

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج و التمويل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

مزراق خديجة

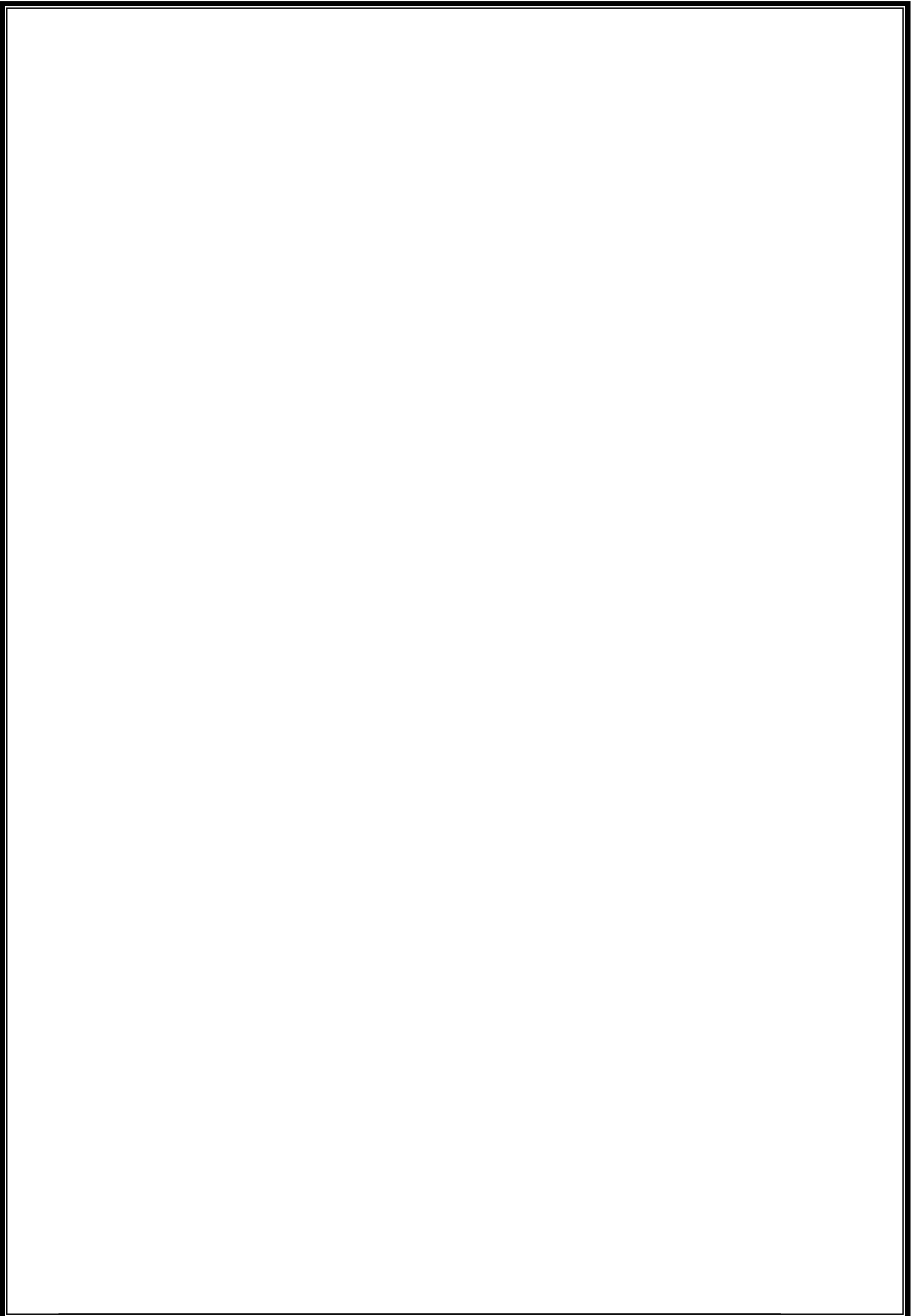
تحت عنوان

أثر نمط القيادة السائد في المؤسسة على قرار اختيار المورد المناسب - دراسة حالة
دراسة حالة عينة من المؤسسات الإنتاجية بولاية المسيلة

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ محاضر -أ-	تمار توفيق
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر -أ-	قروش عيسى
مناقشاً	أستاذ محاضر -ب-	زريق عمر

السنة الجامعية: 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج و التمويل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

مزراق خديجة

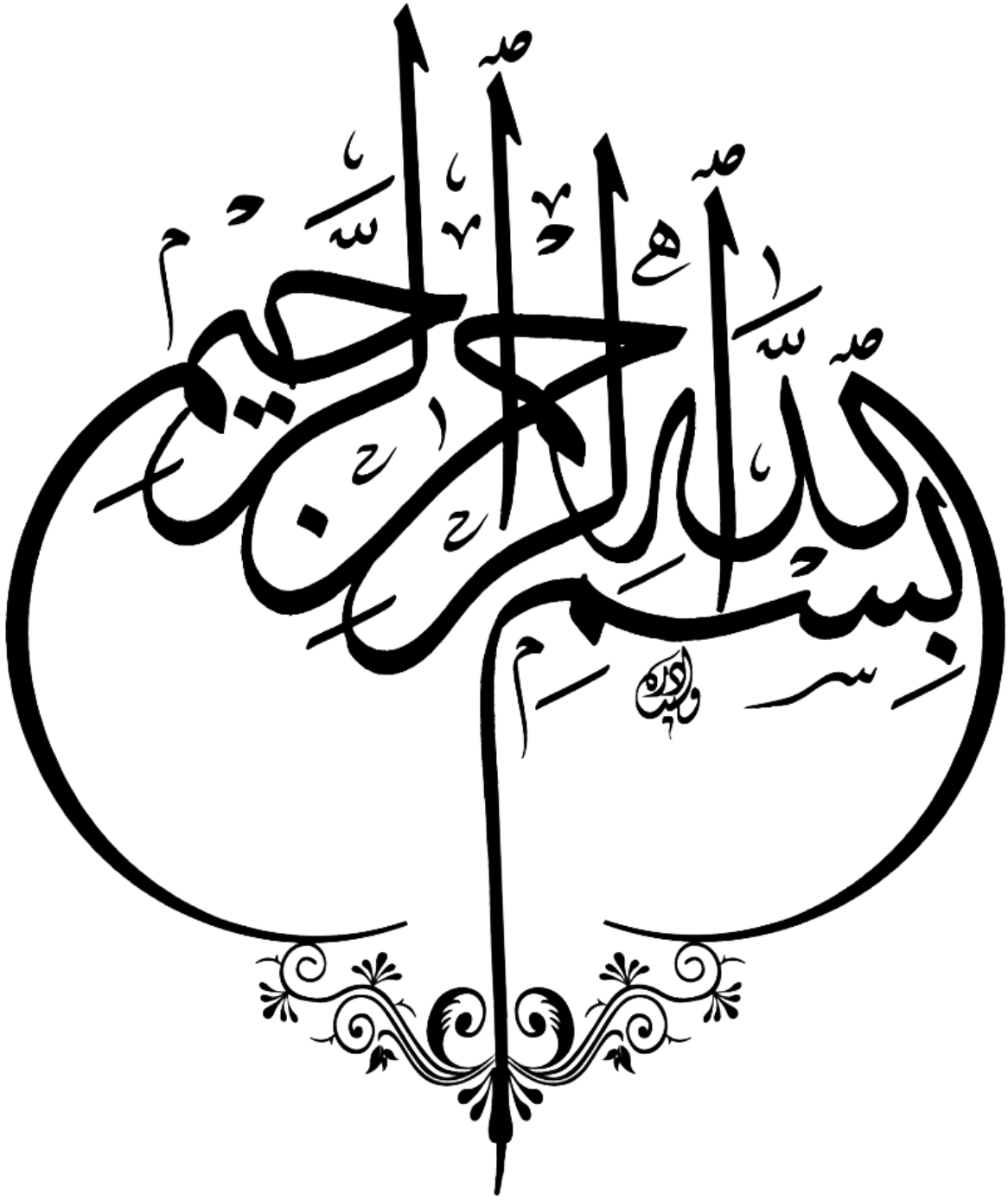
تحت عنوان

أثر نمط القيادة السائد في المؤسسة على قرار اختيار المورد المناسب - دراسة حالة
دراسة حالة عينة من المؤسسات الإنتاجية بولاية المسيلة

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ محاضر -أ-	تمار توفيق
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر -أ-	قروش عيسى
مناقشاً	أستاذ محاضر -ب-	زريق عمر

السنة الجامعية: 202/2019



شكر و تقدير

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى، نحمده حمدا طيبا مباركا
فيه على أن وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع.

ويسعدني بعد ذلك أن أقدم كل الشكر والعرفان والتقدير بالجميل

لمن كان مثالا للعلم والتواضع، الأستاذ الدكتور الفاضل "عيسى قروش" الذي أشرف
على رسالتي منذ أن كانت عنوانا، ولم ييخل بأي مجهود أو إرشاد أو نصح من بداية المشوار
والذي كان خير عون وسند لي في إنجاز هذه المذكرة.

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل بقسم علوم التسيير
على كل التشجيع والمساندة المعنوية في كامل مراحل الدراسة.

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال مؤسسة مطاحن الحضنة وكذا ملبنة الحضنة
على ما قدموه لي من معلومات خلال الدراسة الميدانية وأخص بالذكر **مليك إسماعيل**.
وأتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

وفي الأخير لا يسعني إلا أن أدعو الله عزوجل أن يرزقنا السداد والرشاد
والعفاف والغنى وأن يجعلنا هداة مهتدين.

الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى

من تعجز الكلمات أن توفي حقهم ولم ينقطع دعائهم لي سرا وعلانية

إلى من شجعني على المضي قدما والداي حفظهم الله ورعاها

إلى

رفقاء دربي الذين أرى السعادة في عيونهم ولا تحلو الحياة إلا معهم إخوتي وأخواتي

إلى

زوجي شريك حياتي

إلى

أساتذتي الكرام

إلى

زملائي طلبة الماستر تخصص إدارة الإنتاج والتمويل

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الشكر
II	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
أ-ز	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية واختيار المصدر المناسب للتوريد
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة الإدارية
02	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية
08	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
13	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
16	المطلب الرابع: العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي
18	المبحث الثاني: أساسيات الشراء و اختيار مصدر التوريد
18	المطلب الأول: مفهوم وظيفة الشراء
19	المطلب الثاني: وظائف إدارة الشراء
22	المطلب الثالث: سياسات الشراء
29	المطلب الرابع: اختيار مصدر التوريد
34	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر نمط القيادة في اختيار المورد المناسب
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسستي مطاحن الحضنة و ملبنة الحضنة بالمسيلة
33	المطلب الأول: الإطار العام لمطاحن الحضنة بالمسيلة
34	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة ملبنة الحضنة، نشأتها، وأهميتها
35	المبحث الثاني: منهجية و أدوات الدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
40	المطلب الثاني: اختبار ثبات وصلاحية المقياس
43	المبحث الثالث: اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة
43	المطلب الأول: اختبار الفرضية العامة وصلاحية النموذج

46	المطلب الثاني: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثانية و الثالثة
49	خلاصة الفصل
59	الخاتمة
62	قائمة المراجع
66	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
05	معايير المقارنة بين المدير والقائد	01
16	أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية	02
33	العوامل المؤثرة على اختيار الموردين	03
36	عينة الدراسة الأولية	04
36	خصائص أفراد عينة الدراسة	05
38	عبارات قياس المتغيرات المستقلة	06
39	عبارات قياس المتغير التابع	07
40	معدلات الثبات لمحاور الدراسة	08
41	اختبار التوزيع الطبيعي	09
42	درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	10
42	اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد الأنماط القيادية	11
43	اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد الشراء بالجودة المناسبة	12
45	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بعدي أنماط القيادة الإدارية واختيار المورد المناسب	13
45	ملخص اختبار الانحدار المتعدد بين نمط القيادة وكل بعد من أبعاد اختيار المورد	14
46	ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	15
47	التباين في نمط القيادة بين المؤسستين	16
47	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	17

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج المقترح للدراسة	ب
02	الأدوار التي يلعبها كل من المديرين والقادة	05
03	عناصر القيادة الإدارية	07
04	نظرية الشبكة الإدارية	10
05	وظيفة الشراء	19
06	العوامل المؤثرة على اختيار الموردين	33
07	نموذج الدراسة	48

مقدمة عامة

تمهيد:

حظيت القيادة عموماً والإدارية على وجه الخصوص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية عبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، كونها تشكل محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة الاقتصادية التي تميزت في الفترات الأخيرة بتناميها وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم الاستقرار في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التطوير والتغيير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية بهدف إنجاح أعمال المؤسسات.

يتمثل الدور الأساسي للقائد في المؤسسة على تطويع كل الظروف و تيسير كل السبل من أجل دعم المؤسسة في تحقيق أهدافها الربحية والتنموية، و بالتالي تظهر أهمية تجانس النمط القيادي السائد في المؤسسة سواء كان نمط ديمقراطي أو حر أو تسلطي مع الأهداف المطلوب تحقيقها.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النجاح يتعزز و يترسخ بصورة أفضل إذا تمكنت المؤسسة في اطار رؤية قادتها على التحكم في إدارة المشتريات بكل ما تتضمنه من عمليات مترابطة و متكاملة، يمثل أهمها البحث عن أفضل الموردين الذين يوفرون للمؤسسة مختلف احتياجاتها وبالخواص المطلوبة،

انطلاقاً من أهمية اختيار الموردين في إمدادها بالمواد و المشتريات الأساسية اللازمة لسير العملية الإنتاجية فإنه يترتب على قيادة المؤسسة البحث المستمر عن مصادر التوريد الملائمة و المفاضلة بينها و بناء علاقات طيبة ووثيقة معهم بما يضمن في النهاية الوصول على تحقيق التموينات المطلوبة بالكميات، الأسعار، الأوقات و الجودة الملائمة التي تضمن سير العمليات الإنتاجية بكل دقة وانتظام.

1- إشكالية الدراسة:

بالنظر لارتباط طبيعة القيادة السائدة في المؤسسة بخصائص القائد و سماته الشخصية، و باعتبار أن القيادة الإدارية تمثل في جوهرها عملية تأثير في سلوك الآخرين و عمل مستمر على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، يأتي هذا البحث لدراسة سلوك القائد و تأثيره على عملية اختيار المورد و على هذا الأساس تم صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي :

ما مدى تأثير نمط لقيادة السائد في المؤسسات محل الدراسة على اختيار المورد المناسب؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

➤ هل هناك تباين في طبيعة النمط القيادي بين المؤسسات محل الدراسة ؟

➤ هل هناك اختلاف في ترتيب أوليات اختيار المورد تبعاً لنمط القيادة السائد في المؤسسة ؟

2-فرضيات الدراسة :

لكي نجيب على الإشكالية و نتعمق في دراستها، فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع و المتمثلة في ما يلي :

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: تم صياغتها كما يلي

الفرضية الرئيسية الأولى ف 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية و اختيار المورد في المؤسسات محل الدراسة.

- تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية ، تم صياغتها على النحو التالي:
- الفرضية الفرعية الأولى ف 1 1: توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و بعد الجودة.
 - الفرضية الفرعية الثانية ف 1 2: توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و بعد السعر.
 - الفرضية الفرعية الثالثة ف 1 3 : توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و بعد الوقت.
 - الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى ف 1 4 : توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و بعد الكمية.
 - الفرضية الفرعية الخامسة ف 1 4 : توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و بعد العلاقة.

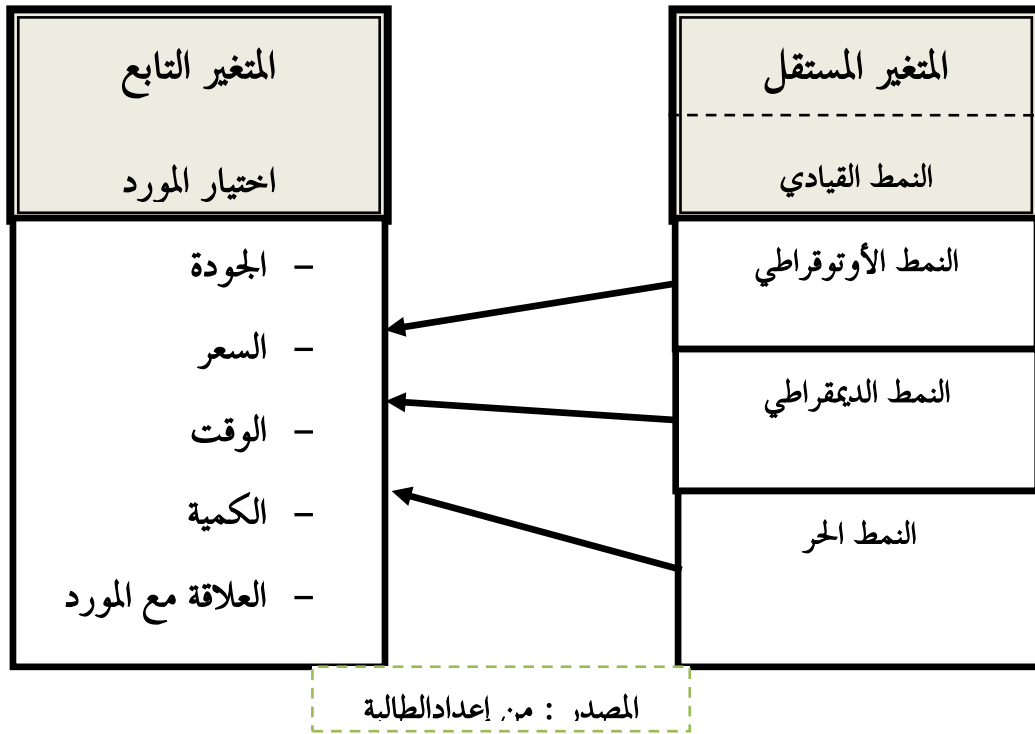
الفرضية الرئيسية الثانية ف 2: تم صياغتها كما يلي

- يوجد اختلاف في ترتيب أولويات اختيار المورد تبعاً لطبيعة نمط القيادة السائد في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة ف 3: يوجد تباين في نمط القيادة السائد بين المؤسسات محل الدراسة.

3- نموذج الدراسة :

الشكل رقم 01: النموذج المقترح للدراسة



4- أسباب اختيار موضوع الدراسة :

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

➤ أسباب الذاتية:

- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه وصلته بموضوع الدراسة.
- الميل الشخصي للموضوع باعتباره مثير وجديد نسبيا.
- الرغبة الذاتية لصاحبة البحث في معالجة موضوع القيادة الإدارية ومحاولة الاستفادة من نتائج البحث في مجال علمنا.

➤ أسباب الموضوعية:

- محاولة قياس مدى تأثير نمط القيادة الإدارية واختيار المصدر المناسب للتوريد.
- التأكد من دور القيادة في المؤسسات.
- البحث في مدى اتباع المؤسسة للنمط القيادي في التسيير لاسيما في اختيار المورد المناسب للمؤسسة.
- إجراء المقارنة بين الجانب النظري و الميداني في موضوع القيادة و اختيار المورد المناسب.
- أهمية موضوع القيادة وأثرها على اختيار أفضل مصدر توريد في البحوث العلمية الحديثة وارتباطها المباشر بالواقع.

5- أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية النمط القيادي الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي منظمة ومن دوره في التأثير على اختيار مصدر توريد مناسب ، كما تساهم كذلك في إدراك الطبيعة الموقفية للأنماط القيادية مما يساعد على تبني النمط القيادي المناسب في الموقف المناسب، وذلك من أجل زيادة فعالية هذه الأنماط وتعزيز دورها في انتقاء أفضل الموردين، من اجل ضمان الاستمرار والبقاء وتحقيق الأهداف.

6- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف من بينها:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المنظمة.
- تبيان دور و تأثير النمط القيادي في إنجاح أي منظمة أو في اختيار أنجح مصدر توريد للمؤسسة.
- مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية لفكرة القيادة الإدارية كسبيل لاختيار المورد المناسب تحقيقا لنجاحة المؤسسة.
- التعرف على واقع القيادة الإدارية والنمط القيادي المتبع من قبل قادتها.
- التطرق واقعيا إلى عملية القيادة الإدارية في المؤسسات محل الدراسة وتأثيرها على اختيار المورد المناسب.
- الاطلاع على حالة المؤسسة فيما يخص سير عمليات الشراء واختيار مصدر توريد مناسب.
- توضيح مدى أهمية اختيار المورد بالاستناد إلى عدة معايير.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة درويش شهناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة

ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، جامعة متنوري، قسنطينة، 2012/2011

في هذه الدراسة ركزت الباحثة على أن الإبداع عامل هام للارتقاء بالمؤسسات وتطويرها لذلك يسعى قادة هذه المؤسسات إلى تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، ونظرا لان نجاح القادة يتوقف أساسا على استخدامهم النمط القيادي الملائم والمؤثر في سلوك المرؤوسين مما يؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للإبداع وزيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل واستحواذ المؤسسة على موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية من جهة وقادة إداريين ومتميزين من جهة أخرى يؤدي إلى تطور وتقدم المؤسسات وجاءت أهم نتائج هذه الدراسة في: توافر القادة الإداريين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة على السمات القيادية، وجود فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي في تنمية الإبداع والنمط القيادي السائد فيها هو النمط الديمقراطي وهو النمط الملائم لدعم وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية.

الدراسة الثانية: دراسة فرحات إحسان، تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي ورقلة والوادي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015.

هدفت الدراسة للتعرف على أهمية موضوع النمط القيادي وتأثيره على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالقيادة تعتبر جوهر العملية الإدارية في المؤسسة، وكما أنها تبرز أهمية العنصر البشري كمحرك أساسي وعنصر فاعل من بين عناصر الإنتاج لما يملكه من طاقات لا محدودة، بحيث تساهم في القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة وذلك من خلال الأنشطة التي تتركز عليها، فالقائد الإداري يسعى دائما لتقديم ما هو أفضل لزيادة الفعالية وبلوغ نتائج متميزة لرفع مستوى أداء المورد البشري وهي غاية كل مؤسسة، وكانت بعض نتائج الدراسة كما يلي :

أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المؤسسات ومؤشرات أداء الموارد البشرية، ووضحت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة نظر المديرين والرؤساء تعزى لمتغير الجنس، وبينت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر المديرين والرؤساء تعزى لمتغير العمر والخبرة، وأيضا تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر المديرين والرؤساء تعزى إلى متغيرين "المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي" أي أن أفراد عينة الدراسة لهم رؤية مشاهمة حول نمطهم القيادي.

الدراسة الثالثة: دراسة أبو الغنم، شروق أحمد سالم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية في مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (115) فرداً، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً في مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل، وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة القيادات الديمقراطية وإشراك المرؤوسين في مراحل صنع قرارات التغيير كافة.

الدراسة الرابعة: عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 1424/1423

حدد الباحث مشكلة البحث في علاقة الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، وقد اختار الباحث أسلوب المسح الشامل لجمع الدراسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري. من خلال عرضنا للدراسات السابقة يتبين لنا أن أغلبها تناولت دراسة القيادة الإدارية بشكل وأبعاد مختلفة عن الذي سنتناوله هذه الدراسة فمعظمه لم يركز على موضوع اختيار مصادر التوريد .

8-الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها، حددنا مجال دراستنا كما يلي:

➤ الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مستوى مؤسسات محل الدراسة.

➤ الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية

2020/2019

9-منهج الدراسة

بالنسبة للمنهجية المتبعة في الدراسة فقد تم الاعتماد على منهجين أساسيين هما :

➤ فيما يخص الجانب النظري: فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة

والبحث المكتبي للمصادر والمراجع.

➤ بالنسبة للجانب التطبيقي: فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة

باستعمال الاستبيان والذي يتكون من 30 سؤال ومن ثم توزيعه لدى المؤسسات محل الدراسة.

10-صعوبات الدراسة :

ا ناي جهد إنساني عموما والبحث العلمي خصوصا لا يخلو عادة من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث، فاهم الصعوبات التي تلقيناها في بحثنا فهي على النحو التالي:

- تركزت الصعوبات أساسا في دراسة الحالة أين واجهنا عدة مشاكل منها صعوبة إجراء التبرص لفترة طويلة وكذا صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات.
- نقص المراجع الخاصة بالموضوع وخاصة حول العلاقة بين القيادة واختيار مصادر التوريد.

11-مصطلحات الدراسة:

- **القيادة:** هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك اتقادهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن أمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسب.
- **القيادة الإدارية:** هي النمط الذي يمارسه القائد اعتمادا على سلطته الرسمية وعلى ما يتوفر من صفات وسمات خصية للتأثير على مرؤوسيه عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- **النمط القيادي:** هو السلوك المتكرر للمدير في طريقة أدائه للعمل، أو السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بان تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.
- **الادارة:** تعبر عن جميع الأنشطة التي تعمل على استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق غايات معينة.
- **القائد:** هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **الشراء:** عبارة عن مجموعة المهام التي من خلالها يتم توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية وكذلك احتياجات المؤسسة في مختلف الميادين.
- **إدارة المشتريات:** هي القوة البشرية أو الجهة المسؤولة عن توفير كل الاحتياجات المادية للمنظمة بالكفاءة المطلوبة.
- **المورد:** هو فرد أو شركة تقوم بتوفير احتياجات المنشأة سواء كانت قطاع عام أو خاص من خامات ووقود أو منتجات وسيطة أو منتجات تامة الصنع أو خدمات.
- **المصدر المناسب للتوريد:** هو المصدر الممول بصورة رئيسية للمواد الاولية والمواد تحت التصنيع والمواد تامة الصنع والتي تتعامل الشركة وفق التزامات وقوانين مرضية للطرفين مما يحقق الهدف التي تسعى اليه الشركة ويسعى لها المورد.

12-هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بالجوانب الرئيسية للموضوع، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم البحث إلى فصلين جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث خصصنا الفصل الأول لدراسة الأدبيات النظرية المتعلقة بالنمط القيادي واختيار المصدر المناسب للتوريد، أما في الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الدراسة التطبيقية والذي يعد في مجمله إسقاط الجانب النظري على المؤسسة.

- **الفصل الأول:** كان بعنوان القيادة الإدارية واختيار المورد المناسب وتضمن مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية كما تطرقنا فيه إلى بعض النظريات المفسرة لها وركزنا كذلك على دراسة الأنماط القيادية من خلال نوع كل نمط من أنماط القيادة والمقارنة بينهم، أما المبحث الثاني فكان حول أساسيات الشراء واختيار المورد المناسب حيث تطرقنا إلى أهم المفاهيم المتعلقة بوظيفة الشراء وكذا الوظائف التي تقوم بها ومن ثم تناولنا سياسات الشراء والمتمثلة في الشراء بالجودة والسعر والوقت والكمية المناسبة، ومن ثم التطرق إلى الأهمية و المراحل الأساسية لاختيار الموردين والعوامل المؤثرة في انتقائهم .

- **الفصل الثاني:** تضمن دراسة ميدانية في مؤسستين بولاية المسيلة (مؤسسة حضنة للحليب و مؤسسة مطاحن الحضنة)

الفصل الأول:

➤ الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

✓ تمهيد.

✓ المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة الإدارية .

✓ المبحث الثاني: أساسيات الشراء واختيار مصادر التوريد.

✓ خلاصة الفصل.

تمهيد:

ارتبط موضوع القيادة بالإنسان منذ القدم، فقد أثبتت الأبحاث والدراسات أن الأهداف العظيمة لكل مجتمع من المجتمعات لا تكتمل بدون جماعة، والجماعة لا تتنظم بدون قائد ينسق جهودها للوصول إلى الهدف. ومستقبل تطور المجتمع يتركز جزء كبير منه في أيدي القادة، وذلك لان القيادة تعد إحدى المحددات المهمة التي تسهم في تنظيم التفاعلات داخل الجماعة.

وقد انتقل موضوع القيادة إلى الفكر الإداري مع بداية الثورة الصناعية ونشوء منظمات الأعمال وأصبح له مكانة كبيرة، فمع التطور والتغير المتسارع في بيئة الأعمال أصبحت الحاجة ماسة لتحديث الرؤى التي تتبناها المنظمات وهو ما انعكس على أساليب القيادة المتبعة لأنها من أهم الأسس و ابرز المؤثرات في النجاح سلبا أو إيجابا، ومن هنا برزت الحاجة الملحة إلى تسليط الأضواء على أنماط القيادة وتحديد خصائص الأسلوب القيادي الفعال الذي يساعد على تحقيق البيئة المناسبة للنجاح.

إن الشراء يلعب دورا هاما وأساسيا في عمليات تموين المؤسسة، وعنصرا مؤثرا في بقية وظائفها الأخرى وهذا بتوفيره كل ما تحتاجه وحداتها الإنتاجية من مواد ومستلزمات الإنتاج المختلفة وهذا من خلال اختيار المصدر المناسب للتوريد الذي يعد بمثابة المصدر القادر على تلبية الاحتياجات للمنشأة المشتريه وذلك بالكمية المناسبة والجودة المناسبة و السعر المناسب وفي الوقت المناسب وذلك من اجل تحقيق أهداف المنشأة.

المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة الإدارية

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية، بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين، والقائد لا يولد في لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدؤوب والوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف إجرائي لها.

الفرع الأول: مفهوم القيادة

تعددت مفاهيم القيادة حسب تعدد وجهات نظر الباحثين المهتمين لهذا المجال ولذا سوف نذكر بعض تعاريف القيادة لغويا واصطلاحيا كآتي:

أولا: المفهوم اللغوي للقيادة

كلمة (قيادة) في اللغة كما يراها ابن منظور من القود نقيض السوق، أي يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة.¹

ثانيا: المفهوم الاصطلاحي للقيادة

توجد عدة تعاريف لمفهوم القيادة، جاءت متشابهة في مضمونها ومختلفة في اللفظ والشكل، ومن هذه التعاريف:

- يعرف ولمان Wolman القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا"²
- ويعرفها دونالد و كونتز Koontz & O'Donnell على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني"³
- أما برستوس و فيفنر T.Fifner & R.Presthus فيعتبران القيادة "نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"⁴

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط1، لبنان، 2000، ص 315

² طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993، ص:34

³ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، عمان، 2007، ص97-98

⁴ - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص: 195

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

- ويرى **Gorden** أن القيادة هي " عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير.¹
- كما أن **RicardItal** ايتال يعرفها على أنها " تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين وكذلك المواقف التي يمرون بها افرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"²
- أما **Robert Dilt** ديلت فيرى أن القيادة يتم من خلالها الحصول على الآخرين من اجل انجاز الأشياء "Gettingothers to do things"³.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج التعريف التالي للقيادة : " هي عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص ومجموعة أفراد، أو بين رئيس ومرؤوسيه يستطيع من خلالها الرئيس التأثير على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، قصد تحقيق غاية مشتركة .

الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإدارية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية لابد أن نعطي تعريفا موجزا عن الإدارة:

- "الإدارة عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة".⁴
- تعرف القيادة الإدارية بأنها "الجهد المبذول من شخص (المدير) للتأثير في العاملين معه ودفعهم للتعاون لتحقيق الأهداف، فالقيادة في جوهرها إحساس بحاجات العاملين كي يحثهم على العمل بكفاءة وفاعلية"⁵
- ويعرفها **Northouse** على أنها " عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات و المهام التي تطلب من اعطاء مجموعات العمل"⁶
- ويعرفها **P.F. Drucker** " أنها ليست عملية صنع جداول الأعمال والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية"⁷
- كما عرفها السيد بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين.⁸

¹ - محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص: 31

² - ناصر محمد ألعديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993، ص 226-227

³ Robert B.Dilts, Visionary Leadership skills, (USA : Meta Publications , 1996), P3

⁴ - جمال الدين عويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2009، ص 11

⁵ - محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 27

⁶ - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت، دار النهضة العربية، 2005، ص 416

⁷ - حدادة سميرة، حشماوي محمد، دور القيادة الإدارية للإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الجزائرية، (الجزائر، العدد 5، ديسمبر 2017)، ص 20

⁸ - السيد عليو، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السمام للنشر، ط1، القاهرة، 2001، ص 45

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

بناء على ما سبق يمكن استخلاص تعريف للقيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد اعتماداً على سلطته الرسمية وعلى ما يتوفر من صفات وسمات شخصية للتأثير على مرؤوسيه عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

والآن وبعد أن تعرفنا على المفاهيم الخاصة بالإدارة والقيادة، علينا أن نتساءل ما هو الفرق بين كل منهما، وذلك ما سوف نتعرف عليه فيما يلي:

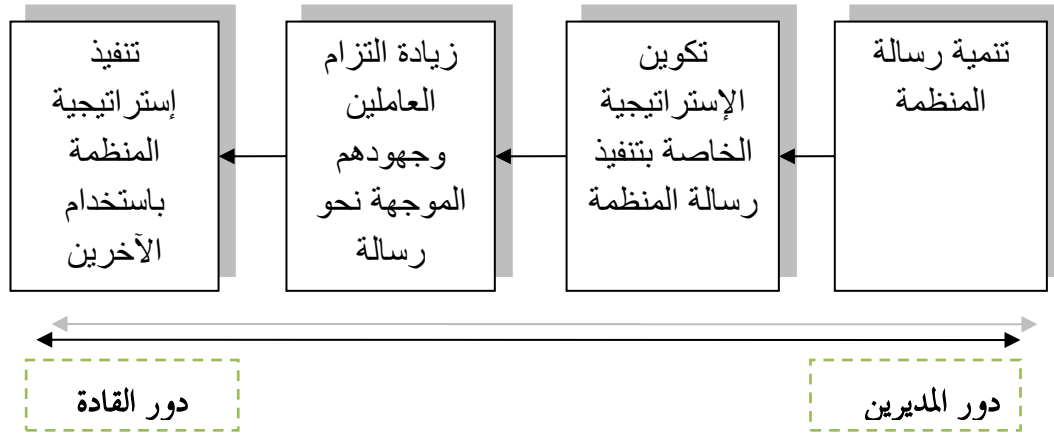
✓ الفرق بين القيادة والإدارة :

لقد توصل علماء الإدارة إلى مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف بين عمليتي القيادة والإدارة، ولخصوها في النقاط التالية:¹

- الحديث عن القيادة قدم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- تركز الإدارة على عمليات رئيسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والأفراد، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
 1. تحديد الاتجاه والرؤية.
 2. حشد القوى تحت هذه الرؤية.
 3. التحفيز وشحن المهتم.
- تركز القيادة على العاطفة بينما تركز الإدارة عن المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".
- تشترك القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.
- ويوضح الشكل التالي الأدوار التي يلعبها كل من المديرين والقادة:

¹ - طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز و أسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2015، ص37

الشكل رقم(02) يوضح الأدوار التي يلعبها كل من المديرين والقادة



المصدر: طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز و أسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1،

2015، ص 37

جدول رقم(01):معايير المقارنة بين المدير و القائد

معايير المقارنة	المدير	القائد
العلاقة بينه وبين التابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد الكلي عليها.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة معهم في تحمل المخاطر.
ثقافة الجماعة	يحاول بناء معايير ضمنية مع الفريق.	يشارك القيم الرئيسية والمبادئ وسلوك الجماعة ويعتبرها قواعد أساسية لمعايير الجماعة.
السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير غير تقليدية.
الخبرة وكيفية الحصول عليها	الخبرة في استخدام الوسائل المحددة لتحقيق الأهداف.	استخدام وسائل غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي.
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يبقى الوضع كما هو لا يبدي أي تغيير.	يبدع في تغيير الوضع الموجود.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على المركز الاجتماعي.	قوة شخصيته معتمدة على خبرته وثقته بنفسه وإعجاب التابعين به وبسماته البطولية.
الأهداف المستقبلية	تنبثق مع الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.

المصدر: طارق عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره، ص 39

الفرع الثالث: عناصر القيادة الإدارية وأهميتها

أولاً: عناصر القيادة الإدارية.

بما أن القيادة تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائداً بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من "يقود" ومن "يقادون" و"هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار "ظروف موقف معين" يمارس القائد فيه "تأثيره" على الجماعة، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمر مضللاً قد يكتنفه اللبس و الغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة. ولإثراء فهم القيادة نحاول نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها :

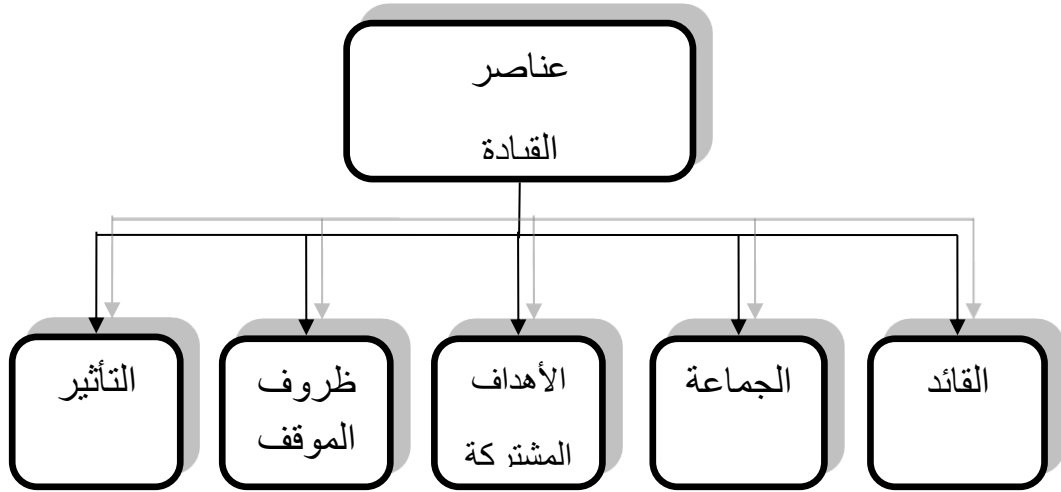
1. **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
2. **الجماعة (المرؤوسين):** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.
3. **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.¹
4. **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.²
5. **التأثير:** تعتمد القيادة بالدرجة الأولى على قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين وتعتبر قوة التأثير ضرورية جدا لكي يلتزم المرؤوسين بالتعليمات والأنظمة والقوانين والوصول إلى الأهداف المرجوة التي تم وضعها في سلفا.³

¹ - العتيبي، هات جهاد، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كليات الدراسات العليا، الأردن، 2007، ص 164

² - كلالدة ظاهر، القيادة الإدارية، دار زهران، الأردن، 2002، ص 21

³ - فيصل محمود الشواروة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 178

شكل رقم (03) يوضح عناصر القيادة الإدارية



المصدر : من إعداد الطالبة.

وعليه يجب على كل قائد أن يحدد عناصر القيادة لتنظيم العمل، وتحديد الأدوار التي يقوم بها المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ثانيا : أهمية القيادة الإدارية

تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي :¹

1. تعتبر حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
3. تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
4. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

الفرع الرابع: أنواع القيادة الإدارية

يمكن تصنيف القيادة حسب عدة معايير نذكر منها مايلي:

1. التصنيف حسب الهيكل التنظيمي: تصنف القيادة إلى نوعين هما²:

- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين، التي تنظم المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

¹ - أسامة حيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 21

² - زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 2012، ص26

- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي.
- 2. تصنيف القيادة من حيث التأثير: تصنف القيادة إلى الأنواع التالية¹:
 - القائد التقليدي: ما يتمنى اكتساب وضع معين نتيجة التوريث.
 - قائد الموقف: تعتمد مهارة هؤلاء على فكرة التواجد في الوقت المناسب وبالمكان المناسب.
 - القائد المعين: ينبع تأثيره من تعيينه في المنصب.
 - القائد الوظيفي: يكون تأثيره من خلال عمله كقائد، دون الاحتياج إلى الحماية التي يوفرها منصب معين.
 - القائد ذو الشخصية المؤثرة: العامل الأساسي في نجاح هذا النوع من القادة هو شخصياتهم أي أنهم قادة بطبيعتهم.

المطلب الثاني : نظريات القيادة الإدارية.

- لقد شغلت ظاهرة القيادة المورد البشري منذ القدم وتعددت الآراء في طبيعتها وأبعادها ومقوماتها مما أدى إلى إجراء عدة بحوث لمعرفة حقائق ظاهرة القيادة، حيث توجت بظهور عدة نظريات مفسرة للقيادة الإدارية أهمها:
- نظرية السمات.
 - النظرية السلوكية.
 - النظرية الموقفية.
 - النظريات الحديثة.

أولا : نظرية السمات

إن ابرز ما يميز هذه النظرية في تفسيرها لنشأة القيادة، انه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد و سماته، حيث تعود الجذور الأولى لهذه النظرية لعهد الإغريق و الرومان، وقد ارتبطت ارتباطا وثيقا بما يسمى "نظرية الرجل العظيم"، حيث كان الاعتقاد بان القادة يولدون قادة، وأنهم قد ذهبوا من السمات و الخصائص الجسمانية والعقلية و النفسية ما يعينهم على هذا.²

وقد حددت هذه النظرية سمات تميز القادة عن غيرهم، وإذا توفرت هذه الصفات في الفرد يعني ذلك أن لديه القدرة على ممارسة العملية القيادية والتي تتمثل فيما يلي:³

- أ- السمات الشخصية: تتعلق بدرجة استقلالية الفرد، الثقة بالنفس، المصدقية، قوة العزيمة.
- ب- الذكاء والمقدرة: تتمثل في التقدير الصحيح للأمر وكذا عواقبها والقدرة على تحليل المواقف.
- ت- صفات مرتبطة بالمهام: أي القدرة على توزيع المهام والمسؤوليات.

¹-محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط1، عمان، 2008، ص 73

²- محمد ابو الفضل عبد الشافي، مرجع سابق، ص 16

³- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن، 2010، ص 43-44

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

ث- الخلفية الاجتماعية: وتركز على التعليم، الطبقة الاجتماعية، المركز المالي، الخبرة الوظيفية.

ج- سمات جسمية واجتماعية:

- الصفات الجسمية: تتعلق بالمظهر، الطول، القوة البدنية، سلامة الجسم من الأطراف.

- الصفات الاجتماعية: كالقدرة على قيادة الآخرين، تحمل المسؤولية، قدرة الإشراف.

ويرجع بعض الكتاب الفضل لنظرية السمات في توضيح متطلبات القيادة وإلقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها، ولكن بالرغم من أن الدراسات التي قام بها أنصار النظرية بهدف حصر الخصائص و السمات الأساسية للقيادة الإدارية، قد توصلت إلى وضع قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة لاختيار القادة الناجحين.

ثانيا: النظرية السلوكية

أدى عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال و القائد غير الفعال إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد. وقد امتدت هذه الدراسات مع نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينيات وركزت هذه النظريات على تحليل سلوك خلال تأديته لواجباته الإدارية. وظهرت عدة دراسات ونظريات ضمن هذا المدخل أهمها دراسات جامعة ايوا، ودراسات جامعة أوهايو، ودراسات جامعة ميشيغان، ونظرية الشبكة الإدارية.

أ- دراسات جامعة ايوا

تعد هذه الدراسة من أقدم الدراسات السلوكية التي استخدمت السلطة أساسا في عملية القيادة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنواع للسلوك القيادي المؤثر في الأفراد والجماعات هي:

- السلوك الأوتوقراطي: ويتميز فيه القائد بالأمر والتوجيه مع أدنى مشاركة للموظفين.
 - السلوك الديمقراطي: وهنا يشجع القائد المناقشات الجماعية، ويشرك الموظفين في صنع القرار، وتحديد طريقة انجاز العمل، ويكون موضوعيا في منح المكافآت والعقوبات.
 - السلوك الحر أو المتساهل: وفيه يمنح القائد الحرية التامة للجماعة في اتخاذ القرار وتحديد طرق العمل.
- وقد توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الديمقراطي يساهم في تحسين الأداء وجودة العمل.

ب- دراسات جامعة أوهايو

يطلق على هذه النظرية (نظرية البعدين)، حيث قام فريق من الباحثين من جامعة أوهايو ولفترة طويلة بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي، وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

- هيكل المهام: ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والموظفين ومدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه.
- الاهتمام بمشاعر الآخرين: يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر الموظفين وينمي جوا من الثقة والصدقة.

وبموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كل من البعدين في نفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي للموظفين.

ج- دراسات جامعة ميشيغان

اتخذت دراسة جامعة ميشيغان طريق مختلف عن دراسة جامعة أوهايو، حيث قارنت هذه الدراسة بشكل مباشر بين سلوك المشرفين الفعال وغير الفعال، وحدد الباحثون في جامعة ميشيغان نوعين من سلوك القيادة هما:

- القادة المهتمين بالموظفين: وهم القادة الذين يركزون على احتياجات الموظفين، وبناء جماعات عمل فعالة.
- القادة المهتمين بالعمل: وهم القادة الذين يركزون على توجيه النشاطات نحو تحقيق الكفاءة، وتقليل التكاليف وجدولة الأعمال.

وجاءت النتائج بان أكثر القادة فعالية هم الذين يهتمون بالعمال والموظفين معا. وان القادة الذين يهتمون بأحد الجانبين دون الآخر تقل درجة فاعليتهم إلى حد كبير.¹

د- نظرية الشبكة الإدارية

طور كل من بليك Robert Black وجيمس ماوتون James Mouton نظرية الشبكة الإدارية والتي حدد فيها أسلوبين لسلوك القائد هما:

- الاهتمام بالأفراد
- الاهتمام بالإنتاج

وقد قاما بتوضيح أسلوبهما على شكل شبكة لها محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة وفي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية حسب موقعها على الشبكة كما يلي:

الشكل رقم (04) يوضح نظرية الشبكة الادارية



المصدر: شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، "مجلة دراسات تربوية"، (العدد الحادي عشر، تموز 2010)، ص 125

¹ -عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة - المملكة العربية السعودية، 2016، ص 18-

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

- ✓ الموقع (9.1) أسلوب قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.
- ✓ الموقع (9.9) وهو أسلوب قيادي يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ الموقع (1.9) أسلوب قيادي متسلط يهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد، ويؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف نفسية و مادية سيئة.
- ✓ الموقع (1.1) هو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، ويكون فيه القائد مهتما بنفسه وبأصحاب المؤسسة.
- ✓ الموقع (5.5) أسلوب يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد.¹
- ويرى بليك وموتون أن النمط (9.9) هو أفضل الأنماط والأكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة والموظفين.

ثالثا: النظرية الموقفية

ترى هذه النظرية أن القيادة هي وليدة الموقف، فكل فرد في الجماعة يصلح للقيادة تبعا لسيادته و موقفه أي الموقف يؤثر على السلوك القيادي فليس هناك أسلوب يصلح لجميع المواقف وتشير هذه النظرية إلى أن المواقف والظروف هي التي تهيء أفراد ليتبعوا مكانة القائد. فالفرد قد يكون قائدا في موقف دون الآخر.²

ونركز في النظرية الموقفية على النظرية الموقفية لفيلدر، نظرية المسلك والهدف ونظرية هيرسي وبلانشارد كما يلي:

1- النظرية الموقفية لفيلدر (Feidler) :

تتحقق كفاءة القائد وفق هذه النظرية عن طريق الملائمة بين نمط القيادة و الموقف الذي يكون ملائما او غير ملائم، وبالتالي الفعالية القيادية ماهي إلا نتيجة تفاعل بين القائد و الموقف، فالموقف القيادي الملائم يتطلب تشخيص الموقف الرئيسي والمرؤوسين من خلال ثلاث عناصر لا بد من تحليلها وهي:³

- **العلاقة بين القائد وموظفيه:** وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم للشخص القائد.
- **البناء التنظيمي للعمل:** وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب انجازه محددًا وواضحًا.
- **سلطة القائد:** وهذا يعني انه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين.

هذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها وحسب قوة تأثيرها، وهو بهذا يرى انه متى توفرت هذه العوامل الثلاثة فان الموقف يكون ملائما للقائد.

2- نظرية المسلك والهدف:

¹ - شهرزاد محمد شهاب، نفس المرجع، ص 126

² - انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، العلوم السلوكية، دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، 2011، ص 204

³ - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكرياء احمد العوام، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2011، ص 232

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن ان توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك. ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم. وتقوم هذه النظرية على عنصرين هامين هما: عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف.¹

3- نظرية هيرسكي وبلانشارد:

تتفق هذه النظرية مع باقي النظريات في انه ليس هناك نمط واحد مناسب، وحددت المتغير الموقفي في نضج (استعداد) المرؤوسين للعمل، واعتبرت انه كلما زاد نضج (استعداد) الفرد للعمل لا بد على القائد إعطاء اهتمام اكبر للعلاقات وتقليل الاهتمام بالعمل، حيث تشير النظرية إلى أن القائد الناجح يعدل أسلوبه القيادي تبعاً لدرجة النضج عند المرؤوسين والتي تعتمد على مدى قدرة ورغبة وثقة المرؤوسين للقيام بمهامهم، وقد تم تحديد أربعة أساليب للقيادة وفق هذه النظرية وهي:

- أ- أسلوب التفويض: حرية اتخاذ القرار للمجموعة، وهنا المرؤوسين واثقون بأنفسهم.
- ب- أسلوب المشاركة: المشاركة في الآراء واتخاذ القرار وتميز المرؤوسين بالقدرة على العمل.
- ت- أسلوب الإقناع: أي شرح المهام بطريقة المرؤوسين بالعمل.
- ث- أسلوب الأمر: إعطاء التعليمات و أوامر محددة وإشراف لا بد أن يكون مباشر على العمال.²

رابعا: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

جاء هذا المدخل نتيجة استمرار الدراسات و الأبحاث لموضوع القيادة الإدارية لتواكب بيئة عمل المنظمات المعاصرة، ويحاول هذا المدخل أن يقدم نظرة متجددة للقيادة الإدارية تنسجم مع المتغيرات والتطورات السريعة المحيطة بالمنظمات. ومن ابرز هذه الإسهامات الحديثة القيادة الكاريزمية، والقيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

أ- القيادة الكاريزمية

يعتبر القائد الكاريزمي هو الشخصية التي تجذب الآخرين وتحركهم نحو الأهداف بكل يسر وسهولة. وقد تم طرح هذا المفهوم في فترات سابقة، إلا انه يعاد طرحه من فترة لأخرى نتيجة التطورات المحيطة ببيئة العمل. ويتصف القادة الكاريزميين بخصائص عدة، إلا أن هناك نمطين أساسيين من هؤلاء القادة هما:

- 1- القائد الكاريزمي ذو الرؤية: حيث تعتبر الرؤية هي الركيزة الأساسية في تكوين القيادة الكاريزمية، التي تتعلق بما يستطيع القائد تحقيقه في المستقبل، وقدرته على إثارة حماس الموظفين لهذه الرؤية، والعمل من اجل تحقيقها.

¹ - الفحطاني. سالم بن سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص 98-99

² - خال عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية لتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013، ص 72-73

2- القائد الكاريزمي المستند على الأزمة: حيث يبرز القائد الكاريزمي عند وجود أزمة ذات تأثيرات

عميقة على المنظمة، فيتطلب من القائد مواجهتها وإيجاد أساليب جديدة وغير تقليدية لحلها، حتى في حالة عدم توفر الموارد والمعلومات اللازمة في المنظمة.

فالقائد الكاريزمي لا يمارس دوره في توجيه الموظفين من اجل أهداف المنظمة فقط، بل انه مصدر الهام وتأثير على الموظفين من اجل الانجاز، وتحفيزهم على إيجاد البدائل الجديدة الأكثر فعالية للمنظمة.

ب- القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

تفترض القيادة التحويلية بان القائد التحويلي يقوم بتحويل الأفراد والمنظمة إلى مستويات عالية من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة. أما القائد التبادلي فيعمل على توجيه جهود الموظفين، وتنظيم مهامهم، ومكافأهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة، أي يقوم على تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة.

هذان النوعان من القيادة مكملين لبعضهما، فتعتبر القيادة التبادلية حجر الأساس للقيادة التحويلية، إذ أن القيادة التبادلية غير كافية لمواجهة التحديات المعاصرة، لذلك فهي تعتمد على القيادة التحويلية.¹

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية :

إن عملية التأثير في الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة، هي أساس وجوهر القيادة الإدارية، وباختلاف وسائل التأثير، تختلف وتنوع أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجيهه للموظفين.

- إذ عرف روبرت اوبنز Robert Owens النمط القيادي بأنه "السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه، بهدف تحسين نوعية العمل و الإنتاج بالمنظمة"²

- أما القحطاني: فيعرف النمط القيادي بأنه "تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها نمطا يميز طريقته في التعامل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوبا، أو نمطا عاما يميز طريقة التعامل"³

- أما أبو النصر فعرفه بأنه " السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه، وتدريبه وتجدر الإشارة بان نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين."⁴

ونستخلص من تعريفات النمط القيادي بأنه عبارة عن محصلة تفاعل بين سلوك القائد، وطبيعة الموقف، وعلاقة القائد مع الموظفين.

و تعددت النظريات حول أنماط السلوك القيادي نتيجة للأبحاث و الدراسات التي امتدت سنوات عديدة . و قد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط السلوك القيادي لعل من أهمها المعيار الذي يركز على أسلوب القائد و طريقته في ممارسة عملية التأثير على مرؤوسيه , و ما إذا كان القائد يمتاز بمركزية السلطة و

¹-عالية إبراهيم محمد طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 23-24

²- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2010، ص 275

³- القحطاني سالم بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 72

⁴-أبو النصر، مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2009، ص 121

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

عدم السماح للمرؤوسين للمشاركة بعملية القيادة، أو انه يتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية القيادة ، أو أن القائد يترك جميع المسؤوليات للمرؤوسين دون توجيههم و الاشتراك معهم . و قد صنفت أنماط القيادة إلى ما يلي:

1- نمط القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership

2- نمط القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

3- نمط القيادة الحرة Laissez- fair Leadership

و فيما يلي توضيح لهذه الأنماط بشيء من التفصيل:

1- نمط القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership

تعددت تسميات هذا من القيادة، فالبعض يطلق عليه فردي، أو ديكتاتوري، أو تسلطي، أو استبدادي، ويمتاز هذا النمط بان القائد يركز جميع السلطات بيده، فهو الذي يتخذ القرارات، ويحدد السياسات و الأنشطة، ويرسم الخطط، ويتوقع من الموظفين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر وهو وحده مصدر الثواب والعقاب، ويحاول القائد الأوتوقراطي أن يتدخل في شتى الأمور وبكافة تفاصيلها، وان يقلل من الاتصال بين الموظفين، في ظل هذا المناخ تقل قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، كما يؤدي إلى الصراع وعدم التعاون والاستقرار والرضا بين الموظفين، وتدني الإنتاجية على المدى البعيد، حيث انتظام الموظفين في العمل والإنتاج مرهونا بوجود القائد، فإذا غاب القائد أو قلت رقابته وإشرافه، يتوقف العمل والإنتاج يتدن،¹ وبالرغم من وجود الأنماط المتعددة للقيادة الأوتوقراطية المتباينة في الأسلوب، والمتفقة في الغاية، إلا إن الدراسات ركزت على ثلاث أنماط رئيسية هي:

- أ- **نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتشددة:** يعتبر نمط القيادة المتسلطة أكثر الأنماط القيادية تسلطا وصرامة، فينفرد القائد باتخاذ القرارات، وتوضيح كافة التفاصيل في أوامره، مما لا يترك مجال للإبداع لدى الموظفين، فهو لا يتق بهم، وينعزل عنهم، ويستخدم سلطته للضغط والتهديد، كما انه يركز في المحافظة على مركزه، وينسب أي نجاح لنفسه دون الموظفين.²
- ب- **نمط القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:** هي اقل مستوى من نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، حيث يحاول القائد تهيئة جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني، فهو رقيق في تعامله، ويستخدم بعض الأساليب الايجابية كالمدح والثناء حتى يضمن طاعة الموظفين وتنفيذهم لقراراته، ولا يلجأ إلى الإكراه عند فشله في إقناع الموظفين، فيتبع عندئذ نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة.³
- ج- **نمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المناورة:** يعتبر هذا النمط اقل درجات النمط الأوتوقراطي وأقربها إلى النمط الديمقراطي، فالقائد في هذا النمط يتصرف بلباقة وود مع الموظفين، ومرونة في معالجة المشكلات، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل، إلا انه يرى أن مشاركة الموظفين

¹- شفيق محمد، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، مركز تطوير الأداء و التنمية، ط1، القاهرة، 2005، ص53-54

²- غريبة، رمضان فهيم، القيادة الاستراتيجية (مدخل إسلامي مقارن)، مكتبة الشقري، السعودية، 2008، ص 89

³- القحطاني سالم بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 79

في عملية صنع القرارات عملية غير مجدية، فيوهم الموظفين بأنهم يشاركونه في صنع القرار عن طريق الاجتماعات واللقاءات، لترك لدى الموظفين انطباع بوجود حرية للتصرف، ولكنه في الواقع ينفرد باتخاذ القرار.¹

2- نمط القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء و الباحثون على هذا النمط، فالبعض أطلق عليه القيادة الاستشارية، أو الإنسانية، والبعض أطلق عليه القيادة الايجابية أو المشاركة أو التعاونية، ويقوم نمط القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد و حرية الاختيار و الإقناع، وان القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار، فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف و التفكير وإبداء الرأي حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة، وأنهم يعملون معه وليس عنده، فهو يشركهم في صنع القرار، ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات.

هذا النمط من القيادة يهتم ببعيد الإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني و الاجتماعي.²

وتراوح نماذج نمط القيادة الديمقراطية على النحو الآتي:³

- 1) نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا كبيرا من الحرية للموظفين في صنع القرار، فهو يطرح المشكلة عليهم ويطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرار المناسب.
 - 2) نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدود معينة، ويطلب من الموظفين اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.
 - 3) نموذج القائد الديمقراطي-اطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكن يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول الموظفين لهذا القرار.
 - 4) نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار، ثم يعطي الفرصة للموظفين لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار
 - 5) نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح للموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرار الذي يرون انه مناسب، وينحصر دوره في الموافقة عليه، وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للموظفين.
- ومهما كانت درجة المشاركة، فالقائد الديمقراطي الناجح هو الذي يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، لان ذلك يتيح للقائد الاطلاع على المشكلات التي تواجه المنظمة، كما تتيح الفرصة للموظفين بتبادل المعلومات و الآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل مما يساعد على تحقيق الثقة المتبادلة، وتحسين سبل الاتصال، وقبول القرارات.

¹-العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2010، ص146

²- عياصرة معن محمود، وبيبي احمد، مروان محمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص153

³- عامر سامح عبد المطلب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2010، ص147

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

وكذلك يقوم نمط القيادة الديمقراطية على تفويض القائد لبعض مهامه وواجباته لبعض الموظفين ذوي القدرة والكفاءة، دونما إخلال بسلطة القائد وصلاحياته، ويتيح التفويض بتنمية القدرات القيادية للموظفين، كما يتيح للقائد التفرغ للمهام القيادية، وتوفير بيئة عمل تسودها الثقة، الاحترام، العدالة والموضوعية، كما يتيح له تنمية العلاقات الإنسانية، وتلبية احتياجات الموظفين المختلفة، وحل مشكلاتهم، والعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين، والتعرف على اتجاهاتهم والاستفادة من خبراتهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والاهتمام بمسارهم الوظيفي وتنميته.¹

3- نمط القيادة الحرة Laissez- fair Leadership

أطلق على هذا النمط تسميات متعددة منها القيادة الفوضوية، أو قيادة عدم التدخل أو القيادة المتسببة، أو القيادة المتساهلة أو القيادة غير الموجهة، ويتميز هذا النمط بان القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما انه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم، فالقائد لا يشترك مع الموظفين، ولا يكون له اثر في شؤون الموظفين أو في التنسيق بين وحدات العمل، وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، لإبداء الرأي والمشورة للموظفين، وتوجيههم بتعليمات عامة غير محددة.²

و لتوضيح الفروق بين الأنماط القيادية الثلاثة، نورد الجدول الموالي الذي يجمع بين مختلف السمات التي يتميز بها كل نمط قيادي.

جدول رقم (02): أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

النمط الحر	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي
الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد .	تقرر عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد.	كل السياسات يقرها القائد .
يوفر القائد المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشة العمل .	تحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف المنظمة والأساليب التي تحتاجها، والقائد يقترح أكثر من بديل.	مراحل الفعاليات وأساليبها تحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل القائد، فالمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل.	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة .	يحدد القائد عادة عمل الفرد والمهمات وفريق العمل.
مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء أو الانتظام في سياق الأحداث .	القائد موضوعي وواقعي في الإطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل.	القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا نشيطا للمشاركة .

¹-فليه فاروق عبده حسن، مبادئ السلوك التنظيمي، معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي، مصر، 2006، ص212-215

²- عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 191

المصدر : أثير أنور شريف، هديل كاظم سعيد، دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 07، العراق، 2011، ص 256 . .

المطلب الرابع: العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي

تؤثر مجموعة من العوامل في اختيار نمط قيادي عن آخر، منها عوامل تتعلق بالقائد، وعوامل تتعلق بالموظفين، وعوامل تتعلق بالموقف، والبيئة، والضغوط الزمنية وهي كالأتي:

- **عوامل تتعلق بالقائد:** شخصية القائد وقيمه، وطموحاته، وأهدافه، وميله إلى فلسفة قيادية معينة في تعامله مع الموظفين واتجاهاته نحوهم، ومدى ثقته بالموظفين، وبقدرتهم على المشاركة وتحمل المسؤولية، والاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- **عوامل تتعلق بالموظفين:** تتفاوت وتختلف قدرة واستعداد الموظفين لتحمل المسؤولية، وميلهم نحو الاستقلالية، وثقتهم بقدراتهم، ومدى التزامهم بأهداف المنظمة من شخص إلى آخر. كما يؤثر حجم جماعة العمل، وتماسكهم وتعاونهم على اختيار النمط القيادي المناسب.
- **عوامل تتعلق بالبيئة:** يقصد بذلك البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، المتمثلة في سياسات المنظمة وفلسفتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها وقيمتها التي تؤمن فيها، وقيم وعادات وتقاليد جماعة العمل التي لا يستطيع القائد إغفالها والخروج منها. كذلك يؤثر عمر المنظمة، والموقع الجغرافي لها، وحجمها على نمط القيادة المتبع.
- **عوامل تتعلق بالموقف:** يعني الظروف التي يمر بها القائد عند اتخاذ قرار معين. وتشمل طبيعة الموقف، ودرجة صعوبته ومدى توافر المعلومات، ومستوى المهارات والقدرات المطلوبة واللازمة لحل الموقف، وهل هي ضمن نطاق إمكانيات الموظفين لتقديم ما يفيد لحلها.
- **الضغوط الزمنية:** تلعب الضغوط ومدى الحاجة الملحة دورا في اتخاذ القرار، فقد يميل القائد لإصدار قرار دون مشاركة الموظفين والرجوع إليهم.¹

¹ - عالية إبراهيم محمد طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 31-32

المبحث الثاني: أساسيات الشراء واختيار مصادر التوريد

تمهيد :

تعتبر وظيفة الشراء من وظائف المنظمة، ونشاطا جوهريا يتواجد في جميع أنواع المنظمات لدورها التكاملي مع أنشطة العمليات و الإنتاج و مختلف جهات الاستخدام، ومع التطور العالمي والمنافسة الكونية والتغيرات السوقية والاهتمام بإنتاجية المنظمات أصبحت وظيفة أساسية لها جوانبها التخطيطية و التنظيمية و الرقابية، ونشاطا مستقلا، وحضت من التطور ما جعلها تحتل مكانة عالية في الخرائط التنظيمية لمشروعات الإنتاج والخدمات وباقي المنظمات .

✓ المطلب الأول : مفهوم وظيفة الشراء

1- تعريف وظيفة الشراء :

- تعرف وظيفة الشراء بأنها " الوظيفة المسؤولة عن توفير و تدبير احتياجات المشروع من المواد و التجهيزات المختلفة وفق سياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المشروع المختلفة للوصول إلى الأهداف المرسومة"¹
 - وتعرف أيضاً بأنها " سلسلة من الإجراءات المتضمنة تخطيط وتنظيم وانجاز جميع الأعمال التي يجب القيام بها لإكمال عملية الشراء لتوفير جميع المواد و السلع المطلوبة "²
 - وكذلك أنها " الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله "³
 - هي إدارة كافة الأنشطة اللازمة لتدفق المواد من مصادر التوريد حتى وصولها المخازن ثم مواقع الإنتاج حسب احتياجاتها واتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة والكمية والتوقيت والمصدر والتكلفة في كل خطوة وبما يتماشى مع ظروف المنشأة والظروف البيئية التي تعيشها.⁴
 - وظيفة الشراء تعني توفير احتياجات المنظمة من المواد المختلفة بالكمية المناسبة ومن المورد المناسب.⁵
- إذا فوظيفة الشراء هي مجموعة من الأنشطة التخطيطية، التنظيمية، الرقابية المتعلقة بالتعرف بجانب تدبير احتياجات المنظمة " من مواد، أجزاء، مستلزمات، سلع تامة، أدوات، زيوت، شحوم" بأساسيات خمس " 5 PS " كمية

¹ - محمد العدوان، علي المشاقبة، هيثم الزعبي، إدارة الشراء و التخزين، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010، ص22

² - عبد العزيز بدر النداوي، إدارة المشتريات والمخازن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 58

³ - صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص 18

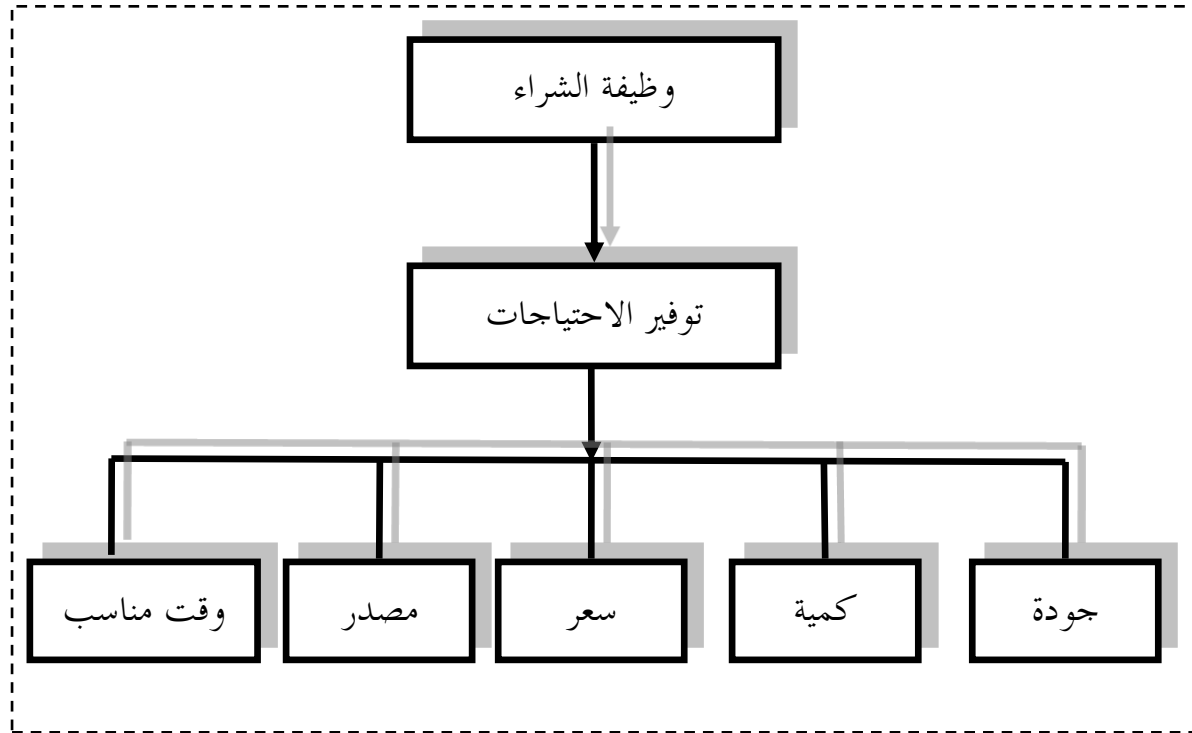
⁴ - محمد عبد العليم صابر، ادارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 123

⁵ - سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاوش، ادارة المواد، دار المسيرة للنشر، ط5، 2016، ص13

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

وجودة وسعر ووقت ومن مصدر الشراء المناسب بشكل يضمن عمليات الإنتاج والتشغيل ومواجهة متطلبات جهات الاستخدام بالمنظمة واستمرارها اخذين في الاعتبار الظروف والمتغيرات المؤثرة بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية وادني تكلفة في ظل المتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والدولية.

الشكل(05) يوضح وظيفة الشراء



المصدر: نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، كلية التجارة، القاهرة، 1993، ص5

2- أهمية وظيفة الشراء

يتوقف نجاح اغلب المنشآت التجارية بدرجة كبيرة، على قدرتها في توفير ما تحتاج إليه من مواد أولية وتجهيزات بالكمية و الجودة و الأسعار المناسبة والوقت المناسب وقد برزت أهمية إدارة الشراء في الوقت الحالي لعدة عوامل نذكر منها:¹

- الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها، الأمر الذي أدى إلى زيادة اهتمام إدارة الإنتاج بضرورة توفير هذه المواد لضمان عدم توقفه.
- زيادة المنافسة بين المشروعات الصناعية لتقليل نفقات الإنتاج و الاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة.
- إنفاق نسبة كبيرة من إيرادات المشروع على المواد الداخلة في العمليات الصناعية التي قد تصل في بعض الأحيان إلى أكثر من 50 بالمئة من إجمالي النفقات الكلية لبعض المشاريع.
- إن الاستثمار في المواد و المهمات و الآلات يعد استثمارا رئيسيا في اغلب المشروعات الصناعية، لذا فإن الإدارة الناجحة تستطيع زيادة أرباحها من خلال التوزيع السليم للاستثمار وعدم تجميده في المخزون.

¹ - محمد العدوان، علي المشاقبة، هيثم الزعي، مرجع سبق ذكره، ص21-22

- إن التطور في السياسات و النظم للوظائف المختلفة في المشاريع أدى إلى ضرورة الارتقاء بمستوى إدارة الشراء للعمل بنفس المستوى الذي تعمل فيه الإدارات المختلفة كالمبيعات والإنتاج والهندسة.

المطلب الثاني : وظائف إدارة الشراء:

يتطلب تحقيق الأهداف بإدارة المشتريات والمتمثلة بتوفير جميع المواد والسلع لجميع الإدارات والأقسام، بالكميات والنوعيات المطلوبة وبالسعر المناسب وفي الوقت الملائم ومن مصادر التجهيز المناسبة، قيام إدارة المشتريات بأعمال متعددة، ويمكن القول أن إدارة المشتريات تقوم بالوظائف التالية:¹

أولاً : التحقق من الحاجة :

تبدأ إجراءات الشراء بالتحقق من الحاجة الفعلية للمواد المطلوبة وهي الحاجة التي يعلنها الأفراد المسؤولون عن استخدام المادة و التأكد من عدم توفرها داخل المشروع.

ثانياً : توصيف الحاجة وتحديدتها :

بعد التحقق من الحاجة الفعلية للمواد تقوم الأطراف المعنية بتحديد مواصفات وخصائص المواد المطلوبة تحديداً دقيقاً، بما يكفل عدم إضاعة الوقت وزيادة النفقات في حال اكتشاف أية أخطاء بعملية التوصيف وبعد صدور أمر الشراء، فالتحديد الدقيق لمواصفات المواد من شأنه أن يضع معياراً ثابتاً يتم استخدامه لقياس جودة المواد عند استلامها ويقضي على احتمالية نشوء خلافات مع الإدارة الطالبة إذا تم توريد مواد مخالفة.

ثالثاً : اختيار مصدر التوريد :

في الغالب يوجد أكثر من مورد للمادة الواحدة، وكثير من الأصناف تصل من أكثر من مورد ومن النادر أن تنحصر المادة بمورد واحد، وتتعرف إدارة الشراء على الموردين من خلال سجلات الشركة السابقة، أو عن طريق الصحف والمجلات، أو باستخدام الكتالوجات أو بواسطة مندوبي المبيعات أو الغرف التجارية و الصناعية. ويتأثر اختيار مصدر التوريد المناسب بعدة عوامل منها :

1. إذا كان الشراء سيتم باستخدام العلامة التجارية.
2. هل سيتم الشراء بصفة دورية أو لمرة واحدة .
3. مستوى الخدمات التي يقدمها المورد كالسعر والخدمة والتسهيلات المادية و الضمان.
4. رغبة إدارة الشراء في تنويع مصادر الشراء.

رابعاً : دراسة الأسعار :

بعد تحديد مصادر التوريد المحتملة للمواد المطلوبة تقوم إدارة الشراء بجمع كافة المعلومات المتعلقة بالأسعار لهذه المواد، فالسعر من العوامل المهمة و الضرورية في اختيار مصدر التوريد لارتباطه بالجودة وبتكلفة المنتج النهائي، وتتنوع عادة مصادر الحصول على الأسعار ولكن يمكن إجمالها فيما يأتي :

¹ - محمد العدوان، علي المشاقبة، هشام الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 23-27

1. قوائم الأسعار.
2. الكتالوجات.
3. المفاوضات.
4. المناقصات.
5. رجال البيع .
6. أسعار السوق المعلنة.

خامسا :إصدار أمر الشراء :

بعد الاتفاق مع المورد والحصول على الموافقة المبدئية ،يتم إرسال طلب أوامر الشراء للمورد على نموذج مطبوع و موقع من إدارة الشراء أو من الشخص المختص، ويصدر عادة أمر الشراء على عدة نسخ، منها نسخة للمورد ونسخة للإدارة الطالبة، ونسخة إلى إدارة الاستلام (المخازن) وتبقى نسخة لدى إدارة الشراء للحفظ.

سادسا : متابعة أمر الشراء :تقوم إدارة الشراء بمتابعة أمر الشراء بعد إصداره للتأكد من تسليم المورد للبضاعة المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين، وتستمر متابعة أمر الشراء حتى وصول البضاعة إلى المخازن والتأكد من كميتها وجودتها، وفي بعض المنشآت يعهد إلى قسم مستقل تابع لإدارة الشراء بمتابعة ومراقبة أوامر الشراء ويطلق على هذا القسم " قسم تخطيط ومراقبة الشراء" وتنحصر مسؤولية هذا القسم بنشاط متابعة و مراقبة أوامر الشراء لضمان عدم تأخر المواد وبالتالي التأثير على الإنتاج.

سابعا : استلام المواد :إن استلام البضائع و المواد في الوقت و المكان المناسبين و بالكميات المناسبة يضمن لإدارة المنشأة القدرة على الوفاء بالتزاماتها وتنفيذ برامج وخطط الإنتاج في الأوقات المحددة لها، ويتولى مهمة استلام المواد قسم متخصص تشرف عليه إدارة الشراء وتتضمن عملية الاستلام كتابة محضر الاستلام والذي يصف البضاعة من حيث الشكل و النوع و الكمية وتحديد رقم الطلبية واسم المورد وتاريخ التوريد.

ثامنا : فحص المواد :يرتبط نشاط الفحص بنشاط استلام البضاعة، وتتضمن هذه الوظيفة إجراء الفحوصات و الاختبارات اللازمة و الضرورية للتأكد من توريد الكميات المطلوبة والمتفق عليها مع المورد. كما يركز هذا النشاط على فحص جودة المواد المستلمة ومدى مطابقتها للمواصفات المحددة مسبقا في أمر الشراء، واكتشاف أية خطأ أو مخالفات وكتابة تقرير بها ورفعها للجهة المختصة .

تاسعا : مراجعة الفواتير :بعد استلام البضاعة وإجراء الفحوصات اللازمة، و التأكد من مطابقتها للمواصفات يجري تحويل فواتير الشراء إلى القسم المالي تمهيدا لصرفها، ويتم إسناد عملية مراجعة الفواتير إلى إدارة الشراء في بعض المنشآت لكونها الجهة صاحبة الاختصاص بعملية الشراء وعلى اطلاع دائم بشروط الاتفاقيات، الأمر الذي يسهل عليها اكتشاف الأخطاء و تصحيحها .

عاشرا : الاحتفاظ بالسجلات :لابد لإدارة الشراء من الاحتفاظ بمجموعة من السجلات تمكنها من الرجوع إليها عند الحاجة، فضلا عن كونها مستندات قانونية تفيد الحل بعض النزاعات التي قد تنشأ بين الشركة و الموردين، ومصدرا دائما للمعلومات عن الموردين و الأسعار و المواد.

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

حادي عشر : التخزين : ويشمل نشاط التخزين حفظ الأصناف في أماكنها المناسبة وهي صالحة للاستخدام، وتجميع المواد وتصنيفها وتقسيمها و تخزينها في أماكنها مناسبة بحسب طبيعتها وأهميتها ودرجة خطورتها، كما يشمل هذا النشاط توفير المساحات و الأبنية الملائمة للتخزين وتوفير معدات التخزين ووسائل المناولة المناسبة التي تتفق وطبيعة الأصناف المخزونة.

ثاني عشر : الرقابة على المخزون : تهدف إلى ضمان توفير الكميات المطلوبة من المواد داخل المخازن وتحقيق التوازن بين الكميات الموجودة والمطلوبة، وتتم من خلال هذه الوظيفة متابعة حركة الأصناف و أرصدها ومعدلات دورانها لاكتشاف الأنواع الراكدة أو بطيئة الحركة للتأكد من عدم وجود أموال معطلة في المخزون، ومتابعة مستويات التخزين ومعدلات الاستخدام لمنع الإسراف، و الإشراف على مخلفات الإنتاج وحصرها وبيان طرائق التخلص منها .

المطلب الثالث : سياسات الشراء

ويتضمن مايلي :

أولا : الشراء بالجودة المناسبة .

1- تعريف الجودة :

تعرف الجودة لأنها " الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات مستهلك هذا المنتج في حدود اقتصادية معينة " و تعرف أيضاً بأنها " اعلي جودة يتم الحصول عليها من المواد الخام متمثلة في خصائصها " . و من هذه الخصائص : الطاقة الإنتاجية، المتانة، الصلابة، الاستخدام الاقتصادي، وعادة يرتبط مفهوم الجودة بالسعر، لان المشتري يقوم دوماً بالبحث عن أعلى جودة وبأقل الأسعار من خلال مصادر التوريد المتاحة.¹

2- تعريف الشراء بالجودة:

يعرف الشراء بالجودة بأنه " المسار الذي يتم من خلاله شراء وتوفير ما تحتاجه الشركة لتنفيذ أعمالها و الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب وهذا يتم من خلال برامج تعمل على تحسين الجودة والذي يعد أداة مراقبة لتحسين مستوى الجودة وقدرة الموردين على توفير المواد بالجودة المطلوبة" .

كما يعرف "هو أفضل جودة للمواد المشتراة و التي تسعى الشركة للحصول عليها من خلال استخدام خصائص تلك المواد سواء كانت مواد خام أم تحت الصنع أم تامة الصنع بما يناسبها من حيث الاعتبارات الفنية و الاقتصادية التي تحقق أهدافها " .²

3- طرق تحديد الجودة :

أولا : التوصيف بالعلامات التجارية :

¹ - محمد العدوان، علي المشاقبة، هيثم الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص58

² - كرم احمد الطويل، صلاح الدين شبل جاسم، الشراء وفق sevenrights و الاداء الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2018، ص

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

يعتمد هذا التوصيف على شراء المواد باستخدام العلامة التجارية أو الاسم التجارية دون التعرض لذكر المواصفات، ويتم الاعتماد على هذه الطريقة لعدد من الأسباب نذكر منها :

- صعوبة تحديد المواصفات بدقة .
- إذا كانت المواد تحميها براءة الاختراع .
- إذا كان من الصعوبة إجراء الفحص الكامل عند استلام المواد .
- إذا أصر على طلبها رجال الإنتاج و التصميم .
- إذا كانت الكميات المطلوبة صغيرة ولا مبرر لتوصيفها .

ثانيا : التوصيف بذكر المواصفات :

تستخدم هذه الطريقة لتحديد مستوى جودة المواد من خلال وضع وصف كامل ودقيق للمادة المطلوبة، وباستعمال هذه الطريقة تصل التعليمات إلى المورد بشكل محدد على أمر التوريد، وتعد هذه الطريقة من أفضل الطرائق وأكثرها شيوعا، وتستخدم في المشروعات الصناعية الكبيرة وضمن هذه الطريقة يتم الاعتماد على المواصفات المقدمة بطلب الشراء على أساس استخدامها كمييار لقياس مطابقة المواد خلال عملية الفحص و الاستلام، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تلقي المسؤولية الكاملة على المورد.

ثالثا : التوصيف بالخصائص الطبيعية و الكيماوية :

1- الاختبارات الطبيعية : تستخدم هذه الطريقة لتحديد الخصائص الطبيعية للمادة أو الصنف المطلوب شراؤه كالقوة و المتانة و المرونة ودرجة الاحتمال و من الأمثلة على ذلك ما يشترط في المنسوجات من قابليتها للشد و المط و ما يطلب بالنسبة للورق من إمكانية طيه أو تكسيره وقابليته للتمزق .

2- التحليل الكيماوي : ويذكر هذا التوصيف الخواص الكيماوية اللازمة لعملية الشراء ومثال على ذلك ما يشترط في مادة الفحم من ضرورة احتوائه على نسب معينة من مادة الكبريت .

رابعا : التوصيف عن طريق الأداء :

وتستخدم هذه الطريقة للتعرف على قدرة أداء المواد في ظروف العمل العادية من خلال اختبارات معينة تجري على السلعة للاطمئنان على جودتها، فعند وضع مواصفات سلك كهربائي مثلا يتم قياس أداء هذا السلك للتعرف على مقاومته فقد يشترط فيها أن تتحمل شدة تيار كهربائي معين .

خامسا : التوصيف عن طريق الرتب :

وتستخدم هذه الطريقة لشراء المواد بتحديد الرتبة المطلوبة علما بأن هذه الرتب تكون محددة مسبقا بمواصفات متعارف عليها ويفهمها كل من البائع والمشتري، والمواصفات العامة لهذه الرتب يتم تحديدها من قبل هيئات رسمية أو صناعية أو تجارية وتعد قياسية للمواد، ومن الأمثلة على ذلك الرتب التي توضع للنفط و القطن و الجلود و الخشب و الزيوت .

سادسا : التوصيف باستخدام العينة :

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

وهي من أسهل الطرائق التي تستخدم للتعرف على جودة المواد المطلوبة، وهنا يقوم المشتري بطلب مجموعة من العينات للمواد المطلوبة من أكثر من مصدر توريد، وإحضار هذه العينات للفحوص المختلفة للتأكد من ملاءمتها لأغراض الشراء، وتلجا كثير من المنشآت إلى استخدام هذه الطريقة إذا كان هناك صعوبات في تحديد المواصفات أو لعدم رغبة المنشأة الدخول في عملية تحديد المواصفات .

سابعا : التوصيف بالرسوم الهندسية :

وتستخدم هذه الطريقة لشراء بعض المواد طبقا لرسوم هندسية معدة مسبقا لهذه الغاية، كشراء بعض الآلات ذات التصميم المحددة لتناسب و أغراضها الإنتاجية .¹

4-مراجعة المواصفات واختيار المواد البديلة: تستلزم سياسة الشراء السليمة في إحدى مهماتها القيام بمراجعة المواصفات بين فترة وأخرى خصوصا إذا قامت المنشأة بإجراء بعض التعديلات أو إضافة بعض التحسينات على السلعة المنتجة مما يستلزم إعادة النظر بمواصفات المواد المستخدمة وإجراء التعديلات على مواصفاتها.

وقد سبق أن أوضحنا طرق تحديد المواصفات للمواد المختلفة فيما يتعلق بالجودة المطلوبة، وبعد الاتفاق على المواصفات و الإيعاز للموردين بعملية التجهيز، قد تواجه المنشأة بعض الظروف التي قد ينشا من خلالها اختلافات بين المواصفات التي حددت مسبقا وبين المواد المجهزة وقد يكون بسبب :

1. ندرة بعض المواد المطلوبة في الأسواق مما يعني صعوبة الحصول عليها من قبل المنشأة .

2. في حالة الطلبات السريعة من قبل المنشأة، مما لا يتيح الوقت الكافي للمورد للحصول على المواصفات المطلوبة و تجهيزها في وقت قصير .

وهنا يقع على عاتق إدارة المشتريات البحث بشكل سريع عن المواد البديلة بعد اخذ رأيا لإدارة الطالبة لهذه المواد ومدى ملاءمتها لها على أن يكون ذلك بالنسبة للطلبات السريعة فقط . إما في حالة ندرة المواد في الأسواق واستمرار هذه الحالة لفترة من الزمن، فيمكن هنا الاستعانة بالمواد البديلة ضمانا لاستمرار الإنتاج، وقد يستمر هذا الوضع حتى تتوفر المادة الأصلية.²

5-الرقابة على الجودة: إن الهدف الأساسي للرقابة على الجودة، أن يضمن المشتري قيام البائع بتوريد المواد بما يتفق مع الجودة المطلوبة، وغالبا ما يزيد اهتمام المشتري بعامل الرقابة على الجودة خاصة عند التعامل مع الموردين الجدد. ومن الأسباب الأخرى التي تقتضي القيام بعملية الرقابة على الجودة أن الكثير من طرائق الإنتاج وتصميمات السلع والمواد لا تستقر على حالة واحدة، ولذلك فمن المحتمل جدا أن يقوم المورد بتعديل خطط لديه أو مستويات الجودة التي يسير عليها سواء كان ذلك برغبته أو بسبب ظروف خارجية، وبالتالي تتأثر مستويات المواد و السلع، وهذا ما يؤدي إلى التأثير على جودة المنتجات التي يتسلمها المشتري. لهذا كله وجب على المشتري أن يهتم كثيرا بعامل الرقابة على الجودة من خلال التركيز على عمليتي فحص وتفتيش المواد عن الاستلام.

¹ - محمد العدوان، علي المشاقبة، هيثم الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 60-62

² - عمر العقيلي، د-قحطان العبدلي، إدارة الشراء و التعزيرين، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة -جمهورية مصر العربية، 2008، ص 114

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

6-فحص المواد واستلامها: يقصد بالفحص الإجراءات المتخذة للتأكد من صلاحية المواد للاستخدام ومطابقتها للمواصفات و المقاييس التي تم وضعها مسبقا عند توصيفها، أما الاستلام فهو مراجعة للمواد و الطلبيات من حيث الكمية و الصنف مع وثائق الشحن وأوامر الشراء إذ يتم تعبئة نموذج خاص بذلك.¹

ثانيا : الشراء بالسعر المناسب

1- المفهوم:" يقصد بالسعر المناسب ذلك السعر الذي تستطيع المنشأة المشتريه دفعه بحيث تكون المنفعة المرجوة

منه او المترتبة على شراء المواد أو السلع أفضل وأكثر من التكلفة"

ومن ذلك يتضح لنا أن العبرة هنا ليست بكون السعر مرتفع أو منخفض وإنما العبرة هنا بالمنفعة مقارنة مع السعر والتكلفة.²

2- مصادر الحصول على انسب الأسعار:

- المناقصات: وهي من أحسن الطرائق وأكثرها شيوعا للتعرف على مصادر التوريد و الأسعار وشروط الدفع والتسليم و تستخدم في حالة الشراء بكميات كبيرة .
- المفاوضات : وتستخدم هذه الطريقة للاتصال مع الموردين مباشرة ومناقشتهم بالأسعار وشروط الدفع و التسليم وتتصف هذه الطريقة بالمواجهة الشخصية بين المشتري والبائع وتميز بالمرونة .
- الكتالوجات : وتشمل الكتالوجات على وصف للمواد من خلال رسوماتها و ألوانها وأسعارها.
- رجال البيع : وهم رجال البيع ممثلي الموردين الذين يقدمون معلومات تتعلق بأسعار المواد و السلع لمن يمثلونهم .
- قوائم الأسعار :وتستخدم هذه الطريقة لمعرفة أسعار المواد المتكررة و النمطية بأشكالها المختلفة فيقوم الموردون بإرسال قوائم أسعار تبين كافة أصناف المواد التي يقوموا بإنتاجها وأسعار هذه المواد .
- أسعار السوق المعلنة : وهي الأسعار التي تصدر من خلال السوق ويتم النشر عنها أما بالصحف أو بنشرات خاصة وتعكس هذه الأسعار أوضاع السوق بشكل عام .

3- تحليل التكاليف للمورد :

تتم عملية الشراء دوما بين طرفين "المشتري و البائع" ولذا يتوجب على المشتري التعرف على بنود التكلفة عند المورد للحكم على مدى معقولية السعر المقدم أو عدالته، وهل يعكس هذا السعر التكاليف الفعلية للمورد، فالسعر العادل يعني توفير المواد بالجودة المناسبة في الوقت الملائم وبالتكلفة الملائمة دون الإضرار بمصلحة المورد .لذا تعتمد كافة الشركات في تسعير منتجاتها ما يتناسب مع تكاليف إنتاج المواد مع عدم إغفال أسعار السوق لتتمكن من الاستمرار في المنافسة .

4- تقييم مستوى الأسعار :

¹ - محمد العدوان، علي المشاقبة، هشام الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 63

² - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 196

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

بعد إجراء عملية تحليل التكاليف للمورد يتم تقييم مستوى السعر للمادة أو الصنف المطلوب شراؤه ومدى مناسبه وتأثيره على سعر السلعة النهائية، ويمكن تقييم هذا المستوى من خلال إجراء مقارنة بين أسعار الموردين وتتم هذه المقارنة على ضوء بعض العوامل مثل شروط الدفع و التسليم و الخصومات و الخدمات المصاحبة للمواد، ثم يتم الحكم على مدى ملائمة السعر المقدم من قبل المورد وعدالته.

5- طرائق التسعير في العقود: هناك عدة طرائق تستخدم للتسعير في العقود التي تتم بين المشتري والمورد :

1. طريقة تسعير الوحدة الواحدة من الصنف المحدد بجودة محددة .
2. طريقة التسعير الإجمالية لعدة أصناف بعدة أسعار من مورد واحد .
3. طريقة التسعير الشهرية حسب أسعار السوق .
4. طريقة التسعير الموسمية للسلع الموسمية .

6-أنواع الخصومات :

ترتبط أنواع الخصومات بالسعر المناسب للشراء علما بان هناك ثلاث أنواع من الخصومات ،هي :

- **الخصم التجاري :** ويمنح هذا الخصم للمشتري بنسبة ثابتة بغض النظر عن الكمية .
- **خصم الكمية :** ويمنح هذا النوع على أساس الكمية المشتراة فكلما زادت كمية الشراء زادت نسبة الخصم، وهذا النوع يؤدي إلى إغراء المشتري للشراء بكميات كبيرة .
- **الخصم النقدي :** وهو الأكثر شيوعا واستخداما ويعتمد على منح المشتري نسبة من الخصم إذا تم الدفع خلال مدة معينة ويسمى (خصم تعجيل الدفع).

ثالثا : الشراء في الوقت المناسب :

1- **تعريف الشراء في الوقت المناسب:** يقصد بالوقت المناسب للشراء الوقت الذي يتم فيه توريد المواد، والذي يتناسب مع برنامج الإدارة الطالبة للمواد، وفي نفس الوقت يضمن عدم تعطل الإنتاج وتأخيرها، فعدم الشراء في الوقت المناسب قد يؤدي بالمنشأة إلى اللجوء للشراء بأسعار مرتفعة في أوقات غير مناسبة وبالتالي زيادة التكلفة على المنشأة، الأمر الذي من شأنه الأضرار بالموقف التنافسي لها .

2- العوامل المؤثرة على الشراء في الوقت المناسب :

1. **القدرة المالية :** ويقصد بها توفر إمكانيات مادية للمنشأة تمكنها من شراء المواد بكميات كبيرة خاصة في حالات انخفاض الأسعار وهذا يعطيها ميزة تفضيلية عن باقي المنشآت الأخرى المنافسة لها، في حين قد يفوت عدم توفر هذه المخصصات على المنشأة فرصة تخفيض تكلفة السلعة النهائية، واضطرار الشركة للشراء في أوقات تكون فيها الأسعار مرتفعة وبالتالي ارتفاع سعر المنتج النهائي .
2. **القدرة الائتمانية :** إتوفر عناصر الائتمان للشركة كالقروض و الشراء الآجل يزيد من قدرة الشركة على توفير احتياجاتها من المواد في الأوقات المناسبة .

3. القدرة التخزينية : وهي توافر الإمكانيات التخزينية من مبان ومستودعات ومساحات تخزينية ومعدات

تخزين، وهذه جميعها تزيد من قدرة المنشأة على التعامل مع الكميات الكبيرة التي يتم شراؤها¹.

رابعا : الشراء حسب الكمية المناسبة :

1- مفهوم تحديد الكمية المناسبة للشراء :

كمية الشراء المناسبة، هي الكمية التي تفي باحتياجات العمل و الإنتاج داخل المنشأة، بحيث لا تزيد عن اللازم فيترتب على ذلك بعض الأعباء وكلفة مالية، أو تقل عن اللازم فتعطل برامج العمل و الإنتاج، وتصبح المنشأة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها. وبناءا عليه فالكمية المناسبة للشراء هي التي تكون عندها كلفة الشراء اقل ما يمكن، فإذا زادت كمية الشراء أو نقصت عنها، أدى ذلك إلى ارتفاع الكلفة.

2- العوامل المؤثرة في تحديد الكمية المناسبة للشراء :

أولا : العوامل الخارجية :

1. مدى توفر الصنف المطلوب في السوق وسهولة الحصول عليه أو صعوبته :

يرتبط هذا العامل بظروف العرض و الطلب الخاصة بالصنف المطلوب في السوق. فعندما تتوقع إدارة المشتريات قلة العرض أو احتمال فقدان الصنف من السوق تلجا في هذه الحالة إلى الشراء بكميات كبيرة بعد أن تدرس الأضرار التي ستنجم عن فقدانه من السوق وعدم إمكانية شراء بديل عنه. وتحدد أيضاخطر توقف العمل في المنشأة وأضراره. وتصدر الإشارة في هذا المجال إلى أن توفر الصنف في السوق قد يكون مرتبط بظروف موسمية خاصة بإنتاجه كما هو الحال في جميع المنتوجات الزراعية، حيث يستوجب الأمر في هذه الحالة من قبل إدارة المشتريات إن تشتري منه بكميات كبيرة في فترة زمنية قصيرة وهي فترة إنتاجه.

2. توقع تبدل الأسعار في المستقبل :

من العوامل التي تتأثر بها كمية الشراء توقع إدارة المشتريات ارتفاع أسعار الأصناف التي تحتاجها مستقبلا أو انخفاضها، فعندما تتوقع أنالأسعارأخذة بالارتفاع تسعى في هذه الحالة إلى شراء كميات اكبر تغطي حاجتها لفترة زمنية طويلة لتتلافى ارتفاع الأسعار من جهة ولتضمن استمرارية العمل من جهة ثانية، أخذة بعين الاعتبار كلفة التخزين، إذ قد تكون مرتفعة أكثر من ارتفاع كلفة الأسعار. أماإذا كان توقع إدارة المشتريات إنالأسعار المستقبلية ستكون منخفضة، فإنها تكتفي بشراء كميات تغطي حاجة المنشأة لفترة قصيرة، أخذة باعتبارها مدى توفر الصنف المطلوب في السوق في الفترة المقبلة .

3. ارتفاع كلفة تنفيذ عملية الشراء :

عندما تكون كلفة تنفيذ عملية الشراء مرتفعة من حيث اختيار المورد، والنقل و التفريغ، و الفحص و الاستلام.. الخ، فإنه من المتوقع أن تسعى إدارة المشتريات إلى الشراء بكميات اكبر و بدفعة واحدة، من اجل تخفيض هذه الكلفة، ذلك لان الشراء بكميات قليلة في هذه الحالة و على دفعات متعددة، سيجعل هذه الكلفة مرتفعة، إذ

¹ - محمد العدوان، علي المشاقبة، هيثم الزعي، مرجع سبق ذكره، ص 71-73

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

سيكون نصيب الوحدة الواحدة من الصنف المشتري من المصروفات مرتفعة نظرا لقلة عدد الوحدات المشتراة في الطلبية الواحدة أو العقد الواحد.

4. توفر الأصناف البديلة :

إن وجود أصناف بديلة للصنف المطلوب شراؤه يجعل لدى إدارة المشتريات الشجاعة أن تشتري بكميات ليست كبيرة اذا كانت باقي الظروف تسمح بذلك. إما إذا لم يكن هناك أصناف بديلة، وخوفا من احتمال الندرة وفقدان الصنف في السوق، تسعى إدارة المشتريات في هذه الحالة إلى الشراء بكميات أكبر لمنع خطر توقف العمل.

5. الفترة اللازمة لإتمام عملية الشراء :

تختلف هذه الفترة من طلبية لأخرى، وذلك حسب نوع المستلزمات المراد شراؤها ومصدرها وموردها، وعليه يمكن القول انه كلما كانت هذه الفترة طويلة زادت كمية الشراء لتغطي هذه الفترة و العكس من ذلك صحيح .

ثانيا : العوامل الداخلية :

و تشمل على العوامل التالية :

1- الإمكانيات المالية للمنشأة :

تعتبر الإمكانيات المالية من العوامل المهمة و المؤثرة التي لها اعتبار كبير عند تحديد الكمية المناسبة للشراء، فقد تصل إدارة المشتريات إلى تحديد كمية مناسبة وهو الحجم الاقتصادي للشراء، لكن لايمكنها شراؤه وذلك بسبب ضعف القدرة المالية للمنشأة ، أو عدم توفر سيولة نقدية كافية لسداد قيمة الكمية التي تم تحديدها.

2- كلفة التخزين :

تؤثر كلفة التخزين المرتفعة أو المنخفضة تأثيرا واضحا في تحديد كمية الشراء المناسبة، فكلما كانت مرتفعة ظهر الميل إلى تقليل الكمية و العكس من ذلك صحيح .

3- سياسة الشراء المتبعة :

عند تحديد كمية الشراء المناسبة لابد من أنأخذ في اعتبارنا سياسة الشراء المتبعة في المنشأة التي تركز كثيرا على ضرورة إنهاء عمليات الشراء قبل فترة من بدء العمل الإنتاجي لمنع خطر توقف العمل، وعدم تجميد أموال كثيرة في شراء المستلزمات على شكل مخزون والسعي إلى الشراء بالجودة المناسبة و السعر المناسب .

4- السياسة التخزينية في المنشأة :

من الضروري عند تحديد الكمية المناسبة للشراء أن تؤخذ في الاعتبار سياسة التخزين المتبعة في المنشأة، والتي تحدد مستويات التخزين العليا و الدنيا لكل صنف حده و التي يجب عدم تجاوزها .

5- معدل استخدام الصنف :

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

الصف ذو المعدل المرتفع في الاستخدام يتيح لإدارة المشتريات شراؤه بكميات اكبر من الصف ذي المعدل المنخفض. فالإنتاج المستمر و الكبير غالبا ما يستخدم أصنافا من المواد بمعدلات مرتفعة تسمح لإدارة المشتريات أن تشتريها بكميات كبيرة.

6- طبيعة الصف :

قد تكون طبيعة الصف المطلوب شراؤه حساسة كقابليته للتلف السريع، أو الاشتعال، أو أي نوع آخر من المخاطر. وفي هذه الحالة يظهر الميل إلى الشراء بكميات اقل تلافيا لمثل هذه المخاطر .

7- توقع انخفاض المبيعات :

قد تكون المنشأة مقدمة على منافسة حادة في السوق أو أي ظرف بيئي آخر يجعلها تتوقع أن رقم مبيعاتها سينخفض في الفترة القادمة، وهذا يقتضي تخفيض رقم الإنتاج. وبالتالي في هذه الحالة يستوجب الأمر أن تشتري احتياجاتها بكميات قليلة بشكل تتم الموازنة فيه بين خطة المبيعات و الإنتاج و الشراء في آن واحد لتجنب تخزين كميات لايمكن الاستفادة منها.¹

✓ المطلب الرابع : اختيار مصادر التوريد

إن نجاح إدارة الشراء في الحصول على المواد بالجودة المناسبة و الكمية المناسبة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب يعتمد على مدى كفاءتها في البحث عن مصدر التوريد، واختياره و المحافظة عليه أيضا .

1. تعريف المورد الصحيح :

- هو ذلك المصدر الممول بصورة رئيسية للمواد الأولية و المواد تحت التصنيع و المواد تامة الصنع و التي تتعامل معه الشركة وفق التزامات و قوانين مرضية للطرفين مما يحقق الهدف التي تسعى إليه الشركة ويسعى لها المورد.²
- كما يقصد بالمصدر المناسب للتوريد " مجموعة الكيانات الطبيعية أو المعنوية المحتملة والراغبة في إقامة علاقات تجارية مستمرة أو مؤقتة تحقق نفعاً مشتركاً وتتمتع بالإمكانات المناسبة والسعة التجارية الطبيعية"³
- وحدد سعيد أن المورد الصحيح هو المورد القادر على تحقيق أهداف إدارة المشتريات ويقدم أفضل عروض مقارنة بمنافسيه في السوق وفي نفس الوقت يستطيع تحقيق أرباح تمكنه من الاستمرار في تقديم المواد أو المنتجات للجهة المشترية.⁴

2. أهمية اختيار مصادر التوريد:

يعتبر اختيار المورد المناسب من الأمور المهمة جدا والتي يعتمد عليها نجاح عملية الشراء أو فشلها، والفشل سيؤدي إلى نتائج ضارة عكسية لها آثار سلبية على المؤسسة، فحسن اختيار مصدر الشراء يمكن أن يسهل عملية

¹ - عمر العقيلي، د-قحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 139-143

² - أكرم احمد الطويل، صلاح الدين شبل جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 45

³ - محمد الصوري، مرجع سبق ذكره، ص 240

⁴ - سعيد، الماحي سليمان ادم، اسسواساليب الشراء الحديث، ط2، الخرطوم، ص 21

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

الحصول على المواد، فالمؤسسة تلتزم مع الموردين عادة بعقود أو اتفاقيات تمثل جانب الحقوق والواجبات أو الالتزامات والمسؤوليات، ولكنها لا تضمن أبدا للمنشأة حصولها على حاجاتها بالشكل الذي تريده إلا إذا تم تنفيذ هذه العقود والاتفاقيات بطريقة صحيحة وهذا يعتمد بشكل كبير جدا على حسن اختيار المؤسسة للمورد المناسب.¹

3. مراحل اختيار مصادر التوريد :

تمر عملية اختيار مصادر التوريد بعدة مراحل ألا وهي:²

أولا- مرحلة حصر الموردين :

تتضمن هذه المرحلة تحديد جميع مصادر التوريد المحتملة سواء كانت مصادر محلية أو مصادر خارجية، لان المطلوب في هذه المرحلة حصر كل منتجي أو موردي المواد المطلوبة بغض النظر عن مواقعهم و إمكانياتهم الفنية والمالية وذلك بغية استبعاد المصادر غير القادرة أو التي يشك في كفاءتها على التوريد.

إذا في هذه المرحلة يتم حصر كافة المصادر ومن ثم القيام بعملية غربلة أولية لاستبعاد من يجب استبعاده.

ثانيا : مرحلة تحليل المعلومات :

بعد عملية حصر وغربلة الموردين المحتملين الذين يكون لديهم القدرات الكافية في تزويد المنظمة بما يحتاج إليه من مواد و سلع ومستلزمات مادية أخرى، تأتي المرحلة التالية وهي مرحلة تحليل المعلومات الخاصة بكل مورد أو مصدر من اجل متابعة خطوات وإجراءات اختيار مصادر الإمداد والتوريد. وبعد تحليل المعلومات من اجل اختيار المورد المناسب تقوم إدارة الإمداد باستخدام عدد من المؤشرات للمقارنة والتقييم و المفاضلة بين مختلف الموردين. واهم هذه المؤشرات أو المعايير :

- الموقع الجغرافي للموردين ومدى بعدهم أو قربهم من المنظمة المشترية .
- مستوى الجودة لدى كل مورد .
- طبيعة المواد المطلوب توريدها .
- السعر لدى الموردين .
- حجم الطاقة الإنتاجية للموردين .
- الإمكانيات المالية و الفنية للموردين .
- الخدمات و التسهيلات المقدمة من قبل الموردين .

ثالثا : مرحلة اختيار المورد المناسب والتفاوض معه :

ويتم في هذه المرحلة اختيار المورد المناسب أو (الموردين المناسبين) وذلك على أساس معايير المقارنة التي أتينا على ذكرها في المرحلة الثانية.

¹ - حمد راشد الغدير، تكنولوجيا ادارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، 2010، ص 112

² - محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة في إدارة المشتريات، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة- مصر، 2012، ص 70-72

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

وبعد ذلك تبدأ الاتصالات مع المورد المختار وبدء المفاوضات معه لتنفيذ عملية التوريد بصورة مباشرة أو عن طريق التعاقد.

رابعا : مرحلة تدعيم وتنمية العلاقات مع المورد :

إدارة الإمداد الناجمة هي تلك الإدارة التي تستطيع بناء علاقات جيدة مع المورد أساسها الثقة والتفاهم المتبادلين لان ذلك يحقق مرونة وسهولة الاتصال بين الطرفين ووفاء كل منهم بمتطلبات الطرف الآخر. كما وأن المطلوب من إدارة الإمداد و التخزين ليس فقط إقامة علاقات جيدة وطيبة في الأجل القصير دائما أيضا تنمية هذه العلاقات على أسس صحيحة وراسخة كي يستطيع كل طرف أن يسهم في تحقيق مصالح الطرف الآخر . ولكن وعلى الرغم من ضرورة تدعيم العلاقات بين المنظمات المشتريّة والمنظمات الموردة (البائعة) لتفعيل عمليات الإمداد اللاحقة، فان هذا لا يمنع بل العكس يستوجب من البحث باستمرار على مصادر توريد جديدة وبديلة تكون أكثر مناسبة للتوريد من المصادر القديمة .

4. مصادر المعلومات عن الموردين:

عند إعداد قائمة بالموردين المحتملين فانه عادة ما يتم الاستعانة بمصادر المعلومات التالية:¹

- **الكتيبات و الكتالوجات :** يصدر الموردون وبشكل دوري نشرات إعلامية ودعائية تحمل بيانات عن الأصناف والسلع التي يتعاملون فيها مع وصف على حدة لبيان ماهيته وينشر ذلك على هيئة كتيبات صغيرة أو كتالوجات ويقوم رجال المشتريات بجمع تلك الكتالوجات لتكون بمثابة مرجع لهم عند الحاجة.
- **مجلد الدليل التجاري:** تقوم الغرف التجارية وبعض شركات الدعاية الإعلان بإعداد دليل تجاري يحوي أسماء وعناوين الموردين وبيانات عن أصناف السلع التي يتعاملون معها وان كنا لا نفضل الاعتماد على هذا المصدر لعدم احتوائه في الأغلب الأعم على بيانات كاملة ولا سيما في النواحي الفنية.
- **الجرائد و المجلات :** قد يقوم الموردون بنشر أخبار ومعلومات عن السلع التي يتعاملون بها في الجرائد و المجلات وذلك وفقا لمواصفاتها المتطورة ونواحي الجذب الخاصة بها والمتمثلة في سهولة الاستعمال و الصيانة والسعر وبالتالي فانه من المفضل لرجل الشراء الاطلاع المستمر على كافة الجرائد و المجلات لاستيفاء المعلومات التي قد تفيدهم.
- **المعارض و المؤتمرات :** يستطيع المشتري من خلال المعارض التعرف على قرب السلع واستيفاء ما يريده من المعلومات من خلال المشاهدة الفعلية لكل ما هو معروض. إما المؤتمرات فإنها تفيد في نقل وتبادل الآراء و الأفكار والمعلومات ما بين المنتجين و المشترين.
- **مقابلة رجال البيع :** إن البائع الدوار يكون لديه من الخبرة ما يكفي لاستيفاء البيانات المطلوبة عن السلعة التي يتعامل بها ومن خلال تبادل الآراء و الأفكار لدى زيارات البائع لإدارة المشتريات يمكن اختيار مصدر التوريد المناسب.

¹- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 242-243

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

- الاستفسار بالطريقة الرسمية : وهنا يمكن لإدارة المشتريات وضع المواصفات القياسية للأصناف المطلوبة وكمياتها ثم فتح باب العطاءات للموردين القادرين على الدخول بالمنقصات وعند المفاضلة يمكن التوصل إلى عدد كبير من الموردين المحتملين.

5.العوامل المؤثرة في اختيار المورد :

توجد العديد من العوامل التي تستخدم فضلا عن عوامل الجودة والخدمة و السعر في اختيار المورد وهي :¹

✓المقدرة الفنية : وتعني هل يمتلك المورد المقدرة الفنية لصنع المادة أو المنتج أو توريده بحسب المواصفات المطلوبة والشروط الأخرى التي يحددها الزبون .

✓القدرات التصنيعية: وتعني إمكانية المادة أو المنتج وقدرته على تلبية المواصفات التي يحددها الزبون في المادة أو المنتج .

✓الاعتمادية : وتعني اختيار المورد على أساس مكانته و قوته المالية ودرجة ثباته .

✓خدمات ما بعد البيع : فإذا كان المنتج ذات طبيعة فنية أو المنتج الذي يحتاج إلى عمليات الإحلال و الاستبدال لمكوناته أو أجزائه خلال عمر الاستخدام فانه يتوجب على المورد أن يمتلك القدرات الكفيلة لتقديم الخدمات ما بعد البيع.

✓موقع المورد : في بعض الأحيان يكون من المفيد أن يكون موقع المورد قريب من موقع الزبون أو على الأقل يملك بعض المخزون القريب من الزبون، أن قرب المورد من موقع الزبون يحقق السرعة في عملية التوريد وخاصة في العمليات الطارئة لحاجات الزبون.

✓عوامل أخرى : مثل تسهيلات الدفع و التسليم الكامل للدفعة وغير ذلك .

وفقا لتوصيات خبراء المجموعة العربية للتدريب فإن مجموعة العوامل التي تحدد اختيار المورد المناسب للمؤسسة في النقاط التالية:²

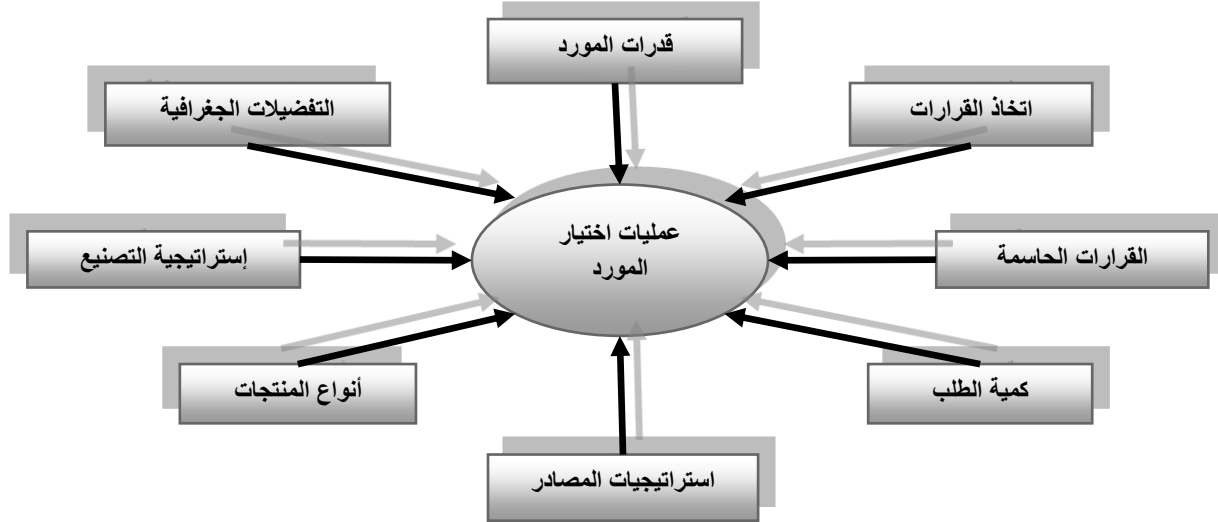
- الموقع الجغرافي للمورد
- التطور الفني و التكنولوجي للمورد
- التسهيلات المتاحة و المقدمة من المورد
- كفاءة خدمة الصيانة (خدمات ما بعد البيع)
- إمكانيات الإنتاج الاحتياطية للمورد
- درجة السمعة و الشهرة التي يتمتع بها المورد
- كفاءة نظام مراقبة الجودة و الفحص
- التخصص في الإنتاج
- المركز المالي للمورد

¹ - أكرم احمد الطويل، صلاح الدين شبل حاسم، الشراء وفق sevenrights و الاداء الاستراتيجي، مرجع سابق الذكر،ص47
² مجموعة خبراء، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارة، مصر، 2006 . ص31.

- مستوى كفاءة العاملين
- العلاقات مع المورد
- تبادل المعلومات

كما يقترح أحمد الطويل عدد من العوامل التي تؤثر على اختيار المورد الصحيح من خلال الشكل التالي¹:

الشكل رقم (06) العوامل المؤثرة على اختيار الموردين



المصدر : اكرم احمد الطويل، صلاح الدين شبل حاسم، الشراء وفق seven rights و الاداء الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2018، ص49

6- مطابقة متغيرات اختيار المورد المناسب مع الأساسيات الخمس لعملية لشراء :

رغم أن اختيار المورد يمثل بعدا منفردا في عملية الشراء إلا انه يحمل في طياته كل الأبعاد مجتمعة (السعر، الكمية، الجودة ، التوقيت و المصدر)، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

✓الجدول رقم (03) العوامل المؤثرة على اختيار الموردين

متغيرات اختيار المورد	البعد الذي يقابله ضمن أساسيات الشراء
- الموقع الجغرافي للمورد	التكلفة ، الوقت
- التطور الفني و التكنولوجي للمورد	الجودة ، السعر ، الوقت
- التسهيلات المتاحة و المقدمة من المورد	السعر
- كفاءة خدمة الصيانة (خدمات ما بعد البيع)	الجودة ،السعر ، العلاقة
- امكانياتالانتاج الاحتياطية للمورد	الكمية ، الوقت
- درجة السمعة و الشهرة التي يتمتع بها المورد	العلاقة
- كفاءة نظام مراقبة الجودة و الفحص	الجودة
- التخصص في الانتاج	الجودة، السعر
- المركز المالي للمورد	السعر ، الجودة

¹ اكرم احمد الطويل، صلاح الدين شبل حاسم، الشراء وفق sevenrights و الاداء الاستراتيجي، مرجع سابق الذكر،ص47

الفصل الأول.....الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية واختيار المصدر المناسب للتوريد

الجودة ، الكمية	- مستوى كفاءة العاملين
العلاقة مع المورد	- تبادل المعلومات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مجموعة خبراء، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارة، مصر 2006 . ص31.

يظهر من خلال الجدول أن معايير اختيار المورد و رغم اختلاف صياغتها إلا أنها في جوهرها تلخص مختلف معايير الشراء و التي تتمثل في السعر، الجودة، الوقت، الكمية بالاضافة إلى طبيعة العلاقة بين المشتري و المورد.

خلاصة الفصل الأول:

بالنظر إلى ما سبق والدور الهام الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات، تعتبر مسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة، والنجاح الحقيقي للقائد هو استخدام ما لديه من مهارات للتأثير على المرؤوسين في ظل ظروف تساعد على التأثير فيهم. ونظرا لاتسام القيادة الإدارية بالتعقيد والتنوع والاختلاف تعددت النظريات في هذا المجال لتقدم نظريات المدخل الفردي والمدخل الموقفى إضافة إلى المشترك حيث جمع هذا الأخير لسابقته، ولكثرة التغيرات السريعة والمستمرة التي شهدتها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات وظهور متغيرات جديدة ظهرت نظريات حديثة أطلق عليها نظريات المدخل الحديث، وبهذا نكون قد حققنا توليفة متوازنة مكونة من القائد وسماته ومرؤوسيه والموقف ومتغيراته لتحقيق الأداء الأمثل. وفي ظل هذه التحولات تركزت لدينا ثلاثة أنواع من الأنماط القيادية وهي القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية والحرية.

إن جوهر ولب وظيفة الشراء هو اختيار مصدر التوريد المناسب والمتمثل في المورد، ومسألة اختيار المورد تعتبر من المشاكل المهمة التي تواجه المؤسسات، حيث يمكن أن يؤدي الاختيار الخاطئ للموردين إلى ضياع بعض المنافع الهامة للمؤسسة، واختيار المورد يعتبر من مهمة إدارة الشراء ولا يمكن لأي حال من الأحوال اختيار مورد على أساس معيار واحد وإنما يجب أخذ عدة معايير لاختيار المورد الأفضل وتوطيد الصلة معه أي ربط علاقة حسنة معه.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لأثر نمط القيادة في اختيار المورد المناسب

تمهيد.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسستي مطاحن الحضنة و ملبنة الحضنة بالمسيلة

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والتي شملت كلا من أنماط القيادة الإدارية واختيار المصدر المناسب للتوريد، يأتي هذا الفصل لاختبار ما تم تناوله نظريا على عينة شملت كلا من موظفي شركة مطاحن الحضنة وكذلك عمال ملبنة الحضنة بولاية المسيلة.

في إطار ذلك فقد تضمن هذا الفصل تقدما للإجراءات المنهجية المتبعة، ومختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى تقديم أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها، والانتهاء باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية ومن ثم استخلاص النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسستي مطاحن الحضنة و ملبنة الحضنة بالمسيلة

في هذا المبحث يتم تقديم لمحة تاريخية وتعريفًا لكلتا المؤسستين والتطرق إلى، نشأة و أهداف كل منهما.

المطلب الأول : الاطار العام لمطاحن الحضنة بالمسيلة

1- لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها عبر الوطن وتدرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس).

2- نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01.10.1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01.10.1997 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 01.10.1997، تم رفعه في 30.04.1998 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، و أصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

3- أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها :

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.

- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .

- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال...الخ.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها

المطلب الثاني التعريف بمؤسسة ملبنة الحضنة، نشأتها وأهميتها :

1- التعريف بمؤسسة ملبنة الحضنة :

تعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة مؤسسة ذات مسؤولية محدودة وهي من أهم المؤسسات المنتجة للحليب ومشتقاته، حيث تحتل المرتبة الرابعة على مستوى الوطن، وهي شركة تتكون من أربع شركاء اثنان من ولاية المسيلة و الآخرين من ولاية باتنة .

عند الانطلاق قدر رأس المال ب 6 مليون دج، وهي تقع في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة، وتعمل بنظام الدوريات دورية نهارا ودورية ليلا.

يرتكز نشاط المؤسسة على إنتاج الحليب ومشتقاته، فهي تنتج الحليب و الياغورت و في المستقبل سوف تشهد إنتاج الجبن بعدة أنواع.

2- نشأة المؤسسة :

- أنشئت ملبنة الحضنة بتاريخ 15-12-1999.
- بداية النشاط بتاريخ 15-05-2000.
- التوسع الأول كان في 15-10-2001 بقيمة استثمار يقدر ب 50 مليون دج.
- التوسع الثاني كان في 15-10-2004 بقيمة استثمار يقدر ب 900 مليون دج و رأس مال ارتفع الى 90 مليون دج.
- في سنة 2005 تم التصدير لدولة ليبيا لكنها حققت خسارة وبالتالي التوقف عن التصدير.
- في سنة 2006 أصبح رأس المال يقدر ب 97 مليون دج.
- في سنة 2007 تعرضت المؤسسة إلى أزمة عابرة كان سببها الرئيسي ارتفاع سعر المادة الأولية التي تستوردها المؤسسة (الحليب المحفف) من الخارج وكذلك ارتفاع قيمة العملة النقدية (الأورو) وبالتالي

انخفاض قيمة الدينار، قامت الدولة بتدعيم المؤسسة وإخراجها من هذه الأزمة ورغم ذلك تمكنت المؤسسة من رفع قيمة رأس مالها حيث أصبح 120 مليون دج.

3- أهداف المؤسسة:

تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي :

- ✓ تلبية حاجات المستهلكين المحليين (ولاية المسيلة).
- ✓ احتلال أكبر عدد ممكن من مناطق التسويق.
- ✓ الاستحواذ على المرتبة الأولى على مستوى الوطن وكذلك أكبر حصة سوقية.
- ✓ الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
- ✓ الحفاظ على جودة المنتج والسعي إلى تطويره أكثر.
- ✓ توسيع سلسلة الإنتاج بإضافة منتجات أخرى مثل الجبن، الزبدة.
- ✓ الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية بخلق صيانة دائمة لأجهزة الإنتاج .

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث إجراءات الدراسة الميدانية وتحديد المنهج المتبع ووصف لمجتمع وعينة الدراسة، كما يتناول توضيحا لأدوات الدراسة والخطوات التي تم اتخاذها للتحقق من صدقها وثباتها لتحقيق أهداف الدراسة بجانب عرض لمختلف الأساليب الإحصائية التي تم الاستعانة بها في معالجة و تحليل البيانات.

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.

يتناول المطلب تقديم معلومات حول المنهجية المتبعة في إعداد الدراسة الميدانية وبيان لمجتمع وعينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية بالإضافة إلى تقديم متغيرات الدراسة .

الفرع الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة : من أجل تحقيق أهداف الدراسة ،تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،والذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1- **مجتمع الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتضمن الخصائص المطلوب دراستها، وتماشيا مع أهداف البحث فان مجتمع هذه الدراسة يتكون من المسيرين والإطارات ورؤساء المصالح في المؤسسات الاقتصادية.

2- عينة الدراسة:

في إطار دراستنا هذه، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تمت المرحلة الأولى بتوزيع 34 استمارة على كل من موظفي وعمال مطاحن الحضنة وملبنة الحضنة وهي مؤسسات ناشطة في إقليم ولاية المسيلة، ويظهر الجدول الموالي إجمالي المؤسسات التي شملتها الدراسة في مرحلتها الأولى وكذا عدد الاستثمارات المرسلة و المسترجعة.

جدول رقم (04): عينة الدراسة الأولية

الصالحه للتحليل	الاستمارات المرسله	الاستمارات المسترجعة	المصدر: من إعداد الطالبة.
16	17	17	مؤسسة مطاحن الحضنة
15	16	17	مؤسسة ملبنه الحضنة
31	33	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

يظهر من خلال الجدول أن عينة الدراسة شملت في مرحلتها الأولى لمؤسستين بالمسيلة وهو ما يمكن من توزيع 34 استمارة، في حين بلغ عدد الاستمارات المستردة 33 منها 31 استمارة صالحة للتحليل و هو ما يعينان نسبة الاستجابة كانت في حدود 91 %

3- خصائص أفراد عينة الدراسة:

يمكن توضيح خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (05): خصائص أفراد عينة الدراسة.

الرقم	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	24	87.1
		أنثى	4	12.9
		المجموع	31	100%
2	العمر	أقل من 25 عام	3	9.7
		من 25 إلى 35 سنة	16	51.6
		من 35 إلى 45 سنة	11	35.5
		من 45 إلى 55 سنة	1	3.2
		المجموع	31	100%
3	المؤهل العلمي	متوسط	0	0
		ثانوي	5	16.1
		جامعي	26	83.9
		المجموع	31	100%
4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	33.3
		من 5 إلى 10 سنوات	7	22.6
		من 10 إلى 15 سنة	14	45.2
		أكثر من 15 سنة	0	
		المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26.

يلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

✓ متغير الجنس يلاحظ من خلال الجدول أن عينة الدراسة كانت في أغلبها من الذكور/ حيث يمثلون نسبة 87.1 % مقابل نسبة 12.9% للإناث ، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل في المؤسسات المدروسة .
متغير السن فقد توزعت عينة الدراسة على أربع فئات، الأولى تضم 03 فردا من ذوي السن المحصور بين (أقل من 25 سنة)، أما الثانية فتضم 16 فردا أعمارهم ما بين (25 إلى 35 سنة)، الفئة الثالثة تضم 11 فردا الذين أعمارهم ما بين (35 إلى 45 سنة)، و أخيرا الفئة الرابعة فتضم فردا واحدا من الفئة العمرية بين (45 إلى 55 سنة) تشير هذه النتائج و توضح اعتماد المؤسسات المدروسة على الفئات الشابة بالنظر لما يميزها من حيوية وقدرة على الإدارة و التسيير

بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن (83.9%) من أفراد العينة لهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (26 فردا)، وجاءت فئة مستوى الثانوي في المرتبة الثانية حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (05) وبنسبة مئوية بلغت (16.1%)، أما فئة المستوى المتوسط وهي الأقل فقد كانت مساوية للصف، و يمكن تفسير ذلك باعتماد البحث على آراء الأفراد الذين يتولون مهام و مسؤوليات إدارية في المؤسسات المدروسة و كذلك الرغبة في الحصول على آراء و معلومات دقيقة حول الأسئلة المطروحة
بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فقد شملت الدراسة أربعة فئات مختلفة، تتقدمها فئة ذوي الخبرة المهنية بين 10 إلى 15 سنة بنسبة 45.2%، تليها فئة ذوي الخبرة لأقل من 5 سنوات بعدد 10 أفراد ما يقابل نسبة 33.3 % و أخيرا فئة ذوي الأقدمية بين 5 و 10 سنوات بنسبة 22.6%، حيث تشير هذه النسب إلى توفر عنصر الخبرة المهنية لدى مفردات عينة الدراسة مما يؤهلهم على الإجابة بدقة أكثر على فقرات الاستبيان.

الفرع الثاني: أدوات البحث.

أولا: أدوات جمع البيانات: في إطار دراستنا الحالية و تمشيا مع أهدافها وفرضياتها، تم الاعتماد على الاستبيان بشكل رئيسي كوسيلة لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة، وعلى هذا الأساس تم تصميم استمارة استبيان من ثلاثة أقسام حاولنا من خلالها تغطية كل محاور الدراسة، عبر تضمينها لمجموعة من الأسئلة والفقرات التي تم الاعتماد في الإجابة عليها على سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وإجمالا يمكن تفصيل محتوى كل جزئ من الاستمارة في الآتي:

✓ **القسم الأول:** تضمن معلومات عامة حول الأفراد الذين شملتهم الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المؤسسة.

✓ **القسم الثاني:** تضمن ثلاثة أبعاد تخص الأنماط القيادية وتم الاعتماد على صياغة الأسئلة التي تصف في مجملها الأبعاد المختلفة وصف اتوميزات كل نمط من أنماط القيادة الإدارية الثلاث.

✓ **القسم الثالث:** تضمن خمسة أبعاد ولكل بعد تمت صياغة أسئلة له التي تختص في التزامات الشراء في مؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي:

اتساقا مع مع فرضيات الدراسة، تمت المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة من خلال البرنامج المعلوماتي (SPSS v.26)، كما تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية المعرفة و التي منها :

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لاختبار ثبات صلاحية النموذج، ولقياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
- ✓ تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات المستقلة منفردة على المتغير التابع.
- ✓ اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين مختلف متغيرات الدراسة.
- ✓ اختبارات T-Test لقياس معنوية معاملات نموذج الانحدار.
- ✓ اختبار F لاختبار صلاحية النموذج والفرضيات الرئيسية.
- ✓ اختبار كرونباخ ألفا Chronbach's Alpha لاختبار ثبات المقياس.
- ✓ اختبار طبيعية البيانات (Kolmogorov-Smirnov).

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة: تضمنت الدراسة متغيرين، مستقل وتابع يمثلان البعدين الرئيسيين للدراسة، الأول يمثل الأنماط القيادية وهو بدوره ينقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية، أما البعد الثاني فتمثل في أهم معايير اختيار المروود تنقسم إلى خمس أبعاد (الجودة، بالسعر، التوقيت، الكمية، العلاقة مع المورد)، وقد جاءت العبارات التي تقيس كل بعد على النحو التالي:

جدول رقم(06): عبارات قياس المتغيرات المستقلة

المتغير	المجال	العبارات
المستقل	النمط 1	1-يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الإنسانية.
		2-يستخدم القائد أساليب الجبر والتهديد لتنفيذ أوامره.
		3-يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات.
		4-يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء.
		5-يتقيد القائد بحرفية اللوائح والأنظمة.
النمط 2	2- نمط القيادة الديمقراطية	6-يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية.
		7-يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم.

8- يفوض القائد جزءا من سلطته لمؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه للمهام.			
9- يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقسيمهم.			
10- ييسر سبل التواصل معه ويتقبل النقد من موظفيه.			
11- يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات ولا يتدخل إلا عند حدة المشاكل.			
12- يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة .			
13- يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لاجاز أعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحونه.	3- نمط القيادة الحرة	النمط 3	
14- يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات.			
15- يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم.			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

ثانيا: المتغير التابع: يمثل الجدول التالي العبارات المستخدمة لقياس المتغير التابع

جدول رقم (07): عبارات قياس المتغير التابع

المتغير	المجال	العبارات
التابع	1- الجودة	16- تستحضر شركتنا المواد الملائمة لاحتياجاتها في إطار الجودة.
		17- تشتري شركتنا المواد التي تتوافر فيها مقومات الجودة .
		18- تضع شركتنا جودة المواد المشتراة للاستخدام في سلم أسبقياتها .
	2- السعر	19- تعمل شركتنا باستمرار على شراء احتياجاتها من المواد بالسعر المناسب.
		20- يعد سعر المواد المشتراة عاملا مهما في نجاح عمليات الشراء لشركتنا.
		21- تعتمد شركتنا معيار السعر كأساس في اختيار الموردين.
		22- يمثل الشراء بالوقت المناسب عاملا حاسما في استمرارية الإنتاج لشركتنا.
	3- الوقت	23- تؤمن شركتنا بالإمكانات المادية لضمان الحصول على المواد المشتراة في الوقت المناسب.
		24- يوفر الموردون لشركتنا المواد بالوقت المناسب.

25- تقوم إدارة الشراء في شركتنا باعتماد أسلوب الشراء وفق الكمية المناسبة	4- الكمية	
26- يعد الشراء بالكمية ضمان أساسي لاستمرارية الإنتاج في شركتنا.		
27- تعمل شركتنا على الشراء بكميات تسمح لها بالحصول على خصم الكمية.		
28- يعد اختيار المورد المناسب لشركتنا أساس نجاح عمليات الشراء فيها.	5- العلاقة مع المورد	
29- تتوافر لدى شركتنا معلومات واضحة عن الموردين لها.		
30- تمنح شركتنا مورديها الثقة وبما يؤمن استمرارهم .		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

المطلب الثاني: اختبار ثبات وصلاحيه المقياس:

يهدف هذا الجزء إلى التأكد من صحة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة، من حيث درجة الثبات والصدق، إلى جانب اختبار طبيعية البيانات من أجل التحديد الدقيق للاختبار التي يجب استخدامها في التحليل الإحصائي.

الفرع الأول: اختبار الصدق والثبات (اختبار كرونباخ ألفا Chronbach's Alpha).

أولاً: اختبار الثبات: يعني بالثبات الاستقرار بمعنى أنه لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار بصرف النظر عن التغير الزمني للاستقصاء، ويقصد باختبار ثبات المقياس درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة القياس وكانت النتائج كما هي في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): معدلات الثبات لمحاور الدراسة

المتغير	الإبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل	✓ أنماط القيادة الإدارية	15	0.875
	• النمط القيادي الأوتوقراطي	5	0.909
	• النمط القيادي الديمقراطي	5	0.896
	• النمط القيادي الحر	5	0.883
المتغير التابع	✓ أبعاد اختيار المورد	15	0.843
	• الجودة	3	0.842
	• السعر	3	0.848

0.851	3	• الوقت	
0.848	3	• الكمية	
0.876	3	• العلاقة مع المورد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26.

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة كلها أكبر من 0.6 وهو الحد الأدنى المقبول وكانت كل الأبعاد متقاربة من حيث درجة الثبات.

ثانياً: صدق الأداة: تم اختبار صدق أداة القياس بالاعتماد على توزيع الاستبيان على المحكمين الذين أبدوا آراءهم حول مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار للملاحظات المشتركة إلى غاية الوصول إلى الشكل النهائي للاستبانة والتي تضم 30 فقرة.

ثالثاً: اختبار طبيعية البيانات: تم استخدام اختبار كولجروف - سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وقد كانت النتائج مثلما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	الأبعاد	قيمة Z	sig
المتغير المستقل	الأنماط القيادية	0.094	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26.

يوضح الجدول السابق نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للمتغير المستقل أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات وتفسيرها.

الفرع الثاني: عرض وتحليل فقرات الاستبيان:

يتم ذلك من خلال جداول تكرارية تحتوي على القيم والنسبة المئوية لبداية البعد، وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي كما تم الاستعانة بمعادلة فروند (Freund) لتحديد متوسط الوزن النسبي، للتمييز بين عبارات محور من محاور أداة الدراسة كما يلي:

- إذا كان المتوسط أكبر أو يساوي 4.00 تعتبر أهمية العنصر عالية جداً؛
- إذا كان المتوسط من 3.25 إلى 3.99 تعتبر أهمية العنصر عالية؛
- إذا كان المتوسط من 2.50 إلى 3.24 تعتبر أهمية العنصر متوسطة؛
- إذا كان المتوسط من 1.75 إلى 2.49 تعتبر أهمية العنصر منخفضة؛
- إذا كان المتوسط أقل من 1.75 تعتبر أهمية العنصر منخفضة جداً.

أما بخصوص تحديد اتجاهات إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي بالدرجة الأولى إلى جانب الانحراف المعياري*، كما تم تحديد طول الفئة من خلال حساب المدى و قسمته على عدد درجات سلم ليكارت المعتمدة (5 درجات في دراستنا).

جدول رقم(10): درجات الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي

5 - 4.20]]4.20- 3.40]]3.40 - 2.60]]2.60 - 1.80]]1.80 - 01]	مجال المتوسط الحسابي
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة .

أولا - تحليل عبارات المتغير المستقل:

يظهر الجدول الموالي اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل والمتمثل في الأنماط القيادية.

جدول رقم(11) : اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد الأنماط القيادية

الترتيب	الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	عالية	محايد	0.8141	3.27	● النمط القيادي الأوتوقراطي
1	عالية	موافق	1.07	3.47	● النمط القيادي الديمقراطي
3	منخفضة	غير موافق	0.702	2.40	● النمط القيادي الحر
-	متوسطة	محايد	0.427	3.07	نمط القيادة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الأنماط القيادية هي(3.07)، وبانحراف معياري قدره (0.427)، مما يدل على أن الإجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة محايد، حيث يشير ذلك إلى تباين الآراء بخصوص نمط القيادة السائد في المؤسسة، كما نلاحظ طان النمط الديمقراطي كان الأهم من بين الأنماط المدروسة و ذلك اعتبارا من قيمة المتوسطة الحسابي المقدرة ب 3.47.

* يستخدم الانحراف المعياري في حالة وجود فقرتين أو أكثر بنفس المتوسط الحسابي، وفي هذه الحالة تمنح الأهمية للفقر ذات الانحراف المعياري الأقل .

ثانيا -تحليل عبارات المتغير التابع: يظهر الجدول الموالي اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع والمتمثل في التزامات الشراء.

جدول رقم(12) : اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد الشراء بالجودة المناسبة

الترتيب	الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	عالية	موافق	1.216	3.709	● الجودة
4	عالية	موافق	1.006	3.505	● السعر
5	عالية	موافق	1.018	3.311	● الوقت
3	عالية	موافق	0.934	3.5806	● الكمية
2	عالية	موافق	0.924	3.698	● العلاقة مع المورد
-	عالية	موافق	0.897	3.56	اختيار المورد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الشراء بالجودة المناسبة هي 3.56 و بانحراف معياري قدره 0.897 مما يدل على أن الإجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، حيث تعتبر الجودة أهم عامل من عوامل اختيار المورد تليها طبيعة العلاقة مع المورد ثم كمية المشتريات ، السعر ووقت التوريد على الترتيب..

المبحث الثالث: اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة

يتناول هذا المبحث المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة، انطلاقاً من توظيف مجموعة من القواعد الإحصائية كتحليل الانحدار المتعدد والبسيط باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 22، إلى جانب تفسير النتائج واستخلاص النموذج النهائي للدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية العامة وصلاحيّة النموذج:

الفرع الأول: إجراءات وقواعد الاختبار .

تم الاعتماد في اختبار الفرضية العامة على الانحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics ، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_n والمتغير التابع Y ، ويتم ذلك استناداً إلى نوعين من الفروض:

فرضية العدم H_0 : وتنص على عدم وجود علاقة معنوية بين كل المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_n والمتغير

التابع ، أي: $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots \beta_k = 0$

الفرضية البديلة H_1 : وتنص على وجود علاقة معنوية بين متغير واحد على الأقل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أي:

إحصائيا يكون قبول أو رفض الفرضية على نتيجة المقارنة بين قيمة F المحسوبة وقيمتها الجدولية وذلك عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$)، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية البديلة H_1 وترفض فرضية العدم H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، كما يمكن كذلك في ظل استخدام برنامج SPSS الاعتماد على الأهمية الاحتمالية (sig) الموافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي، حيث تقبل الفرضية البديلة H_1 وترفض فرضية العدم إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) والعكس صحيح.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية العامة للدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية واختيار المصدر المناسب للتوريد في المؤسسات المدروسة عند مستوى معنوية 0.05، ومن خلال الاستعانة بتحليل الانحدار المتعدد، قمنا باختبارها لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين بعدي أنماط القيادة الإدارية كمتغير مستقل، والمتغير التابع المتمثل في اختيار المصدر المناسب للتوريد، وقد كانت النتائج مثلما هي مبينة في الشكل الموالي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بعدي أنماط القيادة الإدارية واختيار المورد المناسب

ملخص النموذج

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير
1	0.541	0.292	0.214	0.795

تحليل التباين

Modèle	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.	
1	Régression	7.060	3	2.353	7.716	.023 ^b
	Résidu	17.098	27	0.633		
	Total	24.158	30			

المعاملات

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Écart standard	Bêta			
1	(الثابت)	-0.195	1.215		-1.60	0.874
	libre	0.354	0.216	0.277	1.640	0.113
	auto	0.458	0.219	0.415	2.094	0.046
	democ	0.406	1.71	0.485	2.370	0.025

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة (F) المحسوبة (7.716) دالة إحصائية ومعنوية عند مستوى أقل من 0.05، كما تدل قيمة و إشارة معامل الارتباط ($R=0.541$) على وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين نمط القيادة و اختيار المورد المناسب في المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد (0.292) ($R^2 = 29.2\%$) من التباين في اختيار المورد.

كما نلاحظ كذلك أن نتيجة اختبار معنوية معاملات الانحدار، والتي تبينها قيمة (T) كانت معنوية لكلا المتغيرين المستقلين (النمط الأوتوقراطي " auto " و (النمط الديمقراطي " democ " ، حيث كانت العلاقة نمط القيادة الأوتوقراطي واختيار المورد المناسب دالة إحصائية بقيمة $T = 2.094$ (ومستوى دلالة sig = 0.046) من جهة أخرى كانت العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي واختيار المورد المناسب دالة إحصائية، حيث كانت قيمة $T = 2.370$ (ومستوى دلالة sig = 0.025).

يظهر من خلال الجدول أن نمط القيادة الحر "libre" ظهر غير دال إحصائيا في النموذج و ذلك من خلال قيمة $sig = 0.113$ و هي قيمة اكبر من 0.05 المعتمد في الدراسة.

كحوصلة لما سبق وانطلاقا من نتائج التحليل الإحصائي ذلك يمكن الحكم بصلاحيته النموذج المعتمد وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و اختيار المورد المناسب وذلك عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية على أن هناك تباين في تأثير نمط القيادة السائد في المؤسسات المدروسة على اختبار المورد هذه الفرضية إلى معرفة أثر نمط القيادة السائد في المؤسسة على اختيار المورد المناسب للمؤسسات محل الدراسة وتم اختبار هذه الفرضية من خلال أسلوب الانحدار الخطي المتعدد بين نمط القيادة السائد كمتغير مستقل و كل بعد منفردا من أبعاد المتغير التابع (الجودة، السعر، الوقت ، الكمية و العلاقة مع المورد) و قد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم(14): ملخص اختبار الانحدار المتعدد بين نمط القيادة و كل بعد من أبعاد اختيار المورد

المتغير المستقل (نمط القيادة)						
القرار	نتيجة الاختبار	معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية f (sig)	قيمة f	المتغير التابع
قبول الفرضية ف1	دال إحصائيا	0.248	0.568	0.013	4.293	الجودة
قبول الفرضية ف2	دال إحصائيا	0.358	0.598	0.007	5.010	السعر
قبول الفرضية ف3	دال إحصائيا	0.314	0.560	0.016	4.114	الوقت
قبول الفرضية ف4	دال إحصائيا	0.286	0.534	0.026	3.599	الكمية
رفض الفرضية ف5	غير دال إحصائيا	0.028	0.166	0.856	0.256	العلاقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من خلال الجدول يمكننا استنتاج الآتي:

✓ انطلاقا من قيمة و معنوية f المحسوبة نحكم بصحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و بعد الجودة كمتغير لاختيار المورد .

✓ انطلاقا من قيمة و معنوية f المحسوبة نحكم بصحة الفرضية التي تنص على علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و بعد السعر كمتغير لاختيار المورد .

✓ انطلاقاً من قيمة و معنوية f المحسوبة نحكم بصحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمط القيادة و بعد الوقت كمتغير لاختيار المورد .

✓ انطلاقاً من قيمة و معنوية f المحسوبة نحكم بصحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمط القيادة و بعد الكمية كمتغير لاختيار المورد .

✓ انطلاقاً من قيمة و معنوية f المحسوبة نحكم برفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمط القيادة و بعد العلاقة مع المورد كمتغير لاختيار المورد .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثانية و الثالثة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على وجود تباين في ترتيب أولويات اختيار المورد تبعاً لنمط القيادة السائد في المؤسسة ، و لاختبار الفرضية تم حساب كلا من معامل الارتباط و التحديد لكل مؤسسة على حدى و كانت النتائج المتوصل إليها مبينة في الجدول التالي:

حول رقم(15): ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المستقل (نمط القيادة)						
مطاحن الحضنة			ملبنة الحضنة			
الترتيب	معامل التحديد	معامل الارتباط	الترتيب	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع
1	0.675	0.822	2	0.288	0.537	الجودة
5	0.212	0.348	1	0.334	0.578	السعر
4	0.182	0.426	3	0.237	0.487	الوقت
2	0.290	0.539	4	0.181	0.425	الكمية
3	0.208	0.456	5	0.026	0.161	العلاقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول و استناداً إلى قيمة معامل الارتباط و التحديد يمكن الحكم بصحة الفرضية الثانية و التي تنص على وجود تباين في ترتيب أولويات اختيار المورد بين المؤسستين و ذلك تبعاً لنمط القيادة السائد ، حيث يظهر أن الأولوية الأولى بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة هي جودة المشتريات في حين كان سعر المشتريات الأولى بالنسبة لمؤسسة ملبنة الحضنة، يمكن تفسير ذلك بطبيعة منتجات المؤسستين و كذا الطبيعة القانونية لهما حيث أن الملبنة تعد مؤسسة خاصة تبحث دائماً عن تخفيض التكاليف في حين مطاحن الحضنة تعد مؤسسة عمومية و بالتالي تتعامل بأسعار مقننة و من هنا تصبح الجودة أهم عامل في اختيار المورد.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية على وجود تباين في نمط القيادة السائد في المؤسستين المدروستين، تم اختبار هذه الفرضية من خلال مقارنة المتوسطات و تم تلخيص النتائج في الجدول التالي.

جدول رقم (16) : يوضح التباين في نمط القيادة بين المؤسساتين

النمط السائد في المؤسسة	نمط القيادة									
	النمط الحر			النمط الديمقراطي			النمط الأوتوقراطي			
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدات	الانحراف ف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدات	
الأوتوقراطي	0.623	2.77	15	1.01	2.89	15	0.968	3.4	15	ملبنة الحضنة
الديمقراطي	0.560	2.4	16	0.824	3.47	16	0.647	3.27	16	مطاحن الحضنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يظهر من خلال الجدول التباين في نمط القيادة بين المؤسساتين ، حيث نحدده يميل إلى النمط الأوتوقراطي (استنادا إلى آراء المستجوبين) في المؤسسة ملبنة الحضنة ، في حين نحدده يميل أكثر نحو النمط الديمقراطي في مؤسسة مطاحن الحضنة، وعلى هذا الأساس نحكم بصحة الفرضية الرئيسية الثالثة أي أن هناك تبايناً في نمط القيادة السائد في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: ملخص اختبار فرضيات الدراسة و نموذجها النهائي

الفرع الأول : ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

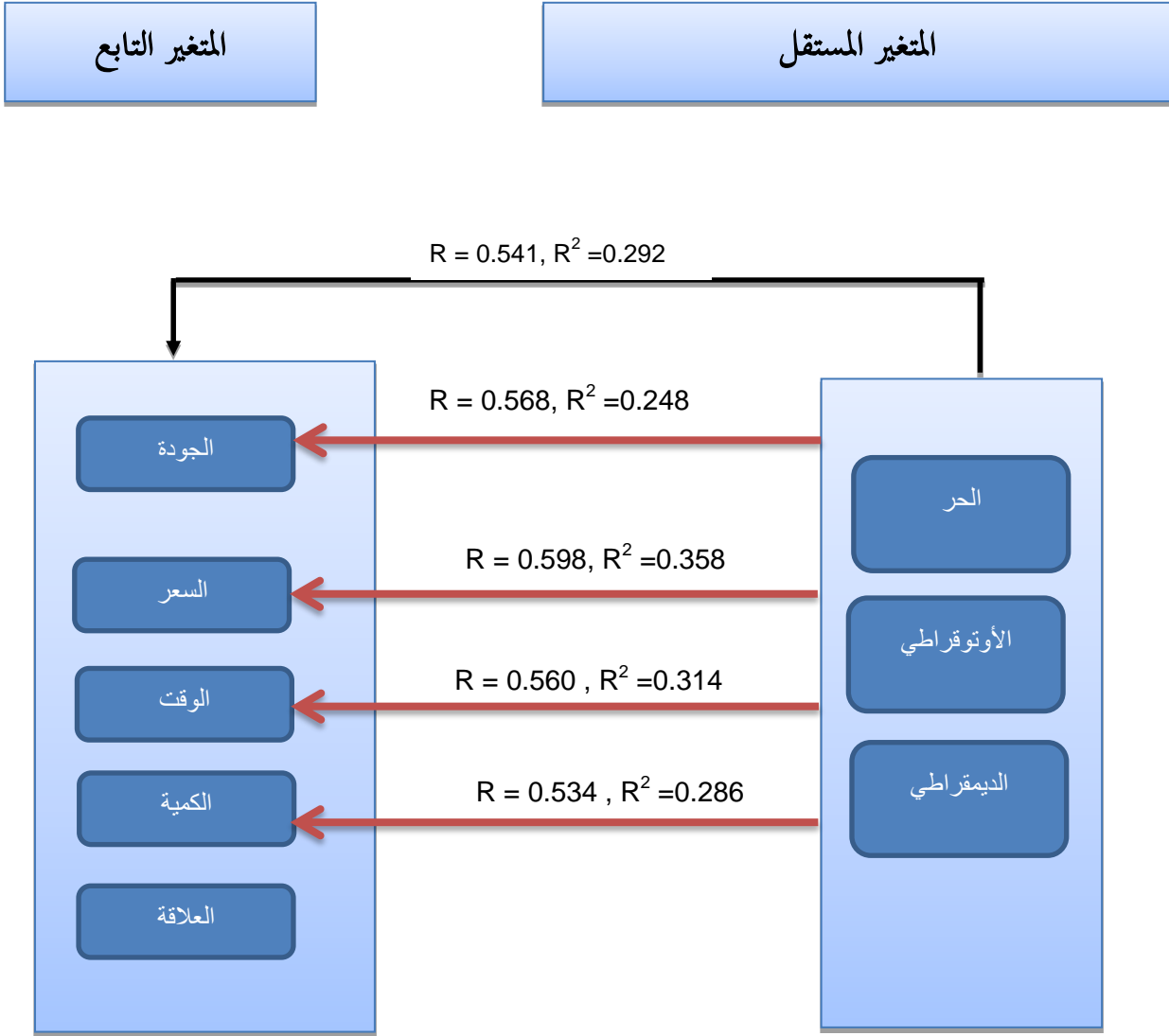
استغلالاً لنتائج التحليل الإحصائي السابقة يمكن حوصلة نتائج اختبار فرضيات الدراسة في الجدول التالي

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتيجة الاختبار الإحصائي	نص الفرضية	
قبول الفرضية	توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و اختيار المورد في المؤسسات محل الدراسة	الفرضية الرئيسية الأولى ف 1
قبول الفرضية	توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و بعد الجودة كمياري لاختيار المورد.	الفرضية الفرعية الأولى 1
قبول الفرضية	توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و بعد السعر كمياري لاختيار المورد.	الفرضية الفرعية الثانية ف 1
قبول الفرضية	توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و بعد الوقت كمياري لاختيار المورد.	الفرضية الفرعية الثالثة ف 1
قبول الفرضية	توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و بعد الكمية كمياري لاختيار المورد.	الفرضية الفرعية الرابعة ف 1
رفض الفرضية	توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة و بعد العلاقة كمياري لاختيار المورد.	الفرضية الفرعية الخامسة ف 1
قبول الفرضية	يوجد اختلاف في ترتيب أولويات اختيار المورد في المؤسسات محل الدراسة	الفرضية الرئيسية الثانية ف 2
قبول الفرضية	يوجد تباين في نمط القيادة السائد بين المؤسسات محل الدراسة	الفرضية الرئيسية الثالثة ف 3

المصدر: من إعداد الطالبة

شكل رقم(07): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يمثل الشكل أعلاه ملخص لنتائج التحليل الإحصائي حول علاقة نمط القيادة السائد في المؤسسات

المدرسة كمتغير مستقل و اختيار المورد المناسب كمتغير تابع.

خلاصة الفصل الثاني:

انطلاقاً من أهمية اختيار المورد المناسب للمؤسسة الاقتصادية، وفي ظل نتائج العديد من الدراسات النظرية التي تؤكد التأثير الكبير لنمط القيادة السائد في المؤسسة على مختلف قراراتها و توجهاتها و كذا علاقاتها الداخلية و الخارجية خاصة مع الموردين، حاولنا من خلال هذا الفصل استكشاف طبيعة العلاقة بين نمط القيادة السائد في المؤسسة و أسلوب اختيار المورد المناسب و ترتيب أولويات ذلك ، و هذا عبر دراسة ميدانية في مؤسستين إنتاجيتين بولاية المسيلة.

وقد توصلنا من خلال تحليل و معالجة إجابات مفردات عينة الدراسة إلى تأكيد وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة ودالة إحصائياً بين نمط القيادة السائد و اختيار المورد المناسب في المؤسسات المدروسة، كما توصلنا كذلك لوجود تباين في نمط القيادة السائد بين المؤسستين بالإضافة إلى إثبات وجود اختلاف في ترتيب أوليات اختيار المورد بين المؤسستين المدروستين.

خاتمة

الخاتمة:

يعتبر تسيير وظيفة الشراء عموماً واختيار المورد المناسب على وجه الخصوص من الأولويات الرئيسية للمؤسسات الإنتاجية ، حيث يمكن أن يؤدي الاختيار الخاطئ للموردين إلى ضياع بعض المنافع و الفرص الهامة للمؤسسة، كما أن اختيار المورد يخضع لمجموعة من الأسس والمعايير و التي تقود في النهاية لاختيار المورد الأفضل وتوطيد الصلة معه ضماناً لمصالح المؤسسة و أهدافها.

ولما كانت القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة تنعكس بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات الجوهرية فيها ، بالإضافة لكونها تمثل انعكاساً لتموجه المؤسسة و محدد الطبيعة علاقتها الخارجية مع المتعاملين معها سواء كانوا عملاء ، منافسين أو موردين ، لذلك أصبح من المهم جداً فهم و تحليل نمط القيادة السائد في المؤسسة و دراسة تأثيره على عملية اختيار المورد المناسب للمؤسسة وفهم أسس اختيارهم و ترتيبها وفقاً لرؤية القيادة الإدارية بها و هو الأمر الذي تناولته دراستنا من خلال استعراض حالي مؤسسة ملبنة الحضنة و مطاحن الحضنة بالمسيلة و التي خلصت في نهايتها إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

✓ النتائج المرتبطة بالجانب النظري

- تزايد دور و أهمية وظيفة الشراء باعتبارها من أهم وظائف في المؤسسات الإنتاجية خصوصاً
- يمثل اختيار المورد المناسب ركيزة أساسية من ركائز وظيفة الشراء بالنظر لكونه يتضمن مختلف الأبعاد التي تنطوي تحت وظيفة الشراء.
- القيادة الإدارية من المفاهيم الديناميكية التي مازالت محط العديد من الدراسات و ذلك لارتباط قسم كبير منها بشخصية و سمات القائد و توجهاته.
- ينعكس نمط القيادة السائد على مختلف القرارات المتخذة في المؤسسة بما فيها المتعلقة بالشراء و التوريد.

✓ النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة السائد في المؤسسة و اختيار المورد المناسب.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة السائد في المؤسسة و بعد الجود باعتباره عاملاً محدداً لاختيار المورد المناسب

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائيا بين نمط القيادة السائد في المؤسسة و بعد السعر باعتباره عاملا محددًا لاختيار المورد المناسب
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائيا بين نمط القيادة السائد في المؤسسة و بعد الوقت باعتباره عاملا محددًا لاختيار المورد المناسب
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائيا بين نمط القيادة السائد في المؤسسة و بعد الكمية باعتباره عاملا محددًا لاختيار المورد المناسب.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم قبول الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائيا بين نمط القيادة السائد في المؤسسة و بعد العلاقة مع المورد باعتباره عاملا محددًا لاختيار المورد المناسب
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تباين في محددات اختيار المورد بين تبعا لنمط القيادة السائد.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود تباين في نمط القيادة السائد بين المؤسستين المدروستين.
- ✓ **التوصيات:** على ضوء الدراسة نظرية و النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي نقدم جملة للتوصيات الموجهة بالأخص للمؤسستين اللتين شملتهما الدراسة.
 - الدراسة المعمقة لنمط القيادة السائد و محاولة تكييفه و أفلمته مع أهداف المؤسسة و خططها.
 - استغلال نقاط القوة المرتبطة بطبيعة نمط القيادة السائد و العمل على تفادي أو معالجة بعض نقاط الضعف التي ترتبط به.
 - الدراسة المستفيضة لمحددات عملية الشراء و أسس اختيار الموردين خصوصا.
 - محاولة بناء علاقات تعاونية و فعالة و طويلة الأمد مع الموردين.

قائمة المراجع

1. أبو النصر، مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2009
2. أكرم احمد الطويل، صلاح الدين شبل جاسم، الشراء وفق sevenrights و الأداء الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2018
3. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013
4. انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، العلوم السلوكية، دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، 2011
5. جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2009
6. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت، دار النهضة العربية، 2005
7. حمد راشد الغدير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، 2010
8. خال عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية لتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013،
9. طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز و أسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2015
10. عبد العزيز بدر النداوي، إدارة المشتريات والمخازن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010
11. عمر العقيلي، د-قحطان العبدلي، إدارة الشراء و التخزين، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 2008
12. زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 2012
13. سعيد، الماحي سليمان ادم، أسس وأساليب الشراء الحديث، ط2، الخرطوم
14. سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاوش، إدارة المواد، دار المسيرة للنشر، ط5، 2016
15. السيد عليو، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر، ط1، القاهرة، 2001
16. شفيق محمد، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، مركز تطوير الأداء و التنمية، ط1، القاهرة، 2005
17. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008
18. صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، 1999
19. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993
20. عامر سامح عبد المطلب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2010
21. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكرياء احمد العزام، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2011
22. عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، كلية التجارة، القاهرة، 1993

23. العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2010
24. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن، 2010
25. عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007
26. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2010
27. عياصرة معن محمود، وبنى احمد، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008
28. غربية، رمضان فهم، القيادة الاستراتيجية (مدخل إسلامي مقارنة)، مكتبة الشقري، السعودية، 2008
29. فليه فاروق عبده حسن، مبادئ السلوك التنظيمي، معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي، مصر، 2006
30. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
31. القحطاني. سالم بن سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008
32. كلالدة ظاهر، القيادة الإدارية، دار زهران، الأردن، 2002
33. محمد أبو الفضل عبد الشافي القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996
34. محمد الصيرفي، استراتيجيات الشراء، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، مصر، 2009
35. محمد العدوان، علي المشاقبة، هيثم الزعبي، إدارة الشراء والتخزين، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010
36. محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط1، عمان، 2008-37
- محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013
37. محمد عبد العليم صابر، ادارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعية، الاسكندرية، 2007
38. محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة في إدارة المشتريات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2012.
39. مجموعة خبراء، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات ، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارة، مصر 2006
40. ناصر محمد ألعديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993

ثانياً: المذكرات والأطروحات

41. عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة- المملكة العربية السعودية، 2016
42. هات جهاد، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كليات الدراسات العليا، الأردن، 2007

43. حدادة سمية، ا.د. حشماوي محمد، دور القيادة الإدارية للإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الجزائرية، (الجزائر، العدد 5، ديسمبر 2017)

44. أثير أنور شريف، هديل كاظم سعيد، دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم

الاقتصادية والإدارية ، العدد 07، العراق، 2011

45. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، "مجلة دراسات تربوية"، (العدد الحادي عشر، تموز 2010)

46. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، عمان، 2007

رابعا: القواميس والمعاجم

ابن منظور، لسان العرب، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط1، لبنان، 2000

خامسا: كتب باللغة الأجنبية

47. Robert B. Dilts, Visionary Leadership skills, (USA : Meta Publications , 1996)

الملاحق

الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- قسم علوم التسيير .
- تخصص إدارة الإنتاج والتمويل.

استمارة استبيان

سيدي، سيدي

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المعدة من أجل إجراء دراسة بعنوان " أثر نمط القيادة السائد في المؤسسة على اختيار المورد المناسب" التي تأتي ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الإنتاج و التمويل.

ونرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية كما نحيطكم علما أن المعلومات التي تعبأ من طرفكم، ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

- قروش عيسى.

• مزراق خديجة.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب.

✓ المحور الأول: معلومات شخصية ووظيفية

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 25 عام من 25 إلى 35 عام
- من 35 إلى 45 عام من 45 إلى 55 عام
- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

• المحور الثاني : النمط القيادي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
• نمط القيادة الأوتوقراطية						
01	يركز القائد على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية.					
02	يستخدم القائد أساليب الجبر والتهديد لتنفيذ أوامره.					
03	يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات.					
04	يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء .					
05	يتقيد القائد بحرفية للوائح والأنظمة.					
• نمط القيادة الديمقراطية						
06	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية.					
07	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم.					
08	يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه للمهام.					
09	يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقسيمهم.					
10	يسر سبل التواصل معه ويتقبل النقد من موظفيه.					
• نمط القيادة الحرة						
11	يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات ولا يتدخل إلا عند حدة المشاكل.					
12	يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة .					
13	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحونه.					

					14	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات.
					15	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم.

● المحور الثالث : معايير اختيار المورد

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
● بعد الجودة.						
16	تستحضر شركتنا المواد الملائمة لاحتياجاتها في إطار الجودة.					
17	تشتري شركتنا المواد التي تتوافر فيها مقومات الجودة .					
18	تضع شركتنا جودة المواد المشتراة للاستخدام في سلم أسبقياتها .					
● بعد السعر						
19	تعمل شركتنا باستمرار على شراء احتياجاتها من المواد بالسعر المناسب.					
20	يعد سعر المواد المشتراة عاملا مهما في نجاح عمليات الشراء لشركتنا.					
21	تعتمد شركتنا معيار السعر كأساس في اختيار الموردين.					
● بعد الوقت.						
22	يمثل الشراء بالوقت المناسب عاملا حاسما في استمرارية الإنتاج لشركتنا.					
23	تؤمن شركتنا بالإمكانات المادية لضمان الحصول على المواد المشتراة في الوقت المناسب.					
24	يوفر الموردون لشركتنا المواد بالوقت المناسب.					
● بعد الكمية						
25	تقوم إدارة الشراء في شركتنا باعتماد أسلوب الشراء وفق الكمية المناسبة .					
26	يعد الشراء بالكمية ضمان أساسي لاستمرارية الإنتاج في شركتنا.					
27	تعمل شركتنا على الشراء بكميات تسمح لها بالحصول على خصم الكمية.					
● بعد العلاقة مع المورد .						
28	يعد اختيار المورد المناسب لشركتنا أساس نجاح عمليات الشراء فيها.					
29	تتوافر لدى شركتنا معلومات واضحة عن الموردين لها.					
30	تمنح شركتنا مورديها الثقة وبما يؤمن استمرارهم .					

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر نمط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة على عملية اختيار المورد المناسب و ذلك من خلال دراسة تطبيقية على مؤسستين إنتاجيتين في ولاية المسيلة (حضانة للحليب، مطاحن والحضنة)، مكن استخدام البرمجية الإحصائية SPSS و مختلف الأدوات الإحصائية إلى إثبات وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية السائد و اختيار المورد ، كما أثبتت الدراسة تباينا في معايير اختيار المورد تبعا لطبيعة النمط السائد و الذي ظهر بدوره مختلفا بين المؤسستين المدروستين.

Abstract :

The study aimed to determine the effect of the prevailing administrative leadership style on the process of selecting the appropriate supplier, and that through an applied study on two productive enterprises M'sila (HODNA Milk, HODNA Mills). The study showed the existence of a statistically significant relationship between the prevailing administrative leadership style and selecting the suppliers. It also demonstrated a difference in the criteria for selecting the suppliers according to the nature of the prevailing pattern, which in turn appeared different between the two studied enterprises .