

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

دور القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات

دراسة حالة: مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة

مجمع سونلغاز

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: إدارة وحكامة محلية

إشراف الأستاذ:

? السعيد كليوات.

إعداد الطالب:

? عيسى غانم.

رئيسا

مناقشا

مشرفا ومقررا

عزوز غربي

حسام بوعيسي

السعيد كليوات

الأستاذ

الأستاذ

الأستاذ

السنة الجامعية: 1435-1436هـ / 2014-2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا البحث

ولابد ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام

قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين

بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

وقبل أن أمضي أقدم أسمي عبارات الشكر والامتنان والتقدير والاحترام إلى

الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم

تستطع فلا تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذ المشرف: السعيد كليوات

كما أتوجه بخالص الشكر إلى من علمني التفاؤل والمضي إلى الأمام كل من

الأساتذة سليمان ملوكي، عنتر بن مرزوق، عبد الله زوبيري، نور الدين دخان،

عزوز غربي والأستاذ حسام الدين بو عيسي

وكذلك أشكر كل من ساعدني على إتمام هذا البحث وقدم لي العون

هل يستطيع أحد أن يشكر الشمس لأنها أضاءت الدنيا

لكني سأحاول رد جزء من جميلكم بأن أكون كما أردتموني

شكراً لكم جميعاً.....



إهداء

إلى من كان خلقه القرآن، سيدي وحببي وقرّة عيني،
"رسول الله محمد صلى الله عليه وسلّم"
إلى اللذين أخذوا بيدي ووفروا لي سبيل التعلم وكانا لي الوجه الطافح،
"والداي الكريمين"
إلى إخوتي
إلى زوجتي وابني عمار ماهر
إلى كل أفراد دفعتي دون استثناء
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا
الجهد المتواضع

مفتحة

مقدمة:

تعتبر القيادة مسألة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان معينين ليكونوا جماعة فقط ولكي تأخذ هذه الجماعة بنية لها فإنه ينبغي أن يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه وبالإضافة إلى هذا فإن وجود القائد يعد شرطاً أساسياً لانتظام بنية الجماعة هذه فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف والتمركز حوله ولا شك أن السمات الشخصية للأفراد تلعب دوراً واضحاً ومهماً في القيادة، إذ يصبح بعض الأشخاص قادة دون سواهم. ولكن المواقف المعينة هي التي تعمل على إحالة هذه السمات الشخصية إلى خصائص وصفات لدور القائد يعني هذا أن الجماعة بإزاء موقف معين تكشف عن رغبات معينة وأن السمات الشخصية للفرد تستطيع أن ترضي هذه الحاجات وتشبعها حتى يمكن أن تكون سمات القائد.

ولا يستطيع أحد أن يجزم بأن القيادة ابتداءً إنساني بحت ذلك لأن كثيراً من التنظيمات الإنسانية وغير الإنسانية التي عاشت في بقاع مختلفة من الكرة الأرضية قد عرفت بعض أشكال القيادة التي شكلت لها نوعاً من أنواع القوة وبالتالي ساعدتها على البقاء.

إن المتتبع لتطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الإنسانية منذ أقدم العصور حتى لو لم يكن تنظيمها رسمياً بالصورة المعروفة ولعل من أمثله ذلك بروز وظيفة رب الأسرة وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية والقبلية.

وحيث إن المجتمعات الإنسانية قد تعلمت أفضل طرق العيش من خلال التراكم المعرفي لديها والخبرات والتجارب التي مرت بها فإن ذلك قد جعلها تعتمد على وظيفة القيادة كواحدة من الخبرات لتسيير أمورها وتحقيق مهماتها وقد طورت تلك المجتمعات نموذج القيادة خاصة عندما ظهرت التنظيمات الرسمية وسيطرت الحكومات على مجريات الأمور في البلاد المختلفة.

كما أن في القيادة الإدارية على أساس أن القائد هو هرم السلم الإداري في أي منظمة مهما كانت طبيعتها لذلك شكلت القيادة الإدارية في أي منظمة إدارية المحور الذي ترتبط به كل العمليات الإدارية فعملية الاتصال مثلاً ترتبط بقيادة المنظمة مهما كان نوعها أفقية كانت أم عمودية عن طريق الأوامر العمودية أو المشاركة الأفقية من طرف كافة موظفي وعمال المنظمة.

كما أن القيادة ترتبط بعملية اتخاذ القرار التي تعتبر من أهم وظائف القائد كما سنرى في هذه البحث. بل أن القيادة تشكل حيزا معتبرا من إستراتيجية المنظمة التي تظهر عادة كنظام مفتوح يتكون من مدخلات وأنشطة ومخرجات حيث أن القيادة هي المكلفة بتنفيذ الأنشطة التي تضعها إستراتيجية المنظمة.

تتمحور إشكالية البحث في تحديد ماهية القيادة الإدارية وإبراز موقعها في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالعمليات الإدارية الأخرى خاصة عملية اتخاذ القرارات لذا تمت صياغة إشكالية البحث كالتالي:

• ما هو دور القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة ؟

وعليه فإن المحاور الفرعية لإشكالية البحث تتمثل في التساؤلات الفرعية التالية:

§ ما حقيقة القيادة الإدارية؟

§ ما أهمية اتخاذ القرارات داخل المنظمة؟

§ ما علاقة القيادة الإدارية بعملية اتخاذ القرارات الإدارية؟

وانطلاقا من هذا تمت صياغة فرضيات البحث التالية:

1. تلعب القيادة الإدارية دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
2. هناك علاقة جد قوية بين طبيعة النمط القيادي واتخاذ القرار داخل المنظمة.
3. تؤدي القيادة الإدارية الفعالة دورا هاما في جودة القرار المتخذ.

أهمية الموضوع:

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

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

أما الأسباب الموضوعية فتتمثل في أن موضوع القيادة الإدارية في تحديث دائم ومستمر ضمن الدراسات الأكاديمية، بالإضافة إلى وصول بعض المنظمات الإدارية إلى القمة ويرجع الفضل في ذلك إلى القادة فلا قيادة بدون قائدين ولا رشاده بدون راشدين، كما انصب اهتمامي على دراسة وضعية المؤسسات الإدارية في الجزائر ووقع اختياري على شركة من بين بعض الشركات ذات مكانة مرموقة على المستوى الوطني والإقليمي،

وبالتالي تحتاج هذه المؤسسات إلى من يقودها وينتقل بها إلى الأفضل من أجل أن تحظى بمكانة مرموقة كما أن موضوع القيادة الإدارية تطور بشكل ملحوظ خاصة على مستوى الدراسات الجامعية وهذا راجع لحدثة هذا التخصص في الجامعة الجزائرية، حيث أصبح موضوع يشغل بال الكثير من الطلاب والباحثين والأكاديميين والقادة وحتى من لهم طموح في تقلد مناصب قيادية.

أهداف الدراسة:

طرح هذا الموضوع الغائب في الدراسات الأكاديمية المتخصصة للنقاش بالدرجة الأولى خاصة في ظل التحول الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية في كافة المجالات السياسية والاقتصادية من جهة والمنظمات الإدارية والاقتصادية من جهة والاقتصادية من جهة والمنظمات الإدارية والاقتصادية التي تعرف إعادة هيكلة واسعة نتيجة التحول من الاشتراكية إلى الرأسمالية من جهة أخرى كما تتوخى هذه الدراسة إلى المقارنة بين القيادة في الفكر الإداري والقيادي في المنظمة الجزائرية في دراسة ميدانية لمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية مجمع سونلغاز ذارع الحاجة بالمسيلة.

فتح مجال دراسات أكثر تعمقا لهذا الموضوع.

لفت انتباه المسؤولين والقادة لموضوع القيادة الإدارية وما له من أهمية بالغة في عملية اتخاذ القرار فالقرار السلبي له انعكاسات سلبية يؤثر على أداء العاملين والمنظمة الأمر الذي يتطلب إعادة النظر والتحسين في جودة القرار المتخذ.

أسباب اختيار الموضوع:

يتعلق موضوع الدراسة بالدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات. اهتمامي الشخصي بهذا الموضوع من منطلق الأهمية البالغة له كوني موظف في الإدارة وملاحظاتي لبعض القرارات الإدارية المتخذة والقيام بدراسة أثارها وانعكاساتها على سلوك الفرد داخل المنظمة والتي تلقى رد فعل ومقاومة مما يؤثر سلبا على أداء الفرد والمنظمة.

وكذلك بعض الأخطاء الشائعة التي يقع فيها متخذو القرار والبعيدة عن الاستشارة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

مناهج واقترابات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية البحثية وظفت المنهج الوصفي التحليلي كما وظفت أيضا منهج دراسة الحالة لأنه يلاءم طبيعة الموضوع القائم على تحليل ووصف ظاهرة القيادة الإدارية باعتبارها عملية إدارية.

وبشكل ثانوي استخدمت المنهج المقارن عندما اقتضى الأمر ذلك للمقارنة بين الجوانب النظرية للقيادة.

الاقتراب القانوني:

والذي يركز على الجوانب المتمثلة على الأحداث والمواقف والعلاقات والجوانب القانونية، أي على مدى التزام تلك الظواهر بالمعايير والضوابط المتعارف عليها والقواعد المدونة وغير المدونة. فالدراسة القانونية تركز على شرعية الفعل أو المؤسسة أو العلاقة أو عدم شرعية ذلك، كما تهتم بالأفعال والجزاءات، ويستخدم مجموعة مفاهيم مثل: الحقوق والواجبات والإلزام والمسؤولية وغيرها.

تقسيمات الدراسة:

بناء على الإشكالية التي تمت صياغتها تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: تناولت فيه الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الإدارية وأهميتها وعناصرها وأنماطها وكذلك تطورها في الفكر الإداري القديم والحديث وأهم نظرياتها.

الفصل الثاني: تناولت فيه العلاقة الترابطية بين القيادة الإدارية وعلمية اتخاذ القرارات حيث تطرقت فيه إلى مفهوم اتخاذ القرار وأهميته ومراحل وأساليب اتخاذه وكذلك العوامل المؤثرة في اتخاذه.

كم تناولت أهمية القيادة في عملية اتخاذ القرار من خلال تأثير طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرار وكذلك تأثير النمط القيادي عند اتخاذ القرار وكذا إبراز دور القيادة الإدارية المعيارية الفعالة في اتخاذ القرارات وفي الأخير أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه القيادة الإدارية وانعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث: تناولت فيه دراسة ميدانية بمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية مجمع سونلغاز بالمسيلة من خلال القيام بمقاربة بين القيادة الإدارية في الفكر الإداري والقيادة في المنظمة الجزائرية.

تحديد المصطلحات:

القيادة: هي فن جعل شخص آخر يفعل شيئاً ما تريد أنت فعله لأنه هو يريد فعله.
القيادة والإدارة: الإدارة هي فعل الأشياء بشكل صحيح أما القيادة فعل الأشياء الصحيحة.
القيادة الإدارية: عند الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلا ت كلا عرفا القيادة على أنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.
القرار: الاختيار الواعي المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين.
والقرار هو المفاضلة بين عدة بدائل قصد الوصول إلى هدف معين أو حل مشكلة معينة.

تعريف اتخاذ القرارات:

إن مصطلحا اتخاذ القرارات وصنع القرارات يستخدمان كثيرا كمصطلحان مترادفان يشيران إلى نفس المعنى لكن الأمر غير ذلك، فاتخاذ القرار هو مرحلة من مراحل صنع القرار والقرارات ينبغي ألا تتخذ لمجرد إرضاء الناس بل إنها تتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتضمن المخاطرة.
اتخاذ القرار: إصدار حكم معين ما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها.
المؤسسة:

المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة، تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة، وكذلك بالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الوصائية وهي تدابر بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.
هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها المواد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

والمؤسسة العمومية هي: منظمة عامة مملوكة للدولة تدار بالأسلوب اللامركزي.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري.

المطلب الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية في الفكر الإداري الحديث.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

خلاصة واستنتاجات



تمهيد:

إذ كانت الإدارة علمًا منظمًا له أصوله وقواعده وليدة القرن العشرين فإنها أيضًا فنًا قد عرفته البشرية ومارسته منذ أقدم العصور، إلا بدأ ظهور النشاط الإداري ونموه مبكرًا في تاريخ الحضارة الإنسانية والقيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذا النشاط ومن ثم فإن الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة والمرتبطة بموضوع القيادة الإدارية لها جذور تعود إلى الإدارة كما عرفتها الحضارات القديمة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.

تضم المنظمات الإدارية أفرادًا يمثلون مجموعات بشرية تعمل مع بعضها البعض في إطار تنظيمي معين ووفقًا لإجراءات عمل معينة. تحتاج هذه المجموعات أو فرق العمل إلى التقريب والتنسيق فيما بينها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

وفي هذا الإطار عادة ما يبرز شخص معين يكون مميزًا وبدون شعور منهم يصبح مؤثرًا فيهم فيتبعونه في كل الأمور ويلجئون حتى إليه لحل مشاكلهم، وهذا ما يعرف بالقيادة التي تعتبر عنصرًا ضروريًا لنجاح المنظمات لأن القائد يمكنه أن يسير أهم عنصر بالمنظمة وأصعبه على الإطلاق ألا وهو العنصر البشري.

ومن أجل معرفة أفضل للقيادة سأحاول من خلال هذا الفصل الإجابة على السؤال التالي: ما هي القيادة الإدارية؟ وذلك من خلال مفهوم القيادة وأهميتها وعناصرها وأنماطها، وكذا تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري وكذلك نظريات القيادة الإدارية.



المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.

يوصل رواد الفكر الإداري الحديث باهتمام كبير عن الباحثين والمفكرين والمهتمين بدراسة ظاهرة القيادة والسلوك القيادي خاصة في المنظمات الحديثة.

مفهوم القيادة:

إن القيادة ظاهرة عرفتتها المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها بل إن وجودها في حد ذاته سببا أساسيا لتطور هذه المجتمعات فوجود شخصين أو أكثر يحتاج إلى من ينظم العلاقات فيما بينهم ويوجههم وبالتالي يتولى دور القيادة. ومن هنا سوف يتم التطرق إلى تعريف القيادة.

تعريف القيادة لغة:

جاء في معجم لسان العرب لابن منظور* أن القيادة من الفعل قاد يقود، قود كأن نقول مثلا: "يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها" فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياه، ومنها كذلك الانقياد بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد، والقيادة أيضا من عمل قائد الجيش فيقال قاد الجيش بمعنى ترأسه وتدبر أمره[□].

إن الكثير من الكتاب يرجعون أصل كلمة القيادة (*Leadership*) إلى أصول يونانية ولاتينية، وهي مشتقة من الفعل اليوناني (*Archein*) ويعني "يقود" وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (*Ager*) ومعناه "يقود"، ويرجع أصلها إلى كلمة (*Archon*) أي "الأرخون" وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة[□].

تعريف القيادة اصطلاحا:

لقد حظي مصطلح القيادة بتعاريف متعددة حسب الباحثين الذين حاولوا تعريفها كل حسب اختصاصه وهذا ما أدى إلى صعوبة في وضع تعريف جامع مانع لهذا المصطلح فهي تعتبر ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة تتشأ تلقائيا

* ابن منظور، جمال الدين (630-711هـ، 1232-1311م). أبو الفضل محمد بن مكرم بن منظور، اللغوي الأديب المشهور صاحب المعجم الكبير لسان العرب اشتهر ابن منظور بمصنفة الكبير لسان العرب.

¹ أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، معجم لسان العرب، (المجلد 12)، ط1، دار صادر، بيروت، 2000، ص 315.

² نواف كنعان سالم، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 1992، ص ص 86-87

عن طبيعة الاجتماع الإنساني وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، كما تدل القيادة على سلوك الأشخاص ومزاياهم واستعداداتهم لجذب الناس إليهم دون سواهم فالقائد هو رأس الجماعة، رئيسها يوجه مسارات سلوكها[□].

ومن أهم التعاريف التي أعطيت لها ما يلي:

لقد عرف (O'donnell and koontz)* القيادة على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.

أما Fiedler فقد قال: "أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على الناس أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف معينة.

ويعرفها "محمد مرسي" القيادة بمثابة السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك[□].

تعريف القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة[□].

ويختلف تعريف القيادة الإدارية عن القيادة، كون أنه في القيادة يستمد القائد قوته من سماته الشخصية ومهاراته وخبراته المختلفة، بينما في القيادة الإدارية فإن القائد الإداري يستمد قوته وسلطته من السلطة الرسمية (سلطة المنصب) أولاً، وهذا يتطلب منه إماما بعلم الإدارة التي تعتبر وسيلة فعالة للتأثير في مرؤوسيه، ثم على ما يتوفر له من سمات مميزة

¹ خليل أحمد خليل، معجم المصطلحات السياسية والدبلوماسية، دار الفكر اللبناني للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 1999، ص 162.

* هارولد كونتز وسيريل أودونيل: أستاذان ومعلمان إدارة في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس وقيل أنهما تشاورا حول مواضيع إدارة العمليات لبعض من أكبر الشركات الأمريكية مثل هيوز الطائرات.

² محمد البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار العربية للطباعة، بغداد، 1985، ص 24.

³ طارق عبد الحميد البدري، أساسيات على إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص ص 28، 29.

وصفات شخصية تساعده في انقياد أفراد الجماعة له طواعية[□]. وقد حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعريف للقيادة الإدارية نورد أهمها فيما يلي:

يعرف هنت لارسون (HUNHT LARSON) القيادة الإدارية بأنها "الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة".

بينما يعرفها عبد الكريم درويش والدكتورة ليلا تكلًا* على أنها هي "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".[□]

الفرق بين القيادة والإدارة:

يجب التمييز بين هاذين العنصرين لأن العديد يخلط بين القائد والمدير أو بين القيادة والإدارة، لهذا فضلنا الوقوف على أوجه المقارنة بينهما ملخصين ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة (المدير)	القيادة (القائد)
1. التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.	1. الجماعة في المنظمة هي مصدر السلطة.
2. سلطة الإدارة سلطة رسمية ومقننة.	2. سلطة القيادة في المنظمة سلطة غير رسمية.
3. العلاقات التنظيمية هي جوهر العمليات أو التصرفات الإدارية.	3. التفاعل بين المرؤوسين هو جوهر القيادة.
4. يسعى المدير لمطابقة النتائج مع الخطط الموضوعية والوقوف على الانحرافات والسلبيات والعمل على إزالة أسبابها.	4. يسعى القائد لتشجيع الأفراد وحثهم على التعبير وذلك بإشباع احتياجاتهم المختلفة.
5. الإدارة هي فعل الأشياء بطرق صحيحة.	5. القيادة هي فعل الأشياء الصحيحة.

¹ لواج منير، دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2006-2007، ص 30.

* عبد الكريم درويش هو أول نائب وزير داخلية في مصر حصل على الدكتوراه من جامعة نيويورك عام 1962، وهو زوج المفكرة والباحثة ليلى تكلًا، صاحبة مشروع القانون الموحد لبناء دور العبادة.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 195.

ومن خلال دراسة وتحليل التعاريف المعطاة للقيادة الإدارية -السابقة الذكر- نجد أنها تتفق على وجود عناصر أساسية جوهرية ولازمة للقيادة الإدارية، وهذه العناصر هي:[□]

- عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

1- عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير في القيادة الإدارية على ما يستعمله القائد من وسائل بغية إقناع مرؤوسيه وحثهم على بلوغ الأهداف المحددة، وتتعدد هذه الوسائل تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير التي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد.[□]

ويتضح مما تقدم، أن القائد بحاجة إلى جميع وسائل قوة التأثير وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

2- توحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف:

إن القائد وباستخدامه مجموعة من القوى النفسية والاجتماعية يسعى إلى توحيد جهود مرؤوسيه وخلق فريق عمل منسجم ومتعاون، بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة (السن، الثقافة، الظروف النفسية والاجتماعية) ويوجهه في اتجاه أهداف المؤسسة، ومن بين أهم هذه القوى النفسية والاجتماعية:

- إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات؛

- تمكينهم من إشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم؛

- توفير المناخ الملائم للعمل.

وفي هذا السياق يقول برنارد باس* "إن القائد هو الذي يستطيع بفضل قدراته وجهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتحفيز الطاقات لدى المرؤوسين[□]."

¹ نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 99.

² إبراهيم حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 422، 425.

* برنارد باس: كان الأستاذ الفخري في كلية الإدارة في جامعة بينغهامتون (جامعة ولاية نيويورك) وعضواً في أكاديمية الموظفين وكبار في كلية Eckerd في ولاية فلوريدا.

³ نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 104.

3- تحقيق أهداف المؤسسة:

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

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

أهمية القيادة الإدارية:

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة¹، وتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة الفعالة والتنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب والتشريعات المواثيق وفق متطلبات الظروف، وهي كالتالي²:

1. عدم شمولية تصميم المؤسسة: إن انحراف تصميم المؤسسة (الهيكل التنظيمي، السياسات، أنظمة المؤسسة) عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته.
2. تغير بيئة المؤسسة: بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية ويتأثر بها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال

¹ سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، ط 1، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2007، ص 6.

² نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص ص 19، 20.

قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات وتغييرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية.

3. المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية: إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وكذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.

4. حركية المؤسسة¹: المؤسسات تميل إلى التوسع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها ويؤدي ذلك إلى تغيير أو تعديل في البناء التنظيمي مما يستلزم وجود قيادة قادرة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة.

ويمكن لنا أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية²:

- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.
- تعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا.
- وفي الأخير يمكن أن نخلص بأن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة.

¹ عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، 2006، ص 255.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 253.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.

انطلاقاً من التعاريف التي تم التطرق إليها عن القيادة يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة وهي القائد والتابعين والتأثير والهدف والموقف.

1- القائد: يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة باعتباره هو من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة وقد أورد كارتر *J.Carter* خمس تعاريف:

- القائد مركز سلوك الجماعة.
- القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.
- القائد يتم اختياره إرادياً من الجماعة.
- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.
- القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة.

ويقول أن القائد هو ذلك الشخص الذي ينبع من الجماعة وهو يملك القوة المؤثرة على أفكارها ومشاعرها ويستطيع أن يلعب دوراً إيجابياً في حركة الجماعة وإقناعها بالطرق الملائمة لتحقيق مصالحهم وأهدافهم على شرط أن يكون نابعاً من الجماعة واختبارها المحض وليس مفروضاً عليها.

2- الجماعة: المرؤوسين أو التابعين بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائداً، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها كما أنها أحياناً تؤثر عليه بتقبل قراراتها وبتحقيق أهدافها.

¹ أحمد فوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 26.

² نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص ص 91، 92.

والقائد هو فرد يتفهم بعمق متطلبات المهمة التي تقوم بها جماعته ويقوم بتوزيع الاختصاصات على أفرادها ويساهم في إعطاء نماذج للقدرة في الإنجاز ويعمل على رفع روحهم المعنوية ويدافع عنهم ويعمل من أجل تأمين مستقبلهم¹.

ونشأة القيادة من وجود الجماعة والقيادة توجد حيث توجد الجماعة والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية اجتماعية تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق تعاملًا اجتماعيًا ناجحًا بين أفرادها لتحقيق إرادتها. والقيادة يمكن أن تكون لمجموعة من الأفراد كما يمكن أن تكون لفرد واحد في وقت معين وفي جماعة معينة من الأفراد والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساسًا بحاجاتها وأعلم بالأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها فعلاقة القائد بأتباعه تقوم على أساس تأثير ونفوذ إمكانيات وقدرات القائد الاستثنائية وغير المألوفة على إتباعه وعلى أساس تقبل وإيمان واعتقاد الإتياع بهذا القائد والاعتقاد والإيمان والإتياع بحتمية الطاعة والاحترام والولاء بهذا القائد كواجب سلوكي وظيفي وتنظيمي داخل نظام المنظمة الإدارية من أجل تحقيق الهدف المراد تحقيقه².

3- **التأثير:** يعتبر التأثير لب القيادة وهو يمثل سلوكًا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، حيث توجد هناك العديد من الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه نجد منها:

- **التأثير القائم على المكافأة:** تعبر المكافأة والتحفيز عاملان مهمان وفعالان في دفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، حيث نجد القائد يمنح مرؤوسه المكافآت المادية والمعنوية على أدائهم الجيد، مما يؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.

- **التأثير القائم على الإكراه:** يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم.

- **التأثير القائم على الخبرة:** يمكن للقائد أن يمارس تأثيره على مرؤوسيه اعتمادًا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعلم والتخصص المهني.

¹ أحمد فوراية، المرجع سابق، ص 26.

² عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1948، ص 246.

-التأثير القائم على الشرعية: يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن القائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه النشاطي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمرة من مركزه الوظيفي و ليس من العلاقة الشخصية للقائد، لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة¹.

4-تحقيق المهمة أو الهدف الجماعي: أي تنظيم رسمي له هدف أو عدة أهداف مرحلية وليس بالضرورة أن يكون هدف الجماعة هو هدف القائد، فقد يكون هدف الجماعة هو الحصول على أجر أو كسب أو رضا القائد ، بينما هدف القائد هو كسب معركة أو تحقيق ربح أو الوصول إلى سقف إنتاج معين، ويمكن ملاحظة اختلاف الأهداف بين القائد والجماعة عندما يكون القائد مفروض، ولم يكن برغبة و اتفاق الجماعة والعكس صحيح، أي في معظم الحالات التي يكون فيها القائد مختارا من طرف الجماعة سنجد أن لديهم نفس الهدف بالإضافة إلى أنهم يكونون له الولاء والثقة المتبادلة الملموسة في هذا التنظيم. وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة، حيث يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض ويعيد ترتيبها من جديد ليتم تحقيق الأهداف، من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد المنظمة والجماعة لتمكينها من إشباع حاجاتهم، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها².

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية.

يمكن تقسيم القيادة الإدارية إلى عدة أنماط وفق المعايير التي تحدد في ضوءها ذلك التصنيف حيث تتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية: هي القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة المتحررة والمقصود بالأنماط القيادية الإدارية هي الطرق والأساليب التي يستخدمها القائد الإداري في إدارة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة الإدارية³.

¹ نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص ص 99، 100.

² راجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 179، 180.

³ لنحر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض، بمطابع الفرزدق، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 3.

1- القيادة الديمقراطية.

تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى ويفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه ويياشر مهام عمله من خلال جماعة التنظيم، وبالتالي إعطاء روح التكامل بين الأفراد وتشجيعهم على العمل المستمر وهو بذلك يعمل على تقوية دافع الإنجاز لديهم ويقوي الثقة ويزيد من الاتصال بين القائد ومرؤوسيه[□]، والقائد المنصف بهذا النمط يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته، ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ فالقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة وإتاحة الفرصة لمبادراتهم وتخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب مع العاملين[□]. ومن أهم المبادئ التي يركز عليها هذا النمط من القيادة نجد:

- تطبيق سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات، وصنع السياسات وضع الخطط لتحقيق الأهداف.
- تطوير العلاقات الإنسانية بين القائد وموظفيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وحل مشاكلهم والاهتمام بالدوافع الإنسانية للأفراد والقيم السائدة في المنظمة بهدف رفع الروح المعنوية.
- سلطة الثقة المستمدة من المؤهلات والقدرات التي يمتلكها القائد وعلى رضا الموظفين لهذه السلطة.
- يعبر القائد الديمقراطي عن رأي الغالبية في القرارات التي يتخذها وفقا لقاعدة الأقلية تخضع لرأي الأغلبية.
- عدم تركيز السلطة القيادية، ولعل هذا ما جعل التفويض أحد المرتكزات الهامة التي تقوم عليها ديمقراطية القيادة.

¹ حسن صادق حسين عبد الله، السلوك الإداري ومرتكزات التنمية في الإسلام، لبنان، دار الأنصار، 1988، ص 7.

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت، 1986، ص 3.

الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي:

يقوم القائد الديمقراطي بمناقشة المشروعات وفقاً لذلك أن القائد الديمقراطي يهتم بتوضيح المشكلة لفريقه ويساعدهم على حلها ونلاحظ أنه يهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية وبالعمل وروح الفريق¹ يتضح من المبادئ التي يقوم عليها هذا النمط أنه يساهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

- إن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه.
- أن الأسلوب الذي يتخذه القائد في تطوير العلاقات الإنسانية مع موظفيه سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس الموظفين و يدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم والقيام بالأعمال الموكلة إليهم، وهو ما يؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمناصب أعلى.
- إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي و تقدم كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم.

يتضح مما تقدم أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في الإدارة الحديثة لأنها تقوم على افتراضات تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية بتوافرها وتكاملها يستطيع التنظيم أن يحقق الأهداف التي يسعى إليها بكل كفاءة وفاعلية، أما الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي نجد البيئة الإدارية والموقف من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فالبيئة المنغلقة إدارياً لا يصلح فيها استخدام هذا النمط، أما الموقف الذي يعيشه القائد فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى قرار بشأنها أمر لا يمكن تحقيقه. بالإضافة إلى نوعية المرؤوسين قد يفاجأ

¹ محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص174.

القائد بأن المرؤوسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إجحامهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات، وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل المسؤولية، مما يضطر بالقائد إلى اللجوء للعمل بالأسلوب الأوتوقراطي، باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه وسماتهم.[□]

2- القيادة الأوتوقراطية.

ويقصد بها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية وتدور حول محور واحد هو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد وحده. حيث يتخذ فيها قراراته بنفسه وعلى أفراد دون مشاركة المرؤوسين فيه حتى ولو عن طريق مقترحاتهم. ظهر هذا الأسلوب من القيادة وشاع في بداية القرن 20م وهي الفترة التي ظهرت فيها النظريات الكلاسيكية التي ترى الإدارة على أنها تنظيم هدفه الأساسي الإنتاج ولذلك ركزت على الاهتمام بالارتقاء به ولو كان ذلك على حساب الأفراد العاملين بها.[□]

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئة للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه بمباشرة السلطة الإدارية ويحتفظ لنفسه بالقيام كل صغيرة وكبيرة بمفرده ولا يفوض سلطاته بل يسعى جاهداً إلى توسيع سلطته وصلاحيته لفرض سيطرته.[□]

كما يعتمد القادة الإداريون في هذا النمط على سلطاتهم الرسمية التي يستمدونها من القوانين واللوائح، لتنفيذ قراراتهم وليس على قوة تأثيرهم على التابعين، لذلك نجد هذا النمط من القيادة يعيق عمل المؤسسة من خلال إهمال البعد الإنساني والتركيز على الجانب الإنتاجي لذا فإن الأداء والإنتاج يتأثران سلبا هكذا دلت تجارب الأمم على مدى العصور وتجارب النظريات الإدارية في العصر الحديث. يقول ابن خلدون* التسلط والاستبداد بلاء عظيم يؤدي إلى تفكك الروابط الاجتماعية وإلى تعطيل أعمال الأفراد من حمايتهم اجتماعيا

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق ص 174.

² أحمد إبراهيم أبو سن، نظرة الإدارة في الإسلام نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1981، ص 4.

³ أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص 4.

* عبد الرحمن بن محمد ابن خلدون أبو زيد ولي الدين الحضرمي الإشبيلي (1332-1406م) مؤرخ من شمال أفريقيا يعتبر مؤسس علم الاجتماع أو علم العمران البشري.

وإعطاء حقوقهم وقد يعبر بالظلم وهو أخذ ملك أو اغتصابه في عمله أو طالبه بغير حق أو فرض عليه حق لم يفرضه الشرع¹.

مميزات القائد الأوتوقراطي:

يتميز هذا النوع من القيادة باستخدام القائد لسلطاته كأداة للضغط على مرؤوسيه لانجاز العمل ومن أهم المميزات التي يعتمد عليها القادة الأتوقراطيين نجد:

- يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بكل صغيرة وكبيرة ليقوم عليها بمفرده ودون مساعد من أحد يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل. ويصدر أوامر وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويقر على طاعة مرؤوسيه لها. ولا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً ولو كان ذلك بإمكانه. يحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته ولا يسمح لمرؤوسيه بالتصرف دون موافقته الشخصية، كما يتبع أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مرؤوسيه لعدم ثقة بهم.
- يعتبر نفسه أمراً لمرؤوسيه وليس وكيلاً يعمل باسمهم.
- يعتمد في قياداته على التعليمات والأوامر التي تتصف بالجمود والصرامة والغموض بدلاً من التعاون مع المرؤوسين لإنجاز العمل، ولا يعير اهتماماً أو تقديراً لظروفهم وأحوالهم.
- لا يترك لمرؤوسيه الحرية في مباشرة مهامهم أو في صنع القرارات².
- الإنفراد بصنع السياسات وإصدار القرارات ووضع الخطط وتحديد أوجه النشاط وأساليب العمل³ في ظل القيادة الأتوقراطية يسود الجماعة نوعاً من الإحباط والقلق والتوتر وانخفاض روح المعنوية وسوء التفاهم نتيجة عدم مشاركة المرؤوسين وكتب مبادراتهم وبالتالي تزداد سلبية المرؤوسين وعدم رضاهم عن القائد.

3- القيادة الحرة.

يسمى البعض من الباحثين بالقيادة الفوضوية والمنطلقة والقيادة غير موجهة سياسة إطلاق العنان، تعمل على إعطاء القاعدة العمالية الحرية في تصرفاتها وممارسة نشاطاتها واتخاذ القرارات التي تكون مناسبة لها أو بمعنى أصح يكون للموظفين الحق في أداء

¹ عبد الرحمن ابن خلدون، المقدمة، ط 1، بيروت، 2003، ص 274.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 145.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص 110.

الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يروونه من وجهة نظرهم أفضل ويقتصر دوراً لقائد على تحديد أهداف العمل وتحديد السياسات العامة للمنظمة والتنسيق والتوجيه بين أعضائها ووحداتها المتعددة وتوفير كافة الإمكانيات الواجبة للتنفيذ، وفيها يتنازل القائد لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار لا يمارس أية سلطة على مؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم[□].

حيث يعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكانياتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، لذلك يهتم بالتوجيه العام لمؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة ويترك المؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد مما يؤدي إلى تجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً[□] حيث يشيع في وسط العاملين روح الاستهتار واللامبالاة والتفكك وبالتالي ضياع الوقت والمال المستثمر في الإنتاج كما يؤدي إلى بروز طاقات إبداعية منفردة لا تكون في صالح خدمة المؤسسة وأهدافها[□].

أهم السمات التي تميز القيادة الحرة:

يتميز هذا النوع من القيادة بترك القائد الحرية الكاملة للأفراد في اتخاذ القرارات سواء الفردية أو الجماعية مع أدنى مشاركة فعلية من طرفه على مؤوسيه لإنجاز العمل ومن أهم المميزات التي يعتمد عليها القادة نجد أنه يقوم بإمداد الأفراد بالمواد ويعرفهم بالعمل، ومستعد لإعطاء المعلومات لمن يسأل ولا يقوم بأي عمل ولا يحاول أن ينظم سير العمل، كما يلقي كل المسؤولية ومعظم العمل على أتباعه ويتسم بدرجة عالية من الحياد ويفوض السلطة لموظفيه على أكبر قدر ممكن لأن ذلك يعطي لموظفيه المزيد من الاستقلالية في ممارسة أعمالهم[□]. يؤدي هذا الأسلوب الفوضوي في القيادة إلى عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة ويعبرون في مظاهر كثيرة عن الملل واللامبالاة، وبالتالي يفقد القائد السيطرة على أفراد الجماعة.

¹ باغي محمد سيد الفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى، ب.د.ن، عمان، الأردن، 1992، ص ص 132، 133.

² نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص ص 339، 340.

³ القرآن الكريم، سورة القصص الآية 26.

⁴ مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية (القيادة والإدارة في عصر المعلومات)، ط1، أبو ظبي، 2001، ص3.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري.

سيعرض في هذا المبحث بعض المفاهيم التي ساهمت في تطوير فكرة القيادة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة من خلال مطيلين سيتناول المطلب الأول القيادة الإدارية في الفكر القديم بينما سيعرض المطلب الثاني القيادة الإدارية في الفكر الحديث.

المطلب الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم.

في هذا المطلب سيتم عرض بعض المبادئ القيادية التي عرفت الإدارة في ظل الحضارات القديمة، كالحضارة المصرية، الصينية، اليونانية، الرومانية والعربية الإسلامية.

1- الحضارة المصرية:

شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين عام (1900-2475 ق.م) تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون*، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، الزراعة والأشغال العامة.

ويرى كل من ماكس فيبر *Max Weber*** ميشال روستوفتزف *Michael*

Rostovtzeff أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكاً لهم وأنها بيتهم الواسع مما أدى بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما طبقت نظام الحوافز الذي يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين.

* فرعون: هو اسم علم أكثر منه لقباً قد تم تعميمه على ملوك مصر القديمة فأصبح لقباً لكل ملك حكم مصر.

¹ Luc Boyer & Noël Equilbey, *Organisation: Théories et Applications*, Editions d'organisation: Paris, 2ème éd, 2003, pp23-24.

** ماكس فيبر عالم ألماني في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية.

² نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص ص 27-28.

2- الحضارة الصينية:

شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية، كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشارا خاصا؛ كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس *Confucius** أثر بارز في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة، القدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بآرائهم، وتحذيره من مخاطر الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب[□]، وتقديره لبعض السمات المطلوب توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية كالمعرفة والنظرة العميقة إلى جانب النزاهة والإيثار[□].

3- الحضارة اليونانية:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط *Socrat* (399-496 ق.م) للقيادة، فالقيادة عنده تعني: "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد، وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية.

أما أفلاطون *Platon* (347-467 ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية -في كتابه الجمهورية- على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، فينظر للقائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ كما أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية القيادة، حيث وصف بيركليس *Pericles* الجهاز

* كونفوشيوس: هو أول فيلسوف صيني يفلح في إقامة مذهب يتضمن كل التقاليد الصينية عن السلوك الاجتماعي والأخلاقي، وفلسفته قائمة على القيم الأخلاقية الشخصية وعلى أن تكون هناك حكومة تخدم الشعب تطبيقاً لمثل أخلاقي أعلى. ويلقب بنبي الصين.

¹ نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص ص 31-33.

² طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2002، ص 20.

القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً: "إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة".¹

4- الحضارة الرومانية:

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (78-280 ق.م) أي في عهد الجمهورية الرومانية، تركيزاً للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي الثروة والأصل النبيل؛ بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد دقلديانوس *Dogldyanose*^{*}، حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه القيادية، لاقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد أياً كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكماً.²

وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة -في مجال القيادة الإدارية- مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفت الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة.

5- الحضارة العربية الإسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب والنظام، وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاماً إدارياً خاصاً، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة³ ففي عهده صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان صلى الله عليه وسلم

¹ نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 35.

* دقلديانوس: ينحدر من أسرة فقيرة في إقليم إبيريا القديمة بالشمال الغربي لشبه جزيرة البلقان الروماني الوظائف ارتقى إلى حكم ماسيا في البلقان ثم إلى قيادة الحرس اشتهر بكونه رجل دولة وسياسة أكثر من كونه رجل حرب.

² نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 40.

³ فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن خطاب، ط 3، دار روائع مجدلاوي، عمان، 2003، ص 51.

هو الرسول، المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية عن أبي سعيد الخدري: "أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: "إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ".¹

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولى الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل واختيار الأمثل في كل منصب ويعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى: (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)²، والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله، وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى: (وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ)³.

وفي عهد الخلفاء الراشدين، عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التنظيم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير المجهودات ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص.

وفي عهد الأمويين اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما: المقدر والأمانة.

أما في عهد العباسيين، فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الآمنة على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، التروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، إنجاز العمل والبت السريع بالأمور، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم.

¹ رواه أبو داود، حديث رقم 2708.

² القرآن الكريم، سورة القصص، الآية 26.

³ القرآن الكريم، سورة الشورى، الآية 35.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية في الفكر الحديث.

في هذا المطلب سيتم عرض لبعض المبادئ القيادية التي طورتها النظريات المختلفة للتنظيم التي سادت في مطلع القرن العشرين، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

1- نظرية التنظيم العلمي للعمل:

استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور *Frederick Taylor*، إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفيزيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه فإنه سوف يكون محفزاً للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن[□]. كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلاً من الطرق المرتجلة وأن يختار مرؤوسيه ويديريهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه[□]، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ؛ كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

ورغم مما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء وإهمالها للحوافز المعنوية، العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج[□].

* فريدريك تايلور: (20 مارس 1856-21 مارس 1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين، تايلور كان واحداً من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعتبر عالمية شديدة التأثير.

¹ Yves-Frédéric Livian, *Organisation: Théories et pratiques*, Dunod: Paris, 3ème éd, 2005, p29.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، ط 3، 2006، ص ص 52-56.

³ نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 59.

2- نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية: "فايول"، "جوليك" و"أرويك".

وتقوم أفكار هنري فايول *Henry Fayol*، على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي[□]: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير.

ويري بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (*Commandment*) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر؛ ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات المميزة التي يجب توافرها في المدير القائد وهي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الإطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.

أما لوثر جوليك *Luther Gulick*، فأسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (*POSDCORB*)، التي تتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تدرج في اختصاص المدير وهي[□]: التخطيط (*Planning*)، التنظيم (*Organizing*)، شؤون الموظفين (*Staffing*)، التوجيه (*Directing*)، التنسيق (*Coordinating*)، النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق (*Reporting*)، والنشاط المالي (*Budgeting*)، ومع اختلاف تسميات هذه المهام إلا أنها في الأصل مهام إدارية، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها.

* هنري فايول: أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين، عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادتته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية.

¹ Carole Hamon et al, *Management de l'équipe commerciale*, Dunod: Paris, N éd, 2004, p14.

² Luc Boyer & Noël Equilbey, *Op.cit*, p54.

3- النظرية البيروقراطية:

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر *Max Weber*، في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية¹: نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية أو العظيمة وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد، كما يرى فيبر أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية في الإدارة.

ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة: تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين وأن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم فسلطة القائد الرسمي هنا نابعة من مركزه القيادي.

وفي ظل نموذج السلطة التقليدية: تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقديسية التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

أما في ظل نموذج السلطة الكارزمانية: فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فكل السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

ومن أبرز ما أخذ على نموذج فيبر أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية وقد أكدت الدراسات التجريبية لكل من بيتر بلو *Peter Blau** وريتشارد سكوت *Richard Scott* أن هناك

¹ Carole Hamon et al, Op.cit, p24.

* بيتر مايكل بلاو: هو عالم الاجتماع الأمريكي النمساوي ولد في 7 فبراير 1918 في فيينا، وتوفي 12 مارس 2002 في نيويورك. طور النظرية العامة للمنظمات.

أنماطا أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا ما أحسن استخدامها¹.

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها جورج التون مايو *George Elton Mayo* في القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكتروك *Western Electric* بمصنع هاوثورن *Hawthorne* الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقاربة تايلور) بل بقدراته الاجتماعية أي انتمائه الاجتماعي².

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها كيرت ليوين *Kurt Lewin* والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد في تحفيزهم على الأداء الجيد، كما أكد كارل روجرز *Carl Rogers* من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.

¹ نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 70.

² Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod: Paris, 2^{ème} éd, 2001, p28-29.

5- نظرية التنظيم الاجتماعي:

تنظر نظرية التنظيم الاجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي[□]: دراسات كل من "باك"، "أرجيرس".

فقد حدد باك *Bakke* أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه، الموارد البشرية والمادية والطبيعية، الأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم، ويرى أنه يمكن للقيادة أن تحقق هذا الانصهار عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم.

وأسهم أرجيرس *Argyris* في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم والذي يقوم على عنصرين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي ويرى أن هناك تعارضاً بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي وإن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل مما ينعكس سلباً على الكفاءة التنظيمية كما يرى أن استخدام القيادة الإدارية للأساليب الآمرة والشديدة قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذاً للتخفيف من أسباب التوتر والإحباط والفشل ومن هنا إن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على المرؤوسين والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد والتخفيف من حدة الرقابة وبهذا يشعر الفرد بالاطمئنان والاستقرار في العمل ويتاح له المجال لتحقيق نموه، تطوره وزيادة قدراته الفنية في العمل.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

شغلت ظاهرة القيادة منذ فترة طويلة من الزمن المفكرين والباحثين وأصحاب الاختصاص وكان من الطبيعي أن يصدر بعدها آراء كثيرة وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق

¹ نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص ص 78-81.

عن ظاهرة القيادة والقادة، مما يستوجب علينا عرض أهم النظريات الأساسية والهامة التي اهتمت بالقيادة في هذه الدراسة وهي كالتالي¹:

1- نظرية السمات (المدخل الفردي).

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون القائد ناجحاً في كل المواقف، وتعتبر من أقدم النظريات حيث ظهرت مع بداية القرن العشرين وتدور فلسفة هذه النظرية حول تمتع القادة بسمات تميزهم عن سواهم وأن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم وأن القائد يولد ولا يصنع وأن القيادة موهبة، من أهم هذه السمات نجد السمات الجسمية تتمثل في الشكل والطول ونبرة الصوت، والسمات النفسية تتمثل في الثقة بالنفس والالتزان العاطفي والقدرة على المبادرة أما فيما يخص السمات الذهنية نجد الذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والفهم والإدراك والقدرة على التنبؤ والتخطيط أما السمات الشخصية فتتمثل في النضج الاجتماعي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعاون وفي الأخير نجد السمات الوظيفية تتمثل في الابتكار والإبداع والمثابرة والقدرة على تحمل المسؤولية² إن هذه النظرية في مجمل ما أتت به تؤكد على أن القادة يولدون قائدين وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قائدين، لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلاً لها وتنادي أيضاً هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد وتقوم أيضاً هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح وقد أدت دراسة هذه الصفات إلى الخروج بنتائج منها أنه وجد أن القادة والمشرفين الناجحين يكون طولهم عادة أكثر من 180 سم غير أن الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات لتحديد الصفات الشخصية للقادة والناجحين خرجوا بنتائج متباينة.

¹ نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 81.

² خليل محمد حسن الشماع، محمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 243.

- اعتمد أصحاب هذه النظرية على دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقيادة على أمل أن تصبح هذه المجموعة معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائداً إدارياً أفضل من غيره¹.
- وقد تبني الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية، من خلالها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات التي وجدت مشتركة في هؤلاء الزعماء، وخرجوا بنتائج أهمها، أن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة ومن أهم هذه الدراسات نجد.
- أ- دراسات رالف ستوغديل *stogdill Ralph*: من خلال تقديمه لأكثر من خمسة عشر دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من إنسان ما قائداً ناجحاً بين عامي (1904-1947) توصل إلى أن أهم هذه الصفات:
- المقدرة: ويتحقق فيها الذكاء وطلاقة اللسان، اليقظة و الأصالة والعدالة.
 - مهارة الإنجاز: وتحقق فيها الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة، والقدرة على الإنجاز ببراعة.
 - تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة والثقة بالنفس، المثابرة والاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.
 - المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتحلي بروح الفكاهة.
 - المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوباً سواء داخل التنظيم أو خارجه كما تتطلب أن يكون للقائد مركز اجتماعياً ومالياً.
 - القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنياً جيداً ومهارة في تلبية حاجيات المرؤوسين وقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف².
- ب- دراسات كيرك باتريك ولوك *Kirkpatrick Look*: قام كير باتريك ولوك بعدد من الأبحاث تستهدف خصائص وسمات القيادة وتوصلوا من خلال هذه أبحاثهم إلى أن الصفات التي يتميز بها القائد هي:
- وجود الدافع: والذي يتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات والطموح العالي.
 - الصدق والاستقامة: وتتمثل في الأمانة.

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 31.

² محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان، 2003، ص 108.

- الحافز إلى القيادة: يتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
- الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.
- القدرة العقلية: ويتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
- الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.
- المرونة وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة[□].

ج- نقد النظرية:

تبدو نظرية السمات غير واقعية ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية لا يمكن تطبيقه عمليا فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة وقد تجاهلت هذه النظرية الطبيعة الموقفية بمعنى أنها لم تعطي أهمية لآثر عوامل الموقف في القيادة وذلك لأن السمات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع المطلوب شغله وعلى الموقف الذي يعمل فيه القائد[□].

2- النظرية الموقفية (المدخل الاجتماعي).

بمرور الوقت وانتشار مبادئ الديمقراطية سلك الباحثون اتجاها آخر فاكتشف عدد منهم خطأ نظرية السمات، حيث وجدوا أن أغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء، المبادأة، المثابرة، الطموح، السيطرة). من هنا ظهرت نظرية الموقف حيث تركز هذه النظرية على مدى توافق سلوك القائد مع خصوصيات الموقف الذي يواجهه كما أنها تقوم على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته ومن أهم هذه النظريات نجد:

أ- نظرية رنسيس ليكرت *Resnsis Lisert*: يرى ليكرت أن فاعليه المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائدة بها، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 77.

نجاحا هو أسلوب القائد المشارك الذي يشارك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات وقد صنف ليكرت أساليب القيادة إلى أربعة كما يلي:

أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي: يركز القائد الأوتوقراطي الاستغلالي على الإنجاز ولا يثق بمرؤوسيه ولا يشاركونهم في اتخاذ القرارات ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر.

أسلوب القائد الاستشاري: يثق القائد الاستشاري بمرؤوسيه، ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات كما يتخذ القرارات الإستراتيجية والمهمة لنفسه بينما يفوض لهم القرارات الروتينية، وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب كما يشجع العمل الجماعي[□].

أسلوب القائد المشارك: يبدي القائد المشارك ثقة كبيرة بمرؤوسيه ويركز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقا من حرصه على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء ومدى مساهمته مع الجماعة.

ب- نظرية فرد فيدلر *Fred Fieldler**: يؤكد فرد فيدلر أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف، وأن فاعلية القيادة تكون بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، أما عن الموقف الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه من خلال تحليل عناصر الموقف التي يرى أنها ثلاثة هي:

- العلاقة بين القائد وموظفيه: ويتطلب ذلك قياس مدى ارتياح العاملين لشخصية القائد.
- البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددًا وواضحًا.

- سلطة منصب القائد: بمعنى أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة بحيث يمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب كلما كان

¹ خليل محمد حسين الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على الإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص 25.

* فرد فيدلر: ولد في فيينا، النمسا هو عالم النفس الأمريكي متخصص في القيادة.

الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين ويعد هذا التحليل لفرد فيدلر حيث يؤكد أن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر وطبيعة المتطلبات لكل عنصر منها.

كما يؤكد سكلر أن هناك مجموعات من القوى تهم القائد في اختباره للنمط القيادي المرغوب فيه وهذه المجموعات هي:

القوة الكامنة في القائد: وتتجلى في قدرة القائد على التقييم وثقته بنفسه وبمروءوسيه.

القوة الكامنة في المرؤوسين: وأهمها الاستقلالية وتحمل المسؤولية ومدى ارتباطهم بقائدهم والمنظمة الإدارية.

القوى الكامنة في الموقف وأهمها: نمط التنظيم، مدى فاعلية الموقف، طبيعة مشكلة الموقف.

ج- نقد النظرية:

يتضح من هنا أن هذه النظرية من أكثر النظريات توضيحا وأقرب إلى الصواب والواقعية لتفسير ظاهرة القيادة التي تتطلب حدا مناسباً يتوفر في كل من العناصر السابقة حتى تقترب من وجهات النظر المتباينة في تحديد القيادة كما يؤخذ على نظرية الموقف أنها تركز على الموقف ذاته كعامل رئيسي لظهور القائد بمعنى أن ظهور القائد يعتمد على قوى اجتماعية وخارجية كذلك فإن هذه النظرية تتجاهل سمات القائد وأنه لابد وأن يتوفر حد أدنى من القدرات¹.

3- النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي).

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية معا وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القادة للآخرين، فالقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى الموقف وعلى التفاعل بينهما². وترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية في القيادة إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي بتفاعل دينامي وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 77.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 34.

عناصر، الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها وعناصر الموقف والعوامل المتداخلة في أحداثه، تستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط النظريتين نظرية السمات والنظرية الموقفية وبالتالي حسب هذه النظرية نجد القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بموقف القيادة باعتماد على الأبعاد الرئيسية الثلاثة: السمات الشخصية للقائد والتي تحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة وتحقيق الأهداف، والتأثير على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، من خلال عنصر التفاعل معهم وإحداث نوع من التكامل مع سلوك الجماعة، هنا تكون القيادة ناجحة لقدرة القائد على التفاعل مع العمال وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، فسمات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي يتمتع بها القائد. (كما حددتها نظرية السمات) وليست السمات المطلوب توافرها في القائد في مواقف معينة (كما تقول نظرية الموقف) ولكن السمات التي تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة المرؤوسة وتحقيق أهدافها¹.

ومن أهم الإسهامات النظرية نجد:

أ- إسهامات سانفورد *Sanford*: المتعلقة بالأبعاد والخصائص التي يمكن على أساسها تحليل وتحديد مكانة ووضع الجماعة ومدى ملائمتها لعمل ما بغية تمكين القائد من التفاعل معه، هذه الإسهامات ساعدت في اكتشاف أبعاد مهمة خصائص القيادة من أهم هذه الأبعاد نجد:

المناخ التنظيمي: ويقصد به البيئة الداخلية التي يعمل في إطارها الأفراد، حيث أنه كلما كان هذا المناخ خالياً من مظاهر التوتر والصراع كلما ساعد ذلك على تعاون الأفراد مع بعضهم البعض وهذا بدوره سيؤدي إلى التجاوب مع القائد للشعور بروح الفريق الواحد. الأفراد: وذلك من خلال عددهم وحجمهم، ومدى استقرارهم وما يتعلق بهم من مهارات وإمكانيات ومستوى تعليمي وكذا الخلفية الاجتماعية السائدة لديهم.

الاختلاف بين الأفراد العاملين: يرجع هذا الاختلاف في الآراء حول مختلف الاقتراحات والتعليمات. هنا يبرز دور القائد كموجه ويعمل على إزالة الخلافات وتوحيد الآراء. لذا

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 370.

لابد على القائد أن يحقق أكبر درجة من التفاعل مع مرؤوسيه الأمر الذي يقوي الصلة بينهم ويكفل له النجاح في القيادة.

ب- إسهامات أدوين هولاندر *Edwin Hollander*: يرى أنه لا يمكن تحديد خصائص القيادة إلا من خلال عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين، باعتبار أن المرؤوسين يشكلون العامل الهام الذي تقوم عليه القيادة ويتوصل أدوين هولاندر إلى أنه لا يمكن فهم خصائصها إلا في إطار نظام التأثير الذي يقوم على التفاعل بين القائد ومجموعة المرؤوسين في موقف معين[□]. فقد أسهمت هذه النظرية من خلال ما توصل إليه أدوين هولاندر في تحديد الخصائص الإدارية حيث نجد أنها لم تلغي إسهامات نظريتي السمات والموقف في القيادة وهدفها هو الجمع بين النظريتين كمعيار جديد لتحديد القيادة. إن هذه النظرية تؤكد على أهمية السمات الشخصية النابعة من علاقة القائد والمرؤوسين، كما أكدت على أن نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد في اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف ومع حاجات المرؤوسين في ظل ظروف البيئة الاجتماعية.

ج- نقد النظرية:

تنتهي هذه النظرية إلى أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة ويظهر بناء وتنظم يحتل فيه كل عضو مركزا نسبيا يعتمد على علاقته التفاعلية مع الأعضاء وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، حيث لم تنكر النظرية أهمية النظريتين (السمات والمواقف) ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كمعيار لتحديد خصائص القيادة. ويبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور[□].

□

¹ لندة نصب، دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 73.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق ص 77.

خلاصة واستنتاجات:

ظهر مفهوم القيادة الإدارية منذ القدم وحظي باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري، فقد ساهمت الحضارات القديمة في إلقاء الضوء على مبادئ القيادة ومرتكزاتها، فأولت الإدارة المصرية اهتماما بالمركزية والهرمية في التنظيم، وقدمت الإدارة الصينية توجيهات لترشيد سلوك القادة ونظام لاختبار قدراتهم، في حين وضعت الإدارة اليونانية والإدارة الرومانية عدة مبادئ لنجاح القيادة أهمها مبدأ الديمقراطية والإدارة بالمشاركة ومبدأ الهيئات الاستشارية، كما أضافت الإدارة العربية مبدأ الشورى وتفويض السلطة وركزت على أهمية الأسلوب الديمقراطي لشغل المراكز القيادية، واهتمت المدرسة الكلاسيكية بالتنظيم المركزي والسلطة الرسمية والحوافز المادية في القيادة فكانت أقرب إلى الرئاسة.

وقد حاولت العديد من النظريات تفسير مفهوم القيادة الإدارية، وكانت أولى المحاولات نظريات المدخل الفردي التي تفترض أن القائد يتسم بسمات وخصائص تميزه عن غيره، أما مدخل الأسلوب فقد انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يملكها الفرد إلى تصور القيادة كنشاط أو أسلوب يقوم به الفرد، لكن نظريات هذان المدخلان أهملت الموقف الذي تمارس فيه القيادة، لتقدم نظريات المدخل الموقفى نموذجاً يقترح أساليب قيادية تتوافق ومتطلبات مواقف معينة، إلا أنه لم يتم إجماع أصحابه حول عناصر الموقف، فظهر المدخل المشترك ليجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفى.

الفصل الثاني

العلاقة الترابطية بين القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

المطلب الأول: طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية المعيارية الفعالة في اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية وانعكاساتها على عملية اتخاذ

القرارات

خلاصة واستنتاجات.

تمهيد:

إن المنظمة الإدارية في حاجة ماسة إلى قيادة رشيدة تتمتع بالقدرة في التوجيه لكون أن المنظمة لا يكفي أنها تحدد أهدافها وتضع التنظيم الملائم وإنما يجب أن تتمتع بالمحرك الذي يدير أجهزة المنظمة نحو هذه الأهداف ومن أبرز ما تستعمله القيادة الإدارية في هذا الصدد هو "اتخاذ القرارات" لكونها أنجع الوسائل في النشاط الإداري.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات.

إن عملية اتخاذ القرار لم تأت من فراغ بل كانت استجابة ومطلب ملح للتداخلات والتعقيدات الكبيرة حيث هي جوهر الحياة العملية والعملية الإدارية فهي عصب الإدارة وقلبها النابض وعملية اتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية للمديرين فهي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وغيرها. وبسبب التقدم العلمي والتكنولوجي واتساع حجم التنظيمات والقوى البشرية العاملة وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة لحجم المعلومات الهائل والذي تتطلبه عملية اتخاذ القرار أدى بالضرورة إلى استخدام أساليب كمية وعملياتية تأخذ بعملية اتخاذ القرار ضمن المداخل العلمية وتأخذ طابع المنهج العلمي في البحث.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته.

لقد اختلف المفكرون فيما يخص تعريف القرار ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

"الاختيار بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة"¹.

كما عرف أيضا: "الاختيار الواعي المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين"².

مما سبق نستنتج أن القرار هو المفاضلة بين عدة بدائل قصد الوصول إلى هدف

معين أو حل مشكلة معينة، وليتضح ذلك يلزم توافر العناصر الآتية:

§ عملية الاختيار.

§ وجود بديلين على الأقل متميزين.

§ وجود هدف أو عدة أهداف.

¹ منصور البديوي، الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، د.ب، 1987، ص 44.

² رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، دار النهضة العربية، د.ب، 2000، ص 46.

يعرف برنارد باس عملية اتخاذ القرار بأنها عملية ديناميكية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو ردود فعل مباشرة وكذلك تعرف عملية اتخاذ القرار فهي: "عملية اختيار بديل واحد بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة".¹

كذلك تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: "مجموعة متتالية من الخطوات والإجراءات التي تؤدي في نهايتها إلى اختيار أفضل الحلول البديلة وإصدار الأوامر الخاصة بتنفيذها".²

كما تعرف على أنها: "إصدار حكم معين ما وجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي مجموعة من الخطوات والمراحل المتناسقة والمرتبطة التي تعمل من أجل اختيار أفضل الحلول لغرض تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المسطرة.

إذ يعد اتخاذ القرار الإداري عملية صعبة تختبر مدى كفاءة المدير وقدرته على تحمل المسؤولية، وتصريف الأمور وتزداد هذه العملية تعقيدا بازدياد حجم المؤسسة وضخامة أهدافها ومهامها ومدى ارتباط تلك المهام بمصالح الأفراد في المجتمع. فعلى مستوى الفرد تبرز أهميته من خلال القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية.

أما على مستوى الجماعة تبرز أهميته من خلال تأثير سلوك الفرد عضو المجموعة الصغيرة بسلوك الأفراد أعضاء الجماعة الإنسانية التي ينظم إليها (مثل اللجان والنقابات والنوادي والجمعيات) وذلك من حيث القيم والمعايير والتوقعات التي تؤثر في السلوكيات التنظيمية للمنظمة.

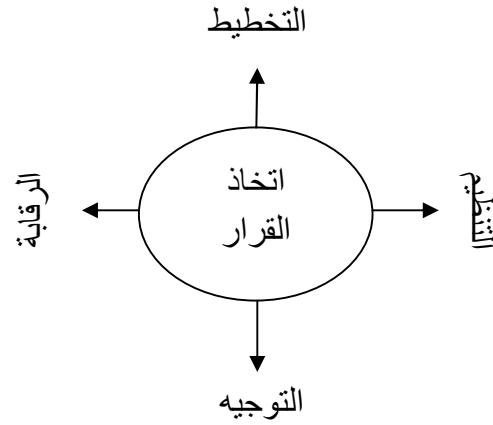
¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 98.

² سلمان محمد مرجان، إدارة العمليات الإنتاجية في المشروعات الصناعية، غريان، كلية المحاسبة، د.ب، 1993، ص 113.

³ عمرو الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت، 1981، ص 133.

وتكمن أهمية اتخاذ القرار بالنسبة للمنظمة كونه جوهر عمل المدير وأساسه لأنه يمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات اليومية في حياة المؤسسة. لذلك فإن عملية اتخاذ القرار هي المحور الأساسي والفعال في العملية الإدارية فالوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لن يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تم اتخاذ قرارات بشأنها وبشأن جميع النشاطات الأخرى في المؤسسة. والشكل التالي يوضح أهمية اتخاذ القرار بالنسبة للإدارة ومدى ارتباط الأنشطة التي تسير وفقها المؤسسة بعملية اتخاذ القرار التي تشكل النواة أو المصدر الفعال الذي تتشكل على أساسه كل الأنشطة التي تكون حلقة بناء أي مؤسسة ناجحة.

شكل رقم (01): أهمية اتخاذ القرار □



المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات.

إن المشاكل التي تعترض المنظمة، تتطلب اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بشرط أن يكون ذلك على حساب الدقة. وفيما يخص مراحل عملية اتخاذ القرارات فقد اختلف علماء الإدارة في ذلك[□]، غير انه يمكن القول أن أهم المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات تتمثل في ما يلي[□]:

- تحديد المشكلة.

- جمع البيانات ودراستها.

- اتخاذ القرار.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط 1، عمان، 2001، ص 5.

² محمد سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط 7، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1987، ص 103.

³ كراجي مصطفى، مرجع سابق، ص 84.

- متابعة تنفيذ القرار.

1. تحديد المشكلة:

تصدر القرارات لمعالجة مشكلة ما تعترض المنظمة وتختلف القرارات باختلاف طبيعة المشكلة فقد تكون المشكلة بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير لتحديدها، فيتمكن الرئيس من معالجتها انطلاقاً من خبرته وموقعه ومؤهلاته فينطلق من الواقع والتجارب السابقة والمعلومات التي تصل إليه، فتسمح له بتحديد المشكلة واتخاذ القرار المناسب فيها ومن أمثلة هذه المشاكل البسيطة، إهمال العمال ونقص التموين وقد تكون المشكلة معقدة، تحتاج إلى جهد ووقت لتحديدها وتحديد أسلوب لمعالجتها ولا يعني ذلك عدم مراعاة العنصر الزمني عند اتخاذ القرارات بل ينبغي أن تصدر القرارات في الوقت المناسب.

وقد تحتاج عملية اتخاذ القرارات إلى استشارة أجهزة خارجية كالمصالح التقنية المتخصصة مثلاً. وقد تحتاج العملية إلى دراسة يجريها التنظيم لتحديد المشكلة وكيفية معالجتها. فعلى سبيل المثال المشاكل المتعلقة بالاستثمار وانخفاض المبيعات وتعديل أسلوب الإنتاج لا تتوقف على قدرة القائد وتجربته بل تتعداه، لأن مثل هذه المشاكل تحكمها متغيرات خارجية كالتمويل وإجراءات التجارة الخارجية والنمط الاستهلاكي ونقل التكنولوجيا وينبغي على القائد الإداري عند تحديد المشكلة أن يراعي بعض القواعد منها:

- تحديد الأولوية للمشاكل المطروحة، فقد تواجه المنظمة على سبيل المثال عدة مشاكل تقتضي من القائد أن يحددها حسب أهميتها وذلك اقتصاداً للجهد والوقت. ويتطلب ذلك القدرة على التحليل والتقييم بمعنى دراسة أبعاد المشكلة وأثرها على سير المنظمة.
- معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة المطروحة لأن التقيد بأسباب ظاهرة ما دون تعميق الدراسة والتحليل، يؤدي إلى ضعف في تشخيص المشكلة أو الابتعاد عنها.
- مراعاة العنصر الزمني في تحديد المشكلة ذلك أن إهمال هذا العنصر يؤدي إلى اتخاذ القرار بصفة متأخرة وفي وقت تكون المشكلة قد أفرزت كل آثارها¹.

2. جمع البيانات ودراستها.

لا يمكن للقائد أن يعالج مشكلة مهما كانت طبيعتها دون أن يستند إلى المعلومات والبيانات التي تشكل المادة الرئيسية لعملية اتخاذ القرار ويتحصل القائد الإداري على

¹ محمد سليمان الطماوي، مرجع سابق، ص 85.

المعلومات مهما كان مصدرها. ويجب أن تكون صحيحة ودقيقة ليتمكن من اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة. وعادة ما يلجأ القائد إلى المتخصصين سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها، كمكاتب الدراسات والاستشارات والخبراء وتمكن الوسائل التكنولوجية حالياً من الوصول إلى المعلومات بطريقة علمية من خلال الأنظمة الإعلامية وما تطرحه من بدائل افتراضية، إعلامية وينبغي على القائد أن يستبعد البيانات والمعلومات غير الضرورية.

3. اتخاذ القرار.

إن تحديد المشكلة بصورة دقيقة وجمع البيانات والمعلومات ودراستها، تطرح أمام القائد مجموعة من البدائل، تقتضي منه أن يختار أحسن قرار لتحقيق الهدف وتظهر حنكة القائد وخبرته من خلال قدرته على اختيار القرار الرشيد، وتحتاج هذه العملية إلى دراسة كل الافتراضات واستبعاد القرارات غير المجدية وبتقيد القائد الإداري عند المفاضلة بين البدائل بضرورة مراعاة الآثار المالية للقرار الذي سيتخذه والموارد البشرية المتوفرة ومدى استجابة المخاطبين بالقرار وعنصر مقاومة التغيير الذي قد يعترض تنفيذ القرار وقد يجد القائد الإداري نفسه أمام ضرورة العدول عن اتخاذ القرار كأفضل قرار وكحل أمثل.

ويجب على القائد أن يراعي - عند اتخاذ القرار - الاعتبارات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي قد تؤثر على تنفيذ القرار إذ يجب أن يندرج القرار ضمن السياسة العامة للمنظمة باعتبارها جزء من نظام كامل¹.

4. متابعة تنفيذ القرار.

إن اتخاذ القرار من قبل القائد الإداري لا يعفيه من متابعة تنفيذه كمرحلة أخيرة فيكلف بإيصال هذا القرار إلى المستويات التنظيمية المعنية وقد يستلزم تنفيذ القرار اتخاذ إجراءات تطبيقية له لتسهيل تنفيذه ويتمكن القائد من إيصال القرار من خلال قنوات الاتصال الموجودة كالشبكة الإعلامية إذا كانت متوفرة وتسمح بعملية المتابعة بالوقوف على المشاكل التي تعترض التنفيذ ذلك أن القرار عند اتخاذه قد يكون مشكلة في حد ذاته، لا يحقق غايته.

¹ محمد سليمان الطماوي، مرجع سابق، ص 86.

المطلب الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرارات.**1- الأساليب التقليدية.**

يقصد بالأساليب التقليدية أو (غير الكمية) تلك التي تفتقر للتدقيق العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات. ويوجد عدد كبير من الأساليب التقليدية لاتخاذ وحل المشكلات ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

أ- البديهية والحكم الشخصي:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها¹، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

ولهذا الأسلوب مزايا ومساوئ يمكن تلخيصها على النحو التالي²:

المزايا: وتشمل:

- الوصول إلى قرار في أقصر وقت ممكن.
- فعاليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود.
- استغلال المقدر الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين.

المساوئ:

- قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب.
- قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار.
- قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات لم ننظر إليها.

ب- التجربة³:

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات إذ مما لا شك فيه أن هناك كثيرا من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة.

¹ علي حلف حجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 45.

² عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص46.

³ نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 185.

فإذا كانت تلك القرارات قد أدت نتائج طيبة فإن من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية.

وإذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة أو أنها يجب أن لا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما، وقد تكون المشكلة الحالية مشابهة لمشكلة سابقة ظاهريا ولكنها تحمل في طياتها عناصر جديدة تحتاج إلى وسائل إضافية بجانب التجربة عند اتخاذ قرار بحلها أو علاجها.

ج- الآراء¹:

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

د- أسلوب العصف الذهني:

هو عبارة عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تحقق الهدف أو تحل المشكلة.

ه- أسلوب دلفي:

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد ومناقشة البدائل غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجه لوجه، وتتمثل خطوات هذا الأسلوب في الآتي[□]:

- تحديد المشكل ويلاحظ هنا أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
- تصميم قائمة الأسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل أو سلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها.
- إرسال قائمة الأسئلة إلى الخبراء كل على حدى طلبا لرأيهم.

¹ جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 75.

² المرجع نفسه، ص 76.

-تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة.

-كتابة تقرير مختصر بالإجابات.

-إرسال تقرير إلى الخبراء مرة ثانية طلبا لمعرفة رد فعلهم.

2- الأساليب الحديثة:

تتميز الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات عن نظيرتها التقليدية في أنها تقلل أم التميز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير وفي هذا الخصوص يمكن قول بعض الأساليب الحديثة على النحو التالي:

أ- بحوث العمليات:

بحوث العمليات اليوم تشير إلى تطبيق الطريقة العلمية لمشكلات تتعلق بأعمال العديد من الوحدات كالأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، أو المؤسسة وفي الإدارة حيث تستخدم بحوث العمليات لتوفير أساسي عددي للقرارات.

تعريف بحوث العمليات:

تعرف بحوث العمليات على أنها: "تطبيق الطريقة العلمية بتوفير الأساليب الكمية باستخدام أدوات وأساليب رياضية وإحصائية والتي تساهم مساهمة فعالة في معالجة المشاكل التسييرية في المجالات المختلفة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة".¹

من خلال التعريف السابق نستنتج أن بحوث العمليات من أبرز الأساليب الكمية الحديثة المستخدمة لحل المشاكل واتخاذ القرارات.

خطوات بحوث العمليات:

تتمثل خطوات بحوث العمليات فيما يلي:

-تحليل المشكلة حيث يتم تعريف أهدافا البحث وصيغة الحل المطلوب.

-اختيار النموذج الرياضي ومن خلاله يتم فحص مدى تأثير بعض العوامل على الحل.

-الحصول على الحل للمشكلة عن طريق تغيير قيمة العوامل التي يرغب في فحصها ومعرفة تأثيرها علمي النتيجة.

-يحدد الباحث الشروط التي يجب توافرها لاستخدام الحل مع تحديد نقاط الضعف الموجودة والناجمة عن الافتراضات في النموذج المستخدم.

¹ سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية، 1997، ص 14.

-استخدام النموذج حيث يجري تصميم استخدام النموذج وإبراز نقاط القوة والضعف في هذا النموذج.

ب- شجرة القرارات:

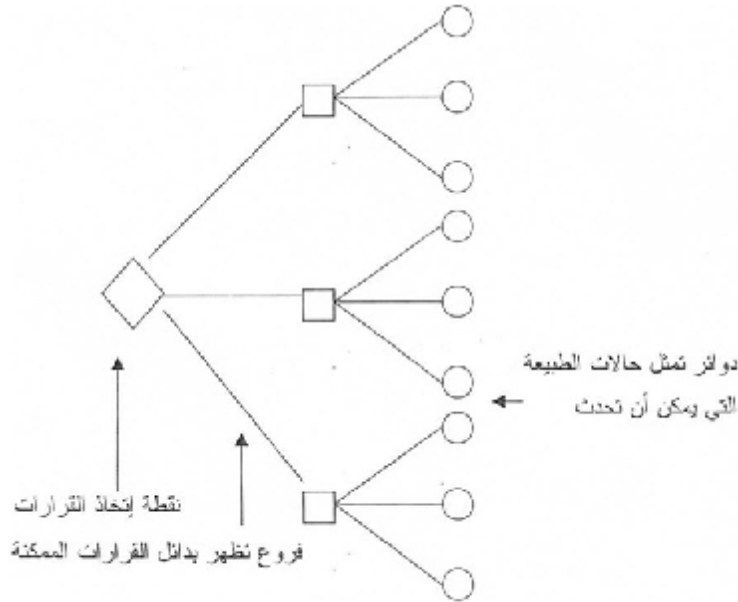
تعرف شجرة القرارات على أنها: "نموذج بياني يوضح كافة الاتجاهات والخيارات المتاحة أمام متخذ القرار، مع بيان النتائج المحتملة لكل خيار أو بديل مطروح".¹
وكذلك تعرف على أنها: "نموذج تخطيطي يمثل هيكلية مشكل القرار".²

ومنه نستنتج أن شجرة القرارات من الأساليب الكمية الحديثة التي تستخدم في تحليل العديد من المشكلات، كمشكلات الاستثمار والأسعار، ومن الاستخدامات الشائعة لشجرة القرارات ما يلي:

-تستخدم شجرة القرارات كأسلوب في معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاج كتصميم العمليات، واستخدام الموارد المتاحة.

-من خلال شجرة القرارات نتمكن المؤسسة من المفاضلة بين بدائل استثماره، بدائل تسعيرية، عند شراء المعدات وغيرها. والشكل الموالي يوضح هيكلية شجرة القرارات:

شكل رقم (02): نموذج شجرة القرارات³



¹ محمود محمد لمنصوري، إدارة النظم والعمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1991، ص 253.

² فؤاد الشيخ سالم، فالح محمد حسن، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الدول العربية، الأردن، 1983، ص 77.

³ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 56.

تبدأ شجرة القرارات من نقطة اتخاذ القرارات ويرمز لها \diamond وهي عبارة عن نقطة زمنية يتم فيها اختيار أحد القرارات البديلة وقد يكون أكثر من مربع في شجرة واحدة يتم رسم البدائل التي تخرج من نقطة اتخاذ القرارات في الشكل \square حيث يمثل كل مربع البدائل التي يمكن أن تحدث.

يتم تمثيل حالات الطبيعة المختلفة بدوائر \circ في نهاية كل نوع هن فروع الشجرة ونشير الأرقام الموجودة في نهاية كل نوع إلى العوائد المحققة نتيجة لاتخاذ قرار معين وعادة نقرأ الشجرة من اليسار إلى اليمين.

ج- نظرية الاحتمالات:

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

إن نظرية الاحتمالات تقوم في الواقع على الاعتقاد المدعم بالتجربة بأن أحداثا يمكن التنبؤ بحدوثها من خلالها نمط معين. وإذا ما حدث اختلاف في التقدير الاحتمالي فإنه يحدث في حدود يمكن التنبؤ بها و بذلك فإن الاحتمال المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها بدلا من الخوض في المجهول، ومن ثم فإن احتمال الخطأ أو الانحراف يصبح محدودا⁴.

د- نظرية المباريات:

يعتبر هذا الأسلوب في مجال الإدارة أسلوبا فريدا و مفيدا في المشاكل التي تتعلق بالمنافسين والمنافسة.

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 85.

ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات هي أن الهدف الإنساني هو تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة، وأن الإنسان يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وأن الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنظور ويلاحظ أن أسلوب المباريات اليوم لا يزال قاصرا على استخدامه لقياس ردود فعل المنافسين، ولتتطور أدواته الرياضية بعد لتشمل الأوجه المختلطة للنشاطات الإدارية في منظمات الأعمال[□].

ه- دراسة الحالات:

يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشكلة التي تواجههم.

ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة، وإذا كانت التطبيقات العملية لهذا الأسلوب في مجال اتخاذ القرارات قد كشفت عن أنه يتسم بالواقعية أكثر من غيره من الأساليب الأخرى من حيث أنه يضع المدير متخذ القرار في وضع مشابه للواقع الذي يعيشه في العمل من حيث عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالمشكلة أو زيادتها أو دقتها، ومن حيث تمكينه من تقييم قدراته ومهاراته والعمل على تطويرها وتحسينها.

نقول بالرغم من هذه المزايا لهذا الأسلوب إلا أن مما يؤخذ علميه أن سهولة التوصل إلى حل المشكلة أثناء التدريب قد يعطي المدير المتدرب انطبعا خاطئا عن سهولة اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تواجهه في الواقع العملي، حيث يشعر أثناء التدريب أن الموقف الذي واجهه في دراسة الحالات ليس موقفا فعليا يتطلب منه تحمل مسؤولية الحل مما يجعله لا يعطي أهمية لإيجاد بدائل الحل المناسبة للمشكلة محل القرار[□].

ومن الوسائل الهامة لتطبيق أسلوب دراسة الحالات بفعالية أسلوب التدريب على اتخاذ القرارات والذي يهدف إلى تدريب المدير على كيفية اتخاذ القرارات في مواقف

¹ المرجع نفسه، ص 86.

² نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص ص 200-201.

مشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله، وذلك عن طريق تلقيه مجموعة من الرسائل البريدية تتضمن مشاكل وحالات مختلفة ويطلب إليه اتخاذ قرارات فيها على ضوء ما تتضمنه من معلومات.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

في حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرارات لكن سوف أتطرق لأهم هذه العوامل.

أولاً: العوامل الإنسانية.

تتبع العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المدير متخذ القرار نتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية، وهي تختلف بذلك عن باقي التصرفات الإنسانية. فالى جانب العوامل الموضوعية التي تؤثر في التحليل والتقييم والاختيار توجد عوامل غير موضوعية تؤثر في عملية الاختيار بين البدائل ويترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته وسيتم التطرق إلى العوامل الإنسانية التي تساعد على ترشيد سلوك المدير وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل، وهي عوامل قد تكون نابعة من:

-المدير متخذ القرار .

- المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير .

- المرؤوسون و غيرهم ممن يمسه القرار .

1/المدير متخذ القرار:

يعتبر المدير متخذ القرار من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في رشد وفعالية القرار فشخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن دارسها ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار كلها عوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه وقد أكدت بعض الدراسات التطبيقية أن مناهج وأساليب متخذي القرارات تتأثر بعوامل شخصية نابعة من شخصياتهم ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

-فهم المدير العميق والشامل للأمور .

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 265.

- قدرة المدير وتخصصه في مجال الإدارة.
- قدرة المدير على المبادرة والابتكار.
- قدرة المدير على تحمل المسؤولية.
- أهداف المدير وأغراضه الشخصية.
- اتجاهات المدير وكذا قيمه وأخلاقه.

2/ المساعدون المستشارون الذين يستعين بهم المدير:

إن قرارات المدير تتأثر بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه وبعلاقته أيضا بمستشاريه أو بالخبراء والمتخصصين الذين يستعين بخيراتهم وتخصصه في بعض الجوانب الفنية للقرار الواجب اتخاذه فمساعدو المدير متخذ القرار ومعاونوه بحكم قربهم منه يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته كما أن أسلوب تفكيرهم بل وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر أيضا في فعالية القرار. وتبرز أهمية الدور الذي يقوم به المستشارون والخبراء في علاقتهم بالمدير متخذ القرار من خلال الخدمات التي يقدمونها في مجالات القانون والمالية والبحوث والتخطيط والأفراد وهم بذلك يساعدون المدير -بما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات واستشارات- على اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على الحقائق لا على الخيال.

3/ المرؤوسون و غيرهم ممن يمسهم القرار:

لقد أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في اتخاذ القرارات. فقد أكدت على أهمية هذا الدور الباحثة "ماري فوليت" منذ سنوات عندما قالت: أن دور الأتباع في عملية اتخاذ القرارات يبدو في غاية الأهمية، ذلك أن دورهم يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه¹.

وتفسير ذلك عندها أن القرارات التي يتخذها المدير وكذلك الأعمال التنفيذية التي يقوم بها، هي أصلا اقتراحات تتبع من الأسفل -من المرؤوسين- ويرضى بها المدير في قمة التنظيم، كما أن المرؤوسين يعاونون المدير من خلال إعادة النظر من قبلهم في القرارات التي يصدرها، ويلفتون نظره إلى خطأ بعضها وضرورة تصحيحها وكذلك من

¹ M.Follett "the essentials of leadership"; in. H.Merril, "classicals in management" American association Co New York, 1960, pp 330-332.

خلال إحاطة مديرهم بمشاكلهم، وإخباره بالأساليب غير الفعالة التي يجب تفاديها واستخدام الأساليب الفعالة التي تحقق إنجازات عالية.

- وقد كشفت التطبيقات العملية عن أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في دور المرؤوسين في تعاونهم مع المدير ومشاركتهم له في اتخاذ القرارات وتنفيذها ومن أهمها:
 - عدم إحساس المرؤوسين بالأمن والاستقرار في عملهم.
 - المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة العاملة.
 - مدى توفر القدرات والمهارات العالية لديهم.
 - مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة العاملة.
- ثانياً: العوامل التنظيمية.**

إلى جانب العوامل الإنسانية التي سبق عرضها يوجد أيضاً بعض العوامل والجوانب التنظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات تتمثل فيما يلي:

القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار، والاتصالات الإدارية، والتفويض واللامركزية الإدارية، و"نطاق التمكين" الذي يكون للمدير على مرؤوسيه.

1/ القوى المتمثلة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار:

وتتمثل هذه القوى فيما يلي:

- نمط التنظيم الإداري و تعدد المستويات الإدارية فيه.
- طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها.
- نوع القرار وأهميته.
- مدى ملائمة الظروف البيئية، وخاصة ظروف البيئة الخارجية، وما يترتب عليها من ضغوط على متخذ القرار[□].

2/ الاتصالات الإدارية:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير متخذ القرار للحصول على هذه المعلومات.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 289.

3/ التفويض واللامركزية الإدارية:

إن التفويض يؤثر على عملية اتخاذ القرارات وذلك ما يترتب على تفويض المدير بعض اختصاصاته وسلطاته إلى مرؤوسيه من مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على اتخاذ القرارات. فالتفويض يساعد من ناحية على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات، وخاصة بالنسبة للقيادات في المستويات الوسطى والمباشرة ذلك لأنه من الثابت علميا صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة وتتأثر عملية اتخاذ القرارات أيضا بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة. ومن أهم المزايا التي تترتب عليها:

تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات، وتوفير كوادر قيادية جديدة للمناصب العليا في المنظمة نتيجة لتمرسهم على الأعمال المختلفة، وتوفير وقت وجهد المديرين للمتفرغ للأعمال الإستراتيجية الهامة. هذا فضلا عن أن اللامركزية في اتخاذ القرارات توفر زيادة مدى قبول القرارات من قبل المرؤوسين وتنفيذها عن رضا وطواعية، وتقلل من مظاهر المعارضة للقرار. □

4/ نطاق إدخال المرؤوسين في نطاق الإدارة الخاص بالمدير:

يعتبر هذا النطاق من المبادئ الهامة التي تؤثر في فاعلية الإدارة والقرارات الإدارية بشكل عام هي التي يتخذها المدير بشكل خاص. وهذا النطاق يعنى عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بكل مدير، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عددهم الحد الأدنى فلا يمكنه قيادتهم بفعالية ويؤثر هذا النطاق على قدرات المدير متخذ القرار من حيث أن زيادة عدد المرؤوسين الذين يدخلهم في نطاق إدارته يؤدي إلى زيادة أعبائه مما يؤثر على قدرته في اتخاذ القرار الرشيد في وقته المناسب، لأن نطاق إدارته الرسمي واسع ويزيد كثيرا عن قدراته الفعلية.

ثالثا: العوامل البيئية.

هناك مجموعة من العوامل أو القيود التي تؤثر في فاعلية القرارات تبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار، وأهم هذه العوامل: طبيعة النظام السياسي والاقتصادي

¹ علي العبيد أحمد، "اللامركزية في اتخاذ القرارات"، مقال منشور في مجلة الإدارة العامة التي تصدر عن معهد الإدارة العامة، بالرياض، عدد 32، فبراير عام 1982، ص ص 175، 177.

في الدولة، ومدى انسجام القرار مع الصالح العام، والتقدم التكنولوجي التي يتم عرضها فيما يلي[□]:

1/ طبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة:

إن طبيعة النظام السياسي تؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات ذلك لأن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية القيادات صانعة القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام. كما يؤثر النظام الاقتصادي من ناحية أخرى في فاعلية القرارات، إذ يفترض أن تأتي قرارات القيادات الإدارية منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد والسائد في الدولة كما تؤثر المتغيرات والقوى الاقتصادية على فاعلية القرارات الإدارية.

2/ انسجام القرار مع الصالح العام:

لا بد على متخذ القرار أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف جميع المواطنين وليس فئات محددة منهم قد تكون صاحبة مصلحة خاصة في اتخاذ القرار ومن هنا يجب على المدير متخذ القرار أن يراعي عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام.

3/ التقدم التكنولوجي:

إن الثورة التكنولوجية الحديثة التي بدأت في مطلع الستينات من هذا القرن، وما رافقها من اختراعات -كالأجهزة الإلكترونية- أحدثت تغييرات جوهرية في بعض جوانب العملية الإدارية كإعداد الخطط والاتصالات واتخاذ القرارات.

رابعاً: ضغوط المديرين.

أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن المديرين -وخاصة في الدول النامية- على اختلاف مستوياتهم في المنظمات الإدارية المختلفة أياً كان نوعها أو نشاطها أو حجمها، يتعرضون لضغوط عديدة، وأن هذه الضغوط أصبحت سمة مميزة للعصر الذي نعيشه، وأصبحت البيئة سواء الداخلية أو الخارجية هي مصدر هذه الضغوط.

كما أثبتت هذه الدراسات أن مقدار السلطة الممنوحة للمديرين لا تتناسب مع المسؤوليات المنوطة والتي ينعكس أثرها على نوعية وفاعلية القرارات التي يتخذونها.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 298.

ويمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها المدير والتي تؤثر في قراراته إلى نوعين:
الضغوط الداخلية والضغوط الخارجية.¹

1- الضغوط الداخلية:

تتمثل الضغوط الداخلية في ضغوط الرؤساء وضغوط التنظيمات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها وقصور نظم المعلومات والبيانات ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.

2- الضغوط الخارجية:

وتتمثل هذه الضغوط في ضغوط الرأي العام والضغوط الاقتصادية، والضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق العمل، وضغوط الأجهزة الإعلامية والأجهزة الرقابية. وكلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تحد من فعاليتها.

□

¹ نواف كنعان سالم، مرجع سابق، ص 299.

المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

إن المدير الفعال لا يبدأ بافتراض بأن حلا ما صواب وكل الحلول الأخرى خطأ كما أنه لا يبدو بقوله أنا صواب وهو خطأ بل إنه يبدأ بالالتزام ليفهم لماذا يختلف الناس في وجهة نظرهم، لأنه على معرفة بأن هناك أغبياء وجهلاء حوله ولكنه يجب أن لا يفترض أن كل من يختلف معه غبي أو جاهل، كما أنه يجب أن يعرف أن الشخص المخالف شخص ذكي وعادل ما لم يثبت غير ذلك، ولذلك وجهة نظره تتبع من إدراك حقيقة أخرى خافية يجب أن يكون مهتما بالفهم وعندئذ يستطيع أن يفكر فيمن هو المصيب ومن هو المخطئ، وبالتالي يجب عليه أن يجبر نفسه على رؤية المعارضة على أنها أدواته في التفكير المتأني في البدائل.

المطلب الأول: طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرارات.

هناك أربعة أساليب أساسية للسلوك القيادي عند عملية اتخاذ القرار، وهي التي سماها بلانشارد* في نظريته بالقيادة الطرفية أو الموقفية، حيث أن السلوك القيادي للفرد القائد يتغير حسب ظروف ودرجة المخاطرة للقرار المراد اتخاذه، وهذه الأساليب الأربعة يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أولاً: السلوك التوجيهي.

وفي هذا السلوك يكون الاتصال في اتجاه واحد بين الموجه والمتلقي، حيث يبين القائد للمرؤوس؛ ماذا عليه أن يعمل؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟، ويكون حجم المراقبة في هذا الملوك عاليا جدا وكذلك مرتفعا، وبالمقابل يكون التشجيع ضعيفا، وعادة ما يلجأ القائد (المسؤول) إلى مثل هذه السلوك إذا كان المتلقي (المرؤوس) قليل الخبرة، أو مبتدئ، أو أن درجة نضجه قليلة، وكفاءته قليلة ولكن التزامه مرتفع ومتحمس للتعلم[□].

ثانياً: السلوك التدريبي.

وفي هذا السلوك يكون الاتصال بين الرئيس والمرؤوس (بين المدرب والمتدرب)، يكون التوجيه مرتفعا، والتشجيع مرتفعا أيضا، كما أن القائد في هذه الحالة يعتمد إلى تفسير قراراته، وطلب رأي المتلقي، حيث أن القائد يوجه عملية التنفيذ، كما أنه يسلك وسيلة الإنصات والتشاور قبل اتخاذ القرار، بالإضافة إلى كونه يعمل على توضيح

* بلانشارد: معلم القيادة ومؤلف كتاب مدير الدقيقة الواحدة كان يعمل على الإدارة التنظيمية للسلوك.

¹ شوقي طريف، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 79.

الأدوار، والأهداف، وإعطاء المتلقي تعليمات واضحة، هذا ويقوم القائد بمراقبة سير المهمة. وعادة ما يلجأ القائد إلى هذا السلوك القيادي التدريبي عندما يكون المتلقي (المروّوس) في طور التقدم، وعنده بعض الكفاءة، وخبرته لا بأس بها، إلا أنه أقلّ تحمّسا، وثقة بنفسه، والتزامه ضعيف.

ثالثا: السلوك التشجيعي.

في مثل هذا النوع من السلوك القيادي يستعمل القائد الوسائل الاتصالية التالية: الإنصات، وتشجيع وتسهيل التعاون والتداخل، كما يعمد القائد في مثل الحالة إلى مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات.

كما أنه وفي مثل هذا النمط القيادي، فإن التوجيه يكون ضعيفا، والتشجيع مرتفعا، والقرارات في هذه الحالة تتخذ بشكل جماعي، كما يقوم القائد بتشجيع المتلقي وتدعيمه لتحقيق مهمته، كما أن القائد يلجأ إلى تحويل تدريجي للقرارات اتجاه المتلقي لكي يتخذها. وفي الغالب، يلجأ القائد (المسؤول) إلى مثل هذا السلوك القيادي عندما يكون المتلقي (المروّوس) متقدما أو في طور النضج ولكنه متأرجح الثقة بنفسه، كما أن التزامه متغير ومتقلب وحماسه أقل، لكنه خبير بعمله وذو كفاءة عالية.

رابعا: السلوك التفويضي.

في مثل هذه الحالة يكون الاتصال بين المفوض والمفوض، والقائد هنا يقوم بتوضيح المشكلة أو القضية المطروحة، ثم يفوض المتلقي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بالطريقة المناسبة وفي مثل هذا النمط السلوكي القيادي يكون التوجيه والتشجيع ضعيفا، وتقع القرارات ومسؤولية التنفيذ على عاتق التابع ويلجأ القائد هنا إلى هذا السلوك عندما يكون المتلقي (المروّوس) ناضجا، وذاتي الاندفاع، وخبيراً بعمله، وكفاءته عالية، والتزامه مرتفع، ومنجز موفق إذا حصل على الدعم والتشجيع اللازمين¹.

المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على عملية اتخاذ القرارات.

في أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات، أجريت في الولايات المتحدة مجموعة من الدورات الرائدة في القيادة وركزت على سلوك القائد، أو النمط القيادي (Leadership Style). وكانت هذه الدراسات تتعلق بالقيادة الفعالة، لمحاولة الكشف عن الأنماط الأكثر

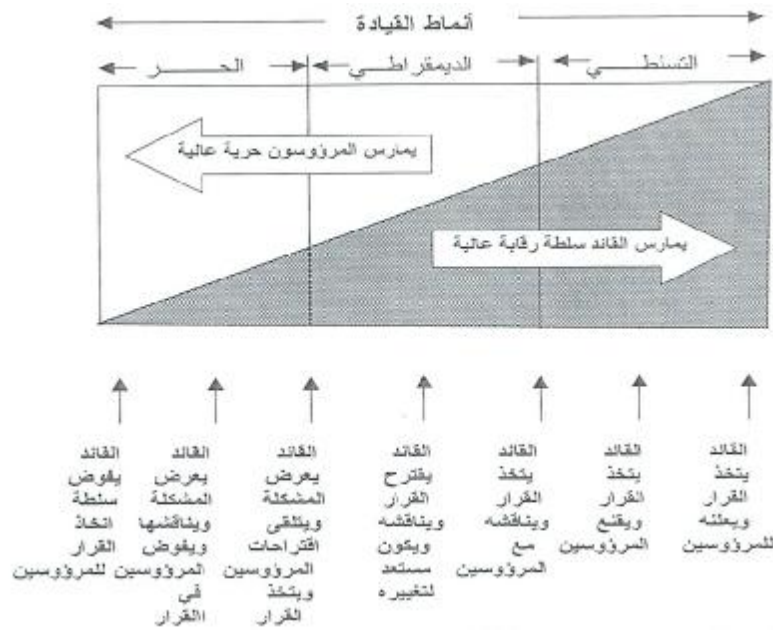
¹ شوقي طريف، مرجع سابق، ص 80.

فعالية خاصة في مجال اتخاذ القرارات ومن أهم هذه الدراسات دراسات أيوا وأوهايو وميتشجان.

وتشير الأبحاث والدراسات التي أجريت إلى أهمية توافر نمط قيادي فعال لاتخاذ القرارات الإدارية بدرجة كفاءة عالية ودرجة أقل مخاطرة في ظل ظروف البيئة التنافسية والتغيرات المستمرة في محيط المؤسسة.

ويمكن تلخيص مختلف الأنماط القيادية ودرجة ارتباطها وتأثيرها في عملية اتخاذ القرارات في الشكل الموالي:

شكل رقم (03): درجات القيادة بالمشاركة¹



ومن هنا يمكن شرح تأثير كل نمط قيادي على اتخاذ القرارات كما يلي:

النمط الأول: يعبر هذا النمط عن قائد متسلط جدا فهو يقوم باتخاذ القرار بنفسه ثم يعلنه على المرؤوسين لكي يقوموا بالتنفيذ، وهو يفرض رقابة على المرؤوسين أثناء أدائهم للعمل، ولا يترك لهم حرية التصرف في الطريقة التي يؤدون بها العمل.

النمط الثاني: يعبر عن قائد متسلط، يقوم باتخاذ قراراته بنفسه ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين بها لكي يقوموا بالتنفيذ، أثناء أدائهم للعمل، ويقوم بتوجيههم باستمرار ولا يترك لهم إقادرا ضئيلا من الحرية في أسلوب أداء العمل².

¹ شوقي طريف، مرجع سابق، ص 81.

² المرجع نفسه، ص 82.

النمط الثالث: وفي هذا النمط يقوم القائد باتخاذ القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه ولكن لا يكون على استعداد لتغيير هذا القرار وهو يعتبر قائد متسلط إلى حد ما، وهو أيضا يفرض رقابة على مرؤوسيه أثناء أدائهم للعمل، ولكن لا يترك لهم قدرا من حرية التصرف في أسلوب أداء العمل.

النمط الرابع: يعتبر هذا النمط القيادي نمط وسطي بين النمط الديمقراطي والنمط المتسلط، حيث يقوم القائد باقتراح القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ويكون على استعداد لتغييره إذا تطلب الأمر ذلك وهو يترك لمرؤوسيه قدرا معقولا من حرية التصرف في أداء عملهم ولكن يقوم بإعطائهم بعض التوجيهات أثناء ممارستهم للعمل.

النمط الخامس: يتضمن هذا النمط أعلى درجة من الديمقراطية، حيث يقوم القائد بعرض المشكلة للمناقشة وتلقي الاقتراحات من المرؤوسين بخصوص ما يمكن اتخاذه من قرار، ثم يقوم هو باتخاذ القرار وهو يترك للمرؤوسين حرية أكبر في التصرف أثناء أدائهم لعملهم، مع إعطاء بعض التوجيهات والتدخل إذا لزم الأمر.

النمط السادس: يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية، حيث يقوم القائد بعرض المشكلة، ومناقشتها مع المرؤوسين، ثم يفوضها في اتخاذ القرار وهو لا يتدخل في أسلوب أداء المرؤوسين لعملهم إلا في حالات الضرورة، حيث يسمح لهم بحرية أكثر في أداء العمل.

النمط السابع: يعبر هذا النمط عن قائد متسيب، فهو ديمقراطي لدرجة أنه يترك المشكلة للمرؤوسين لكي يناقشوها، ويتخذون القرار بشأنها وهذا القائد يفوض سلطاته للمرؤوسين لدرجة أن عملية اتخاذ القرارات تكون مركزة في يد المرؤوسين وهو يترك لمرؤوسيه حرية التصرف في أدائهم لعملهم ولا يتدخل إلا نادرا، وربما يكون تدخله في شكل أن يطلب العلم بما حدث¹.

□

¹ شوقي طريف، مرجع سابق، ص 83.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية المعيارية الفعالة في عملية اتخاذ القرارات.

ويتعلق الأمر هنا بضرورة اختيار القائد للوقت المناسب والمكان المناسب لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حيث أنه وطبقاً لنظرية القرار المعياري لكل من بيتون وفروم (Vroom & Yetton)* والتي ترى بضرورة التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات لاختيار أكثر الوسائل فاعلية في اتخاذ القرارات، وعليه فإن القائد الفعال هو الذي يسعى دوماً إلى المعيارية في اتخاذ قراراته.

وتبعاً لبحوثهما العديدة في هذا المجال توصلنا إلى أن القائد يتخذ أحد الوسائل لاتخاذ القرارات.

واستراتيجيه القرارات تتلخص فيما يلي:

1-أوتوقراطي مستوى (I): القائد الذي ينفرد باتخاذ القرارات اعتماداً على المعلومات المتوفرة له.

2-أوتوقراطي مستوى (II): يعتمد القائد على المرؤوسين في الحصول على المعلومات، ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

3-استشاري مستوى (I): يشارك القائد المرؤوسين في المشاكل كلاً على حدا ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

4-استشاري مستوى (II): يشارك القائد المرؤوسين في اجتماع جماعي ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

5-المناقشة الجماعية: يشارك القائد المرؤوسين في المشاكل في اجتماعات، ويصلوا معاً إلى القرار عن طريق الإجماع.

ويصرح Vroom & Yetton بأنه كما لا توجد طريقة مثلى في القيادة فإنه أيضاً لا توجد طريقة مثلى في اتخاذ القرارات فلكل مميزات وعيوب.

مثلاً أن القرارات التي تتخذ عن طريق المشاركة تتميز بأنها تحظى بقدر كبير من القبول من المرؤوسين ولكنها تتطلب الكثير من الوقت الذي يملكه القائد وتملكه المنظمة[□].

* بيتون وفروم: أسساً نظرية الظرفية للقيادة في علم النفس الصناعي والتنظيمي الذي وضعته فيكتور فروم، بالتعاون مع فيليب بيتون ويقترح هذا النموذج لديهما اختيار أسلوب القيادة لاتخاذ القرار الجماعي.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص355.

أيضا القرارات الأوتوقراطية سريعة وفعالة ولكنها قد تسبب الاستياء بين المرؤوسين.

ويفترض *Vroom & Yetton* أن مهمة القائد الفعال هو اختيار أنسب وسيلة لاتخاذ القرارات بحيث تعظم الأرباح وتقلد الخسائر ويمكن للقائد أن يصل لهذا عن طريق الإجابة على العديد من الأسئلة الأساسية عن الوضع الحالي. ويرتبط هذا النوع من الأسئلة ارتباطاً أساسياً بعدة عوامل منها:

1- جودة القرار (*Quality of the decision*):

وهي الدرجة التي سوف يؤثر القرار فيها على مجموعات مهمة، مثل: الاتصال أو الإنتاج (ويطرح القائد هنا أسئلة مثل هل الجودة العالية مطلوبة؟ هل أملك المعلومات اللازمة؟ هل المشكلة محددة؟

2- قبول القرار (*Acceptance of the decision*):

درجة التزام المرؤوسين بقبول القرار وتنفيذه (ويطرح القائد هنا أسئلة مثل: هل يقبل المرؤوسين القرار؟، هل يشارك المرؤوسين المنظمة في تحقيق الأهداف.

- وعن طريق الإجابة عن بعض هذه الأسئلة يفترض *Vroom & Yetton* إمكانية حذف بعض الأساليب غير صالحة في اتخاذ القرارات وتعتبر القرارات الثابتة وغير محذوفة هي قرارات يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً.

ومن القواعد المتبعة في العملية يشرح *Vroom & Yetton* بعض القوانين المستخدمة في اتخاذ القرارات ومنها:

1- قواعد صممت لحماية جودة القرار *Decision Quality*:

أ- قانون معلومات القائد *Leader Information*:

وتفترض: إذا كانت جودة القرار هامة ولا تمتلك كقائد معلومات كافية أو خبرة لحل المشكلة، قم بإلغاء الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرار.

ب- قاعدة انسجام الهدف *Goal Congruence Rule*:

إذا كانت جودة القرار هامة والمرؤوسين غير قادرين أو غير أكفاء في اتخاذ القرارات، لا تستخدم أساليب المشاركة في اتخاذ القرار¹.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 356.

ج- قاعدة المشكلة غير مبنية *Unstructured Problem Rule*:

إذا كانت جودة القرار هامة، وتفتقد المعلومات والخبرة، وتفتقد المشكلة، قم باستبعاد الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرار.

2- قواعد صممت لحماية قبول القرار *Decision Acceptance*:**أ- قاعدة القبول *Acceptance Rule*:**

إذا كان قبول القرار من المرؤوسين عامل أساسي لفاعلية التنفيذ قم باستبعاد الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرار.

ب- قاعدة النزاع *Conflit Rule*:

إذا كان القبول من المرؤوسين عامل أساسي لفاعلية التنفيذ ولكن آراءهم متضاربة حول كيفية تحقيق ما هو مطلوب، قم باستبعاد الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرار.

ج- قاعدة العدالة *Fairness Rule*:

إذا كانت جودة القرار غير هامة ولكن قبول القرار هام، استخدم الأسلوب الأكثر مشاركة.

د- قاعدة أولوية القبول *Acceptance Proirity Rule*: إذا كان القبول هام وليس مؤكد ما ينتج عن قرار أوتوقراطي، وإذا كان المرؤوسين غير متحمسين للوصول إلى أهداف المنظمة، قم باستخدام أكثر الأساليب مشاركة في اتخاذ القرار.

-ولتسهيل هذه العملية يوصي *Vroom & Yetton* استخدام شجرة القرار للوصول إلى استراتيجيه القرار المرجو ويقوم باستبعاد أساليب غير مرغوبة، ويقوم المدير (القائد) بالإجابة عن العديد من الأسئلة المرتبطة بمجالات مختلفة حتى يصل في النهاية إلى الإستراتيجية المرجوة.

-ويعتبر أسلوب *Vroom & Yetton* من الأساليب الناجحة التي تفيد القائد لأنها تأخذ في الاعتبار أهمية مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرار الصحيح عن طريق الاختيار من عدة طرق تبعاً للموقف. □

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص 357، 358.

-ونظرا لتعدد القرارات في الوقت الحالي فقد تم تعديل الأسلوب بدلا من استخدام شجرة القرار يقوم الحاسب *computer* بإيجاد أفضل قرار عن طريق برامج خاصة خاصة *Spécial computer Programs*.

-وتجدر الإشارة أن فاعلية نظرية القرار المعياري لا تكتمل إلا في حالة قبول المرؤوسين وحماسهم في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وفيما يلي بعض النصائح التي يمكن أن يتبعها القائد مع المرؤوس حتى يقوم بتشجيعه على المشاركة في القرار:

1. قم باستشارة المرؤوس قبل اتخاذ التغييرات التي سوف تؤثر عليه.

2. اعرض التغيير مع التنويه على أنه تغيير تجريبي وغير نهائي.

3. احتفظ بسجل للأفكار والمقترحات.

4. قم ببناء القرارات على الأفكار والمقترحات الموجودة.

5. أنه من المهم أن تكون لبق في التعبير عن اهتمامك وقلقك.

6. أنه من الأساسي أن تستمع إلى الأفكار المعارضة دون أن تأخذ موقف دفاعي.

7. أظهر الاعتراف والرضا عن تقديم المقترحات من قبل المرؤوسين[□].

المطلب الرابع: مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية وانعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات.

إن الدول النامية مازالت تعاني من وضع القيادات الإدارية وهو ما سوف يتم إبرازه من خلال أهم المشاكل والمعوقات المرتبطة بوضعها بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة والتي يمكن أن تنعكس على عملية اتخاذ القرارات والتي نذكر منها ما يلي:

- عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة:

حيث أن الأجهزة الإدارية عانت ولا تزال تعاني من مشكلة ترك القيادات الإدارية الكفؤة والكوادر الفنية الناجحة للعمل الحكومي بحثا عن مغريات مادية أو اجتماعية أفضل خارج بلادها، حتى أن الكثيرين من علماء الإدارة ينظرون إلى هجرة الكفاءات القيادية (هجرة الأدمغة) على أنها نكسة للتنمية في دول العالم الثالث وبخاصة في الدول العربية، وذلك بسبب ما ينجم عن هذه الهجرة من خسارة في الموارد البشرية العالية المستوى لتحقيق النمو الاقتصادي، ودفع عجلته، والتي تشكل مراكز صنع القرارات في هذه الدول.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص 359، 360.

هذا ويرجع بعض المختصين والباحثين أسباب هجرة الكفاءات من بعض الدول النامية إلى عوامل نابعة من طبيعة البنية الأساسية للأجهزة الإدارية في هذه الدول وطبيعة السلطة الي تمارسها قياداتها. فقد أوضحت إحدى الدراسات حول (عوامل هجرة الكفاءات الجزائرية) إلى أن الأجهزة الإدارية في الجزائر قد شهدت بعد استقلال الجزائر فراغا في المناصب الإدارية القيادية بسبب رحيل الفرنسيين، وأن هذا الوضع أدى إلى صعود فئات من الموظفين المهنيين إلى مناصب عليا في السلطة بالرغم من افتقار هذه الفئات للمهارات القيادية، وترتب على ذلك أن هذه الفئات جاهدت في الإبقاء على مراكزها القيادية، وحاولت سد سبل الترقية أمام القيادات الإدارية التي تليها في السلم الإداري وهي قيادات رغم صغر سنها أكثر طموحا وأفضل تدريباً.

وقد أدى كل ذلك إلى شعور مثل هذه القيادات الطموحة بالاستياء والإحباط الذي بدا واضحا من خلال طلباتها الملحة من أجل زيادة الرواتب، أو في الحالات القصوى في فقدان الاهتمام بالعمل والانتقال للقطاع الخاص والهجرة إلى خارج البلاد في نهاية الأمر.

- عدم ملامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية:

حيث أن هناك بعض السلبيات النابعة من أساليب اختيار القيادات الإدارية في الدول النامية ومن أهمها:

- أن معظم الدول النامية قد بادرت إلى ملئ المناصب القيادية في أجهزتها الإدارية بالعسكرية نتيجة للتغيرات المتعاقبة والانقلابات العسكرية، ووجد هؤلاء القادة أنهم في مناصب لا يعلمون الكم عما تتطلبه من مهارات، فأدى ذلك إلى عدم قدرة هذه القيادات على مواجهة المشكلات المعقدة في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تعيشها الأجهزة الإدارية التي يتولون قيادتها وعدم اتخاذ قرارات سليمة لحلها، فأصبحت بالتالي عملية اتخاذ القرارات عملية مرتجلة وغير موضوعية وعشوائية.
- أن معايير اختيار الكثيرين القيادات الإدارية في الدول النامية تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائدة في مجتمعات هذه الدول مثل المحسوبية السياسة والاجتماعية، وطبيعة النظم العائلية والتركيب الطبقي. وكلها عوامل تتحكم في شغل الوظائف القيادية في هذه الدول.

¹ عامر الكبيسي، القيادات الإدارية تحت المجهر: النظريات والسلوكيات، مؤسسة اليمامة الصحفية، 2012، ص 119.

ففي أحيان كثيرة يعتمد اختيار القيادات على قوة النظام العائلي والطبقي، مما يؤثر في متطلبات الوصول إلى المناصب الإدارية العليا في القطاع العام كأن يشترط مثلا للوصول إلى هذه المناصب الانتماء إلى أسرة أو طبقة معينة.

• أن هنالك اتجاها يرى أن اختيار القادة المختصين لقيادة مشروعات تتسجم تخصصاتهم مع نشاطاتها يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها.

وعليه فإن أنسب القادة لتولي إدارة أي مشروع يكون نشاطه ذات طابع فني، هو القائد الفني المتخصص في مجال النشاط الفني لهذا المشروع. فاختيار طبيب مثلا لإدارة مستشفى هو الضمان الوحيد لنجاح المستشفى، واختيار مهندس كيميائي لإدارة مصنع للكيمياويات هو الضمان لتشغيل هذا المصنع بكفاءة. بالمقابل فإنه ليس من المناسب أن يتم اختيار القيادات غير المتخصصة لقيادة مشروعات تكون نشاطاتها ذات طابع فني لأن ذلك لن يضمن نجاح أهداف هذه المشروعات.

وبالرغم من أن هذا الاتجاه يلقي قبولا وتطبيقا واسعا في الأجهزة الإدارية ومشروعات التنمية في الدول النامية، إلا أن التطبيقات العملية أثبتت أن اختيار القيادات المتخصصة على أساس فني لا يعني بالضرورة نجاح هذه المشروعات. حيث أن توافر المهارة الفنية لدى القائد (المدير) المتخصص ليس كافيا وحده لتمكينه من الإحاطة بكل النشاطات التي تتم داخل التنظيم، وذلك لأن الموضوعات التي تعرض عليه ويمارسها ليست كلها فنية بل تشمل جوانب إدارية وإنسانية أيضا.

- صدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:

حيث تبدو مظاهر ذلك في خوف القادة من المسؤولية وتردد بعضهم وأحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشكلات الطارئة ورجوعهم المستمر إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان على ملامة وصحة هذه القرارات وانسجامها مع الأنظمة.

وقد كشفت التطبيقات العملية عن أن من أهم أسباب خوف أو تردد أو أحجام العادة الإداريين في الدول النامية عن اتخاذ القرارات ما يلي:

¹ عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 120.

- ضعف كفاءة القائد: مما يحرمه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها، وبالتالي تقييم البدائل وترتيبها. كما أن نقص خبرته قد يدفعه إلى الحرص على اختيار بديل مثالي أو محاولة إرضاء كافة الناس الذين يمسه القرار، وهو أمر يتعذر تحقيقه.
 - خوف القائد من اتخاذ القرارات: وذلك لعدة أسباب منها ما يرجع إلى نشأة القائد أو المحيط الاجتماعي أو المهني الذي يعيش فيه، أو لعدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية وكثرة التعديلات والتقلبات، وعدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف. بالإضافة إلى خوف القائد من نقد الرأي العام خاصة في الموضوعات الحساسة، وخوفه من القوى الضاغطة الأخرى التي قد لا تكون راضية عن القرار.
 - حداثة القائد في العمل: فالقائد الجديد غالباً ما يشعر بعدم الاطمئنان ويميل إلى تأجيل اتخاذ القرار على أمل أن تأتيه ظروف تعفيه نهائياً من عبء الاختيار بين البدائل المعروضة.
- وهذه الأسباب هي التي قد تدفع القائد إلى نقل عملية اتخاذ القرار إلى جهة أخرى موازية له (زملاءه مثلاً)، أو دفعها لجهة أدنى (مرؤوسيه)، أو إرجاعها لجهة أعلى (رؤسائه) لتتولى اتخاذ القرار بدلاً منه. ومن وسائل علاج مشكلة عدم إحساس القيادات الإدارية بالاستقرار والاطمئنان عند اتخاذها للقرارات توفير بعض الضمانات المادية والنفسية والاجتماعية لهذه القيادات أهمها:
- الضمانات المادية: وذلك من خلال إعادة النظر في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أسس موضوعية لتتناسب مع مستوى العمل والكفاءة في الأداء وحجم المسؤوليات، وبحيث يتحقق للقيادات الإدارية المستوى المعيشي اللائق والاستقرار الذي يساعده على التفرغ بكل فكره وإمكانياته لممارسة مهامه القيادية ومنها اتخاذ القرارات لحل المشكلات الإدارية التي تواجهه¹.
 - توفير الجو الملائم للعمل: وذلك تهيئة البيئة الملائمة للتفكير الخلاق والبدع أو الإنتاج المتفوق والحد في نفس الوقت من اهتمام أجهزة الرقابة بالشكاوي التافهة التي تشغل وقت القائد وتستنفذ جهده.

¹ عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 121.

• لضمانات الاجتماعية: وذلك بمنح القيادات صانعة القرار الثقة اللازمة لتحس وهي تصدر قراراتها الاطمئنان مما يدعم لديها روح المبادرة والإقدام على اتخاذ القرارات التي تراها كفيلة بتحقيق الأهداف الفعالة.

• توخي أجهزة الإعلام في الدول النامية للصالح العام في تقصي الحقائق بدقة من مصادرها الرسمية قبل نشر الأخبار والإيحاءات التي قد تسيء إلى القيادات الإدارية دون وجه حق، اعتماداً على معلومات غير رسمية أو على شائعات مغرصة إلى مر ذلك. وينبغي على وسائل الإعلام الاهتمام بخلق الوعي الإداري لدى الجماهير (المواطنين)، وإبراز الأعمال الناجحة في القيادة لتكون حافزاً للقادة الإداريين على بذل المزيد من الجهود والابتكارات في مجال أعمالهم.

- اعتماد القيادات الإدارة على الخبرة والاستشارة الأجنبية:

حيث أن نقص الكوادر القيادية والفنية ذات الكفاءة العالية في الدول النامية، وتدني مستوى الوعي الإداري لدى صانعي القرار يؤدي إلى استقدام الخبرات الأجنبية ذات التكلفة الاقتصادية والمالية العالية، والتي قد لا تتناسب مع أعمالها. والذي يحدث في الواقع العملي هو أن تستعين هذه القيادات الإدارية، وتسترشد بخبرات وتجارب وآراء الخبراء والمستشارين والفنيين الأجانب من خلال الآراء والمقترحات والتوصيات المتعددة لحل بعض المشكلات الإدارية التي تواجهها¹.

وقد ينجم عن استعانة القيادات الإدارية في هذه الدول بآراء ومقترحات الخبراء والمستشارين الأجانب في اتخاذ القرارات في مجالات معينة بعض المخاطر النابعة من كون هؤلاء الخبراء والمستشارون لا يدركون أبعاد المشكلة محل القرار، وذلك بسبب عدم تفهمهم للعوامل البيئية والحضارية ذات الأثر الهام في فعالية القرارات وسلامتها.

هذا ويرى العديد من الباحثين والمختصين الإداريين أن الخطة المثلى للاستفادة من الخبراء والمستشارين الأجانب تستلزم أن يقدموا استشاراتهم وتوصياتهم حول المشاكل التي يقومون بدراساتها إلى فريق آخر من الخبراء والمستشارين الوطنيين لا إلى القادة الإداريين مباشرة. وتكون مهمة هذا الفريق الوطني هي إعادة فحص الدراسات التي تقدم بها الخبراء الأجانب، ومدى ملائمتها بما يتفق مع أحوال وطبيعة المجتمع، والظروف

¹ عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 122.

والعوامل السياسية والاقتصادية والحضارية المتداخلة في الموقف الذي خلق المشكلة محل القرار، وكل هذه عوامل تؤثر في ملامة القرار المتخذ لحلها.¹

□

¹ عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 123.

خلاصة واستنتاجات:

لقد تطرقت في هذا الفصل إلى عملية اتخاذ القرار واتضح أن اتخاذ القرار في المؤسسة هو جوهر العملية الإدارية ويبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى القرار الأمثل لأن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا اختيار بديل من عدة بدائل مقترحة. كما يجب على متخذ القرار أن يكون قادرا على مواجهة المشاكل التي تواجهه وتعرض نشاط المؤسسة وبإمكانه وضع تصورات لحل هذه المشاكل واقتراح حلول بديلة لها ولاختيار أحد هذه البدائل لا بد من إتباع خطوات عملية اتخاذ القرار واختيار الأسلوب الأمثل لذلك، ثم تناولت أهمية القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات وذلك بالتعرض لطبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرارات ومدى تأثيره على عملية اتخاذ القرارات مبرزا كيفية اتخاذ القرارات بالنسبة للقيادة الإدارية المعيارية الفعالة.

الفصل الثالث

دراسة حالة:

مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة
(مجمع سونلغاز)

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: التعريف بمجال الدراسة.

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة.

المطلب الثالث: عينة الدراسة.

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات والمعلومات.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل النتائج ومناقشتها.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات والنتائج العامة.

المطلب الثالث: الاستنتاج العام والتوصيات.

□

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تناولت موضوع القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، حيث اعتمدت أسلوب العينات لمثل هذا النوع من الدراسات.

المطلب الأول: التعريف بمجال الدراسة.

سأحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة، وذلك بالتطرق إلى نشأتها ونشاطها والأهداف التي تسعى لتحقيقها وعملائها وكذا هيكلها التنظيمي.

1- المجال المكاني للدراسة:**أولاً: التعريف بمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية:**

مرت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بتطورات عديدة من سنة 1947 إلى يومنا هذا، وهي شركة عمومية جزائرية أسند إليها احتكار وإنتاج الكهرباء، ونقل وتوزيع الغاز بالداخل والخارج إلى جانب تطوير الخدمات الطاقية بكل أنواعها، وتعد شركة صيانة التجهيزات الصناعية إحدى شركات مجمع سونلغاز والتي سأتطرق إليها فيما يلي:

مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ش.ذ.أ) MEI/Spa هي شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي عمومي يقدر بـ 400 مليون دينار جزائري.

مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ش.ذ.أ) MEI/Spa عبارة عن وحدة مستقلة تحكمها نصوص القانون التجاري، وجدت لتحل محل الورشات المركزية للصيانة المنشأة في سنة 1987 وتفرعت عن النشاطات المحيطة لمجمع سونلغاز بتاريخ 29 ديسمبر 1997 وذلك في إطار تطبيق برنامج إعادة الهيكلة الداخلية الذي شرعت فيه الشركة الأم، والذي اقترح وتم اعتماده فيما بعد عن طريق مجلس التوجيه والمراقبة للشركة، هذا الأخير ألزم بإنشاء فرع النشاط صيانة التجهيزات الصناعية تحت اسم MEI/Spa.

ثانياً: الموقع الجغرافي لمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية.

تقع مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ش.ذ.أ) MEI/Spa بمنطقة ذراع الحاجة بالمسيلة على بعد 260 كلم جنوب الجزائر العاصمة.

عند إنشاء مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ش.ذ.أ) MEI/Spa كفرع للشركة الأم مجمع سونلغاز آلت إليها مجمل الضمانات القانونية العادية، وجميع حقوق الاستغلال للأصول العقارية التي تعود للشركة الأم بمساحة: 19.386.36م² على مساحة كلية تقدر بـ 84.665.35م²، المساحة الشاغرة 35.599.99م²، المساحة المغطاة 29.202.00 م².

ثالثاً: القدرات البشرية:

يبلغ عدد عمال مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ش.ذ.أ) MEI/Spa حوالي 655 عاملاً يتوزعون على مختلف الورشات والمصالح إلى جانب الفرق المتنقلة الخاصة بالتدخل الميداني عند الموقع في مختلف مناطق التراب الوطني. يتمتع عمال (ص.ت.ص/ش.ذ.أ) MEI/Spa برصيد من الخبرة العالية يسمح لهم بتلبية احتياجات القطاع الصناعي في مجال الصيانة وإصلاح التجهيزات الخاصة بمراكز التوليد الكهربائي وباقي التجهيزات الصناعية، ويدخل كذلك ضمن المهام التي تقوم بها (ش.ص.ت.ص/ش.ذ.أ) تصنيع وإصلاح مختلف القطع الميكانيكية التي تحتاجها في إطار ممارسة نشاطها.

أهداف وميدان نشاط مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية والمتعاملون معها.

أولاً: أهداف مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية.

بالنظر للإمكانيات الضخمة التي تتوفر عليها مؤسسة (ص.ت.ص/ش.ذ.أ) MEI/Spa سواء المادية المتمثلة في مختلف ورشاتها المجهزة بمختلف الوسائل والآلات، أو البشرية المتمثلة في عمالها الذين يحوزون على قدرات من التأهيل والخبرة. فهي تحتل مكانة مرموقة في القطاع الصناعي سمحت بأخذ حصة الأسد في سوق صيانة التجهيزات الصناعية لمواكبة جميع التطورات الحاصلة في العالم، ويعد احترام المنظومة البيئية من أهم ما تسعى إليه، إذ تحصلت الشركة على مصادقة الإيزو 9001/2000 والمتعلقة بنظام الإدارة والنوعية ومن ثم نظام الجودة في طبيعته 9001/2008 والآن تسعى مؤسسة جاهدة للحصول على المطابقة 14001/2004 المتعلقة بنظام الإدارة والبيئة وتتطلع مؤسسة إلى توسيع نشاطاتها بالشركة مع المتعاملين الوطنيين أو الأجانب لضمان تقديم أجود الخدمات لربائنها.

ثانياً: ميدان نشاط مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية.

- إعادة تأهيل المولدات الكهربائية على مستوى الورشات.
- التفتيش الدوري والميداني للتربينات الغازية والبخارية والمولدات الديزل.
- إعادة تأهيل الآلات ذات الضغط المتوسط والضغط المنخفض.
- المعالجة الحرارية.
- الأشكال الميكانيكية الكبرى.
- توازن عجلات التربينات والمحركات الكهربائية الكبرى.
- الأشغال النحاسية والتلحيم (إعادة التبطين الأنبوبي، تصليح كرات الضغط المنخفض، قوالب القنوات، تصليح القنوات الهيدروليكية).
- تصليح وسائد المحركات بجميع أنواعها.
- تصليح وتليبس القطع بتقنية البلازما.

ثالثاً: المتعاملون مع مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية.

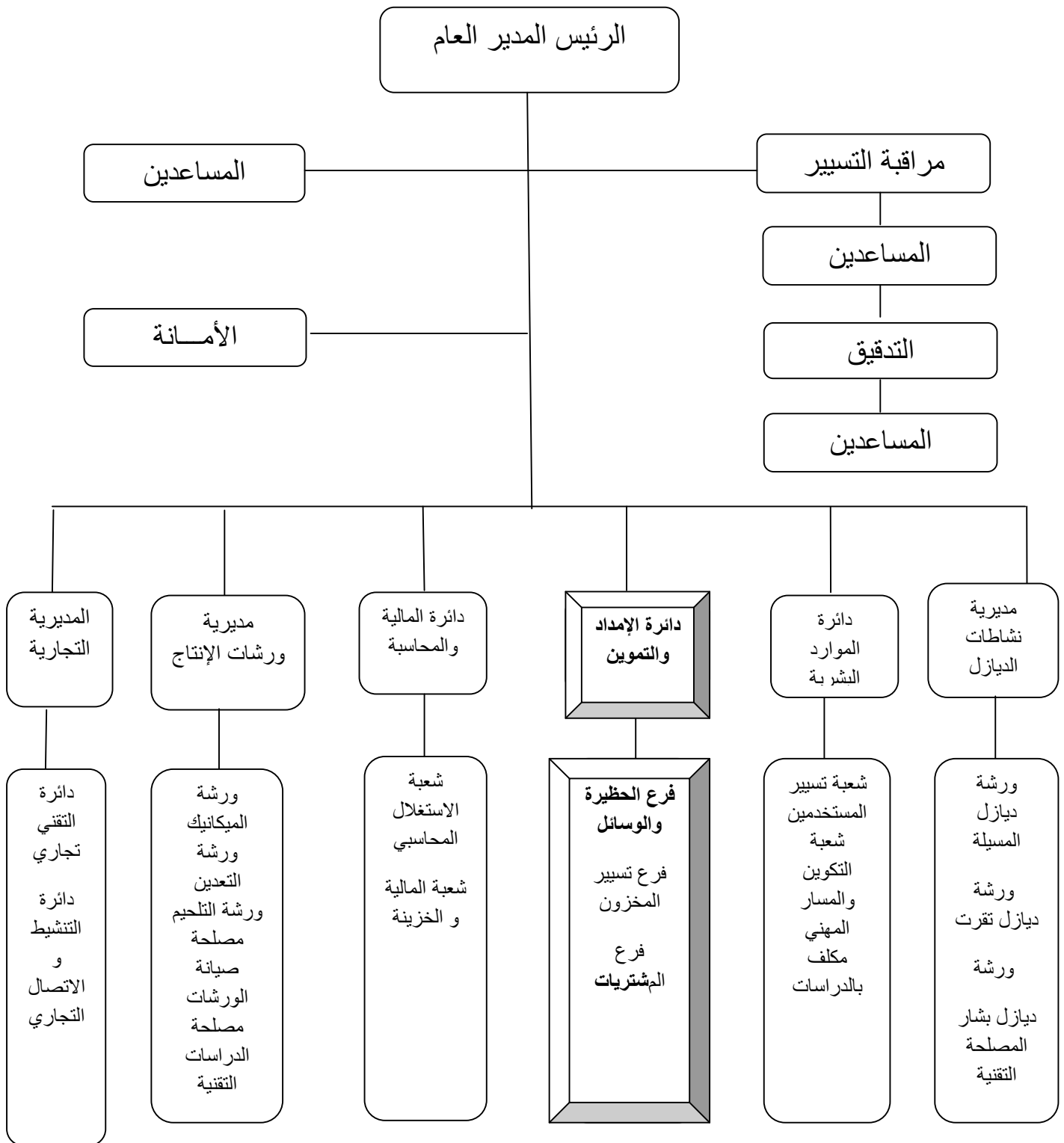
تتعامل مؤسسة MEI/Spa مع عدة شركات وطنية وأجنبية في مختلف المجالات

نذكر منها:

- جميع وحدات إنتاج الكهرباء لمجمع سونلغاز.
- سوناطراك (حاسي مسعود، حاسي الرمل، أورهود، عين أمناس...)
- نפטال، نفتاك، ألافار.
- مصانع الإسمنت (المسيلة، مفتاح، عين الكبيرة، حامة بوزيان، سعيدة، عين توتة، بني صاف...)
- أنسالووانارجيا، إيطاليا.
- كوسيدار، ميطانوف.
- هيدرو- إيماننا جمانت، هيدرو- كنال، ANB.
- فارتيل، فرفوس، ديال.
- جومو، ألتوم (فرنسا، سويسرا).
- مجموعة أورهود لسونطراك.
- الجيش الوطني الشعبي (القوات البرية، القوات البحرية).
- رينولد- مالا (ألمانيا).

تفصيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية.

الشكل رقم (04): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالعربية



المصدر: شعبة تسيير المستخدمين لمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة.

2- المجال الزمني للدراسة:

حدد المجال الزمني للدراسة منذ أن طرح الموضوع على مستوى الإدارة وتم قبوله حيث تم البدء في الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية الممتدة من 22 أبريل 2015 إلى غاية 24 ماي 2015.

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة.

اعتمدت في دراستي على المنهج الوصفي التحليلي لظاهرة القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: عينة الدراسة.

بعد ذكر الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، وقصد دراستي للجوانب المختلفة للموضوع قمت باختيار عينة عشوائية طبقية حيث كانت عشوائية أين لم يظهر التحيز خلال اختيارها، وطبقية أين تم مس جميع الشرائح العاملة بالمؤسسة.

واعتمدت في دراستي على عينة تقدر بـ 20% حيث قدر عدد أفرادها بـ 131 شخص تم استجوابهم من بين 655 فرد عامل، والجدول الموالي يوضح الخصائص الاجتماعية والتعليمية لهذه العينة:

الجدول رقم (02): يوضح نتائج الاستمارة لمحور البيانات الشخصية

منطوق	الإجابات	التكرار	النسبة	المجموع
الجنس	ذكر	121	92.36%	100%
	أنثى	10	7.84%	
العمر	30-25	38	29%	100%
	35-30	45	34.35%	
	40-35	28	21.37%	
	60-40	20	15.26%	
المستوى التعليمي	ثانوي	30	22.90%	100%
	جامعي/ مهندس	70	54.19%	
	دراسات عليا	31	23.66%	

%100	%26.71	35	من سنة إلى 5	الخبرة
	%34.35	45	5 إلى 10	
	%38.93	51	10 فما فوق	

ومن خلال القراءة الجدولية تتضح جملة من الخصائص التي تتصف بها عينة البحث أهمها:

- إن الفئة العمرية ذات الأغلبية هي فئة الشباب حيث شكلت ما نسبته 55.72% من عينة البحث أين تراوحت أعمارهم بين 30-40 سنة، وهو الأمر الذي يعكس ما تتوفر عليه المؤسسة محل الدراسة من طاقات شبانية يمكن استغلالها في المستقبل خاصة إذا تعلق الأمر الخوض في مسألة صنع القادة.

إن ما مقداره 92.36% من العينة هي من الذكور، والباقي 7.84% هن من الإناث. وهو الأمر الذي يعكس نسبة معتبرة من الأنوثة أمام نسبة الذكورة، هذا العنصر الذي يعد هاما في مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية ومدى تأثيرها في اتخاذ القرارات فطبيعة نشاط المؤسسة يستلزم عنصر الذكور أكثر من الإناث وفيما يخص مسألة القيادة نجد أن معظم القادة والمدراء من جنس ذكر.

- أما بخصوص المستوى التعليمي فهو على العموم جيد فمعظم أفراد العينة هم من ذوي المستوى الجامعي أو شهادة مهندس دولة بنسبة 54.19% بالإضافة إلى وجود أفراد ذوي دراسات عليا بنسبة 23.66%، أما البقية فهي من فئة المستوى الثانوي بنسبة قدرها 22.90%، وهذا الأمر الذي يفسر طبيعة مكان العمل، أين نجد أن ميدان الدراسة هو شركة صيانة التجهيزات الصناعية (مجمع سونلغاز).

أما فيما يخص عامل الخبرة المهنية لاحظنا فيه أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الأقدمية وذلك بنسبة قدرها 38.93%، في حين تأتي بعدها فئة العمال ذوي خبرة أقل وهي من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 34.35% أما فيما يخص فئة أقل من 5 سنوات خبرة فتأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 26.71%، وذلك يدل على كفاءة وخبرة عمال المؤسسة بشكل كبير.



المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت في هذه الدراسة على أداة الاستمارة على باعتبارها وسيلة لجمع المعطيات في مثل هذا النوع من الدراسات بالإضافة إلى استخدام أداة الملاحظة العلمية، فبخصوص استمارة الاستبيان تم تقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية:

-تتاولت في المحور الأول منها بعض المعلومات الشخصية التي تخص أفراد العينة الذين تم استجوابهم كالسن والخبرة والجنس والمستوى التعليمي، وتفاذيت السؤال عن الاسم نظرا لكونه أمرا يعد من الأمور التي قد تؤثر على نفسية المستجوب.

-أما المحور الثاني: فتتاولت فيه موضوع القيادة الإدارية ومختلف الجوانب المتعلقة بها وهو الأمر الذي ألمسه في الأسئلة (1)، (2)، (3)، (4)، (5) فكلها تصب في موضوع العلاقة مع القائد وطبيعة العملية الاتصالية بين هذا القائد ومرؤوسيه، وكيف تم اختيار الرئيس المباشر، بالإضافة إلى قياس مدى طموح هؤلاء إلى الارتقاء في مناصب قيادية.

-أما المحور الثالث: فيتعلق بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية أين خصصت له الأسئلة (6)، (7)، (8)، (9)، (10)، (11)، (12) وحاولت الإحاطة بملابسات عملية اتخاذ القرار، وطبيعتها أي من حيث كونها فردية أم جماعية، وهل تتم بمشاركة المرؤوسين، وكيف تتسم عند اتخاذها، ثم محاولة معرفة الظروف المحيطة والعوامل المحددة لاتخاذ القرار، وكذا أهم المشاكل التي تواجه المرؤوسين مع القائد أو المسؤول عن اتخاذ القرار، بالإضافة إلى رد فعل المرؤوسين عندما يكون قرار المسؤول أو القائد غير مجدي.

ومن جهة أخرى فقد اعتمدت على مجموعة من الأدوات الرياضية والإحصائية مثل: التكرار النسبي، التكرار المطلق، النسب المئوية... إلخ.



المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

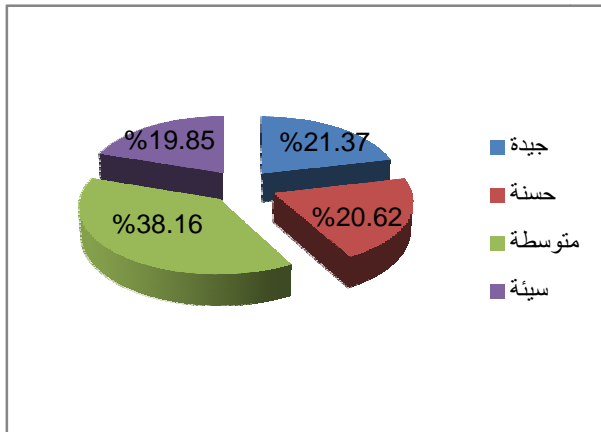
المطلب الأول: تحليل النتائج ومناقشتها.

أ- السؤال رقم (01): كيف هي علاقتك مع الرئيس المباشر؟

ب- الهدف من السؤال: معرفة طبيعة العلاقة بين الرئيس المباشر والمرؤوسين.

ج- جدول رقم (03): يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الأول:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	28	21.37%
حسنة	27	20.62%
متوسطة	50	38.16%
سيئة	26	19.85%
المجموع	131	100%



د- التحليل: الشكل رقم (06) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الأول

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة ترى بأن العلاقة بين المرؤوسين والرئيس (القائد) هي علاقة متوسطة في حين أن هناك نسبة تقول بأنها جيدة أو حسنة ونسبة لا بأس بها ترى أن العلاقة سيئة.

ه- الاستنتاج:

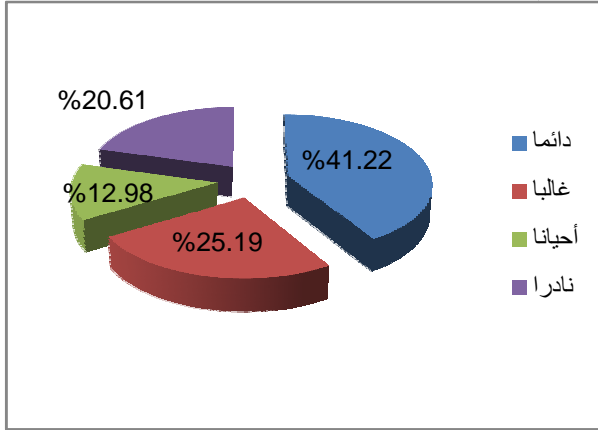
من خلال النسب يتضح لنا أن كل طبيعة العلاقات موجودة في الشركة من السيئة إلى الجيدة وهذا راجع إلى طبيعة القائد في حد ذاته بالإضافة إلى اختلاف طبيعة العمل وكذا اختلاف طبيعة المديرية الفرعية داخل الشركة.

□

أ- السؤال رقم (02): هل أنت في اتصال دائم مع الرئيس المباشر؟

ب- الهدف من السؤال: معرفة الدور الذي تؤديه وسيلة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

ج- جدول رقم (04): يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الثاني:



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	54	41.22%
غالبا	33	25.19%
أحيانا	17	12.98%
نادرا	27	20.61%
المجموع	131	100%

الشكل رقم (07) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الثاني

د- التحليل:

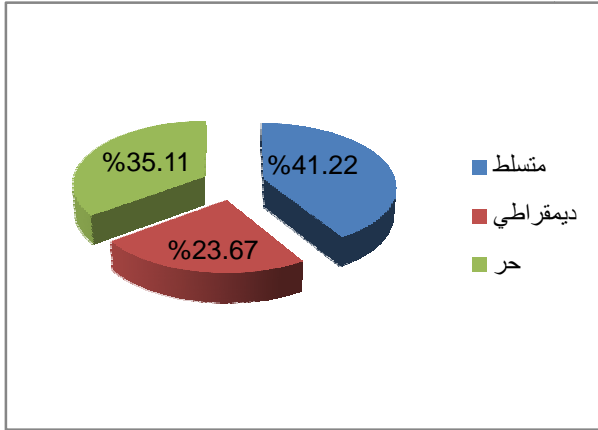
من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة ترى أن هناك اتصال دائم مع الرئيس أو القائد أما البقية فتتراوح بين غالبا ثم نادرا ثم أحيانا.

ه- الاستنتاج:

نستطيع القول أن هناك اتصال بشكل دائم أو غالب الأحيان مما يدل أن هناك عملية اتصال متوفرة داخل الشركة، فقد يكون اتصال رسمي أو غير رسمي، بالرغم من أن هناك نسبة من العينة ترى بأنه لا يوجد اتصال مع الرئيس أو القائد، قد يعود ذلك إلى طبيعة العلاقة بين الرئيس (القائد) والمرؤوسين.

□

- أ- السؤال رقم (03): هل هذا الرئيس ذو نمط قيادي؟
 ب- الهدف من السؤال: معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة
 ج- جدول رقم (05): يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الثالث:



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوتوقراطي	54	41.22%
ديمقراطي	31	23.67%
حر	46	35.11%
المجموع	131	100%

الشكل رقم (08) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الثالث

د- التحليل:

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة ترى أن النمط القيادي السائد في الشركة هو النمط الأوتوقراطي ثم نسبة ترى أن هناك نمط قيادي حر، في حين أن نسبة تقول أن هناك نمط قيادي ديمقراطي.

ه- الاستنتاج:

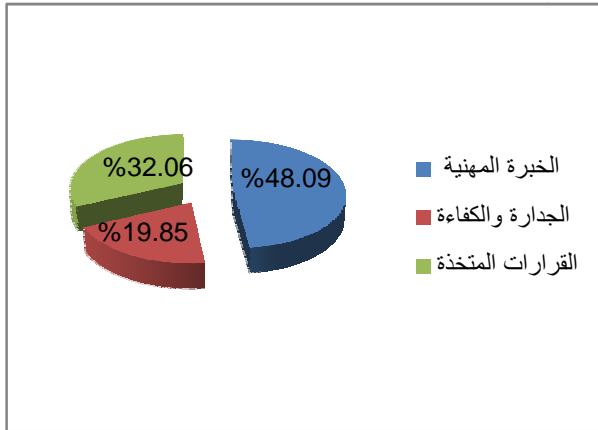
نلاحظ أنه يطغى في الشركة نمطين متناقضين تماما وهما النمط الأوتوقراطي والنمط الحر، فالنمط الأوتوقراطي يبدو أنه يفرض رأيه رغم وجود اتصال وتبادل الآراء بين المرؤوسين، وكذلك النمط الحر الذي يدل على وجود تسبب بمعنى ترك حرية التصرف لمرؤوسين في اتخاذ القرارات، بالرغم من وجود نمط قيادي ديمقراطي لكن بنسبة نوعا ما ضئيلة مقارنة بالنمطين السابقين.

□

أ- السؤال رقم (04): كيف تم اختيار رئيسك المباشر؟

ب- الهدف من السؤال: معرفة معايير اختيار القادة والرؤساء وكيفية تعيينهم

ج- جدول رقم (06): يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الرابع:



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
48.09%	63	الخبرة المهنية
19.85%	26	الجدارة والكفاءة
32.06%	42	القرارات المتخذة
100%	131	المجموع

الشكل رقم (09) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الرابع

د- التحليل:

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة يتم الاختيار فيها الرؤساء (القادة) تتم على أساس الخبرة المهنية ثم على أساس القرارات المتخذة لأن كيفية تعيين الرؤساء القادة تؤثر على سلوك القائد داخل الشركة وبالتالي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، في حين أن هناك نسبة قليلة ترى أنه يتم اختيار وتعيين الرؤساء والقادة على أساس الجدارة والكفاءة.

هـ- المناقشة:

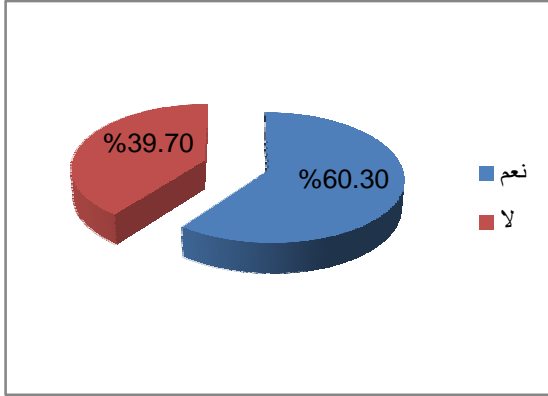
إن الشركة تتبع معيار اختيار وتعيين القادة على أساس الخبرة المهنية وذلك راجع للرؤية الشاملة للرئيس أو القائد الذي تم تعيينه حول نشاط الشركة، وكذلك يعتمد اختيار وتعيين القادة على أساس القرارات المتخذة النابعة من قرارات الإدارة العليا مما يعني أن هناك قرارات فوقية تتابع بدقة، وبالتالي يوجد هناك ولاء لأعلى سلطة في الهرم القيادي للشركة، وهناك إهمال نسبي لاختيار القادة والرؤساء على أساس مبدأ الجدارة والكفاءة رغم أنها مهمة في اختيار الرؤساء والقادة (الرجل المناسب في المكان المناسب).

□

أ- السؤال رقم (05): هل تطمح لأن تكون رئيساً (قائداً)؟

ب- الهدف من السؤال: معرفة وجود طموح لدى المرؤوسين في تقلد مناصب رئاسية (قيادية)

ج- جدول رقم (07): يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الخامس:



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	79	60.30%
لا	52	39.70%
المجموع	131	100%

الشكل رقم (10) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الخامس

د- التحليل:

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة لديهم طموح في تقلد مناصب قيادية في حين أن هناك نسبة لا بأس بها ليس لها طموح في تقلد مناصب قيادية.

ه- المناقشة:

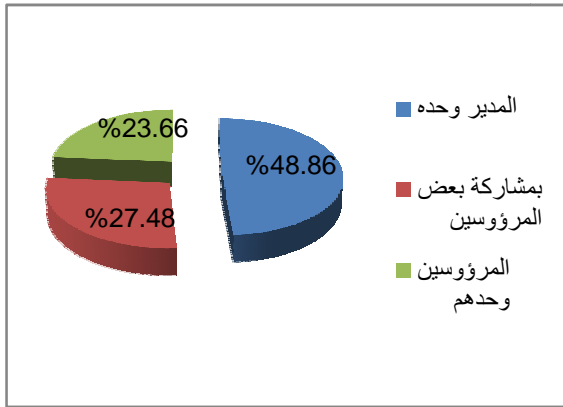
يرجع سبب وجود طموح المرؤوسين في تقلد مناصب قيادية إلى القرارات المتخذة من طرف قائديهم الحاليين وذلك حسب تحليل السؤالين الأول والثالث (وجود الرغبة في التغيير)، في حين أن النسبة التي ليس لها طموح في تقلد مناصب قيادية يرجع السبب إما تقبل القيادة السائدة على مستوى مديرياتهم أو يرون أنهم غير أكفاء لتقلد المناصب القيادية أو هناك عراقيل أو صعوبات سوف تواجههم أثناء توليهم تلك المناصب ولديهم ولاء وقد يرجع الأمر حتى إلى وجود ضغوطات.

لماذا؟:

كانت إجابة معظم المبحوثين على هذا السؤال أنهم قالوا بالحرف الواحد يجب على المدير أن لا يكون مسؤول تم تعيينه فقط بل ينتظر منه أن ينتزع دوره كقائد وان يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.

□

- أ- السؤال رقم (06): من يتخذ القرارات في مديرتك أو مصلحتك؟
 ب- الهدف من السؤال: لمعرفة متخذ القرار وكذا مشاركة المرؤوسين
 ج- جدول رقم (08): يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال السادس:



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المدير وحده	64	48.86%
بمشاركة بعض المرؤوسين	36	27.48%
المرؤوسين وحدهم	31	23.66%
المجموع	131	100%

الشكل رقم (11) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال السادس

د- التحليل:

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة تقول أن المدير وحده هو من يتخذ القرار في المصلحة أو المديرية هو أن البعض من المرؤوسين يشاركون القائد في اتخاذ القرارات أما بعض القادة فيتركون حرية التصرف لبعض مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.

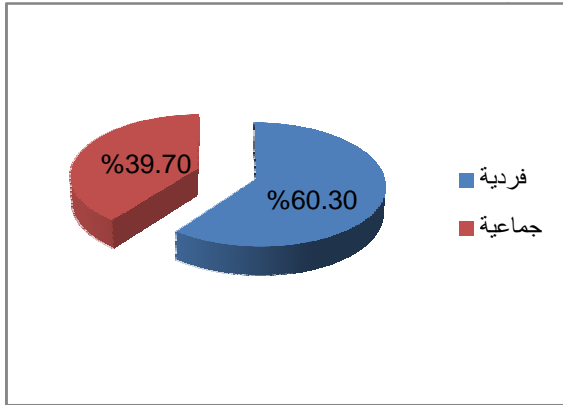
ه- المناقشة:

إن أغلبية القرارات تكون فوقية وهذا ما يؤكد النمط القيادي السائد في المنظمة الذي وجدناه نمط متسلط حسب السؤال رقم (03) في حين أن هناك قادة من يشاركون بعض مرؤوسيه في اتخاذ القرارات مما يدل وجود نوع من المشاركة، وهناك نسبة من المرؤوسين وحدهم يتخذون القرار لوحدهم مما يدل على وجود نمط قيادي حر في الشركة حسب تحليل السؤال رقم (03).

أ- السؤال رقم (07): هل هذه القرارات المتخذة؟

ب- الهدف من السؤال: التعرف على نوع القرارات الصادرة من حيث هي فردية أو جماعية.

ج- جدول رقم (09): يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال السابع:



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
فردية	79	60.30%
جماعية	52	39.70%
المجموع	131	100%

الشكل رقم (12) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال السابع

د- التحليل:

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة يرون أن القرارات التي تتخذ في الشركة تكون بشكل فردي في حين أن هناك بعض القرارات التي تتخذ بشكل جماعي.

ه- المناقشة:

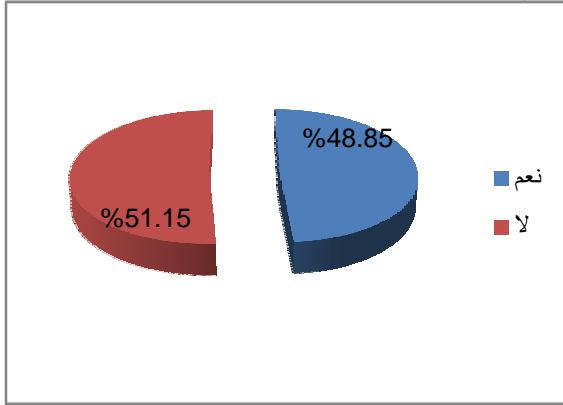
يرجع سبب اتخاذ القرارات في الشركة بشكل فردي إلى طبيعة العمل وشخصية القائد الأمر الذي يعكس نوع من الضبابية في تحديد وتوجيه مهام المرؤوسين فاتخاذ القرارات الفردية من قبل القائد يؤدي إلى عدم الوضوح، ضف إلى ذلك هناك رقابة من الإدارة العليا على القرارات المتخذة بينما هناك قرارات متخذة تكون جماعية لأنه يرجع السبب فيها إلى بعض الأعمال والمهام التي تتطلب قرارات جماعية في اتخاذ القرارات مثل أمور التنظيم والتنسيق.

□

أ- السؤال رقم (08): هل تشارك اتخاذ القرارات في مجال عملك؟

ب- الهدف من السؤال: مدى مشاركة المرؤوسين القادة أو الرؤساء في عملية اتخاذ القرارات

ج- جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الثامن:



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	64	48.85%
لا	67	51.15%
المجموع	131	100%

الشكل رقم (13) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الثامن

د- التحليل:

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن هناك نسبة من أفراد لا يشاركون في اتخاذ القرارات في حين أن هناك نسبة تقول أنها تشارك في اتخاذ القرارات ولكن في مجال العمل والتنظيم فقط.

ه- المناقشة:

لا يشارك أغلبية أفراد العينة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى عدم سيطرة المرؤوسين على أعمالهم ووظائفهم فهم لا يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية في تسيير أعمالهم ووظائفهم وبالتالي لا يشاركون في اختيار الأهداف ذات قيمة و التي يرغبونها الأمر الذي يؤدي إلى تناقض أهدافهم مع أهداف الشركة مما يؤدي الي حدوث صراعات مع قائدهم أو رئيسهم.

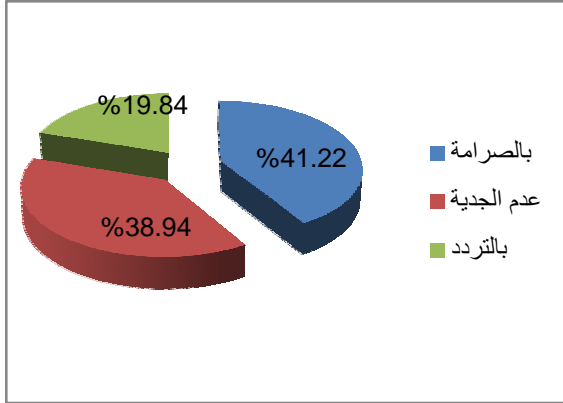
إذا كان نعم: كيف تتم المشاركة؟

أقرت أغلبية أفراد العينة أن المشاركة تتم عن طريق لقاء بين المرؤوسين في إطار الحوار والنقاش حول القرارات المتخذة، فعادة ما تكون قرارات المرؤوسين وطرحها على مستوى مكتب نقابة عمال الشركة وتكون في شكل مراسلات وشكاوي إلى القيادة العليا في الشركة قصد إعادة النظر في القرار المتخذ والتحسين في جودته.

أ- السؤال رقم (09): كيف تتسم القرارات عند اتخاذها؟

ب- الهدف من السؤال: معرفة كيف تتسم القرارات عند اتخاذها في المنظمة

ج- جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال التاسع:



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
بالصرامة	54	41.22%
عدم الجدية	51	38.94%
بالتردد	26	19.84%
المجموع	131	100%

الشكل رقم (14) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال التاسع

د- التحليل:

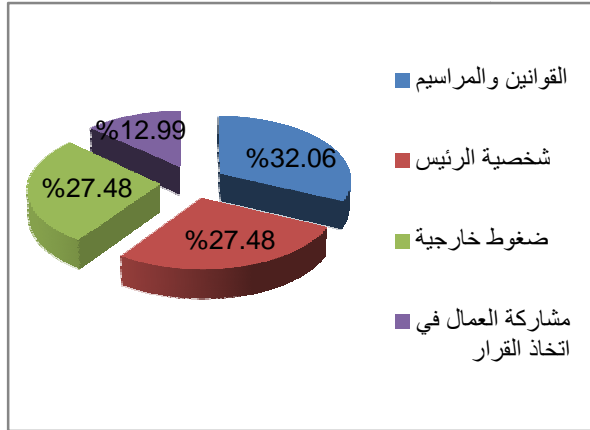
من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة ترى بأن القرارات المتخذة تتميز بالصرامة وهناك نسبة أقل ترى بعدم جدية القرارات في حين نلاحظ أن هناك نسبة قليلة ترى بأن هناك تردد في اتخاذ القرارات.

ه- المناقشة:

إن القرارات في الشركة تتسم بالصرامة وذلك لأنها تعزز وتثبت صحة ما تم شرحه سابقا فيما يخص النمط القيادي السائد بالمؤسسة (متسلط) والذي يميل إلى النموذج الأوتوقراطي في القيادة الإدارية، غير أنه من جهة أخرى هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة أجابت بأن القرارات تتسم بعدم الجدية الأمر الذي يمكن تفسيره أنه لا توجد دقة وموضوعية عند اتخاذ القرارات وبالتالي هي عشوائية ما يعني أن وجود درجة معينة من السخط والتذمر لدى هذه العينة، أما فيما يخص التردد يرجع الأمر إلى عدم تمكن القائد في اتخاذ القرار المناسب في وقته المناسب لأن معيار انتقاء القادة في الشركة على أساس الخبرة المهنية وليس على أساس الكفاءة والجدارة وهذا ما يحلله السؤال رقم (04).

□

- أ- السؤال رقم (10): ما هي الظروف والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات؟
 ب- الهدف من السؤال: معرفة ما هو الظرف والعامل الأكثر تأثيرا في اتخاذ القرارات
 ج- جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال العاشر:



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
القوانين والمراسيم	42	32.06%
شخصية الرئيس	36	27.48%
ضغوط خارجية	36	27.48%
مشاركة العمال في اتخاذ القرار	17	12.99%
المجموع	131	100%

الشكل رقم (15) يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال العاشر

د- التحليل:

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن الظروف والعوامل الأكثر تأثيرا هي القوانين والمراسيم وهناك نسبة متقاربة ترى بأن شخصية الرئيس والضغوط الخارجية هي التي تؤثر في اتخاذ القرارات أما أقل عامل أو ظرف فيرجع إلى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

ه- المناقشة:

إن هناك عدم اتفاق بين الأفراد المستجوبين في تحديد الظروف والعوامل الأكثر تأثيرا على اتخاذ القرارات في الشركة، هذا التذبذب في الإجابات يعكس وجود جملة من العوامل المؤثرة والتي كانت متمثلة في المراسيم والقوانين التي تنظم سير الشركة والمستمدة من قوانين ومراسيم المجمع التابعة له (التقيد بما جاء في قوانين ومراسيم المجمع) بالإضافة إلى تأثير شخصية القائد والضغوط الخارجية (الأطراف الخارجية التي لها علاقة ومصالح مع الشركة) أين يرى الأفراد بأن قوة أو ضعف شخصية الرئيس تؤثر على عملية اتخاذ القرارات دون أن نهمل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والمتمثلة في النقابات العمالية والاتحادات ومدى تأثيرها على مجمل القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الشركة.

السؤال رقم (11): ما هي أهم المشاكل التي تواجهك مع المسؤول القائد عند اتخاذ القرارات؟

إن أهم المشاكل التي ذكرها أغلبية أفراد العينة تمثل فيما يلي:

- أغلبية الأفراد يؤكدون على أن علاقاتهم بمسؤوليهم متذبذبة ليست بالحسنة ولا بالجيدة.
- أن الرئيس (القائد) عادة ما تكون أفعاله مناقضة لأقواله رغم وجود اتصال بين المرؤوس والمرؤوسين فقراراته تتصف بعدم الجدية وغالبا ما تؤثر عليها قرارات الإدارة العليا.
- عدم الاستشارة واحترام الآراء والأخذ بها بجدية خاصة عند اتخاذ القرارات فهي فردية وليست جماعية.
- عند اتخاذ القرارات من طرف الرئيس (القائد) تتسم القرارات بالصرامة فيحاول دوما الانعزال بمفرده عن بقية المرؤوسين.
- عادة ما يفرض الرئيس القائد آرائه على آراء الجماعة.
- هناك ضغوط وعوامل تؤثر على اتخاذ القرارات مما تدفع بمتخذ القرار إلى اتخاذ قرار يخدم مصلحة جماعة ما دون الاهتمام بجماعة أخرى.

السؤال رقم (12): إذا كان قرار الرئيس (القائد) غير مجدي كيف يكون رد فعلك؟

- مناقشة إيجابيات وسلبيات القرار المتخذ وتوجيه الانتقادات للرئيس أو القائد.
- غير أن هناك ملاحظة جد مهمة هي أن المرؤوسين عندما يواجهون مشاكل وقرارات غير مجدية يكون رد فعلهم التجمع خارج مكان العمل في شكل تنظيم غير رسمي يطرحون انشغالاتهم ومشاكلهم إلى شخص بديل قريب من رئيسهم يتولى قيادتهم في شكل قائد غير رسمي يدرك اهتمامهم وله دراية بالمشاكل التي تواجههم يفهم مشاعرهم ويعبر عن سلوكهم يحترم آرائهم ويشاركهم في اتخاذ القرارات يسعى إلى تحقيق طموحاتهم وآمالهم والانتقال بهم إلى الأفضل.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات والنتائج العامة.

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل معطيات الاستبيان ومناقشتها يتضح لنا أن علاقة القائد بالمرؤوسين تختلف من مديرية إلى مديرية أخرى مما يؤثر على عملية الاتصال بين الرئيس أو القائد ومرؤوسيه وهو ما يؤثر على عملية اتخاذ القرارات، ومنه نستنتج من الفرضية الأولى أن القيادة الإدارية تلعب دورا في عملية اتخاذ القرارات عندما تكون مهمة القائد هي تطوير العلاقات الإنسانية بمرؤوسيه وهو الأمر الذي يؤدي بهم إلى الشعور بنوع من الأمن والاستقرار وبالتالي رضاهم عن القرار المتخذ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

نستنتج من الفرضية الثانية:

أن نمط القيادة داخل المؤسسة يأخذ عدة أشكال وأنماط (أوتوقراطي، ديمقراطي، حر) بنسب متقاربة مما يعني أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تختلف حسب النمط السائد في المديرية فالنمط القيادي يؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يثبت الفرضية الثانية.

نستنتج من الفرضية الثالثة:

أن الرئيس القائد في طريقة تعيينه واختياره يختار على أساس الخبرة المهنية بدرجة أكبر وكذلك على أساس القرارات المتخذة من طرفه، وفي الأخير على أساس الجدارة والكفاءة حيث وجدنا أن أغلب القرارات فردية مما أثر بالسلب على جودة القرارات المتخذة والتي اتسمت بالصرامة وعدم الجدية ويرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بمبدأ الجدارة والكفاءة في طريقة اختيار وتعيين القادة حتى تكون هناك قيادة إدارية فعالة تتخذ قرارات ذات جودة وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة.

المطلب الثالث: الاستنتاج العام والتوصيات:

1- الاستنتاج العام:

- طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تختلف من السيئة إلى الجيدة.
- هناك اتصال بين الرئيس والمرؤوسين يرجع هذا إلى طبيعة العلاقة بين الرئيس القائد والمرؤوسين.
- يوجد في المؤسسة أنماط مختلفة للقيادة (أوتوقراطي، ديمقراطي، حر).
- طريقة اختيار وتعيين الرؤساء القادة يتم على أساس الخبرة المهنية والقرارات المتخذة وكذلك الجدارة والكفاءة لكن بنسبة ضئيلة.
- هناك طموح كبير لدى الأفراد العاملين والمرؤوسين ذوي الكفاءات وأصحاب الشهادات في تقلد مناصب قيادية بنسبة عالية جدا
- عملية اتخاذ القرارات تتسم بالفردية أكثر من الجماعية في غالب الأحيان المدير وحده هو من يتخذ القرارات.
- لا يشارك معظم المرؤوسين رؤسائهم في اتخاذ القرارات حتى وإن شاركوا تكون هذه المشاركة في مجال العمل والتنظيم فقط وليس في الأمور التي تعنيهم وتهمهم أكثر وتحقق أهدافهم.
- اتضح أن القرارات تتسم بالصرامة وعدم الجدية ويرتبط ذلك بالنمط القيادي السائد في المؤسسة، فالصرامة في اتخاذ القرارات توحى بأن النمط السائد هو النمط الأوتوقراطي فالقرارات لا رجعة فيها، وعدم الجدية في اتخاذ القرارات والتردد توحى بأن النمط السائد هو نمط حر في حين أن النمط الديمقراطي هو أفضل نمط في القيادة الإدارية.
- إن الظروف والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات كثيرة (قوانين ومراسيم، شخصية الرئيس، ضغوط خارجية، ...) وهو ما يؤثر على نفسية المرؤوسين لأنها تخدم مصلحة بعض الأطراف على حساب الجماعة.
- أهم المشاكل التي تواجه المرؤوسين تتمثل في أن الرئيس أو القائد غالبا ما يستعمل أسلوب المراوغة في عملية اتخاذ القرارات والدليل على ذلك أن الأفعال تكون مناقضة للأقوال.

2- التوصيات:

إن أهم ما يمكن توصيته في هذا الجزء من البحث يتمثل فيما يلي:

- إن الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين مهم وذلك بغية اطلاعهم على التقدم المحرز قبل اتخاذ القرارات ولذا يجب على القائد التأكد من أن جميع أعضاء الجماعة على اتصال مع بعضهم البعض بحرية كاملة وأن يبدأ الاتصال بقول الحقيقة حتى وإن كانت مؤلمة.
- على الرئيس أن يعطي حرية التعبير للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم تجاه قضية ما موضوع النقاش فالقائد الجيد هو الذي لا يسيطر على المناقشات ولكن يرشد عامة أعضاء الجماعة نحو الهدف المنشود.
- على القائد أو الرئيس مهما كان أن لا يتعالى على مرؤوسيه وأن يفكر دوما أنه عضو عادي داخل الجماعة وألا يتمسك برأيه ما دام مخالفا لبقية الأعضاء.
- يجب أن يكون القائد عادلا ويظهر اهتمامه بمساهمة الأعضاء التابعين ويحترم آراءهم وأن يحاول حل الخلافات بين أعضاء الجماعة ويخفف التوتر الذي يسود المناقشات.
- قبل صدور القرارات من قبل القائد أو الرئيس يجب أن ينطلق من قاعدة الأقلية تخضع لرأي الأغلبية وبالتالي إشراك أكبر قدر ممكن من المرؤوسين والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى اتخاذ القرار الأنسب والأصح.
- اليقظة التامة بأهمية الوقت والمكان المناسب في عملية اتخاذ القرارات كونها مهمان وكذا عدم التردد في اتخاذ القرارات وتأجيلها إلى وقت لاحق فاتخاذ القرار في وقته غير المناسب يؤدي إلى إفراز المشكلة لأثارها فيصبح القرار المتخذ مشكلة في حد ذاته.
- العمل على الاهتمام بالقادة الجدد وتدريبهم على عملية اتخاذ القرارات ومنح الفرصة لهم وكذلك من لهم حتى طموح في تقلد مناصب قيادية.
- يجب على القادة أو الرؤساء الاعتناء بأنفسهم لأن أحد الأخطاء الشائعة في القيادة هو أن العمل سوف يقضي عليهم حيث لا يجدون متسع من الوقت لكي يجدوا أفكارا جديدة.



الخطاتمة

الخاتمة:

وخلاصة القول فقد اتضح جليا الدور الفعال الذي يمكن أن يلعبه النمط القيادي السائد في المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، باعتبار أن عملية صنع القرار واتخاذها صارت في وقتنا صناعة حقيقية، والبقاء والاستمرار للمنظمة التي تحسن صنع واتخاذ القرارات.

فنجاح عملية القيادة أو فشلها في أي منظمة كانت تتمثل في عملية تأثير على أنشطة الأفراد والجماعات وهي متعلقة برشادة وفعالية القرارات المتخذة من طرف القائد داخل المنظمة مما يدفع الأفراد المخاطبين بها إلى تقبلها أو رفضها فعند قبولها يعملون على تنفيذها عن رغبة واقتناع وبذلك تتحول سياسات التنظيم وأهدافه إلى واقع ملموس، أما إذا تم رفضها فإنها تصطدم بالواقع الملموس ومن هنا لا داعي أن يستمر الوضع على حاله.

إن العلاقة بين القيادة واتخاذ القرار جد وثيقة على اعتبار أن هذه الأخيرة هي مجموعة من الخطوات والمراحل المتناسقة والمرتبطة التي تعمل على تقديم أفضل الحلول للقائد لغرض تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المسطرة، فضلا على أن عملية اتخاذ القرار هي المحور الأساسي والفعال في العملية الإدارية، والوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لن يتحقق وجودها أو تنفيذها إلا إذا تم اتخاذ قرارات بشأنها وبشأن جميع النشاطات الأخرى في المؤسسة.

ليس كل رئيس رسمي قائد للجماعة فقد يكون الرئيس الإداري قائدا وقد لا يكون فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة اضطر المرؤوسون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم قادة غير رسميين وغالبا ما يكون متعارضا مع أهداف المنظمة.

إن أفضل القادة ليسوا قادة لأنهم طموحون بل هم قادة لأن لديهم فكرة أو خطة يعتقدون بشدة أن تتبع، ويريدون أن يسير الآخرون في ركابهم، ويريدون بصدق أفضل ما عند أتباعهم، فالقائد الجيد يمكنه أن يغير حياة الآخرين إلى الأفضل وأن يهديهم إلى الأمور العظيمة ويترك انطبعا دائما على كل من حوله.

ويمكن للقادة الأكفاء أن يحققوا أشياء مذهلة نبحت عن أناس نثق فيهم والذين يمكنهم قيادتنا إلى مستقبل أفضل فالقيادة تعني أشياء مختلفة بالنسبة لأناس مختلفين ولهذا السبب يكافح كثير منا بتفسير العوامل التي تصنع قائدا جيدا ولكن كل ما نعرفه ومعظمه

من خبراتنا الذاتية تحت قيادة الآخرين هو ما يشعرونا به القائد الجيد حول أنفسنا وما يمكننا فعله، حيث يجعلنا أفضل القادة نشعر بأننا يمكن أن ننجز ما عقدنا العزم على إنجازهِ بمساعدتهم طبعاً فهم يجعلوننا نؤمن أن كل شيء ممكن.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا/ المصادر:

أ-القرآن الكريم

ب-الأحاديث النبوية

ثانيا/ المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، معجم لسان العرب، (المجلد 12)،

ط1، دار صادر، بيروت، 2000.

2. خليل أحمد خليل، معجم المصطلحات السياسية والدبلوماسية، دار الفكر اللبناني للطباعة

والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 1999.

ثالثا/ الكتب:

3. ابن خلدون عبد الرحمن، المقدمة، ط 1، بيروت، 2003.

4. أبو سن أحمد إبراهيم ، نظرة الإدارة في الإسلام نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الإداري،

عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1981.

5. أحمد توفيق جميل، إدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة، 1986.

6. أنور سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.

7. باغي محمد سيد الفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى، عمان،

الأردن، 1992.

8. البدري طارق عبد الحميد، أساسيات على إدارة القيادة، عمان، دار الفكر، 2002.

9. البديوي منصور، الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، 1987.

10. البكري سونيا محمد ، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية، 1997.

11. بلوط إبراهيم حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت، دار النهضة

العربية، 2005.

12. البياع محمد، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار العربية للطباعة،

بغداد، 1985، ص 24.

13. حجة علي حلف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

2004.

14. حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.

15. حسين عبد الله حسن صادق ، السلوك الإداري ومرتكزات التنمية في الإسلام، لبنان، دار الأنصار، 1988.
16. حنفي عبد الغفار، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
17. رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، دار النهضة العربية، 2000.
18. رشوان حسين عبد الحميد أحمد، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.
19. سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
20. الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
21. الشماع خليل محمد حسين ، مبادئ الإدارة مع التركيز على الإدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002.
22. الصيرفي عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، عمان، دار المناهج، 2006.
23. طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، القاهرة، دار غريب، 1993.
24. الطماوي محمد سليمان ، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الطبعة السابعة، القاهرة، 1987.
25. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.
26. عبيدات سهيل أحمد، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، ط.1، عمان عالم الكتاب الحديث، 2007.
27. العجمي محمد حسنين، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2008.
28. عوابدي عمار، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1948.
29. فؤاد الشيخ سالم، فالح محمد حسن، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الدول العربية، الأردن، 1983.

30. فوراية أحمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
31. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، ط 3، 2006.
32. الكبيسي عامر، القيادات الإدارية تحت المجهر: النظريات والسلوكيات، مؤسسة اليمامة الصحفية، 2012.
33. كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
34. لعويسات جمال الدين: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
35. لنحر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض، بمطابع الفرزدق، المملكة العربية السعودية، 1997.
36. مجدلاوي فاروق، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن خطاب، دار روائع مجدلاوي، عمان، ط 3، 2003.
37. محمود محمد لمنصوري، إدارة النظم والعمليات، مكية عين شمس، القاهرة، 1991.
38. مرجان سلمان محمد، إدارة العمليات الإنتاجية في المشروعات الصناعية، غريان، كلية المحاسبة، 1993.
39. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية (القيادة والإدارة في عصر المعلومات) ط1، أبو ظبي، 2001.
40. المساد محمود، الإدارة الفعالة، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2003.
41. ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط 1، عمان، 2001.
42. يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2002.

رابعاً/ المذكرات:

43. منير لواج، دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2006-2007.

44. نصب لندة، دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه علم اجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.

خامسا/ المجالات:

45. أحمد علي العبيد، "اللامركزية في اتخاذ القرارات"، مقال منشور في مجلة: الإدارة العامة التي تصدر عن معهد الإدارة.

46. الشرقاوي عمرو، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت، 1981.

سادسا/ المراجع باللغة الأجنبية:

47. Carole Hamon et al, **Management de l'équipe commerciale**, Dunod: Paris, N éd, 2004.
48. Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod: Paris, 2^{ème} éd, 2001.
49. Luc Boyer & Noël Equilbey, **Organisation: Théories et Applications**, Editions d'organisation: Paris, 2^{ème} éd, 2003.
50. M.Follett "the essentials of leadership"; in. H.Merril, "**classicals in management**" American association Co.New Yorkm 1960..
51. Yves-Frédéric Livian, **Organisation: Théories et pratiques**, Dunod: Paris, 3^{ème} éd, 2005.



الملاحق
حقا

استمارة استبيان موجهة لعينة من عمال مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية (مجمع سونلغاز)

استمارة الاستبيان:

هذه الاستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة حول موضوع: القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرارات.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

السن:

الجنس:

الرتبة (الوظيفة):

المستوى التعليمي:

الخبرة:

المحور الثاني: القيادة الإدارية والجوانب المتعلقة بها.

1- كيف هي علاقتك مع الرئيس المباشر؟

جيدة حسنة متوسطة سيئة

2- هل أنت في اتصال دائم مع الرئيس المباشر؟

دائما غالبا أحيانا نادرا

3- هل هذا الرئيس ذو نمط قيادي؟

متسلط ديمقراطي حر

4- كيف تم اختيار رئيسك المباشر؟

الخبرة المهنية الجدارة والكفاءة القرارات المتخذة من طرفه

5- هل تطمح لأن تكون رئيسا (قائدا)؟

نعم لا

لماذا؟.....

المحور الثالث: موضوع اتخاذ القرارات

6- من يتخذ القرارات في مديرتك أو مصلحتك؟

المدير وحده بمشاركة بعض المرؤوسين المرؤوسين وحدهم

7- هل القرارات المتخذة؟

فردية جماعية

8- هل تشارك اتخاذ القرارات في مجال عملك؟

نعم لا

إذا كان نعم كيف تتم المشاركة؟

.....

9- كيف تتسم القرارات عند اتخاذها؟

بالصرامة عدم الجدية بالتردد

10- ما هي أهم الظروف والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات؟ (اختر اقتراح واحد فقط)

القوانين والمراسيم

شخصية المسؤول

ضغوط خارجية

مشاركة العمال في اتخاذ القرار

11- ما هي أهم المشاكل التي تواجهك مع المسؤول القائد عند اتخاذ القرار؟

.....

.....

12- إذا كان قرار المسؤول (القائد) غير مجدي كيف يكون رد فعلك؟

.....

لماذا؟

.....

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	إهداء
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة	
07	تمهيد
07	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.
08	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.
14	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.
16	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية.
22	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري.
22	المطلب الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم.
26	المطلب الثاني: القيادة الإدارية في الفكر الإداري الحديث.
30	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية.
38	خلاصة واستنتاجات
الفصل الثاني: العلاقة الترابطية بين القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات	
40	تمهيد.
40	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات.
40	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته.
42	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات.
45	المطلب الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرارات.
51	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.
57	المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
57	المطلب الأول: طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرارات.

58	المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على عملية اتخاذ القرارات.
61	المطلب الثالث: القيادة الإدارية المعيارية الفعالة في عملية اتخاذ القرارات.
64	المطلب الرابع: مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية وانعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات.
70	خلاصة واستنتاجات.
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة (مجمع سونلغاز)	
72	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
72	المطلب الأول: التعريف بمجال الدراسة.
77	المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة.
77	المطلب الثالث: عينة الدراسة.
79	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات والمعلومات.
80	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.
80	المطلب الأول: تحليل النتائج ومناقشتها.
91	المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات والنتائج العامة.
92	المطلب الثالث: الاستنتاج العام والتوصيات.
95-96	الخاتمة
98-101	قائمة المراجع
103-104	الملاحق
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول والأشكال	



فهرس الجداول والأشكال

الرقم	أ- الجداول	الصفحة
01	يوضح الفرق بين القيادة والإدارة	10
02	يوضح نتائج الاستمارة لمحور البيانات الشخصية	77
03	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الأول	80
04	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الثاني	81
05	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الثالث	82
06	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الرابع	83
07	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الخامس	84
08	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال السادس	85
09	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال السابع	86
10	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال الثامن	87
11	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال التاسع	88
12	يوضح إجابات أفراد العينة للسؤال العاشر	89

ب- الأشكال

42	أهمية اتخاذ القرار	01
48	نموذج شجرة القرارات	02
59	درجات القيادة بالمشاركة	03
75	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالعربية	04
76	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالفرنسية	05
80	يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الأول	06
81	يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الثاني	07
82	يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الثالث	08
83	يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الرابع	09
84	يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الخامس	10
85	يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال السادس	11
86	يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال السابع	12
87	يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال الثامن	13
88	يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال التاسع	14
89	يمثل إجابات أفراد العينة للسؤال العاشر	15

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ