا، أو يؤدي إلى المزيد من التوتر وعدم الرضا عن الذات إن كان منخفضا.

6. التصورات المضمرة التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه:

فالقائد الذي يؤمن بوجوب متابعة مرؤوسيه بدقة وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن ذلك الذي يدع مرؤوسيه يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم، وفي محاولة للوقوف على طبيعة تلك التصورات المضمرة التي يتبناها القائد حول طبيعة المرؤوس والتي على أساسها يتبنى أسلوبه القيادي، قدم دوجلاس ماكريجور نظريته الشهيرة نظرية (X) ونظرية (Y) التي تم التعرض لها في السابق.

II- خصال المرؤوسين:

يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة في تحديد أسلوب القيادة الإدارية، لأن القائد يتعامل مع المرؤوسين مباشرة، مما يجعل سلوكه وردود أفعاله وثيقة الصلة بهم، وغالبا ما يتحدد أسلوبه القيادي من خلال ما يفعلونه أو ما يفشلون في فعله، ويشمل هذا المتغير ما يلي :

1. توقعات المرؤوسين:

يرى كل من رايتسمان وديوكس "القائد الكفاء هو الذي يدرك ما يريد الآخرون أن يوصلونه إليه، وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويشحذها للأداء؛ أي أن القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيه ويعمل على أن يتواكب معها، وعليه فإن القادة لا يختارون أساليبهم القيادية لمجرد أنها تتوافق مع شخصياتهم أو متطلبات المواقف وطبيعة المهام الموكلة إليهم، بل أنهم يصيغون ويعدلون أسلوبهم وفقا لرغبات وتوقعات مرؤوسيه.

2. مستوى نضج المرؤوسين:

يعكس مستوى نضج المرؤوس كلا من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه، فالعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل؛ لذا وجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات نضج المرؤوسين أسلوب قيادة مختلف يكون أكثر ملائمة له، كما يجب أن يعدل القائد أسلوبه ويغيره حين ينتقل المرؤوس إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج؛ مثلما وضحت النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد التي تم التعرض لها في المطلب السابق.

3. سلوك المرؤوسون مع القائد:

عادة ما يتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك مرؤوسيه، كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كيفما تكونوا يولى عليكم"، أي أن أسلوب القائد مع مرؤوسيه يتحدد - جزئيا - تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه، بالتالي سيكون لدى القائد جعبة فيها العديد من الأساليب القيادية ويمارس مع كل مرؤوس ما يناسبه في مرحلة معينة، ويقدم زياد الخليفة الأموي، تصورا نابعا من ممارساته الميدانية للقيادة، ينادي من خلاله بوجوب تبني أسلوب قيادة مرن حسب اختلاف المرؤوسين حين يقول: "س خيار الناس بالمحبة، وامزج للعامه الرهبة والرغبة، وسس سفلة الناس بالإخافة".

4.مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية:

حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يعتبرون المسؤوليات الإضافية الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم، فسيوسع من مدى المسؤولية المنوط بهم وحيز المشاركة المتاحة لهم، وبالمقابل حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يتصلون من تحمل المسؤولية فسيلجأ لتقليص مدى تلك المسؤولية والمشاركة؛ ومن العوامل التي تحدد مستوى الاستعداد لتحمل المسؤولية: الحاجة للاستقلالية، الدافعية للإنجاز ومدى الخبرة المتاحة للمرؤوس حول جوانب العمل المتنوعة.

5.مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها:

إن شعور المرؤوسون بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، يستحثهم لبذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها، وفي المقابل حين يكون هذا الاهتمام منخفضا، فإن دافعتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضا، مما يحدو بالقائد لأن يسلك معهم على نحو مختلف في كلتا الحالتين حيث يلجأ إلى أسلوب التعاطف والتشجيع في الأولى، وإلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالجزاءات في الثانية، أما فيما يتصل بمدى استيعابهم وفهمهم للمهمة فإنه يتوقف على عدد من العوامل أبرزها -القدرة على التجريد- والتي تشير إلى إمكانية التعامل مع الرموز والمفاهيم النظرية، فإن منخفضي هذه القدرة يفضلون أن يكون لديهم تعليمات قاطعة من القائد فضلا عن متابعته إياهم في خطوات الأداء بصورة متواصلة، في حين أن مرتفعي هذه القدرة يفضلون التعليمات العامة غير المفصلة، ويميلون إلى حرية الأداء والمتابعة غير المباشرة.

II-خصائص المهمة:

يعرف نيوستورم المهمة بأنها: "أفعال الأفراد التي من شأنها أن تضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ في بيئة معينة"، وهي بهذا المعنى تشير إلى: مجموعة واجبات وظيفية معينة

تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل، وهناك جوانب عديدة للمهمة يفترض تدخلها في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية، تتمثل في:

1. غموض المهمة:

إذا كانت المهمة غامضة وسبل إنجازها غير واضحة، فإن دور القائد هنا يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء، كما يزود مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة غموض المهمة، فضلا عن أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل أو التعثر في الأداء، بالمقابل، إذا كان القائد والمرؤوسين لا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم عمله ولا كيف يكون ذلك، حينئذ سيمارس القائد قدرا ضئيلا من التوجيه ويتيح للمرؤوسين حيزا أكبر من المشاركة، كما وضع فيدلر بقوله: "حين تصبح المهمة غامضة وخبرات القائد حول كيفية أدائها محدودة، فإنه يلجأ إلى السلوك المشارك مؤقتا بدلا من السلوك الموجه، فيطلب المشورة من أفراد الجماعة ذوي الخبرة لإبداء مقترحاتهم حول أفضل السبل لتنفيذ المهمة، وبذا يصبح الموقف عملية عصف ذهني (مفكرة) وذلك ريثما تتضح أبعاد الموقف ويتم الاتفاق على خطة معينة، حينئذ يتبنى القائد أسلوب التوجيه لتنفيذ تلك الخطة"؛ أما إذا كانت المهمة واضحة وثمة أكثر من طريقة لتنفيذها، فإن القائد يترك هامشا كبيرا من الحرية لمرؤوسيه لاختيار الطريقة التي تناسبهم، خاصة إذا كانوا مرتفعي الخبرة وتغمرهم حاجة الاعتماد على الذات.

2. قابلية المهمة للتقسيم (تحديد الأدوار):

يشير هولاندر إلى أنه حين يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة، ليقوم بأدائها عدد من الأفراد على نحو يمكن معه تحديد مسؤولية كل منهم بوضوح، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع مداها، فالمرؤوس الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومساءلته؛ وفي المقابل فإنه حين يتعذر تقسيم المهمة، ويتم أدائها على نحو جماعي بشكل يصعب معه تحديد

المسؤوليات بصورة دقيقة، فإن سلوك القائد في توجيه ومساعدة المرؤوسين يجب يأخذ طابعا مختلفا حيث يعنى بتنمية روح الفريق لديهم، وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل منهم.

3.الاستقلالية:

يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة للمرؤوس في تنفيذ المهمة، ومن المفترض أن مدى الاستقلالية التي تتيحها المهمة للمرؤوس ترتبط ارتباطا سلبيا بمدى الحرية الذي يمنحه القائد للمرؤوسين، أي أنه كلما زادت استقلالية المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد ، والعكس صحيح.

4.تقديم عائد حول الأداء:

يشير العائد إلى كمية المعلومات التي يتلقاها المرؤوسون من العمل ذاته فيما يتصل بكل من مستوى الأداء، ومدى فعالية جهودهم؛ وحين يقوم سياق العمل بتقديم ذلك العائد - يحدث ذلك عندما يكون هناك معايير موضوعية واضحة لتقويم الأداء - فهذا من شأنه تقليص دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم العائد والحكم على الأداء؛ بينما حين يصعب على الفرد الحصول على عائد أدائه من خلال سياق العمل، فإنه يصبح في حاجة لرأي القائد ومن ثم يتزايد دور ونفوذ القائد بالنسبة له.

IV-خصائص النسق التنظيمي:

يعرف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من: التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، فلسفة المنظمة، البناء التنظيمي وحجم المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على أسلوب القيادة، وتسهم في تشكيله وتوجيهه، وفيما يلي سيتم عرض بعضا منها :

1.التكنولوجيا:

التكنولوجيا في أبسط معانيها تعني التطبيقات العملية للعلم في المجالات الإنتاجية والخدمية المتعددة، وبمقتضاها يتم تحويل المواد والمعلومات المدخلة في النسق الإنتاجي إلى مخرجات، وتحدد التكنولوجيا الأسلوب القيادي المتبع، وفي هذا الصدد يشير وودوارد إلى أن بعض أنواع التكنولوجيا تتطلب نمطا لصيقا من الإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى؛ فحينما يكون مستوى التكنولوجيا المستخدمة مرتفعاً، فإنه يقلل من إمكانية قيام القائد بتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات عند حدوث مشاكل في نظم الإنتاج، بينما إذا كان مستوى التكنولوجيا المستخدمة بسيطاً، فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة مرؤوسيه وتوجيههم وبالتالي تبنى نمطا لصيقا من الإشراف عليهم.

2. فلسفة المنظمة:

إن للمنظمات -مثلاً للأفراد- قيما وتقاليدا من شأنها التأثير في سلوك أعضائها، وتعد الثقافة العامة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تشكل ما يطلق عليه فلسفة المنظمة أو ثقافة المنظمة، والتي تعرف بأنها: "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، تماماً كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيء" ، والتي تصبح بمثابة الدستور الذي يوجه حركتها ويصوغ توجهات الأفراد العاملين بها سيما قادتها، فالقائد في كل الحالات عليه أن يستشف الملامح العامة للفلسفة المهيمنة على المنظمة، وأن يعمل على أن يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقاً لها؛ علماً بأن المنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة في قادتها ومرؤوسيه، تنمي فيهم قيم الإبداع، المعرفة والتميز، وتدعم بأكبر درجة ممكنة رسالة المنظمة واستراتيجيتها

3. البناء التنظيمي:

تكمن أهمية البناء التنظيمي في أن طبيعة هذا البناء تشكل الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل، اتخاذ القرارات، تفويض السلطات داخل المنظمة، كما أن إنجاز أهداف المنظمة

يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد البناء التنظيمي الذي يتناسب وطبيعة العمل فيها، ويلاحظ أنه في المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي، حيث توجد العديد من المستويات الهرمية، يتسم الإشراف بأنه مباشر، والقادة يمارسون قدراً أكبر من التحكم والرقابة على مرؤوسيه، بينما في المنظمات ذات البناء التنظيمي الأفقي، حيث توجد مستويات هرمية قليلة ويتم توزيع السلطة داخل كل مستوى منها على عدد أكبر من الأفراد، لذا يصعب على القادة من الناحية العملية ممارسة نمط لصيق من الإشراف، بالتالي سيلجأ القادة لتفويض مزيداً من السلطات والصلاحيات لمرؤوسيههم وللتصرف على نحو أكثر ديمقراطية.

4. حجم المنظمة:

ثمة جانبان هامان لهذا المتغير هما: حجم جماعة العمل (صغيرة أو كبيرة)، وحجم المنظمة ككل (محدودة أو ضخمة)، فيما يخص حجم المنظمة، فقد توصل همفيل من خلال البحوث التي أجراها إلى أن زيادة حجم المنظمة تدفع بالقائد لأن يكون أكثر اهتماماً بالعمل. أما فيما يتصل بحجم جماعة العمل داخل المنظمة، فإنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة كلما تبادى القائد في استخدام قوة القسر، وغلب الطابع غير الشخصي في علاقاته مع مرؤوسيه، وانخفض مقدار ما يقدمه إليهم من إيضاحات وتفسيرات وشروح؛ في حين أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بمرؤوسيه، ومن ثم تزدهر العلاقات الشخصية بينهما، ويتيح فرصة أكبر لهم في التعبير عن وجهات نظرهم والإدلاء بآرائهم.

٧- خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة:

يؤثر السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في أسلوب القيادة الإدارية من عدة جوانب تتمثل فيما يلي:

1. العقيدة السياسية للدولة:

من المفترض وجود مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في أسلوب القيادة الإدارية من بينها، على سبيل المثال، لا الحصر، أنه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة، فسيؤثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع، كأن يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني مع المرؤوسين ويفسح لهم حيزاً من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بهم، بينما عند تدني الاهتمام بهذا الجانب، فإن أسلوب القيادة الإدارية سينحرف إلى تجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية للمرؤوسين.

2. الثقافة المحيطة بالمنظمة:

تعرف الثقافة بأنها: "ذلك النسق من الرموز والمعاني، المعارف، القيم، العادات، التقاليد، الفنون، النظم المادية، والاقتصادية، والسياسية، والأخلاقية، الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة"، ويعرفها مالك بن نبي بأنها: "مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية، التي يلقاها الفرد منذ ولادته كرأس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته" ؛ وتساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القائد من خلال عدة جوانب منها:

أ. أن الثقافة تتدخل في تشكيل أسلوب القائد، من خلال تبنيه لذلك النسق من العادات والقيم السائدة فيها، فضلاً عن أنها تحدد كيفية إدراكه وفهمه للمواقف، وكذا تصوراتهِ وتصرفاته الحالية والمستقبلية.

ب. تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك المرؤوسين وعاداتهم وتوقعاتهم، ومن ثم تؤثر على نحو غير مباشر في القائد الذي يجب عليه مواكبة ومراعاة تلك التوقعات وهو يخطط أسلوبه القيادي.

ج. حين تتعدد الثقافات الفرعية داخل المنظمة متجسدة في هيئة جماعات عرقية أو دينية، فإن مثل هذه الجماعات تشكل قوى ضاغطة على القائد مراعاتها وهو يخطط أسلوبه القيادي.

3. معدل التطور التقني والاجتماعي:

أصبح من الصعب أن تبقى الأساليب القيادية ذات الطابع البيروقراطي غير الإنساني على ما هي عليه لعدد من الأسباب من بينها:

- أ. تعقد مستوى التقنية الحديثة، وظهور أنساق متطورة لتوظيفها في المجالات الإنتاجية والخدمية، مما يتطلب قادة يتم إعدادهم بأسلوب مختلف، ومروّسين ذوي مهارات خاصة.
- ب. زيادة تقدير الحرية الشخصية وما صاحبه من تغيير في الأساليب القيادية، حيث أصبح -في ظل الاهتمام الراهن بقيمة الإنسان- من المحبذ أن يلجأ القائد إلى الإقناع وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى مرؤوسيه لحثهم على إنجاز الأهداف، بدلا من اعتماده على الأسلوب التسلطي والتلويح بالعقاب.

4. الظروف الاجتماعية-الاقتصادية السائدة:

يؤدي تدهور الأوضاع الاقتصادية وتدني مستوى المعيشة، ونقص فرص العمل المتاحة، بالقيادة إلى إتباع أساليب قيادية تتسم بالتشدد والصرامة، فضلا عن اضطرار العامل لتقبل تلك الأساليب التي ما كان يرضى بها في ظل ظروف مغايرة.

يتضح مما سبق أن أسلوب القيادة الإدارية الذي ينتهجه القائد محصلة تفاعل عدة قوى، وعلى

القائد لكي يصبح فعالا أن يفهم طبيعة تلك القوى المؤثرة في سلوكه، وفي سلوك الأفراد والجماعات التي يتعامل معها، فضلا عن القوى الأخرى الموجودة داخل المنظمة وخارجها، وأن يوظف ذلك الفهم في تحديد أنسب الأساليب للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، ويكون قادرا، أيضا، على تعديل أسلوبه، تبعا لما يطرأ على جوانب ذلك الموقف من تغيرات. (سميرة صالح، 2008م، ص ص 45. 52).

11-مظاهر الفشل القيادي (أمراض القيادة) :

تتعرض الممارسة القيادية في تأدية مهامها إلى جملة من المعوقات و العراقيل التي تؤثر في مدى كفاءتها و فعاليتها مما ينعكس سلبا على صلابه و قوة المنظمة، ولعل عملية التشخيص الدقيق و المحكم لها من خلال كشف الأسباب و الأعراض و النتائج سوف يسهم في بناء استراتيجية تخطيطية بإمكانها احتواؤها و التعامل معها، و ربما تعود أغلب هذه العوائق إلى الأخطاء المرتكبة أثناء عملية الاختيار، و تجدر الإشارة أن بعض هذه الأمراض نتاج خلفية ثقافية خاصة و ترتبط بالمجالات السلوكية و الانشطة الرئيسة الممارسة في المهام القيادية، ويمكن تقديم التصور المقترح لأمراض القيادة من خلال تقسيمه إلى ثمانية فئات تشكل الأبعاد السلوكية و المجالات الجوهرية والمركزية لنشاط القادة:

1.الأمراض المتصلة بالجوانب الفنية في العمل :

أ. العجز عن حل المشكلات الفنية : أثناء أداء العمل و يظهر التعامل في صورة التجاهل،التحويل إلى الغير، التأجيل في المعالجة، تفضيل مواجهة مجموعة من المشاكل جملة واحدة بدل حلها بعد وقوعها مباشرة.

ب. عدم تنمية كوادراتالية: و تظهر في رغبة القائد في بث السلوك الاعتمادي و التحجيم والتهوين لمهارات وقدرات الأتباع من خلال مثلا احتكار الخبرة و اتخاذها مصدر قوة و تأثير في ممارسة مهامه، و يتجلى هذا العنصر في ظاهرة افتقاد المنظمات إلى أفراد أكفاء ينوبون عن القائد في مراكزهم بعد تركهم لها بدواعي إرادية أو لا إرادية (الفراغ القيادي).

ج. عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل : و تتعلق بعدم كفاية عنصر التنبؤ لدى القائد فيما يتعلق بالوقائع قبل حدوثها حيث يفقد إلى الطاقة الحدسية و الاستشرافية بالمستقبل و متطلباته.

د. **عدم الترحيب بالأفكار الأصلية :** إن عملية غلق قنوات و مساحات الابتكار و الإبداع في أوجه بعض القيادات ذات المستويات الإبداعية والعقلية المرتفعة فيما يخص معالجة بعض المشاكل المتعلقة بأساليب العمل و إدارة العمال تخلق حالة من الإحباط و التذمر نتيجة عدم الجدية و جمود القيادات العليا في تفهم أفكارها و تصوراتها التي يمكن أن تهدد مصالحهم مما يخلق جو عدائي، أو نتيجة الاستغلال اللامشروع لمهاراتهم و قدراتهم و هذا ما أفرز ظواهر سوء التوافق النفسي، النقل، الهجرة.

هـ. **عدم تفويض السلطة :** و المقصود بالتفويض أن يمنح القائد لبعض مرؤوسيه ممن تتوفر فيهم بعض الخصائص و السمات القيادية جزء من صلاحيات مسؤولياته والتحويل لهم بتنفيذها، و ما يلاحظ أن القيادة ترتكب أخطاء فيما يتعلق بمعايير اختيار المرؤوسين ، نوعية و كمية المهام المخولة، وعدم مراعاة المحددات الموقفية في عملية التفويض كتكلفة القرار الملموسة و الغير الملموسة، وحدة السياسة، ثقافة وفلسفة المنظمة، حجم المنظمة، توافر وسائل الرقابة، درجة توافر المديرين، تأثير البيئة، كفاءة المرؤوسين.

2. **امراض تتصل بعملية اتخاذ القرار:** تمر عملية اتخاذ القرارات بست مراحل متعاقبة وهي التعرف على المشكلة و تحديد مظاهرها، طرح البدائل الممكنة، اختيار الحل، واختباره، الاعداد لتنفيذ القرار، و متابعة ذلك التنفيذ.

و يتوقف نجاح القرار على ثمانية عناصر: غموض الموقف، طبيعة المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار، تعقد المتغيرات المتصلة بالمشكلة، طبيعة العواقب، مدى خبرة متخذ القرار، مدى الصلاحيات الممنوحة له، مقدار مشاركة الآخرين فيه، القدرة على التيقن من نتائج القرار.

أما أهم أمراض اتخاذ القرار:

أ. **التردد :** إن التردد حينما يشكل سمة غالبية في سلوك القائد يفقده فعاليته في اتخاذ القرار و يقلل من هيئته و سيطرته على المرؤوسين لاسيما في المواقف الخاصة التي تتطلب مراعاة عامل الزمن.

ب. التسرع : من الآفات التي يعاني منها القائد لاسيما في الظروف الحرجة التي تتطلب الموازنة بين السرعة في القيام بمتطلبات اتخاذ القرار (المقارنات، المعلومات، التنبؤات، الاستشارات) إلى جانب كفاءة ودقة القرار في التكيف و تحقيق الأهداف.

ج. العجز عن اتخاذ القرارات ابان الأزمات :إذ أن بعض الأزمات في بعض الأحيان قد تشل مقدرة القائد في التصرف و مواجهة المواقف مما يخلق فراغا في الإدارة و يرفع من تكاليف الموقف على جميع النواحي الإنسانية و التنظيمية.

د. الأخذ بالأحوط و ليس بالأفضل (إثارة السلامة) : هناك من القادة من يتبع المعايير الموضوعية في اتخاذ القرار لكن البعض قد يفضل انتهاج معايير ذاتية مختلفة قد تنعكس على كفاءة القرار إيجابا أو سلبا ومن المعايير السلبية تجنب اتخاذ القرارات التي تدخل القائد في صراعات مع المستويات العليا حفاظا على أوضاعهم في السلطة و النفوذ و إثارة التوافق و التكيف و التعاون بدل الصراع.

3.أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية :

أ. العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية: تتوقف سلطة القائد على مدى إدراكه للمسافة النفسية الفاصلة بينه و بين مرؤوسيه، حيث أن فشله في تحديد و المحافظة على المسافة الميثالية التي تجمع و توفق بين الانعزال والاندماج تؤثر في فعالية قيادته فمثلا كثرة الاندماج مع المرؤوسين تهدد هيبته في جانب اصدار التعليمات و تحديد الأوامر، و كذلك الانعزال الذي يمارس انعكاساته السلبية في تحريف التعليمات أثناء انتقالها عبر قنوات مراكز الاتصال داخل التسلسل الهرمي و تراكم القرارات نتيجة اختناقات قنوات الاتصال.

ب. فقدان الدور : و الذي يكون أمرا منطقيا لتراجع مساحة صلاحيات القائد قسريا أو إراديا و ذلك نتيجة تنامي قدرات و مهارات بعض المرؤوسين مما يضعف دور القائد واقعا أو يجعله شكليا في أحسن الأحوال.

ج. تقديم الجزاء على أسس شخصية و ليس بناءا على سياسة محددة: نتيجة تدعيم السلوكيات ذات الطبيعة الواحدة من الفرد الواحد على أساس غير موضوعي ومبرر .

د. الفشل في مواجهة الصراع : الذي يهدد تماسك الجماعة ويؤثر على مدى استغلال الوقت من طرف القائد و هناك عدة أساليب لإدارته و التخفيف من آثاره يتوقف انتقاؤها على طبيعة الموقف و يشكل الانسحاب أقل الأساليب في المواجهة إلى جانب أنظمة أخرى متفاوتة الدرجات مثل التهذئة ،الحلول الوسط، المواجهة وهذه الأخيرة تعتبر أنجع الوسائل.

4.أمراض تتصل بالعلاقة مع الرؤساء الحاليين و السابقين:

أ. الخنوع : إن الارتباط بين الرؤساء و المرؤوسين قد يتحول أحيانا من رابطة الطاعة الطوعية للأوامر و التعليمات الهادفة لخدمة المنظمة إلى طاعة تفتقد في بعض المواقف إلى المشروعية و تتجاوز إلى الرضوخ الكامل المبني على أسلوب التهديد أو استثمار ضعف الجانب الاستقلالي لدى القادة.

ب. مناطقة الرؤساء : ميول القائد إلى إتباع أسلوب المجابهة الاستفزازية للرؤساء من خلال الاستهانة بمكانة وشخصية الرؤساء و إعاقه قراراتهم إما بالتحريف أو عدم التنفيذ بدون مبررات كافية.

ج. بخس جهود السابقين: التقليل من جهود القادة السابقين من خلال نقدهم و كشف مساوئهم و أخطائهم.

5.أمراض خاصة بإدارة الوقت : و تشير إلى كيفية توزيع القائد لوقته في إدارة الوظائف المنوطة بمهامه حسب موقع الأولويات، فالوقت يشكل الثروة الحقيقية بالنسبة للقائد و أهم أفاته:

أ. الاستغراق في التفاصيل : أي طغيان استغلال الوقت في المهام النوعية الخاصة ذات الطابع التفصيلي على حساب المهام العامة، و يعود ذلك إلى الغياب التام لتوزيع الوقت

المخطط الذي ربما يؤدي في أحيان كثيرة إلى القيام بتوسيع هامش العمل خارج الساعات الرسمية.

ب. عدم الوعي بمرور الوقت : أي تعرض استغلال الوقت للتبديد في مرحلة التنفيذ رغم دقة مخطط توزيعه و تظهر بعض مصادر تضييع الوقت في سوء استخدام وسائل الاتصال المكلفة من حيث الوقت مثلا استخدام الاتصال التلفوني بدل الاتصال عن طريق المقابلة الشخصية. (لموشي عبد العزيز، 2010، ص ص 94 . 96).

ج. العجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه التفاعلات الاجتماعية: إن عجز القائد عن تحديد موعد بدء المقابلات، أو كيفية إجرائها مع الطرف الآخر وتوجيه مسارها وتحديد مداها الزمني، وفي إنهاؤها في الوقت الذي يريد، تعد أحد مظاهر سوء إدارته للوقت؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الآفة: ضعف مهارات القائد الاجتماعية، وبوجه خاص مهارة توكيد الذات، ضعف قدرته الإقناعية مما يجعل حسم النقاش صعب وبالتالي تطول المقابلة وإساءة تطبيق سياسة الباب المفتوح.

6. أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات:

أ. الحرفية: وتشير إلى قيام القائد بالتنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف، والتي تتطلب إدخال بعض التعديلات عليها لتلاءم ما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات؛ وتؤدي هذه الآفة إلى الحد من فرص التطوير والابتكار مما يترتب عليه جمود نظم العمل والإنتاج وتخلفها عن مواكبة التطورات المستحدثة، فضلا عن أنها تضعف الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية لدى كل من القائد والمرؤوسين.

ب. عدم اتخاذ قرار ليس له سابقة: يتجنب العديد من القادة المبادأة باتخاذ قرار ليس له سابقة، كونه مغامرة يجب تجنبها، مما يؤدي إلى تراكم المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار إلى حين العثور على قرارات سابقة مماثلة؛ ومن الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: خوف القائد من تحمل المسؤولية والمساءلة وضعف قدرته على ابتكار الأفكار الأصلية.

ج. كثرة الرجوع للقادة دونما مبرر: كثرة رجوع القائد لرئيسه في مسائل بسيطة ما كان ينبغي أن تصل له يؤدي إلى إهدار وقت كل منهما، فضلا عن أنها تحرمه من فرصة التدريب على تحمل المسؤولية والمبادأة باتخاذ القرار والاستقلالية؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: خوف القائد من تحمل المسؤولية منفردا وغموض تعليمات قاداته.

د. العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الخاصة: يعجز القائد أمام تطبيقه للقوانين العامة وتكييفها بشكل يتلاءم مع ما يواجهه من حالات خاصة، بسبب ضعف قدرته الاستنباطية، أو لنقص قدرته على إدراك العلاقات بين الظواهر المتعددة التي يتعامل معها، مما يعرض مصالح المنظمة والأفراد لضرر.

7. أمراض خاصة بعملية التواصل:

أ. العجز عن الإقناع: إن عجز القائد عن إقناع مرؤوسيه يؤدي به إلى استخدام منطق القوة والتلويح بالعقاب لدفعهم لأداء ما يطلب منهم، مما ينجم عنه فتور العلاقات بين القائد ومرؤوسيه وانخفاض دافعيته للأداء؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذا العجز: ضعف القدرة الاستدلالية للقائد التي تحول دون تمكنه من عرض وجهة نظره والتدليل على صحة ما يذهب إليه، ضيق نطاق معارفه وضعف قدرته على تنفيذ حجج المرؤوس التي يتحصن بها للهروب من القيام بمهامه.

ب. العجز عن الإنصات: إن إنصات القائد لمرؤوسيه يتيح له فرصة خصبة لأن يراجع أفكاره، وأن يستثمر مناقشاته معهم في تحصيل المعرفة والتماس سبيل الحكمة، فضلا عن أنها تعد فرصة للتعلم الذاتي من خلال تقييمه لأفكارهم والاستفادة من اقتراحاتهم الكفيلة بإحداث العديد من أوجه التطور والتقدم في نظم العمل.

ج. عدم وضوح الأفكار وصعوبة التعبير عنها: إن غموض الأفكار في ذهن القائد يؤدي إلى صعوبة تعبيره عنها، مما يجعل من الصعب على المرؤوس أن يفهم مراده بالتحديد، ويترتب على هذا قيام المرؤوس بالمهمة على النحو الذي فهمه، وليس على النحو الذي قصده القائد؛

ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة: ضعف القدرات الخطابية للقائد (فن الكلام)، انخفاض حصيلته اللغوية وعدم إحاطته بالفروق الدقيقة بين معاني الألفاظ مما يجعل من العسير عليه استخدامها للدلالة على المعاني المحددة التي يريد نقلها لمروؤسيه.

د. التشبث بالرأي: يميل بعض القادة إلى تبني رأيا واحدا، ويثبتون عليه ويعتبرون التخلي عنه أمرا مستحيلا، على الرغم من اكتشاف عدم صوابه، مما ينجم عنه ميل المرؤوسون إلى عدم التعبير عن آرائهم وإدراكهم ألا جدوى من محاولة التعبير عنها أو تغيير آراء القائد من خلالها؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة: التصلب الفكري للقائد وعدم تقبله وجود آراء مخالفة لرأيه وثقته المفرطة بالنفس.

8. الفساد والانحراف الأخلاقي:

أ. المحاباة: تتجسد المحاباة في تلك الامتيازات والاستثناءات التي تحصل عليها فئات معينة من المرؤوسين دون وجه حق، مما يؤدي إلى انتشار حالة من السخط والإحباط العام، خاصة لدى العمال المجتهدين؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: الضغوط الاقتصادية التي يعاني منها القائد، الاستجابة لضغوط الجماعات المرجعية التي يعمل إرضائها، الرغبة في التغلب على صراعات معينة من خلال بناء الجبهات الموالية، فضلا عن محاولة إرضاء القيادات الأعلى.

ب. إساءة تفسير القوانين والاحتياال عيها ولي عنقها: يلجأ بعض القادة إلى إساءة تطبيق القانون وإساءة تفسيره ولي عنقه، لتحقيق منافع شخصية لهم أو لآخرين على حساب المنظمة، أو إلحاق الأذى بآخر تصفية لحسابات معينة معه، مما يوجب الصراعات داخل جماعات العمل ويصرف جهود المرؤوسين عن الأهداف الأساسية للمنظمة.

ج. استغلال النفوذ: ويتجسد في قيام القائد بتسخير طاقاته، جهود مرؤوسيه وإمكانيات المنظمة في خدمة مصالحه الخاصة، فمعظم جهوده تنصرف إلى قضاء مصالحه الشخصية، مصالح أقربائه وأصدقائه من خلال مرؤوسيه وعلاقاته المستمدة من العمل، مما يهدر قدرا لا

يستهان به من إمكانات المنظمة ويشيع مناخا من الشعور بعدم العدالة ويقلل من الإحساس بقدسية المال العام، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: ضعف الوازع الديني، شيوع الرغبة لدى المرؤوسين في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سبل مريحة عدا الإنتاج، فضلا عن رغبة القائد في إحراز مكانة اجتماعية متميزة من خلال شبكة من العلاقات النفعية التبادلية.

د. خفض الطاقة والافتتان بالمنصب: إن طول البقاء في المنصب، والذي قد يعزى إما لكفاءة القائد أو خنوعه لرؤسائه وتلبية مطالبهم بغض النظر عن مدى مشروعيتها، مما يؤدي إلى أن يخفض القائد طاقاته وجهوده المبذولة في العمل، ويصرف الجزء الأكبر منها في التخطيط لكيفية الاحتفاظ بموقعه، ومن ثم تقل محاولات التجديد والتطوير، ويخيم الجمود على المنظمة؛ ومن جهة أخرى قد يفتتن القائد بمنصبه، ويتضخم شعوره بهيبته ووسطوته، مما يزيد من إهماله لمهامه والنفور من أعماله، لتيقنه من أن استمراره غير مرتبط بكفاءة أدائه.

هـ. القضاء على الكوادر الواعدة: وتتضمن هذه العملية قيام القائد بإزاحة الكوادر الواعدة (الصفوف التالية) ليتفرد بالمكانة والمنصب القيادي لأطول فترة ممكنة، فيقوم القائد بتصيد الأخطاء ونصب الشراك وإثارة التنافس المؤدي للصراع بين المرؤوسين ليتخلص من الكوادر المتميزة منهم، أو يسعى لنقلهم من المواقع الحالية لآخري بها مزايا قد تكون أكبر حتى يتخلص من منافستهم، مما يؤدي إلى الفقد التدريجي للكفاءات، وكبح الباقيون من إبراز مهاراتهم وإظهار قدراتهم، فضلا عما يترتب عليه من جمود وعجز في سبيل تحديث النظم الإدارية للمنظمة؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة: سعي القائد للاستئثار بالسلطة، شعوره بانخفاض قدراته مقارنة بمرؤوسيه، فضلا عن خوفه من خوض المنافسة معهم. و. استئثار القائد بالنجاح ونسبته لنفسه: ويقوم القائد في هذه الحالة، إما بإقحام نفسه في قائمة المشاركين في إنجاز معين لكي يقتسم معهم مكافأة النجاح دون حق، أو يستميلهم بوسائل إجبارية أو إغرائية لإنجاز مهام معينة ثم ينسبها لنفسه، أو قد يقتبس منهم الأفكار الأصيلة ثم يحتكر حق استخدامها، مما يعرقل الإبداع ويحول دون التطور في المنظمة؛ ومن بين

الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة: ضعف القدرات الإبداعية للقائد، اعتقاده بأن المجتهدين من مرؤوسيه سيهددون مكانته، ضعف الوازع الأخلاقي، فضلا عن ضعف المرؤوس وعدم إصراره على حقه.

ز. الإقناع المغلوط (السفسطة): تعد السفسطة بمثابة النقيض المقابل للعجز عن الإقناع، حيث أن القائد في هذه الحالة، يستغل قدراته الإقناعية المتميزة في استمالة مرؤوسيه لما يريد بغض النظر عن مدى صواب أو صحة ما يقنعهم به، إن ذلك القائد بمقدوره إقناع مرؤوسيه بالأمر ونقيضه في نفس الوقت، مثلما كان يفعل السوفسطائيون اليونانيون، مما يصعب عليهم دحض ادعاءاته وتفنيد حججه المغلوطة نظرا لمهارته الشديدة في بنائها وإحكامها والدفاع عنها.

12- الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة الإدارية:

انطلاقا من وصف أمراض القيادة الإدارية، يمكن حصر الأسباب المسؤولة عن هذه الأمراض فيما يلي:

1. نقص الخبرة: إن القائد يدير الجماعة لإنجاز مهام معينة، ومن ثم فهو في حاجة لأن يكون على دراية بكل القوانين التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وعملية التفاعل بينهما، فضلا عن الخبرة بالقواعد التي تؤدي تلك المهام من خلالها، وهي ذات طابع تقني في الأساس، ومن شأن نقص الخبرة بهذه العناصر أن يسلب القائد أحد مظاهر القوة التي تجعله أكثر فعالية، ويؤدي إلى ظهور العديد من الآفات والأمراض التي تم عرضها فيما سبق؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن نقص خبرة القائد: انخفاض قدراته العقلية والإبداعية، عدم وجود برامج للتنمية الذاتية لديه، ضعف الدافع للتعلم، غياب التحديات التي تدعوه للسعي نحو اكتساب المعرفة، فضلا عن التغيير السريع في نظم الإنتاج على نحو يصعب عليه ملاحقته.

2. ضعف المهارات الاجتماعية للقائد: إن ضعف المهارات الاجتماعية للقائد ينطوي على عنصرين هما:

أ. ضعف مهارة توكيد الذات: ويتجسد في صعوبة احتفاظه باستقلاليته، والعجز عن وضع العلاقة معهم في إطار متوازن يحفظ لكل منهم هويته واعتباره، فضلا عن صعوبة التحكم في تحديد المسافات النفسية الفاصلة بينهم وفشله في إدارة وقته؛ نظرا لانخفاض ثقته بذاته، التحيز الاجتماعي لهذا النمط من السلوك وعدم ممارسته للسلوك المؤكد للذات.

ب. ضعف مهارته في إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين: ويتجسد في خمود البعد الإنساني في علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه، تفشي احتمالات سوء الفهم المتبادل معهم، عدم تمتعه بمهارة الإنصات لهم وعدم الوثوق بهم.

3. الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة: لكي يقوم القائد بدوره على النحو الأمثل، يجب أن يكون لديه القدرة على والرغبة في تحمل المسؤولية، ومن ثم فعجزه وخوفه من تحمل المسؤولية يعد سببا للعديد من الأمراض القيادية السابقة؛ وقد يكون القائد قادرا على تحمل المسؤولية، بيد أنه غير راغب فيها أو خائفا منها، نظرا لما شهده أو سمع به من أضرار لحقت بنظرائه نتيجة ترحيبهم وإصرارهم على تحملها، وما يلقاه من مضايقات وما يواجهه من معوقات تنظيمية عديدة مما يدعوه للعزوف على تحملها مستقبلا، فضلا عن عدم وجود تصورات واستراتيجيات محددة لديه لإدارة وتحمل ما يترتب على المسؤولية من عواقب.

4. ضعف القدرة على تشخيص المواقف: إن القائد لا يستجيب عادة للموقف تبعا لخصائصه الموضوعية بل كدالة للكيفية التي يدرك بها تلك الخصائص، فإدراك القائد لعناصر الموقف والتفسير الذي يضيفه على كل منها يحدد الأسلوب الذي سيتبناه إزاءه؛ وإن ضعف هذه القدرة لديه يجعله يدرك الموقف بطريقة لا تعبر عن حقيقته ويضعه في الطريق الخطأ لمواجهة المشكلة؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن ضعف هذه القدرة: ضعف قدرته التجريدية،

انخفاض قدرته الاستدلالية الذي يجعله غير قادر على التحليل، تصلبه الفكري وعجزه عن النظر للموقف من جوانبه المتعددة.

5. القيود والمعوقات التنظيمية: لا تقتصر الأسباب المسؤولة عن حدوث أمراض القيادة على متغيرات خاصة بالقائد فقط، بل إن بعضها يعزى إلى المنظمة أيضاً، وتتمثل تلك العناصر في:

أ. نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد، مما يحد من مجال حركته ويجعله مكتوف اليدين إزاء ما يواجهه من مشكلات.

ب. نظم الجزاء غير المستقرة وغير العادلة التي تتبعها المنظمة، مما يجعله أكثر تردداً وهو بصدد تطبيقها، أو يسعى لإحالتها إلى المستويات الأعلى.

ج. ثقافة المنظمة وما تخطفه من تصورات حول ما يجب أن يكون عليه سلوك القائد، فضلاً عن طبيعة إدراكه الذاتي لتلك الثقافة، العرفية غير المدونة عادة، والذي من شأنه أن يدخل مزيداً من التغييرات عليها.

د. معدل التغيير السريع للوائح والقوانين المنظمة للعمل في المنظمة، مما يحول دون قدرة القائد على متابعتها ومواكبتها.

6. نقص مرونة السلوك القيادي: يعجز القائد عن أداء مهامه بفعالية حين يتسم بالتصلب الفكري وانخفاض مرونة سلوكه القيادي، حيث يفشل في إحداث أي تعديل في سلوكه يواكب التطورات التي تطرأ على جوانب الموقف، ومن ثم يصبح سلوكه غير ملائم، مما يدفع المنظمة للتركيز على تنمية قدرة القائد على التكيف مع الظروف المختلفة، وتبني خطط وأساليب تتسم بالمرونة. فالمرونة في مجال الإدارة، تعني أنه لا توجد طريقة وحيدة لإدارة الأعمال أو تحقيق الأهداف، لذا فلا داعي أن يصر القائد على فرض طريقة بذاتها على المرؤوسين لإنجاز عمل معين؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن ضعف مرونة السلوك

القيادي: ضعف القدرات الإبداعية للقائد مما يحول دون قدرته على التجديد في النظم الحالية أو في أسلوبه القيادي الذي لم يعد ملائماً، من العسير عليه النظر لآراء الآخرين نظرة نقدية من زوايا عديدة، فضلاً عن عدم تحمل ظروف المشقة وتفضيل والاستمرار في الفشل.

7. عدم تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد: إن قيام القائد بإدارة مختلف المهام والعمليات يتطلب قدراً مرتفعاً من القدرة على التخطيط وتبني إستراتيجيات طويلة المدى، يستمد منها خططا قصيرة المدى يتم ترجمتها إلى إجراءات ميدانية، ويتطلب أيضاً أن يكون لديه رؤية مستقبلية، يتصرف بناءً عليها؛ وقد يؤدي غياب أو تشوش هذه الاستراتيجيات إلى صعوبة تعامله مع المرؤوسين على نحو متسق، عدم وجود خطط واضحة لديه لتنمية الكوادر ومتابعتها، عجزه عن استثمار أفكار مرؤوسيه نظراً لعدم وجود أطرا لاستيعابها وليس لديه إستراتيجية محددة حول أهداف المنظمة.

8. امتصاص القيم الثقافية السلبية: لكل ثقافة قيماً إيجابية وأخرى سلبية، ونظراً لأن القيم من الموجهات الأساسية لسلوك القائد فحتماً سيتأثر بها، فحين يتمثل القيم الإيجابية للثقافة ويكون واعياً بدورها في خدمة أهداف المنظمة، فإنه سينجح في استثمارها لزيادة فعاليته القيادية، وفي المقابل، عند امتصاصه منظومة من القيم السلبية فإنها تقلل من فعاليته القيادية؛ ومن بين هاته القيم السلبية: عدم احترام الوقت، التسامح مع المخطئ، عدم الرغبة في التعلم الذاتي، انخفاض الوعي البيئي، التمييز الطائفي وعدم تشجيع الحوار النقدي.

9. أسباب أخرى: إلى جانب المتغيرات والأسباب السابقة لحدوث أمراض القيادة الإدارية، هناك أسباب أخرى تتعلق بسمات شخصية القائد كانهخفاض ثقته بمرؤوسيه، أو الثقة المفرطة بالذات، الخوف من نجاح الآخر، العجز عن تحمل المشقة، انخفاض مرونته الفكرية وقدراته الاستدلالية، غياب التحدي، انخفاض الوعي وضعف الوازع الديني. بعد أن تم عرض بعض الأسباب المسؤولة عن حدوث أمراض القيادة الإدارية وتدني فعاليتها، أصبح من الممكن

عرض طريقة لمواجهة هذه الأمراض، تنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم القيادية.(سميرة صالحى، 2008م، ص ص 70. 76).

13- معوقات القيادة الادارية في الدول النامية:

لا شك أن توفر المهارات و الخصائص القيادية في الفرد وقيامه بالأدوار التي تطرقنا إليها في العناصر السابقة على سبيل المثال لا الحصر من شأنها أن تصنع منه قائدا فعالا يعمل على إتمام العملية القيادية بنجاح، لذلك قد لا ترجع المشاكل و المعوقات التي تصادفه إلى قصوره في المعرفة التقنية أو الإلمام باللوائح و القانونية أو عدم توفر الخبرة و الذكاء لديه أو لعدم الإخلاص في عمله. بل يواجه القائد الإداري العديد من العوائق المؤدية إلى عجزه عن القيام بدوره القيادي و عن إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشاكل التي يمكن تصنيفها إلى عوامل بيئية و عوامل إدارية، وأخرى متعلقة بشخصية القائد و سلوكه إضافة إلى المعوقات الخاصة بالعاملين .

❖ معوقات بيئية (عوامل خارجية):

إن معظم المشاكل والمعوقات البيئية التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في أغلب الدول النامية تتبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية، وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية. وأن هذه المشاكل والمعوقات تحول دون التزام متخذي القرارات بالموضوعية، وتؤدي بالتالي إلى عدم اتخاذ القرارات السليمة أو عدم ترشيد عملية اتخاذها.

1- عدم استقرار الأنظمة السياسية:

تبدو ظاهرة عدم استقرار الأنظمة السياسية في الدول النامية واضحة، ومثل هذا الوضع أفقد التنظيمات الإدارية في هذه الدول واستمراريتها، وخلق المشاكل الاجتماعية والنفسية للقيادات الإدارية. يضاف إلى ذلك أن جو الانقسامات السياسية والاجتماعية والدينية بالأجهزة الإدارية

وقياداتها في الدول النامية يجعل قادة هذه الأجهزة يشكك في الأمن والاستقرار بما يؤدي إلى تخوفهم من المسؤولية وترددتهم.

2- الموارث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليده:

هناك الكثير من الأوضاع والظواهر الإدارية السلبية النابعة من العادات السائدة في مجتمعات الدول النامية والتي تنعكس آثارها على القرارات منها:

أ. التركيب الطبقي وتفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في مجتمعات هذه الدول، وتأثير ذلك على نظم التعيين والترقية، وعلى خلفية القيادات الإدارية صانعة القرار ومدى تفهمها للأهداف العامة لمجموع المواطنين.

ب. بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الاجتماعي السائدة في معظم مجتمعات الدول النامية، وآثارها السلبية على الإدارة عامة وعملية اتخاذ القرارات بشكل خاص. ومن أبرز الظواهر السلبية النابعة من هذه الأوضاع نجد:

✓ الوساطة وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية أو مذهبية أو عشائرية، وتؤدي إلى إقحام هذه الأمور في العمل الإداري وعلى حسابه، و اتخاذ القرارات التي تبدو فيها هذه الأسباب واضحة.

✓ بعض أنماط العلاقات الاجتماعية والعرف الاجتماعي التي تؤدي إلى تحول بعض القرارات إلى شعارات.

✓ الاحتكاك بين المصالح العامة والمصالح الخاصة الذي غالباً ما يكون سببه الانحراف، ويؤدي هذا الاحتكاك إلى تبدل القرار من قرار يخدم المصلحة العامة إلى قرار على حسابها، مما يترتب عليه تبديل الأموال وذلك تحت ضغط أصحاب النفوذ السياسي أو الاجتماعي، أو يسبب الفساد.

✓ انفراد المسؤول باتخاذ القرار أحياناً نتيجة الاعتذار بالكبرياء والغرور أو في الظهور بمظهر التمتع بالسلطة، أو نتيجة ممارسة السلطة الممنوحة له والأصدقاء والأنصار والأقارب.

3- غموض وجمود الأنظمة واللوائح:

تلعب الأنظمة واللوائح أدواراً هاماً في تنظيم وضبط العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري لتمكينه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه. وفي مجال اتخاذ القرارات تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات القادة والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم. إلا أن هذه الأنظمة واللوائح يمكن أن تكون أداة فعالة لتمكين القادة من اتخاذ القرارات السليمة والفعالة التي تحقق أهداف الإدارة، كما يمكن أن تكون عائقاً خطيراً يحول دون تمكين القائد من الوصول إلى القرار الفعال.

ومن أهم المشاكل والمعوقات - النابعة من الأنظمة واللوائح - التي تواجه متخذ القرار في الدول النامية، والتي كشفت عنها بعض الدراسات.

أ. جمود وتعقد الأنظمة واللوائح: إذ أن عدم مرونة الأنظمة واللوائح بالشكل الذي يساعد على مواجهة متطلبات العمل الإداري والأسرع في اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل وخاصة الطارئة منها. يشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة القائد متخذ القرار وتعيق استخدامه الفعال لهذه السلطة في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

ب. غموض اللوائح: الذي يؤدي بمتخذ القرار إلى الاجتهاد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه. فالقائد الذي يواجه مشكلة خاصة بترقية أحد العاملين. اثنين في إدارته يستحقان الترقية في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة ولا توجد لائحة صريحة في هذا المجال، يمكنه أمام هذا الموقف طرح عدة بدائل منها: اختيار الشخص الذي يعتقد أنه كفء في الإنتاجي أو الشخص الذي يحقق الانسجام مع المجموعة العاملة، أو رفع

الموضوع إلى القائد الأعلى للتصرف، أو تشكيل لجنة لدراسة الموضوع والأخذ بقرارها ا الدراسة الموضوعية عن كل من العاملين من حيث كفاءته وامكانية انسجامه مع المجموعة العاملة، ثم تدريس متطلبات الوظيفة ويتخذ قراره مع الاستمرار من يثق بهم حول الموضوع، وكل هذه الجهود التي بذلت لحل المشكلة يمكن الاستغناء عنها لو وجدت نصوص صريحة وواضحة تحدد البديل المناسب.

ت . كثرة التعديلات والتفسيرات: ذلك لأن الإفراط في تعديل وتفسير الأنظمة يؤدي بالقائد متخذ القرار إلى الاجتهاد في إيجاد الحلول للمشكلة التي تواجهه، والذي يحصل في الواقع العملي أن تتم التعديلات والتفسير متتابع دون اطلاع القادة عليها، وبناء قراراتهم على أساس صورتها قبل التعديل أو التفسير، مما يسبب تناقص أو تعارض نصوص الأنظمة واللوائح.

4- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في الإدارة:

ومن بين الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية والتي تنعكس على عملية اتخاذ القرارات- انغلاق إدارة التنمية - في الدول عن تجارب الإدارة والبحث وعدم الاستفادة من العلم والتكنولوجيا وأمام الثورة التكنولوجية التي تشهدها الدول المتقدمة، لم يعد هناك مفر أمام الدول النامية من الاستفادة من تكنولوجيا الدول المتقدمة في مجال الإدارة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص حيث يمكن الاستفادة من تكنولوجيا الدول المتقدمة في مجال الإدارة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص حيث يمكن الاستفادة مما قدمته الاختراعات العلمية في هذا المجال مثل الحاسبات الالكترونية والأساليب الكمية التي تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

ويتضح من العرض السابق أن عوائق التكنولوجيا للدول النامية منها في مجال الإدارة تنقسم إلى نوعين:

أ. عوائق تتعلق بالدول النامية الطالبة للتكنولوجيا: إذ تصل نسبة الأمية في هذه الدول إلى 80% كما تنقص القدرة على الاستيعاب، كما تنقصها الموارد التي تسما لها باستخدام التكنولوجيا، فضلاً عن عدم وجود سياسة علمية و تكنولوجية محددة.

ب . عوائق تتعلق بالدول المتقدمة الناقلة للتكنولوجيا، ومعها الشركات المتعددة الجنسيات المسيطرة على تصدير العلم والتكنولوجيا، وهل هي مستعدة لنقل التكنولوجيا إلى الدول النامية؟ وان كانت مستعدة فإلى أي مدى مستعدة لذلك؟ وما هي أنواع هذه التكنولوجيا؟

❖ معوقات إدارية (عوامل داخلية):

و تشمل المعوقات الإدارية التي تحد من فعالية القائد الإداري مجموعة من العناصر هي:

1- المركزية الشديدة وعدم التفويض:

لقد أكدت الدراسات العملية أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في اتخاذ القرارات مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في المستويات الأخرى من السلم الإداري. وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال أو أنظمتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على القائد، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة.

ومن الوسائل الفعالة للحد من ظاهرة المركزية في الدول النامية تدريب القيادات صانعة القرار على تفويض السلطات للعاملين باستخدام أساليب التدريب المناسبة كدراسة الحالات وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب التي تبين أهمية التفويض ومساوئ المركزية والاستئثار بالسلطة من خلال مواقف عملية من شأنها التأثير في السلوك الإداري لهذه القيادات، وتوفير سبل الطمأنينة للعاملين لتشجيعهم على قبول تفويض بعض السلطات، وحسن استخدام الوقت الذي يعتبر عنصراً هاماً ومؤثراً في التخفيف من حدة المركزية.

2-الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:

تتسم الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية بسمات معينة تنعكس أثارها السلبية على عملية القيادة الإدارية ومن أهم هذه السمات ما يلي:

أ. **تعد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكّن للقادة على العاملين:** ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين هذه المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي. ويترتب على ذلك صعوبة أحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات التي مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

ب . **تشّتت أقسام ووحدات التنظيم الواحد:** فقد أكدت الممارسات الإدارية تشّتت أقسام ووحدات المنظمة الإدارية – كالوزارة مثلاً – في أكثر على النطاق المحلي والإقليمي، وقلة الاتصال بين هذه الوحدات وبينها وبين الإدارة المركزية، تعتبر من المشاكل والمعوقات التي تحول القرارات.

ج . **التكرار والازدواجية في اختصاصات و صلاحيات الأجهزة الإدارية:** يُرجع بعض كتاب الإدارة أسباب هذه الظاهرة إلى عدم وجود فلسفة تنظيمية واضحة لتقسيم الأعمال بين الأجهزة الحكومية المختلفة، وتباين المعايير المستخدمة لمنح الصلاحيات عبر التطور الإداري وما خلفه من رواسب عالقة من عهود التبعية. ويترتب على تكرار وازدواجية الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة للإدارات إحداث الفوضى والارتباك وتشّتت المسؤولية وتفتيت الجهود وفقدان الرقابة وضياح الوقت وزيادة التكاليف. وهذه كلها تشكل عقبات وتفرض قيوداً على متخذ القرار.

د . **وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية التي تظهر داخل التنظيمات الإدارية** وتلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين، كما أنها قد تكون عبئاً على القائد متخذ القرار مما يعيق قراراته، كما قد تؤثر جماعة معينة على اتخاذ بعض القرارات ، إلى ذلك أن

وجود مثل هذه التنظيمات غير الرسمية قد يساعد الأطراف الضاغطة والمتعاونة مع هذه التنظيمات أو المستفيدة من قرارات القائد وتوجيهها لخدمة مصالحها.

3 - البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:

تعاني الإدارة في معظم الدول النامية من مظاهر البيروقراطية التي يترتب عليها عقبات تحد من فعالية القادة الإداريين كما تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات في الدول النامية. ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات ، وقد يقضي في بعض أحيان كثيرة على روح المبادأة والابتكار لديهم، وكل ذلك يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة. حتى أنه قيل بحق ((أن الروتين هو المنافس القوي للقرار الإداري (الواعي)).

4- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

سبق أن بينا في المبحث السابق المرحلة الخاصة بجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، أن سلامة وفعالية القرار الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سيبنى على أساسها القرار.

وقد أكدت معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت النظم الإدارية في الدول النامية أن معظم الأجهزة الإدارية في هذه الدول تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وعدم دقتها أو حداثةها، وعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها.

ومن الصعوبات والعقبات الأخرى التي تواجه متخذي القرارات في الدول في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات:

*قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها

ومراجعتها.. وتردد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمركز اتخاذ القرارات تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين أو المسؤولين... واحجام المختصين عن إعطاء المعلومات بل وانكار وجودها في بعض الأحيان عن شعور خاطئ بتملكها لادعائهم سرية هذه المعلومات كما في المجال العسكري والأمني أو عدم توفرها، منهم من يتظاهر بالأهمية، أو الخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكس المعلومات، أو بفعل الضغوط النفسية والاجتماعية. و اقتصار متخذي معلوماتهم على تلك الموجودة في سجلات المنظمة فقط رغم قلتها وقدمها وافتقارها للدقة والوضوح.

*التخطيط غير السليم: يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية للدول النامية. و وجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية ويجعل الرؤيا غير واضحة أمام صانعي القرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات. يضاف إلى ذلك أن العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في أغلب المنظمات والمصالح الحكومية غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة.

❖ معوقات متعلقة بشخصية القائد و سلوكه:

من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية والتي تنعكس على عملية اتخاذ القرارات ، عجز القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار عن القيام بدورها القيادي، وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية:

- 1- عدم توفر الإطارات القيادية التي تتميز بالكفاءة: أثبتت الدراسات التطبيقية أنه من غير الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

وإذا كان هذا هو الواقع بالنسبة للأجهزة الإدارية في الدول المتقدمة المشكلة تبدو أكثر صعوبة في الأجهزة الإدارية في الدول النامية.

2- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية: من المشكلات التي تواجهها الدول النامية في تنفيذ خططها الطموحة اختيار واعداد القيادات الإدارية التي تحتاج إليها أجهزتها الإدارية في هذه المرحلة لتكون قادرة على مواجهة تحديات مرحلة التنمية التي تعيشها، وهناك بعض السلبيات النابعة من أساليب اختيار القيادات الإدارية في الدول النامية والتي كشفتها التطبيقات العملية أهمها:

- ✓ أن معظم الدول النامية لجأت إلى ملء المناصب القيادية في أجهزتها بالعسكريين.
- ✓ أن معايير اختيار الكثير من القيادات الإدارية في الدول النامية عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائدة في مجالات الدول: مثل المحسوبية السياسية والاجتماعية، وطبيعة النظم العائلية.
- ✓ أن هناك اتجاهاً - يسود الإدارة في الدول النامية - يرى أن اختيار القادة المتخصصين لقيادة مشروعات تتسجم تخصصاتهم مع نشاطاتها يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها، وترتيباً على ذلك فإن أنسب القادة لتولي إدارة أي مشروع يكون نشاطه ذا طابع فني، هو القائد الفني المتخصص في مجال النشاط الفني لهذا المشروع، فاختيار الطبيب لإدارة مستشفى هو الضمان الوحيد لنجاح هذا المستشفى، واختيار مهندس كيميائي لإدارة مصنع للكيماويات هو الضمان الوحيد لتشغيل هذا المصنع بكفاءة، واختيار مهندس زراعي متخصص في الصناعات الغذائية لإدارة مصنع للألبان يضمن تحقيق إنتاجية عالية لهذا المصنع، وهكذا، وبالمقابل فإنه ليس من المناسب أن يتم اختيار القيادات غير المتخصصة لقيادة مشروعات تكون نشاطاتها ذات طابع فني، لأن ذلك لا يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها.

3- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية: من المشاكل التي تواجه قادة الأجهزة الإدارية في الدول النامية عدم إحساسهم بالاطمئنان والأمان عند اتخاذهم للقرارات، وتبدو مظاهر ذلك في خوف القادة من المسؤولية وتردد بعضهم واحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان إلى سلامة وصحة هذه القرارات وانسجامها مع الأنظمة. أوهم أسباب خوف وتردد أو إحجام القادة الإداريين في الدول النامية عن اتخاذ القرارات ما يلي:

- أ. **ضعف كفاءة القائد:** وهذا يحرمه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها، سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- ب. **خوف القائد من اتخاذ القرارات:** وتتعدد الأسباب التي تكمن وراء ذلك، فمنها ما يرجع إلى نشأة القائد أو المحيط الاجتماعي والمهني الذي يعيش فيه، ومنها ما يرجع لعدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية وكثرة التعديلات والتقلبات، وعدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف.
- ت. **حادثة القائد في العمل:** فالقائد الجديد غالباً ما يشعر بعدم الاطمئنان ويميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تطرأ ظروف تعفيه نهائياً من عبء الاختيار.

4- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات: تؤكد الممارسات العملية أن الاهتمام بالأساليب الكمية - وخاصة بحوث العمليات لازالت بصفة نسبية ، ويُرجع - بعض الباحثين - أسباب ذلك إلى عدم إيمان القيادات الإدارية في هذه الدول بجدوى هذه الأساليب. إذ أن الرأي السائد لدى هذه القيادات أن هذه الأساليب يصعب تطبيقها، وأنها لا تتلاءم مع الظروف وأنماط السلوك الإداري السائدة في الدول النامية وإنما تتلاءم مع الظروف السائدة في الدول المتقدمة، رغم أن بعض التطبيقات التي أجريت في هذا المجال أثبتت عدم صحة هذا الرأي، يضاف إلى ذلك نقص الكوادر القادرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وفي

مقدمتها بحوث العمليات وتخلف نظم المعلومات الإدارية، وعدم وجود الأبحاث والدراسات التي تشجع القيادات الإدارية على استخدام مثل هذه الأساليب في مجال اتخاذ القرارات.

ولعل من الوسائل التي تشجع على استخدام هذه الأساليب في مجال القرارات إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية في الدول النامية للتعرف والاطلاع على أحدث الأساليب العلمية والتطور التكنولوجي في مجال الإدارة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة، وذلك عن طريق إيفاد قادة الأجهزة الإدارية لحضور المؤتمرات والدورات والبرامج المتخصصة في المنظمات الإدارية الرائدة ، والاستفادة من المناقشات التي يُدلي بها الخبراء المشاركون في هذه الدورات أو البرامج والندوات، ومما يتولد لديهم من أفكار عند احتكاك العقول وتبادل الخبرات والأفكار

❖ معوقات متعلقة بسلوك العاملين:

كما يبدو أن القادة ليسوا دائماً المسؤولين عن حدوث المشاكل داخل المنظمة لأن التأثير و الضغط ذو اتجاهين ، وبعبارة أخرى كما يؤثر القادة في العاملين يؤثر هؤلاء في القادة، و كما يختلف القادة في ميولهم وقيمهم و اتجاهاتهم وادراكهم كذلك يتفاوت العاملين في قدراتهم و خبراتهم و قيمهم و ميلهم للاستقلالية ودرجة تحملهم للمسؤولية أو اهتمامهم بالمشكلة الحاصلة و مدى التزامهم بأهداف المنظمة.

و من بين العوائق المتعلقة بالعاملين و التي تحد من فعالية القيادة في الدول النامية نذكر ما يلي:

1- اتجاهات العاملين: و بهذا الخصوص نميز الحالات الآتية:

أ. إذا كان العاملين يتسمون بالاتجاه الاستبدادي فإنهم يفضلون القائد ذو المكانة و السلطة القوية، في حين قد يبدو نوع من العداوة اتجاه القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية.

ب. إذا كان العاملين ممين يتسمون بالاتجاه المؤيد للمساواة فإنهم قادرون على تقبل القيادة القوية دون الحاجة إلى استعمال السلطة. و يتقبلون الأوامر من القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية.

ج. كما قد يعترض العاملين على القائد الإداري في الحالتين السابقتين إذا وجدوا أنفسهم لا يستطيعون المشاركة في اتخاذ القرارات و المبادرة في كيفية تنفيذها.

2- درجة احترام العاملين للسلطة: لا يتبع العاملين دائما الشروط التي تملئها عليهم وظائفهم ولا يحترمون التدرج الوظيفي، أي لا يستجيبون لأوامر التي تأتيهم من أعلى، و ذلك لعدة أسباب هي:

أ. القصور في تقديم التحفيزات المادية وما يتخلل نظام العمل من محسوبيات أو العمل ضمن شبكة من الوساطة وغيرها مما يؤدي إلى مكافئة غير المستحق، فالعامل لا يخضع لقائده إلا إذا وافق عليه بمحض إرادته ويوافق في حالة تقديم التحفيزات العادلة للموظفين.

ب. القصور في عملية الاتصال و بالتالي عدم وصول المعلومات الخاصة بالمشاكل التي يعاني منها العاملون بالشكل المطلوب مما يؤدي إلى ضعف أدائهم و بالتالي عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة.

3- توقعات العاملون: إن الحوادث و الصراعات القائمة بين القائد و العاملين غالبا ما تكون متأثرة بتوقعات العاملين بخصوص قائدهم من حيث تمثيله لمبادئهم و قيمهم و مدى قدرته على حل مشاكلهم كما قد أن توقع العاملين لأن يتم معاملتهم باحترام و اهتمام من قبل قائدهم إلى خيبة أمل كبيرة قد تكون السبب في حصول المشاكل و الصراعات داخل المنظمة، تحد من فعالية القيادة الإدارية.

4- مستوى نضج العاملين: يعكس مستوى نضج العامل كلا من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه، فالعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز

مهام العمل على النحو الأكمل، أما إذا كان مستوى النضج لدى العاملين ضعيف يعرقل من الوصول إلى الأهداف و يقلل من إمكانية تفويض القائد لبعض المهام لهم.

5- سلوك العاملين مع القائد: عادة ما يتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك

مرؤوسيه، كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كيفما تكونوا يولى عليكم"، أي أن أسلوب القائد مع العاملين يتحدد - نسبيا - تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه، فإذا حدث تنافر بين سلوكك الطرفين حتما سيخلق صراعات و يقلل من درجة ثقة ببعضهم البعض.

6- مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية: حينما يدرك القائد أن العاملين يعتبرون المسؤوليات

الإضافية الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم، فسيوسعون من مدى المسؤولية المنوط بهم وحيز المشاركة المتاح لهم، وبالمقابل حينما يدرك القائد أن العاملين يتهربون من تحمل المسؤولية فسيلجأ لتقليص مدى تلك المسؤولية والمشاركة. مما يشكل أعباء أكبر على عاتق القائد الإداري.

7- مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها: إن شعور العاملين بأهمية المهمة ووعيهم

وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، يحثهم على بذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها، وفي المقابل حين يكون هذا الاهتمام منخفضا، فإن دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضا، مما يتوجب على القائد أن يسلك معهم نحو مختلف في كلتا الحالتين حيث يلجأ إلى أسلوب التعاطف والتشجيع في الأولى، وإلى المتابعة و المراقبة للصيقة وتطبيق الجزاءات في الثانية. أما فيما يتصل بمدى استيعابهم وفهمهم للمهمة فإنه يتوقف على عدد من العوامل أبرزها- القدرة على التجريد والتي تشير إلى إمكانية التعامل مع الرموز والمفاهيم النظرية؛ فالذين تتخفص لديهم هذه القدرة يفضلون أن يكون لديهم تعليمات قاطعة من القائد فضلا عن متابعة إياهم في خطوات الأداء بصورة متواصلة، مما يؤدي إلى ضياع وقت القائد في الأشياء البسيطة و عدم الاهتمام بالأمور الحساسة التي قد تتطلب من

القائد وقد أطول و عناية فائقة. في حين أن الذين توجد لديهم هذه القدرة بصفة مرتفعة يفضلون التعليمات العامة غير المفصلة، ويميلون إلى حرية الأداء والمتابعة غير المباشرة.

8- عدم تمكن العاملين من حل خلافاته:

أحيانا يعتبر الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمراً طبيعياً ونافعاً كذلك لأنه يساعد على التطوير وإيجاد الأفكار الجديدة. ولذلك فبعض الإداريين يقولون: إذا كنت أنت وقائدك دائماً على رأي واحد فأحدكما لا داعي له. وهذه ليست دعوة للمخالفة من أجل المخالفة؛ ولكنها دعوة لإبداء الآراء ومناقشتها في حرية تامة. وأهم ضابط لصحية الخلافات بين أعضاء الفريق هو أن تكون مجرد خلافات في وجهات النظر ولا تتعدى إلى خلافات شخصية بين العاملين فتسبب نوعاً من النزاع غير المرئي فيما بينهم .

9- درجة التوجيه والرقابة الذاتية:

فبمجرد ما تحدد إدارة المنظمة أهداف العاملين العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل إضافي في التوجيه أو التحريك، وبالتالي فهو يقيم ويقوم نفسه بنفسه، وإذا حدث عكس ذلك، أي المراقبة الشديدة تضيق و تحد من فعالية أداء العاملين.

10- وجود علاقات مضطربة بين العاملين وسهولة وانفتاح في الاتصال:

تعني العلاقات المضطربة بين العاملين غياب الثقة والاحترام و التعاون والدعم، وعدم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى غياب الاجتماع والتشاور بين العاملين عند اتخاذ القرار مما يحد من إمكانية الوصول إلى القرار الصائب الذي يفترض أن يجمع عليه أعضاء الفريق بأكمله.

11- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة:

فالفريق الجاد يريد أن يصل إلى أهدافه بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة وإن كانت صغيرة، بل شعاره دائما الجدية في العمل، ويتوافق مع هذه الجدية إيمان كامل في نفس كل عضو بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة.

12- الحجم المناسب:

يجب أن يتناسب حجم الفريق الفعال مع طبيعة عمله وحجم الإنتاج المطلوب منه، وفي الواقع لا يوجد عدد مثالي محدد لأعضاء الفريق، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق ازدادت الفرصة للاستفادة من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة؛ غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء أصبا من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة والعكس صحيحا.

13- مدى وضوح الرسالة والأهداف: إذا كانت أهداف العاملين واضحة تماما في ذهن كل واحد من أعضائه وكان لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه. فهذا له تأثير إيجابي على فعالية القيادة الإدارية. أما إذا كان للعاملين بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها و لها أهمية أكبر من تحقيق الهدف المحدد فإن ذلك يضعف من مسؤولية كل فرد في الوصول إلى الأهداف المسطرة، و هذا ما يعتبر عائقا بالنسبة للقائد الإداري.

14- مدى وضوح أدوار ومسؤوليات كل فرد من العاملين:

إذا كان تحديد الأدوار وتوزيع العمل بدقة و بصفة منظمة، فحتما سيعرف كل فرد دوره والهدف المطلوب منه جيدا، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد لكيفية تحقيق هذا الهدف وكيف يصل إلى المطلوب منه، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه. و العكس إذا كان هناك غموض في تحديد الأدوار و المسؤوليات.

إن العناصر التي تطرقنا إليها بخصوص العاملين وسلوكياتهم التي تحد من فعالية القيادة الإدارية على سبيل المثال لا الحصر يمكن أن يجد القارئ عوامل أخرى غير التي ذكرناها و لها علاقة بسلوك العاملين كعدم شعورهم بأهميتهم من قبل المنظمة فكثير من المنظمات في الدول النامية لا تزال تتعامل مع العاملين كآلات، وظيفتهم الأساسية هي تنفيذ الأوامر التي يصدرها القائد الإداري. و كذلك عدم بث روح المحبة في مكان العمل ووضع مئات الحواجز وبين الإدارة العليا وبين غيرها من المستويات السفلى وتطبيق سياسات الإدارات القديمة التي تعتمد على الباب المغلق وسياسة الغموض. إضافة إلى إلغاء روح العمل الجماعي في المنظمة، و نظام المشاركة في اتخاذ القرارات ، مما يحد من عملية التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار. و نشير كذلك إلى الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق، بمعنى إذا كان عمل الفريق دائما في المنظمة سيكون لسلوكه تأثير إيجابي على العملية القيادية أما إذا كان عمله لفترة مؤقتة بالمنظمة فحتما سيقبل مستوى أدائه مما يؤثر سلبا في تحقيق أهداف المنظمة.

ختاما نشير إلى أن هذه العوائق المتعلقة بالعاملين تختلف درجتها من منظمة إلى أخرى و من بيئة إلى أخرى فالعاملين القادرين على ترجمة فوائد ومزايا العمل الجماعي، قادرين على الوصول للأهداف وتحقيقها بفاعلية أكبر وفي وقت أقل مما يساعد القائد على القيام بدوره.

أما بخصوص الحل المناسب لكل المعوقات و التحديات التي تواجه القائد الإداري فتتمثل في توفر المهارات اللازمة في القائد الإداري من أجل التحكم في الظروف البيئية واستغلال الفرص المتاحة و في نفس الوقت تجنب التهديدات التي تعرقل من قيامه بوظيفته القيادية ، وتوجيه العاملين بالسبل المناسبة و المتوافقة مع ثقافتهم و قيمهم واتجاهاتهم بزرع جذور الأمن و الاستقرار الوظيفي لهم و معاملتهم المعاملة الحسنة مما يمكنه من الاستفادة منهم أكثر من تسببهم في العراقيل و المشاكل. (خدير نسيمه، 2015م، ص 112 . 123).

جدول رقم (3): معوقات القيادة الادارية في الدول النامية

معوقات بيئية (عوامل خارجية):	معوقات إدارية (عوامل داخلية):	معوقات متعلقة بشخصية القائد و سلوكه	معوقات متعلقة بسلوك العاملين
-عدم استقرار الأنظمة السياسية -المواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد -غموض وجمود الأنظمة واللوائح -عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في الإدارة	-المركزية الشديدة وعدم التفويض -الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية -البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات -عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	-عدم توفر الإطارات القيادية التي تتميز بالكفاءة -عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية -عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية -عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات	-اتجاهات العاملين -درجة احترام العاملين للسلطة -توقعات العاملون -مستوى نضج العاملين -سلوك العاملين مع القائد -مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية -مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها -عدم تمكن العاملين من حل خلافاته -درجة التوجيه والرقابة الذاتية -وجود علاقات مضطربة بين العاملين وسهولة وانفتاح في الاتصال -أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة -الحجم المناسب -مدى وضوح الرسالة و الأهداف -مدى وضوح أدوار ومسؤوليات كل فرد من العاملين

المصدر : من اعداد الطالبة

خلاصة الفصل :

بعد كل ما قدمناه من خلال دراستنا في هذا الفصل أنه في ظل كبر حجم المنظمات وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية و التميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا بوجود قيادة إدارية واعية، تمتلك المهارات القيادية المطلوبة مما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

ولذلك وجب على المديرين أو الرؤساء إعطاء أهمية خاصة للنمط القيادي الذي يتبعونه أثناء تسييرهم لتلك المؤسسات , باعتبار أن للنمط القيادي المتبع دورا كبيرا في حدوث هذا التأثير على العمال.

الفصل الثالث

اتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد

1. مفهوم اتخاذ القرار الإداري
2. عناصر القرار الإداري
3. أهمية القرارات في الإدارة
4. نظريات اتخاذ القرار
5. أساليب اتخاذ القرارات الإدارية
6. مراحل اتخاذ القرار
7. أنواع القرارات الإدارية
8. العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار
9. الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار
10. النموذج المثالي لاتخاذ القرارات الإدارية
11. عشرة طرق لاتخاذ القرارات الإدارية
12. فاعلية عملية اتخاذ القرار
13. أنماط القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية

خلاصة الفصل



تمهيد :

إن ما شهده العصر الحديث من تطورات تكنولوجية عالية كان له الأثر الكبير في عملية اتخاذ القرارات إذ أن التطور جعل القادة يميلون إلى استخدام أساليب الإقناع و تنمية الشعور بالمسؤولية في تعاملهم مع المرؤوسين بدلا من الاعتماد على الأسلوب التنظيمي، إن عملية اتخاذ القرار هي العملية الإدارية برمتها ، لأنها تمثل اختيارا مدروسا للغايات وسبل تحقيقها من بين البدائل الممكنة في المواقف المختلفة ، لأن القرارات لا تعني شيئا إن لم يستجب لها المرؤوسين ، ويكون عملهم موجها بها فإن الصعوبة في اتخاذ القرارات تأتي من البحث عن القرار الفعال، وتظهر اهمية اتخاذ القرارات في كونها تتعدي العملية البسيطة التي تنطوي على مجرد تطبيق الاجراءات وقواعد معتادة ،تعدتها الي عملية اكثر تعقيدا تحتاج في الواقع الي قدرة عالية من التفكير، التصور، التحليل والابتكار، مثل القرارات المتعلقة بالأمد الطويل للمؤسسة.

ان الهدف من هذا الفصل هو القاء الضوء على عملية اتخاذ القرارات من حيث المفهوم، العناصر، اهمية، نظريات، اساليب، مراحل، انواع، العوامل المؤثرة، النموذج المثالي في اتخاذ القرار، طرق اتخاذ القرارات وفي الاخير القيادة واتخاذ القرارات الادارية.

1- مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية:

1-1 لغة: تعني كلمة القرار، ما استقر عليه الرأي في مسألة معينة أو أمر معين، و تعنى في اللغة المستقر و الثابت، ما أقر فيه إبي فصل فيه، السكن و السكون، كما تعني كلمة القرار لغة انتهى الأمر و ثبت (قاموس المنجد في اللغة و الإعلام، 1991 م، ص 616)

*كما ان كلمة القرار تعني فصل أو حكم من مسألة أو قضية أو خلاف (محمد الفتاح ياغي، 1983م، ص5)

*"و هناك تعريف آخر يرى أن القرار " هو اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل و الأحسن من بين عدة طرق أو مسالك أو حلول متكافئة ، كما يعني كذلك الوصول إلى الغاية أو تحقيق الهدف " (أحمد رشيد، 1977م، ص271).

1-2 اصطلاحا :

سنتعرض لمفهوم القرارات الإدارية في علم الإدارة باستعراض مجموعة من التعاريف لبعض المفكرين العرب و بعض المفكرين الغربيين، فقد تعددت تعاريف القرارات الإدارية من وجهة نظر علماء الإدارة لكنها تصب كلها في مصب واحد و تلتقي في العناصر الأساسية للقرار الإداري.

*فقد عرف الدكتور خليل محمد محسن الشماع القرار الإداري بأنه "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة" (محمد محسن الشماع و آخري، 1980م، ص101)

*وتعرفه سونيا محمد البكري بقولها " هو اختيار أحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة " (سونيا محمد البكري، 1997م، ص31)

* وعرفه الدكتوران حسن حريم و شفيق حداد بقولهما "هو جوهر العملية الإدارية ، ذلك أن القرار الإداري هو ناتج العملية و خلاصتها ، فالقرار الإداري سلوك أو تصرف واعي و منطقي وذو طابع اجتماعي و يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل المشكلة ، و يعد هذا البديل الأكثر كفاية و فعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذي القرار.(حسين حريم ، شفيق حداد،1998م، ص140)

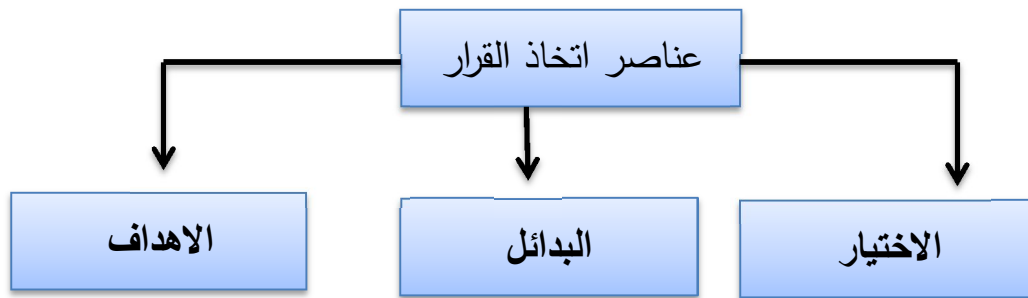
*"القرار هو الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة والمرئية للقرار"(Fernandez,2003, p91).

*عرف كونتز و فيريش القرار بأنه" ذلك الاختيار الذي يتبناه المدير، بعد تحليل وتقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين".(كامل بربر، 2008م، ص ص 123 . 124).

2- عناصر القرار الاداري:

هناك ثلاث عناصر رئيسية هي:

- 2-1-الاختيار: يشير الاختيار إلى فرصة الانتقاء من بين مجموعة من البدائل وبالتالي فإن إنتقاء الاختيار يعني عدم وجود القرار . إن حرية المدير في الاختيار ليست مطلقة بل أن الحرية في الاختيار تختلف من موقف إلى آخر وفقا للظروف التي يتخذ في ظلها القرار.
 - 2-2- البدائل : تمثل البدائل مجموعة التصرفات المحتملة والتي يتم الاختيار من بينها ، وإن لم تتوفر البدائل فلن تكون هناك عملية اختيار ومن ثم لا يوجد قرار.
 - 2-3- الأهداف : تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضل بديل.
- (محمد فريد الصحن ، 2002م، ص 128).



شكل رقم (13): عناصر القرار الاداري

المصدر: من اعداد الطالبة

* وهناك من يرى أن عناصر القرار هي :

✓ **وجود مشكلة** : أي مشكلة التي تواجه الإداري تتطلب حلا.

- أن تكون هناك بدائل مختلفة : أي أن هناك طرقا تتوافر أمام الإداري كي ينتقي منها الأفضل والأجدر أما إذا كان هناك طريقا واحد فإن ذلك يعني أن لا ضرورة للمفاضلة بل ستكون ملزمة بالبديل الواحد .

✓ **وجود هدف يسعى الى تحقيقه متخذ القرار** : ويتمثل في تحقيق أقصى عائد وأقل تكلفة.

✓ **توافر الوعي والإدراك في اختيار البديل** : إذا لا يمكن أن نتصور البديل دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل.

* **الاعتبارات التي تحيط بالقرار وما يتضمنه نذكر منها :**

1- شخصية متخذ القرار.

2- ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة.

3- الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار ، كأن تكون ظروفًا تتسم بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد .

4- كما تشكل العناصر البيئية ، بمختلف أنواعها ، عناصر لا يستطيع أن يتحكم فيها.

(سنان الموسوي ، 2004م ، ص 108).

3- أهمية القرارات في الإدارة :

تظهر أهمية القرارات في الإدارة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، ويظهر كذلك سر اهتمام علماء الإدارة بعملية اتخاذ القرار واعتبارها محورا أساسيا وفعالا وركيزة أساسية للعملية الإدارية، ومصبا تصب فيه كل نشاطات المنظمة وملتقى كل العمليات الإدارية، وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية :

أ- اتخاذ القرارات عملية مستمرة : في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق ...

ب- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله : تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء .

ج -القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما

أن فشل شركة "IBM" في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

د - اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية : تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه...

هـ - اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: أن كل ووظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة ؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية ؟ . (بونخلة فريد، 2007م، ص ص 124-125).

4-نظريات اتخاذ القرار:

لقد تعاقب العديد من العلماء و المفكرين عبر عدة فترات زمنية على وضع أسس وتحاليل ونظريات للقرار، ومع تقدم التفكير العلمي تقاربت هذه النظريات وظهرت أفكار جديدة أقرب إلى الواقع، و قبل الخوض في هذه النظريات بالتفصيل نوجزها في ثلاثة اتجاهات:

أ-الاتجاه الراشد:

بالنسبة لهذا الاتجاه متخذ القرار رجل اقتصادي راشدا من جميع النواحي، وهي أول نظرية ظهرت للوجود تعني بالقرار، حسبها الرجل الاقتصادي يبحث عن الفائدة القصوى، ومبدئيا فالمشكلة محددة تحديدا جيدا، ومتخذ القرار ملم بكل المعلومات و البيانات و على النتائج المتوقعة من تنفيذ القرار و للرجل الاقتصادي الوقت الكافي لتحليل المشكلة من جميع نواحيها (التي تظل دون تغيير تنتظر الحل!) هذا الاتجاه انتفت أسباب وجوده و لم يعد

صالحا فلا الرجل الاقتصادي راشدا بمعنى الكلمة و لا الظروف المحيطة بالمشكلة تضل حبيسة إلى أن يصدر الرجل الراشد قرارا لحلها و لا يوجد إنسان دون إحساس و شعور و شخصية تمنع من اتخاذ قرار راشدا.

ب-الاتجاه الاحتمالي:

ينطلق هذا الاتجاه من نفي الرشد عن الإنسان و لكل شيء عدة احتمالات أصحاب الاتجاه الرياضي الاحتمالي جعلوا لكل وضعية عدة معايير للاختبارات الممكنة و يمكن أن تقيّمها كميا(رياضيا) لاختيار أحسنها أو أنسبها(نظرية اللعبة).

"هربرت سيمون" أدخل سنة 1978 مصطلح الرشد المحدود فبالنسبة له متخذ القرار "يعتمد على معلومات غير كاملة و غير دقيقة و لا يتحكم في عواقب قراراته، لا يبحث عن النتيجة المثالية بل يقوم باختيار مقبول لاتخاذ قراراته اعتمادا على إمكانياته و توافقا مع محيطه

ج-الاتجاه النفسي:

آخر النظريات و أقربها للواقع، تعتمد على الإستراتيجية العقلية لمتخذ القرار لحل المشكلة في نطاق شخصيته و دوافعه، هذه النظرية تأخذ بعين الاعتبار " ذاتية و لا موضوعية متخذ القرار و القرار متأثر دوما بشخصية ودوافع متخذ القرار".

و كأن الزمان يعود ثانية فأول نظرية تتكلم عن الرشد الكامل لمتخذ القرار الرجل الاقتصادي، و آخرها تجعل متخذ القرار إنسان غير راشد تتحكم فيه أهوائه وعواطفه ودوافعه فهو عبدا لها.

و فيما يلي نعرض أهم النظريات وعلماء هذا الميدان.

❖ نظرية "هربرت ألكسندر سيمون":

تجلت نظرية "سيمون" في اتخاذ القرارات لأول مرة و في شكل كامل في كتابة "السلوك الإداري وجه "سيمون" خلالها انتقادات لمن سبقوه من كتاب و باحثين، واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما نظر هو إلى الإدارة بمنظور عقلاني تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلانيا ومنطقيا و لكنه محدود من طرف المحيط، فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات و أهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأديته لمجموعة من الأدوار و الأفعال قد تصطدم مع سبب من الأسباب، حيث تبرز قيم و أهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى معلومات الموجودة في المحيط، فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه "نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر و يتأثر بالظروف. إن القرار ضروري أن يرتبط وينسجم مع السياسة و الخطوط العامة للإدارة كما أنه ضروري أن يتسم بالمعرفة و العقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو ما يسمى عقلانية القرار المناسبة. فإذا كان شخصان لهما نفس القيم و المعلومات والأهداف وتحكمهم نفس الظروف والمتغيرات، فمن الناحية المنطقية يصلان إلى نفس القرار تقريبا إذا ما اتبعا المنهج العلمي في اتخاذ القرارات. هذا و قد ميز "سيمون" بين رشد الشخص الذي يسعى إلى تعظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، و بين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة والذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة لاختيار الأحسن لكل منها. كما ميز "سيمون" بين رشد الإداري و الرشد التقني المتمثل في تطوير المعرفة التقنية واستخدامها في التصميم، ومهما يكن فالمسير غير راشد بشكل تام و لا متأثرا بالمحيط بشكل مبالغ فيه و لا يوجد قرار كامل.

يقول سيمون "إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات، وما المدير إلا متخذ القرار". ويعني "سيمون" من خلال هذا القول أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ

القرارات و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذلك من الواجب معرفة كيفية اتخاذ القرارات و تحديد المؤثرات من أجل التحكم فيها ما أمكن ذلك.

*أنواع القرارات عند "سيمون":

✓ القرارات المبرمجة:

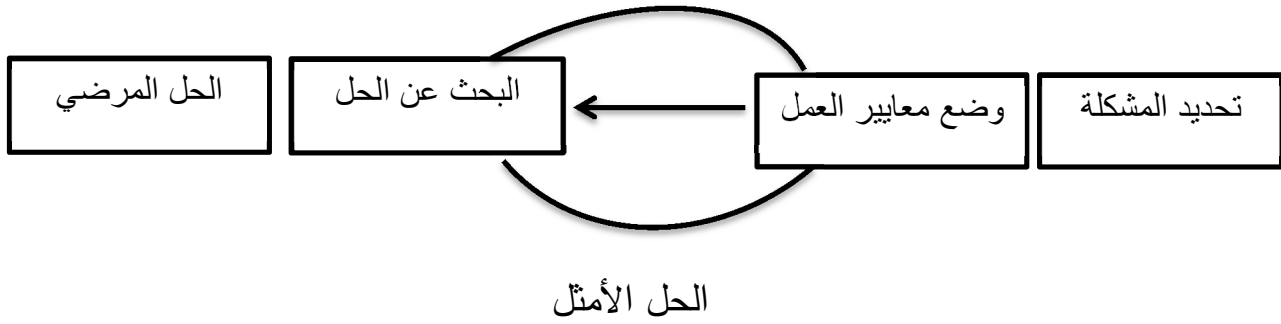
هي تلك القرارات المتكررة و الروتينية و التي يمكن تحديد الإجراءات اللازمة لاتخاذها مسبقا حسب الظروف المألوفة، والقرارات المتشابهة لا تحتاج إلى مجهود فكري و إبداع، إنما يمكن اتخاذها بشكل تلقائي في ظل خبرة و تجربة متخذ القرار، قصد ضمان الشرعية و عدم البطء.

✓ القرارات غير المبرمجة:

و هي مشاكل غير معهودة و غير معتادة وغير متحكم فيها، لذلك تتطلب تفكيراً عميقاً ووقتاً كافياً لجمع المعلومات و القيام بدراسات إذا استلزم الأمر ذلك، إضافة إلى الاستشارة بأفكار المساعدين ومناقشة اقتراحاتهم من أجل دراسة البدائل و اختيار أنسبها والتقليل من الانحرافات الممكنة. وفي مثل هذه القرارات تبرز كفاءة المسير في وضع وتحديد السياسات أثناء وضع البرامج و المخططات.

جدول رقم(4):أنواع القرارات عند سيمون

أنواع القرارات	تقنياتها
القرارات المبرمجة	-لاستعمال طرق تقليدية -التعود على استعمال طرق التتميط(النماذج) -الاعتماد على الخبرة و التجربة.
القرارات غير المبرمجة	-استعمال طرق ووسائل جديدة وحديثة. -البحث العلمي العقلاني في (التحليل الرياضي، المحاكاة، العمليات المبرمجة)



حلول أخرى (البدائل)

شكل (14): نموذج سيمون لصنع القرارات

*تقييم نظرية "سيمون":

رغم ايجابيات نظرية "سيمون" في اتخاذ القرارات والصدى الكبير الذي تركته على أدبيات هذا الموضوع، إلا أننا نرى ما يلي:

أعطى "سيمون" اهتماما كبيرا للمحيط على أنه يؤثر في مراحل صنع و اتخاذ القرارات، ويحدد معطيات ويطرح ضغوطات على متخذ القرار، لكن المبالغة في مراعاة المحيط يثبط من حرية متخذ القرار و لا يتعاطى إلا مع متغيرات المحيط و يتناسى بعض معايير الواقع الإداري، هذا الواقع يجبرنا أن متخذ القرار يتغافل في بعض الأحيان عن ضغوطات المحيط و قد يتحايل على القانون أصلا لاتخاذ قرار يراه مرضي لحل مشكلة ما.

كما أن هناك عجز في أغلب الأحيان للوصول إلى معلومات مناسبة وكافية لاتخاذ قرار ما، و المسئول يكتفي في بعض الأحيان بالأوامر الفوقية التي لا تترك له المجال للبحث أو التأكد من صحة المعلومات بل عليه أن ينفذ الأوامر مثله مثل أي عامل ينفذ التعليمات.

من الصعب جدا أن يحدث توافق بين الأهداف و السياسات أثناء اتخاذ القرارات إلا القليل منها لأن هناك دوافع شخصية غير موضوعية في بعض الأحيان لمتخذ القرار تدفعه إلى

تغيير مسار القرار دون الأخذ بعين الاعتبار بالبدائل المطروحة أمامه لأنها في بعض الأحيان لا توافق مصالحه الشخصية، محدودية الرشد لان الرشد في نظام اقتصادي مغلق هو قمة الغباء في نظام اقتصادي مفتوح بالنسبة لاتخاذ القرارات.

❖ نظرية ريتشارد شنايدر:

يعرف "ريتشارد شنايدر" القرار بأنه " تلك العملية التي يتم من خلالها اختيار مشكلة لتكون موضوع قرار ما، وينتج عن ذلك الاختيار ظهور عدد محدود من البدائل يتم اختيار أحدهم لوضعه موضع التنفيذ و التطبيق " .

يتميز "شنايدر" عن أصحاب نظريات الأنظمة و القرارات بمنهج تحليلي إزاء المواضيع المطروحة، حيث اهتم بمتابعة الأحداث المحيطة بالقرار، كما ركز على فكرة القدرة على التعامل مع المواقف المتحركة. إن عملية تحليل صناعة القرار مبنية على تحليل العمليات والقدرة على التعامل مع المواقف المشتركة، إضافة إلى تحليل طبيعة التغيير بين نقطتين زمنيتين فالتعامل مع الأحداث يساعد على التحليل، و التحليل يساعد على وصف العلاقة القائمة بين الظواهر بطرح التساؤلات :

لماذا ظهر الموقف بهذا الشكل ؟ وكيف تغير لاحقا ؟ هذا وتبرز عملية التحليل التفاعلي قبل اتخاذ القرارات، وكل تحليل يحتاج إلى مدخل عام لفهم الظواهر الكبرى والصغرى الذي يؤدي إلى فهم مثير يساعد على اتخاذ القرارات. تعتمد صنع القرارات حسب هذه النظرية على أبعاد نفسية سلوكية متعددة الأشكال معقدة ومتشابكة مع أبعاد أخرى اجتماعية، سياسية و تاريخية وأخرى تكنولوجيا و اقتصادية.

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

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

2- فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم شخصية متخذي القرارات من حيث إدراكهم، وتصوراتهم، خبراتهم بمعنى آخر كيف ينظرون إلى الأحداث وكيف يدركون القضايا؟ وكيف يتصرفون إزاء هذه القضايا ؟ بناء على المثاليات النظرية أم بناء على معطيات الواقع؟ فكل قرار يتخذ يعكس لنا صورة ورؤية متخذ القرار.

3- رؤية الدوائر و الجهات التي لها علاقة بالقرار، بحيث يترتب عنها ردود أفعال سلبية أم إيجابية وذلك عن طريق تقييم القرار و لو على مستوى فكري.

4- ضرورة تحليل عمق العوامل المرتبطة بالقرار سواء كانت عوامل داخلية مثل الرأي العام السائد في كل مؤسسة، ثقافتها، الدوافع و القيم التي تتسم بها كل منظمة أو إدارة. كما يرى "شنايدر" أن عملية التحليل لمعالجة عملية اتخاذ القرارات تمر من خلال ثلاثة مستويات:

1- مستوى تحليل الدوافع والمحرمات:

مهما كان نوع المحلل لا يمكنه أن يتجاهل الدوافع والمحرمات في مجتمع ما، والتي تكون وراء كل سلوك إنساني عامة و الموظفين خاصة.

2- مستوى تحليل طبيعة الاتصال:

المعلومات التي يتحرك من خلالها متخذ القرار غير مختلف القنوات التي تكون مغلقة أو مفتوحة، رسمية هابطة، صاعدة، وأفقية.

3- مستوى تحليل طبيعة المعلومات هل هي غامضة، بسيطة، صحيحة، خاطئة، مناسبة....

وكل هذه المستويات تؤثر على متخذ القرار في عملية صنع واتخاذ القرار.

*تقييم نظرية "شنايدر" :

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

2- فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم شخصية متخذي القرارات من حيث إدراكهم، وتصوراتهم، خبراتهم بمعنى آخر كيف ينظرون إلى الأحداث وكيف يدركون القضايا؟ وكيف يتصرفون إزاء هذه القضايا ؟ بناء على المثاليات النظرية أم بناء على معطيات الواقع؟ فكل قرار يتخذ يعكس لنا صورة ورؤية متخذ القرار.

3- رؤية الدوائر و الجهات التي لها علاقة بالقرار، بحيث يترتب عنها ردود أفعال سلبية أم إيجابية وذلك عن طريق تقييم القرار و لو على مستوى فكري.

4- ضرورة تحليل عمق العوامل المرتبطة بالقرار سواء كانت عوامل داخلية مثل الرأي العام السائد في كل مؤسسة، ثقافتها، الدوافع و القيم التي تتسم بها كل منظمة أو إدارة.

5-ركز على تحليل الظروف العامة التي تحدث التغير و أهمل الأسباب الحقيقية للتغير.

6- ماثل بين تأثير العوامل الداخلية والعوامل الخارجية في عملية اتخاذ القرارات و لم يبين من يؤثر في الثاني.

7- ركز على العوامل النفسية و الدوافع المعنوية لمتخذ القرار و أهمل أبعاد أخرى كالأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية.

8- اهتم بتحليل العمليات و اتخاذ القرار دون أن يهتم بنتائج القرارات كما أهمل فكرة سلطة متخذ القرار.

❖ نظرية التوقع لفروم :

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تشمل جهود الأفراد و توقعاتهم في تحقيق الكسب و التقدير في حالة نجاح الأداء، هذه النظرية" تسعى إلى تفسير السلوك الإنساني القائم على الدافعية و تتركز على العناصر التالية:

- وجود هدف يحرص الفرد على تحقيقه.

- إدراك الصلة المباشرة بين إنجاز ذلك الهدف وفرض الحصول على مكافأة.

- إدراك العلاقة المباشرة بين بدل المجهود و بين إنجاز الأهداف."

من خلال هذه المحاور تتضح العلاقة بين الهدف و العمل و المكافئة و المردود، فكل مجهود يقابله تقدير متوقع وذلك بناءا على التجارب السابقة للأفراد و المجتمعات، إضافة إلى نظرة المجتمع إليه التي تضي عليه طابع الاحترام، وكذلك الإحساس بالاستقرار النفسي المبني على احترام الذات وفهمها.

ومن هنا تبرز عدة نقاط أهمها:

- يسعى الأفراد إلى تحقيق التقدير المتوقع كنتيجة للأداء ولعل الترقية أكبر حافز لزيادة الجهد للوصول على مركز أفضل يتيح الفرصة للاستقلالية في اتخاذ القرارات.

- توقعات الأفراد المتزايدة نحو إتقان العمل، فبقدر ما تبدل من جهد بقدر ما تحصل على مكاسب مادية ومعنوية وهذا ما يحرر الطاقات الكامنة من أجل تحقيق الإنجازات أكبر.

*تقييم نظرية التوقع:

نظرية التوقع لفرود تساهم في توليد الرغبات وإعطاء فرصة للجميع لتحقيق الأهداف التي يرغب فيها كل موظف في بذل الجهد للوصول إلى تحقيق الأهداف الملموسة، فكل توقع يقابله مجهود خاص لأن لديه مجموعة من الرغبات متوقعة يريد الوصول إليها. فعوامل التوقع المتمثلة في المتغيرات العامة في المجتمع وكذا متابعة سبيل المعلومات المرتبطة بالعمل، و المؤسسات تساهم على دفع وتوجيه التوقع نحو الأفضل عن طريق تحرك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

تهتم هذه النظرية بالتطورات و الخبرات السابقة وتهمل بعض المتغيرات التنظيمية التي تحدد مستويات معينة من الأجور ومن الترقية فهناك سقف لا يمكن تجاوزه في بعض الأحيان.

❖ نظرية الموقف :

برزت أهمية الموقف في الفكر السوسيولوجي على يد مجموعة من المفكرين أمثال: هولندر، هريس، بلاتسارد، بارسوتر، ستيوارد دود، فيدلر و الذين أكدوا "على التفاعلات المتعددة بين متغيرات الموقف في الوسط الاجتماعي"، ف شخصية الإنسان أو المسئول تظهر من خلال المواقف التي يتخذها في حياته، لذلك فالموقف هو العامل المؤثر في تحديد بعض السمات المطلوبة في تحمل المسؤولية و اتخاذ القرار , ونظرية الموقف فتحت الأبواب لبحوث أخرى أثرت بموجبها هذه النظرية.

يرى فريد فيدلر إن الموقف ما هو إلا ظروف وتجارب المسئول نفسه لأنه لوحده يتحمل

مسؤولية اتخاذ القرار ومن ثم فالمواقف ليست صفات محددة مطلوب توافرها فليس هناك مسئول ناجح أو فاشل في كل الأوقات " ، كما حدد "فيدلر" ثلاثة متغيرات للموقف:

1-علاقة المسئول بالمرؤوسين و مدى التفاعل بينهم من تماسك وتنافس ومعارضة.

2- طبيعة التنظيم و مدى وضوح المسؤوليات و المهام بدقة.

3- من أين يستمد المسئول السلطة في مركز عمله.

أما الباحث و" ليام ريدان " فقد قدم تحليلا واسعا لأهمية الموقف في كتابة "الفاعلية الإدارية" مركزا على تحديد فاعلية الأنماط القيادية بالإدارة، فالموقف يختلف من القائد المتفاني في العمل منه عن القائد الذي لا يهتم بالعمل بل يثبط بالسياسة أو بعض المعتقدات حول المواضيع المتعددة المعروضة عليه، وهكذا فإن الموقف محصلة لعدة عوامل متفاعلة ابتداء من شخصية المسئول و ما يتميز به من صفات (ذكاء، طموح، شجاعة، وواقعية.....) و ما دام الأشخاص يختلفون بدون شك في الشخصية فبعضهم متفتح و الآخر لديه القدرة في إثبات ذاتيته وبعضهم متفائل و الآخر متشائم من الأوضاع العامة للمجتمع ومن هنا لخص "سندي فيربا" العلاقة بين الشخصية و الموقف حيث اعتبر " أن متغير الشخصية وخصائصها تلعب دورا أساسيا في تكوين المواقف" فعندما يكون الشخص منفعلا تكون المواقف غير عقلانية، وعندما يكون الشخص لديه قدرة في التحكم في الأحداث بواسطة المعلومات الوفيرة فإنه يتعامل معها بعيدا عن التأثيرات الشخصية.

و هكذا فإن متخذ القرار يعيش تحت ضغط هذه العوامل كلها لذلك فهو يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات فإن كان الشخص ضعيفا فإن مواقفه و قراراته تكون ضعيفة و العكس صحيح. وبناءا على ما سبق من التحليلات و التوضيحات فإن كل قضية من القضايا الإدارية التي يواجهها أي مسئول يترتب عليها مواقف متعددة ومتشابكة، ومن هذه المواقف التي تعترض أي مسئول:

1-المواقف التقليدية العادية.

2- المواقف الغامضة (تحتل أكثر من تفسير في الإدارة)

3- المواقف الجديدة بمعنى أنها لم تحدث من قبل في الإدارة و قد تكون مواقف صارمة في حياة المسئول.

4- المواقف المتعارضة المتنافرة كأن يعتمد على معلومات متضادة يصعب تفسيرها أو الإقتداء بها.

5- المواقف الصعبة المعقدة: تتطلب العديد من المعلومات التي يجب أن يتخذها بعين الاعتبار من تعدد في الآراء و عدم تجاهل المعارضين من الرغبة في تحقيق الأهداف و من الضغوطات الاجتماعية المختلفة.

6- المواقف المفاجئة السريعة حيث يمر المسئول بظروف غير عادية لا يستطيع أن يرتب الأفكار نظرا لضيق الوقت، حيث لا يستطيع أن يجمع و يفسر ويحلل المشاكل التي تعترضه في تلك اللحظة.

7- المواقف غير الشرعية: حيث يتعرض المسئول إلى حالات غير متوقعة و لاعقلانية وغير قانونية وغير دينية وعليه أن يواجهها و لو بتصرف غير منطقي.

وهكذا فإن تفضيل المرء لأداء موقف معين ما هو إلا تعبير عن معادلة الفرد في التوفيق بين العوامل الذاتية والعوامل السياسية و الاجتماعية و الإدارية المتعددة متغيراتها:

- تغيير في النظام السياسي السائد في المجتمع.

- تغيير أساليب التنظيم قصد التلاؤم مع الأوضاع الجديدة.

- تغيير في الاتجاهات الفكرية للمسئول.

- تغيير في طبيعة الاتجاهات و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بالإدارة.

- - تغيير في الجماعات المرجعية المختلفة التي ينتمي إليها.

و الاستنتاجات التي ستخلصها من هذه التغيرات أن هناك ديناميكية في المواقف و فق التوقعات الخاصة بالتغيرات التي تطرأ على مسار الأوضاع الإدارية حتى تتم القدرة على المواصلة في ظل عمليات التقسيم و إمكانيات مراجعة أي مسار استراتيجي جديد في الإدارة أو في المجتمع.

لأشك أن الإنسان يكتسب مواقف عن طريق الخبرات التي يمر بها كل يوم، لكن من الصعب أن تبقى المواقف مضبوطة وثابتة بل تتغير باستمرار، حيث يتم مراجعة بعض المواقف الأساسية الشديدة الالتزام بحكم تغير الاستراتيجيات العامة والظروف. تغيير في العلاقات الاجتماعية.

❖ المدخل السلوكي:

ساهم الكثير من العلماء والباحثين في إثراء هذه النظرية السلوكية سواء علماء النفس، أو الإدارة أو علماء الاجتماع أمثال واطسن، مادي فوليت، ماكدوجل، كلارك هال، روبرت داهل، هيربرت سيمون.

نادى هؤلاء من العقد الثالث إلى يومنا هذا بضرورة دراسة السلوك الإنساني سواء في أبحاث التفاعلية أو نظرية الفعل الاجتماعي، أو نظرية السلوك لاتخاذ القرارات باعتبار الإدارة عبارة عن دراسة للسلوك.

انطلق هؤلاء من اعتبار السلوك "مجموعة من التصرفات و الأفعال التي يقوم بها الأشخاص أو الجماعات يعبرون من خلالها عن أحاسيسهم و انفعالاتهم ومشاعرهم و ميولهم أثناء مواجهة المواقف، حيث يحتاج الفرد إلى تحليل المؤشرات و الاستجابات أثناء عملية الأداء.

كما أن هؤلاء السلوكيين سواء القدامى كانوا أو المحدثين حاولوا فهم تلك التصرفات الناتجة عن التفاعل الاجتماعي أو تلك التصرفات المعبرة عن المركز أو الموقع و الظروف المحيطة بالإنسان باعتباره موجود في نظام مفتوح يتأثر و يؤثر.

✓ نظريات علماء السلوك:

"يجد أولئك الذين يدرسون ويشرحون طرق التصرفات الإنسانية و الحيوانية و أسبابها و عواقبها صعوبة في قبول الفكرة التي تقول إن البشر ما هم إلا حيوانات عاقلة ذلك لأن نظريات هؤلاء توحى بأن البشر مقبولون كما هم بطبيعتهم وليس بالصورة المثالية التي صوروا بها في عصر الرشد الفكري"

إن السلوك الإنساني غاية في التعقيد وكل النظريات التي تشرح تصرفات البشر هي نظريات عميقة و ذات مستويات عديدة، وربما تساهم جميعها في فهم التصرفات الإنسانية.

1- نظرية الدافع الغريزي:

"يعتقد بعض العلماء أن التفكير المنطقي للإنسان ما هو إلا قشرة رقيقة تغطي السلوك الإنساني، وأن الكثير من تصرفاتنا مدفوعة بغرائز عبارة عن نماذج نسجت في داخل أدمغتنا و عظامنا و عضلاتنا بالضبط مثل الدبور الذي لديه غريزة عشه أو الطيور التي تغرد كل بالطريقة المميزة بها" البشر أيضا لهم تصرفاتهم الغريزية يقومون بها تلقائيا، مثل: البحث عن الطعام، التزاوج، الابتعاد عن مسببات الألم... وبالرغم من أن نظرية الدافع الغريزي توصف هذه النماذج لكن لا تفسرها.

فمن الصعب أو غير كاف أن تعتمد على تصرفات البشر الراشدين بما فيها من العواطف و القيم و الطموح و مواقف وميول.

2- نظرية الحافز السببي:

غالبا ما نعتبر أنفسنا مخلوقات راشدة قادرة على الاختيار وفقا لمعايير حقيقة أو موضوعية، ونحن نشعر أن معظم قراراتنا نتيجة لضرورة منطقية و ليست نتيجة لهوى النفس أو نزواتها. و بالرغم من معرفتنا أن الاحتياجات و الرغبات الشخصية هي القوى المحركة لتصرفات البشر إلا أننا نؤكد أننا نعتمد على السبب لتحقيق ما نريده بكفاءة وبدون ألم أو خسارة. وبوجود السبب نستطيع الحصول على ما نريد في جدول الموارد المتاحة وكثيرون منا تعلموا كيفية تطبيق التقنيات المنطقية في وضع قراراتهم بغض النظر عما تمليه عليهم رغباتهم الشخصية.

يقول الناقدون لهذه النظرية إن ما نسميه "سببا" ما هو إلا هاوية من الرغبة اللاواعية قليلا و العادات التي تغلب العقل، وهم يؤكدون أن العلاقات الإنسانية تحكمها قوى عاطفية غير منطقية، وإن ما يلعبه المنطق من دور في هذه التصرفات الإنسانية إنما هو دور ثانوي. المؤيدون لنظرية الحافز السببي يرون أن جميع تصرفاتنا تعتمد على العادة و المحاكاة و الاقتراح و غيرها من نماذج التفكير شبه المنطقي، لكنها نادرا ما تعتمد على المنطق، أما تصرفاتنا المخططة ما هي إلا نتيجة للتحليل الذي نقوم به لمعرفة أي من أولوياتنا تخدم أهدافنا على أفضل ما يكون، وإن أولوياتنا هذه تتأثر بالعادة و التدريب أكثر من تأثرها بالتفكير المنطقي.

3- نظرية المجال الحركي:

يشير علماء السلوك إلى أثر عوامل البيئة على سلوك الإنسان، و يرون أننا نتصرف كرد فعل لمجال متحرك من الضغوط و التوتر نتيجة لإحساسنا بأن البيئة تتكرت أو عجزت عن إشباع حاجاتنا و رغباتنا بشكل كاف.

*أهم ما جاءت به نظرية السلوك:

تعتمد هذه النظرية على مجموعة من المبادئ و المفاهيم في ظل أسلوب علمي يقوم على التحليل و التجربة و البرهان و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

*الإنسان كائن معقد له دوافع متعددة تختلف استجابة فرد معين عن آخر لنفس المنبه وبنفس الطريقة.

*كل سلوك له سبب لذا يسعى السلوكيون لمعرفة أسباب السلوك و إدراك العوامل المؤثرة فيه فهم يركزون على الفرد وتفهم شخصية و تصرفاته وأسباب اختلاف هذه التصرفات.

*تحليل سلوك الفرد من داخله باعتباره كائن نفسو اجتماعي له دوافع وميول و اتجاهات.

*تحليل الدوافع باعتبارها مؤشرات داخلية تدفع للتصريحات بطريقة ما، فالتصرفات المختلفة تستجيب لمنبهات داخلية أو خارجية باعتبارها دوافع ذاتية كما أن هناك دوافع عامة تتحكم في تصرف الأفراد للعمل على إشباع حاجات باعتبارها دافعة، وفي حالة عدم إشباع تلك الحاجات نتيجة توتر أو قلق أو فشل فإن ذلك يكون محل التحليل العلمي لتلك الردود الفعلية. كما أن هناك دوافع مرتبطة بالاتجاهات والرغبات والميول و الأهداف تنمو و تتعدل وفقا للديناميكية السائدة في المجتمع من استقرار و توتر.

*تأثير القيم الثقافية من معتقدات و عادات حيث تصبح بمثابة محددات نشطة للسلوك وفقا لفلسفة و آراء الشخص و تفضيل بعض القيم و العادات و التي تمكنه من إدراك بعض حاجاته لتحقيق مآربه الاجتماعية والنفسية أثناء التفاعل مع الآخرين سواء أفراد أو جماعات لأن السلوك مرتبط أيضا بمميزات المحيط أو الوسط الاجتماعي.

*السعي إلى فهم التحفيز وتنمية القدرات و المهارات للشخص العامل في موقع عمله، حيث يمارس تخصصه المهني أين تظهر كفاءاته و قدراته من أجل الوصول إلى المناصب العليا

و المرموقة دون أن يسبب ضرراً للغير حيث يسعى إلى استعمال قدراته الذهنية الإدراكية و المعرفية التي تدفعه لتحقيق الذات من أجل الاحترام و التقدير لما لذلك من دور رئيسي في ممارسة بعض الوظائف.

يرى بعض السلوكيين أن الإدارة عبارة عن سلسلة من اتخاذ القرارات وأي قرار يتوقف على حالة متخذه، فكلما كان صانع القرار غير منفعل كانت له قيمة عالية من العقلانية، وكلما كان متخذ القرار منفعلاً كلما زادت فرص التأثيرات النفسية و الانفعالات غير العقلانية باعتبارها مشحونة بالتأثيرات العاطفية دون غيرها، بمعنى أن القرار يتأثر بشخصية متخذه أو صانعه فكل عمليات اتخاذ القرار تتأثر بأفعال وردود الأفعال، التي يعاني منها متخذ القرار. على العموم يعتبر السلوك الإنساني من أعقد المواضيع في الدراسات الاجتماعية و النفسية لذا انقسم السلوكيون أنفسهم حول موضوعاته التي تحتل أهمية كبرى في هذه النظرية و لم يتفقوا على النقاط المشتركة مما أدى إلى أن كل عالم أو باحث يعطي معنى مختلف لعناصر المشكلة انطلاقاً من حيث اتجاهه العلمي أو المعرفي.

❖ اتخاذ القرار و المنظور الإسلامي :

يحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره. والقرآن الكريم يبين لنا في كثير من الموضع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلاً على الله سبحانه وتعالى، يقول سبحانه : 'فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين' .

النبي صلى الله عليه وسلم واتخاذ القرار:

تتبين بعض ملامح اتخاذ النبي صلى الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية ومثال ذلك:

- 1- حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس وإشعارهم أن القرار قرارهم امتثالاً لقوله عز وجل.. "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (159)" إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن ذا الذي ينصركم من بعده وعلى الله فليتوكل المؤمنون' (160)" آل عمران.
- 2- إتاحة الفرصة لإبداء أو خبرة أو إفادة حتى بعد المشورة ويتبين ذلك في موقف الصحابي الذي سأل النبي صلى الله عليه وسلم 'أمنزل أنزلكه الله أم هي الحرب والرأي والمكيدة ؟ فقال النبي صلى الله عليه وسلم : بل هي الحرب والرأي والمكيدة فأشار عليه الصحابي بموقف آخر ليكون مقراً للجيش فاستمع النبي صلى الله عليه وسلم لكلامه ونزل عند رأيه .
- 3- محاولة تجديد القرار بالاستفادة بالعلوم الجديدة والأفكار السابقة ومثاله ما أقره رسول الله صلى الله عليه وسلم لسلمان الفارسي رضي الله عنه في حفر الخندق حول المدينة في غزوة الأحزاب وكان أمراً لا تفعله العرب في حروبها ولكنه كانت تفعله الروم وفارس ..
- 4- الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار ، ويظهر ذلك في غزوة "أحد" بعد ما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس فأشار عليه بعضهم بالخروج وبعضهم بالبقاء في المدينة .. فاختار النبي صلى الله عليه وسلم الخروج فلما لبس النبي صلى الله عليه وسلم ملابس الحرب قال الشباب : كأننا أكرهنا رسول الله على الخروج فقال: صلى الله عليه وسلم : ' ما كان لنبي إذا لبس لأمة الحرب أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين قومه' .وهو ظاهر في قوله سبحانه: 'فإذا عزم فتوكل على الله ...' .

5- دراسة الظروف البيئية والاجتماعية المتعلقة بالقرار ويظهر ذلك بوضوح في قوله صلى الله عليه وسلم لعائشة رضي الله عنها فيما رواه البخاري " لولا أن قومك حديثو عهد بجاهلية لهدمت الكعبة وجعلت لها بابين " . فما منعه صلى الله عليه وسلم من اتخاذ ذلك القرار إلا أن الناس حديثو عهد بجاهلية وأن الإيمان لم يتمكن من قلوبهم جميعاً فلذلك لم يتخذ قراره بناء على الحالة الاجتماعية والظروف المحيطة .

6-مراعاة الحالة النفسية للناس والنتائج السلبية للقرار ومثال ذلك قراره صلى الله عليه وسلم بعدم قتل المنافقين فلما سئل في ذلك قال صلى الله عليه وسلم : 'لألا يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه

- الشورى ومكانها في القرار الإسلامي :

لا شك أن الإسلام أمر بهذه الشورى إذا يقول سبحانه: 'وأمرهم شورى بينهم' الشورى(38)

ومعنى الشورى في القرار الإسلامي هو تبادل الأفكار تجاه قرار معين ، وما يترتب على ذلك من طرح للآراء ونقد لآراء الآخرين بغية الوصول لأفضل القرارات ..

بل إن الإسلام جعل لكل قائد مجموعة من الخبراء والحكماء والعلماء والقادة ليستشيرهم عند الرغبة في اتخاذ القرار وسماهم الشرع الإسلامي " أهل الحل والعقد " .

- هل الشورى ملزمة للقائد ؟

اختلف العلماء المسلمون في هل الشورى ملزمة للقائد أو فقط موجهة له ومعلمة له والأقرب أن نقول : إن الرأي الناتج عن الشورى هو رأى ملزم للقائد قليل الخبرة حديث القيادة ، وأنها موجهة ومعلمة للقائد الخبير الحكيم المشهود له بالحنكة والقدرة على اتخاذ القرار ، وكل هذا إن لم يتضح للقائد بجلاء ووضوح خطأ رأي الشورى وتكون لديه أسبابه الواضحة لذلك وإلا فعندها فلا يلزم القائد برأي الشورى حتى لو كان قليل الخبرة ... بل عليه أن يوضح مخالفته

ويبين الأسس التي استند عليها في مخالفة المستشارين وعندئذ له أن ينفذ قراره. سلبيات قد تحدث في خطوة الاستشارة ينبغي الخروج منها مثل : أن تكون الاستشارة لمجرد المظهر وتقتصر للجديد وذلك كما يحصل في أعمال كثيرة عندما يقرر القائد قراراً معيناً ثم يحاول إمراره من خلال مستشاريه أو يعقد مؤتمراً للشورى ولا يأخذ بتوصياته.

السماح للآخرين بالاستشارة لا يعني خروج القائد من مسؤولية القرار.

قد يفهم العاملون استشارتك لهم أنها ضعف منك على اتخاذ القرار.

من تستشير ؟

ينبغي عليك أن تختار من يتصف بالآتي:

- العلم، سواء كان علماً عاماً أو علماً بموضوع المشكلة وبمجالها.

- الخبرة وهي الخبرة في حل مثل هذه المشكلات.

- السلطة في تدعيم القرار أو المشاركة في إعانته أو تطبيقه.

وعلى أي حال فإن تعيين فريق استشاري لكل قائد من عوامل نجاحه في اتخاذ قراره.

(خلاصي مراد، 2007م، ص ص 32. 48).

5- أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:

تستخدم عدة أساليب في عملية اتخاذ القرار منها أساليب كمية و أساليب غير كمية ، و إذا كانت الإدارة هي ذلك العمل المنظم الذي يسعى إلى تنسيق جهود أعضاء المنظمة لإدارية بغرض تحقيق الأهداف المسطرة ، و كان العمل الإداري في المنظمة هو ذلك العمل المنظم لجهود الأفراد و الذي يتم و فق أسس و قواعد مضبوطة فإنه من المنطقي، أن يتصف هذا

العمل بسمات علمية دقيقة ، وهو ما دعا إليه أصحاب النظرية العلمية في الإدارة الذين يرون بضرورة استخدام الأساليب العلمية في الإدارة أو ما يعرف بالأساليب الكمية، وإلى جانب هذا الاتجاه نجد اتجاه آخر يرى أن الإدارة أو العمل الإداري يجب أن يتم وفق أسس فنية من منطق أن القواعد العلمية التي تكلم عنها الاتجاه الأول قابلة للتغيير و التعديل بتغير ظروف العمل، و سنقوم في هذا البحث بعرض آراء و أفكار الاتجاهين :

الاتجاه الأول : الذي يرى بضرورة استخدام الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات ، و الثاني الذي يرى بأهمية استخدام الأساليب العلمية الحديثة(نواف كنعان، 1999م،ص183).

أ-الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات :

و هي الأساليب غير الكمية أو الأساليب الفنية التي لا تركز على أسس علمية ولا تعطي أهمية بالغة للمنهج العلمي في العمل الإداري ، و يعود استخدام هذه الأساليب إلى الحضارات القديمة التي كانت تستخدم أساليب تقليدية كالتجربة أو الخطأ، ويعتمدون على الخبرة و التقدير الشخصي في مواجهة المشاكل و اتخاذ القرارات بشأنها و من الأساليب التقليدية التي س نتعرض لها في هذا العرض أسلوب الخبرة وأسلوب التجربة وأسلوب المشاهدة و التقليد أو المحاكاة ، فإذا تكلمنا عن الخبرة فإننا نقول أن العمل الإداري في الحقيقة هو إختبار يقوم به الموظف أو المدير متخذ الق رار في بعض الأحيان ينجح فيه وفي بعضه الآخر يفشل و بغض ال نظر عن النجاح أو الفشل فإن هذا المدير يكتسب خبرة قوية تؤهله لفرص نجاح أكثر في المستقبل و تجعله مدركا بالسبل الكفيلة باتخاذ القرارات الصائبة ذلك أن تعامل المدير مع المشاكل الإدارية ومعايشته للبرامج والمشاريع واحتكاكه بذوي الاختصاص و الخبرة ترسخ في ذهنه سبل و طرق جديدة في مواجهته للمشاكل ، ولذلك تعد الخبرة من أهم الأساليب التي تكسب المدير مهارة في تعامله مع الصعوبات التي يواجهها أثناء عمله ، وتعود جذور استعمال هذا الأسلوب إلى ما يعرف

بالمدرسة التجريبية و على رأسها "أرنست ديل " ، والتي ترى أن العمل الإداري يفهم من خلال دراسة المواقف التي سبق وأن مرت بالعمل أو الحالات التي واجهها المدير و اتخذ فيها قرارات معينة ، ومن ثمة يقوم هذا الأخير إذا واجهته مشكلة مشابهة للمشكلات السابقة ، يقوم بعملية مقارنة بين الحالتين السابقتين و الراهنة ويقارن بين القرارات السابقة و القرارات التي هو بصدد اتخاذها بغرض اتخاذ قرار رشيد ومناسب ، كما يمكنه أن يستفيد من التجارب السابقة لمنظمات تعاملت مع مواقف ومشاكل مشابهة ، ويمكنه عن طريق هذه المقارنة الاستفادة من الأخطاء التي وقعت فيها التجارب السابقة و العمل على تفاديها ومن ثمة تكون القرارات التي يتخذها أقرب إلى الرشد من القرارات السابقة وهكذا فإن أنصار هذه المدرسة يرون أن للخبرة دور مهم في عملية اتخاذ القرار ، وفي تقييمنا لهذا الأسلوب التقليدي ودوره في مساعدة متخذ القرار على ترشيد سلوكه ، يري بعض كتاب الإدارة أن هذه الأخيرة ليست علما قائما على تحليل الأحداث الماضية ولا تركز على الماضي وتجاربه ، بل هي متغيرة بتغير الظروف و الحالات و لذلك فمن غير المعقول أن تتطابق دائما الحالات الماضية مع الحالات الراهنة لذلك فلا يمكن تطبيق نفس الطرق و الأساليب المعتمدة في حل المشكلات السابقة على الحالات أو المشاكل الراهنة وحتى و إن استفاد المدير من الحالات أو المشاكل الماضية فلا يجب أن يطبق نفس الأساليب بحذافيره ، بل يجب أن يكون تطبيقه على الحالات الراهنة تطبيقا مرنا وواعيا مراعيًا في

ذلك الظروف الجديدة للحالة (بوشنافة أحمد، 2000م، ص132). ومهما تكن من نقائص يعاب عليها أسلوب الخبرة كأسلوب تقليدي في اتخاذ القرارات فإنّه لا يمكن تجاهل دوره ، ذلك أن المعتقدات و الآراء التي يؤمن بها متخذ القرار و المواقف السابقة التي واجهها تعد مرشدا وموجها له في مستقبله العملي، هذا فضلا عن الممارسة التي تعد من أفضل الأساليب في عملية التقدير ، فالمدير م ا كان ليصل إلى منصب الإشراف والقيادة في منظمة بأكملها أو الإشراف على مستوى إداري بأكمله، لولا الممارسة العملية إضافة إلى

أسلوب الخبرة تعد التجربة إحدى أهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات ، إذ تعتبر من أهم الخطوات في البحث العلمي خاصة في مجال العلوم الطبيعية ثم انتقلت إلى ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية ، لينتقل تطبيقها بعد ذلك إلى الإدارة ، إذ أصبح علماء الإدارة يقومون بالتجارب في المؤسسات الإدارية و الصناعية و أصبحوا يعتمدون عليها كأسلوب أساسي في التعامل مع المشكلات التي يكتشفونها أثناء عملهم و في الكثير من الأحيان يقوم المدير نفسه بإجراء التجارب داخل المنظمة لمواجهة مشكلة معينة وذلك بوضع البدائل المتاحة تحت الاختبار و التجربة.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب هو أكثر الأساليب تكلفة إلى أنه أكثرها جدية ، حيث يساعد متخذ القرار على اختبار جميع البدائل لاختيار البديل الأفضل، ف ب إجراء التجربة على البديل المقترح تظهر إيجابياته وسلبياته ومن ثمة إمكانية اعتماده كبديل أفضل أو الاستغناء عنه أو تغييره أو تعديل الأخطاء أو تصحيحها و سد الثغرات التي تكشف عنها التجربة .

* ومن المآخذ والعيوب التي يعاب عليها هذا الأسلوب التكلفة الباهظة حيث تصرف الأموال الكثيرة في إجراء التجارب ، كما أن هذا الأسلوب يأخذ الكثير من الجهد و الوقت، إذ أن إجراء تجربة واحدة يتطلب أم والا كثيرة ووقتاً واسعاً ويذا عاملة متخصصة ، ويلاحظ أن لأسلوبي الخبرة والتجربة نقاط تشابه و تداخل و ترابط إذ أنه في كثير من الحالات يتم الجمع بينهما. (نواف كنعان، 1999م، ص185) ومثال ذلك أن بعض المنظمات تحتاج لخبرة بعضها البعض خاصة عندما يتعلق الأمر بم سائل متشابهة أو قضايا متماثلة فتقوم المنظمة بعملية تجريب على ضوء الخبرات و المعلومات التي تقدمها لها منظمة أخرى لتتمكن من اختيار التجربة التي تحقق لها أهدافها . إضافة إلى أسلوب الخبرة والتجربة هناك أسلوب آخر من الأساليب التقليدية التي تساعد متخذ القرار عل تحقيق أهدافه ألا وهو أسلوب الحدس و الحكم الشخصي، وفي هذا الأسلوب استعمال للحدس و التقدير الشخصي في التعامل مع القضايا، إذ أن متخذ القرار يستعمل حدسه وحكمه الشخصي في تقدير

الأمر فيقوم بعملية فحص و تحليل وتقييم للحقائق و البيانات باستعمال ما يمليه عليه رأيه الشخصي و تقديره الذاتي للأمور وهذا التقدير يرجع أساسا إلى تكوينه النفسي و تربيته الاجتماعية ،والتي تجعله يفضل بديلا عن اخر ويثق في حل بدل الآخر ، و كل هذا يرجع إلى وجهة نظره للمشكلة وحكمه الشخصي لمجرباتها وعواقبها، فبالتجربة و الخبرة يستمد حكمه الشخصي في اتخاذ القرارات ، حيث أن الإرث الثقافي والمعلوماتي و التجارب السابقة التي استفاد منها تساهم إلى حد كبير في تحديد نوع القرار الذي يتخذه . و إذا اقتنعنا بضرورة عدم تجاهل دور الحواس و الحكم الشخصي في ترشيد عملية اتخاذ القرار، فإن هذا لا يعني ضرورة الاعتماد عليها لوحدها فقط وتجاهل الأساليب الأخرى ، إذ وعلى الرغم من ضرورة عدم تجاهل الإرث الثقافي و المعارف السابقة لمتخذ القرار ودورها في ترشيد عملية اتخاذ القرار، إلا انه لا يجب أن نثق في نتائجها ثقة مطلقة باعتبارها نتائج نسبية لان الحواس تخطئ وتصيب ، كما أن هذه الأساليب لا زالت غامضة وغير معروفة بشكل تام وبالتالي من الصعب تحديدها .من هنا تظهر صعوبة و مخاطر استعمال هذا الأسلوب، لأنه لا يقوم على الأساس العلمي الدقيق بل على أسس شخصية نابعة من ذاتية متخذ القرار، إذ من الممكن أن تكون قدرات المدير ضعيفة في تقديره للأمور ومن الممكن أن يكون حدسه خاطئ و اتجاهاته النفسية و الاجتماعية لا تخدم المشكلة محل القرار ، ومهما يكن فإن لهذا الأسلوب دور مهم في عملية اتخاذ القرار خاصة إذا تعلق الأمر بقرارات غير مصيرية و غير استراتيجية و التي لا يكون لها تأثير كبير على المنظمة و مستقبلها، كما أنه يعد الأسلوب الافضل في التعامل مع المواقف الطارئة التي تتطلب حلا سريعا و الأسلوب الأحسن لاستغلال مهارات المدراء و اكتشاف مواهبهم، كما يساعد هذا الأسلوب المرؤوسين في تعاملهم مع المشاكل التي تواجههم ، فالموظف الإداري و خلال عمله اليومي، يكتسب مجموعة من المعارف و المعلومات التي تتعلق بمحيط عمله وباعتماده عليها يستطيع مواجهة المشاكل التي تعترض عمله و اتخاذ قرارات بشأنها ،

وعموما فان احتمالات الوصول إلى القرارات الرشيدة تبقى مرهونة إلى حد كبير بمدى استغلال متخذ القرار لمعارفه السابقة و قدراته الشخصية وتوظيفها في عملية تقديره للحلول ، لذلك فإن استخدام هذا الأسلوب التقليدي يساعد في الوصول إلى القرارات بأسرع وقت. ولذلك يعد الأسلوب الأفضل في التعامل مع المشاكل الروتينية اليومية ويساهم في تفجير الطاقات الإبداعية و تطويرها.

*ومن المآخذ والعيوب التي يعاب عليها هذا الأسلوب أنه غير مبني على الأسس العلمية الدقيقة - كما ذكرنا من قبل - فالحكم الشخصي على الأمور قد يكون حكما صحيحا ومناسبا ، و قد لا تتوفر القدرات الإبداعية اللازمة في متخذ القرار، كما أنه قد تكون هناك وسائل أخرى أفضل وأنجح لاتخاذ القرارات من هذا الأسلوب المبني على الأسس الذاتية، كما أن تطبيق هذا الأسلوب يجبرنا على تجزئة المشكلة التي نواجهها وهذا يختلف عن دراستها ككل متكامل و الأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية المؤثرة فيها. (بوشنافه أحمد، 2000م، ص134)

إضافة إلى هذه الأساليب هناك أسلوب آخر وهو الذي يعتمد فيه المدير على دراسة الآراء و الاقتراحات التي يقدمها له مرؤوسوه أو المحيطين به من خبراء ومختصين لتحديد المشكلة و تشخيصها على ضوء هذه الاقتراحات و الآراء من أجل اختيار البديل الأنسب و من مزايا هذا الأسلوب أنه غير مكلف ولا يأخذ الكثير من الوقت، كما أنه بفضل هذا الأسلوب يستطيع المدير أن يستنبط عدة حقائق و معارف عن طريق التحليل والتفسير استنادا إلى الاقتراحات و الآراء المقدمة إليه ومن ثمة يستطيع تحرى البديل الأفضل واختياره . وهناك أساليب أخرى كالأسلوب الوصفي الذي بموجبه يتم وصف الحقائق و العلاقات الموجودة بين عوامل ومتغيرات المشكلة محل الدراسة و ذلك بدراسة كل عامل أو متغير وبتحديد مميزاته وخصائصه ومدى تأثيره والعناصر المكونة له و استشراف تأثير كل عامل أو متغير و النتائج المترتبة على اختياره و المقارنة بين هذه النتائج لاختيار القرار الأمثل . إلا أن الصعوبات

التي تعترض هذا الأسلوب تكمن في اختيار بديل دقيق ورشيد ومناسب ، إذ أن عملية الوصف قد تكون غير دقيقة لأن هذا الأسلوب كغيره من الأساليب المذكورة كأسلوب تقليدي مبني على الذاتية و التقدير الشخصي، فتقدير متخذ القرار للمتغيرات هو تقدير شخصي ذاتي نسبي وهو ما يؤثر في موضوعية النتائج المتوصل إليها ومن ثمة في اختيار البديل الافضل .

بعد هذا العرض الوجيز للأساليب التقليدية يمكن القول أن هذه الأساليب تعتمد على الأسس الذاتية الصادرة عن شخصية متخذ القرار ، وبالرغم من العيوب التي تعاب عليها هذه الأساليب إلا أنها ساهمت في الكثير من الحالات على اتخاذ قرارات مناسبة ورشيدة. لكن الثورة الإدارية التي شاهدها مطلع القرن العشرين نتيجة التطورات الحاصلة في جميع الميادين وما أفرزته من مشاكل أكثر تعقيدا خاصة في الجانب الإداري جعلت هذه الأساليب التقليدية عاجزة عن مواكبة التطورات الجديدة وعجزت عن مواجهة المشكلات الإدارية الجديدة ، ولذلك استلزم استعمال أساليب أكثر دقة لمواجهة هذه المشاكل ألا وهي الأساليب الحديثة .

ب- الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات : من خلال التحليل السابق يظهر إذن عجز الأساليب التقليدية في التعامل مع المشكلات الجديدة للإدارة لذلك استدعى ضرورة الاستعانة بأساليب أكثر دقة و أكثر علمية تضمن تعاملًا دقيقًا مع المشاكل الحديثة التي تواجهها الإدارة ، وصفة الدقة هذه نجدها في الأساليب العلمية الحديثة التي تستطيع أن تحل المشكلات المعقدة التي أفرزتها الثورة الصناعية ، وهي تلك الأساليب التي تتخذ من المنهج العلمي طريقًا للتعامل مع الصعوبات الإدارية و تغلب الجانب العلمي على الجوانب الأخرى، ذلك أن التطورات التي شهدتها الإدارة في كل جوانبها استدعت ضرورة استعمال المنهج العلمي في العمل الإداري واستدعت تجنيدها بشريا و ماديا للاستجابة للمتطلبات الحديثة،

فالتجديد البشري يكمن في تحسين المستوى التعليمي للرؤساء و المرؤوسين بتجديد معارفهم عن طريق الدورات التدريبية لجعلهم أكثر فعالية و قدرة في التعامل مع المشكلات و اتخاذ القرار ات لرشيدة بشأنها ، أما التجديد المادي فيعني توفير المعدات و الوسائل المادية الكفيلة بأداء أحسن للعمل بما يستجيب لمتطلبات الجمهور، وكل هذا وذاك من شأنه الرفع من مستوى الكيفية التي يتخذ بها القرار ، اكتساب المدير و المرؤوسين للمهارات العلمية و الفنية التي تمكنهم من استخدام الأساليب العلمية الحديثة بعيدا عن الحدس و التخمين و الارتجالية، ولأسباب المذكورة آنف حدث تحول كبير في استعمال الوسائل بالانتقال من استخدام الأساليب التقليدية إلى الأساليب العلمية الحديثة ف تنبعت كل المنظمات الإدارية إلى أهمية هذه الأساليب في الإدارة و التسيير وشجعت الدراسات العلمية في هذا المجال خاصة الرياضيات ، الإحصاء، والإعلام الآلي، للتصدي للمشكلات المعقدة(محمد صلاح الدين صديقي،1970م، ص 37).

ومن الأساليب العلمية الحديثة التي ساهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرار و التصدي للمشاكل المعقدة و الصعوبات الإدارية نجد : بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، أسلوب شجرة القرار، نظريات المباريات الإدارية ، أسلوب التحليل الحدي و أسلوب دراسة الحالات ، وهذه الأساليب كلها تنتمي إلى ما ي عرف بالمدرسة الكمية في الإدارة والتي بدأت باستخدام الرياضيات في ميدان الحساب ثم ظهرت النماذج التطبيقية الرياضية الأخرى ، إلى أن دخل الحاسوب الآلي ميدان العمل الإداري ، و بالتالي فإن محور اهتمام المدرسة الكمية في الإدارة يدور حول استخدام الأساليب العلمية من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرار ، و لذلك فإن مهمة الإداري المستعين بهذه الأساليب لمواجهة مشكلات معينة شبيهة بمهمة الطبيب في علم الطب الذي يحاول معرفة حالة المريض من خلال اللقاء الأول وذلك بالتحاور معه و طرح الأسئلة الهادفة ليرسم بعد ذلك حدود الحالة (نوع المرض) لينتقل إلى دراسة الأعراض خطوة بخطوة ويستنتج بعد إجراء التحاليل الخلل العضوي أو النفسي ويصف بعد

ذلك الدواء (نواف كنعان، 1999م، ص190)، لذلك فإن مهمة مستخدم الأساليب الكمية شبيهة كثيرا بمهمة الطب.

و من الأساليب العلمية الكمية الحديثة الأكثر استخداما في المنظمات الإدارية الكبرى نجد أسلوب بحوث العمليات و هو عملية استقصاء هادفة، الغرض منها إيجاد الحقائق أو تفسيرها أو مراجعتها أو تطويرها، و قد زاد استخدامها أكثر بعد الحرب العالمية الثانية و استهدف استخدامها تطبيق أسلوب أكثر دقة وأكثر منهجية على دراسة الاحتمالات لأية مشكلة تواجه الإدارة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، و قد تعرض الكثير من المفكرين لطرق تطبيق هذا الأسلوب إذ يفترض تواجد عناصر معينة و إتباع خطوات علمية يمكن تلخيصها في الآتي:

- يجب أن يكون هناك من يشعر بوجود مشكلة إدارية.
- يجب أن تتعدد البدائل المتاحة لحل المشكلة
- يجب أن تكون هناك أهداف و طموحات نرغب في الوصول إليها.
- يجب أن يكون هناك متغيرات متعددة
- يجب أن يكون هناك صعوبات و قيود يتم في ظلها اتخاذ القرار.

* و ما يميز هذا الأسلوب أنه يعتمد في مجال اتخاذ القرارات على الاستخدام الواسع للتخصصات العلمية قصد تحقيق الهدف المنشود وهو الوصول إلى القرار الرشيد ، حيث تستخدم العلوم الرياضية، الإدارية، الاقتصادية، المحاسبية، الهندسية، و غيرها من الاختصاصات و في كثير من الأحيان يتم الجمع بين المختصين في المجالات المذكورة و اعتمادهم كفرقة بحث واحدة في المنظمة ، كما يعتمد تطبيقه على صياغة المشكلة الإدارية في صورة نماذج رياضية ، و استعمال الحاسب الإلكتروني في تخزين المعطيات و

تحليلها و إجراء الحسابات اللازمة ،كما يعتمد تطبيقه أيضا على مدخل النظم الذي يرى أن للمشكلة الإدارية جوانب عدة، لا يجب إهمال أي جانب منها لأن لكل واحد من هذه الجوانب تأثير في المشكلة و يمكن القول أن أسلوب بحوث العمليات لا يعطي للمدير قرارا نهائيا بقدر ما يساعده على اتخاذ قرارات في ضوء البدائل المتاحة بالمقارنة بينها على أسس رقمية ، إن التوصل إلى القرار الرشيد يبقى مرهون بمدى استخدام هذا الأسلوب استخداما دقيقا وصحيحا و قدرة متخذ القرار على فهم المتغيرات الداخلية و الخارجية المؤثرة في المشكلة و التي تمكنه من تشخيصها و جمع البيانات و تحليلها و تقييما و عرض البدائل و اختيار أفضلها ، فبحوث العمليات إذن أسلوب يساعد متخذ القرار في تحري البديل الأمثل و اتخاذه في أحسن الحال و بأفضل وجه ، حيث بفضل هذا الأسلوب يمكن الإلمام بكل مواصفات المشكلة وتبيان العوامل المؤثرة فيها و تحديد البدائل المقترحة و المقارنة بينها و اختيار أفضلها.

و بالرغم من شيوع هذا الأسلوب وكثرة استعماله في التنظيمات الإدارية الكبرى إلا أن هناك الكثير من المآخذ والعيوب التي يعاب عليها، أهمها تبسيط المشكلة و تقزيمها في صورة نموذج رياضي و هذا ما يجعلنا نهمل بعض المتغيرات و الجوانب التي من الممكن أن تكون أساسية في فهم وتحديد المشكلة، زد على ذلك إفراط هذا الأسلوب في التركيز على العوامل الكمية و إهمال العوامل القيمية المعيارية التي يصعب تحديدها رقميا .

و مهما يكن فإن هذه الصعوبات يمكن تجاوزها بتحسين قدرات الإداري في العمل بهذا الأسلوب ،كما يمكن الاستعانة بالإعلام الآلي و الحاسب الإلكتروني لضمان تسهيلات أكثر ، و خلاصة القول أن هذا الأسلوب يعد من الأساليب الهامة التي لها دور كبير في ترشيد عملية اتخاذ القرار، و هو ما أكده بعض كتاب الإدارة، حيث قالوا أن التقدم المتوقع في تطبيق هذا الأسلوب في السنوات المقبلة، سوف يخلق ثورة في مجال اتخاذ القرارات .(عمرو غنايم ، علي الشرفاوي ، 1982م، ص 168) .

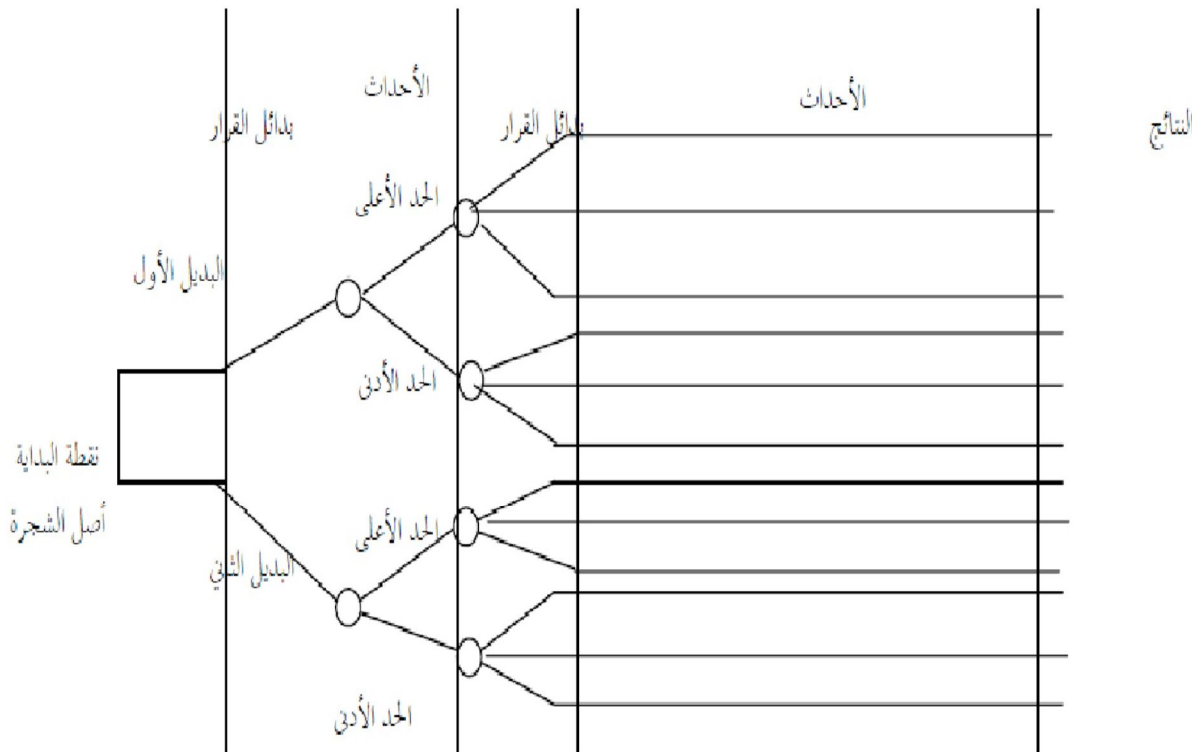
و من الأساليب العلمية الأخرى نجد نظرية الاحتمالات، فإذا علمنا أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل عدة إلى أن تصل إلى المرحلة الأخيرة و هي اختيار البديل الأفضل ، فإن هناك مرحلة أخرى بعد هذه المراحل و هي مرحلة الاختيارات الجديدة التي تعقب مرحلة اختيار الحل الأنسب ، و هذا ما يجعل متخذ القرار يتأكد من احتمالات نتائج تطبيق هذا الحل وقياسها و ضبطها، هذه المهمة الصعبة و المعقدة، تزداد صعوبة أكثر كلما زادت احتمالات صعوبة تحديد نتائج تطبيق البديل الأفضل ، من هذا المنطلق ظهرت اتجاهات تتادي بتطبيق هذه النظرية في مجال اتخاذ القرار عن طريق الملاحظة الدقيقة لحدوث حدث معين عدة مرات و تسجيل عددها لبناء توقعات مستقبلية صحيحة، ولا أدل على ذلك من قيام بعض المنظمات الإدارية الكبرى بالاحتفاظ بالبيانات التاريخية كالأحداث والمشاكل الإدارية الماضية الاعتماد عليها كموجه لاستشراف المستقبل و حساب الاحتمالات ، وهناك ثلاث طرق أنتجت الدراسات في هذا المجال لاستخدامها في قياس الاحتمالات منها ، الاحتمال الشخصي الذي من خلاله نحدد درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع حدث ما، و الاحتمال الموضوعي و هو مقرون بالتجربة عن طريق حساب نسب وقوع حدث معين وفق نتائج التجربة وهناك الاحتمال التكراري و فيه يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل و تساعد هذه النظرية متخذ القرار في حالات عدة ، خاصة تلك التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد أو في حالة المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث حدث معين يكون له تأثير في اتخاذ القرار (إبراهيم درويش، 1976م، ص140) وبالرغم من أن هذه النظرية ساعدت الكثير من الشركات و المنظمات خاصة التجارية منها في تحقيق أهدافها عن طريق تجنبها الوقوع في المخاطرة، إلا أن هذه النظرية لا تسلم من العيوب و المآخذ، كصعوبة تطبيق هذه النظرية بسبب تعقدها، إذ يجد المدير أثناء محاولته تطبيق هذا الأسلوب صعوبات كثيرة أهمها عدم توافر البيانات و المعلومات و حتى وإن وجدت فإن عدم صدقها وارد، و هذا من شأنه تضليل متخذ القرار في تقدير احتمال

المستقبل، زد على ذلك فإن تعقد و تشعب نشاطات المنظمة يشكل صعوبة في عملية

الاحتمالات (فريد راغب النجار، 1977م، ص299)

و من الأساليب العلمية الأخرى أسلوب شجرة القرارات، فإذا كانت عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل متشعبة، يصعب ترتيب البدائل المتاحة و جعلها منظمة بدقة و مرتبة ترتيباً دقيقاً ، فإنه يجب وضع كل البدائل في جدول أو عدة جداول تظم كل هذه البدائل و فروعها و الإلمام بكل جوانبها و يعرف هذا الأسلوب بشجرة القرارات التي تسمح لمتخذ القرار بمعرفة كل البدائل المطروحة و الأخطاء المتوقعة و النتائج الممكنة عن كل بديل ، وذلك بتمثيل بياني يشمل كل هذه النقاط ، و ترجع جذور هذا الأسلوب إلى ما يعرف بمدخل النظم في اتخاذ القرارات و يقوم هذا المدخل على التأثيرات القوية و المتغيرات المختلفة التي تدخل في عملية اختيار البديل لذلك على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان كل المتغيرات والعوامل المؤثرة المحيطة بعملية اتخاذ القرار باستخدام شجرة القرارات بافتراض أن أي متغير من هذه المتغيرات يكون له تأثير قوي (بوشنافة احمد، 2000م، ص147)، و يجب مراعاته و أخذه في الحسبان عند التعامل مع المشكلة محل القرار ، و تقسم المشكلة وفقاً لهذا الأسلوب إلى مشا كل جزئية و فرعية و من خلال حل المشاكل الفرعية تحل المشكلة الأساسية، و يفهم من كلمة شجرة أن لها جذع وفروع متعددة فالجذع الأصلي هو المشكلة المركزية و منه تتفرع المشاكل الجزئية و من هذا المنطلق فإن شجرة القرار تقدم الرؤية بوضوح في تمثيل بياني يظهر جيداً تركيب عملية اتخاذ القرار و ما تحويه من بدائل محتملة ونتائج متوقعة و لتوضيح أكثر فإن الشجرة تتكون عادة من عقد التصرف و عقد الاحتمال و الفروع، يمثل الأول بمربع دلالة عن المواقع التي يتم فيها اتخاذ القرار، و أما الثاني فيمثل بدائرة تعبر عن القرارات المتخذة و في حالة توافر المعلومات الخاصة بتقدير احتمال حدوث كل حالة من الحالات، فإن قيمة هذه الاحتمالات يمكن وضعها على فروع و

أخيرا فإن نتائج القرار توضع في نهاية الفروع الخاصة بكل حالة من الحالات الطبيعية لتبيين النتيجة التي تم الحصول عليها و القرار المتوصل إليه و الشكل الآتي يوضح ذلك .



شكل رقم (15): شجرة القرار لأخذ البديلين

(المصدر: بوشنافة احمد، 2000م، ص14)

ومن بين الأساليب العلمية الحديثة الأخرى، نجد أسلوب نظرية المباريات و التي تستخدم بالخصوص في الموافق التي تشهد صراعا بين الوحدات المكونة للساحة، سواء كانت هذه الوحدات مؤسسات أو منظمات أو أفراد، حيث لا يمكن لأحد من هذه الوحدات السيطرة على الساحة لوحده، بل دائما يكون هناك منافسة و صراع بين هذه الأطراف، كالتنافس في مجال الإنتاج لكسب السوق، أو التنافس في مجال تحسين الخدمات لكسب أكبر عدد ممكن من

الزبائن. و تقوم نظرية المباريات في مجال اتخاذ القرارات على افتراض مدلوله أن الإنسان يسعى لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح و بأقل خسارة ممكنة، لذلك فإن الإنسان يسعى دوماً لأن يكون تصرفه وفق المنطق و المعقولية، وبالمقابل فإن منافسه يتصرف نفس التصرف الدقيق و المعقول . وقد ظهرت هذه النظرية عام 1927، لكنها لم تعرف رواجاً بالشكل الذي عرفته بعد 1944 بعد نشر كتاب حول نظرية المباريات و السلوك الاقتصادي (نادية أيوب، 1996م، ص 161)، و كان أول استخدام لنظرية المباريات في المجال الإداري عام 1965 عندما أعدت الجمعية الأمريكية للإدارة أول مباريات إدارية بعنوان مباريات اتخاذ القرارات في الإدارة العليا، و تكون المباريات بين منافسين، يهدف كل واحد منهما لتحقيق أهدافه بأقل خسارة، فخسارة طرف يكون في صالح الطرف الآخر، لذلك يستخدم المتنافس كل إمكانياته لاختيار الاستراتيجية التي تمكنه من تفادي الخسارة بأكثر قدر ممكن وزيادة الأرباح مهما كانت الظروف ، لذلك نجده يبحث عن القرارات التي يراها محققة لأهدافه و يضع في الحسبان نتائج هذه القرارات على منافسيه ، إذ يجب عليه تحري ردود فعل منافسة إزاء القرار الذي اتخذه و يتخذ في هذا الشأن قراراً آخر و هكذا، فإذا رأى أن قراره كان مناسباً زاد في تدعيمه، وإن رأى فيه خسارة فيجب عليه التقليل من هذه الخسارة ، و لذلك يجب أن يكون استراتيجياً في تفكيره و تصرفاته، و تعرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن تبديل و تغيير خطة معينة للعمل بإضافة بعض الإجراءات أو حذفها، وهكذا تجرى المباريات بين الطرفين بإستراتيجي تين مختلفتين و بأهداف مختلفة ومن استطاع استغلال الظروف المحيطة بالمباراة و احترام قوانين اللعبة و كيفية التحكم في المتغيرات فإن نقاط المباراة تعود لصالحه. و قد ساهمت هذه النظرية بقسط كبير في حل المشكلات من هذا النوع و أثبتت قدرتها كأسلوب علمي له دور كبير في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، كما ساعد هذا الأسلوب في تفجير الكثير من المواهب الشخصية إذ يجب على المنافس استعمال ذكائه وحيلته، وسرعة قدرته في التنفيذ ما دام يعيش جوا يسوده الصراع و التنافس .

ولذلك قامت المنظمات الإدارية الكبرى باعتماد هذا الأسلوب الإداري و أدرجت عدة برامج تدريبية لتعويد أعضائها على اتخاذ قرارات في ظروف يسودها الصراع و التنافس و السرعة و جهل المصير، إذ كانت تعد عدة تمارين من هذا النوع على مواقف معينة فيتكون المتدربون على اتخاذ القرارات في ضوء البيانات المعطاة ، وعلى ضوء النتائج المحققة يتم إعادة دراسة الموقف و اتخاذ قرار جديد وهكذا تستمر مجريات التدريب على المباراة إلى نهاية كل جولاتها و بعدها تعلن النتائج و تقيم المباراة بالخروج بمجموعة من النتائج و الاستنتاجات التي يستفيد منها المتدرب ومن الأساليب الأخرى التي ساعدت في ترشيد عملية اتخاذ القرار نجد أسلوب التحليل الحدي الذي ينعت بأنه أسلوب اقتصادي إداري تبناه علماء الاقتصاد و استعان به علم الإدارة وطبقه على العمل الإداري و خاصة على عملية اتخاذ القرار بتطبيق الأسس الاقتصادية و قد بين "سيمون" في كتابه "السلوك الإداري" مدى تأثير الإدارة العامة بالاقتصاد فهذه الأخيرة ما هي سوى اقتصاد تطبيقي تحكمه قواعد و قوانين اقتصادية يتوجب على المدير تطبيقها في العمل الإداري و من بين هذه الأساليب، أسلوب التحليل الحدي الذي يساعد المدير على اختيار الحلول البديلة للمشكلة بدراسة البدائل المتعددة و تحليله و المفاضلة بينها، لمعرفة النتائج الإيجابية الناتجة عن هذه البدائل و ذلك باستخدام هذا الأسلوب وجعل قواعده أساسا للمفاضلة بين البدائل المتاحة (علي السلمي، 1970م، ص22)، ومن المعايير التي يستند إليها متخذ القرار في هذا الأسلوب لاتخاذ قرارات رشيدة نجد معيارين هما : التكلفة الحدية و التي تترتب عن إنتاج وحدة إضافية، والمعيار الثاني هو العائد الحدي أي الإيراد الإضافي المترتب عن بيع وحدة إضافية و لتوضيح أكثر نأخذ هذا المثال : إذا أنتجت إحدى المؤسسات الصناعية سلعة معينة و باعها و قيل عنها أنها تتاجر على أساس حدي فهذا يعني أن الإيراد الإضافي الذي تحصلت عليه المؤسسة لا يغطي سوى التكلفة الإضافية التي يتكبدها إنتاج هذه السلعة، و

من هنا فإن اتخاذ القرار يجبر صاحبه على اختيار البديل الذي يحقق عائدا حديا أعلى من غيره.

و من الأساليب العلمية الأخرى نجد أسلوب دراسة الحالة، أن هذا الأسلوب يساعد في تنمية قدرات ومهارات متخذي القرارات و تعويدهم على اتخاذ هذه القرارات عن طريق استعمال التفكير الإبداعي في مواجهة المشاكل الإدارية و يقوم هذا الأسلوب على عدة مراحل متسلسلة تبدأ ب تعريف و تحديد المشكلة، أسبابها ، نتائجها و أبعادها، مروراً بجمع المعلومات و البيانات التي تساعد في تحليل المشكلة و وصولاً إلى بروز عدة بدائل يختار المدير منها بديلا مناسباً كحل للمشكلة، و لتطبيق هذا الأسلوب بجدية هناك عدة أساليب ووسائل يجب اعتمادها أهمها : التدريب إذ يتدرب المدير أو المرؤوس على اتخاذ قرارات في مثل هذه الحالات و يواجه مجموعة من المشاكل يطلب منه اتخاذ قرار مناسب كحل لمشكلة ما على ضوء المعلومات و البيانات المقدمة له ،و يهدف التدريب على مثل هذه الحالات إلى استغلال قدرات المديرين و مهاراتهم، و قد ساعد هذا الأسلوب رجال الأعمال في تسيير و إدارة أعمالهم باعتباره أكثر الأساليب العلمية واقعية في مجال اتخاذ القرارات خاصة و أنه يضع المدير في وضع مشابه للواقع الذي يعيشه في العمل حيث يكون فيه نقص المعلومات المرتبطة بالمشكلة و يطلب منه اتخاذ قرار رشيد كحل للمشكلة.

(william tracy,1971,pp207-208)

و إذا كان التدريب على هذا الأسلوب يجعل المدير يتعامل مع المشكلة تعاملًا بسيطًا لنقته في هذا الأسلوب و اعتماده عليه بشكل كلي، فإنه من جهة أخرى يعطي انطبعا خاطئا عن طبيعة المشكلة و عن سهولة اتخاذ القرارات، إذ أن الثقة الزائدة في هذا الأسلوب تجعل المدير يتعامل مع المشكلة ببرودة عن طريق تقزيمها و تبسيطها، و في هذا خطر على التنظيم و على مستقبله، ولكن بالرغم من ذلك يبقى هذا الأسلوب أحد أهم الأساليب العلمية الحديثة المساعدة في ترشيد عملية اتخاذ القرار.

6-مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات ، وقد اختلف الباحثين في علم الإدارة في تحديد عدد الخطوات ، ومرد هذا الاختلاف يكمن في درجة التفصيل في الخطوات، وليس الإضافة أو الحذف، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

1- مرحلة تحديد المشكلة : إن وجود المشكلة يعني وجود اختلاف بين الموقف الحالي والموقف المرغوب أو المطلوب وتتكون هذه المرحلة من ثلاث مراحل فرعية وهي:

- الاستكشاف

- التعرف الدقيق على نوع المشكلة

- التشخيص

أ- الاستكشاف: يعني متابعة الموقف الحالي في ضوء الظروف المتغيرة والتي قد تؤدي إلى ظهور مشكلة، وفي هذا الإطار يجب التمييز بين الأسباب الظاهرية والحقيقية للمشكلة. فقد توحى الأسباب الظاهرية بتقصير مندوب المبيعات واعتباره سببا في تخفيض رقم مبيعات الشركة، ولكن التفحص الجيد قد يظهر بأن المشكلة مرتبطة بتدني مستوى جودة المنتج ولا علاقة لمندوب المبيعات بذلك، كما يجب أيضا عدم تضخيم المشكلة أو التقليل من أهميتها بل إعطائها الحجم الحقيقي. ويجب أخيرا عدم تحديد المشكلة من وجهة نظر ذاتية، أي عدم التحيز في تحديدها واستكشافها.

ب- التعرف الدقيق على نوع المشكلة: ويتطلب ذلك تحديد دقيق لحجم الاختلاف بين الموقف الحالي والموقف المطلوب، وترجمة ذلك بشكل كمي ونوعي.

ج- التشخيص: يتضمن تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة في المشكلة وكذلك النتائج المترتبة على وجودها.

2- مرحلة البحث عن البدائل :

تتمثل الخطوة الثانية في عملية صنع القرار في التعرف على البدائل والحلول الممكنة و المتوفرة لمعالجة المشكلة، ويشترط وجود بديلين على الأقل، لأن اختيار بديل واحد لا يمثل اتخاذ القرار، وينبغي على صانع القرار أن يضع في اعتباره جميع البدائل الممكنة وهو يستطيع التعرف على هذه البدائل بالطرق التالية : (إبراهيم عبد العزيز شيجا، بدون سنة، ص351)

- عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة وكذلك عن طريق مقارنة الحلول التي يتبعها غيره في الوحدات الأخرى مع استعمال تفكيره الذاتي والمستقل.

- إجراء دراسة شاملة وكافية لجميع أبعاد المشكلة.

3-مرحلة تقييم البدائل واختيار الحل:

تعتمد هذه الخطوة على حصر مزايا وعيوب كل بديل وذلك قبل اختيار أي بديل من البدائل ويجب تقييم كل بديل بطريقة منطقية وطبقا لستة معايير على الأقل وهي :

أ- إمكانية التطبيق : يشير هذا المعيار إلى إمكانية تنفيذ البديل في إطار القيود التنظيمية المفروضة مثل: الوقت، الموازنات المالية، التكنولوجيا، وفي حالة عدم استقاء البدائل لهذا المعيار، فإنه يتم استبعادها.

ب- الجودة: يشير إلى قدرة البديل على حل المشكلة موضع الاهتمام بفعالية وبالتالي يتم استبعاد الحلول التي تقدم معالجة جزئية للمشكل.

ج- **القبول:** يشير هذا المعيار إلى درجة استعداد كل من متخذ القرار والمتأثر بتنفيذه على تأييد البديل المختار والمساهمة في تنفيذه.

د- **التكاليف:** يشير هذا المعيار إلى كل من الموارد اللازمة للبديل وكذلك الآثار الجانبية غير المرغوبة لنفس البديل.

هـ- **المعكوسية:** يشير هذا المعيار إلى إمكانية القيام بعكس البديل المختار والعودة إلى نقطة البدء إذا اقتضى الأمر، ومن أحد الأمثلة المعروفة على ذلك هو قيام شركة كوكاكولا عام 1985 بإعادة التركيبة القديمة من الكوكا الكلاسيكية وذلك عندما واجهت صعوبات عند تقديم التركيبة الجديدة.

و- **الأخلاقيات:** يشير هذا المعيار إلى مدى اتفاق البديل مع المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة والمعايير الأخلاقية للمسيرين. وبعد تقييم كل بديل على حدى يتم اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

4- مرحلة تنفيذ الحل :

ومعنى هذه المرحلة هو وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ. والتنفيذ الجيد يتوقف على عدة عوامل أهمها :

- اقتناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل.

- توفر الموارد الكافية لتنفيذه.

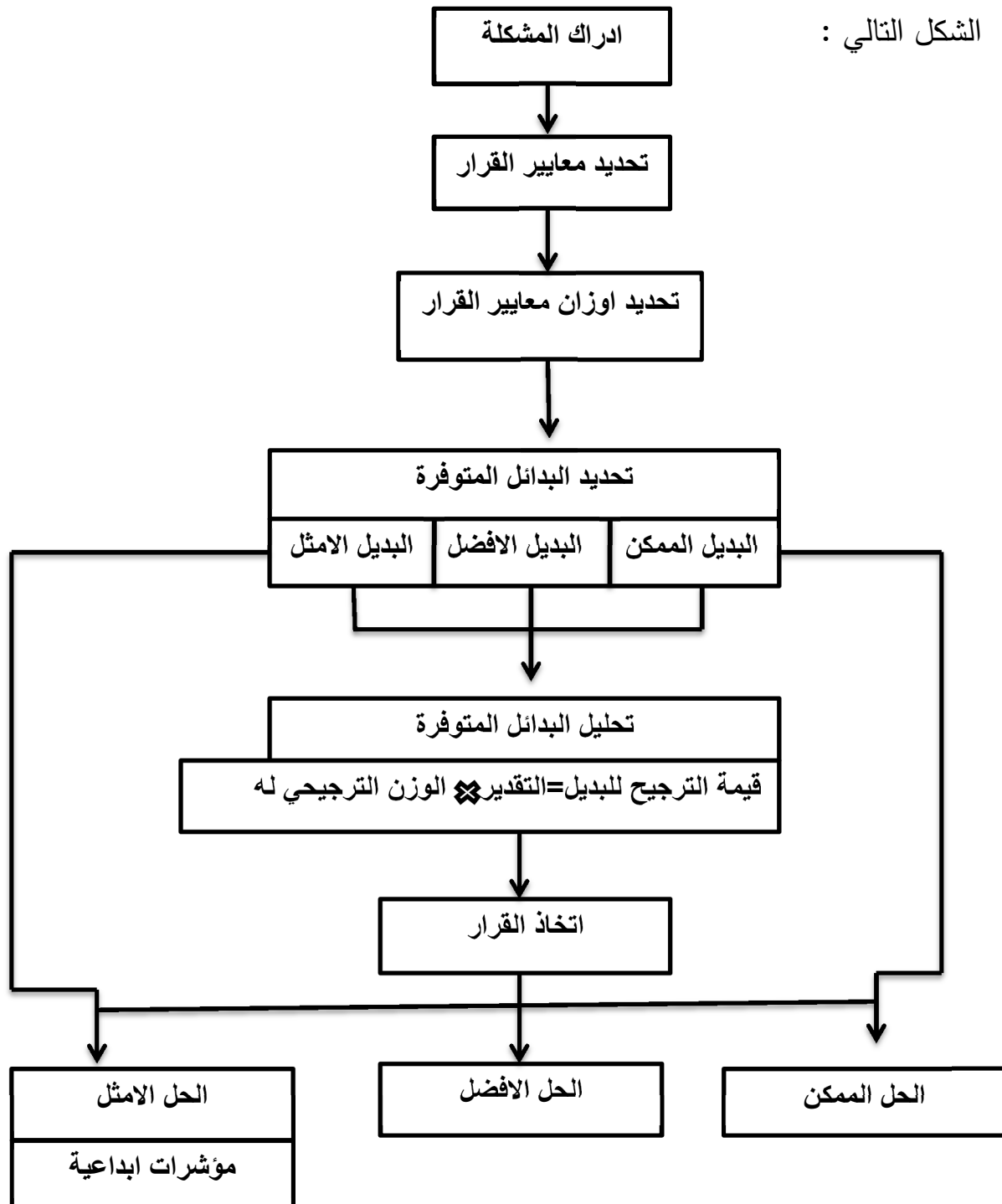
- واقعية الحل ودقته.

- اختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ.

5- مرحلة تقييم النتائج :

يحتاج المديرون إلى متابعة تنفيذ القرار وتحقيق التقدم وفقا لما هو مخطط، وكذلك التأكد من حل المشكلة من خلال عملية صنع القرار، لذا يتطلب الأمر توفير الوسائل الكفيلة بإجراء عملية المتابعة هذه من خلال نظام للمعلومات بحيث تتكرر دورة صنع القرار كلما استدعى الأمر كذلك. اما مؤيد عبد الحسين الفضل يوضح مراحل عملية اتخاذ القرارات في

الشكل التالي :



شكل رقم (16):مراحل عملية اتخاذ القرارات

(المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، 2009م، ص53)

7-أنواع القرارات الإدارية:

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله و مدى الصلاحيات التي يتمتع بها و البيئة التي يعمل ضمنها، و تتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف القرارات الى (سيد الهواري، 1997م، ص10)

أ-حسب أهميتها :

حسب هذا المعيار نميز ثلاث أنواع من القرارات وهي:

*قرارات إستراتيجية : و هي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها (M. Darbelet, 1992, p20)، فهذا النوع إذا يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي و علاقاتها المتبادلة. فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية و السياسات كقرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة أو اختيار الأسواق و المنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط. هذا النوع من القرارات يؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، و هي عادة تغطي مدة زمنية أطول من النوعين الآخرين .

*قرارات تكتيكية : (إدارية) و هي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي و حدود السلطات و المسؤوليات و العلاقات بين الوظائف، فهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد : اكتساب (اقتناء)، تنظيم و تطوير الموارد المادية، البشرية، المالية و التكنولوجية ، لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الإنتاجية لتنفيذ العمليات الإنتاجية

المختلفة. تؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري (الإدارة الوسطى) أقل مما تؤخذ فيه القرارات الإستراتيجية و تغطي مدة زمنية متوسطة

***قرارات تنفيذية :** (تشغيلية) هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة ، فهي قرارات روتينية (علي الشريف، محمد فريد الصحن، 1998م، ص14) بسيطة تعني بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية و الأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة، تتخذ هذه القرارات من طرف مسيري العمليات على مستوى القاعدات وهي ذات مدى قصير و هدفها استعمال الموارد بأكثر فعالية.

ب - حسب إمكانية برمجتها :

لقد ميز هيربرت سيمون بين نوعين أساسيين هما (منعم زمير الموسوي، 1998م، ص35)

***القرارات المبرمجة:** هي " قرارات متكررة و إجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها، بحيث انها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث" ، فإجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقا. و أشار إلى أن القرارات المبرمجة تشبه القرارات التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة، بعبارة أخرى " القرارات المبرمجة هي القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلتي التعريف بالمشكلة و تصميم الحل، بل اتخاذ القرار فورا وفق معايير مبرمجة سلفا"، و من أهم أمثلة هذه القرارات: قرار إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون، هذه القرارات إذا لا تحتاج إلى جهد و إبداع فكري.

***القرارات غير المبرمجة:** فهي " جديدة و غير مرتبة و ليست متتابعة في العادة، و لا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها و تكوينها الدقيق يكون محيرا أو معقدا أو بسبب أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خاص مفصل لها" فهي قرارات جديدة و استثنائية و لا تتكرر بصفة دورية منتظمة، و

بالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها، فهي حالات جديدة و ليست متشابهة. لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، لأنها تتطلب جهدا فكريا و وقتا كافيا لجمع المعلومات و تقديم البدائل و مناقشتها و البحث في احتمالات نتائجها. و من الأمثلة على هذا النوع من القرارات :قرار بإنشاء فرع جديد، أو قرار بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار بطرح منتج جديد للسوق،الخ، ومن الطبيعي أن يكون لمستويات الإدارة العليا في المنشأة دورا أكبر في الإعداد و الإشراف على اتخاذ القرارات غير المبرمجة نظرا لطبيعتها (معقدة و ارتباط مستقبلي المؤسسة و نجاحها بهذه القرارات). (نادية أيوب، 1997م، ص35).

ت - حسب ظروف صنعائها :

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات و المؤثرات الإنسانية و الطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، و يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى (إسماعيل إبراهيم جمعة، زينات محمد محرم، 2000م، ص43)

***القرارات تحت ظروف التأكد:** هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب اتخاذه، و عليه فإن متخذ القرار يعي تماما نتائج القرار و آثاره مسبقا قبل اتخاذه ، ويمكن اللجوء إلى بعض الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات في هذه الحالة كتقنية البرمجة الخطية مثلا.

***القرارات تحت ظروف المخاطرة:** و هي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع، و بالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف و المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل و كذلك درجة احتمال ، يمكن الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات كالأمل الرياضي في ظل هذه الظروف.

***القرارات تحت ظروف عدم التأكد:** و هي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة و سياسته و تكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان

حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، و ذلك بسبب عدم توافر المعلومات و البيانات الكافية و بالتالي صعوبة التنبؤ بها (نادياأيوب، 1997م، ص46)، فهي إذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، و لكن لا تعرف درجة إحتمال حدوثها. والشكل الآتي يبين الأنواع الثلاث السابقة.

اتخاذ القرارات في ظل التأكد الكامل	اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة	اتخاذ القرارات في ظل التأكد الكامل
عدم تأكد كامل		تأكد كامل

شكل رقم (17): تصنيف القرارات تبعاً لدرجات التأكد والمخاطرة
(المصدر: أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، 2009م، ص263)

ث - حسب المعايير:

*القرارات ذات المعيار الواحد و المستقبل المحدد : في هذا النوع من القرارات قد تكون كل الأهداف مشتركة في هدف او معيار وحيد و قد يتمثل في دراسة مردودية استثمار ما او البحث عن استعمال الموارد الفائضة بالنسبة للأنشطة الأساسية في المؤسسة او البحث عن أحسن مخطط او عقلنة تدفقات النقل او إدارة الإنتاج بالإضافة الى هذا يمكن تحديد المستقبل بمعنى يمكن إحصاء حالات الطبيعية او المحيط و تحديد قيمة معيار القرار في كل حالة من هذه الحالات.

*القرارات ذات المعيار الوحيد و المستقبل غير معروف: في هذا النوع من القرارات تكون كل الأهداف مشتركة في معيار واحد و لكن على عكس النوع السابق يصبح المستقبل غير معروف و هو في غالب الأحيان غير محتمل وفي هذه الحالة نتكلم عن مستقبل عشوائي أين نجد المواضيع الصناعية المتكررة و في هذا النوع يظهر معيار جديد لاتخاذ القرار و المتمثل في منفعة النشاط.

***القرارات المتعددة المعايير:** في حالة ما اذا لم نتمكن من وضع معيار و حيد للقرار ما يجب وضع قائمة تشمل كل معايير القرار و تحديد أهميتها و اختيار نتائج كل حل ممكن بالنسبة لكل معيار و تعتبر هذه الحالة الأهم لأنها الأكثر ظهورا و مواجهة و هنا تظهر أهمية استخدام الطرق المتعددة المعايير في حل هذه المشاكل.

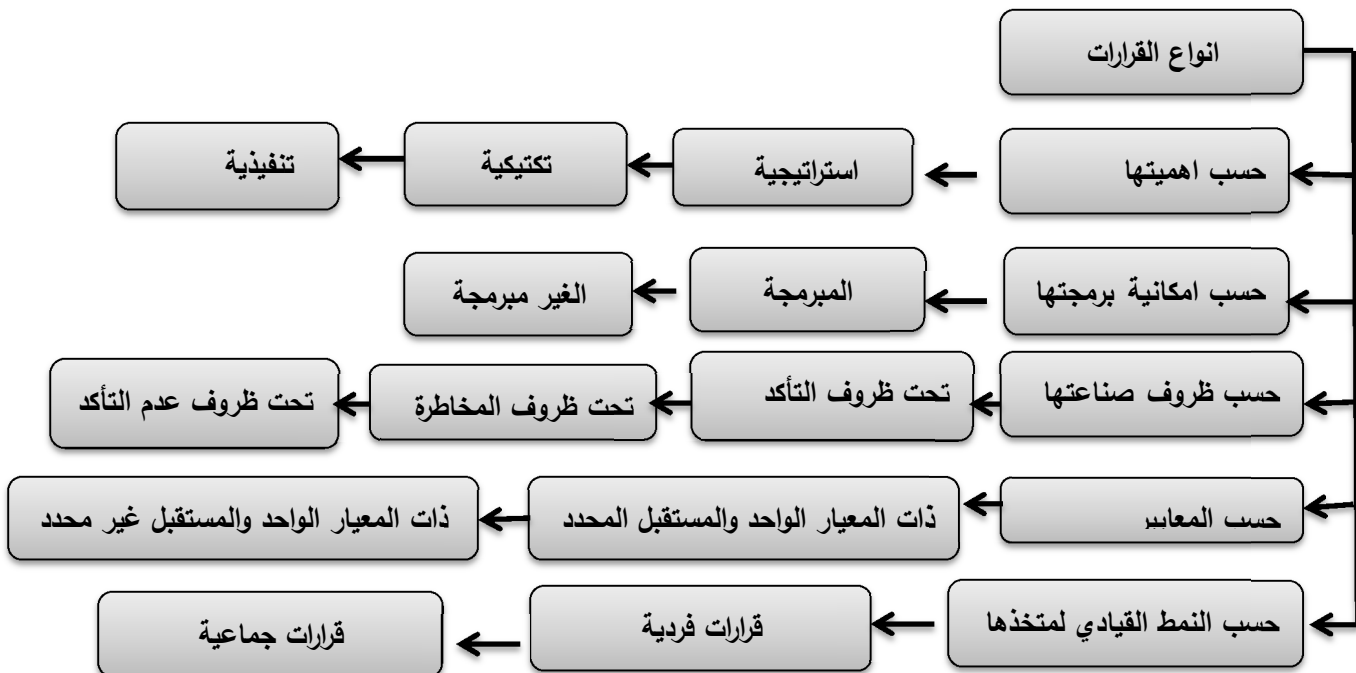
ج - حسب النمط القيادي لمتخذها:

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين باتخاذها إلى :

***قرارات الفردية:** القرار الفردي هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، و بالتالي فإن عملية تحديد المشكلة و تحليلها و إختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كليا بالخيارات السابقة و الأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

***قرارات جماعية:** أما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد و مشاركة جماعية، و حسب درجة تأثير أفراد الجماعة على إتخاذ القرار النهائي. (حسن علي مشرقي،

1997م، ص24).



شكل رقم (18): انواع القرارات

المصدر: من اعداد الطالبة

8-العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار:

هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرار في مراحلها المختلفة، قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره، أو يلقي العديد من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم و مصالحهم، من هذه العوامل:

✓ العوامل الإنسانية والسلوكية: تتمثل أهم هذه العوامل في الآتي:

- 1/مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.
- 2/العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة (الثقافة التنظيمية) ومدى تماشي القرارات المتخذة معها .
- 3/التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات، دون دراسة متأنية أو تقييم جيد للحلول.
- 4/الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
- 5/الخلط بين المشكلة ومظاهرها (عوارضها).
- 6/التحيز والذاتية في تبني أحد البدائل على حساب الآخر.
- 7/عدم أخذ متخذ القرار في حسبانته لاحتمالات مقاومة التغيير من جانب العاملين.(عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 2007م، ص140) .

✓ العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة:

يمكن إجمال أهم هذه العوامل في: (سليم بطرس جلد، 2009م، ص24)

- 1/عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة؛
- 2/عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
- 3/درجة المركزية واللامركزية، حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي؛
- 4/درجة الوضوح بالنسبة للأهداف الأساسية للمنظمة؛
- 5/مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

✓ عوامل أخرى:

يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- 1/ضغط الوقت: بعض الأحيان تتطلب بعض الأمور والأعمال قرارات سريعة، فيجب أن يأخذ متخذ القرار في اعتباره عدم تأجيل القرار وتأخيره إلى أمد طويل. (فاتن عوض الغزو، 2010م، ص229)
- 2/التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأطراف الخارجية، مثل: العملاء، الموردين، الأجهزة الحكومية،...الخ.
- 3/المتغيرات السياسية والاقتصادية السائدة.
- 4/درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة.

5/درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو القحف، 2007م، ص141).

9-الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، و لكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف و المؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، و يمكن إجمال هذه العوائق في :

1. نقص المعلومات وعدم دقتها وحداثتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وتعدد الجهات التي تشترك في عملية اتخاذ القرار الإداري الواحد، وطول الإجراءات وتعقدها والازدواجية والتضارب في القرارات، وضعف الوعي التنظيمي ونقص الكفاءة الإدارية لدى موظفي الأجهزة الإدارية بشكل عام والقيادات الإدارية بشكل خاص، وفقدان التنسيق، وغياب نظم الاتصال الفعالة مما يؤدي إلى الجمود والجهل بالقرارات التي تتخذ من قبل الأقسام والشعب التابعة للمنظمة الواحدة، وعدم الاهتمام بعنصر الوقت وغياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية، وتردد بعض متخذي القرارات في المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل والظروف العصيبة.

2. طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.

3. تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات وأكثر ما يتجلى ذلك في الدول النامية، بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانيات الاقتصادية الكافية لتحديث الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة.

4. عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المناسبات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والمستجدات. وفي المقابل فإن بعض المؤسسات تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها وإلغائها.

5. ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصادقية عند اتخاذ قرارات أخرى.

6. المركزية الشديدة وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين، وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الاختصاصات والصلاحيات وحصرها بأيديهم.

ويرى (مشرقي، 1997 م) أن هناك عدد آخر من الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار وهي:

- عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقة: حيث يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشكلة الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار: فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.

- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة: بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغييرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية. وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة.

- شخصية متخذ القرار: قد يكون المدير واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو قيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات: تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات كما أن الإنتاج يعتبر المواد الأولية هي الأساس في إنتاجه، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا. (عصام محمد حمدان مطر، 2008م، ص 34. 35).

10- النموذج المثالي لاتخاذ القرارات الإدارية:

1- الوعي بوجود المشكلة والحاجة إلى اتخاذ القرار:

هو تمكن المدير من اتخاذ قرار رشيد من خلال إدراكه لوجود مشكلة وما يجب إلى اتخاذ القرار نابع عن المتابعة المستمرة للعمل ومقارنة الوضع الحالي وما يجب أن يكون إليه ، ويجب كذلك أن يكون المدير واع بخطة العمل وصعوبات التنفيذ والشكاوي والتأخير ، والإصابات.

2- تشخيص وتحديد المشكلة : إن التشخيص الفعلي والحقيقي للمشكلة يعتبر نصف الحل ويساعد على اتخاذ قرار سليم وذلك من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والنتائج لهذه المشكلة أو إلى ما تؤول عليه ، اي التفريق بين ما هو سبب المشكلة وماهي النتيجة.

3- تحديد معايير اتخاذ القرار : وهي تحديد العناصر التي سيعتمد عليها متخذ القرار في تقييمه للبدائل مثال - شراء آلة - المعايير هي : ثمن الآلة ، تكاليف الصيانة ، سهولة استعمالها ، وجود المنتج النهائي وتكاليف تشغيلها وغيرها ...

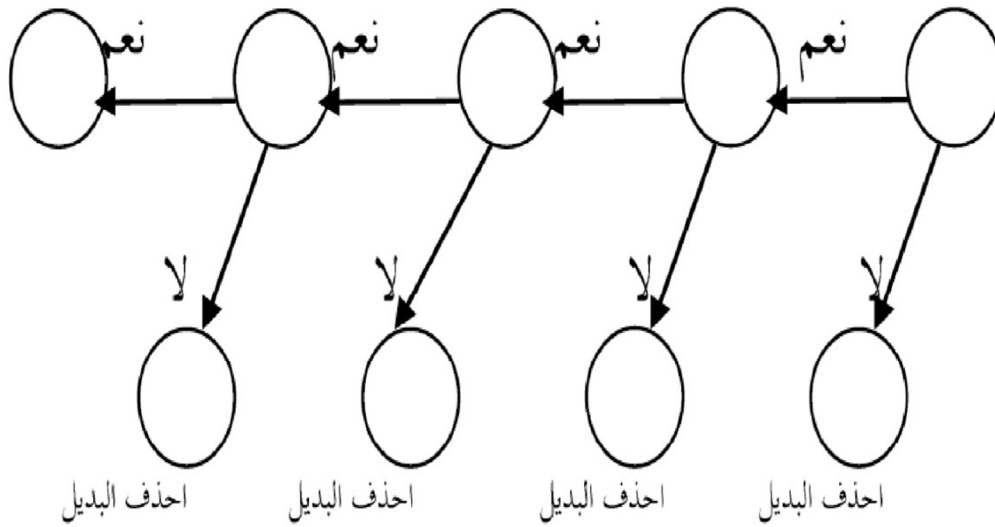
4- تحديد وزن كل معيار : إن المعايير المستخدمة تختلف ، ولا بد أن يكون لها وزنها عند اتخاذ القرار مختلف قرار وإعطاء وزن لكل معيار حسب أهميته وتأثيره على جودة القرار النهائي ، يعطى للقرار رشدا ومثالية عالية.

5- تحديد بدائل الحل : يجب على متخذ القرار البحث عن البدائل المختلفة وكلما كانت البدائل كثيرة لكنا كان أفضل حتى لا يكون محصورا في عدد صغير الذي لا يساعد على اتخاذ القرار الأمثل.

6- تقييم بدائل الحل : هنا دراسة مزايا وعيوب كل بديل لاختيار أفضلها . والشكل الموالي يوضح كيفية تقييم البدائل.

7- اختيار أنسب بديل : هنا نتيجة للخطوة السابقة واتخاذ متخذ القرار للخطوات السابقة يستطيع الوصول إلى قرار مثالي ورشيد.(أحمد ماهر ، 2002 م، ص ص 76 . 77).

هل يمكن تنفيذ البديل هل البديل مرضي هل نتائج البديل مقبولة استمرار في تقييم البدائل ودراساتها؟



شكل رقم (19): تقييم البدائل

(المصدر : جلال إبراهيم العبد ، 2004م ، ص 235)

11- عشرة طرق لاتخاذ القرارات الإدارية:

أولاً/التفكير الأحادي :

وتعتمد هذه الطريقة على التفكير الأحادي وعدم إشراك الآخرين في اختيار بديل مناسب والهدف من هذه الطريقة هو عدم فتح مجال لتشعب الآراء وبالتالي إطالة الوقت والتردد في اتخاذ القرارات .

* ومن مزايا هذه الطريقة :

1/اتخاذ القرار قرار شخصي وسريع

2/التفكير الأحادي يحد من تأثير المحيط الميداني باعتباره منقطع عنه.

3/ التفكير الأحادي واتخاذ القرار بشكل انفرادي يعبر عن قوة شخصية متخذ القرار ويزيد من هيئته، هذه الطريقة لا تحتاج إلى وسائل لوجيستكية لصنع واتخاذ القرار بل لا يوجد أسهل من ذلك.

*** ومن مساوئ هذه الطريقة نذكر:**

1/ يرى الين "أن الإنسان ليس مقرر عقلاني راشد" فمن الواضح أن الإنسان لا يلم بجميع المعلومات كما أنه خاضع للضغوطات الخارجية والداخلية في عملية اتخاذ القرار ومنه فالانقطاع عن آراء الآخرين، يشكل عائق في الوصول إلى القرار المناسب البعيد عن الذاتية.

2/ اختيار البدائل يختلف من شخص إلى آخر وذلك تبعا لدوافعه وتركيبته النفسية و سلم معايير ومنه فكل القرارات الأحادية ذاتية بعيدة عن الموضوعية.

3/ كثير من المتغيرات تؤثر في اتخاذ القرار المناسب مثل، السن، الجنس، الثقافة، سلم المعايير، وللد من أجل إشراك كل من يهمل القرار في صناعته و اتخاذه.

ثانيا/تحليل الأرقام (البيانات):

الجدول الحسابية تستدعي و ضع كل القرارات على المحكات الرياضية و الحسابية أخذما بما أتت به نظرية اللعبة التي ذاع صيتها في الأربعينات و انطلاقا من هذا أصبحت البرامج الآلية الطريقة المفضلة للمدراء لتحديد الاختيار المناسب و اتخاذ القرارات ومثال ذلك برامج المحاسبة التحليلية التي تسمح بتجميع المعلومات والأرقام وتحليلها تبعا لمعطيات معينة و نستخرج منها تقييم على أساس معايير تسيير معينة.

***من مزايا هذه الطريقة:**

1/ تعتمد على الدقة و الموضوعية المجردة التي لا تتأثر للمتغيرات الخارجية.

2/ السرعة في التنفيذ.

3/ الأرقام و المنحنيات من الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.

***من مساوئ هذه الطريقة:**

1/ تعتمد هذه الطريقة كلياً على المسلمات و تغفل الكثير من المعطيات، الاقتصادية، القانونية و حتى الإنسانية.

2/ من مسلمات هذه الطريقة أن تتجمع لدى متخذ القرار كل المعلومات و البيانات الكافية و الدقيقة لاتخاذ القرار وواقعياً الأمر ليس كذلك.

3/ الاعتماد الكلي على هذه الطريقة يضع المدراء و متخذي القرار في الكثير من الأحيان في تناقض مع نظام المراقبة للأرقام المجردة غير المتأثرة بالمتغيرات الداخلية و الخارجية و بين التسيير الفعلي للمؤسسة الذي يخضع بشكل كلي للضغوطات الداخلية و الخارجية.

ثالثاً/ القرارات الجماعية:

تعتمد هذه الطريقة على التفكير و المناقشة الجماعية لاختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وقد يكون العمل جماعي من صناعة القرار إلى اتخاذه، و قد يكون متخذ القرار في النهاية شخص واحد و صناعة القرار جماعية.

ومن الوسائل المعتمدة في هذه الطريقة الزوبعة الفكرية

***من مزايا هذه الطريقة:**

1/ تنوع البدائل و اتساع رقعة التفكير حولها.

2/ زيادة رصيد المعلومات و البيانات التي ستكون قاعدة اتخاذ القرار.

3/ تنوع طرق تحليل المعطيات باختلاف اختصاصات المشاركين.

4/ تحمل كل من شارك تبعات القرار و لو اتخذه أحدهم فقط.

***من مساوئ هذه الطريقة:**

1/ تحتاج هذه الطريقة الكثير من الوقت لكي يدلي كل المشاركين بأرائهم ويناقشونها و قد لا تكون صائبة.

2/ اتخاذ القرار قد يكون تحت ضغط الحل بالتراضي و قد لا يكون مناسباً لحل المشكلة.

3/ اختلاف وجهات النظر و سلم القيم من شخص إلى آخر يعيق الوصول إلى القرار المناسب.

رابعاً/ اللجوء الى خبرة الآخرين:

يلجأ متخذ القرار خلال هذه الطريقة إلى الاستعانة بخبرة شخص أو أكثر من ذوي الكفاءات لاستشارتهم في البدائل المتاحة، وقد يكون هؤلاء قد صادفتهم نفس المشكلة أو مشابهة لها تتيح لمتخذ القرار أن يستنير بالطريقة المتبعة لحلها.

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

***من مزايا هذه الطريقة:**

1/ استشارة الخارجين عن المنظمة يسمح لنا بإعادة النظر في الكثير من الأمور (كانت خاضعة لمجال تأثير المحيط لدينا).

2/ الرأي الخارجي حيادي بإمكانه أن يبين أو يكشف بعض نقائص متخذ القرار دون المساس بكرامته.

3/ الآراء الخارجية مطمئنة و لها وقع خاص على متخذ القرار.

***من مساوئ هذه الطريقة:**

1/ المستشار الخارجي غير ملم بكل معطيات المشكلة، لا يعلم نشأتها و لا الأهداف الحقيقية من معالجتها لذا فإليه يبقى مجرد رأي لا يمكن الاعتماد عليه كليا، لأنه استشارة و ليس حل.

2/ ظروف المستشار قد تكون ماثرة في الرأي الذي يعطيه لمتخذ القرار.

خامسا/ الاعتماد على الحدس:

حسب نظرية محدودية رشد متخذ القرار ل " هاربرت سيمون " لا يمكننا أبدا معرفة أن القرار صائب أم لا، لذا يبحث متخذي القرار على اتخاذ قرارات ملائمة اعتمادا على حدسهم بعد صنع القرار طبعا يقول برونو مებرا عن الحدس في اتخاذ القرار "لا نعرف حقيقة من يتخذ القرار داخلنا، فلدينا ما يشبه الصندوق الأسود الذي يبيت القرارات" ويعتمد الحدس لدينا على سلم القيم التي نؤمن بها، ونستطيع أن نحدد مجموعة المعايير التي نتحكم في اتخاذ قراراتنا إذا قمنا بتحليل بعض القرارات المتخذة حديثا نسبيا من طرفنا.

***من مزايا هذه الطريقة:**

1/ القرارات المعتمدة على الحدس سريعة و لا تتيح لنا الوقت أو الفرصة للتردد في اتخاذ القرار.

2/ يعتمد الحدس على الخبرات السابقة وبالتالي يجتنب بعض من الذاتية.

يرى ويلد "الخبرات السابقة و اللاشعور بإمكانه معالجة المعلومات والبيانات مثله مثل الذات الواعية فينا".

***من مساوئ هذه الطريقة:**

1/ الاعتماد الكلي على حدس يوقعنا في السهل (تسهيل الأمور) وبالتالي عدم دراسة المواقف و المشاكل لاعتقادنا أننا سنصل إلى حل المناسب اغترارا بقدرتنا.

سادسا/ التنفيذ ثم التفكير:

تعتمد هذه الطريقة على الحسم في اتخاذ القرار و عدم أخذ البدائل الأخرى بعين الاعتبار. يعتقد متخذ القرار حين يعتمد على هذه الطريقة أن بمتابعة القرار بعد الحسم في تنفيذه ستظهر حلول أخرى مناسبة و أن الوقت سيسمح له بتعديل مسار القرار المتخذ.

***من مزايا هذه الطريقة:**

1/ نتقادی بهذه الطريقة التعرض للضغوطات المحتملة من المتغيرات الداخلية والخارجية إذا أسرعنا في اتخاذ القرار.

2/ السرعة في اختبار البديل يعجل بتنفيذه و بالتالي الوصول إلى حل المشكلة في وقت أسرع.

3/ السرعة في اتخاذ القرار سيسرع من رد الصدى و بالتالي يعجل في تقييم النتائج و اتخاذ قرارات تعديليه أخرى.

***من مساوئ هذه الطريقة:**

1/ تعتمد هذه الطريقة على الحدس، الخبرات، و الحظ وتهمل جمع المعلومات و البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.

2/ من الصعب على متخذ القرار أن يبرر اختباره أو يدافع عنها في ظل انتقادات معاونيه بالتهور.

3/ القرار ملزم متخذه فقط خصوصا عند الفشل.

سابعا/ الالقرار:

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

***من مزايا هذه الطريقة:**

1/ إعطاء المجال للمعاونين بالمشاركة في التسيير و اتخاذ بعض القرارات

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

***من مساوئ هذه الطريقة:**

1/ الهروب لا يحل المشكلة و القرارات المتخذة من طرف الآخرين يتحمل المدير تبعاتها مهما تتصل من اتخاذ القرار.

2/ حسب لبوريت حين لا يستطيع الفرد أن يختار بين الهروب و الهجوم(بين القرار والقرار) يبرز آخر بديل له و هو الانتحار.

ثامنا/خرائط الأفكار:

في هذه الطريقة يستعمل متخذ القرار شجرة للبدائل و يقوم برسمها و يجعل بينها علاقات محتملة، الشيء الذي يسمح له بإلقاء نظرة واسعة على حيثيات المشكلة و ترامي أطرافها. بعد رسم هذه الشجرة أو الخريطة يتوقف متخذ القرار عند هذا الحد و يتركها ليعود إليها خلال فترات متباعدة، و في لحظة معينة تظهر فكرة جديدة وتكون بمثابة البديل المناسب لحل المشكلة.

يقول فريدر " في لحظة ما ينتابنا إحساس أن كل شيء يأخذ مكانه في ذهننا و تتضح الأمور "

***من مزايا هذه الطريقة:**

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

***من مساوئ هذه الطريقة:**

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

تاسعا/ محاكاة الآخرين:

ببساطة يقوم متخذ القرار بمحاكاة منافسيه و يقرر مثلهم في مواجهة محيط خارجي واحد الذي يكون الدافع الأساسي لاتخاذ مثل هذه القرارات. يقوم متخذ القرار من خلال هذه الطريقة بملاحظة منافسيه من مؤسسات أخرى أو مؤسسات مماثلة انطلاقاً من أن المحيط الخارجي واحد. ولا تقتصر المحاكاة هنا على المنافسين بل تتعداهم إلى من سبقوه في هذا المنصب ومرت بهم نفس الظروف.

*مزايا هذه الطريقة:

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

*ومن مساوئها:

- 1/ احتمال النجاح ضئيل جداً لأن المؤثرات الداخلية ليست واحدة و ظروف متخذ القرار نختلف من شخص إلى أخرى...
- 2/ في حالة النجاح، هذا لا يثبت كفاءة متخذ القرار بل يثبت روح الإتكالية لديه.

عاشرا/ الاعتماد على الحظ:

بدل التحليل و الدراسة و فحص المعطيات، تعتمد هذه الطريقة على الحظ في حل المشاكل أو اتخاذ القرار الصائب أو المناسب.

حسب قانون مورفي إذا قرر اثنان أحدهم اعتمد على التحليل و الحسابات الدقيقة والتشاور و التفكير، واعتمد الثاني على ضربة حظ فالثاني الذي يحصل على أحسن النتائج.

*المزايا:

1/ السرعة في اتخاذ و تنفيذ القرارات.

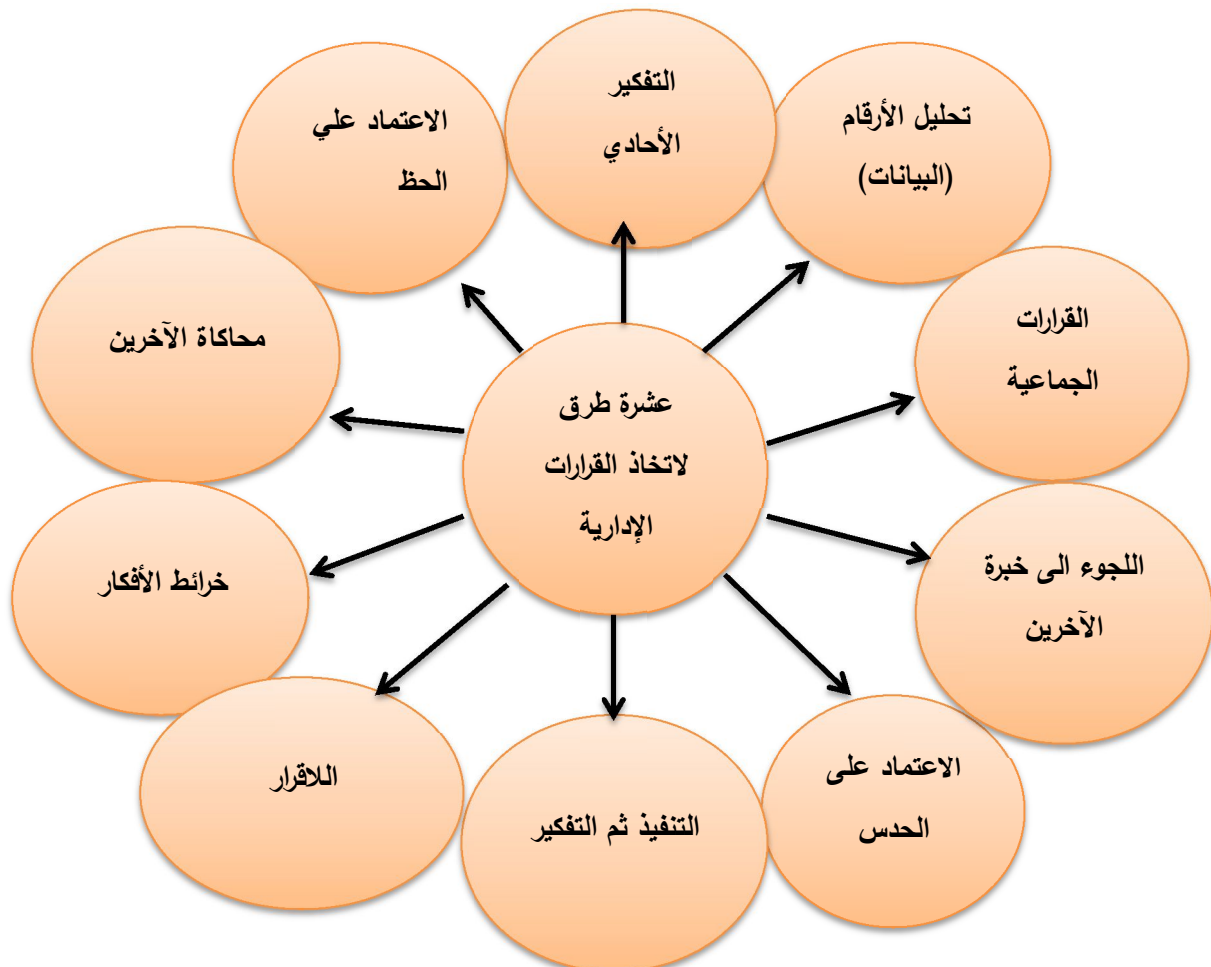
2/ تتجنب التردد في اتخاذ القرارات.

*المساوئ:

1/ القرار المتخذ لا يمكن أبدا تبريره.

2/ الاعتماد على الحظ ليست عملية بناءة خصوصا عند القرارات الإستراتيجية.

3/ رغم سرعتها إلا أنها تحتاج لتخطيط و تفكير قبلي إذ يجب تحديد بعض البدائل قبل الاختيار بينها عن طريق الحظ. (خلاصي مراد، 2007، ص ص 79 . 87).



شكل رقم (20): عشرة طرق لاتخاذ القرارات الإدارية

المصدر: من اعداد الطالبة

12-فاعلية عملية اتخاذ القرار:

تعتمد الفاعلية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل والمتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع. ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار، فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام أي متخذ للقرار يجب أن يمحص لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها. (حافظ عبد الكريم الغزالي، 2012م، ص43).

يرى فروم و بيتون 1973م أن الفعالية الكلية للقرار – وفقاً للنموذج الذي اقترعاه يمكن قياسها من خلال ثلاث مؤشرات أو معايير أساسية، هي:

- ✓ جودة القرار.
- ✓ قبول القرار.
- ✓ التوقيت الملائم لاتخاذ القرار.

كما يتم وصف القرار بأنه فعال إذا:

*كان يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، أي مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي، وليس مجرد قرارات في موضوعات تافهة.

*أدمجت إمكانية تنفيذ القرار في تكوين القرار، وبمعنى آخر، أن لا يكون القرار مجرد حسن نية أو قرار مطلوب إقناع الناس بتنفيذه، وإنما يصبح قراراً مترجماً في شكل عمل، بالرغم من أنه نشأ أصلاً من فكر مجرد على مستوى عالٍ. (محمد بن موسى، 2013 م، ص 58).

13- أنماط القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية:

يقصد بالانمط القيادي في اتخاذ القرار الإداري منهج القائد وأسلوبه عند اتخاذ القرار أي مدى انفراده أي مدى انفراده بصنع وإصدار القرار ومدى إيمانه بدرجة اشتراك المرؤوسين معه في المناقشة والتحليل واقتراح البدائل وتقييمها. ويقسم البعض أنماط القيادة في اتخاذها للقرارات الإدارية إلى الأنماط السبعة التالية:

النمط الأول: وفيه يتفرد القائد بصنع القرار وبإصداره وإعلانه على المرؤوسين للالتزام بتنفيذه دون مناقشة.

النمط الثاني: وفيه ينفرد القائد بصنع القرار وبإصداره وإعلانه على المرؤوسين مع شرح وجه نظره لمحاولة الفوز بتأييدهم دون إبداء أية مقترحات من جانبهم.

النمط الثالث: وفيه ينفرد القائد بصنع القرار وبإصداره وإعلانه على المرؤوسين مع شرح وجه نظره والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم ولكن دون الرغبة في تعديل القرار.

النمط الرابع: وفيه ينفرد القائد بصنع القرار مبدئياً دون إصدار حيث يقوم بعرضه على المرؤوسين للمناقشة والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم ثم يعدل القرار بناء على تلك المشاركة ثم يقوم بإصداره.

النمط الخامس: وفيه يعرض القائد المشكلة على المرؤوسين للمناقشة والدراسة حتى يحصل على مقترحاتهم ثم يتخذ القرار ويقوم بإصداره.

النمط السادس: وفيه يقوم القائد بتحديد السياسات والقواعد التي يجب اتخاذ القرار في ضوءها ثم يترك للمجموعة مجال المناقشة لاتخاذ القرار ثم يقوم بإصداره.

النمط السابع: وفيه يترك القائد للمرؤوسين الحرية كاملة في عرض المشكلة وتحليلها حيث يشارك القائد في المناقشات اللازمة لصنع القرار كأى مرؤوس من المرؤوسين.

وتسهيلا لعملية الدراسة والمقارنة فسوف نركز تلك الأنماط السابقة فى الأنماط الثلاث التالية:

1- النمط الأوتوقراطي في اتخاذ القرار الإداري.

2- النمط الديمقراطي في اتخاذ القرار الإداري.

3- النمط الحر في اتخاذ القرار الإداري.

ثم بعد ذلك نتناول ما هو النمط المثالي لاتخاذ القرار الإداري بصفة عامة:

أولاً: النمط الأوتوقراطي في اتخاذ القرار الإداري:

وفى ذلك النمط ينفرد القائد بسلطة اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة بإرادته المنفردة دون مشاركة من المرؤوسين حيث يقوم بإجبار مرؤوسيه على تنفيذها ومن الملاحظ أن درجة انفراد القائد بسلطة صناعة وإصدار القرار قد تتفاوت من قائد إلى آخر فهناك من يستخدم سلطته التنفيذية استخداماً تحكيمياً حيث لا يشترك أحد من المرؤوسين معه فى صناعة وإصدار القرار وهناك من يحاول إقناع المرؤوسين بتأييده وتنفيذ ما يصدره من قرارات معتمداً فى ذلك على مهارته الشخصية ومنصبه القيادي حيث يسمح لمرؤوسيه بتقديم بعض الاقتراحات دون أخذها محل الاعتبار وهناك من يحاول إجراء الاتصالات مع مرؤوسيه بأن يقدم لهم مشروع القرار قبل إصداره لمناقشهم واستطلاع وجهات نظرهم مع محاولة إقناعهم وكسب ثقتهم وتأييدهم قبل أن يصبح القرار نهائياً.

***ويعاب على ذلك النمط من القيادة ما يلي:**

أ-التركيز على استخدام السلطة استخداما تحكيما في إجبار المرؤوسين على تنفيذ ما يصدر إليهم من قرارات دون مناقشة واقتناع.

ب-القضاء على روح التجديد والابتكار لدى العاملين وتغلب الطابع الروتيني في تنفيذ الأعمال

ج-عدم أخذ وجهات النظر المختلفة والمتعارضة وبالتالي احتمال عدم أخذ الاعتبارات التنفيذية المؤثرة في الحسبان.

د-تغشى روح المعارضة السلبية والأمراض الإدارية كارتفاع نسبة الغياب ومعدلات دوران العمل وأداء العمل بالصورة التي تجنب المرؤوسين المساءلة.

هـ-عدم المقدرة على خلق قيادات إدارية جديدة أو العمل على اكتشافها هذا إلى جانب سعى بعض المرؤوسين للتقرب للقائد عن طريق تأييده في كل ما يصدره سعيًا وراء كسب رضائه.

و-تأثير إنتاجية المرؤوسين بشخصية القائد خاصة عند غيابه وارتفاع معدلات الجزاءات والعقاب.

ز-ارتفاع ظاهرة التنظيمات غير الرسمية لعدم ولاء المرؤوسين للقائد.

ثانيا: النمط الديمقراطي في اتخاذ القرار الإداري:

وفى ذلك النمط يباشر القائد مسؤولياته من خلال المشاركة الجماعية ومن اعترافه بقدرات المرؤوسين حيث يشركهم في صناعة القرار من خلال المناقشات للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومشكلات التنفيذ العملية حتى يصبغ قراراته بالصبغة العملية وبضمن التأييد

الكامل له حيث يسعى من خلال المشاركة ان يخلق لدى المرؤوسين الإحساس بأن القرار من صنعهم.

وبالرغم من أن تلك المشاركة تعتمد على وجود نوع من التعاون بين القائد والمرؤوسين إلا أن درجة تلك المشاركة قد تختلف من قائد إلى قائد آخر.

ويتميز ذلك النوع من القيادة بما يلي:

أ-خلق روح التعاون بين القائد والمرؤوسين للعمل كفريق متعاون مع الاتجاه نحو التوسع في اللامركزية في السلطة.

ب-ارتفاع مستوى جودة القرارات وترشيدها عن طريق أخذ كافة الاعتبارات ووجهات النظر للآخرين.

ج-خلق روح التجديد والابتكار ورفع الروح المعنوية للعاملين.

د-الاعتراف بأهمية العلاقات الانسانية والتركيز عليها كأحد العوامل الايجابية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

هـ-العمل على خلق قيادات جديدة واستخدام تلك المشاركة كأحد الوسائل التدريبية.

و-الاعتراف بأهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية مع وجود نوع من الاتصالات الهابطة والصاعدة وبالتالي قرب مراكز اتخاذ القرارات من مواقع التنفيذ.

ز-الإقلال من مظاهر التوتر والقلق النفسي لدى المرؤوسين وزيادة ولائهم للمنشأة والإقلال من ظاهرة التنظيمات غير الرسمية.

ثالثاً: النمط الحر في اتخاذ القرار الإداري:

وفى ذلك النمط يعتبر القائد نفسه كأحد المرؤوسين حيث يقتصر دوره على تحديد الهدف وما يتعلق به من سياسات تاركا لهم حرية المناقشة واقتراح البدائل واتخاذ ما يروونه من قرارات مناسبة.

ويتميز ذلك النموذج بتنمية روح التجديد والابتكار لدى المرؤوسين للعمل كفريق متعاون وإن كان يعاب عليه قلة الدور الذى يشغله القائد في صنع وإصدار القرار.

رابعا: النمط المثالي لاتخاذ القرار الإداري:

لا شك أن النمط المثالي لاتخاذ القرار الإداري هو ذلك النمط الذى يحقق أكبر قدر من المزايا بأقل قدر من العيوب هو ذلك النمط القادر على تحقيق الهدف بأحسن وسيلة وبأقل تكلفة وفى حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عن طريق استخدامها الاستخدام الأمثل، وعلى ذلك فمن الصعوبة بمكان تحديد أي الأنماط السابقة يعتبر مثالنا فكل منها يعتبر مثالا طبقا لظروف التطبيق الفعلية كما يتضح فيما يلى:

1- النمط الأوتوقراطي في اتخاذ القرار الإداري:

يصلح ذلك النمط في اتخاذ القرارات الإدارية الاستثنائية المفاجئة والتي تتطلب اتخاذ قرار سريع تجنباً لتفاقم الموقف كما يصلح في المنظمات التعليمية والتي يكون هدفها تعليم الطلاب الانضباط والنظام والقيم الأخلاقية والعلمية.

2- النمط الديمقراطي في اتخاذ القرار الإداري:

يصلح ذلك النمط في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنظمة العمل الجماعية وفى كل ما يتعلق بشئون الأفراد مثل مواعيد العمل وساعاته وأنظمة الترقيات والعلاوات وظروف العمل والخدمات الاجتماعية والصحية وطرق تقييم الأداء فكلها قرارات جماعية يجب أن تتخذ بطريقة ديمقراطية عن طريق مشاركة المتأثرين بها.

3-النمط الحر في اتخاذ القرار الإداري:

يصلح ذلك النمط في مناقشة المشاكل العامة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية خاصة في المؤتمرات والندوات العلمية حيث يترك للمشاركين حرية الدراسة والمناقشة وطرح البدائل المختلفة والتي من شأنها أن توصل إلى القرار المناسب حيث يقتصر دور القائد على تحديد الأهداف العامة والقيام بعملية التنسيق والتقييم لوجهات النظر المختلفة.(اسامة خيري،2013م، ص ص 189.193).

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتبين لنا ان عملية اتخاذ القرارات الإدارية صارت محل اهتمام الكثير من العلوم السياسية ، الاقتصادية ، الإدارية ، والنفسية وهذا ما يعكس بالضرورة هيمنتها في المجتمعات الكبرى وما يحفز أكثر على البحث في ضمارها.

كما يمكن القول أن القدرة على اتخاذ القرار الحاسم و الإيجابي هو الأساس الأول و الهدف الرئيسي من البحوث في هذا الميدان ، و يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموع البدائل المطلوبة و التي تخلقها الإدارة و شركائها الاجتماعيين منتهجين بذلك سياسة رشيدة ترفع من قدرة المؤسسة الجزائرية على التنافس مع غيرها من المؤسسات .

الحبيب الأمير الذي



الفصل ١ الرابع

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
 2. مجالات الدراسة
 3. العينة ومواصفاتها
 4. المنهج المستخدم
 5. أدوات جمع البيانات
 6. الخصائص السيكمترية لأداة القياس
 7. الأساليب الإحصائية المستخدمة
- خلاصة الفصل



تمهيد:

تعتبر مرحلة تحديد وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة، خطوة لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة و ذلك قياسا لما تتضمنه هذه المرحلة من خطوات تمثل في واقع الأمر سياجا يقي الباحث من الانزلاق عن العلمية أو الحياد، خاصة على مستوى منهج الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات، فهذه الخطوات الثلاث تعد حجر الزاوية والمحددات الأساسية للدراسة، وضبطها ضبطا صحيحا معناه بكل اختصار بحثا علميا سليما.

سنتناول في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية والتي من خلالها يتم عرض الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها من أجل الوصول الى النتائج المرجوة من البحث وهي المنهج الذي تتم وفقه الدراسة و التعريف بمجالاتها من مجال مكاني و زمني و بشري وعينتها، اضافة الى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

1- الدراسة الاستطلاعية:

حرصا علي سلامة الاجراءات المنهجية ,ومن اجل التأكد من مدي صلاحية الادوات المعدة لجمع البيانات ,قمنا بإجراء دراسة استطلاعية ,وذلك حتي يتم تحديد الصيغ النهائية للعديد من المتغيرات الدراسة التي من اهمها :

- زيادة التأكد من المقاربة النظرية لمشكلة البحث.
- التعرف علي مكان البحث ومعاينة افراد المجتمع ومعرفة خصائصه المختلفة.
- يمكن تحديد جوانب القصور في اجراءات تطبيق ادوات جمع بيانات البحث ,ويمكن تعديل تعليمات هذه الادوات في ضوء ما تبينه الدراسة الاستطلاعية.
- التعرف علي طبيعة المجتمع والتي يتحدد علي اثرها اختيار عينة البحث.
- التعرف علي صعوبات الميدان لتفاديها .
- تحضير العينة للتطبيق الاساسي .

*وعليه فهذه الدراسة الاستطلاعية مكنتنا من تكوين فكرة اولية عن المؤسسة والتعرف عليها عن قرب وجمع المعلومات حولها وقد ساعدتنا هذه الزيارة في توزيع الاستبيان علي عينة من العمال بهدف قياس مدي قابليته للتطبيق .

كما تم مقابلة بعض العمال حيث تم الاستفسار عن العديد من الامور التي تعيننا في دراستنا هاته ,ومن بين ما تم النقاش فيه :

- ✓ نمط القيادة المتبع في المؤسسة .
- ✓ طبيعة العلاقة بين الادارة والعمال .
- ✓ اسلوب القيادة الواجب اتباعه للوصول الى قرارات رشيدة .

✓ أهمية اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.

*ومن خلال جمع المعلومات وتحليلها بناءا علي اسئلة المقابلة توصلنا الى مجموعة من النتائج الاولى التالية :

❖ العمل قدر الامكان على استقطاب القيادات الادارية الكفوة والمؤهلة للقيام بالأعمال القيادية في المنظمات .

❖ يهتم المشرفين بآراء المرؤوسين ومقترحاتهم ,لان ذلك يساهم في تكوين المواقف الايجابية عند تنفيذ القرار .

❖ تعزيز النمط القيادي(الديموقراطي) السائد ,لما له من تأثير ايجابي علي عملية اتخاذ القرارات .

❖ لجوء المشرفين إلى تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ بعض القرارات الإدارية وذلك عندما تكون قريبة جدا من مهامهم ووظائفهم ، حيث يعتبرون المشاركة حافز لتحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى تبييتهم للقرارات والحرص على تنفيذها .

❖ تحديد الاعمال الوظيفية التي يجب علي القيادة ان تؤديها بنفسها وبقية الاعمال التي من الممكن ان يتم تفويضها .

2- مجالات الدراسة :

2-1- المجال المكاني (تعريف المؤسسة) :

التعريف بمديرية التوزيع بالمسيلة ومهامها ووكالاتها :

أولا :التعريف والموقع :

ا/ التعريف : هي مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE) والموجود مقرها بولاية قسنطينة ، وهذه الأخيرة بطبعها تابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والكائن

مقرها بالجزائر العاصمة . حيث نشأت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة في سنة 1978 م ، فكان حينها يطلق عليها اسم " مركز توزيع الكهرباء والغاز " وكان عمالها لا يتجاوز 30 عاملا آنذاك وبعدما تم تطويرها وتغيير اسمها إلى " مديرية توزيع الكهرباء والغاز " وتم إنشاء عدة وكالات لها وأصبحت تضم ما يقارب 450 عاملا على مستوى مقر المديرية ووكالاتها .



ب/الموقع : تقع مديرية توزيع الكهرباء

والغاز في وسط المدينة في شارع

ابن باديس وهو عبارة عن بناية

بمطابقين أول وثاني إضافة إلى

طابق أرضي وهو يطل على

الشارع بواجهتين جنوبية في المدخل الرئيسي وواجهة غربية تتمثل في المدخل الرئيسي لإدارة المديرية . كما يوجد مدخل ثالث من الناحية الشرقية يطل على مجمعات سكنية خاص بالسيارات والشاحنات الخاصة بالمديرية .

2 : المهام ووكالات التوزيع :

* المهام :

- توزيع الكهرباء والغاز مع مراعاة شروط الجودة والشروط الأمنية للسكان وممتلكاتهم .
- ربط الزبائن الجدد وتأسيس إمدادهم بالطاقة في ظروف مناسبة .
- تتضمن تأسيس ونقل واستغلال وتطوير الشبكات على مستوى الولاية بأكملها .

* وكالات التوزيع :

تضم مديرية التوزيع بالمسيلة خمس (05) وكالات توزع لهم مهام مشتركة ، مقسمة حسب الدوائر كآآتي :

* وكالة المسيلة وتضم : دائرة المسيلة ، دائرة حمام الضلعة ، دائرة الشلال .

* وكالة بوسعادة وتضم : دائرة بن سرور ، دائرة بوسعادة ، دائرة بئر هني ، دائرة سيدي عامر ، دائرة أولاد سيدي إبراهيم .

* وكالة سيدي عيسى وتضم : دائرة سيدي عيسى ، دائرة عين الحبل .

* وكالة عين الملح وتضم : دائرة عين الملح ، دائرة امجدل ، دائرة جبل أمساعد .

* وكالة برهوم وتضم : دائرة برهوم ، دائرة مقرة ، دائرة أولاد دراج .

ومن مهامهم نذكر :

مراقبة وصيانة شبكات التوزيع.

مراقبة النوعية .

مراقبة استمرارية التوزيع .

التموين في ظروف مواتية .



❖ الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة :

تحتوي مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مصالح عديدة هي كآآتي :

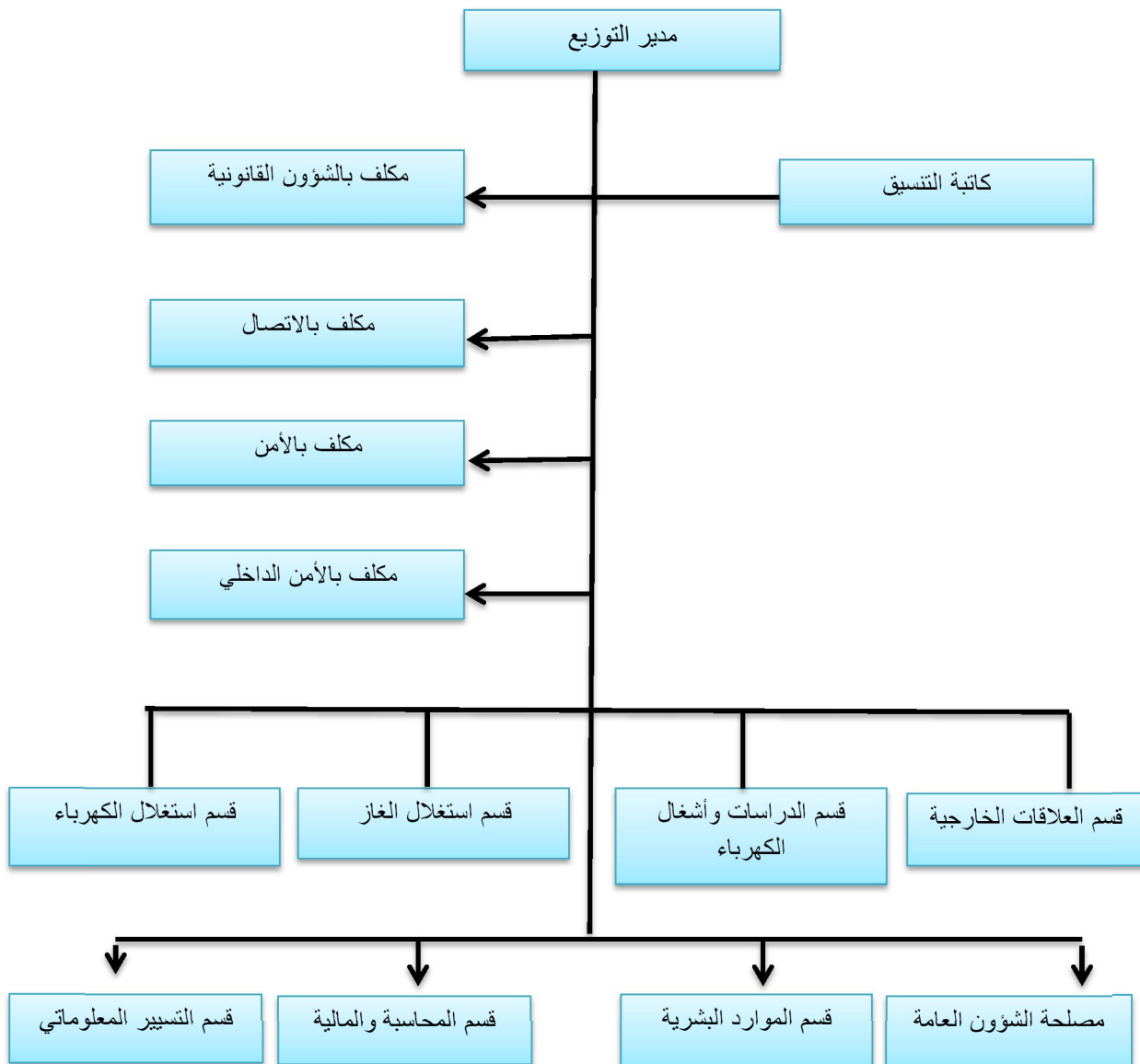
1/ مديرية التوزيع :

يقوم بتسيير الإدارة للمؤسسة حيث يعمل على احترام القانون الداخلي لها من طرف العمال والسهر على حماية وأمن المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العمال .

2/ كتابة التنسيق :

وهي واحد فقط على مستوى المديرية وتقوم بالتنسيق بين الأقسام الموجودة في المديرية نيابة عن المدير ، والتنسيق بين لقاءات العمال والمدير وتنظيم الأمور ، وإيصال المراسلات للمدير . والشكل التالي يوضح هذه المديرية بمختلف مصالحها .

الهيكل التنظيمي لمقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة



3/ مكلف بالشؤون القانونية :

يهتم بالمشاكل وتتبع ملفات النزاع في العدالة بترخيص من المدير ، والاستشارة القانونية والأمور القانونية من طرف الأقسام الأخرى .

4/ مكلف بالاتصال :

وهو يهتم بالاتصالات الداخلية والخارجية أي اتصال العمال بالمدير واتصالات العمال فيما بينهم

5/ مكلف بالأمن :

ويهتم بحماية العمال ومعرفة مدى تطبيقهم لقواعد الوقاية والأمن والمحافظة على المحيط والنظافة وتوفير العوامل المساعدة لإنجاز العمل .

6/ مكلف بالأمن الداخلي :

ويهتم بتوفير الأمن والحماية للعمال داخل المديرية وذلك من الاعتداءات والتحرشات التي قد تمسهم.

7/ قسم العلاقات التجارية :

ويأخذ هذا القسم التقنية الأوفر عن المؤسسة حيث تخصص له المساحة الواسعة وعدد كبير جدا من العمال ، حيث يتم في هذا القسم تسديد الفواتير الكهرباء والغاز وكذا استقبال شكاوي المواطنين في حالة احتجاجهم عندما تكون الفاتورة باهظة جدا وينقسم هذا القسم إلى مصلحتين :

أ (المصلحة التقنية التجارية .

ب (مصلحة الزبائن .

8/ قسم الدراسات والأشغال (كهرباء ، غاز) : حيث يقوم هذا القسم بعدة مهام منها :

- القيام بدراسات قصد إنشاء مشاريع جديدة معينة (كهرباء ، غاز) .
- الزيارة الميدانية لأماكن العمل وكذلك يقوم بعملية التسويق وكذلك التسيير ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي :

أ (مصلحة دراسات أشغال الغاز .

ب (مصلحة دراسات أشغال الكهرباء .

ج (شعبة التسويق .

د (شعبة التسيير .

9/ قسم استغلال الغاز:

ويقوم بمراقبة شبكات الغاز على مدى السنة اعتمادا على برنامج سنوي ، عبر مختلف المصالح التالية:

أ (مصلحة تطوير شبكة الغاز .

ب (مصلحة مراقبة استغلال الغاز .

ج (مصلحة صيانة الغاز .

10/ قسم استغلال الكهرباء:

يقوم هذا القسم بتسيير المخازن والأدوات ، الصيانة الخاصة بأعمال الكهرباء وأعمال أخرى ، كما يتكون هذا القسم من مصلحتين :

أ (مصلحة تطوير الشبكة .

ب) مصلحة مراقبة استغلال الشبكة .

11/ قسم التسيير المعلوماتي :

ويقوم أساسا على توفير كل وحدات الإعلام الآلي ووجود اتصالات متطورة وشبكات داخل المؤسسة والعمل بها على أكمل وجه لضمان سير الأعمال بالطريقة التكنولوجية الحديثة .

12/ قسم المحاسبة والمالية :

يعتبر هذا القسم هام جدا وحساس حيث يقوم بمهامك عديدة ومتنوعة ومن بينها طريقة تسيير ميزانية المؤسسة وكذا إعادة كشوفات رواتب العمال وإعداد الحوافز والمكافآت للعمال حسب جداول تقييم الأداء وكذا خبرة ومجهودات العمال ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح هي :

أ) مصلحة الاستغلال .

ب) مصلحة المالية .

ج) مصلحة الميزانية وترقية التسيير .

13/ مصلحة الشؤون العامة:

وتهتم هذه المصلحة بتوفير متطلبات المديرية لأداء العمال لعملهم مثل الهاتف ، الكراسي ، تصليح السيارات ، المكاتب ، ... الخ

14/ قسم الموارد البشرية:

يقوم هذا القسم بمجموعة من المهام عبر مصلحتين نذكر فيما يلي :

أولا التعريف بالإدارة :

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المهام بالتنسيق مع باقي الإدارات الأخرى وعلى رأسهم المدير وذلك ب :

- * تحضير ، توجيه ، ومعاينة القطاعات المختلفة لعمال " توظيف ، ترقية "
- * توظيف العمال طبقا للمواصفات المطلوبة في العمل .
- * الترقية في السلم الوظيفي .
- * تأمين ومراقبة الخدمات الإدارية وتسيير العمال " استقبال ، تكوين ، تحويل ، تعيين "
- * تكوين العمال وإعادة تأهيلهم وتدريبهم .
- * تسيير ميزانية المؤسسة وتغطية كل النفقات المادية والتكفل بأجور العمال .
- * تسيير ملفات طلبات العمل وملفات العامل الشخصية .
- ثانيا المصالح المكونة للإدارة :

يوجد بهذه الإدارة مصلحتين تقوم كل منهما بمهام مختلفة هما :

1- مصلحة الإدارة : وتقوم بالمهام التالية :

- * ضمان السير الإداري للعمال ومتابعة ومعاينة ظروف التطبيق للموظفين .
- * السهر على إعداد الإحصائيات لعمال الإدارة الجهوية والسهر على سلامة العمال في مؤسساتهم .
- * السهر على تطبيق واستعمال اللباس الخاص القانوني معاينة استخدامه .
- * تحضير الميزانية وعقود التسيير والسبورة الحائطية في مجال الموارد البشرية .

* الخضوع للسلم الإداري كلما هو من شأنه التأثير على تطبيق هذه القوانين المعمول بها.

2-2- مصلحة التكوين : وتقوم بالمهام التالية :

* توفير لموظفي التسيير كل التحاليل والمعلومات الضرورية للتحكم في الموارد البشرية وترجمتها لمخطط يخص الموظفين وتكوينهم .

* مساعدة المسيرين على تعريف احتياجاتهم في التكوين .

* ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التكوين (وضع وضبط الدراسات) .

* إعداد مخططات التكوين .

* تجسيد مخططات التكوين ومتابعة تحقيقه في الجانب الكمي والكيفي .

* تقييم قدرة التكوين على مستوى الوحدة .

* ضمان مسلك والقيام بإحصاء تكوين الموظفين مع جدولة السبورة الحائطية بصفة فترات وأوقات تخص العمل اليومي .

* ضمان المتابعة النوعية لمراحل التكوين .

* القيام بمسلك وقبول دفتر الشروط.

2-2- المجال الزمني:

أ-مرحلة الإعداد النظري: والتي كانت بدايتها من شهر اكتوبر 2015 حيث تمّ فيها التركيز على جمع المادة العلمية والاطلاع عليها بالإضافة إلى إعداد فصول الدارسة وصياغتها النهائية ثمّ عرضها على المشرف ومعالجة الملاحظات المقدمة.

ب-مرحلة إعداد الدراسة الميدانية: دامت الدراسة بالمؤسسة حوالي اربعة اشهر، ما بين 24نوفمبر2015الى غاية 15مارس2016 خصّصت الأيام الأولى لدراسة استطلاعية بالمؤسسة وإجراء مقابلات مع بعض المشرفين بالمؤسسة للحصول على معلومات خاصة بالوظائف وعدد الموظفين وتوزيعهم بين إناث وذكور، إضافة إلى التعرف على الهيكل التنظيمي والمصالح التي تتكوّن منها المؤسسة .

أما الفترة الأخيرة من دارستنا فقد خصّصت لتوزيع الاستثمارات على عينة من العمال وبعدها تمّ جمع الاستثمارات وتفرّغ البيانات وجدولتها، ثمّ تحليلها إحصائياً والتعليق عليها.

2- 3-المجال البشري :

يمثل المجال البشري دراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفرادهِ مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منهم .

ولكي تكون الدراسة علمية لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة من أجل تحديد نوع العينة المطلوبة للاختيار وجمع المعطيات من أفرادهم عن طريق استخدام الوسائل والأدوات المناسبة .

ونتيجة لطبيعة الموضوع ، فإن دارستنا اقتصرت على عينة من عمال (موظفين) مؤسسة سونلغاز.

2- 4-المجال الموضوعي :

اقتصرت هذه الدراسة على بيان علاقة الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة .

3- العينة ومواصفاتها :

القدرة على تعميم النتائج على المجتمع الكلي تتوقف على حسن اختيار الباحث للعينة فهي تعتبر من أهم الأعمال التي يقوم بها الباحث نظرا لحاجته الدائمة لدراستها من أجل الوصول إلى تعميمات ليطبقها على المجتمع الذي يأخذ منه العينة (فرح موسى الرهني و علي مصطفى الشيخ ، 1987م ، ص16).

تعرف العينة على أنها مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين ويفترض أن تكون الاحصائيات التي تتصف بها هذه المشاهدات ممثلة لمعالم المشاهدات في المجتمع. (فوزي عبد الخالق وعلي احسان شوكت ، 2008 م، ص 157)

أما عن كيفية اختيار العينة فقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة لأنها الأنسب لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته . ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة و الذي يقدر ب 450 عاملا. وقد تم حذف 30 عامل الذين تم عليهم تطبيق الاستمارة عليهم للتحقق من صدقها وثباتها فأصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 420 عاملا .

واعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة وتم تمثيلها بوحدة إحصائية تقدر ب 20 % من مجتمع الدراسة ، أي ما يعادل 84 عامل ، وعليه فحساب العينة يكون كالتالي :

$$84 = 100/20 \times 420 \text{ ومنه فعينة البحث تقدر ب } 84 \text{ عاملا .}$$

تم توزيع (84) استمارة على أفراد عينة الدراسة، أسترجعت (84) استمارة، بنسبة استرجاع بلغت (100 %)، وبعد مراجعة الاستثمارات والتدقيق فيها، تبين أن استمارتين من مجموع الاستثمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، بسبب عدم اكتمالها، وعليه أصبح

عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (82) استثمار، بنسبة (97.62%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

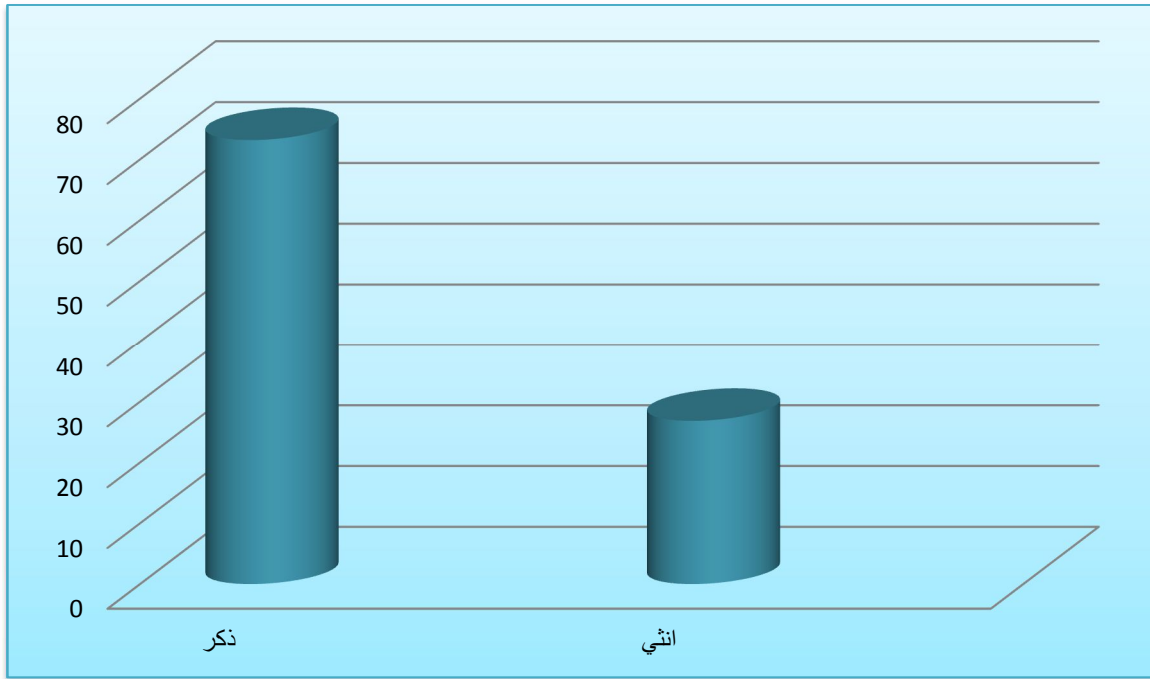
من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب: الجنس، السن، وسنوات الخبرة في العمل.

خصائص العينة:

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	60	73.17%
انثي	22	26.83%
المجموع	82	100%

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ان الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور، اذ بلغت نسبتهم ثلاث اضعاف الاناث تقريبا، أي نسبة الذكور قدرت ب 73.17% مقارنة بفئة الاناث التي بلغت نسبة 26.83% مما يدل على أن أغلبية عمال مؤسسة سونلغاز من الذكور ، ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الموظفون والتي تتطلب أفراد لديهم قدرة عالية في تحمل العمل ، وعدم امكانية توظيف المرأة في وظائف ذات طبيعة تقنية وميدانية خاصة المتعلقة بتنفيذ مشاريع الغاز والكهرباء.



(شكل رقم (21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس)

(المصدر: من اعداد الطالبة)

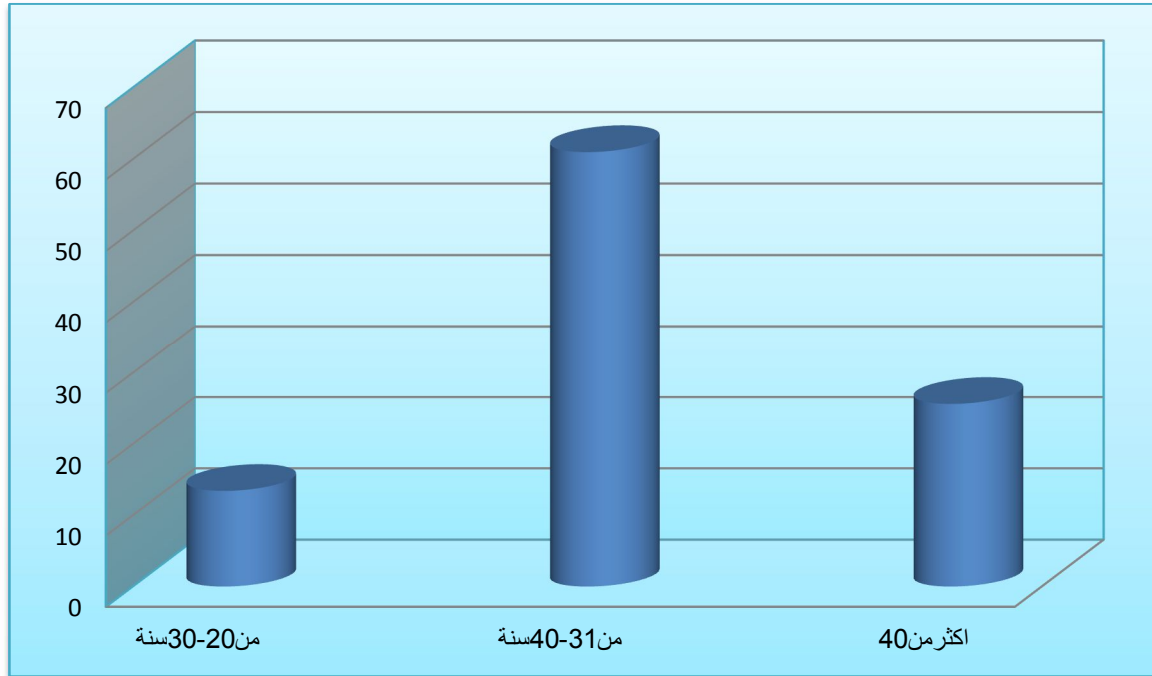
جدول رقم (6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
13.41%	11	من 20-30 سنة
60.98%	50	من 31-40 سنة
25.61%	21	أكثر من 40
100%	82	المجموع

أهم ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول :

عدم وجود تناسب في توزيع العناصر من حيث السن على مستوى الثلاث فئات العمرية المختلفة حيث هناك 11 فرد تتراوح أعمارهم بين 20 - 30 سنة بنسبة تقدر بـ 13.41% ، و 50 فرد تتراوح أعمارهم بين 31 - 40 أي بنسبة 60.98 % وهم الغالبية الساحقة ، أما فيما يخص عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة يقدر عددهم بـ 21 أي بنسبة

25.61 % . وتعود هذه النتائج إلى اعتماد المؤسسة على الفئة الشبابية بدرجة أولى ، وكذلك كون طبيعة العمل تتطلب ذلك ، حيث تحتاج إلى مجهود و طاقة أكبر ، إذ أن المسؤولية الملقاة على العمال لا يستطيع العامل المتقدم في العمر القيام بها .



(شكل رقم (22) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن)

(المصدر : من اعداد الطالبة)

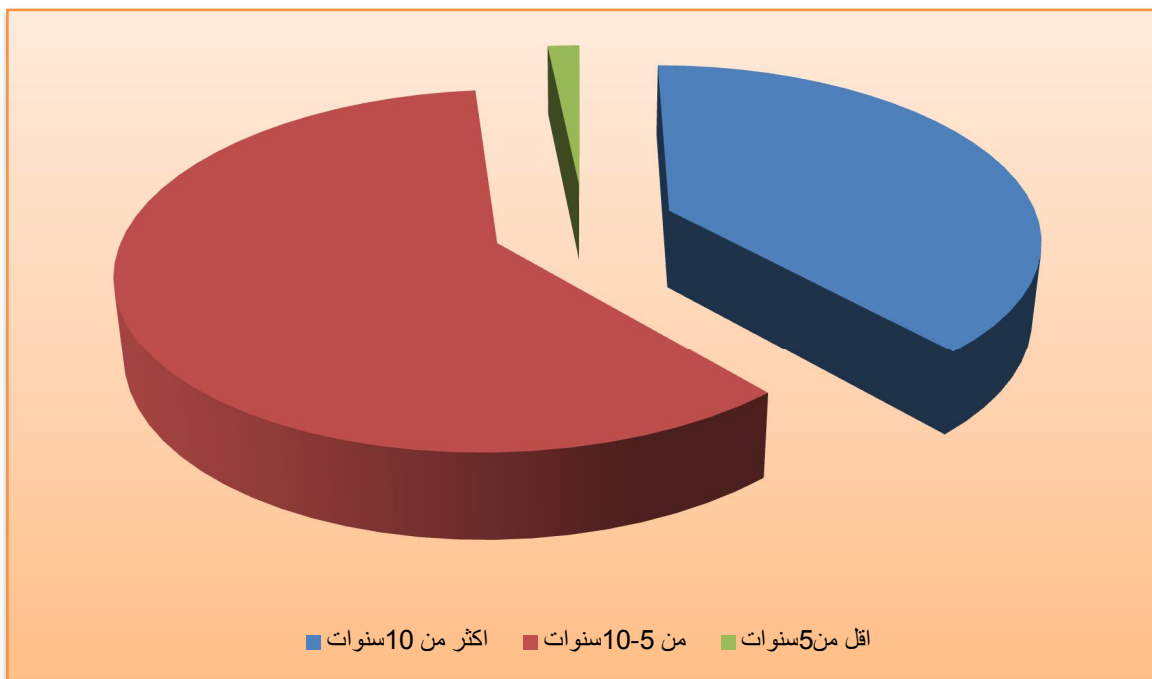
جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	13	15.85%
من 05 - 10 سنوات	42	51.22%
أكثر من 10 سنوات	27	32.93%
المجموع	82	100%

كأهم ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول فيما يخص الأقدمية في العمل أن :

العينة أغلبها ذات أقدمية تفوق 06 سنوات حيث يتراوح عددهم 13 خبرتهم أقل من 05 سنوات ، أي ما يعادل نسبة 15.85 % في حين نجد 42 فرد لهم خبرة من 06 إلى 10 سنوات أي ما يعادل نسبة 51.22 % من حجم العينة ، أما عدد الأفراد الذين لهم خبرة أكثر من 11 سنة فعددهم 27 فرد أي بنسبة 32.93 % .

مما يدل على أن إجابات العينة المبحوثة يمكن الاعتماد عليها في نتائج البحث عكس الآراء المقدمة من قبل الموظفين الجدد و بالتالي لمتغير الخبرة أهمية بالغة لأن طول المدة التي قضاها أفراد العينة في المؤسسة سيُقدم فكرة صحيحة عن سلوكيات القائد حيث سيظهر ذلك من خلال ما ستظهره النتائج.



(شكل رقم (23) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل)

(المصدر : من اعداد الطالبة)

4- المنهج المستخدم:

ان كل بحث علمي يركز على منهج معين، يتبعه الباحث من اجل الوصول نتائج علمية، ويتوقف اختيار المنهج علي عدة اعتبارات، كالنظر الي طبيعة الموضوع .

فالمنهج هو "عبارة عن فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الافكار العديدة ،من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين ،واما من اجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين".

فالمنهج هو مجموعة من القواعد والاسس التي يتم وضعها من اجل الوصول الى الحقيقة ويختلف منهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة.(مغار عبد الوهاب، 2009م، ص98).

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم الذي يمكننا من تشخيص الظاهرة موضوع الدراسة . كما هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع المعلومات والمعطيات الدقيقة عنها و يمكن تعريفه على انه" استقصاء ينصب على ظاهرة نفسية اجتماعية كما هي موجودة في الواقع بعد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها".(علوطي عاشور، 2014م، ص195).

5- أدوات جمع البيانات :

لقد استخدمت الباحثة أكثر من أداة واحدة لجمع البيانات الخاصة بموضوع البحث كما هو مبين أدناه ويرجع ذلك لطبيعة البحث من حيث موضوعه و مشكلته وأهدافه. و تعتبر طرق جمع البيانات بالنسبة للباحث بمثابة وسائل انتاجية تعمل بواسطتها على دراسة الواقع و فهمه علميا وعمليا و ليس حدسيا وتخمينيا و منه تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة و

أساسية في عملية البحث العلمي و من هذا المنطق اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مجموعة من الأدوات سنبينها فيما يلي:

✓ **البيانات الأولية:** الكتب والدوريات العربية والأجنبية والمجلات والنشرات ورسائل ومذكرات التخرج التي تناولت كل من موضوع القيادة الادارية واتخاذ القرارات الإدارية في الجزء الخاص بالدراسة النظرية.

✓ **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة منذ القدم لجمع البيانات و المعلومات حول مختلف الظواهر وعندما تطورت طرق البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية، كانت الملاحظة من بين الوسائل التي تم تطويرها وتوظيفها كونها صالحة للكثير من الدراسات. ولكنها ليست صالحة للدراسات التاريخية المتعلقة بالماضي.

واستعملنا الملاحظة في بحثنا لمشاهدة الظواهر و السلوكات وتسجيل بعض الوقائع و التصرفات المعنية بالظاهرة المدروسة، وقد تمكنا من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة المبحوثة خاصة أثناء إجراء المقابلات وملاً الاستبيان من تدوين العديد من الملاحظات ذات الأهمية الكبيرة في عملية تفسير و تقويم بعض النتائج المتحصل عليها من أدوات الدراسة.

✓ **المقابلة:** تعتبر المقابلة أداة ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة وتستخدم في الدراسة الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان والملاحظة ووثائق و سجلات المؤسسة.

كما "تعد المقابلة تقنية مباشرة تستعمل من اجل مسائلة الافراد بكيفية منعزلة (فردية) تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق علي الاشخاص المبحوثين وهي اما ان تكون فردية او جماعية مقننة او غير مقننة" (موريس انجرس ، 2004م ،ص148)

وتعرف المقابلة على أنها: "محادثة تتم بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة ما، أو موقف معين يسعى الباحث من خلالها لمعرفة من أجل تحقيق أهداف الدراسة. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص 143)

و تم اختيار هذه الوسيلة للحصول على المعلومات التي لا يمكننا الحصول عليها عن طريق الاستبيان ،وتتميز المقابلة بمجموعة من العناصر من بينهما يلي:

- تتميز المقابلة بالمرونة حيث تمكننا من توجيه أسئلة متعددة، كما قد تثير الفرد مما يؤدي إلى إثراء البيانات من خلال الاجابات المتعددة.

- تناسب المقابلة الأفراد الذين لهم محدودية التعليم.

- تصلح لجمع البيانات حول مواضيع غير معروفة كما تساعد على فتح مواضيع جديدة.

- تسمح للباحث بتكوين تصور حول درجة صدق وجدية العينة.

وقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلة في مختلف مراحل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وذلك من خلال:

- المقابلة مع الأساتذة المحكمين لبنود الاستبيان للتأكد من ملاءمته لإشكالية البحث.

- المقابلة مع المسؤولين في المؤسسة المبحوثة لشرح موضوع البحث وإشكاليته و الهدف منه والتعرض لبعض الجزئيات حول الموضوع ثم الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية.

- المقابلة مع عينة الأفراد التجريبية لغرض تجريب بنود الاستبيان للتأكد من صلاحيته وعدم غموضه.

- المقابلة مع المكلفين بالدراسات في المؤسسة المبحوثة للحصول على المعلومات الخاصة

بالمنظمة.

✓ **الاستمارة (الاستبيان) :** يعتبر الأداة التي اعتمدنا عليها بصفة أساسية لجمع البيانات حول موضع الدراسة حيث تضمنت عددا معتبرا من الأسئلة التي أعدت وصيغت من طرف الباحثة ورات بأن الاجابة عليها ضرورية نظرا لما يتطلبه البحث من بيانات و معلومات، وتجدر بنا الإشارة إلى أن الاستبيان يستعمل في حالة كون أفراد العينة يجيدون القراءة و الكتابة، ويفهمون مضمون الأسئلة. ويتطلب استعمال هذه الوسيلة وجود روح التعاون وتقدير البحث العلمي من طرف أفراد العينة وذلك لضمان الحصول على الإجابات الصحيحة التي تساعد على السير في الطريق الصحيح لدراسة الظاهرة. فيعد الاستبيان بمثابة الوسيلة المبسطة لتعريض المجيبين لمثيرات مختارة و مرتبة بعناية فائقة.

وانطلاقا من مشكلة الدراسة فقد تم استخدام استمارة مقسمة إلى محورين :

***المحور الأول :** تناول الانماط القيادية وضم 30 بندا ، من البند 01 إلى البند 30.

حيث أن :

10 بنود تتمحور حول نمط القيادة الديموقراطي .

و10 بنود تتمحور حول نمط القيادة الاتوقراطي.

و10 بنود الأخرى تتعلق نمط القيادة الفوضوي .

***المحور الثاني :** تناولنا فيه المتغير التابع وهو اتخاذ القرارات الادارية ، وعدد بنوده 21

بند .من 31 الى 51.

*وتكون الإجابة على بنود الإستمارة متدرجة بين : دائما – أحيانا – أبدا ، وقد أعطيت لهذه الدرجات الأعداد 1-2-3 على التوالي .

✓ السجلات والوثائق: تعتبر السجلات والوثائق من المصادر التي يعتمد عليها

الباحث في جمع المعلومات من الميدان، وهذا لما تقدمه من مساعدة في جمع البيانات المتعلقة بالعامل والعمل وقد اعتمدنا عليها عند اختيارنا لعينة من البحث، كما استعنا ببعض الوثائق للحصول على المعلومات حول المؤسسة (التعريف بها، الهيكل التنظيمي،....).

6- الخصائص السيكمترية لأداة القياس:

*صدق وثبات الاستمارة :

- **صدق الاستمارة:** تم عرض الاستمارة -إلى جانب الأستاذ المشرف- على عدد من الأساتذة (المحكمين) وكان عددهم 14 محكم وتم استرجاع 12 استمارة ، وذلك لغرض تحديد مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محاور الدراسة، حيث أبدوا عليها مجموعة ملاحظات تتعلق بجانب الشكل والمضمون، وبناءا على هذه الملاحظات، تم تعديل الاستمارة لتصبح أكثر دقة وموضوعية في قياس ما وضعت لقياسه وتعديل بعض البنود باتفاق من لجنة المحكمين وتم قبول العبارات التي تحصلت على نسبة موافقة تساوي أو تفوق 80%.

وقد تم الحصول على النسبة بالطريقة التالية:

$$\text{نسبة الموافقة على البند} \% = \frac{\text{عدد الموافقين على العبارة}}{\text{عدد المحكمين الاجمالي}} \times 100$$

- **الثبات:** بعد الانتهاء من العملية التحكيمية والتي كانت من أجل معرفة صدق المقياس وبعد القيام بتعديلها وفق آراء المحكمين أردنا إنزالها للميدان لتطبيقها على

عينة صغيرة للتأكد من ثباتها وهذا قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية ، حيث يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test Retest وذلك بحساب معامل الارتباط والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق ،ومن أجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون 30 عامل وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الإسمية، و بعد مدة تم اعادة توزيع الاستبانة على نفس العمال ، و بعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي:

العينة تساوي 30 فرد .نستعمل هنا معامل بيرسون والذي يحسب بالمعادلة التالية:

$$R_p = \frac{n \sum (x \cdot y) - \sum (x) \cdot \sum (y)}{\sqrt{(n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

RP = معامل الارتباط.

x = عدد درجات الاختبار الأول.

y = عدد درجات الاختبار الثاني.

h = عدد الأفراد . (عبد الكريم بوحفص، 2005، ص 214).

جدول رقم (8) يوضح ثبات الاستبيان

x.y	Y2	X2	Y	X	N
22350	22201	22500	149	150	1
16770	16641	16900	129	130	2
17290	16900	17689	130	133	3

18620	17689	19600	133	140	4
22350	22201	22500	149	150	5
17822	17689	17956	133	134	6
19460	19321	19600	139	140	7
22350	22201	22500	149	150	8
17955	17689	18225	133	135	9
18768	18496	19044	136	138	10
19460	19321	19600	139	140	11
22350	22201	22500	149	150	12
17822	17689	17956	133	134	13
17286	17956	16641	134	129	14
17556	17424	17689	132	133	15
22350	22500	22201	150	149	16
21903	22201	21609	149	147	17
19043	18769	19321	137	139	18
18250	21316	15625	146	125	19
18900	19600	18225	140	135	20
19599	19321	19881	139	141	21

14883	14641	15129	121	123	22
19182	19044	19321	138	139	23
22650	22500	22801	150	151	24
19740	19600	19881	140	141	25
22052	21904	22201	148	149	26
18906	18769	19044	137	138	27
18630	19044	18225	138	135	28
16512	16384	16641	128	129	29
18070	16900	19321	130	139	30
578879	578112	580326	4158	4166	المجموع

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر بـ 0.81 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة قوية عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه فإن الاستمارة قابلة للتطبيق.

* معامل الارتباط: $RP = 0.81$

*معامل الثبات:

$$\frac{rp \times 2}{rp + 1} = \frac{0.81 \times 2}{0.81 + 1} = 0.90$$

* وعليه معامل الثبات قوي وهو 0.90

كما استخدمنا الصدق الذاتي و هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومعادلته على النحو التالي:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = 0.95$$

وهو معامل مرتفع يؤكد صدق الاستبيان.

البنود	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق
الانماط القيادية	0.81	0.90	0.95
اتخاذ القرارات الإدارية			

ومن خلال هذه النتائج تم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي كوسيلة مناسبة لإجراء هذه الدراسة لتمتعها بالصدق والثبات معا .

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

إن استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة للدراسة في معالجة البيانات المتحصل عليها يسهل الوصول إلى نتائج واضحة وصحيحة تعكس الإجابة عن الإشكالية المطروحة، ولذلك بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات تمت معالجة البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*) وذلك حسب أغراض الدراسة، واعتمادا على أساليب قياس المتغيرات تم توظيف الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها والمتمثلة في:

التكرارات: تهدف التكرارات وبعبارة أدق التوزيع التكراري إلى تبسيط العمليات الإحصائية، وذلك بتبويبها في صورة مناسبة حسبما يتطلبه التحليل لتيسير إجرائها بسرعة و دقة وتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية عند تحليل مختلف البيانات الشخصية بعينة البحث.

النسب المئوية: أستخدمت في حساب صدق المحكمين على عبارات الاستبيان واستعملت كذلك في تحليل خصائص عينة البحث عند تحديد النسبة المئوية لظهور كل خاصية .

المتوسط الحسابي: من أجل تحليل النتائج واختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية بتحديد متوسط استجابات أفراد العينة على عبارات كل محور والاستبيان ككل .

الانحراف المعياري: يمثل انحراف القيم عن متوسطها ، وتم استخدامه بالموازاة مع المتوسط الحسابي لتحديد انحرافات إجابات مفردات العينة عن كل محاور المقياس.

معامل ارتباط بيرسون : عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات وكان ذلك خاصة في تفسير الفرضيات.

التمثيل البياني : قمنا باستعمال الدوائر النسبية والأعمدة البيانية لكي لا يجد القارئ صعوبة في الفهم وريح الوقت .

خلاصة:

يمثل الفصل الرابع المتعلق بأدوات الدراسة الإجرائية الجانب التقني من البحث ولذلك تم

الاهتمام فيه بتحديد منهج الدراسة الذي فرضه موضوع البحث ، حيث اختارت الباحثة

المنهج الوصفي الارتباطي والملائم لطبيعة الموضوع المدروس، أما فيما يخص أدوات جمع

البيانات والمعلومات فقد استعملنا كلا من المقابلة والملاحظة والاستمارة و السجلات

والوثائق ، وبعدها تطرقنا إلى عنصر الأساليب الإحصائية التي تعالج بها البيانات ،

وباعتماد على ما جاء في هذا الفصل سيتم في الفصل الموالي عرض وتحليل البيانات

للوصول إلى النتائج.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1. عرض وتحليل النتائج
2. تفسير النتائج في ضوء الفرضيات
3. تحليل عام للنتائج
4. خلاصة النتائج
5. الاقتراحات



تمهيد :

بما أننا عرضنا في الفصول السابقة جملة من التساؤلات والعلاقات الاحتمالية التي نحاول اختبارها ميدانيا من خلال جمع المعطيات وتحليلها، وذلك حسب الاستمارة الواردة في البحث.

ولتحقيق هذا الغرض سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصل إليها البحث الميداني الذي اجري على عينة البحث في مؤسسة "سونلغاز" للتوزيع بالمسيلة، وبعدها سنتطرق إلى تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة. و تحليل عام للنتائج الذي سيتضمن بدوره مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة. مع تقديم المقترحات في ضوء هذه النتائج .

-عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة :

جدول رقم (9) يوضح وصف استجابات الأفراد على محاور الاستبيان

الترتيب	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
01	10.56	3.25	22.36	النمط الديمقراطي
03	7.62	2.76	19.22	النمط الأوتوقراطي
02	10.76	3.28	21.20	النمط الفوضوي
----	50.41	7.10	62.78	الانماط القيادية
----	40.82	5.53	48.90	فعالية اتخاذ القرارات

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ، درجات الأفراد في استجاباتهم عن بنود الاستبيان هل هي منخفضة أم متوسطة أم مرتفعة .من خلال البدائل التي وضعت في الاستبيان وهي على التوالي: دائما ، أحيانا ، أبدا .

كما يوضح الجدول أيضا الانحراف المعياري الذي يعبر عن وجود أو عدم وجود قيم شاذة في استجابات الأفراد ، كما يوضح الفروق بين القيم الدنيا والعليا من خلال التباين : ففي استجابات الأفراد في محور النمط الديمقراطي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد في بنود هذا المحور كانت متوسطة لو نظرنا إلى قيم المتوسطات الحسابية في هذا المحور إذ تعتبر القيم بين [10،16.66] عن متوسط حسابي منخفض ، [16.67، 23.32] متوسط ، [23.33، 29.98] مرتفع . والمتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد في محور النمط الديمقراطي كانت متوسطة كما هي موضحة في الجدول 22.36، بمعنى أن استجابات الأفراد تعبر على أنه توجد قيادة ادارية ديموقراطية لتمييزها بتوزيع المسؤوليات على الأعضاء كما تعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة وتسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم كما

تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و اتخاذ القرارات.

كما سجل الانحراف المعياري في استجابات الأفراد من خلال هذا المحور عدم وجود قيم شاذة ، رغم وجود نوع من التباين في العينة وهذا طبيعي لأن أفراد العينة يختلفون من حيث الخبرة والقدرات في استعمال النمط الديمقراطي.

أما في محور النمط الأوتوقراطي ، فنلاحظ أن استجابة الأفراد في بنوده كانت متوسطة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي 19.22، وهي تعبر على أن أفراد العينة يرون بنسبة متوسطة أنه يميل الى فرض رايه و يطالب العمال بتنفيذ الخطط دون مشاركتهم في وضعها، كما يتقيد بالأنظمة واللوائح تطبيقا حرفيا و ينفرد باتخاذ القرارات، وهذا ما يتميز به النمط الاوتوقراطي.

وبلغت نسبة الانحراف المعياري في استجابات الأفراد في هذا المحور 2.76 وهي قيمة تعبر عن عدم وجود قيمة شاذة في استجابات الأفراد. كما أوضحت أيضا وجود تباين بلغ (7.62) في هذا المحور ،دون أن تكون هناك قيم شاذة في استجاباتهم.

أما فيما يخص محور النمط الفوضوي ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 21.20 وهي قيمة متوسطة في استجابات الأفراد اي ان القائد الفوضوي يفوض كل صلاحياته الادارية للعاملين، يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في اداء واجباتهم. و يفوض سلطة اتخاذ القرار علي اوسع نطاق. مما يدفع البعض ليتعدى علي الاخر، وتخلط المهام، وبالتالي يؤثر علي فعالية القرارات المتخذة.

وبلغت نسبة الانحراف المعياري في استجابات الأفراد 3.28 مما يشير الى وجود فروق في استجابات الأفراد و هذا أمر طبيعي مبرر كون وجود فروق فردية بين العمال.

ونشير من خلال نتائج الجدول السابق للمتوسطات الحسابية إلى ترتيب أنماط القيادة الادارية ، حيث كان النمط الديمقراطي الأول ثم يليه النمط الفوضوي وبعدها النمط الأوتوقراطي.

يتضح من الجدول أن العاملين بمؤسسة سونلغاز يوافقون على تمتع القرارات المتخذة بالفعالية، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي 48,90 وهي تعتبر متوسطة بالنظر إلى القيم التي تعبر عن درجات فعالية اتخاذ القرارات في هذا الاستبيان ، حيث توضح القيم [21-35] أنها منخفضة ، [36-49] متوسطة ، [50-63] مرتفعة .

كما بلغت نسبة الانحراف المعياري 5.53 ، والتباين 40.82 . وهذا يشير الي أن القرارات المتخذة يوفر لها الإمكانيات اللازمة والضرورية لضمان حسن تنفيذها، مما يشكل أحد مصادر تعزيز وزيادة جودة القرارات المتخذة، وكذلك إقناع العاملين بجدوى القرارات، من خلال توضيح دوافع اتخاذها، والأهداف المتوخاة منها.

استجابة أفراد العينة على محور نمط القيادة الديمقراطي:

جدول رقم (10): استجابة أفراد العينة على محور نمط القيادة الديمقراطي.

الرقم	البنود	دائما		احيانا		ابدا	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
01	يفسح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل.	62	75.61%	16	19.51%	4	4.88%
02	يعمل علي تشجيع العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية لإيجاد الحلول الممكنة	51	62.20%	28	34.15%	3	3.66%

03	يطرح أفكاره علي المرووسين لمناقشتها .	43	%52.44	33	%40.24	6	%7.32
04	يطبق اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للمواقف المستجدة .	47	%57.32	23	%28.05	12	%14.63
05	يشجع المرووسين علي إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	40	%48.78	30	%36.59	12	%14.63
06	يبادر بتفويض بعض صلاحياته إلي المرووسين.	42	%51.22	34	%41.46	6	%7.32
07	يحرص علي التأكد من تنسيق جهود المرووسين .	44	%53.66	33	%40.24	5	%6.10
08	يتبنى الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون .	44	%55.66	38	%46.34	0	%0
09	يمنح للعمال صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم .	38	%46.34	40	%48.78	4	%4.88
10	يؤمن بان المشاركة في اتخاذ القرار أساس الإدارة .	54	%65.85	27	%32.93	1	%1.22

التعليق:

من خلال استجابة أفراد العينة على بنود نمط القيادة الديمقراطي المبين في الجدول رقم (10) والذي يوضح الفرضية الأولى "توجد علاقة ارتباطيه بين نمط القيادة الديمقراطي لدي المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات. وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء علي النسب كما يلي:

1- في الترتيب الاول "يفسح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل". بنسبة 75.61 % للبدال دائما .

2- في الترتيب الثاني "يؤمن بان المشاركة في اتخاذ القرار أساس الإدارة" بنسبة 65.85% للبدال دائما .

3- في الترتيب الثالث "يعمل علي تشجيع العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية لإيجاد الحلول الممكنة" بنسبة 62.20 % للبدال دائما.

4- في الترتيب الرابع "يطبق اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للمواقف المستجدة" بنسبة 57.32 % للبدال دائما.

5- في الترتيب الخامس " يتبنى الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون " بنسبة 55.66% للبدال دائما.

6- في الترتيب السادس "يحرص علي التأكد من تنسيق جهود المرؤوسين" بنسبة 53.66% للبدال دائما.

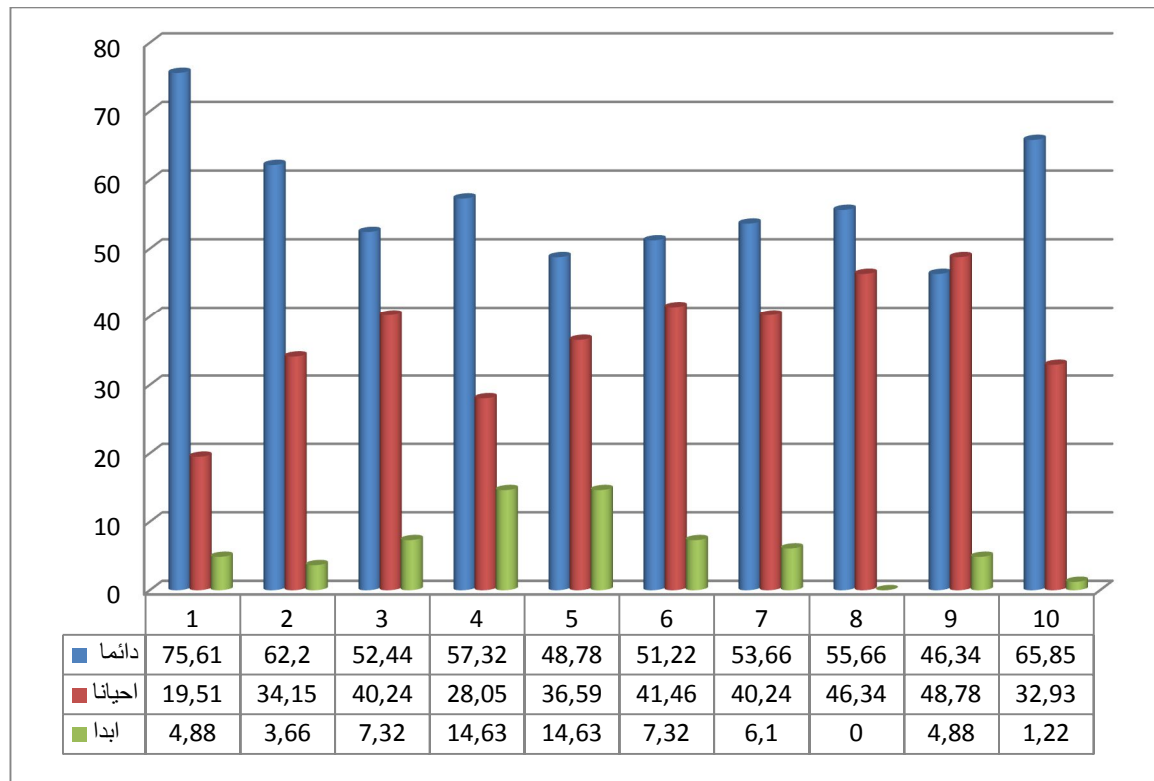
7- في الترتيب السابع " يطرح أفكاره علي المرؤوسين لمناقشتها" بنسبة 52.44 % للبدال دائما.

8- في الترتيب الثامن " يبادر بتفويض بعض صلاحياته إلي المرؤوسين " بنسبة 51.22 %
للبدل دائما.

9- في الترتيب التاسع " يشجع المرؤوسين علي إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه "
بنسبة 48.78 % للبدل دائما.

10- في الترتيب العاشر " يمنح للعمال صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم "
بنسبة 48.78 % للبدل أحيانا.

يتضح من بيانات الجدول وجود توافر كبير لنمط القيادة الديمقراطي لدي القادة في
مؤسسة سونلغاز حيث انهم يفسحون المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل
ويؤمنون بان المشاركة في اتخاذ القرار أساس الإدارة ، يعملون علي تشجيع العاملين
لمناقشة المشاكل الإدارية لإيجاد الحلول الممكنة ، يطبقون اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا
للمواقف المستجدة. يتبنون الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون و يحرصون علي
التأكد من تنسيق جهود المرؤوسين و . كما يطرحون أفكارهم علي المرؤوسين لمناقشتها
ويبادرون بتفويض بعض صلاحياتهم إلي المرؤوسين ، يشجعوا المرؤوسين علي إبداء
آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه و يمنحوا للعمال صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات
المنوطة بهم.



شكل رقم (24) يوضح استجابة أفراد العينة حول بنود نمط القيادة الديمقراطي.

(المصدر : من إعداد الطالبة)

❖ استجابة أفراد العينة على محور نمط القيادة الأوتوقراطي.

جدول رقم (11) : يوضح استجابة أفراد العينة على محور نمط القيادة الأوتوقراطي.

الرقم	البنود	دائماً		أحياناً		أبداً	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
01	يركز علي اللوم والعتاب عندما يخطئ مرؤوسه.	50	60.98%	25	30.49%	7	8.54%
02	يهتم فقط علي ما يجب أن يؤديه العاملين دون الاهتمام بمشاكلهم الشخصية.	38	46.34%	35	42.68%	9	10.98%

03	يطالب مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار.	43	52.44%	30	%36.59	9	%10.98
04	يتقيد بالأنظمة واللوائح تطبيقاً حرفياً.	45	%54.88	30	%36.59	7	%8.54
05	يعتقد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.	46	%56.10	28	%34.15	8	%9.76
06	يميل إلى تركيز جميع السلطات في يده.	52	%63.41	19	%23.17	11	%13.41
07	يتحفظ في إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين.	40	%48.78	30	%36.59	12	%14.63
08	يطالب العمال بتنفيذ الخطط دون مشاركتهم في وضعها.	47	%57.32	22	%26.83	13	%15.85
09	يوزع الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	40	%48.78	30	%36.59	12	%14.63
10	ينفرد باتخاذ القرارات.	44	%53.66	29	%35.37	9	%10.98

التعليق:

من خلال استجابة أفراد العينة على بنود نمط القيادة الأوتوقراطية المبين في الجدول رقم (11) والذي يوضح الفرضية الأولى "توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الأوتوقراطي

لدي المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات. وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء علي النسب كما يلي:

1- في الترتيب الاول "يميل الي تركيز جميع السلطات في يده." بنسبة 63.41 % للبديل دائما.

2- في الترتيب الثاني "يركز علي اللوم والعتاب عندما يخطئ مرؤوسه " بنسبة 60.98 % للبديل دائما .

3- في الترتيب الثالث " يطالب العمال بتنفيذ الخطط دون مشاركتهم في وضعها " بنسبة 57.32 % للبديل دائما .

4- في الترتيب الرابع " يعتقد ان تبادل الاراء مضيعة للوقت " بنسبة 56.10 % للبديل دائما .

5- في الترتيب الخامس " يتقيد بالانظمة واللوائح تطبيقا حرفيا " بنسبة 54.88 % للبديل دائما.

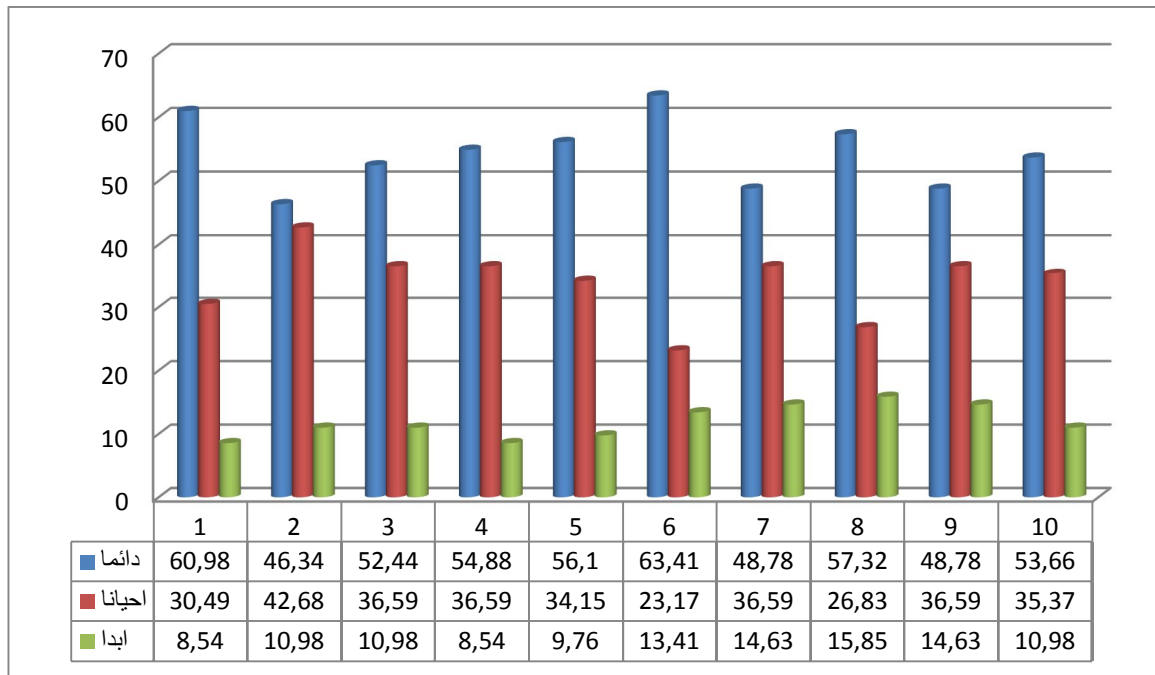
6- في الترتيب السادس " ينفرد باتخاذ القرارات " بنسبة 53.66 % للبديل دائما .

7- في الترتيب السابع " يطلب مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار " بنسبة 52.44 % للبديل دائما .

8- في الترتيب الثامن كل من البند السابع والتاسع بنفس النسبة 48.78 % للبديل دائما " يتحفظ في اعطاء أي نوع من الحرية للعاملين "" يوزع الواجبات علي العاملين دون مراعاة لقدراتهم " .

9- في الترتيب التاسع " يهتم فقط علي ما يجب ان يؤديه العاملين دون الاهتمام بمشاكلهم الشخصية " بنسبة 46.34% للبدل دائما .

يتضح من بيانات الجدول إن القادة في النمط الأوتوقراطي يميلون الي تركيز جميع السلطات في يدهم ، يركزون علي اللوم والعتاب عندما يخطئ مرؤوسهم ، يطالبون العمال بتنفيذ الخطط دون مشاركتهم في وضعها، يعتقدون ان تبادل الاراء مضيعة للوقت ، ينقيدون بالانظمة واللوائح تطبيقا حرفيا ،ينفردون باتخاذ القرارات، يطلبون من العمال تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار، يتحفظون في اعطاء أي نوع من الحرية للعاملين ، يوزعون الواجبات علي العاملين دون مراعاة لقدراتهم و يهتمون فقط علي ما يجب ان يؤديه العاملين دون الاهتمام بمشاكلهم الشخصية .



شكل رقم (25) يوضح استجابة أفراد العينة حول بنود نمط القيادة الأوتوقراطي.

(المصدر : من إعداد الطالبة)

❖ استجابة أفراد العينة على محور نمط القيادة الفوضوي:

جدول رقم (12) يوضح استجابة أفراد العينة على محور نمط القيادة الفوضوي.

الرقم	البنود	دائما		أحيانا		أبدا	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
01	يتيح أكبر قدر من الحرية لموظفيه لإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.	40	48.78%	30	36.59%	12	14.63%
02	يفوض سلطة اتخاذ القرار علي أوسع نطاق.	32	39.02%	35	42.68%	15	18.29%
03	يعطي الحرية الكاملة للعمال لإنجاز أعمالهم.	42	51.22%	30	36.59%	10	12.20%
04	يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	38	46.34%	32	39.02%	12	14.63%
05	يفوض كل صلاحياته الإدارية للعاملين.	32	39.02%	39	47.56%	11	13.41%
06	يتردد عادة في اتخاذ القرارات.	44	53.66%	25	30.49%	13	15.85%
07	يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.	40	48.78%	29	35.37%	13	15.85%

08	يترك للعمال اختيار الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم.	30	36.59%	40	48.78%	12	14.63%
09	يتهرب من مواجهة مشكلات العمل.	37	45.12%	34	41.46%	11	13.41%
10	يسمح للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل.	43	52.44%	32	39.02%	7	8.54%

التعليق:

من خلال استجابة أفراد العينة على بنود نمط القيادة الفوضوي المبين في الجدول رقم (12) والذي يوضح الفرضية الأولى "توجد علاقة ارتباطيه بين نمط القيادة الفوضوي لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات. وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء علي النسب كما يلي:

- 1- في الترتيب الاول " يتردد عادة في اتخاذ القرارات " بنسبة 53.66 % للبديل دائما.
- 2- في الترتيب الثاني " يسمح للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل " بنسبة 52.44 % للبديل دائما.
- 3- في الترتيب الثالث " يعطي الحرية الكاملة للعمال لانجاز اعمالهم " بنسبة 51.22 % للبديل دائما.
- 4- في الترتيب الرابع كل من البند الاول والسابع بنفس النسبة 48.78 % للبديل دائما " يتيح اكبر قدر من الحرية لموظفيه لإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لا نجاز العمل " و " يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين ".

5- في الترتيب الخامس " يترك للعمال اختيار الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم " بنسبة 48.78 % للبدل احيانا.

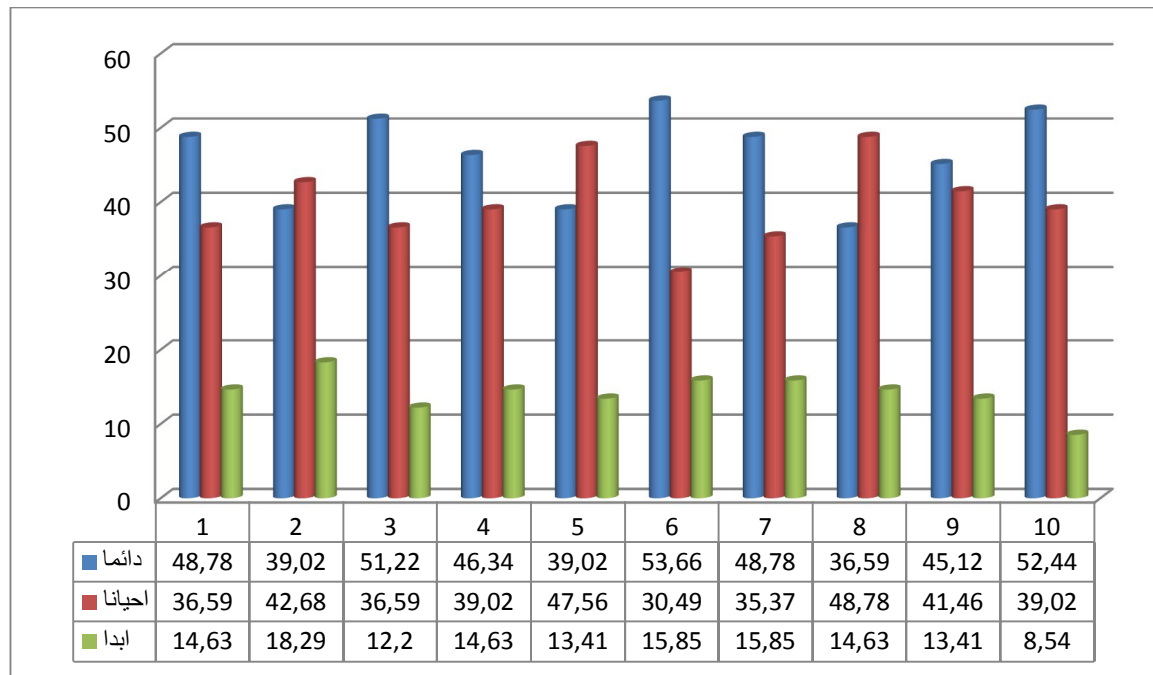
6- في الترتيب السادس " يفوض كل صلاحياته الادارية للعاملين " بنسبة 47.56% للبدل احيانا.

7- في الترتيب السابع " يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في اداء واجباتهم " بنسبة 46.34 % للبدل دائما.

8- في الترتيب الثامن " يتهرب من مواجهة مشكلات العمل " بنسبة 45.12 % للبدل دائما.

9- في الترتيب التاسع " يفوض سلطة اتخاذ القرار علي اوسع نطاق " بنسبة 42.68 % للبدل احيانا.

يتضح من بيانات الجدول إن القادة في النمط الفوضوي يترددون عادة في اتخاذ القرارات، ، يسمحون للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل، يعطيون الحرية الكاملة للعمال لانجاز اعمالهم ، يتيحون اكبر قدر من الحرية لموظفيه لإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لا نجاز العمل و يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين، يتركون للعمال اختيار الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم.يفوضون كل صلاحياتهم الادارية للعاملين، يتساهلون مع المرؤوسين المقصرين في اداء واجباتهم. "يتهربون من مواجهة مشكلات العمل و يفوضون سلطة اتخاذ القرار علي اوسع نطاق.



شكل رقم (26) يوضح استجابة أفراد العينة حول بنود نمط القيادة الفوضوي (المصدر : من إعداد الطالبة)

- تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

2-1- تفسير النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الديمقراطي و فعالية اتخاذ القرارات :

الجدول رقم (13):يبين معامل الارتباط (R) بين نمط القيادة الديمقراطي و فعالية اتخاذ القرارات .

دالة إحصائية	نمط القيادة الديمقراطي			فعالية اتخاذ القرارات الإدارية
	معامل الارتباط	المجموع	الدلالة	
	R			
	0.49**	82	0.001	

**دال عند مستوى الدلالة 0.01.

من خلال الجدول رقم (13) ومن خلال قيمة الارتباط الموجب القوي لمعامل بيرسون (R) البالغة 0.49 عند مستوى الدلالة 0.01 ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.001 وهي أصغر من 0.01، ومنه نستنتج أن قيمة معامل الارتباط كانت دالة إحصائية أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وفعالية اتخاذ القرارات. مما يعني أن الفرضية الأولى التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وفعالية اتخاذ القرارات" قد تحققت.

2-2- تفسير النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي و فعالية اتخاذ القرارات :

الجدول رقم (14): يبين معامل الارتباط (R) بين نمط القيادة الأوتوقراطي و فعالية اتخاذ القرارات.

دالة إحصائية	نمط القيادة الأوتوقراطي			فعالية اتخاذ القرارات الإدارية
	الدلالة	المجموع	معامل الارتباط R	
	0.001	82	-0.46**	

**دال عند مستوى الدلالة 0.01.

من خلال الجدول رقم (14) ومن خلال قيمة الارتباط العكسي القوية لمعامل بيرسون (R) البالغة -0.46 عند مستوى الدلالة 0.01 ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.001 وهي أصغر من 0.01، ومنه نستنتج أن قيمة معامل الارتباط كانت دالة إحصائية أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وفعالية اتخاذ القرارات. مما يعني أن الفرضية الثانية التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وفعالية اتخاذ القرارات" قد تحققت.

2-3- تفسير النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوي و فعالية اتخاذ القرارات :

الجدول رقم (15) : يبين معامل الارتباط (R) بين نمط القيادة الفوضوي و فعالية اتخاذ القرارات.

دالة إحصائية	نمط القيادة الفوضوي			فعالية اتخاذ القرارات الإدارية
	معامل الارتباط	المجموع	الدلالة	
	R			
	-0.35**	82	0.001	

**دال عند مستوى الدلالة 0.01.

من خلال الجدول رقم (15) ومن خلال قيمة الارتباط العكسي القوية لمعامل لبيرسون (R) البالغة -0.35 عند مستوى الدلالة 0.01 ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.001 وهي أكبر من 0.01، ومنه نستنتج أن قيمة معامل الارتباط كانت دالة احصائية أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الفوضوي وفعالية اتخاذ القرارات.

مما يعني أن الفرضية الثالثة التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوي وفعالية اتخاذ القرارات" قد تحققت.

2-4- تفسير نتائج الفرضية العامة:

" هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية لدى المشرفين و فعالية اتخاذ القرارات .

جدول رقم (16): يبين معامل الارتباط (R) بين الانماط القيادية لدى المشرفين و فعالية اتخاذ القرارات .

دالة إحصائية	الانماط القيادية			فعالية اتخاذ القرارات الإدارية
	الدالة	المجموع	معامل الارتباط R	
	0.000	82	**0.41	

**دال عند مستوى الدلالة 0.01.

من خلال الجدول رقم (16)، ومن خلال قيمة معامل الارتباط بيرسون "R" البالغة 0.41 عند مستوى الدلالة 0.01، ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.000 وهي أصغر من 0.01، ومنه نستنتج أن قيمة معامل الارتباط كانت دالة إحصائية أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الادارية و فعالية اتخاذ القرارات. مما يعني أن الفرضية العامة التي مفادها "توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الادارية و فعالية اتخاذ القرارات قد تحققت.

- تحليل عام للنتائج:

من خلال سرد نتائج هذه الدراسة، وبالنظر إلى جداول الارتباط في الجداول السابقة، يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:

فيما يخص الفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها توجد علاقة ارتباطيه بين نمط القيادة الديمقراطي وفعالية اتخاذ القرارات، فقد أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بلغ 0.49 وهي قيمة دالة احصائيا، بمعنى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية موجبة في جدول الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الديمقراطية و فعالية اتخاذ القرارات، هذا ما يعكس قيمة نمط القيادة الديمقراطي، حيث يري غالبية الافراد بان المشرف يفسح المجال امامهم لأبداء آرائهم في مجال العمل بنسبة 75.61% وهذا ما يؤكد بان المشرف يقوم بمشاوره المرؤوسين والأخذ بآرائهم في عملية اتخاذ القرار، كما أشارت أفراد العينة من خلال استجاباتها إلى ان القائد يؤمن بان المشاركة في اتخاذ القرار

اساس الادارة بنسبة 65.85 و يشجع العاملين لمناقشة المشاكل الادارية لإيجاد الحلول الممكنة وذلك بنسبة 62.20 %. ويعتبر القائد في هذا النوع من القيادة وسيطا رغم أنه صاحب القرار النهائي ومسئولا مسؤولية مباشرة عن النتائج، ويحث أعضاء الجماعة على إظهار حق المبادرة والإبداع في وضع الخطط والسياسات والمشاركة القصوى في عملية اتخاذ القرار . وهذا بدوره يضمن علاقات أفضل بين الإدارة والمرووسين ورفع الروح المعنوية لهم، ويعد هذا النوع من القيادة فعالا .

ومن خلال هذا فالنتيجة المتحصل عليها تحقق الفرضية الأولى بوجود علاقة ارتباطيه بين القيادة الديموقراطية وفعالية اتخاذ القرارات.

وقد أكدت نتائج هذه الفرضية دراسة **بونخلة فريد (2007)** حينما خلصت دراسته إلى انه في ظل النمط الديمقراطي يتم مشاوره المرووسين والاخذ بأرائهم في عملية اتخاذ القرار ، ويحث اعضاء الجماعة علي المشاركة في اتخاذ القرار، ويعتبر هذا النوع من القيادة فعالا ويمكن ان يحقق العقلانية والترشيد في اتخاذ القرارات .كما ان سلطة اتخاذ القرار لا مركزية بشكل نسبي، فالقادة يسمحون لمرووسيهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

كما أوضحت دراسة **فوزية بوقطاف (2009)** انه هناك ارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات و تحقيق النتائج المطلوبة وذلك من خلال ثبوت العلاقة القائمة بين المشاركة الفعلية بدراسة جوانب المشكلة وطلب الراي بطرح الحل الانسب.

وقد أكدت دراسة **ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا (2006)** وجود علاقة ايجابية دالة احصائيا بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات .

وقد أكدت دراسة **حافظ عبد الكريم الغزالي (2012)** على وجود اثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية. وقد اوصى بتعزيز

اهتمام القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها.

الفرضية الجزئية الثانية: والتي تتضمن العلاقة الارتباطية بين القيادة الأوتوقراطية وفعالية اتخاذ القرارات، فقد أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بلغ -0.46 وهي قيمة دالة احصائيا، بمعنى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عكسية في جدول الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأوتوقراطية و فعالية اتخاذ القرارات ، وهي تعكس قيمة القيادة الأوتوقراطية التي لا تمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيده في اتخاذ القرارات، وهذا يرجع إلى أن سلطة اتخاذ القرار مركزية، كما أن القائد لا يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار.

حيث يري غالبية الافراد ان مشرفهم يميل الي تركيز جميع السلطات في يده بنسبة 63.41 % كما انه يركز علي اللوم والعتاب عندما يخطئ مرؤوسه بنسبة 60.98 %، و يطالب العمال بتنفيذ الخطط دون مشاركتهم في وضعها بنسبة 57.32 %، على عكس النمط القيادي الديمقراطي الذي يضمن المشاركة الفعالة للعاملين في الإدارة وبالتالي تكون القرارات بصفة نسبية عقلانية ورشيدة .

ومن خلال هذا فالنتيجة المتحصل عليها تحقق الفرضية الثانية بوجود علاقة ارتباطيه بين القيادة الأوتوقراطية وفعالية اتخاذ القرارات.

وقد أكدت نتائج هذه الفرضية دراسة **بونخلة فريد (2007)** ان النمط القيادي الأوتوقراطي يميل إلى الاهتمام بالإنتاج بالدرجة الأولى، حيث يفرض القادة رقابة شديدة على العمال ، يتصفون بالتشدد في معاملتهم مع المرؤوسين، ينفردون باتخاذ القرارات، ويقومون بتصميم الهيكل التنظيمي وفقا لما يرونه مناسباً لوجهات نظرهم.

كما اتفقت مع دراسة فوزية بوقطاف (2009) ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا (2006) حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) التي توصلت الي نفس النتيجة .

الفرضية الجزئية الثالثة : والتي مفادها توجد علاقة ارتباطيه بين نمط القيادة الفوضوي وفعالية اتخاذ القرارات ،فقد أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بلغ -0.35 وهي قيمة دالة احصائيا ،بمعنى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية سالبة في جدول الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الفوضوية و فعالية اتخاذ القرارات ، هذا ما يعكس قيمة نمط القيادة الفوضوي ، حيث يري غالبية الافراد ان المشرف يتردد عادة في اتخاذ القرارات بنسبة 53.66% كما انه يسمح للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل 52.44% و يعطي الحرية الكاملة للعمال لإنجاز اعمالهم بنسبة 51.22% ،بالنسبة لكثير من الباحثين لا يعد القائد الفوضوي قائدا، وهذا ما رده إلى عدم وجود أي تأثير له على مرؤوسيه، وتطبيق مثل هذا النمط ستنتج عنه فوضى في ميدان العمل و نتائج سلبية .فهو بذلك تخلي عن دوره الاساسي كمتخذ للقرارات. كما تتصف القيادة الفوضوية بعمومية التعليمات والتردد ومن النادر أن نجد هذا النوع في الواقع العملي ومن مشاكل هذا النمط هو أنه يؤدي إلى قلة الأداء حيث يتسبب هذا النوع في التسبب وعدم الانضباط وتكون القرارات غير سليمة وبالتالي انخفاض الإنتاج.

ومن خلال هذا فالنتيجة المتحصل عليها تحقق الفرضية الثالثة بوجود علاقة ارتباطيه بين القيادة الفوضوية وفعالية اتخاذ القرارات.

وقد أكدت نتائج هذه الفرضية دراسة بونخلة فريد(2007) ، فوزية بوقطاف (2009) ، ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا (2006) ، حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) التي توصلت الي نفس النتيجة.

الفرضية العامة:

من خلال الفرضيات الجزئية السابقة التي تبحث في استخدام الانماط القيادية (الديموقراطي -الأوتوقراطي-الفوضوي) في مؤسسة البحث وبعد حساب معاملات الارتباط للكشف عن العلاقة بين الانماط القيادية وفعالية اتخاذ القرارات فقد استنتجنا تأكد الفرضية العامة التي

مفادها أنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات"، حيث بلغ معامل الارتباط 0.41 وكانت أبرز أنماط القيادة الادارية استخداما هي القيادة الديموقراطية بدرجة 0.49، تليها القيادة الفوضوية بدرجة -0.35 ثم القيادة الأوتوقراطية بدرجة -0.46. ومنه يمكن أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات.

وفي الأخير مجمل الدراسات المذكورة انفا تدعم صحة هذه الفرضية مادامت تدعم صحة فرضياتها الفرعية .

خلاصة النتائج:

بعد محاولتنا في هذه الدراسة معرفة علاقة الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة، وذلك من خلال استخدام استمارة تقيس انماط القيادة الادارية وفعالية اتخاذ القرارات، حيث كان المحور الأول من الاستبيان متعلق بأنماط القيادة الادارية ويعين بالكشف عن طبيعة نمط القيادة المستخدم في مؤسسة البحث سواء كان النمط الديموقراطي او الأوتوقراطي او الفوضوي، وبعد كل الخطوات البحثية وعند تفريغ البيانات واستقراءها توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ أن نمط القيادة الديمقراطية المتبع من طرف القادة يؤدي إلى ترشيد القرارات وجودتها.

❖ أن نمط القيادة التسلطية على عكس القيادة الديمقراطية قد يؤدي إلى عقلة القرارات بشكل نسبي.

❖ أن نمط القيادة الفوضوية كذلك يؤدي إلى خلق بعض المشاكل في العمل وهاته الأخيرة بدورها قد تؤدي إلى عدم سلامة القرارات .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات ، فبعد المعالجة الإحصائية تبين:

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الديموقراطية وفعالية اتخاذ القرارات.

✓ وجود علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الأوتوقراطية وفعالية اتخاذ القرارات.

✓ وجود علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الفوضوية وفعالية اتخاذ القرارات.

ومن خلال النتائج يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة بين الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي تناولت موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو الانماط القيادية لدى المشرفين وعلاقته بفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة. اتضح لنا تقديم مجموعة من الاقتراحات :

- 1*زيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين وذلك من خلال بناء علاقات عمل إيجابية بين الرئيس و المرؤوس لما لتلك العلاقات من أثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي و مستويات الأداء و الإنتاج..
- 2*إشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل ،عن طريق منح العاملين المزيد من فرص التعلم واكتساب المهارات في مجال عملهم، وكذا إعطائهم حوافز ومكافآت مرافقة للنجاح في اتخاذ القرارات وتنفيذها، إلى جانب التوفير الكامل للإمكانيات اللازمة والضرورية لضمان تنفيذ القرارات وتجسيدها على أرض الواقع.
- 3*إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في مجالي القرارات الدراية والقيادة الادارية والتوسع في دراستهما كل على حدة.
- 4*التنوع في دراسة المؤسسات وعدم الاقتصار على المؤسسات المتميزة، وأيضا عدم تركيز الدراسة على مدراء المؤسسات فقط بل يجب أيضا شمل العاملين في مختلف المستويات الإدارية في الدراسة.
- 5*وضع معايير و أسس لاختيار و تعيين القيادات.
- 6*ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة ولاسيما خصائص القيادة الديمقراطية .
- 7*الحفاظ على النمط الديموقراطي السائد في القيادة مع العمل على تطويره وتحسين في

خدمة أفضل وتطوير العمليات الإدارية.

8*الموائمة والموازنة ما بين النمط الديمقراطي السائد وذلك بدعم وتعزيز العلاقات

الوظيفية

التبادلية واللامركزية الإدارية مع الحفاظ على نوع من النهج الأوتوقراطي القيادي في الالتزام بالقوانين والتعليمات والقواعد التي تنظم العمل.

❖ آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة، فإننا نقترح مواضيع بحث ذات صلة بما تم تقديمه في الدراسة كما يلي:

- القيادة النسوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات.
- مساهمة اخلاقيات القيادة الادارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة .
- دور الأنماط القيادية في خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري.
- فاعلية اتخاذ القرارات وعلاقتها بأنماط الاتصال.

خاتمة

خاتمة



خاتمة :

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين و الباحثين في مختلف مجالات العلوم الإنسانية و الاجتماعية نظرا لحاجة مختلف تنظيمات العمل الملحة للبحث، كما تمثل القيادة جزءًا لا يتجزأ من المجتمع ، وهي مرتبطة إلى حد كبير بمستوى تطوره ، خصوصًا في المجتمعات المعاصرة ، فالقادة هم الذين يقودون جماعاتهم إلى الأهداف المبتغاة، والمجتمع هو الذي يبرز قاداته من خلال ما يوفره لهم من فرص النمو والنجاح وتحقيق الطموح ، وما يقدم لهم من فرص التعليم والتدريب واكتساب الخبرات وعلى ذلك فالفرد القيادي في سياق تمثيله لظاهرة اجتماعية ذات حساسية خاصة في حياة المجتمع (مهما تعاضم هذا التمثيل) فلا يمكن أن يلغي دور أفراد المجتمع أو أن يكون بديلا عنهم ، وفي نفس الوقت فهم ليسوا بالفرد العادي ، لأن الصفة الجوهرية الأولى للقادة هي أنهم يتوجهون صوب وجهة معينة، بمعنى آخر يستهدفون غايات أو أغراض مستقبلية ، لذا فاهتمامهم ينصب على ما سيأتي وليس على ما مضى.

وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة القيادة تتحدد بنوع وطبيعة العمل الذي تقوم به في الجماعة ، وتتأثر بظروف هذه الجماعة سواء أكانت سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم ثقافية أم تعليمية تربوية .. إلخ.

ورغم ذلك يواجه الكثير من المديرين و القادة اليوم العديد من المشاكل، التي يجب أن يجدوا لها الحلول المناسبة، وسواء كانت هذه المشكلات تؤثر على أداء الأعمال بصورة صغيرة أو كبيرة، فإن اتخاذ القرار الصائب والرشيد هو الحل الأفضل لها، والذي يمكنه التأثير على فاعلية ونجاح المنظمات، والقادة علي اختلاف مستوياتهم وأدوارهم الإدارية فإنهم جميعا تعترضهم عدة مشاكل وصعوبات، لذا يجب عليهم أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب .

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لإبراز هدف يتمحور حول انماط القيادة الادارية وفعالية اتخاذ القرارات في مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة، والكشف عن الواقع الفعلي لاستخدامها ومحاولة إبراز أهميتها ودورها في إنجاح العمليات التنظيمية. فإن نجاح المؤسسات اليوم أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات العقلانية

والرشيدة ، وقد عالجنا في هذه الدراسة التساؤل الرئيسي والمتمثل في : هل توجد علاقة بين انماط القيادة الادارية وفعالية اتخاذ القرارات.

وتم التوصل إلى أن مؤسسة البحث تمزج بين الانماط الثلاث (الديموقراطي الأوتوقراطي ، الفوضوي). وعليه حقق البحث أهدافه بوجود علاقة ارتباطيه موجبة بين انماط القيادة الادارية وفعالية اتخاذ القرارات.

واستنادا على ما سبق يمكننا القول أن هذه الدراسة قد تكون نجحت في معالجة بعض الجوانب، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج النسبية والتي تبقى مرتبطة بمكان الدراسة والحقل التاريخي الذي يحدده المجال الزمني .

وهذا يستدعي فتح مجال واسع امام الباحثين، للمساهمة بفعالية في تطوير واثراء ادبيات القيادة الادارية الحديثة، لكي تساهم في فهم وتحسين واقع المنظمة.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- 1- إبراهيم درويش: الإدارة بين النظرية و الممارسة ، ط 2، مطبعة الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1976.
- 2- إبراهيم عباس نتو، هنري هـ البرز: المفاهيم الاساسية في علم الادارة ، نيويورك، 1980.
- 3- إبراهيم عبد العزيز شيحا : الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، بدون سنة.
- 4- ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006.
- 5- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 6- أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة: الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009 .
- 7- أحمد رشيد: نظرية الإدارة، (د ط) ، دار المعارف ، مصر ، 1977.
- 8- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، بيروت، د ط، 1983.

- 9- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط 8 ، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2002.
- 10- أحمد ماهر : الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، الإسكندرية،2003.
- 11- اسامة خيرى: الجديد في القيادة الادارية ،ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2013.
- 12- إسماعيل إبراهيم جمعة، زينات محمد محرم: المحاسبة الإدارية و نماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، إسكندرية، 2000.
- 13- الصالح جليج : أثر القيادة الإدارية على أداء العمال ،شهادة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ، 2004.
- 14- بوشناق أحمد: أساليب التحليل الكمي في عملية إتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2000.
- 15- بوقطاف فوزية: أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، رسالة ماجستير غير منشورة قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2009.
- 16- بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري ،قسنطينة،2006-2007.
- 17- بيتر شاقير و آخرون: تحديات القيادة الإدارية الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، ط1، دار الفكر للنشر، و التوزيع، الأردن، 2005.

18- جاك دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة "دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل

الإداري"، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، د ط، 1991 .

19- جلال ابراهيم العبد: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، (د.ط)، دار

الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.

20- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، (د.ط)، دار هومة للطباعة

والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003.

21- جبرالد جرينبرج وروبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد

رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 .

22- حافظ عبد الكريم الغزالي: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في

شركات التأمين الأردنية، رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط،

2012.

23- حامد عبد الحارس بخشونجي وآخرون: تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، الإسكندرية،

ط1، المكتب العلمي للكمبيوتر، 2001.

24- حامد عبد السلام زهران: الوعي التربوي و مستقبل البلاد العربية، دار العلم للملايين،

الإسكندرية، 1984.

25- حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات الأعمال)،

(د.ط)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

26- حسن حريم، شفيق حداد وآخرون: اساسيات الادارة ،دار الحامد، الاردن، 1998.

27-حسن علي مشرقي: نظريات القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 1997.

28- خدير نسيم: مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية

الجزائرية، أطروحة دكتوراه ،علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014-2015.

29- خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

30-خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005.

31- دارين سوايغ: الاتصال التنظيمي وتأثيره علي اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009.

32-راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002.

33-رعد حسن الصرن: كيف تخلق بيئة ابتكاره في المنظمات إدارة الإبداع والابتكار، ط1،الجزء الثاني، دار رضا للنشر، دمشق، 2001 .

34-زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، د ط، 2001.

35- سرير عبد الله رابح: عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2006.

36- سليم بطرس جلدة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

37- سميرة صالح: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمؤسسات، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.

38- سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

39- سونيا محمد بكري: استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مطبعة لإشعاع، الإسكندرية، 1997.

40- سيد الهواري: اتخاذ القرارات - تحليل المنهج العلمي، ط1، مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى، القاهرة، مصر، 1997.

41- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

42- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، ط1، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

43- صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، دار المريخ، الرياض، 1988.

44- طارق عبد الحميد البديري: علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002.

- 45- طارق محمد السويديان : القيادة في القرن الواحد والعشرين، مكتبة الفلاح ، الإمارات العربية ، 2002.
- 46- طارق محمد السويديان : صناعة القائد ، مجموعة الإبداع ، الكويت ، الطبعة الثانية ، 2003.
- 47- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، د ط ، دار غريب، القاهرة، 1992 .
- 48- ظاهر الكلالدة :القيادة الإدارية ،دار زهران ،عمان ، الاردن ، 1998.
- 49- عامر مصباح: خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دط، دار هومه، الجزائر، 2003.
- 50- عبد الحليم محمود السيد وآخرون: علم النفس الاجتماعي المعاصر ، ط 1، اشتراك للنشر والتوزيع ،مصر ، 2003.
- 51- عبد الرحمن عسوي: دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002 .
- 52- عبد السلام: علم النفس الاجتماعي، ط 1 ،دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، بدون سنة.
- 53- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، د ط، الدار الجامعية: الإسكندرية، 1997.
- 54- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف : تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 2007.
- 55- عبد الكريم بوحفص: الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005.

56- عبد الكريم درويش: اصول الادارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1976.

57- عبد الكريم درويش وليلى ثكلا: أصول الإدارة العلمية، المكتبة الانجلو مصرية، مصر، 1976.

58- عصام محمد حمدان مطر: التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

59- علوطي عاشور : فعالية أدوات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بتحقيق الأمن الصناعي ، أطروحة دكتوراه. جامعة قسنطينة 2 ، 2013-2014.

60- علي السلمي :الإدارة العلمية، دار المعارف، القاهرة ،1970.

61- علي الشريف، محمد فريد الصحن: اقتصاديات الإدارة -منهج القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

62- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر ،عمان ،الأردن، 2004 .

63- عمروغنايم ، علي الشرقاوي : تنظيم إدارة الأعمال-الأسس و الأصول العلمية - مدخل تحليلي، دار النهضة العربية للنشر و الطباعة، بيروت، 1982.

64- فانتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

65- فرح موسى الرهني، علي مصطفى الشيخ: مبادئ البحث التربوي، الدار العربية للطباعة والتوزيع، بيروت، 1987.

66-فريد راغب النجار: النظم والعمليات الادارية والتنظيمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.

67-فوزي عبد الخالق وعلي احسان شوكت : طرق البحث العلمي المفاهيم والمنهجيات،المكتب العربي الحديث، عمان، الاردن ، 2007 .

68-قامس المنجد في اللغة الإعلام ، ط31 ، منشورات دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 1991.

69-كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط2، دار المنهل اللبناني،بيروت، لبنان، 2008.

70-كامل محمد المغربي : المدخل لإدارة الأعمال "أسس ووظائف"، مكتبة عمان، عمان، الأردن ، 1974.

71-لموشي عبد العزيز: انماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات، رسالة الماجستير في علم الاجتماع فرع تنظيم وعمل،جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010.

72-ماجدة عطية: سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2003.

73-محمد بدوي صافي خليفة: المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية، 2001.

74-محمد الصيرفي: "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، ط1، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2010 .

75- محمد عبد الفتاح ياغي: عملية اتخاذ القرارات الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 7، عدد2، عمان، 1983.

76- محمد الشناوي وآخرون: التنشئة الاجتماعية للعقل، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، مصر، 2001.

77- محمد بن موسى: أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2012-2013.

78- محمد حسنين العجمي: القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ،الأردن، 2008.

79- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

80- محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997.

81- محمد شفيق: العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.

82- محمد صلاح الدين صديقي: دور الأدوات الإحصائية والرياضية في اتخاذ القرارات الإدارية ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد86، 1970.

83- محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط 2، عمان ، الأردن، 1999 .

84- محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة العامة، د.ط، دار الجامعة الاسكندرية، 2002.

85- محمد محسن الشماع وآخرون: مبادئ إدارة الاعمال، وزارة التعليم العالي ،بغداد، 1980.

86- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، عمان، 2004.

87- مدني عبد القادر علاقي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة، جدة، السعودية، 1985.

88- مصطفى احمد السيد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دط، القاهرة، 2000.

89- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، د ط ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1992.

90- معجم الجوهري : صحاح في اللغة، دار الفكر العربي ، حرف القاف .

91- مغار عبد الوهاب: السلوك الاشرافي وعلاقته بالمرود الدراسي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2008-2009.

92- مكفس عبد المالك: نمط القيادة في الادارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة الماجستير في علوم التربية ،تخصص ادارة تربوية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.

93- منعم زمير الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.

94- مورييس انجرس : منهجية البحث في العلوم الانسانية-تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبة، 2004.

95- مؤيد عبد الحسين الفضل: الابداع في اتخاذ القرارات الادارية، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن، 2009.

96- ناديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية، ط3، منشورات جامعة دمشق، 1997.

97-ناصر محمد ابراهيم المجمالي: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة

وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير

الآداب في علم النفس، جامعة الملك سعود، السعودية ، 2004 .

98- نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان، 1999.

99- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين،

رسالة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر

بسكرة، 2013-2014.

100-هدفي العيد: ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، رسالة

ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،فرع التنظيم السياسي والاداري، جامعة

الجزائر ، 2004-2005.

باللغة الأجنبية:

101-Aubert Nicole, Diriger et motiver, Editions Chihab, Batna, 1997.

102-Fernandez , Les nouveaux tableaux des managers, le proje

décisionnel dans sa totalité ,édition d'organisation, 3em

édition, Paris, 2003.

103-Ken Starkey & Alan Mckinlay, Strategy and the human

resource , UK, Blackwell Publishers, 1st éd, 1993.

104- M .Darbelet , Economie d'entreprise, Edition Foucher, Paris, 1992.

105–WILLIAM TRACY, "designing training, and developpement systems", american management association, 1971.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

تخصص: علم نفس

قسم علم النفس

العمل والتنظيم

اساتذتي الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في اطار اعداد مذكرة التخرج الخاصة بنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم، يسعدني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان لافادتي بخبرتكم ومعرفتكم في التخصص بتحكيم عباراته واستبعاد التي رأيتم أنها غير مناسبة و تعديل التي تتطلب ذلك من أجل معالجة موضوع بحثي وهو :

الانماط القيادية لدي المشرفين وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات
من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة

مشكلة الدراسة واسئلتها:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية لدي المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر العمال ؟

دراسة ميدانية علي عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

الاسئلة الفرعية:

_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي لدي المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر العمال ؟

_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاتوقراطي لدي المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر العمال ؟

_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر لدي المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر العمال ؟

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والعرفان

الطالبة: نعيمة فضيلة

المشرف : الاستاذ الدكتور علوطي عاشور

محور الانماط القيادية:

العبارة	النمط الديمقراطي	تقيس	لا تقيس	تعديل
01	المسؤول:يفسح المجال امام العاملين لابداء ارائهم في مجال العمل وطرح الافكار الجديدة .			
02	يعمل علي تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم للوصول الي افضل الحلول الممكنة .			
03	يطرح افكاره علي المرؤسين لمناقشتها .			
04	يطبق اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للمواقف المعينة .			
05	يشجع المرؤسين علي ابداء ارائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.			
06	يبادر بتفويض بعض صلاحياته الي المرؤسين.			
07	يحرص علي التأكد من تنسيق جهود المرؤسين .			
08	يتبني الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون .			
09	يمنح للعمال صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم .			
10	يؤمن بان المشاركة في اتخاذ القرار اساس الادارة .			
العبارة	النمط الاتوقراطي	تقيس	لا تقيس	تعديل
01	يركز علي اللوم والعتاب وتصعيد الازخطاء.			
02	يهتم فقط علي ما يجب ان يؤديه العاملين دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية.			
03	يطلب مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار .			
04	يتقيد بحرفية الانظمة و التعليمات.			
05	يعتقد ان تبادل الاراء مضيعة للوقت.			
06	يميل الي تركيز جميع السلطات في يده.			
07	يتردد في اعطاء أي نوع من الحرية للعاملين.			
08	يطالب العمال بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها.			
09	يوزع الواجبات علي العاملين دون مراعاة لقدراتهم.			
10	ينفرد باتخاذ القرارات.			
العبارة	النمط الحـــــر	تقيس	لا تقيس	تعديل

			01	يتيح اكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل. .
			02	يفوض سلطة اتخاذ القرار علي اوسع نطاق.
			03	يعطي الحرية الكاملة للعمال لانجاز اعمالهم.
			04	يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في اداء واجباتهم.
			05	يفوض كل صلاحياته الادارية للعاملين.
			06	يتردد عادة في اتخاذ القرارات.
			07	يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.
			08	يترك للعمال اختيار الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم.
			09	يتهرب من مواجهة مشكلات العمل.
			10	يسمح للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل.

محور فعالية اتخاذ القرارات:

العبارة	جودة القـرارات	تقيس	لا تقيس	تعديل
01	تسعي القيادة الادارة لمسايرة التقدم التكنولوجي باستمرار للوصول للقرارات الملائمة .			
02	يحرص المسؤول علي اتخاذ القرارات التي تحل المشاكل المتعلقة بالعمل.			
03	ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة.			
04	تعتبر مشاركتي في اتخاذ القرار لها تأثير وتزيد من جودة القرار .			
05	تعتبر القرارات المتخذة افضل الاختيارات الممكنة .			
06	تمنح مكافآت تشجيعية عندما يكون تنفيذ القرار ناجحا.			
07	لدي الخبرة ودرجة التعليم الكافيين لاتخاذ القرار الناجح.			
العبارة	قبـول القـرارت	تقيس	لا تقيس	تعديل
01	اقوم باقتراح مجموعة من البدائل ويختار المسؤول الحل المناسب منها للمشكلة.			
02	نمط القيادة داخل المؤسسة ملائم لاتخاذ القرار بشكل مناسب ومريح.			
03	تعتبر القرارات المطبقة من قبل المسؤول عادلة.			
04	تحققي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار .			

			اشعر بارتياح عندما يستشيرني المسؤول في قرار معين.	05
			تخلق المشاركة في اتخاذ القرار ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.	06
			يتم اقناع العاملين بالقرارات وذلك بتوضيح اسباب وأهداف اتخاذها.	07
			اتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ.	08
			تحدد المشكلة بالتشاور مع المعنيين قبل أي محاولة لحلها .	09
			يراعي في اتخاذ القرار خطوات محددة ومتسلسلة.	10
تعدل	لا تقيس	تقيس	التوقيت الملائم لاتخاذ القرار	العبارة
			معرفة رأيي يستغرق وقت طويل.	01
			يتم اتخاذ القرار بدون تسرع .	02
			لا تتم المماطلة والتأخير في اتخاذ القرار.	03
			القرارات المشتركة ذات قيمة كبيرة بالرغم مما تتطلبه من وقت طويل.	04

قائمة اسمية للمحكمين:

اسم المحكم	الرتبة	الجامعة
أ.د/ ضياف زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د.طه حمود	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د.مجاهدي الطاهر	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د/ مغار عبد الوهاب	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د/ بعلي مصطفى	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف المسيلة
بليل عفاف	أستاذ مساعد ب	جامعة محمد بوضياف المسيلة
دوباخ قويدر	أستاذ مساعد أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
مكفس عبد المالك	أستاذ مساعد أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
جلاب مصباح	أستاذ مساعد أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
عظيمي مسعودة	أستاذ مساعد أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
صوالح علي	أستاذ مساعد أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
جعيجع سعاد	أستاذ مساعد أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة

نتائج التحكيم:

كانت نسب الموافقة على البنود في كل محور كالتالي :

بنود المحور الأول: النمط الديمقراطي.

البند	نسبة الموافقين	نسبة الرافضين
01	%100	%00
02	%100	%00
03	%100	%00
04	%100	%00
05	%100	%00
06	%100	%00
07	%100	%00
08	%100	%00
09	%100	%00
10	%91.66	%8.34

بنود المحور الثاني: النمط الأوتوقراطي.

البند	نسبة الموافقين	نسبة الرافضين
01	%100	%00
02	%100	%00
03	%100	%00
04	%100	%00
05	%100	%00
06	%100	%00
07	%100	%00
08	%100	%00

09	%100	%00
10	%100	%00

بنود المحور الثالث: النمط الفوضوي.

البند	نسبة الموافقين	نسبة الراضين
01	%100	%00
02	%100	%00
03	%100	%00
04	%100	%00
05	%100	%00
06	%100	%00
07	%100	%00
08	%100	%00
09	%100	%00
10	%100	%00

بنود محور: فعالية اتخاذ القرارات.

البند	نسبة الموافقين	نسبة الراضين
01	%100	%00
02	%100	%00
03	%83.34	%16.66
04	%91.66	%8.34
05	%83.34	%16.66
06	%83.34	%16.66
07	%91.66	%8.34

16.66%	%83.34	08
%8.34	%91.66	09
%00	%100	10
%8.34	%91.66	11
%8.34	%91.66	12
%8.34	%91.66	13
%8.34	%91.66	14
%16.66	%83.34	15
%8.34	%91.66	16
%8.34	%91.66	17
%16.66	%83.34	18
%8.34	%91.66	19
%8.34	%91.66	20
%8.34	%91.66	21

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

استمارة بحث بعنوان

الأنماط القيادية لدى المشرفين وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات
من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة

أخي العامل (ة) :

تهدف هذه الاستمارة لمعرفة رأيك حول موضوع " الأنماط القيادية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات" لديك وذلك في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر - في علم النفس- تخصص العمل والتنظيم - ولذا فان نجاح هذا البحث يعتمد على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق على أسئلة الاستمارة ، ونؤكد أن المعلومات المدلى بها تبقى في إطار البحث العلمي لا غير .

وشكرا على حسن تعاونكم

ملاحظة : من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختيارك .

إشراف الدكتور :

علوطي عاشور

إعداد الطالبة :

نعيمي فضيلة .

البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن : 20-30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐ أكثر من 40 ☐

4-الاقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

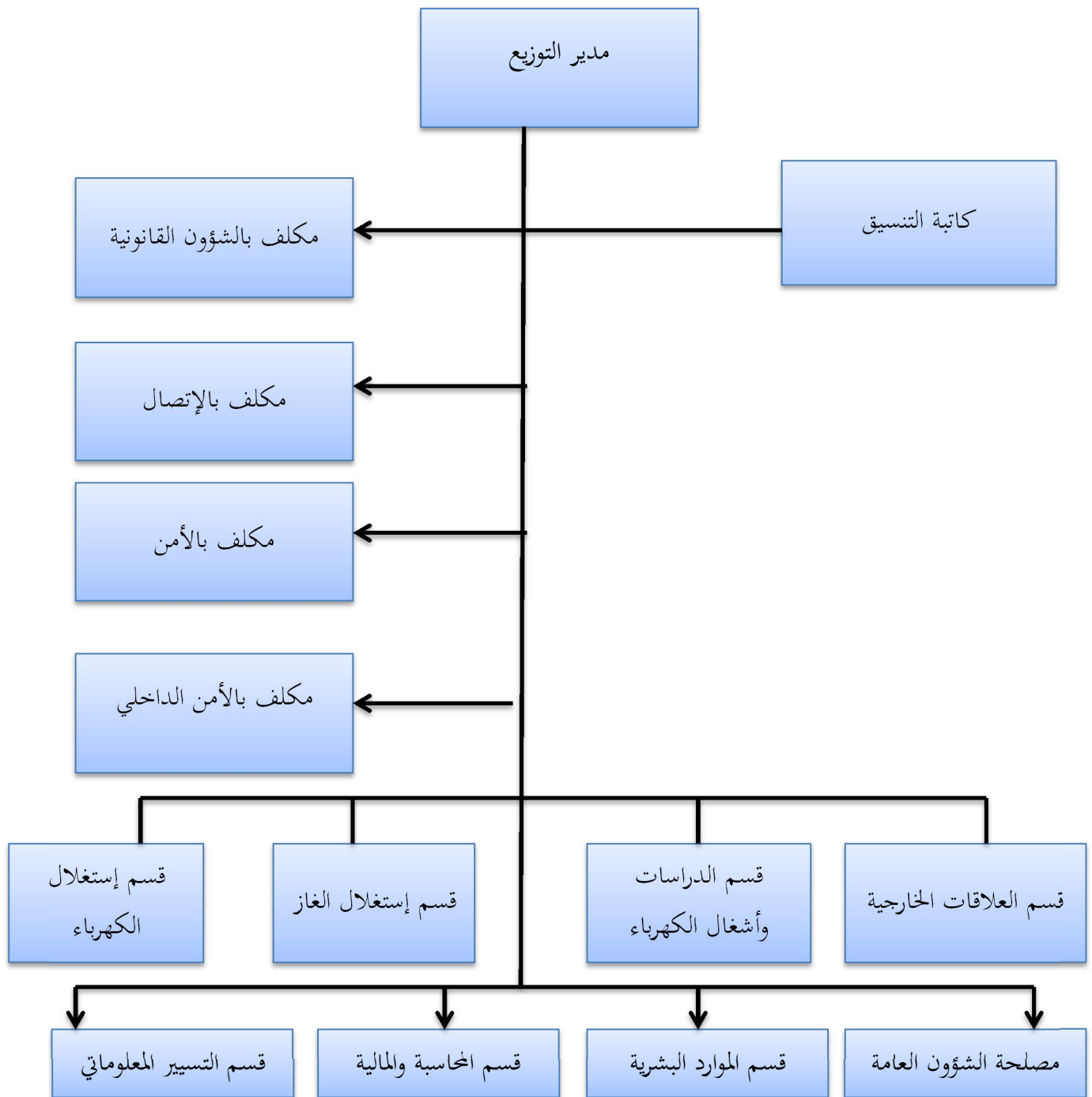
الرقم	العبارة	دائما	احيانا	ابدا
أري أن مشررفي فـي العـمل :				
01	يفسح المجال امام العاملين لابداء ارائهم في مجال العمل.			
02	يعمل علي تشجيع العاملين لمناقشة المشاكل الادارية لايجاد الحلول الممكنة .			
03	يطرح افكاره علي المرؤسين لمناقشتها .			
04	يطبق اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للمواقف المستجدة .			
05	يشجع المرؤسين علي ابداء ارائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.			
06	يبادر بتفويض بعض صلاحياته الي المرؤسين.			
07	يحرص علي التأكد من تنسيق جهود المرؤسين .			
08	يتبنى الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون .			
09	يمنح للعمال صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم .			
10	يؤمن بان المشاركة في اتخاذ القرار اساس الادارة .			
11	يركز علي اللوم والعتاب عندما يخطئ مرؤوسه.			
12	يهتم فقط علي ما يجب ان يؤديه العاملين دون الاهتمام بمشاكلهم الشخصية.			
13	يطلب مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار .			
14	يتقيد بالانظمة واللوائح تطبيقا حرفيا.			
15	يعتقد ان تبادل الاراء مضيعة للوقت.			
16	يميل الي تركيز جميع السلطات في يده.			
17	يتحفظ في اعطاء أي نوع من الحرية للعاملين.			
18	يطالب العمال بتنفيذ الخطط دون مشاركتهم في وضعها.			
19	يوزع الواجبات علي العاملين دون مراعاة لقدراتهم.			
20	ينفرد باتخاذ القرارات.			
21	يتيح اكبر قدر من الحرية لموظفيه لإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.			
22	يفوض سلطة اتخاذ القرار علي اوسع نطاق.			
23	يعطي الحرية الكاملة للعمال لانجاز اعمالهم.			
24	يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في اداء واجباتهم.			
25	يفوض كل صلاحياته الادارية للعاملين.			
26	يتردد عادة في اتخاذ القرارات.			

			27	يتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.
			28	يترك للعمال اختيار الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم.
			29	يتهرب من مواجهة مشكلات العمل.
			30	يسمح للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي في حل مشكلات العمل.
			31	يسعي المشرف لمسايرة التقدم التكنولوجي باستمرار للوصول للقرارات الملائمة .
			32	يحرص المشرف علي اتخاذ القرارات التي تحل المشاكل المتعلقة بالعمل.
			33	ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرارات قرارات فاعلة.
			34	مشاركتي في اتخاذ القرار تزيد من جودة القرار .
			35	تعتبر القرارات المتخذة افضل الاختيارات الممكنة .
			36	تمنح مكافآت تشجيعية عندما يكون اتخاذ القرار ناجحا.
			37	لدي الخبرة الكافية لاتخاذ القرار الناجح.
			38	اقوم باقتراح مجموعة من البدائل ويختار المشرف الحل المناسب.
			39	نمط القيادة داخل المؤسسة ملائم لاتخاذ القرار بشكل مناسب.
			40	تعتبر القرارات المطبقة من قبل المشرف عادلة.
			41	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار .
			42	اشعر بارتياح عندما يستشيرني المشرف في قرار معين.
			43	تخلق المشاركة في اتخاذ القرار ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.
			44	يتم اقناع العاملين بالقرارات وذلك بتوضيح اسباب وأهداف اتخاذها.
			45	اتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ.
			46	تحدد المشكلة بالتشاور مع المعنيين قبل أي محاولة لحلها .
			47	يراعي في اتخاذ القرار خطوات محددة ومتسلسلة.
			48	معرفة رأيي يستغرق وقت طويل.
			49	يتم اتخاذ القرار بدون تسرع .
			50	لا تتم المماطلة والتأخير في اتخاذ القرار .
			51	القرارات المشتركة ذات قيمة كبيرة علي الرغم مما تتطلبه من وقت طويل.

دليل المقابلة

- 1-من هو القائد الناجح في المؤسسة ؟
- 2-كيف تتعامل مع مرؤوسيك للحفاظ على السير الحسن للعمل ؟
- 3 - هل تأخذ آراء واقتراحات مرؤوسيك بعين الاعتبار ؟
- 4 - هل تقوم بإشراك مرؤوسيك في عملية اتخاذ القرارات ؟
- 5-ماهي طبيعة العلاقة التي تجمعك مع مرؤوسيك ؟
- 6-هل تحصل على المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب من مرؤوسيك ؟
- 7-هل أنت راض عن القرارات المتخذة في مؤسستكم ؟
- 8-ماهي خصائص القرارات المتخذة في مؤسستكم ؟
- 9-ماهي العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار ؟
- 10-إلى أي مدى يؤثر القادة على عملية اتخاذ القرارات ؟
- 11-ماهي الأساليب الواجب إتباعها حتى يصل القادة لاتخاذ قرارات أكثر عقلانية ؟
- 12-هل سبق لك و أن أشركت المرؤوسين في اتخاذ قرار ما ؟
- 13-هل تأخذ هذه الاقتراحات والآراء بعين الاعتبار ؟
- 14-ماهي أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ؟
- 15-هل تعترف بكفاءة مرؤوسيك ؟
- 16-ماهي الأسباب التي تجعلك تفوض السلطة للعمال ؟

وشكرا على تعاونكم



شكل يمثل الهيكل التنظيمي لمقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
المصدر: قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع بالمسيلة

شرح سید الله