

جامعة العقيد أحمد دراية - أدرار — الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة العلوم التجارية

تخصص: مالية المؤسسة

الموضوع:

## دور القيادة الادارية والاتصال في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

### دراسة حالة الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء والغاز سونلغاز - ادرار

إشراف الأستاذ الدكتور :

إعداد الطالبين :

دكتور أقسام عمر

دكتور رحمني زهراء

دكتور عميري ستي

لجنة المناقشة:

رئيسا

د/ قالون جيلالي

مشرفا

د/ أقسام عمر

مناقشة

أ/ يحياوي عبد القادر

الموسم الجامعي: 2016 -

الله  
يَا  
رَبِّ  
نَا  
سُرْمَةٌ

# شگر و عرفان

قال تعالى : «ربِّي أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرْ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالَّذِي  
وَأَنْ أَعْمَلْ صَالِحًا وَأَدْخُلَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادَكَ الصَّالِحِينَ .» النمل -

فالشكر لله عز وجل على ما منحنا من إرادة لإتمام هذا العمل، فله الشكر أولاً وأخراً.

بعد شكر الله وحمده نتقدم بكلمة شكر و عرفةان إلى الأستاذ المشرف الذي  
لم يدخل علينا بمساعدة الاستاذ الدكتور "اقسم عمر". ونشكر كل العمال  
بالشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء - سونلغاز - ادرار - ونخص بالذكر  
الأستاذ "توكى احمد" الذي كان لنا عوناً في هذا العمل .

والى الاساتذة الذين لم يخلو علينا بالمساعدة وخاصة : مدياني محمد، عياد صالح، قالون جيلالي، سيد اعمير زينب. جعلهم الله في أعلى المقامات وجز اهم الله عنا كل خير عر فانا بحماتهم وفضلهم علينا.

والشكر موصول كذلك لكل الطلبة تخصص مالية وتسهيل الذين كانت لهم بصمة في انفسنا معنويًا وفي العمل علميًا. وأخيراً نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل.

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

فإلى من نزلت في حكم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى :

﴿وَقَضَى رَبُّكَ أَلَا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَاهُ وَبِالْوَالِدِينِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغُنَّ عَنْكُمْ الْكَبَرُ أَحَدُهُمَا أَوْ كُلُّهُمَا فَلَا تَقْلِنْ لَهُمَا أَفْ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قُوْلًا كَرِيمًا \* وَأَخْفُضْ لَهُمَا جَنَاحَ الْذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبَّ ارْحَمَهُمَا كَمَا رَبِّيَانِي صَغِيرًا﴾ {الإسراء 32 - 33}

أهدى هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك في الوجود أبي وأمي العزيزين حفظهما الله لي. اللذان سهرا وتعبا على تعليمي في إتمام هذا العمل . وإلى أفراد أسرتي ، سendi في الدنيا ولا أحصي لهم فضل الى اخوتي وأعمامي وأخوالـي ، وإلى كافة الأصدقاء والأحباب واحص بالذكر : سهام ، سمـية ، سعيدـة ، مختارـية ، ورـدة.

إلى أساتذتي الكرام و لأسرة الجامعية ورفيقـة الدراسة \* عمـيري ستـي \*

إلى كل طلبة تخصص مالية المؤسسة دفعـة 2016/2017 وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملـنا هذا نفعـا يستفيد منه جميع الطلبة المـقبلـين على التـخرـج.

# زهـراء

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

فإلى من نزلت في حكم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى :  
«وَقَضَى رَبُّكَ أَلَاّ تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَاهُ وَبِالْوَالِدِينِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغُنَّ عَنْكُمْ الْكَبِيرُ أَحْدَهُمَا أَوْ كُلَّاهُمَا فَلَا تُقْلِنْ لَهُمَا أَفْ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا \* وَأَخْفُضْ لَهُمَا جَنَاحَ الْذَلْلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَنِي صَغِيرًا » {الإسراء 32 - 33}

أهدى هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك في الوجود أبي وأمي العزيزين حفظهما الله لي. اللذان سهرا وتعبا على تعليمي في إتمام هذا العمل . وإلى أفراد أسرتي، سendi في الدنيا ولا أحصي لهم فضل إلى أخوتي وأعمامي وأخوالى، وإلى كافة الأصدقاء والأحباب ، والى رفيق دربي : بكراوي عبد الله.

إلى أساتذتي الكرام ولأسرة الجامعية ورفقيـة الدراسة \*رحماني زهراء \*

إلى كل طلبة تخصص مالية المؤسسة دفعـة 2016/2017 وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين عليه ..

سـنـي

دور القيادة الإدارية  
والاتصال في ترشيد  
القرارات المالية في  
المؤسسة الاقتصادية

شیخ مسلم

الصفحة	الموضوع
I	كلمة شكر
II	إدأء
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الإنجليزية
V	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
أ-ب-ج	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول : القيادة الإدارية والاتصال.</b>	
05	تمهيد :
06	المبحث الأول : مفاهيم حول القيادة الإدارية.
06	المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية وأهميتها.
09	المطلب الثاني : أنواع القيادة الإدارية.
09	المطلب الثالث : مقومات وتأهيل القيادة الإدارية.
11	المطلب الرابع : أدوار القيادة الإدارية والمعيقات التي تواجهها.
14	المبحث الثاني : مفاهيم حول الاتصال الإداري.
14	المطلب الأول : تعريف الاتصال الإداري وأهميته
16	المطلب الثاني : أهداف الاتصال الإداري
17	المطلب الثالث : أنواع الاتصال الإداري.
19	المطلب الرابع : معوقات الاتصال الإداري.
21	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.</b>	
23	تمهيد:
24	المبحث الأول : القرار الإداري والمالي.

24	المطلب الأول : مفاهيم حول القرار الإداري.
26	المطلب الثاني : مراحل اتخاذ القرار وتصنيفاته.
28	المطلب الثالث : القرار المالي، أهدافه وسماته.
29	المطلب الرابع: أنواع القرارات المالية.
31	المبحث الثاني: محددات القرار المالي.
31	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار المالي.
32	المطلب الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار المالي.
33	المطلب الثالث: تأثير الاتصال الإداري على القرار المالي.
35	المطلب الرابع: دور القيادة في تفعيل القرار المالي
38	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ببادرار</b>	
40	تمهيد :
41	المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز.
41	المطلب الأول: عموميات حول شركة سونلغاز.
42	المطلب الثاني: تعريف شركة إنتاج الكهرباء.
44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء ببادرار ومهام كل
46	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لشركة إنتاج الكهرباء ببادرار
46	المطلب الأول: أدوات ووسائل الدراسة الميدانية ومنهجيتها
49	المطلب الثاني: دراسة الاستبيان
53	المطلب الثالث: تحليل مجتمع عينة الدراسة وآراء العينة
62	خلاصة الفصل:
٥-٦	خاتمة عامة
	قائمة المراجع والمصادر
	قائمة الملحق

## فهرس الأشكال والجداول:

### قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
16	يبين عناصر عملية الاتصال الإداري	01
44	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء-بادرار-	02
45	محطات إنتاج الكهرباء التابعة للوحدة	03

### قائمة الجداول:

الصفحة	البيان	الرقم
51	قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.	1
52	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	2
52	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	3
53	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة داخل الشركة	4
53	مقاييس الإجابة على الفقرات ( مقياس ليكارث الخماسي)	5
54	تحليل أراء فقرات المحور الأول القيادة الإدارية في الشركة	6
55	تحليل أراء فقرات المحور الثاني الاتصال الإداري في الشركة	7
56	تحليل أراء فقرات المحور الثالث القرار الإداري والمالي في الشركة	8
57	تحليل أراء فقرات المحور الرابع حول تأثير الاتصال على القرار المالي في الشركة	9
58	تحليل أراء فقرات المحور الخامس حول تأثير القيادة على القرار المالي في الشركة.	10
59	معامل الارتباط بين القيادة والقرار المالي.	11
60	معامل الارتباط بين الاتصال والقرار المالي	12
60	معامل الارتباط بين الاتصال، قيادة وقرار مالي	13

المقدمة



تواجه المؤسسة الاقتصادية عديد التحديات الناتجة عن مختلف العوامل المرتبطة بالتطورات التكنولوجية المتتسارعة في المجال الاقتصادي من جهة، والتحديات التي تفرضها بيئه المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه من جهة أخرى، وهو ما يهدد بقاءها واستمراريتها وجودها في السوق.

من هنا تجد الإدارة نفسها أمام مسؤولية صنع القرار الرشيد الذي يسمح للمؤسسة بمواجهة التحديات والارتكاء نحو الأفضل، وإثبات وجودها وفرض هيمنتها في السوق.

حيث يعتبر القرار في المؤسسة بمثابة أداة التحكم التي تترجم الأهداف المخططة على الورق إلى واقع ملموس مجسدة في أرض الواقع، ومن هنا يتجلّى دور القيادة في العمل على اتخاذ قرارات ذات فعالية تضمن التنفيذ المثالي للأهداف المسطرة.

ومن بين مختلف القرارات الإدارية تأخذ القرارات المالية قدراً كبيراً من الأهمية نظراً لارتباطها بالقيمة السوقية للمؤسسة، وبهذه الصفة فهي تضمن التوجّه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال سعي هذه الأخيرة إلى استخدام أموالها الاستثمارية إما في خلق أصول مالية أو خلق استثمارات عينية، كما هو الشأن بالنسبة للقرارات المالية المتعلقة بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتحويل الاستثمارات، إضافة إلى القرارات المتعلقة بتوزيع أرباح المؤسسة وتحديد النسب المئوية للأرباح التي تتوزع على المساهمين.

وبالرغم من الأهمية التي تكتسيها القرارات إلا أنها لا يمكن أن تتم بدون توافر عاملين أساسيين هما القيادة الإدارية والاتصال داخل المؤسسة. فالقيادة الإدارية بشتي أنواعها تعتبر المحرك الرئيسي لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في السوق، وهو ما يلقي على عاتق القيادة الإدارية مسؤولية صناعة القرار السليم، ولهذا فإن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية. ونظراً لأهمية الاتصالات في المؤسسة فهي تلعب دوراً لا يقل أهمية عن القيادة في عملية اتخاذ القرارات. فبواسطة الاتصالات يتم ربط أجزاء وأقسام المؤسسة بعضها البعض، إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمفرده عن بقية الأجزاء، حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرار تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات وإمكانية الحصول عليها وتمريرها إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرار داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب.

#### إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة المؤسسة تحتاج إلى قيادة فعالة واتصال ناجع لاتخاذ قرار مالي رشيد، وفي هذا الإطار تتجلى لنا الإشكالية التالية:

كيف تساهم القيادة الإدارية والاتصال في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟  
الأسئلة الفرعية:

إن البحث في هذا الإشكال والإجابة عليه يمر عبر الإجابة عن التموجلات الفرعية التالية:

- 1 - هل تؤثر القيادة على اتخاذ القرار المالي في المؤسسة؟
- 2 - هل يعتمد اتخاذ القرار في المؤسسة على وجود اتصال؟
- 3 - ما واقع القيادة والاتصال واتخاذ القرار المالي في شركة إنتاج الكهرباء (سونلغاز) أدرار.

### الفرضيات:

تفتقر الإجابة على هذه الأسئلة إثبات الفرضيات التالية:

- 1 - لا يوجد تأثير مباشر لقيادة على صنع قرارات مالية داخل المؤسسة، باعتبار القيادة مجموعة من الخصائص يتصنف بها شخص تؤهله لقيادة مجموعة من المرؤوسيين
- 2 - بالاتصال يتخذ القرار المالي الفعال بناء على المعلومات المقدمة، حسب نوع القرار وتوقيته تتم الاتصالات المجرأة من طرف المسير المالي.
- 3 - يساعد التعاوض بين الثلاثية : قيادة - اتصال - اتخاذ القرار، على تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في موضوع القرار المالي وعلاقته بالاتصال والقيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية حيث يكتسي هذا الموضوع طابعا حساسا وبارزا وخاصة لدى صناع القرار إذ يحدد إستراتيجية المؤسسة وآفاقها المستقبلية من خلال الأهداف التالية :

- إبراز مكانة وأهمية كلا من الاتصالات، القيادة واتخاذ القرار المالي.
- وضع طرق وأساليب تساعد المؤسسة للوصول إلى نظام الاتصال والقيادة الفعالة تمكناها من اتخاذ قرارات مثل تحقيق الأهداف المرجوة .
- وضع الاقتراحات الالزامية للوفع من كفاءة وفعالية أداء المورد البشري وكذا ربطه بالمؤسسة.

### أهمية الدراسة :

لا شك أن تحقيق المؤسسة لأهدافها هو نتاج لتلك القرارات المالية السليمة التي تخضع للمساءلة والوضوح والشفافية لذلك تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- اكتشاف مدى ملاءمة وأهمية القيادة والاتصال في عملية اتخاذ القرارات المالية .
- إعطاء صورة حقيقة عن واقع مؤسسة شركة إنتاج الكهرباء -ادرار - في مجال اتخاذ القرارات المالية ومدى مراعاتها لأسس القيادة والاتصال.
- تزايد الاهتمام يوما بعد يوم لدى المستثمرين ورجال الإعمال بكيفية إيجاد وسائل ناجعة وتقنيات إدارية ملموسة لتحقيق أهدافهم المستقبلية.

### أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لاعتبارات عديدة شخصية و موضوعية تعكس الرغبة في تبيان العلاقة بين القيادة والاتصال واتخاذ القرار المالي السليم ومن هذه الأسباب:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص مالية المؤسسة.
- أهمية القرار المالي ومدى حساسيته الكبيرة على واقع المؤسسة.
- إضافة جديدة للمواضيع السابقة من خلال تشخيص القيادة والاتصال واتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية لافتقارها إلى مراجع في مثل هذه المواضيع المتخصصة.

الدراسات السابقة:

بعد اطلاعنا على المراجع المتاحة وجدنا مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا الحالية، نستعرضها بايجاز كما يلي:

- صباح حميد علي و غاري فرحان أبو زيتون ، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2007. والذي تناول هذا الكتاب اهم المفاهيم حول الاتصال الاداري.

- زيد منير عبوى ، القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية ، الطبعة الاولى ، 2008 ، دار بداية ناشرون وموزعون ، عمان الأردن. وكان في هذا المرجع اهم الاساسيات حول القيادة الادارية.

- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، تنظيم وإدارة الأعمال ، مطبعة الانتصار ، الإسكندرية. حيث احتوى هذا المرجع على اهم المبادئ والمفاهيم في القرار الاداري بصفة عامة والقرار المالي بصفة خاصة.

منهجية الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب البحث والإجابة عن الإشكالية واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي والتحليلي بهدف وصف وتحليل مختلف أبعاد الموضوع في الجانب النظري، كما اتبعنا منهج دراسة حالة عن طريق تحليل الاسنقاراة باستخدام البرنامج التطبيقي SPSS 23 في الجانب التطبيقي للوصول إلى نتائج الدراسة.

حيث يعتبر كلا من الاتصال والقيادة عاملين مستقلين، بينما القرار المالي العامل التابع لهذين المتغيريين.

**هيكل الدراسة :**

تجاوياً مع التساؤلات الواردة في الإشكالية قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، اثنان منها يتعلق بالجانب النظري والثالث فهو دراسة حالة.

**الفصل الأول** بعنوان القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تناول عموميات حول القيادة الإدارية وتعرضنا في المبحث الثاني إلى مفاهيم حول الاتصال الإداري .

**الفصل الثاني** بعنوان اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، يحتوي أيضاً على مبحثين، تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول القرار الإداري والمالي بينما تناول المبحث الثاني محددات القرار المالي.

**الفصل الثالث** والذي يمثل الدراسة الميدانية حالة شركة إنتاج الكهرباء -ادرار- ويشمل مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول بطاقة تعريفية عن الشركة وتطرقنا في المبحث الثاني إلى تحديد مجتمع الدراسة وأساليب التحليل وعرض العينة ومناقشتها.

الفصل الأول:  
القيادة الإدارية  
والاتصال في  
المؤسسة

**تمهيد:**

يرتكز العمل الإداري على مجموعة من الأسس تتحدد درجة أهميتها بحسب تأثير كل منها في العملية الإدارية ومدى قدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم الأسس التي يمكن الإشارة إليها نجد كلاً من القيادة الإدارية والاتصال الإداري، فالاولى باعتبارها عاملًا رئيسيًا ليس فقط لتحقيق الأهداف المسطرة في برنامج المؤسسة فحسب بل لكونها ركيزة أساسية لضمان سيرورة العمل الإداري برمته، فالقيادة في المؤسسة هي التي تضمن توجيه أداء كل العاملين لدورهم على الوجه المطلوب، وفي نفس الوقت تضمن لهؤلاء العاملين توفير الحقوق المقابلة لأدائهم لهذا الواجب، كما تمتد أهمية القيادة الإدارية إلى خارج محيط المؤسسة لكسب العلاقات الجيدة مع المحيط الخارجي للمؤسسة. لكن هذا الدور لا يمكن أن يؤتي ثماره بدون توفر العامل الآخر والمتمثل في الاتصال الإداري الذي يكرس للقائد السبل والآليات التي يمارس من خلالها قيادته على العاملين من جهة ويساهم لهؤلاء العاملين مساحة التواصل التي يخضعون خلالها لسلطة القائد في إطار منظم بمختلف الوسائل والطرق الشفهية منها والمكتوبة، من جهة أخرى. فالاتصال في المؤسسة عامل مهم لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث بفضله يتم خلق جو ملائم للعمل الإداري، وتبادل الأفكار والأراء بين الرؤساء والمرءوسين. وبالتالي فإن الاتصال على صلة وثيقة بعامل القيادة في العمل الإداري بل لا يقل أهمية عنها.

## المبحث الأول : مفاهيم حول القيادة الإدارية

تعتبر القيادة بكونها فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقفهم وتعاونهم، فعلى القائد أن يلم بعلم الإدارة بشكل خاص وقدر كبير بالعلوم الأخرى كعلم النفس، علم الاجتماع وغيرها والقدرة على تسخير هذه العلوم وتوظيفها لفهم الآخرين وتوجيه سلوكهم وتعديلهم لما فيه الصالح العام وتحقيق الأهداف، وكان تركيز القيادة على العنصر البشري المهم، على أساس أن فعالية المؤسسة تعتمد على حفز وحماس الأفراد والعاملين بشكل مباشر لتحقيق أهداف المؤسسة، وهنا يبرز القائد الذي يستطيع حفز وتشجيع المرؤوسيين لتأدية أعمالهم.

### المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها

#### • اولاً- تعريف القيادة الإدارية:

أثار تعريف القيادة الإدارية خلافاً واسعاً في الفكر الإداري، إلى درجة أنه يمكن التمييز في هذا الشأن

بين أربع اتجاهات يمكن إبرازها كالتالي:<sup>1</sup>

-**تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسيين الذين يتبعون عليهم إطاعتها، وعلى الرغم من صحة توجيه أصحاب هذا الاتجاه إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده.

-**تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة:** المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير على الآخرين طواعية، وهذا صحيح إلا أن الاقتصار فيه على عنصر الاستمتاله فقط أمر في نظر، فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.

-**تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي:** تعرف القيادة الإدارية بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية، وعلى الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفة القيادة إلا أنه يهم تماماً وسيلة القيادة.

-**تعريف القيادة الإدارية على أساس مختلط:** من خلال الجمع بين المعايير السابقة فالقيادة الإدارية تتبعي تحقيق أهداف إدارية معينة ووسائلها في ذلك إما التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية، أو إقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمتاله. ولا غنى للقيادة عن استعمال كلتا الوسائلتين في التأثير على أن تبدأ أولاً بالاستمتاله، فإن لم تجد نفعاً فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية.

من خلال هذه التعريف يمكن القول أن القيادة الإدارية: "هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام سلطة رسمية وعن طريق

<sup>1</sup> مصطفى أبو زيد فهمي ، حسين عثمان ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 501-507.

التأثير والاستهلاة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستعمالهم للتعاون لتحقيق الهدف.

- **ثانياً: أهمية القيادة في الإدارة :**

للقيادة أهمية بالغة في تسيير الإدارة وتكمّن هذه الأهمية في عدة مجالات نذكر منها:<sup>1</sup>

**1. أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:** لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. قيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنبع تبني وحدات العمل في توافق وتناغم.

**2. أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:** يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة. وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم. إلى جانب مستوى إدراكيهم، وتخيلهم وتفكيرهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمروءوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مسؤوسيه سلوكاً يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثليهن

---

<sup>1</sup> نواف كنعان، ‘القيادة الإدارية’، الطبعة الأولى، دار العلم والثقافة للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص 114-120.

حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جمِيعاً وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.

**3. أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:** من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم :امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادةً ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبَرُز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه. وتتمثل في عاداتهم وتقاليدِهم، قيمهم واتجاهاتهم وتعلقاتهم.

كما تتأثر أيضاً بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره. لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.

**4. أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:** رغم تعدد وتبادر الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه، والحلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والموافق.

كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلاً في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي".

**المطلب الثاني: أنواع القيادة الإدارية**

يمكن تصفيف القيادة الإدارية إلى نوعين:<sup>1</sup>

- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.
- **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوتها شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المؤسسات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المؤسسات.

وبشكل عام فإن كلاً من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المؤسسة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان في تحقيق أهداف المؤسسة وقلما يجتمعان في شخص واحد.

**المطلب الثالث: مقومات وتأهيل القيادة الإدارية**

إن التحليل الدقيق لمفهوم القيادة الإدارية يتوقف على الوقوف على مقوماتها، التركيز على موضوع تأهيلها، وهذا هو الشرح التفصيلي لها:

- **أولاً: مقومات القيادة الإدارية:**

هناك مقومات متعددة لقيادة الإدارية منها ما هو موروث ومنها ما هو مكتسب، أهمها:<sup>1</sup>

- الحيوية الذهنية.
- الوعي الهدفي وتحسس الاتجاه.
- الحماس الرشيد في تنفيذ العمل.
- الاستقامة.
- المودة والتعاطف مع من يلتف حوله في العمل.
- القدرة على التصميم والتقدير والإرشاد.
- الهيمنة الفنية.

---

<sup>1</sup> زيد منير عبوبي ، القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية ، الطبعة الاولى ، 2008 ، دار بداية ناشرون وموزعون ، عمان الأردن ، ص 26.

<sup>1</sup> زيد منير عبوبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 60-61.

ويمكن أن نضيف هذه الصفات أو المقومات التالية:

- النضوج والاستقرار العاطفي.
- القابلية على الاعتماد على النفس والثقة بها وتحمل المسؤولية.
- القدرة على التطبع للمهام الجديدة.
- المرونة الاجتماعية.
- الصمود أمام الضغوط.

إن كل هذه الصفات تساعد ولا شك على أداء القائد الإداري لأدواره الإدارية بصورة فعالة في مجال التغيير والتطوير.

#### • ثانياً: تأهيل القيادة الإدارية:

إن موضوع تأهيل وتزكية وتنشيط القائد الإداري تحيطها حالة واسعة من المعوقات، خاصة في المجتمعات النامية التي تؤثر في حسن سير نمو هذه المجتمعات وتطورها، فالقلبية والطائفة والعرقية والحزبية، وقد ان الاستجابة المشروطة بمعوقات المواقف من قبل الرؤساء، والطموحات غير الموزونة، والإحلال والإبدال على أساس الإزاحة غير الرشيدة كلها سلبيات جعلت الإدارات مكتفية بالحكم الخاوي من غير قائد مدير، ولا بأس أن نذكر بعض النماذج التأهيلية وهي: الدراسة، المؤتمرات (الداخلية والخارجية)، الندوات.

أما عملية التزكية والتنشيط وهي مرهونة بظروفها أيضاً، فإنها يمكن أن ترتكز على النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. توسيع المعرفة: إذ على القائد أن يعرف نفسه أولاً معرفة دقيقة، وأن يعرف محبيه المباشر ومقوياته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية معرفة موضوعية لا تشوبها عرقية أو طائفية. حيث أن هذه المعرفة ستتساعده على لعب دور فعال ومقنع أمام رؤسائه السياسيين ومساعديهم بالمشاركة البناءة في وضع السياسة العامة، وستزيد من قدرته على تحمل أعباءها وتنفيذها وهنا يمكن اقتراح إطاراً علمياً لهذه المعرفة وهو:

ـ معرفة علم السياسة العامة: وضعها مشاكلها، فلسفتها، والتنمية السياسية، والتحليل الوظيفي لها.

ـ الإدارة العامة: معايير التخطيط، فلسفة التنظيم، النماذج الملائمة في إدارة شؤون العاملين،

ـ النماذج في الشؤون المالية والسيطرة عليها، العلاقات العامة، التركيب القانوني للبلد.

ـ الإدارة التقنية: التي تساعد على تذكرة قابلية البحث والتحليل.

ـ دراسات سلوكية: والتي ترتكز على معرفة العلاقات المتشابكة داخل مجتمع القائد الإداري

ـ وداخل دائنته وعلاقتها بزيادة الكفاءة كالجماعات الأولية من ذوي المصالح والجماعات الضاغطة والتيارات السياسية.

<sup>1</sup> زيد منير عبو، مرجع سبق ذكره ، ص ص 63-64

- دراسات اقتصادية: ذات العلاقة بمقومات التنمية الاقتصادية ومصادرها وإفرازاتها.

دراسات تجريبية: متعلقة بإستراتيجية الإدارة والتي تركز على عملية صنع القرار، وتحفز على روح الابتكار في حل المشاكل المعقدة.

الـ ٢ـ رويـتـ وـتـقـومـ هـذـهـ الرـكـيـزةـ عـلـىـ غـرـسـ سـجـيـةـ النـظـرـ فـيـ العـوـاـقـبـ وـالتـبـصـرـ بـاعـتـبـارـ أـنـ الـقـيـادـةـ الإـلـادـرـيـةـ كـيـانـ عـقـلـ يـتـمـيزـ بـالـإـحـسـاسـ وـتـعـلـمـ كـيـفـيـةـ التـجـنـبـ بـرـوحـ مـفـائـلـةـ فـيـ التـغـيـيرـ وـالتـجـدـيدـ،ـ وـلـاـ شـكـ أـنـ درـاسـةـ التـارـيخـ تـقـيـدـ الإـلـادـرـيـ فـيـ تـقـمـيـةـ هـذـهـ السـجـيـةـ.

#### **المطلب الرابع: ادوار القيادة الادارية والمعيقات التي تواجهها**

يعتبر القائد عنصر فعال وذلك للدور المركزي الذي يلعبه في تسيير المؤسسة واتخاذ القرار وكذا المسئولية الملقاة على عاتقه. ولما لهذا الدور من أهمية لكن في بعض الأحيان تواجهه عدة معيقات.

## • اولاً: ادوار القيادة الإدارية:

إن دور القائد الإداري عبارة عن سلوك يأتي به القائد لأنه يحتل مركزاً محدوداً ضمن الدائرة العاملة، وإن المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها وકأنها واجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز، فالقائد الإداري بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي، سواء كان مفروضاً عليه أو أنه يحتله طواعية فهو مطالب بإنجاز واجبات تعتبر كأنها الوجه الحركية لتوقعات المجتمع من تلك الوظيفة.

إن مجرد قبوله لأن يلعب ذلك الدور يعد قرارا اتخذه القائد مسبقا حول ما يجب عمله، كما أن القائد الإداري يساعد الرئيس التنفيذي في وضع تفاصيل السياسة العامة من جانب آخر، ولذلك يمكن تبيان الحالات التي تظهر عليها أدوار القائد الإداري بما يأتي<sup>1</sup>:

- انه مطالب بتقديم المعلومات الكافية لتوسيع إدراك واضعي السياسة العامة، فهو في هذه  
الحالة يقوم بدور الباحث المستشار رغم انه لا يرتقي إلى مستوى واضح سياسة بحد ذاته.  
انه مطالب ليس فقط عن مساعدة السلطات السياسية في وضع السياسة العامة وتخطيطها  
حسب، وإنما أيضاً مطالب بوضع تلك السياسة في قوالب تنظيمية عملية، الأمر الذي يجعل  
الدائرة العاملة أكثر تحركاً وتجاوياً لكي تصبح معلولاً عليها في تنفيذ السياسة العامة روحًا  
وشكلاً.

<sup>1</sup> زید منیر عبوي "مرجع سیق ذکرہ" ص ص 65-67.

- انه مطالب باختيار العنصر البشري لدائرته، إذ أن نوعية الموظفين وكيفية اختيارهم ومعرفة ميولهم واتجاههم تعد من الأوامر ذات الأهمية لتحقيق مشاريع التنمية.
- انه مطالب أن يلعب دور ترجمة السياسة العامة إلى عقيدة يلقنها لمن يعتبر تقينه أمرا تقتضيه طبيعة عمله، وهي عملية أصبحت من الضرورة بمكان خاصة إذا كانت السياسة العامة جديدة، أو أن سرعة انجازها ضرورة ملحة أو أن هناك مقاومة ناجمة من جهل أو عدم رغبة في الانصياع.
- انه مطالب أن يكون حكينا في تشخيصه، وصبروا في معالجته، ومطالبا أيضا بإيجاد نوع من التوازن بين المطالب المتناقضة وتجنب حدة الاحتكاك، ولاسيما انه يعمل في بيئة اجتماعية تعيش تحت ضغط اقتصادي واجتماعي، وهي الحالة التي تؤثر تأثير مباشر في الدوائر العامة، وتدفع بها إلى حالة من التوتر وعدم الالتزام بالوقت والتبذير وعدم التنسيق.
- انه مطالب أن يكون مسؤولا عن إيجاد درجة عالية من التعاون الودي بين دائرته والدوائر الأخرى بدرجة تقترب إن لم نقل تفوق ما هو مألف في الشعوب المتقدمة وذلك عندما نعلم أن الدوائر الحكومية في الشعوب المختلفة تعيش ظاهرة الابتلاع والكسب والتبعاد والتفرد والتوسيع.
- انه مطالب بخلق الرجل الثاني في الدائرة العاملة لكي يقوم مقامه في حالة غيابه، والتوسع لهذا الخلق إذ أن كمية الاحتياط من الرجل الثاني، فضلا عن أنها مؤشرا عن نكران الذات والحكمة، فإنها تحكم في تقرير أمر التوسيع في التنظيم الحكومي وإعادته.

وتتجسد أدوار القيادة الإدارية في العديد من الجوانب لعل من بين البارز منها:

- **صنع القرار:** وهو ذو صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله، إذ يعد المرأة التي تتعكس عليها أعماله، وهو يؤثر تأثيرا سلبيا وايجابيا في تماستك الدائرة العاملة ونشاط موظفيها، لذلك اهتم علم الإدارة العامة لهذا الأمر اهتماما بارزا، وتكللت حوله النظريات والنماذج التي جعلها العلماء في العلوم الأخرى.
- **تقييم الأداء:** و يعد أسلوبا رشيدا لقياس تدرج وجدوى التنمية الإدارية، ولذلك أخذت العديد من النظم السياسية تباهي باعتماده كوسيلة ديمقراطية لاكتشاف المواهب وإعطاء كل ذي حق حقه ووضع القائد الملائم للمفاصل وصنع القرار، فهو عبارة عن وسيلة إدارية تتضمن معنى السيطرة على العلاقات الوظيفية داخل الدائرة العامة، لمقارنة وجود العمل للموظفين المسؤولين عن القيام به للمستويات الأفقية ضمن الهيكل الإداري، ومن ثمة يستعمل كوسيلة لاكتشاف الإمكانيات التي تؤهل موظف معين بالذات لأن يرتقي على السلم الإداري عموديا لشغل وظيفة أعلى في المستقبل.
- **مواجهة الأزمة:** حيث أن مواجهة القائد الإداري للضغوط الداخلية والخارجية (الأزمة) تتطلب قدرات جبارة من أهمها القدرة على الصمود، والشجاعة، والثبت من موقع الأمور، والتعمق في

بواطن الحوادث، ودرء الشك، وعدم الهروب من مجرد الإشاعات إلى غير ذلك من الصفات التي يجب توافرها رغم علمنا بان سردها يسير، إلا أن معرفة توافرها في الأداء الإداري من أعر الأمور.

من كل ما تقدم يقول القول أن مراكز القيادة الإدارية يعتبر تكليفاً ما بعده تكليف، وأمانة لا تدانيها أية أمانة.

#### • ثانياً: معوقات القيادة الإدارية:

توجد بعض المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية ويمكن تلخيص أبرزها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- إن توقعات الجماهير وأولي الأمر من القائد الإداري في الشعوب المختلفة تفوق كثيراً ما يقابلها في الشعوب المتقدمة، هذا إلى جانب النقص الواضح في التقنية والجهل المطبق، وجود جماعات ضاغطة متعددة وقيم رائجة مختلفة تحاول أن تؤثر تأثيراً سلبياً في أنظمة الإدارة.
- وجود شبكة متواترة داخل الدائرة الواحدة أو الدوائر المتعددة العامة والمشودة بين من يريد أن يعمل ويغير، وبين من يود المحافظة على الوضع القائم وهناك عوامل تساعد على وجود بيئة مشحونة وتوتر يستنزف معظم وقت القائد الإداري إلى أن يجعله لا يتمكن من انجاز أعماله التي جاء من أجلها بغية تنفيذ السياسة العامة على وجه أكمل الأمر الذي يتسبب في تلطيخ سمعته حتى ولو كان ذا مزايا عالية.
- إن المشاكل التي تحيط بالقائد الإداري قد تتأتى من النظام الإداري السياسي ووجود المصادر المتعددة للتعيين وازدواج منابع المسؤولية يعملان في كثير من الأحيان على شل عمل القائد الإداري فكثيراً ما يجري تعيين شخص أو أشخاص للدائرة أو الدوائر دون علمه، وقد يحدث العكس في بعض الأحيان، كما يؤدي تعدد مصادر المسؤولية أو ثنائيتها إلى ضعف حدة أمر وتوجيه القائد الإداري على إتباعه، وهي أمور لا يمكن نكران تأثيرها في كفاية الأداء وفي عملية النمو والتغيير.

والخلاصة فإن كل هذه المعوقات تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القيادة الإدارية والتزاماتها وهوية انتهاها وعلى قواها الذهنية والمادية وبناءً على ذلك فان هناك بعض الأطر التي تساعد على حماية القائد الإداري وتأهيله وتنشيطه فضلاً عن ما ذكرناه من مقومات.

<sup>1</sup> زيد منير عبوى، مرجع سبق ذكره زيد منير عبوى، مرجع سبق ذكره ، ص ص 61-62.

## المبحث الثاني: مفاهيم حول الاتصال الإداري.

تشكل عملية الاتصالات الإدارية جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة بعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمفرده عن بقية الأجزاء. ونظام الاتصال الفعال في المؤسسة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرارات يعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعال.

### المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري وأهميته

يعد الاتصال القوة الدافعة في العلاقات البشرية وهو العنصر الحاكم في قيام أي مجتمع إنساني وفي عمليات التفاعل الاجتماعي، وخاصة في المؤسسة الاقتصادية.

#### • تعريف الاتصال الإداري:

لقد ظهرت تعاريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين المختصين في علوم الإعلام والاتصال، ومن هذه التعريفات:

يعرف على أنه: "العملية الهدافة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتحتاج القرارات"<sup>(1)</sup>

ويعرف أيضاً بأنه: "وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق أهداف المنظمة."<sup>(2)</sup>

وتعرف الاتصالات الإدارية بأنها تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى الطرفين<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009 ، ص 10

<sup>(2)</sup> خضير كاظم حمود ، مبادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2008 ، ص 348

كما يعرف علماء النفس الاتصال على انه " العملية التي يقوم بها الفرد لنقل مثير معين بهدف تعديل سلوك الآخري "(<sup>2</sup>)

ويعرفه علماء العلاقات العامة بأنه: "الطريق المزدوج الاتجاه، ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرف الاتصال أن يفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك المصالح المشتركة. ("<sup>3</sup>)

من خلال التعريف السابقة يمكننا وضع تعريف شامل للاتصال الإداري باعتباره عملية تفاعلية تحدث بصفة رسمية داخل المؤسسة، يتم من خلالها تبادل ونشر مختلف الأفكار والمعلومات والأراء والأوامر بين طرفين أو أكثر عبر وسيلة معينة في إطار ممارسة العمل الإداري لاتخاذ القرارات في المؤسسة لضمان فعاليتها وتحقيق أهدافها.

مما سبق نستطيع استنتاج عدة خصائص أو مميزات للعملية الاتصالية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- أن هناك عدة أطراف أو طرفين على الأقل للعملية الاتصالية يريد أحدهما أن يشارك الآخر في فكرة معينة (مرسل ومستقبل).
- أن الاتصال يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل ما سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي، شفهي أو كتابي.
- يهدف الاتصال إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين الطرفين، وهو من بين المهام ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة وخاصة في المؤسسة الاقتصادية.
- يتضمن الاتصال نقل المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- يشمل الاتصال عديد الإشارات المحتملة التي يستعين بها الطرفين، من أجل خلق معنى أو قصد بهدف التأثير. ("<sup>4</sup>)

## • عناصر عملية الاتصالات الإدارية:

لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية لا بد من توافر عدة عناصر أساسية و هي (<sup>5</sup>) :

- المرسل: أو المصدر وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره.
- وقد دلت الدراسات أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى وأن محتويات الرسالة غالباً ما تُفسر بناءً على منْ هو مرسلها.

(<sup>1</sup>) - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998 ، ص 355

(<sup>2</sup>) - محمد إسماعيل ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، مصر 2005 ، ص 359

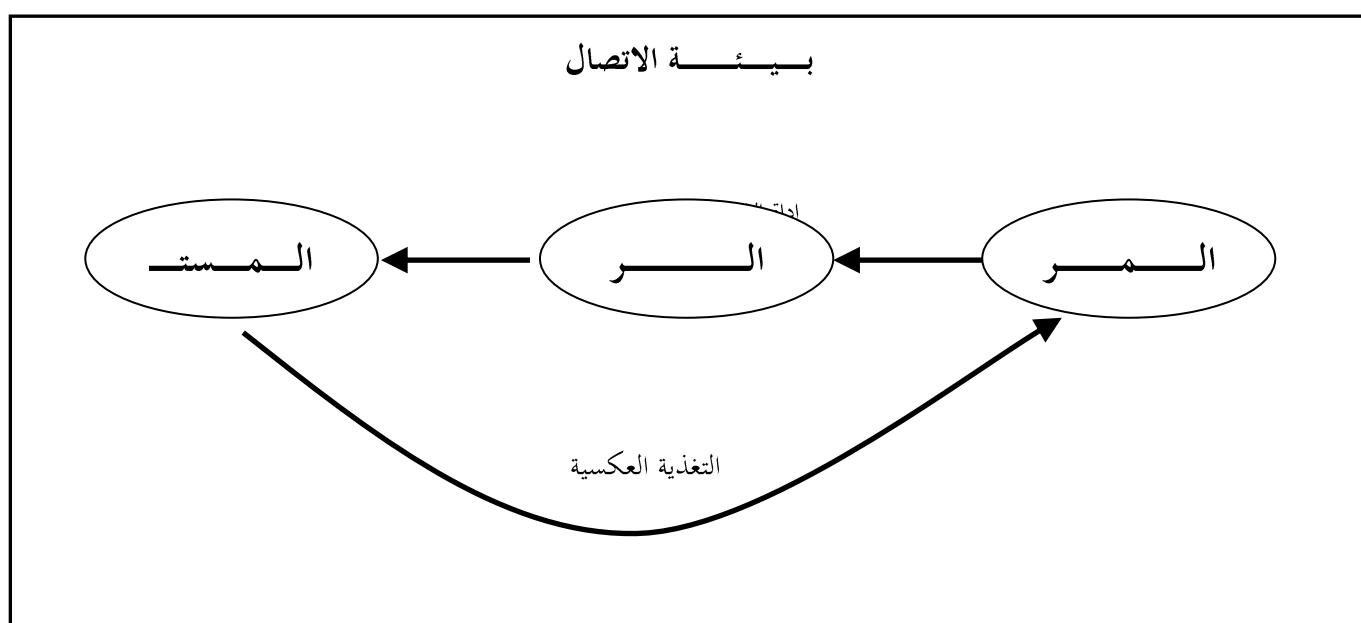
(<sup>3</sup>) - محمد فريد الصحن ، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق) ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1998 ، ص 225.

(<sup>4</sup>) - ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص ص 15 16

(<sup>5</sup>) - محمد محمد الهادي ، الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياتها ، دار المريخ ، الرياض ، ص 118.

- **الرسالة:** وتعني الفكرة أو المعلومة الصادرة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته.
- **قناة الاتصال:** وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل. لا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة. لذا نرى أن الوسيلة الفعالة تقيد في تحقيق الاتصال الفعال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وتتنوع الوسائل ما بين كتابية وشفوية وتقنية أو الكترونية.
- **المستقبل:** وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة وقد يكون فرداً أو جماعة قليلة أو جمهوراً كبيراً في المنظمة. ولا شك أن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل وإدراكه وشخصيته.
- **التغذية الراجعة (العكسية):** وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبيناً هل حققت الهدف المطلوب أم لا؟ وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل.
- **التشویش:** يتمثل في أية عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة الاتصال أو تعيقه، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.
- **البيئة:** هو الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره<sup>(1)</sup>.

**الشكل رقم (01) :** يبين عناصر عملية الاتصال الإداري:



المصدر: من إعداد الطالبتين. اعتماداً على المرجع : أحمد الخطيب - مرجع سبق ذكره ص321

<sup>(1)</sup> - احمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009، ص 322

**المطلب الثاني: أهداف الاتصال الإداري.**

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انتساب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها. ويمكن تلخيص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:

- الأخبار والإعلام.
- الإعداد لتقبل التغيير.
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء<sup>(1)</sup>.
- تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط العامة والتفصيلية التي وضعت لتحقيق أهداف سياسات المؤسسة.
- شرح وتفسير القواعد والإجراءات التنفيذية وتوضيح أهميتها وارتباطها بالأهداف العامة للمؤسسة.
- متابعة الإنجازات من خلال تقارير المعلومات الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى والتي توضح مستويات الإنجاز ومعدلاته.
- تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد والذي يسهم في تحقيق التكامل وإنجاز الأعمال والتنسيق الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- استمالة الأفراد وحثهم وإثارة دوافعهم للعمل والإنجاز لأن نظام الاتصال يؤكد ضرورة التفاعل بين الأفراد.
- تأكيد علاقات العمل بين الوحدات والأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة<sup>(2)</sup>.

من خلال استعراض هذه الأهداف، نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبني عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، والذين يفهمون التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.

**المطلب الثالث: أنواع الاتصال الإداري.**

<sup>(1)</sup> محمد محمد الهادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 43

<sup>(2)</sup> – <http://zoba20.weebly.com>

تغدونا عملية البحث إلى إيجاد العديد من التصنيفات التي تتحدث عن أنواع الاتصال الإداري، حيث أن الباحثين لم يتفقوا على تصنيف واحد لأنواع المختلفة للاتصال. وبشكل عام هناك نوعان من الاتصال في أي مؤسسة وهما الاتصال الرسمي وغير الرسمي<sup>(1)</sup>:

- الاتصال الرسمي: بالنسبة للاتصال الرسمي فإن إدارة المؤسسة هي التي تحده وتشكل خطوطه وقواته مضمونة، ويتم عادة في إطار التنظيم، ويتعلق مباشرة بالعمل ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما أنه غالباً ما يكون متقدماً بصور مكتوبة ورسمية للسلطات والاختصاصات والوظائف، وقد تتضمن المعلومات أو القرارات أو الأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو الدنيا، وتنتقل الاستفسارات والشكوى والاقتراحات في الإدارة الدنيا أو الوسطى إلى الإدارة العليا. وكذلك تنتقل المعلومات بشكل أفقي بين أعضاء الإدارة الواحدة. حيث ينقسم الاتصال الرسمي إلى:

1. الاتصال الصاعد: الاتصال الرسمي الرأسي يتوجه من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي، أي من المرؤوس إلى الرئيس ويكون في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملحوظات وتعذية راجعة إلى الإدارة العليا. كما أن هذا النوع من الاتصال يستخدم في نقل المعلومات التي لدى المرؤوس إلى الرئيس كي تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة في الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات التي تتبناها المؤسسة وتقوم بتنفيذها. ويزيد هذا النوع من الاتصالات من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات والمجتمعات، نظام حل الشكاوى<sup>(2)</sup>.

2. الاتصال النازل: وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين، ومستوى تنظيمي أدنى، حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة، ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل، حيث تبلغ الإدارة المرؤوسيين ببعض السياسات والمسائل.

ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات ما يلي<sup>(3)</sup>:

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة من اتفاهم وفهم لمسائل التعيين والترقية، التفويض وغيرها.
- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.
- التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.

(1)- زكي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2007، ص ص 266 - 268

(2)- فؤاد الشيخ سالم ، زياد رمضان ، أميمة الدهان ، محسن مخamar ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط 6 ، 1998، مركز الكتب الأردني، ص

(3)- محمد محمد الهدادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 120

- الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

3. الاتصال الأفقي: يتميز هذا النوع بأنه يوفر عمليات التسويق الضرورية للعمل بين الوظائف ذات المستوى الواحد ولا تتصف بالاتصالات المتبادلة بين المتصلين بعلاقة الرئيس بالمرؤوس كما هو الحال في الاتصالات النازلة والصاعدة وعلى أية حال فإنها تبق اتصالات رسمية لأنها تتم بحكم العلاقات الوظيفية ومنهم في مستوى واحد.

- الاتصال غير الرسمي: إن الاتصال غير الرسمي يتم تلقائياً ما بين الجماعات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كذلك حسب هذا الاتصال الموظفين لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصداقة والثقة وغير ذلك، وهذا الاتصال يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، والاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتافق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالباً عبر قنوات خارجية عن القنوات الرسمية داخل المؤسسة، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطياً خطوط السلطة الرسمية، وقد تكون بعض هذه الاتصالات -غير الرسمية- نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط، طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئيسية ومن الاتصالات غير الرسمية نجد:

1. الاتصالات **القطُّرية**: قد تنساب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق، ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وغفوية تحدث دائماً في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع، السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والخلافات، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جداً<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الرابع: معوقات الاتصال الإداري

يمكن أن تتعارض عملية الاتصال الإداري مشكلات وصعوبات عديدة تسوء لعملية الاتصال الإداري وتشوه المعلومات الواردة فيها، وتتبادر المعاني فيما قصد المرسل، مما فمه المستقبل لأسباب كثيرة من أهمها<sup>(2)</sup>:

(1) - احمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 333-334

(2) - صباح حميد علي و غازي فرحان أبو زيتون ، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، 2007 ، ص ص 37 - 38

- 1. التحويل غير الملائم للرسائل:** عادةً ما تبدأ عملية الاتصال بالمرسل الذي يمتلك الفكرة والتي تكون مخزونة في الدماغ والتي سيقوم بتحويلها أو ترجمتها إلى شكل أو حالة يمكن إرسالها وفهمها من قبل المستلم .
- 2. الترشيح:** يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات، بحيث تكون أكثر قبولاً من قبل المتصل به، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير على متند القرار ، وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس، بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.
- 3. الإدراك المنقى:** يدرك المتصل به ما يريد أن يدركه حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهاته... الخ، في تلقيه وفهمه واستجابته لفوائد الاتصال، نظراً لتحيزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدركه بغض النظر عن الحقيقة والواقع.
- 4. الترجمة غير الملائمة للرسالة :** في هذه المرحلة يقوم المستلم بترجمة الرسالة كما يراها أو يسمعها. وقد لا يراها بالشكل الذي يراه بها المرسل، بحيث أن الأفراد عادةً هم عرضة لسماع فقط الكلمات التي تؤثر أو تحفز معتقداتهم أو دوافعهم وحاجاتهم.
- 5. الاستخدام غير المناسب لقنوات الاتصال:** الاتصالات غالباً ما تتتعطل بسبب اختيار قناة الاتصال الغير ملائمة سواء للأهداف أو للموضوع وكذا لكل الحضور.
- 6. ضعف الإصغاء:** أكدت الدراسات بأن معدل الإصغاء الفعال لدى الإنسان هو بحوالي 25%. فأحد المعوقات هو قدرة الدماغ في إجراء العمليات على البيانات مقابل ما يسمعه الإنسان من الكلمات الواردة عن طريق الكلام.
- 7. مصداقية المصدر:** هذه المعوقات تعود إلى النقص في الثقة، الإيمان، الصراحة التي يملكتها المستلم اتجاه الكلمات أو الأهداف التي يرسلها أو يتزدهرها المرسل.
- 8. ضغط الوقت:** المدراء عادةً يواجهون مشكلة عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالاتصال بشكل متعاقب مع كل المساعدين، وهو ما يعني أن بعض الأفراد المنتسبين للعملية الاتصالية، سوف لا يكون لهم نصيب ضمن قنوات الاتصال.
- 9. المشاكل الناتجة عن اللفظ :** تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها المحددة. وتكون المؤسسات من أفراد يحوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصيين والمهنيين لغاتهم الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة. وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباعدة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعاداً أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات وتشويهها وتحريفها.
- 10. الكثرة في المعلومات:** وهي من المشاكل الواسعة الانتشار والتي يدركها أغلبنا حيث أن المدراء والمشرفون على العمل غالباً يستلمون معلومات كثيرة مما يصعب فهمها ومتابعتها، وهو ما

يجعل هذه المعلومات عرضة للتراكم أو النسيان أو الإهمال، أو الفهم الخاطئ بسبب السرعة في استقبالها<sup>(1)</sup>.

**11. المعوقات التكنولوجية:** هنا تجدر الإشارة إلى المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات ذات التكنولوجيا العالية في الاتصالات، لا سيما ما تعلق منها بعدم تمكن عديد الموظفين من الاستعمال الأمثل لها وقلة درايتهم بطريقة استعمالها و العمل عليها واستغلالها، مثل الهاتف والفاكس والكمبيوتر والانترنت... الخ

**12. المعوقات الاقتصادية والجغرافية:** المشاكل المتعلقة بالتكليف التي يحتاجها المرسل لإيصال رسالته إلى المتلقي، عبر مختلف قنوات الاتصال، بعد المسافة بين الأماكن المختلفة، أي التباعد، وتأثير الوقت على مضمون الرسالة<sup>(2)</sup>.

إن هذه المجموعة من المعوقات ليست نهائية ولكن يمكن أن نجد معوقات أخرى تؤثر في الاتصالات.

### خلاص

يُنظر للقيادة الإدارية على أنها فن التعامل مع الآخرين، حيث تؤكد أغلب الأبحاث المتعلقة بعلم الإدارة على أن القيادة الإدارية ترمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بواسطة التأثير في الآخرين باستعمال مختلف الوسائل، ومن هنا تتجلى أهمية القيادة في مختلف الجوانب الإدارية التنظيمية، والعلاقاتية، الإنسانية، والاجتماعية، حيث تقسم القيادة الإدارية إلى صنفين رسمية وغير رسمية، تتطلب ممارستها من القائد أن تتوفر فيه جملة من المقومات منها ما يتعلق بشخصيته وطبيعته كالوعي والحماس والحيوية في تنفيذ العمل، والاعتماد على النفس والصمود في مواجهة الضغوط والمرونة. ومنها ما يتعلق بمكتسباته ومؤهلاته من تأطير علمي وتقني وتعلم مهارات التسخير وتحمل المسؤولية وتوسيع معارفه بمختلف العلوم. وهو ما يجعل القائد الإداري يلعب دوره في اتخاذ القرارات المناسبة، ومواجهة التحديات والمعيقات التي تواجه عمله.

هذا ونجد إلى جانب القيادة عملية الاتصال الإداري والتي تعتبر همزة الوصل التي تربط أقسام المؤسسة بعضها وتحقيق التكامل في العمل، باعتبار الاتصال عملية تهدف إلى تبادل المعلومات والأراء بين أطراف العمل الإداري، وهو بذلك يعتبر من الوسائل الرئيسية المستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة، باستعمال جميع عناصر العملية الاتصال (المرسل، الرسالة، قناة الاتصال، والمستقبل) حيث يهدف الاتصال بذلك إلى إحداث التأثير المنشود لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

وكما تنقسم القيادة إلى رسمية وغير رسمية، ينقسم الاتصال كذلك إلى رسمي تضع المؤسسة قواعده وأسسه، واتصال غير رسمي، يتم بصفة تلقائية بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة أو خارجها، ولذلك

<sup>(1)</sup>- حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2006، ص ص 287 - 288

<sup>(2)</sup>- صباح حميد علي و غازي فرحان أبو زيتون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 40 - 41

فهو ليس بمنأى عن التحديات والمعوقات الكثيرة التي تواجهه وتحد من نتائجه منها ما يتعلق بالمرسل أو بالمتلقي أو بالرسالة الاتصالية نفسها أو حتى الوسيلة.

وخلاصة لما سبق يمكن اعتبار كلا من القيادة والاتصال الإداريين كأحد أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

**الفصل الثاني:**

**اتخاذ القرارت المالية في  
المؤسسة الاقتصادية**

**تمهيد:**

ترتكز المؤسسة على القرارات التي يتخذها المدير المالي، خاصة في الجانب المالي الذي يعد شريان حيّلها، فمسؤولية المدير في اتخاذ القرار المالي حول أي مشروع معين يعني إما نمو وتطور المؤسسة أو ركودها واندثارها من الوجود الاقتصادي، لذلك يقضي المدير غالب وقته في دراسة وتحليل المشاريع واتخاذ القرار الأنسب، لأجل تحقيق الأهداف المرسومة وبأقل تكلفة، ولمعرفة درجة أهمية عملية اتخاذ القرار المالي نحاول من خلال هذا الفصل أن نتناول بصفة عامة الإطار النظري للقرارات الإدارية، ونركز على القرار المالي والعوامل المؤثرة فيه ومدى تأثير عملية الاتصال على القرار المالي وأيضا دور القيادة في تفعيل القرار المالي بشكل يجعل القرارات المالية، أكثر فعالية، وت McKinsey من إعطاء ثقة أكبر للمستثمرين والمقرضين وخلق بيئة اقتصادية جيدة، أكثر شفافية ووضوح لكل المتعاملين فيها.

## المبحث الأول: القرار الإداري والمالي.

تعتبر وظيفة صنع القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في أي مؤسسة، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة. وذلك لأن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة الجوانب المتعلقة بالتنظيم الإداري، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وللقرارات أنواع كثيرة ومختلفة قمنا باختيار القرارات المالية لأهميتها بالنسبة لدراستنا حيث تنقسم هذه القرارات إلى قرارات تمويل، استثمار، قرارات توزيع الأرباح.

### المطلب الأول: مفاهيم حول القرار الإداري.

• أولاً - مفهوم القرار الإداري: بالاطلاع على كثير من الأبحاث التي تناولت موضوع القرار نجد

أن هناك تعاريف عديدة للقرار وفيما يلي عرض بعض منها:

1 - يعرّف القرار بأنه : "القرار هو ذلك البديل المفضل بعقلانية من طرف صانع القرار من بين بدائل

أو أكثر لأجل تحقيق هدف معين أو أكثر"<sup>(1)</sup>

2 - ويعرف كذلك بأنه: "تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من عدد من البدائل الممكنة

بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف"<sup>(2)</sup>

3 - ويعرف كذلك بأنه "مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة أو تفادي احتمالات

المستقبل"<sup>(3)</sup>

4 - يعرف على أنه: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين الاثنين أو أكثر من مجموعات

البدائل السلوكية"

5 - القرار هو: "اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد القيام بدراسة مستضيفة بالنتائج المتوقعة وأثرها في

تحقيق الأهداف المطلوبة"<sup>(4)</sup>

(1) حامدي علي، "أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ' 2010 – 2011، ص 39.

(2) منصور البوبي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرار، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1987، ص 44.

(3) خالد سليمان المؤمني، محمد علي القضاة، "فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مدیرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن" ،مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36الأردن 2008، ص 03.

(4) علي خلف حجا حجة ، اتخاذ القرارات الإدارية ، دار قنديل للنشر، عمان، الطبعة الاولى، 2010 ،ص 21.

كما يمكننا استخلاص تعريف للقرار الإداري بأنه: الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل مشكلة. ويتميز البديل المختار بأنه أكثر فعالية وكفاءة من بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

#### • ثانياً - عناصر القرار الإداري:

من خلال التعريف السابقة يمكننا استخلاص أن عملية اتخاذ القرار الإداري تتكون من عدد من العناصر نجملها كما يلي<sup>(1)</sup>:

1. المشكلة: إن عملية اتخاذ القرار تتعلق بوجود مشكلة ما في إطار العمل الإداري تستوجب اتخاذ القرار بشأنها.

2. تعدد البدائل: يجب أن يتضمن موقف القرار الاختيار بين البدائل الملائمة والمتحدة، ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهمته في حل مشكلة قائمة.

3. الهدف المراد تحقيقه: يكمن دور الإداري في اتخاذ القرار الذي يمكنه من تحقيق الهدف بأقصى فاعلية ممكنة.

4. بيئة القرار: وهو الجو الذي يتم به اتخاذ القرار وما يتضمنه ذلك الجو من اعتبارات كشخصية متخذ القرار والقرارات السابقة، الظروف المحيطة باتخاذ القرار.

5. ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازلياً حيث نبدأ بالأكثر أهمية فالأقل إلى غاية آخر بديل.

6. الاختيار بين البدائل: إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أنه تم التوصل إلى القرار.

#### • ثالثاً: أهمية اتخاذ القرار الإداري:

1. تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق سياسات واستراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

2. تلعب القرارات الإدارية دوراً حيوياً وفعلاً في القيام بكل العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.

3. تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار، دوراً هاماً في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية.

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

<sup>(1)</sup> علي خلف حجا حجة، مرجع سبق ذكره، ص ص 23، 24.

**المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار وتصنيفاته.****• أولاً: مراحل اتخاذ القرار:**

تمر عملية اتخاذ القرار بسلسلة من الخطوات المتتابعة والمتناسقة، والتي يمكن توضيحها في الآتي<sup>(1)</sup>:

**1. مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة:**

من الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار وهو بصدق التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها هي تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

**2. مرحلة جمع البيانات والمعلومات:**

إن فهم المشكلة فيما حقيقيا، وتحديد أبعادها واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة، وذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائمين بها في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة لتحليلها تحليلًا دقيقا يتم بمقارنته الحقائق مع الأرقام للوصول إلى معلومات تساعد على اتخاذ القرار المناسب.

**3. مرحلة تحديد و اختيار البديل:**

يعتبر تحديد البديل الممكنة لحل المشكلة من أهم مراحل اتخاذ القرارات وتتمثل في البحث عن الحلول والبدائل الممكنة لحل تلك المشكلة، وتلعب الخبرة لدى متذمذبي القرار دوراً رئيسياً في هذا المجال. وذلك بالمقارنة بين كل بديل من البديل الممكنة، ويتم ذلك عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل على حدة، ثم اختيار البديل المناسب.

**4. مرحلة تقييم البديل:**

بعد الانتهاء من وضع البديل المتاحة، يجد المدير نفسه أمام ضرورة تقييمها لاختيار البديل المناسب، وذلك لأن أي حل من هذه الحلول يتضمن عدة مزايا وعيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعاً من حيث قدرتها على تحقيق الهدف<sup>(2)</sup>.

**5. مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذ ومتابعته:**

<sup>(1)</sup> ناصر محمد علي المجهي، *خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات*، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009 ، ص ص 115-114.

<sup>(2)</sup> إسماعيل مناصري، *دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية*، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2004 ، ص 13.

بعد اختيار البديل المناسب يتوجب على رجل الإدارة تبني هذا البديل، واتخاذ قراراً لحل المشكلة ومن ثم تطبيقه<sup>(1)</sup>.

### • ثانياً : تصنيفات القرار الإداري :

صنفت القرارات حسب معايير عديدة تمثل في<sup>(2)</sup> :

#### أ - تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة:

يمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:

**1 - قرارات تتعلق بالعنصر البشري:** وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس تحليل الوظائف، وأسس دفع الأجر وتحفيز الموظفين، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوى والتأخير والغياب ودوران العمل، وعلاقة المؤسسة بالنقابات والاتحادات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري .....

**2 - قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها، السياسيات، برامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم، وأساليب التحفيز، أساليب الاتصال، المعايير الرقابية، النمط القيادي الملائم، المركزية واللامركزية، وتقارير المتابعة...إلخ.

**3 - قرارات تتعلق بالإنتاج:** وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة، وكيفية الحصول عليها وتصميم المصنع الداخلي، وطريقة الإنتاج ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين وحجمه، وطرق دفع أجور العمال.....إلخ.

**4 - قرارات تتعلق بالتسويق:** وتشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها، وأوصافها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية والإعلام، الواجب استخدامها لترويج السلعة، وبحوث التسويق، ووسائل النقل والتخزين للمنتجات، وخدمات البيع .....إلخ .

**5 - قرارات تتعلق بالتمويل:** كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.

#### ب - تصنيف القرارات وفقاً لأهمية القرارات.

وقد صنفت القرارات وفقاً لها المعيار إلى (3) ثلاثة أنواع هي:

**1 - القرارات الإستراتيجية (الحيوية):** وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي الطويل للأجل، وبضخامة الاستثمارات

<sup>(1)</sup> علي خلف حجا حجة ،مرجع سبق ذكره ، ص 47

<sup>(2)</sup> نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق ) ، دار الثقافة 1998 ،ص.250

أو الإعتمادات المالية الازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة، وتحليلات لأبعاد اقتصادية واجتماعية.

**2 - القرارات التكتيكية:** وهذه القرارات يتخذها في الغالب، رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، غالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال....

كما أن مثل هذه القرارات يتعلق بكيفية استغلال الموارد الازمة للاستمرار في العمل، سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

**3 - القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذها والنشاط الجاري في المؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متذرها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتذرها ومن أمثلة هذه القرارات: تلك التي تتعلق بالأسعار الخاصة بالتسويق ، التخزين، الصرف...وبتوزيع الأعباء على العاملين والأعمال المكتبية....

#### ج - تصنيف القرارات إلى مبرمجة وغير مبرمجة<sup>(1)</sup> :

**1 - القرارات المبرمجة:** تشير إلى القرارات المخططة سلفاً، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية. حيث توضح سلفاً الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شؤون العاملين ... إلخ.

**2 - القرارات غير المبرمجة:** هي تلك القرارات غير المتكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل ذلك: القرارات الإستراتيجية (ابتكار نوع جديد من السلع ،غزو أسواق جديدة، قرارات التوسع، قرارات الاندماج....)

#### المطلب الثالث: القرار المالي، أهدافه وسماته.

يجد متذر القرار نفسه أمام اختيار بديل من بين عدة بدائل مطروحة، بناء على معايير وأساليب علمية يتم وفقها اختيار بديل معين أو عدة بدائل . وسنستعرض في هذا المطلب مفهوم القرار المالي وأهدافه وسماته.

#### • أولاً - مفهوم القرار المالي:

يعرف القرار المالي بأنه "اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يتربّط عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي(المدير

<sup>(1)</sup> عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحـ، تنظيم وإدارة الأعمال، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، ص 143.

المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية<sup>(1)</sup>

ويعرف القرار المالي أيضاً بأنه كل فرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول(طبيعية، مالية)<sup>(2)</sup>

### • ثانياً - أهداف القرار المالي:

تهدف القرارات المالية بصفة عامة إلى تعظيم ثروة القيمة الحالية لثروة المالك في أي مشروع أيًّا كان الشكل القانوني للمشروع (مشروع فردي شركات الأشخاص ، شركات الأموال) ، أي تعظيم القيمة البيعية والقيمة الدفترية لصافي الثروة ، ويتquin عدم الخلط بين القيمة البيعية والقيمة الدفترية لصافي الثروة، فالقيمة الدفترية لصافي الثروة لها قدر ضئيل من الأهمية في الحصول على قيمة القروض القصيرة والطويلة الأجل ، وتؤثر بطريقة غير مباشرة على القيمة الحالية لصافي الثروة ، فصافي الثروة كما تظهره بقائمة المركز المالي هي خاصة بالمشروع ولا تتأثر بالقيمة السوقية لحق الملكية ، وبذلك يسعى المدير المالي إلى اتخاذ القرارات التي تهدف في النهاية إلى تعظيم ثروة المالك<sup>(3)</sup>.

### • ثالثاً - السمات المميزة للقرار المالي:

هناك العديد من السمات المميزة للقرارات المالية نذكر منها<sup>(4)</sup> :

1. القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في غالبية الأحوال، الأمر الذي يستلزم الحرص الشديد عند اتخاذ

هذه النوعية من القرارات.

2. بعض القرارات المالية مثل قرارات الاندماج أو شراء المؤسسات الأخرى أو الاستثمار في بعض نوعيات الأصول تعتبر قرارات مصرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة واستمرارها في السوق.

3. تستغرق نتائج القرارات المالية زمناً طويلاً نسبياً حتى يمكن التعرف عليها مما قد يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه وهو ما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات عالية.

### المطلب الرابع : أنواع القرارات المالية.

<sup>(1)</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص202.

<sup>(2)</sup> Pierre Conso' Farouk Hemici " Gestion financière de l'entreprise" 9eédition' DUNOD' Paris' 1999' pp438'440.

<sup>(3)</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره ، ص 22

<sup>(4)</sup> بو الجذري صابر، دور آليات الحكومة في اتخاذ القرار المالي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحاكمية المؤسسات ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2014/2015، ص 32

حظيت الإدارة المالية الحديثة كأسلوب لاتخاذ القرارات باهتمام كبير في الفكر المالي المعاصر، خاصة في كونه منهج يسعى لتحديد أساس القرارات المالية التي تضمن التوجه الاستراتيجي للإدارة وبوجه الخصوص الإدارة المالية في المؤسسة. إذ أصبحت قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، وقرارات توزيع الأرباح حرفه العمل الاستراتيجي، والذي تسعى من خلاله الإدارة المالية لتحقيق هدفها الأساسي ألا وهو تعظيم قيمة المؤسسة.

قرارات الاستثمار : 1

تعتبر هذه القرارات من أهم قرارات الإدارة المالية و الغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تسعى لاستخدام أموالها الاستثمارية إما في خلق أصول المالية مثل النقد والاستثمارات قصيرة الأجل أو في خلق استثمارات عينية مثل المخزون السلعي ، الآلات ، المعدات، وهذا يعني أن قرارات الاستثمار سوف تتحصر في اختيار نوع الموجدات التي يجب أن تستخدم من قبل إدارة المنشآت لتحقيق عوائد مستقبلية مصاحبة للاستثمار، ويمكن تصنيف قرارات الاستثمار على النحو التالي <sup>(1)</sup>:

**أ- قرارات استثمارية قصيرة الأجل:** تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة التي تشكل جزءاً مهماً من حركة الاستثمار الداخلي في منشآت الأعمال مثل النقد و الاستثمارات المؤقتة و الدعم المدينة و المخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بقدرة المنشأة على تحقيق و تعظيم عوائدها و في تحديد و ضمان السيولة المطلوبة فالقرار المالي السليم هو القرار الذي يتضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة.

**بـ- القرارات الاستثمارية طويلة الأجل:** تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري طويـل الأـجل و المـتمثل بالـاستثمار فيـ المـوجودـات الثـابتـة و المـعـرـوف عنـ هـذـا النـوع منـ القرـارات المـالـيـة أـنـه أـصـعبـ القرـارات المـالـيـة لـارـتـباطـه بـنوـعـ منـ الـاسـتـثـمارـ يـتـصـفـ بـكـبـرـ المـبـالـغـ التـيـ يـحـتـوـيـهاـ وـ يـضـمـنـ عـوـائـدـ سنـوـيـةـ لـفـتـراتـ طـوـيلـةـ فـيـ الـمـسـتـقـبـلـ إـضـافـةـ إـلـىـ أـنـ هـذـا النـوعـ منـ الـاسـتـثـمارـ يـرـسـمـ حدـودـ العـمـلـيـةـ الـأـنـتـاجـةـ فـيـ مـنـشـآـتـ الـأـعـمـالـ .

**ج- القرارات الاستثمارية الإستراتيجية:** تهتم هذه المجموعة من القرارات بالخطيط الاستراتيجي للمنشأة والمتمثل في الاتساع والنمو والثبات في سباقها على الأسواق المحلية أو التفكير في الأسواق العالمية.

- قدرات التمويل :

وتدور هذه المجموعة من القرارات حول كيفية الحصول على الأموال الازمة لتمويل الاستثمارات و حول تحديد المزيج الأمثل من مصادر تمويل الاستثمارات أي تحديد تشكيلة التمويل من

<sup>(1)</sup> سميرة لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية المؤسسة جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2011/2012، ص 33-35.

مصادر التمويل المتاحة أي أن هذه القرارات تهتم بالمصادر التمويلية المناسبة و مبالغها و كيفية الحصول عليها<sup>(1)</sup> .

### **3- قرارات توزيع الأرباح :**

وهي القرارات المالية المتعلقة بتوزيع الأرباح و تتضمن هذه المجموعة كافة القرارات التي تهتم بتحديد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين و زمن توزيع هذه الأرباح و هذا يعني تحديد نسبة التوزيع و تقدير العوائد الواجب الاحفاظ بها داخل المنشأة بشكل أرباح احتياطية و الذي يعتبر مصدراً مهماً من مصادر التمويل الذاتي . و إن هذه القرارات هي من القرارات المالية المهمة نظراً للرغبات المتعارضة فيما بين المستثمرين الذين يرغبون بزيادة مكاسبهم النقدية السريعة من خلال توزيع نسبة أكبر من الأرباح و بين رغبة الإدارة بزيادة الجزء المحتجز و بكميات أكبر من الأرباح الموزعة لأغراض عملية التوسيع الاستثماري داخل المؤسسة<sup>(2)</sup> .

## **المبحث الثاني: محددات القرار المالي.**

عملية اتخاذ القرارات المالية نقطة الانطلاق بالنسبة لمختلف الأنشطة والمشاريع داخل المنشأة أو المعاملات مع البيئة الخارجية، وتزداد أهمية القرارات المالية كلما ركز على قرارات تعتمد على تكاليف وموارد عالية لذلك فان نجاح أو فشل أي منشأة يعتمد على جودة القرارات التي تتخذها وذلك من خلال الاتصال بين الأفراد أو الأوامر المصدرة من القادة والمدراء.

### **المطلب الأول: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار المالي.**

توجد عدة عوامل تؤثر على متى تتخذ القرار المالي ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>3</sup>

**1 تأثير البيئة الخارجية:** بما أن المؤسسة تمثل خلية من خلايا المجتمع فان قراراتها تؤثر على هذا المجتمع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة . ومن العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرار المالي هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع والمنافسة الموجودة في السوق وتكللت النقابات والمستهلكين والتشريعات والقواعد الحكومية والتغيرات والتطورات التقنية والرأي العام والسياسة العامة للدولة .

**2 تأثير البيئة الداخلية:** يتتأثر القرار المالي بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة و الموارد المالية المتاحة وكذلك الهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات السائدة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية .

<sup>(1)</sup> طارق الحاج، مبادئ التمويل، عمان، دار الصفاء للنشر، 2002، ص 26

<sup>(2)</sup> سمية لزغم، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38

<sup>3</sup> <http://www.tahasoft.com/library> 15:23 2017/2/ 12

أمجد الحسينية ، مداخلة بعنوان صنع القرار المالي (على الخط)

3 تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار المالي بشكل وثيق بالصفات النفسية للفرد أو الأفراد المشاركون في عملية اتخاذ القرار ويمكن تصنيف سلوك متخذي القرارات فيما يتعلق باتخاذ القرار بإحدى الصفات التالية (المجازفة، الحذر، التسرع ، التهور) يقع متخذ القرار تحت تأثير هذه العوامل مما يؤدي إلى أراء وانطباعات خاصة وظاهر سلوكيّة معينة. كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر تأثيراً مباشراً في عملية اتخاذ القرار.

4 -تأثير أهمية القرار المالي : إن اتخاذ القرار المالي لتحقيق أهداف محددة أو لإيجاد حلول للمشاكل القائمة يتطلب من المدير المالي إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها حتى يستطيع الوصول إلى القرار الذي يمثل الحل الجذري لها وينع حدوتها في المستقبل. وكلما ازدادت أهمية المشكلة ازدادت أهمية القرار المناسب لحلها وازدادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لتأمين الفهم الكامل لها والقدرة على رسم الحلول المناسبة وتعلق أهمية القرار المالي بما يلي:

- ✓ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.
- ✓ تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد حيث تزداد أهمية القرار عندما تكون التكلفة مرتفعة وأيضاً عندما يكون العائد مرتفع.

5 تأثير عنصر الزمن : يعد توقيت القرار المالي من الأمور الهامة بالنسبة للمدير ومساعديه والأفراد الذين ينفذوه لما له من اثر فعال على المؤسسة ككل. وعلى الرغم من عدم وجود معايير تحكم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار في مختلف الحالات. إلا أن القرار المتأخر لن يفيد في حل المشكلة إذا كانت ذات صفة مستعجلة كما أن اتخاذ القرار المالي بصورة مبكرة عن الوقت المطلوب يجعل هذا القرار متجمداً حتى يحين موعد تتنفيذه. وبالتالي فإن اختيار الوقت الملائم يعتمد على قدرة المدير المالي في استقراء الحوادث والتنبؤ بالمستقبل والأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية في المؤسسة ومدى ارتباط هذا القرار بالقرارات الأخرى داخل المؤسسة وخارجها.

#### **المطلب الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار المالي.**

إن الاسترشاد بعلم ورأي الأفراد بمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة وكذلك المستشارين والخبراء في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والتقنية والهندسية والفنية والقانونية وما إلى ذلك<sup>1</sup>، لازمة في عملية صنع القرار الإداري بصفة عامة والقرار المالي بصفة خاصة.

ومن الحقائق المسلم بها أنه ليس من البشر من هو خبير في كل شيء كل فرد يحتاج إلى مساعدة ومساعدة ورأي الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين ، فالمسير المالي أو المدير أو

<sup>1</sup> علي خلف حجا حجة، مرجع سبق ذكره ، ص 218.

متخذ القرار المالي يحتاج إلى هؤلاء ليشاركونا بمعلوماتهم أو خبراتهم وآرائهم في تشخيص موقف وضع حل لصنع قرار أو ترشيده فمهما كان مستوى نضجه وعلمه لكن يستطيع في غالب الأحيان إن يحيط بكل جوانب المشاركة وهذا من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة .

والمؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأوضاعها توجد بطبيعة الحال مشكلات عديدة ومتعددة سواءً مشاكل تنظيمية، فنية، اقتصادية أو مالية... الخ. وهذا التنوع الكبير وبالتحديد في الجانب المالي يتطلب في إشراك كافة المعنيين وذوي الرأي والخبرة لوضع حلول لهاته المشاكل والمتمثلة في: اختيار وسائل التمويل، كيفية الاستثمار والرفع في رأس المال، كيفية تعظيم القيمة السوقية... الخ. والمشاركة الجماعية وسيلة ناجحة وأسلوب بارع لاتخاذ القرارات وزيادة فعاليتها.

ودعوة المسير المالي أو المدير للمشاركة في اتخاذ القرار المالي هي إحدى الوسائل التي تساعد الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين فتتموّل قدراتهم ويتحملون نصيب من المسؤولية بمحض رغبتهم. والعامل أيا كان موقعه في السلم الإداري يميل في الغالب إلى تنفيذ القرار الذي شارك في اتخاذة والتحقق من مستوى وطبيعة الأنشطة المنفذة التي يقوم بها المسؤول المالي ذلك عن طريق المعلومات التي تقدمها المحاسبة المالية للمؤسسة. ويقوم القرار الجماعي على عدة مقومات أهمها:

- ✓ تتناسب خبرات وقدرات أعضاء المجموعة مع طبيعة الموقف.
- ✓ توافق قيم واتجاهات بناءة وتتوفر معلومات كافية .
- ✓ عدم تسبيّد رأي فردي على باقي الأفراد.

ومن أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من مشاركة الأطراف الآخرين لاتخاذ القرار المالي ما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1 - تحسين الجو الأتوغرافي الذي يميز التنظيمات عموما .
- 2 - المساعدة على جعل الأفراد أكثر نضجاً ومسؤولية بما يقوم ويشرف عليه المسؤول المالي .
- 3 - زيادة التفاهم والتعاون داخل المؤسسة بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر والمساعدة على اتخاذ قرار تخدم مصالح المؤسسة لما يزيد الثقة المتبادلة بين متخذ القرار المالي والأطراف الآخرين .
- 4 - زيادة الإنتاج والاستثمار... الخ، وتحسين نوعيّتهم بسبب زيادة الاهتمام بالعاملين وبسبب أن العاملين يقومون بتتنفيذ أهداف شاركوا في وضعها .
- 5 - تحسين نوعية القرارات المالية فالمشاركة في اتخاذ قرار مالي تكتسبه قوة وأهمية بالغة وذلك بتبادل المعلومات لحل مشكل مالي أو اختيار بين بدائل.

<sup>(1)</sup> علي خلف حجا حجة، مرجع سبق ذكره ، ص 219.

6 المشاركة تقي المسؤول المالي والمؤسسة ككل من الانحراف لقرار مالي غير مجدي وكذا تعبر عن مسؤولية مشتركة فلا تقع نتيجتها على متخذ القرار المالي بعينه .

7 تعدد الآراء والمناقشات التي تصاحب ذلك وجود قرار مالي رشيد وقادري معارضة الأفراد الآخرين المنفذين للقرار داخل المنشأة.

### **المطلب الثالث: تأثير الاتصال الإداري على القرار المالي.**

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي يمكن للمسؤول المالي أو متخذ القرار المالي عن طريقها الحصول على معلومات من أطراف أخرى والتي تساعد على اتخاذ قراره الاستثماري أو التمويلي أو ما شابه ذلك. ومن هنا فان سلامة القرار المالي ونجاعته ورشه يعتمد بطريقة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المسير المالي للحصول على هذه المعلومات، وتحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة المسير المالي على تعميم الفهم بينه وبين المسؤولين في شتى المصالح ولاسيما الجانب المالي<sup>(1)</sup> .

وعملية اتخاذ القرار المالي من أهم العمليات والوظائف التي يقوم بها المسير المالي في المؤسسة فعندما يمارس وظيفته فهو بذلك يتذبذب مجموعة من القرارات المالية التي يوجه بها مرؤوسه وينسق مجدهاتهم ويحفزهم على الأداء الجيد، ويتأثر متخذ القرار المالي بالعديد من العوامل والتي تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية، كما تكون عوامل إنسانية، اجتماعية، تنظيمية، أو بيئية... كل هذه العوامل تفرض طبيعة ونوعية معين من القرارات.

إضافة إلى ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوع قناة الاتصال سواء كان رسمية أو غير رسمية. ونظرًا لأهمية الاتصال فإنه يمكن لمتخذ القرار المالي أن يستفيد بشكل كبير من المعلومات والبيانات وبالتالي يكون قادرًا على اتخاذ قرارات ملائمة في الوقت المناسب<sup>(2)</sup>.

ويظهر اثر الاتصال على القرار الاستثماري من خلال نجاح ومرودية الاستثمار، فمتخذ القرار الاستثماري يعتمد على الاتصال وتدالو المعلومات المالية المحاسبية لإضافة طاقة إنتاجية، ورفع في رأس المال لزيادة ثروة المؤسسة وذلك في إطار المخاطرة، مدة حياة الاستثمار ومردوديته. فالقرار الاستثماري قبل تطبيقه يجب التأكد من انه يوافق إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال تبادل المعلومات أفقياً أو عمودياً داخل إطار التنظيمي لتحقيق أهداف المنشأة.

أما من الجانب التمويلي (القرار التمويلي) فيعد الاتصال الوسيلة الأولى قبل اتخاذ القرار ويظهر هذا في المعلومات التي يتلقاها المسير المالي والتي يبني عليها بعدئذ قراراته، فمثلاً لابد من تحديد قيمة المواد الأولية التي يجب تمويلها وتكون المعلومة من المشرفين على المخازن أو ورشات الإنتاج.

<sup>(1)</sup> سمية لزغم، مرجع سبق ذكره، ص 38

<sup>(2)</sup> بركان دليلة، تأثير الاتصال الغير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، أبحاث اقتصادية وإدارية ، مجلة علمية محكمة سداسية، العدد العاشر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، ديسمبر 2011، ص 224.

وتصاحب قرارات الاستثمار والتمويل نوعا ثالثا من القرارات، وهو قرار توزيع الأرباح والتي يحدد اتخاذ القرار بشان توزيع الأرباح باحتجازها لإعادة استثمارها في وقت لاحق... الخ. ولا يمكن لمتخذ هذا النوع من القرارات التصرف أو إصدار أمر إلا بعد الاتصال أشخاص أخرى لتزويده بمعلومات والمتمنيين في المالك، المساهمين وأعضاء الإدارة العليا.

فالقرارات المالية ما هي إلا تلخيص لعمل دؤوب ومنتظم بين عدة مصالح صادرة عنها بيانات ومعلومات تبني عليها تلك القرارات المالية ، وهنا يكمن دور الاتصال في تفعيل القرار المالي، حيث تتمثل علاقة الاتصالات باتخاذ القرارات المالية في أن سلامة القرار الذي يتتخذه القائد الإداري وفعاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكاتهم<sup>(1)</sup>.

#### **المطلب الرابع: دور القيادة في تفعيل القرار المالي.**

تتركز القيادة وفقاً للمنصب أو المركز الوظيفي الذي يحتله فرد معين إذ يتيح له ذلك المركز بإصدار أوامر وقرارات لآخرين وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحدها المؤسسة ومن بين هذه القرارات، قرارات مالية خاصة بالتمويل الداخلي والخارجي للمنشأة، قرارات الاستثمار والتوسيع في النشاط وكذا قرارات توزيع الأرباح.

ونجد أن العديد من الأفراد يصلون لمراتبهم القيادية في التنظيم وفقاً للمؤهلات العلمية والعملية. فإذا ما نظرنا إلى مهارات القائد الفنية التي تؤهله لإصدار قرار مالي، فيجب أن نرى إلى كفاءته ومعرفته وتخصصه في علوم مالية ومحاسبية، وقدرته على الأداء الجيد في حدود هذا التخصص (قراءة المستندات المحاسبية، العمل على دفاتر المؤسسة، معرفته للقدرة المالية للمؤسسة... الخ).

إن نجاح أي قائد في قرار مالي من إصداره إلى غاية تفزيذه ومتابعته يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إنسانية وإدارية، كالقدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات، القدرة على فهم عمله، التنسيق بين الوحدات... الخ، وذلك لتحقيق أهداف المنشأة. وباعتبار القرار المالي قراراً إدارياً ومن مهام القائد الإداري فهذا يعني أنه يتعلق بخصائص الشخص القائد في حد ذاته كالذكاء، الثقة بالنفس، السرعة البديهية، السرعة في اختيار البديل المناسب للتمويل، الاستثمار وإستراتيجية توزيع الأرباح. بالإضافة إلى الحكم الصائب وتحمل مسؤولية ما قام بإصداره إذ يتحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف المالية إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة مستقبلاً، وعليه أن يتصرف بقوة التصور والإدراك لربط الأسباب بالنتائج، ولا يتحقق هذا إلا بالاتصال مع المرؤوسين والإداريين.

<sup>(1)</sup> هزاع سيب خالد السبيسي، 'دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية'، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 52

يرتبط اتخاذ القرار المالي بشخصية القائد متى اتخذ القرار فيمكن أن يكون<sup>1</sup>:

✓ **قائد تقليدي:** يستند في قراراته إلى محاولة جمع أكبر قدر من المعلومات من الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه.

✓ **قائد مخاطر:** يتخذ القرار في ظل أدنى قدر من المعلومات رغم علمه أحياناً بكونه يخاطر.

✓ **قائد عقلاني:** يسعى إلى التفكير برشد وعقلانية في مجمل مضمون ومتطلبات القرار بحيث يسعى إلى الإحاطة بكل ما يتعلق ويستقرئ النتائج المحتملة للقرار وال الحاجة إليه في مقابل احتمالات نجاحه وما يحقق من مزايا.

✓ **قائد متجنب للمشاكل:** قد يفعل أي شيء لتجنب اتخاذ قرار.

✓ **قائد متردد:** لا يستطيع عادة أن يصدر قراراً نهائياً، فإذا ما اتخاذ قراراً فهو غالباً يعود للتغيير.

✓ **قائد عاطفي:** يصدر القرار بالإعتماد على شيء من عاطفته ومشاعره.

ومن جانب آخر ننظر إلى تأثير القيادة على القرار المالي من خلال الخبرة الميدانية في المؤسسة في الجانب المالي؛ فكلما كانت الخبرة كبيرة فالقائد يمكنه إصدار جميع أنواع القرارات التمويلية طويلة وقصيرة الأجل أو استثمارية (كل أنواع قرارات الاستثمار)، ويتعذر ذلك أيضاً إلى اختيار إستراتيجية توزيع الأرباح الأنسب للوضعية المالية للمؤسسة خلال السنة المالية؛ حيث تكتسبه خبرته مجال المشاركة في اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات. بينما إذا كانت خبرة وكفاءة القائد قصيرة فقد يقتصر على إصدار قرارات تمويلية قصيرة الأجل مثلاً، وبعض قرارات الاستثمار كشراء بعض المعدات أو تزويد المؤسسة بمواد... الخ.

ولا يقتصر النظر إلى خبرة القائد وسماته دون النظر إلى نظرته وموافقه في اتخاذ القرارات المالية تشارمية كانت أم تفاؤلية؛ فالقائد صاحب النظرة التشارمية يكون اختياره لإحدى البديل صعب ويقلص من مجموعة البديل. حيث يرى أن نسبة الخسارة بعد تنفيذ القرار أكبر من الربح أي أن تفاؤله ضئيل جداً، ويقوم باتخاذ قراره في ظروف التأكيد ولا يلح إلى المخاطرة . والقائد صاحب النظرة التفاؤلية فيتخذ القرار المالي على نية أمل في تحقيق أرباح وأهداف المؤسسة ويرى لنسبة عدم النجاح أو خسارة نسبة ضئيلة جداً، ويتخذ قراره في ظروف التأكيد، عدم التأكيد وكذا المخاطرة.

يرتبط كذلك القرار المالي بعمر القائد متى اتخاذ القرار إذا كان شاباً أو شيخاً ويمكن التفرقة بينهما من خلال أن: القائد الشاب يتميز بالرغبة في المخاطرة وغياب عنصر الحذر بشكل ملحوظ ويتحقق عوائد أكبر لارتباط العائد المرتفع بالمخاطر العالية حيث لا يمكنه توقع العائد، بالإضافة إلى السرعة في اتخاذ القرار

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن وآخرون، "إدارة المنشآت المتخصصة"، دار الفكر العربي ، 2006 ، ص 168

المالي وتكون اغلب قراراته إنتاجية ومتزايدة بحكم النشاط. أما القائد الكبير في السن ومتخذ القرار المالي يتميز بالتأني في اتخاذ قراراته ويأخذ مدة قبل إصدار القرار، يكون حذر في اتخاذ القرار ويتهرب نوعاً ما من المخاطرة لذلك يمكنه توقع العائد من خلال ذلك القرار المالي الصادر للتنفيذ، وتكون اغلب قراراته أكثر اقتصاداً وذا إنتاجية ثابتة.

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة قيادتها على صنع قرارات مالية ذات فعالية، والمقصود بفعالية صنع القرار مدى سلامة خطوات صنع القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ويمكن تلخيص مقومات القرار الفعال فيما يلي<sup>(1)</sup> :

- قدرة القائد على تحديد المشكلة.
- قدرة القائد على الاختيار بين البديل المتاحة للمشكلة موضوع القرار المالي.
- أن يوازن القائد بين المخاطر التي قد يسببها القرار والمزايا التي قد يجلبها.
- مدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة والسماح للمرؤوسين بطرح البديل المتعددة.

باعتبار القرار المالي نوعاً من القرار الإداري، فعلى القائد متخذ القرار أن يقف على جملة من الأساسيات لاتخاذ القرار والتي تمثل في:<sup>2</sup>

- ✓ بدون اتخاذ القرار لا يستطيع المدير تحقيق الأهداف وواجبات وظيفته.
- ✓ يرتبط اتخاذ القرار بالسلطة والمسؤولية.
- ✓ الممارسة العملية لوظائف المدير تتطلب اتخاذ القرار.
- ✓ ارتباط القرار بالمستقبل يجعل الدراسة العلمية وخبرة وحكمة المدير أساس صنع اتخاذ القرار.
- ✓ العمل على نقص مشاكل العمل اليومية.

غير أن القادة يختلف إصدارهم للقرار المالي باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها وأساليب التي ينتهجها كل قائد في صنع القرار داخل المؤسسة سواء قرار فردياً أو بالمشاركة وذلك حسب طبيعة ونوع القرار المتخذ.

<sup>(1)</sup> نواف سالم كعنان ، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 390

<sup>2</sup> النوار الطيب محمد، مقال بعنوان: اتخاذ القرار في العملية الإدارية (على الخط) 01/04/2017 20:26 <http://diae.net/8087>

## خلاصة :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة من أهم العمليات ، وهذا لما ينطوي عليها من أثار سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل، وتأتي القرارات المالية في مقدمة هذه القرارات بالنسبة للمؤسسة، من هذا الباب جاء الفصل الثاني لهذه الدراسة المعروفة بدور القيادة والاتصال الإداري في ترشيد القرارات المالية، ليسلط الضوء على اتخاذ القرارات في المؤسسة، حيثتناولنا فيه مفهوم القرار الإداري بصفة عامة والقرار المالي بصفة خاصة: أهدافه وسماته ، وكذا أنواع القرارات المالية.

وخلصنا إلى أن القرارات المالية هي "اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يتربّ عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة، كما بينما أن اتخاذ القرارات المالية يتم وفق معايير وأسس وأساليب علمية، تقوم على إتباع المنهج العلمي في تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وإخضاع النتائج للمقارنة والتجربة والاستنتاج. كما تم تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية والمتمثلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وعوامل متعلقة بمتخذ القرار، والأهمية التي يكتسيها القرار بحد ذاته، وتأثير عنصر الزمن على القرار، لنتطرق بعدها لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار المالي.

كما تناول هذا الفصل عنصرين مهمين ومؤثرين في اتخاذ القرار المالي وهما الاتصال والقيادة والدور الذي يلعبه كل منهما عند متى اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما سنوضحه في الدراسة الميدانية ضمن الفصل التطبيقي.

**الفصل الثالث:**

**الدراسة الميدانية للشركة**

**الجزائرية لانتاج الكهرباء**

**(سونلغاز) - ادرار -**

**تمهيد:**

بعد التطرق إلى كل من المفاهيم والأساسيات التي تخص عملية الاتصال والقيادة الإدارية وتأثيرها بكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، كذلك التقنيات التي تساهم في ترشيد قرارات المؤسسة من الجانب النظري، سنحاول إسقاط هذا الموضوع على الجانب التطبيقي حيث اخترنا الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء بأدرار لتوضيح واقع القيادة الإدارية والاتصال في ترشيد القرارات المالية، وذلك في الجانب الأساسي والأهم لأي شركة مهما كانت، فهي تتضمن إجراءات عملها وممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها بناءً على القرار، فكيف إذا كانت هذه القرارات تصب في الجانب الأهم في التقسيم الوظيفي للشركة، ونقصد بذلك جانب القرارات المالية الذي يعد شريان حياة كل مؤسسة اقتصادية، وعلى هذا الاعتبار سنتطرق في هذا الفصل إلى مباحثين حيث تناولنا في المبحث الأول تقديمًا عاماً لشركة سونلغاز أما المبحث الثاني تطرقنا إلى الدراسة الميدانية لواقع الاتصال والقيادة وأثرهما على اتخاذ القرارات المالية في شركة سونلغاز.

## المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز.

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وتجمع المؤسسة بين عدة وظائف مختلفة كالشراء، التخزين والبيع... الخ. ومن بين المؤسسات الاقتصادية نجد الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

### المطلب الأول: عموميات حول شركة سونلغاز.

تصنف شركة سونلغاز بالجزائر ضمن القطاع الاقتصادي الإنتاجي وهي في المرتبة الثانية بعد مؤسسة سوناطراك من حيث البنية التحتية والوزن الاقتصادي حيث تقوم بعملية الإنتاج والتمويل بـ الطاقة الكهربائية في الجزائر، فهي تعتبر الوحيدة في هذا المجال منذ نشأتها.

### أولاً: تعريف عام شركة سونلغاز

**الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز بالفرنسية Sonelgaz :** هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصاراً بالحرروف الرامزة EGA ، التي أُسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تتنمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون E.G.A (وشركته SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

### ثانياً: أهداف شركة سونلغاز

إن الأهداف الأساسية لمؤسسة سونلغاز هي:

- ✓ الإنتاج والمتمثلة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)؛
- ✓ التسيير والمتمثلة في الشركة الجزائرية لتسخير شبكة الكهرباء والغاز (GRTE-GRTG)؛
- ✓ النقل والتوزيع للكهرباء والغاز والمتمثلة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDO)، كذلك نقل وتوزيع الغاز بالتقنية، كما أن محطاتها الجديدة أكسبتها إمكانية تدخلها في قطاعات أخرى للنشاطات تمثل منفعة من أجل المؤسسة لا سيما في مجال تجارة الكهرباء والغاز نحو الخارج.

**ثالثاً: مهام شركة سونلغاز:** تكمن مهام شركة سونلغاز في:

- تأمين، إنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية التي تعد منتجًا غير قابلًا للتخزين، حيث يتم إنتاجها مباشرة من محطات الإنتاج.
- نقل وتوزيع الغاز الطبيعي الذي ينتج من طرف سوناطراك، بحيث تقوم مؤسسة سونلغاز بشرائه وإعادة تسيقه مع المحافظة على شروط الجودة.

#### **المطلب الثاني: تعريف شركة إنتاج الكهرباء.**

تعتبر من بين فروع مهن القاعدة لمجمع سونلغاز، مهمتها هي إنتاج الكهرباء من مصادر حرارية ومائية مع إمكانية الالتزام بحماية وأمان البيئة، كما أنها تختص في التجارة بالكهرباء المنتجة.  
**أولاً: تعريف شركة إنتاج الكهرباء.**

تأسست شركة إنتاج الكهرباء بأدرار في جانفي 2004 تحت مسمى الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء (سونلغاز) بقدرة إنتاجية يقدر استيعابها ب \_\_\_\_\_ MW 9234,35 وهي في طور الزيادة.

ت تكون الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء من أربعة أنواع مختلفة للطاقة حسب الدرجات، مقسمة كما يلي:

✓ تربين الغاز بطاقة إنتاجية تقدر ب \_\_\_\_\_ MW 6514,38 (Gaz)؛

✓ تربين البخار بطاقة إنتاجية تقدر ب \_\_\_\_\_ MW 2487 (Vapeur)؛

✓ هيدروليكي بطاقة إنتاجية تقدر ب \_\_\_\_\_ MW 227,57 (Hydraulique)؛

✓ ديزل بطاقة إنتاجية تقدر ب \_\_\_\_\_ MW 5,40 (Diesel)؛

#### **ثانياً: تقديم الوحدة الإنتاجية للكهرباء بولاية أدرار**

هي وحدة لانتاج الطاقة الكهربائية على مستوى ولاية أدرار مركبة من أربعة مراكز: (أدرار، تييميمون، زاوية كندة، كبرتين)، وإنتاجها الإجمالي هو: MW 419، وقد انضمت حديثاً وحدة جديدة للإنتاج هي محطة عين صالح خلال السادس الثاني من سنة 2015.

وتقسام عدد آلات الإنتاجية حسب المراكز كما يلي:<sup>1</sup>

مركز أدرار يتكون من 11 آلات: وهي تقع في المنطقة الصناعية

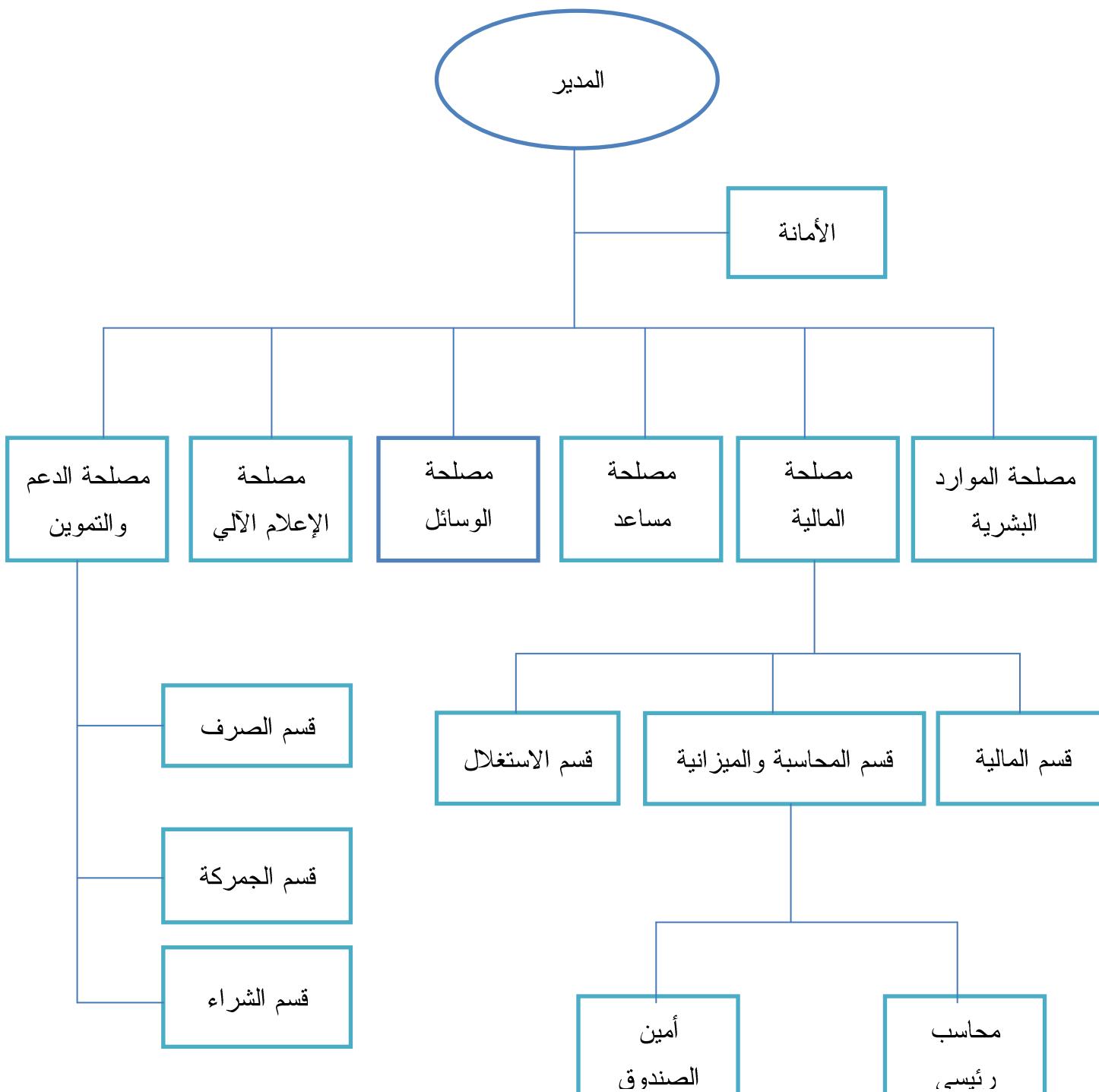
<sup>1</sup> من اعداد الطالبین بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- 40 آلات إنتاجية لانتاج الكهرباء تعرف باسم NUVOPIGNOE بقدرة تستوعب 25 MW للواحد (الآلية الواحدة)؛
- 25 آلات إنتاجية لانتاج الكهرباء تعرف باسم ASSASTALL بقدرة تستوعب 25 MW للواحد؛
- 12 آلات إنتاجية لانتاج الكهرباء تعرف باسم Johnne Brwon بقدرة 12 MW للواحد؛
- 02 آلات إنتاجية لانتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة MW 17 للواحد.
- (1) مركز تيميمون يتكون من 02 آلات:
- 02 آلات إنتاجية لانتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة تستوعب 17 MW للواحد.
- (2) مركز زاوية كندة يتكون من 08 آلات:
- 04 آلات إنتاجية لانتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة MW 17 للواحد؛
- 04 آلات إنتاجية لانتاج الكهرباء تعرف باسم GE بقدرة 17 MW للواحد
- (3) مركز كبرتن Kaberten يتكون من 02 آلات:
- 02 آلات إنتاجية لانتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة MW 17 للواحد.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء بأدرار – ومهام كل مصلحة:**

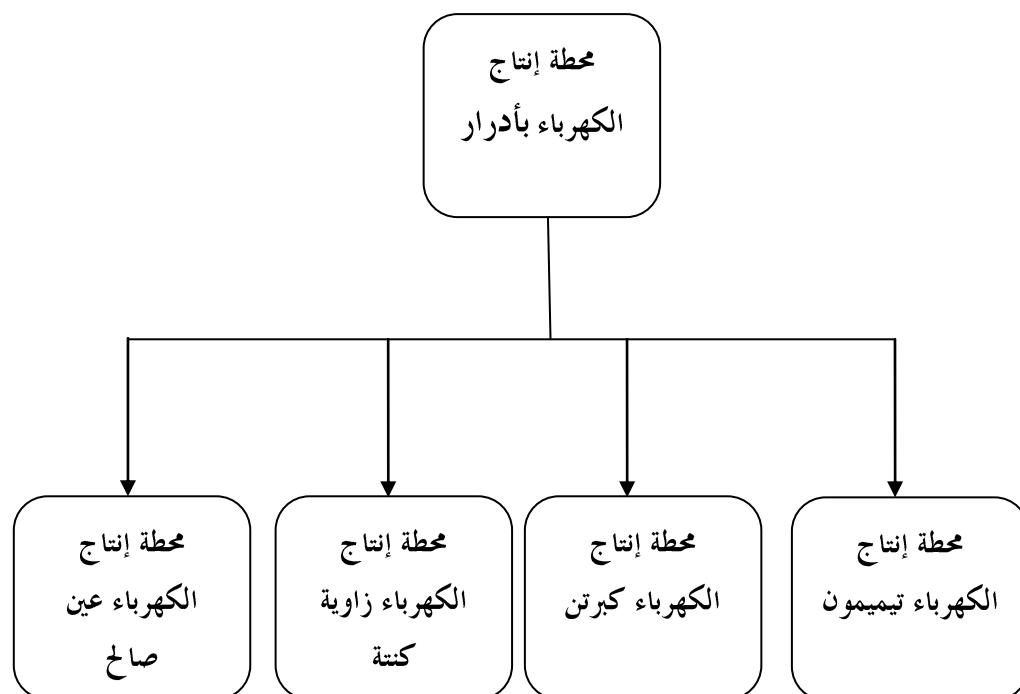
ت تكون الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء بأدرار من عدة مصالح وكل مصلحة تتقسم إلى أقسام وذلك حسب الشكل أدناه:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء بأدرار:



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

## الشكل رقم (03): محطات إنتاج الكهرباء التابعة للوحدة:



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

**شرح الهيكل التنظيمي:** تتمثل مهام مصالح الشركة حسب الهيكل التنظيمي لها كما يلي:<sup>1</sup>

(1) **مصلحة التموين:** هي الوحيدة المكلفة بعملية الشراء والتمويل داخل الشركة.

(2) **مصلحة مساعد التسيير :** تكلف بكل المهام الخاصة بالمدير بحيث تقوم ببرمجة لقاءات واجتماعات المدير و تعمل مخطط التسيير السنوي والمراقبة وإعطاء الإحصائيات المتعلقة بمستوى الإنتاج الحالية والمستقبلية.

(3) **مصلحة الوسائل:** تتولى بتسخير الوسائل والعتاد وجميع الممتلكات داخل الشركة (السيارات، الحافلات، الآلات.....) كما تهتم بجميع تنقلات المستخدمين داخل وخارج الشركة.

(4) **مصلحة الإعلام الآلي :** يتولى بتسخير الشبكة المعلوماتية وتتمثل مهامها في: تثبيت البرامج الخاصة بمؤسسة سونلغاز ومتابعة وصيانة جميع الوسائل والآلات المتعلقة بالإعلام الآلي.

(5) **مصلحة الموارد البشرية:** تتولى بالعمال والمستخدمين وأجورهم ومصاريف الترخيص.

(6) **مصلحة المالية والمحاسبة:** هي المصلحة الأكثر أهمية داخل الشركة حيث تتركز في موقع ذو أهمية كبيرة حيث يشترك مع جميع المصالح الأخرى، فيسر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويقيد كل التسجيلات المحاسبية انطلاقاً من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة.

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة (توكى احمد) يوم 07/03/2017 على الساعة 10:30

**المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لشركة إنتاج الكهرباء – سونلغاز ادرار –**

نظراً لأهمية موضوع الدراسة واتساعها، وبعد الانتهاء من الجانب النظري لها، استلزم ربط هذا الجانب (الجانب النظري) بالجانب التطبيقي العلمي (الجانب الميداني) وذلك بهدف التحقق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للبحث، والتي تشير إلى دور القيادة والاتصال في مجال اتخاذ القرارات المالية وأيضاً لاختبار صحة الفرضيات التي يقوم عليها هذا البحث.

لهذا تحتوي الدراسة على قائمة الاستقصاء المبنية في الملحق رقم (1)، وهي عبارة عن استبيان موجه لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين وكذا العمال التقنيين، وقد كان اختبار هذا النوع من الدراسة الميدانية والقيام بإجراء تربص في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (سونلغاز) لأسباب عديدة منها:

- ✓ الوقوف على حقيقة الإجراءات العلمية والعملية التي يتم بها اتخاذ القرارات المالية التي ترتكز عليها أي شركة، باعتبار أن الجانب المالي لأي شركة هو شريان الحياة الاقتصادية لها.
- ✓ تتبع مسار وقنوات اتخاذ القرارات المالية وفقاً للاتصالات التي تهدف إلى سلامة ورشادة هذه القرارات المالية.
- ✓ كبر المؤسسة من جانب الموارد البشرية ما يؤدي إلى ظهور القيادة تقنياً وإدارياً.
- ✓ تنااسب إلى حد ما موضوع الدراسة مع الشركة محل الدراسة وجود قبول وتجاوب من قبل الإدارة والعمال لمناقشة موضوع البحث.

هذه الأسباب وأخرى أدت بنا أيضاً إلى تحديد عينة الدراسة الميدانية، ومنح الأولوية لهذه الشركة لتناسق واطلاع أفراد العينة على مثل هذه المواضيع، وذلك للإجابة على ما تضمنه الاستبيان من تساؤلات، والتي على أساسها سيتم نفي أو تأكيد فرضيات هذا البحث.

**المطلب الأول: أدوات ووسائل الدراسة الميدانية ومنهجيتها.**

نظراً للدور الذي تلعبه القرارات المالية من إصدارها إلى غاية تتنفيذها من خلال الاتصالات بين الموظفين داخل المؤسسة، وما لدور قيادات المؤسسة من أهمية في تفعيل هذه القرارات، ارتأينا في هذا المجال واستناداً لمتطلبات معالجة هذا الموضوع في الميدان، الاعتماد على جملة من الأدوات للوقوف على الجوانب التي تكفل أفضل معالجة للموضوع، للوصول إلى نتائج واقعية بأكبر قدر من الموضوعية من خلال الأدوات المستعملة. أولاً: عرض أدوات ووسائل الدراسة الميدانية.

نظراً للأهمية العلمية التي يحظى الجانب الميداني لنجاح وإنجاز أي دراسة، استهدفتنا إعطاء فكرة توضيحية لأهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني ، فضلاً عن الأساليب الإحصائية لمعالجة أداة الدراسة والمتمثلة في استماراة الاستبيان، وذلك بهدف قياس وتحليل الاختبارات الإحصائية للآراء والمقترنات لفئات العينة، للإجابة على محاور الاستبيان، وللتوصل إلى النتائج المراد تحقيقها تم استخدام الأدوات التالية:

- ✓ المقابلة الشخصية.
- ✓ جمع الملاحظات.
- ✓ الاستبيان.

وقد استعملنا هذه الوسائل بصفة متكاملة، إلا أننا ركزنا على الاستبيان الذي حاولنا من خلاله تدارك أوجه القصور أو الحدود التي ميزت أدوات العمل الميداني الأخرى، باعتبار أن الاستبيان هو الأكثر استخداماً من قبل الباحثين لجمع البيانات الأولية، وما يؤكد ذلك أهمية هذه الأداة أن معظم الأدوات السابقة الذكر تستخدم عادة كأدوات مكملة لأداة الاستبيان، ولذلك سيتم التركيز في دراستنا هذه على الاستبيان من خلال التحضير، التحليل، واستخلاص النتائج.

**1- المقابلة :** للمقابلة في الدراسة الميدانية أهمية بالغة لاعتبارها مصدر رئيسي للحصول على المعلومات حيث قمنا في هذا الصدد بإجراء سلسلة من المقابلات تمحور الحوار فيها حول تأثير كل من الاتصال والقيادة الإدارية في تفعيل القرارات المالية، حيث حاولنا في هذا الصدد استقراء واستخلاص آراء ووجهات نظر مختلف الأطراف داخل الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء (سونلغاز)، ويتمثلون في:

- ✓ محاسبين.
- ✓ موظفين.
- ✓ عمال تقنيين.

وفي هذا المجال ولحساسية الموضوع، كان يتبعنا إجراء المقابلات الرسمية المحددة والمرتبطة سلفاً بعنصر الزمن، لانشغال أفراد العينة بالأعمال المثلثة على جدول أعمالهم، ... الخ. ونشير إلى أن إجرائنا لسلسلة المقابلات الرسمية مع الأطراف المذكورة سابقاً، سمح لنا بالاطلاع على جوانب عديدة للموضوع، وإزالة الغموض واللبس عن بعض العناصر المتعلقة به، وبالرغم من أن الحوار الذي كان يدور خلال هذا اللقاء لم يكن متناسقاً، ولم يستند إلى أسئلة مبرمجة ومحددة غير أنه مثل مصدرًا اعتمدنا عليه في بعض التحاليل نتيجة إثراعنا وإفادتنا بالمعلومات الهامة.

**2- الملاحظات:** من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها استطعنا تسجيل الملاحظات التالية:

- ✓ عدم امتلاك المعلومات التي نبحث عنها من قبل كل الموظفين.
- ✓ عدم اطلاع بعض الموظفين في مختلف أقسام الإدارة على موضوع البحث، وعدم اطلاعهم على كيفية اتخاذ القرار والعوامل التي تؤثر فيه، كان أحد المعوقات في جمع المعلومات حول موضوع البحث.
- ✓ ظروف العمل المكثفة على عاتق الموظفين والعمال، باعتبارهم المؤهلين والمخلولين للإجابة على انشغالاتنا وأسئلتنا.

3- الاستبيان: باعتبار الاستبيان أداة واسعة الاستعمال من قبل الباحثين لما لها من مزايا في مجال قياس تطابق وجهات نظرنا مع أفراد العينة الموجه لها، وأمام محدودية الأدوات السالفة الذكر كالمقابلة مثلا فررنا الاعتماد على الاستبيان، وذلك من خلال تحليل النتائج والوقوف على الإدراك الجيد والفهم الصحيح لموضوع الدراسة من مختلف جوانبه.

#### ثانياً: منهجية الدراسة.

للوصول إلى نتائج موضوعية تقي بالغرض، وتحقيق الأهداف المرجوة منها كان لابد من وضع منهجية الدراسة الميدانية ولذلك قمنا بتحديد النقاط التالية:

✓ فرضيات الدراسة.

✓ مجتمع الدراسة.

✓ حدود الدراسة.

✓ عينة الدراسة.

1- فرضيات الدراسة: قمنا بصياغة حزمة من الفرضيات، سيتم اختبارها بناء على أفراد العينة للوقوف على مدى تطابق وجهات نظرنا التي عبرنا عنها من خلال هذه الفرضيات، مع توجهات وآراء أفراد العينة، وعليه كانت الفرضيات كما يلي:

-الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير مباشر للقيادة على صنع قرارات مالية داخل المؤسسة، باعتبار القيادة مجموعة من الخصائص يتتصف بها شخص تؤهله لقيادة مجموعة من المسؤولين.

-الفرضية الثانية: بالاتصال يتخذ القرار المالي الفعال بناء على المعلومات المقدمة، حسب نوع القرار وتوقعاته تتم الاتصالات المجرأة من طرف المسير المالي.

-الفرضية الثالثة: يساعد التعاضد بين الثلاثية: قيادة - اتصال - اتخاذ القرار، على تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

2- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد المستجوبة والمستهدفة في الاستبيان للإجابة عن أسئلتنا وتمثل هذه الفئات فيما يلي:

-الفئة الأولى: المحاسبين.

-الفئة الثاني: مجلس الإدارة.

-الفئة الثالثة: الموظفين.

-الفئة الرابعة: عمال تقنيين.

3- عينة الدراسة: بالنسبة لعينة الدراسة لم يتم تحديدها بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استماره الاستبيان، لكن العينة المدروسة شملت فئات متعددة من مجتمع الدراسة السابقة الذكر، حاولنا من خلالها إشراك جميع العناصر

المعنية في الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء (سونلغاز)، ولقد قمنا بإعداد ونسخ 30 استمارة استبيان، وتم توزيعها كلها على أفراد العينة المحددة سابقا.

**4- حدود الدراسة:** تهتم هذه الدراسة أساساً بالقيادة والاتصال ودورهما في تعديل القرارات المالية التي تعتبر هذه الأخيرة العنصر الأساسي في المؤسسات الاقتصادية.

**1-الحدود الزمنية:** مضمون ونتائج الدراسة الميدانية مرتبطة بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة، حيث استغرقت هذه الدراسة الميدانية حوالي 20 يوم بالتحديد، من 6 مارس 2017 إلى غاية 26 مارس من نفس السنة. وذلك ابتداءً من إعداد وتحضير الاستبيان، مروراً بتوزيعه، ومن ثم جمع الاستمرارات ومراجعتها.

**2-الحدود المكانية:** اقتصرت العينة على الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء بولاية أدرار.

**3-الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة لآراء وإجابات المهنيين العاملين في مجال المحاسبة والمالية، وبعض الإداريين والتقنيين.

**4-الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالإجابة على الموضوع النظري للبحث المرتبط أساساً بدور القيادة والاتصال في ترشيد القرار المالي.

#### المطلب الثاني: دراسة الاستبيان.

سنقوم بالطرق إلى كل مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تمت صياغته فيها، بدءاً بمرحلة إعداد الاستمار، وكيفية تصميم قائمة الأسئلة، وكيفية توزيع الاستمار، والطريقة المعتمدة للاختبار الأولي لها وصولاً إلى معالجة الاستمرارات. أولاً: تصميم وهيكلاً الاستمار.

**1- تصميم الاستمار :** قمنا في هذه المرحلة بإعداد الأسئلة بصفة سهلة وواضحة، حتى تكون قابلة للفهم من قبل قارئها، أي من قبل الأفراد المستجيبين والذين لهم معرفة بموضوع الدراسة، ويحتوي الاستبيان على أسئلة متدرجة يقوم الأفراد باختيار إحدى نقاط الموافقة وذلك حسب رأيهم الشخصي حول الفكرة.

حيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وتحمّل هذه الأسئلة حول موضوع دور القيادة والاتصال في تعديل القرار المالي، وقد استعنا في ذلك بآراء الأساتذة والزملاء، وكذا بالبحوث والدراسات السابقة في هذا الاختصاص، والذين استفادنا منهم في كيفية إعداد الاستبيان، ولقد اجتهدنا خلال فترة إعداد قائمة الأسئلة، تجنب الغموض والتعمق في صياغة الأسئلة، وطرح أسئلة متسلسلة ومرتبطة وذلك لاستحضار تركيز واهتمام الفرد المستجوب، لأجل الحصول على أكبر قدر من الإجابات الجادة والموضوعية .

**2- هيكل استمار الاستبيان:** احتوت استمار الاستبيان على 25 سؤال موزعة على خمسة محاور رئيسية وهذا بغرض الوصول إلى إجابات واضحة ودقيقة للمستجيبين. ولقد توزعت هذه الأسئلة على ستة أقسام رئيسية كما يلي:

-القسم الأول: يتضمن أسئلة عامة مرتبطة بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة، وتضم 3 أسئلة.

-القسم الثاني: يتضمن هذا القسم أسئلة متعلقة بالقيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، ويضم 5 أسئلة.

-القسم الثالث: يتضمن هذا القسم أسئلة متعلقة بالاتصال داخل المؤسسة، ويضم 5 أسئلة.

-القسم الرابع: يتضمن أسئلة حول القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، ويضم 5 أسئلة.

-القسم الخامس: يبحث هذا القسم عن تأثير الاتصال على القرار المالي، يضم 5 أسئلة.

-القسم السادس: يحتوي على أسئلة تبحث عن تأثير القيادة على القرار المالي، ويضم 5 أسئلة.

ولاختبار صحة ومصداقية محتوى قائمة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة السابقة الذكر تم إدراج بعض المعلومات حول الموضوع والمتعلقة بالمؤسسة، بناءاً على الملاحظات والتوصيات التي سجلناها، فلما بتعديل الأسئلة في ضوء الملاحظات الواردة، لتدرك النقائص لصياغتها بشكل نهائي، والقيام بعملية نشرها وتوزيعها على العينة المقصودة.

#### ثانياً: نشر وتوزيع الاستماراة.

بعد الانتهاء من عملية إعداد الاستبيان بشكل نهائي كما وضح في الملحق رقم (1) جاءت بعدها مرحلة توزيعه على العينة المقصودة، وقد تمت هذه العملية بالاعتماد على الطرق التالية:

- الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسلیمهم الاستبيان بأنفسنا.

- إعطاء استماراة الاستبيان إلى إداري يوزعها على الأطراف التي صعب علينا مقابلتها.

وبهذه الأساليب تحصلنا واستلمنا لحجم معين من الإجابات، سمحت لنا باعتمادها في الدراسة وفق الأساليب الإحصائية الملائمة.

#### ثالثاً: عرض الاستبيان.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج دراسة حالة، بهدف التعرف على تفعيل القرار المالي من خلال العاملين: القيادة والاتصال الإداريين في الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء (سونلغاز). وذلك بالاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

**1-البيانات الأولية:** تم إعداد استبيان الدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث، ومن ثم تفريغها باستخدام برنامج SPSS 23 الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلائل ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**2-البيانات الثانوية :** وتم من خلال مراجعة المواضيع في نفس التخصص واستخدام الانترنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء وتدعم هذه الدراسة.

رابعاً: ثبات محاور أداة الدراسة (الاستبيان).

الجدول رقم (1): قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.

محاور الاستبيان		عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية	0,748	05	
المحور الثاني: الاتصال داخل المؤسسة.	0,845	05	
المحور الثالث: القرار الإداري والمالي داخل المؤسسة.	0,646	05	
المحور الرابع: تأثير الاتصال على القرار المالي.	0,717	05	
المحور الخامس: تأثير القيادة على القرار المالي.	0,796	05	
المجموع	0,701	25	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss 23.

التعليق: من خلال الجدول رقم (1) أعلاه، يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ الكلي بلغ 70.1%， وهي نسبة مقبولة جداً بالنسبة للعلوم الاقتصادية التي تعتمد عليها ابتداء من 60%， وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئناً في تطبيقه على عينة الدراسة.

**المطلب الثالث: تحليل مجتمع عينة الدراسة وأراء العينة.**

يتناول هذا البحث وصفاً لمنهج الدراسة (بيانات الدراسة)، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وتحليل اتجاهات الآراء، وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي تم القيام بها لتقنين أداة الدراسة وتطبيقها.

**أولاً: تحليل مجتمع وعينة الدراسة.**

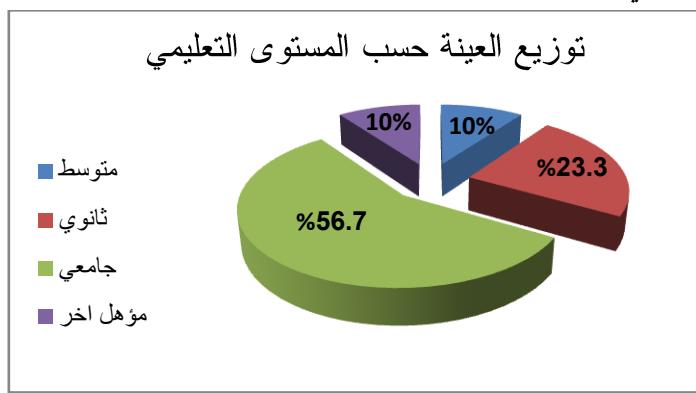
يتكون مجتمع الدراسة من إداريين، ومسيرين وموظفين، وعمال (بالشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء سونلغاز - ) الذين تجاوبوا مع موضوع البحث وتم تحديد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 30 فرد، وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، واستردادها كاملة. وبعد تفحص الاستبيانات تم قبولها كلها للتحقق من الشروط المطلوبة منها.

والجدالات التالية توضح خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

**البيانات الشخصية والوظيفية:** ويمكن توضيحيها من خلال النقاط التالية:

#### 1- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



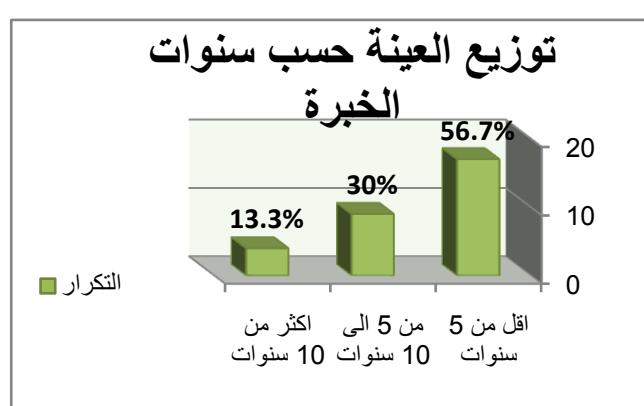
المستوى	النكرار	النسبة المئوية %
متوسط	3	10,0
ثانوي	7	23,3
جامعي	17	56,7
مؤهل اخر	3	10,0
المجموع	30	100,0

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss 23

التعليق: من خلال الجدول رقم (2) يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة تمثل فيما نسبته 10 % مستواهم متوسط، وان ما نسبته 23.3 % مستواهم ثانوي، وان ما نسبته 56.7 % مستواهم جامعي، وان ما نسبته 10 % متحصلين على مؤهلات أخرى، أي أن فئة الجامعيين أكثر نسبة في العينة المستهدفة هذا أمر جيد ويخدم بشكل أفضل موضوع البحث.

#### 2- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



سنوات الخبرة	النكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	17	56,7
من 5 إلى 10 سنوات	9	30,0
أكثر من 10 سنوات	4	13,3
المجموع	30	100,0

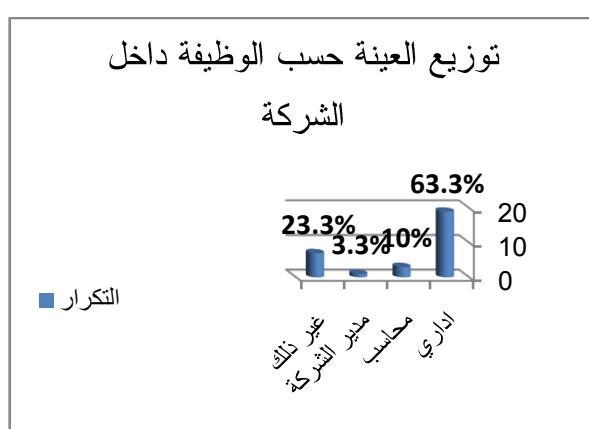
من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss 23

التعليق: من خلال الجدول رقم (3) يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة حيث تمثل ما نسبته 56.7 % لفئة اقل من 5 سنوات خبرة ، وما نسبته 30 % لفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة، وما نسبته 13.3 % لفئة أكثر من 10 سنوات خبرة. أي أن فئة اقل من 5 سنوات خبرة هي الأكبر نسبة في العينة

المستهدفة، هي نسبة عالية مقارنة مع النسب الأخرى، إذ تعد الخبرة من العوامل التي تعطي للبحث قيمة إضافية، تتجسد من خلال المعرفة الجيدة للشركة.

### 3- الوظيفة داخل الشركة:

#### الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة داخل الشركة



الوظيفة	النسبة المئوية %	النوع
إداري	63,3	التكرار
محاسب	10,0	
مدير الشركة	3,3	
غير ذلك	23,3	
المجموع	100,0	

من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss 23.

التعليق: من خلال الجدول رقم (4) يتضح لنا توزيع النسب حسب مجال الوظيفة الحالية لأفراد العينة، تتمثل فيما نسبته 63.3% وظيفتهم إداريين داخل الشركة، وم نسبته 10% وظيفتهم محاسبين بالشركة، وما نسبته 3.3% وظيفتهم مدير بالشركة، وما نسبته 23.3% وظيفتهم خارج الإدارة . أي أن فئة الإداريين هي أكثر نسبة في العينة، وهي نسبة عالية مقارنة بالنسبة الأخرى، لا تخدم موضوع البحث بشكل جيد على أساس انه كلما كان التمثيل لأصحاب صناع القرار أكثر كلما كانت نتائج البحث أكثر دقة ووضوح.

#### المطلب الثالث: أداة الدراسة وتحليل اتجاهات الآراء العينة.

##### أولاً: أداة الدراسة.

يتناول موضوع دور القيادة والاتصال الإداريين في ترشيد القرار المالي "دراسة تطبيقية" للشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء-سونلغاز - بادرار" ، وتم تقسيمه إلى خمس محاور: في المحور الأول يناقش القيادة في الشركة، المحور الثاني حول الاتصال الإداري داخل الشركة، المحور الثالث يتحدث على القرار الإداري والمالي داخل الشركة ، المحور الرابع يتناول تأثير الاتصال على القرار المالي، أما المحور الخامس يناقش تأثير القيادة على القرار المالي.

وقد كانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات أي الاعتماد على سلم ليكارث الخماسي likert.sqle)، بحيث 5 أعلى درجة تمثل الموافقة، والدرجة 1 تمثل أقل موافقة كما هو مبين في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (5): مقاييس الإجابة على الفقرات ( مقياس ليكارث الخماسي)

الدرجة	التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5						1

المصدر: من إعداد الطالبین بناءاً على مقاييس الاستبيان

ثانياً: تحليل آراء فقرات الدراسة حسب المحاور .

الجدول (6): تحليل آراء فقرات المحور الأول القيادة الإدارية في الشركة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء
1	لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي إصدار الأوامر فقط لكن الدور الأساسي للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفظ لهم ويبعث النشاط فيهم.	4,2000	0,71438	موافق
2	القيادة في الجانب الإنساني تظهر من خلال قيام القائد بعلاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.	4,0333	0,80872	موافق
3	تبرز أهمية القيادة في قدرتها على توجيه النشاطات واستغلالها لما يكفل التعاون والتماسك بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.	4,2000	0,61026	موافق
4	يسعى القائد إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتوضيحها وتحديدها لمرؤوسيه. وكذا الوقوف على سير العملية الإدارية وتصحيح الأخطاء.	4,1333	0,77608	موافق
5	لكي يكون الشخص قيادياً يجب أن يتمتع بمهارات فنية، ومؤهلات إنسانية وشخصية	4,3667	0,71840	موافق
المجموع		4,1867	0,51444	موافق

المصدر: من إعداد الطالبین بناءاً على الاستبيان وبالاعتماد على spss 23

التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول رقم (6) أن محور "القيادة الإدارية" بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات (4,1867) وبانحراف معياري (0,51444)، ووفقاً لمقاييس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن الفقرة رقم (5) التي تنص على "مميزات الشخص القيادي من المهارات الفنية والمؤهلات الإنسانية والشخصية" احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل العينة وذلك بمتوسط حسابي (4.3667) وبانحراف معياري (0.71840). ويمكن تفسير ذلك بأن تحديد الشخص

القيادي داخل الشركة يعين وفقاً للمؤهلات التي يتمتع بها العلمية وعملية وبالإضافة إلى المؤهلات الإنسانية والشخصية.

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.3667 - 4.1333)، والانحرافات ما بين (0.61026 - 0.80872).

#### الجدول (7): تحليل أراء فقرات المحور الثاني الاتصال الإداري في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء
1	الاتصال يعمل على توحيد صفوف العمال وخلق جو رائع يشجع على النشاط المستمر.	3,3333	1,18419	محايد
2	الاتصال الرئيسي بين الإداريين هو تزويد العمال بالمعلومات الضرورية ل القيام بأعمالهم وذلك من خلال توصيل رسالة بين المرسل والمستقبل والتغذية العكسية بين المتصلين.	4,1667	0,59209	موافق
3	بالاتصال يتخذ القرار الفعال بناء على المعلومات المقدمة.	4,0667	0,78492	موافق
4	الاتصال الإداري يعمل على التأثير على المرؤوسين وجعلهم في إطار واحد، لإصدار أو تنفيذ قرار إداري.	3,8000	0,71438	موافق
5	تكون علاقة الأفراد والإداريين متكاملة بين جميع المصالح داخل المؤسسة وذلك من خلال عملية الاتصال	4,3333	0,60648	موافق
المجموع		3,9400	0,44921	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الاستبيان وبالاعتماد على spss 23

التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول رقم (7) إن محور "الاتصال الإداري" بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات (3,9400) وبانحراف معياري (0,44921)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن الفقرة رقم (5) التي تنص على "علاقة الأفراد والإداريين تكون متكاملة بين جميع المصالح داخل المؤسسة وذلك من خلال عملية الاتصال" احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل العينة وذلك بمتوسط حسابي (4.3333) وبانحراف معياري

(0.60648). ويمكن تفسير ذلك بأن عمل الأفراد داخل الشركة يكون متكامل بين جميع المصالح وتعتبر عملية الاتصال عملية ضرورية للتسيق بين هذه المصالح.

في الشركة وفي ما يخص فقرات حول الاتصال الإداري تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 4.3333 – 4.3333)، والانحرافات ما بين (0.59209 – 0.78492).

#### الجدول (8): تحليل أراء فقرات المحور الثالث القرار الإداري والمالي في الشركة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء
1	تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق سياسات واستراتيجيات المؤسسة لتحقيق أهدافها.	4,1000	0,80301	موافق
2	القرار المالي هو اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية.	4,2667	0,52083	موافق
3	تتخذ القرارات المالية داخل المؤسسة إما فرديا من طرف المسير المالي، أو بالمشاركة، أو بتفويض من المسير المالي وذلك حسب الحالة ونوع القرار.	3,9667	0,49013	موافق
4	تتمثل القرارات المالية في قرارات استثمارية، قرارات تمويلية، وقرارات توزيع الأرباح.	3,9667	0,76489	موافق
5	لاتخاذ قرار مالي من طرف مسير مالي يجب أن يتمتع بمؤهلات علمية وعملية في الجانب المالي ومتخصص في العلوم المالية والمحاسبية.	4,0000	1,05045	موافق
المجموع	3,9333	0,50195		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الاستبيان وبالاعتماد على spss 23

التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 8 ) أن محور "القرار الإداري والقرار المالي" بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات (3.9333) وبانحراف معياري (0.50195)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن الفقرة رقم ( 2 ) التي تنص على " تحديد لمفهوم القرار المالي والذي يعتبر اختيار بين عدة بدائل " تلقت نوعاً من الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل العينة وذلك

بمتوسط حسابي (4.2677) وبانحراف معياري (0,52083). ونفهم من خلال هذا أن القرار المالي يتخذ بمعايير وحسب الأولوية، وذلك بالاختيار بين البدائل المتاحة.

كما نلاحظ أن اغلب الآراء حول القرار الإداري والمالي جاءت باتجاه موافق، ما يدل على توافق رأينا مع آراء العينة المستجوبة.

- 4.2667 وفيما يخص فقرات حول القرار الإداري والمالي تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.9667)، والانحرافات ما بين (0.52083 – 1.05045).

**الجدول (9): تحليل آراء فقرات المحور الرابع حول تأثير الاتصال على القرار المالي في الشركة.**

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء
1	سلامة القرار المالي ونجاحه ورشده يعتمد بدرجة كبيرة على سلامه وفعالية الاتصالات التي يجريها المسير المالي.	3,9333	0,78492	محايد
2	متخذ القرار الاستثماري داخل المؤسسة يعتمد على الاتصالات الرسمية لتداول معلومات محاسبية ومالية لإضافة طاقة إنتاجية أو إضافة رأس مال.	4,1333	0,43417	موافق
3	القرارات المالية ما هي إلا عمل دؤوب ومنسق بين عدة مصالح صادرة عنها بيانات ومعلومات تبني عليها تلك القرارات.	4,0667	0,63968	موافق
4	يتم تنفيذ القرار المالي من خلال الاتصال بين الإداريين داخل كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	3,9333	0,78492	موافق
5	يرتبط القرار المالي بالاتصال ومدة إيصال المعلومة، فكلما كانت المعلومة لها مدة مسبقة يكون القرار المتخذ فعالا، أما إذا كانت المدة قصيرة يكون القرار فيه نوعا من الارتياح يمكن أن يصيب ويمكن أن يخيب.	4,1333	0,43417	موافق
المجموع	5	3,8800	0,36990	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان وبالاعتماد على spss 23

**التعليق:** يتضح لنا من خلال الجدول رقم (9) والذي درس محور "تأثير الاتصال على القرار المالي" بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات (3.8800) وانحراف معياري (0.36990)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق).

كما نلاحظ أن اغلب الفقرات كانت تناسب مع وجهة نظر العينة التي شملتها الدراسة، ونفسر هذا أنه يوجد ارتباط كبير بين الاتصال الإداري وفعالية القرار المالي ، فمتخذ القرار المالي (المدير داخل الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء –ادرار-) يحتاج إلى اتصال بين المصالح داخل الهيكل التنظيمي للشركة لجمع معلومات وبيانات تساعد على اتخاذ قرار صائب، وفي الوقت المناسب.

وترواحت المتوسطات الحسابية في هذا المحور ما بين (4.1333 – 3.9333)، والانحرافات ما بين (0.78492 – 0.43417).

#### الجدول(10): تحليل آراء فقرات المحور الخامس حول تأثير القيادة على القرار المالي في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء
1	إن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة القائد على صنع قرارات مالية ذات فعالية.	4,1333	0,50742	موافق
2	تأثير القيادة على القرار المالي يظهر من خلال الخبرة الميدانية للقائد في المؤسسة في الجانب المالي.	4,1667	0,74664	موافق
3	يرتبط القرار المالي بعمر القائد متعدد القرار، إذا كان شاباً يتميز بالرغبة في المخاطرة ويحقق عائداً مرتفعاً. أما إذا كان القائد كبيراً في السن فيتميز بالتأني في اتخاذ القرارات.	3,0667	1,08066	محايد
4	إن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة قيادتها على صنع قرارات مالية ذات فعالية، من صدور القرار إلى غاية تنفيذه.	4,4000	0,62146	موافق
5	إن نجاح القرار المالي في المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة خطوات صنع القرار التي يضعها القائد ونجاحها	4,5333	0,57135	موافق بشدة

			في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.	
موافق	0,33665	4,0333	5	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبین بناءاً على الاستبيان وبالاعتماد على 23 spss

التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 10 ) والذي تناول محور "تأثير القيادة على القرار المالي" بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات (4.0333) وبانحراف معياري (0.33665 )، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق).

كما نلاحظ أن اغلب الآراء المطروحة كانت تناسب مع وجهة نظر العينة التي شملتها الدراسة، ونفسر هذا انه يوجد تأثير للقيادة على فعالية القرار المالي، ويظهر ذلك من خلال خصائص المدير القائد والمتمثلة في: مؤهلاته الشخصية والمهارات الفنية، الخبرة الميدانية،... الخ. وبالنظر كذلك إلى الخطوات والمراحل التي يقوم بها القائد لاتخاذ القرار المالي .

والفكرة التي لم يتم توافق معانا فيها أفراد العينة هي فيما يخص سن القائد وكيف يؤثر على القرار المالي، حيث كانت اغلب إجاباتهم (محايد).

وتراوحت المتوسطات الحسابية في هذا المحور ما بين ( 4.5333 - 3.0667 )، والانحرافات ما بين ( 0.50742 - 1.08066 ).

### ثالثاً: اختبار صحة الفرضيات.

نقوم باختبار التوزيع الطبيعي وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعيا.

في إطار التساؤلات يتم التحقق من صحة فروض الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير مباشر للقيادة على صنع قرارات مالية داخل المؤسسة، باعتبار القيادة مجموعة من الخصائص يتتصف بها شخص تؤهله لقيادة مجموعة من المرؤوسيين.

الجدول رقم(11): معامل الارتباط بين القيادة والقرار المالي.

الجزء	الاحصاءات	دور القيادة في ترشيد القرار المالي
دور القيادة في ترشيد القرار المالي	معامل الارتباط	0,593
	مستوى الدلالة	0.001
	حجم العينة	30

المصدر: من اعداد الطالبین بناءاً على الاستبيان وبالاعتماد على 23 spss

التعليق: من خلال معامل الارتباط (بيرسون) يثبت تأثير القيادة على القرار المالي بشكل ايجابي ومبادر بقيمة 0.593 ، بمستوى معنوية 0.001 ، اي ان 59.3 % من المستجوبين في الشركة الجزائرية لانتاج وتوزيع الكهرباء (سونلغاز) -ادرار - يوافقون رأي ترشيد القرار المالي بعامل القيادة، ما يدل على صحة هذه الفرضية

نسبة والتي درسنا فيها تأثير القيادة على القرار المالي من خلال خصائص ومميزات الشخص القائد (مؤهلات علمية، مهارات إنسانية، مميزات شخصية).

**الفرضية الثانية:** بالاتصال يتخذ القرار المالي الفعال بناء على المعلومات المقدمة، حسب نوع القرار وتوقيته تتم الاتصالات المجرأة من طرف المسير المالي.

الجدول رقم(12): معامل الارتباط بين الاتصال والقرار المالي.

دور الاتصال في ترشيد القرار المالي	الاحصاءات	الجزء
0,743	معامل الارتباط	دور الاتصال في ترشيد القرار المالي
0.027	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss 23

التعليق: من خلال معامل الارتباط (بيرسون) يثبت تأثير الاتصال على القرار المالي بشكل ايجابي ومبادر بقيمة 0.743، بمستوى معنوية 0.027 اي ان 74.3 % من المستجوبين في الشركة الجزائرية لانتاج وتوزيع الكهرباء (سونلغاز) –ادرار- يوافقون رأي ترشيد القرار المالي بعامل الاتصال، ما يوضح ان الفرضية صحيحة والتي تبين العلاقة المرنة بين الاتصال وتفعيل القرار المالي.

**الفرضية الثالثة:** يساعد التعاوض بين الثلاثية : قيادة – اتصال - اتخاذ القرار، على تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم(13): معامل الارتباط بين الاتصال، قيادة والقرار المالي.

العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الجزء
30	0.001	0.593	علاقة القيادة بالاتصال
30	0.024	0.410	علاقة الاتصال بالقرار المالي
30	0.024	0.610	علاقة القيادة بالقرار المالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss 23 ..

التعليق: معامل الارتباط (بيرسون) يثبت ترابط كلا من الاتصال، القيادة والقرار المالي بشكل متكامل في العملية الإدارية، ويظهر هذا من خلال نتائج جدول معاملات الارتباط أعطى العلاقة بين المتغيرين: الاتصال والقيادة وتأثيرهما على القرار المالي في الشركة الجزائرية لانتاج وتوزيع الكهرباء (سونلغاز) –ادرار- ، ما يوضح أن الفرضية صحيحة والتي تبين العلاقة المرنة بين الثانية (اتصال - قيادة) وتفعيل القرار المالي. وكذا العلاقة بين الثانية فيما بينهم.

**خلاصة :**

هذا الفصل التطبيقي مكنا من تقديم أهم النتائج التي تم التوصل إليها في إطار إجراءات عملية التحليل الإحصائي للمعلومات التي تم جمعها من وصف عينة الدراسة ومن الإجراءات عن محاور الاستبيان للدراسة ومن واقع المراجع العلمية التي صب مجمل العمل فيها على محاولة دراسة وفهم دور القيادة والاتصال في تفعيل القرار المالي بالشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء (سونلغاز ادرار ) بهدف استقصاء المعلومة الدقيقة والواضحة التي تخدم موضوع البحث وقد استخلصنا النتائج التالية بالإضافة إلى وضع مجموعة من المقترنات.

من خلال التحليلات النظرية والعملية للدراسة التي قمنا بها في الشركة تم التوصيل إلى النتائج التالية:

- إن اغلب الموظفين في الشركة ذو مستوى جامعي، الأمر الذي يسمح بدراسة جيدة للموضوع لكون هاته الفئة مطلعة على مفاهيم وجوهر النقاط التالية:(القيادة، الاتصال، والقرار المالي).
- الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء(سونلغاز) ادرار تطبق القيادة في نشاطها الإداري والتقني.
- يعد الاتصال الوسيلة الأنفع لتبادل المعلومات والبيانات داخل الشركة لاتخاذ قرار مالي صائب، ويحقق أهداف الشركة.

الخا



## خلاصة:

يعد القرار المالي قراراً إدارياً، يتم فيه البحث عن البدائل المناسبة بين العديد من المواقف المالية، وينقسم إلى ثلاثة أنواع: (قرارات تمويلية، استثمارية وقرارات توزيع الأرباح). ويُخضع القرار المالي لمجموعة من العوامل يتأثر بها ويؤثر فيها من بينها القيادة والاتصال.

فالمؤسسة بحاجة إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف لصنع قراراتها بصفة عامة والمالية بصفة خاصة، لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على صنع قرار مالي مناسب يحقق الهدف المطلوب والتأثير في المرؤوسين، بحيث يتجمعون حوله ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه. ولا تأخذ قرارات مالية سليمة ذات أبعاد استراتيجية، يحتاج المسير المالي إلى مجموعة من الاتصالات للحصول على المعلومات والبيانات التي تساعد على اتخاذ قرارات سواءً قصيرة أو طويلة المدى. وعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار بين الموظفين ومتخذ القرار المالي في المؤسسة، والقرار المالي الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات لتنفيذ جيداً.

### أولاً: اختبار صحة الفرضيات:

واعتبرنا من الدراسة الميدانية التي اعتمدت في البحث فقد تم التوصل لنتائج بخصوص الفرضيات التي تم وضعها في بداية هذا البحث والتي كانت كالتالي:

- **الفرضية الأولى:** "لا يوجد تأثير مباشر للقيادة على صنع قرارات مالية داخل المؤسسة، باعتبار القيادة مجموعة من الخصائص يتتصف بها شخص تؤهله لقيادة مجموعة من المرؤوسين". إن التحقق من هذا الفرض يمكن في الخصائص التي يتميز بها القائد (مهارات فنية، مؤهلات علمية وإنسانية) والتي ننظر لها في شخصية القائد على أنها الأمر الذي يجعله يؤثر على القرار المالي.

- **الفرضية الثانية:** "بالاتصال يتخذ القرار المالي الفعال بناء على المعلومات المقدمة حسب نوع القرار وتوقيته تتم الاتصالات المجرأة من طرف المسير المالي". بعد الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى إن متخذ القرار المالي يعتمد على الاتصالات بشكل كبير وجمع المعلومات من جميع المصادر وذلك حسب نوع القرار.

- **الفرضية الثالثة:** "يساعد التعاوض بين الثلاثية : قيادة - اتصال - اتخاذ القرار، على تحقيق أهداف المؤسسة". تحقق هذا الفرض من خلال استجابة المعلومات المستمدّة من عملية الاتصال التي يقوم بها المدير القائد والتي تساعد على اتخاذ القرار المالي المناسب (استثماري، تمويلي، أو توزيع أرباح)، إذا العلاقة بين الثلاثية: القيادة، الاتصال والقرار المالي، علاقة تكامّلية لتحقيق أهداف المؤسسة.

**ثانياً: النتائج العامة للدراسة:**

- بعد الدراسة النظرية لكل الجوانب المتعلقة بموضوع القيادة والاتصال وتأثيرهما على القرار المالي، والقيام بالدراسة الميدانية نوصلنا للنتائج التالية:
- إن أنشطة المؤسسة المرتكزة على القرارات المالية السليمة وما لهذه الأخيرة من أهمية بالغة، أدى إلى ضرورة وجود اتصال ذو فعالية تبني عليه هذه القرارات.
  - يرتكز القرار المالي على المعلومات التي يتلقاها المسير المالي من خلال مجموعة الاتصالات الإدارية التي تجري بين المصالح داخل المؤسسة.
  - يتأثر القرار المالي بشكل غير مباشر بالقيادة وذلك إذا ما نظرنا إلى خصائص الشخص القيادي، (خبرته، مؤهلاته العلمية، سماته الإنسانية، عمره، نظرته التفاؤلية أم تشاؤمية، مهاراته الفنية)، وتأثير عنصر من هذه العناصر على فاعلية القرار المالي، من صدوره إلى غاية تنفيذه.
  - حسب كل نوع من أنواع القرارات المالية وحجم المعلومات يجري المسير المالي (متخذ القرار المالي) اتصالاته مع الجهات المعنية، فكلما كانت مدة الاتصالات طويلة يكون القرار المالي صائب ويتم بنجاح، أما في حالة قيامه بالاتصالات في مدة قصيرة يكون نوعاً من الارتباط في القرار يمكن أن يصيب ويمكن أن يخيب.
  - يتخذ القرار المالي في أشكال، ومن أهم الأشكال المتخذة في المؤسسات الاقتصادية هي: قرار فردي، بالمشاركة، أو بتفويض من المسؤول.

**ثالثاً: التوصيات:**

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (سونلغاز) ادرار، يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات، من أجل تطبيق تكامل بين الثانية (القيادة والاتصال الإداريين) لترشيد القرار المالي، واستغلال هذا التكامل لأجل أن تكون هناك قرارات مالية سليمة تسعى إلى تحقيق أهداف وإغراض الشركة الاقتصادية، وذلك على النحو التالي:

- تعزيز تطبيق القيادة في المصالح التقنية والإدارية في الشركة، وذلك لمساعدة المدير القائد على اتخاذ قرار مالي رشيد، ولاختيار البدائل الملائمة مع حجم إمكانيات التي تتتوفر عليها الشركة.
- وضع آليات لتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين والعمال سواء تقنيين أو إداريين، لإيصال المعلومات والبيانات المهمة وخاصة المعلومات المتعلقة بالقرارات التمويلية والاستثمارية.
- مواصلة الفكرة التي تقضي الاجتماع اليومي بين رؤساء المصالح والمدير القائد لتبادل المعلومات وكيفية وبرنامج العمل اليومي لكل مصلحة، مع وضع الحلول للمشاكل المترحة.

- ربط نتائج البحوث العلمية بالجانب التطبيق العملي في عالم الأعمال والإدارة، أحد الأساليب التي تساعد على إعطاء نفس جديد في عملية اتخاذ القرارات المالية التي تحدد مصير المؤسسة الاقتصادية.
- القيادة الرشيدة أحد العوامل الضرورية لتفعيل القرار المالي الناجح.
- ضرورة تطبيق الاتصال الفعال يحد من القرارات المالية ذات الأثر السلبي على نشاط المؤسسة.

**رابعاً: آفاق الدراسة:**

إن موضوع القرار المالي كان ولا يزال من أهم المواضيع المدروسة لأنه يحدد مستقبل المؤسسة، ويحيط بالقرار المالي متغيرات تأثر فيه و يؤثر فيها، لذا تناولنا في هذا البحث دور القيادة والاتصال في ترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية. فقد ارتأينا للربط بين المتغيرات السابقة في موضوع واحد من أجل معرفة التأثير الجوهرى لكل من القيادة والاتصال على القرار المالي.

ومن هنا سنضع بين أيدي الباحثين مستقبلاً للأفكار التالية:

- دور الاتصال في ترشيد القرارات المالية.
- مدى مساهمة مؤهلات المدير القائد في بلورة قرارات مالية سليمة.
- دور المشاركة في اتخاذ القرارات المالية.
- دراسة قرار توزيع الأرباح في المؤسسات المختلفة.

قائمة  
المصادر  
والمراجع

الكتاب

## قائمة المصادر والمراجع

20. علي السلمي - إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
21. علي خلف حاجحة - اتخاذ القرارات الإدارية - دار قنديل للنشر - عمان - الطبعة الأولى . 2010 .
22. فؤاد الشيخ سالم - زياد رمضان- أميمة الدهان- محسن مخامر- المفاهيم الإدارية الحديثة- طبعة 6-1998- مركز الكتب الأردني .
23. زكي مصطفى عليان - أسس الإدارة المعاصرة- دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن، 2007.
24. زيد منير عبوi " القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية " الطبعة الاولى 2008, دار بداية ناشرون وموزعون - عمان الاردن.
- Pierre Conso, Farouk Hemici, Gestion financière de l'entreprise, 25  
9eédition, DUNOD, aris, 1999.

### المذكرات والرسائل:

26. إسماعيل مناصري، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2004.
27. بو الجزري صابر، دور آليات الحكومة في اتخاذ القرار المالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحاكمية المؤسسات -جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014.
28. حامدي علي - أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة - جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر - 2010 - 2011.
29. ناصر محمد علي المجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية، وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2009.
30. سميرة لزغم ،اثر الهيكل المالي على القرارت المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية ،تخصص مالية المؤسسة جامعة قاصدي مرباح سورقلة-2012/2011 .

## قائمة المصادر والمراجع

31. هزاع سيب خالد السبيسي، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

### **المجلات:**

32. أبحاث اقتصادية وإدارية ، مجلة علمية محكمة سداسية، العدد العاشر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، ديسمبر 2011.
33. خالد سليمان المومني، محمد علي القضاة ،فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مدیرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن ،مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36 الأردن 2008.

### **المواقع الالكترونية :**

- / <http://zoba20.weebly.com> .34  
<http://www.tahasoft.com/library> .35  
<http://diae.net> .36

# الملحق

# الملاحق

الملحق رقم (1): استماره الاستبيان.  
اولاً: اسئلة شخصية خاصة بالمجيب.

1 - المستوى التعليمي:

\* ثانوي.

\*متوسط .

\*مؤهل اخر.

\*جامعي.

2 - سنوات الخبرة:

\*من 5- 10 سنوات.

\*اقل من 5 سنوات.

\* اكثر من 10 سنوات.

3 - الوظيفة داخل المؤسسة:

\*محاسب.

\*اداري.

\* غير ذلك.

\*مدير المؤسسة.

ثانياً: القيادة الادارية في المؤسسة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					1- لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على اصدار الاوامر فقط لكن الدور الاساسي للقائد هو امداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم.
					2- القيادة في الجانب الانساني من خلال قيام القائد بعلاقات انسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.
					3- تبرز اهمية القيادة في قدرتها على توجيه النشاطات واستغلالها لما يكفل التعاون والتماسك بين العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة.
					4- يسعى القائد الى تحقيق اهداف المؤسسة وتوضيحها وتحديدها لمرؤوسيه. وكذا الوقوف على سير

## الملاحق

					العملية الادارية وتصحيح الاخطاء.
					5- لكي يكون الشخص قياديا يجب ان يتمتع بمهارات فنية، ومؤهلات انسانية وشخصية.

### ثالثا: الاتصال الاداري في المؤسسة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					1- الاتصال ي العمل على توحيد صفوف العمال وخلق جو رائج يشجع على النشاط المستمر.
					2- الاتصال الرئيسي بين الاداريين هو تزويد العمال بالمعلومات الضرورية للقيام باعمالهم وذلك من خلال توصيل رسالة بين المرسل والمستقبل والتغذية العكسية بين المتصلين.
					2 جـ الاتصال يتخذ القرار الفعال بناء على المعلومات المقدمة.
					4- الاتصال الاداري ي العمل على التاثير على المرؤوسين وجعلهم في اطار واحد، لاصدار او تنفيذ قرار اداري.
					5- تكون علاقة الافراد والاداريين متكاملة بين جميع المصالح داخل المؤسسة وذلك من خلال عملية الاتصال .

### رابعا: القرار الاداري والقرار المالي في المؤسسة .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					1- تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق سياسات واستراتيجيات

## الملاحق

					المؤسسة لتحقيق اهدافها.
					2- القرار المالي هو اختيار البديل الامثل من بين العديد من المواقف المالية.
					3- تتخذ القرارات المالية داخل المؤسسة اما فرديا من طرف المسير المالي، او بالمشاركة، او بتفويض من المسير المالي وذلك حسب الحالة ونوع القرار.
					4- تمثل القرارات المالية في قرارات استثمارية، قرارات تمويلية، وقرارات توزيع الارباح.
					5- لاتخذ قرار مالي من طرف مسیر مالي يجب ان يتمتع بمؤهلات علمية وعملية في الجانب المالي ومتخصص في العلوم المالية ومحاسبية.

## الملاحق

### خامساً: تأثير الاتصال على القرار المالي.

محайд	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	البيان
					1- سلامة القرار المالي ونجاحه ورشهد يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصال التي يجريها المسير المالي.
					2- متخد القرار الاستثماري داخل المؤسسة يعتمد على الاتصالات الرسمية لتداول معلومات محاسبية ومالية لاضافة طاقة انتاجية او اضافة راس مال.
					3- القرارات المالية ما هي الا عمل دؤوب ومنسق بين عدة مصالح صادرة عنها بيانات ومعلومات تبني عليها تلك القرارات.
					4- يتم تنفيذ القرار المالي من خلال الاتصال بين الاداريين داخل كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
					5- يرتبط القرار المالي بالاتصال ومدة ايصال المعلومة، فكلما كانت المعلومة لها مدة مسبقة يكون القرار المتخد فعالا، واما اذا كانت المدة قصيرة يكون القرار فيه نوعا من الارتياح يمكن ان يصيب وممكن ان يخيب.

### سادساً: تأثير القيادة على القرار المالي

غير موافق بشدة	غير موافق	محайд	موافق	موافق بشدة	البيان
					1- ان نجاح اي مؤسسة يتوقف الى حد كبير على قدرة القائد على صنع قرارات مالية ذات فعالية .
					2- تأثير القيادة على القرار المالي يظهر

## الملاحق

					من خلال الخبرة الميدانية للقائد في المؤسسة في الجانب المالي.
					3-يرتبط القرار المالي بعمر القائد متى القرار ، اذا كان شابا يتميز بالرغبة في المخاطرة ويحقق عائد مرتفع. اما اذا القائد كان كبير في السن فيتميز بالتالي في اتخاذ القرارات.
					4-ان نجاح اي مؤسسة يتوقف الى حد كبير على قدرة قياديتها على صنع قرارات مالية ذات فعالية، من صدور القرار الى غاية تنفيذه.
					5- ان نجاح القرار المالي في المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة خطوات صنع القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

## الملاحق

الملحق رقم (2): نتائج القسم الاول (الاسئلة الشخصية) المستخرجة من برنامج spss23  
**1 المستوى التعليمي:**

**ne**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cem	3	10,0	10,0	10,0
	lecy	7	23,3	23,3	33,3
	univ	17	56,7	56,7	90,0
	autre	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**2 مهنوات الخبرة:**

**exp**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	17	56,7	56,7	56,7
	entre 5 et 10 ans	9	30,0	30,0	86,7
	plus de 10 ans	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**3 توظيفه داخل المؤسسة:**

**fond**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	administratif	19	63,3	63,3	63,3
	comptable	3	10,0	10,0	73,3
	directeur	1	3,3	3,3	76,7
	autre	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (3): نتائج القسم الثاني (القيادة الادارية) المستخرجة من برنامج spss23

**1 النتائج حسب الفقرات:**

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
R1	30	3,00	5,00	4,2000	,71438
N valide (liste)	30				

## الملاحق

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
R2	30	2,00	5,00	4,0333	,80872
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
R3	30	3,00	5,00	4,2000	,61026
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
R4	30	2,00	5,00	4,1333	,77608
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
R5	30	3,00	5,00	4,3667	,71840
N valide (liste)	30				

**2 المتوسط الحسابي لجميع الفقرات:**

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
RA	30	3,00	5,00	4,1867	,51444
N valide (liste)	30				

# الملاحق

الملحق رقم (4): نتائج القسم الثالث (الاتصال الاداري) المستخرجة من برنامج spss23

1 نتائج حسب الفقرات:

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1	30	1,00	5,00	3,3333	1,18419
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A2	30	3,00	5,00	4,1667	,59209
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A3	30	2,00	5,00	4,0667	,78492
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A4	30	2,00	5,00	3,8000	,71438
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A5	30	3,00	5,00	4,3333	,60648
N valide (liste)	30				

2 المتوسط الحسابي لجميع الفقرات:

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AM	30	3,00	5,00	3,9400	,44921
N valide (liste)	30				

## الملاحق

الملحق رقم (5): نتائج القسم الرابع (القرار الاداري والقرار المالي) المستخرجة من برنامج spss23

1 النتائج حسب الفقرات:

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Z1	30	2,00	5,00	4,1000	,80301
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Z2	30	3,00	5,00	4,2667	,52083
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Z3	30	3,00	5,00	3,9667	,49013
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Z4	30	2,00	5,00	3,9667	,76489
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Z5	30	2,00	5,00	4,0000	1,05045
N valide (liste)	30				

2 المتوسط الحسابي لجميع الفقرات:

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Z0	30	3,00	4,80	3,9333	,50195
N valide (liste)	30				

الملحق رقم (6): نتائج القسم الخامس (تأثير الاتصال على القرار المالي) المستخرجة من برنامج

**spss23**

1 النتائج حسب الفقرات:

<b>Statistiques descriptives</b>					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
S1	30	2,00	5,00	3,9333	,78492
N valide (liste)	30				

<b>Statistiques descriptives</b>					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
S2	30	3,00	5,00	4,1333	,43417
N valide (liste)	30				

<b>Statistiques descriptives</b>					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
S3	30	2,00	5,00	4,0667	,63968
N valide (liste)	30				

<b>Statistiques descriptives</b>					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
S4	30	2,00	5,00	3,9333	,78492
N valide (liste)	30				

#### **Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
S5	30	3,00	5,00	4,1333	,43417
N valide (liste)	30				

2 المتوسط الحسابي لجميع الفقرات:

#### **Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
SE	30	3,20	4,40	3,8800	,36990
N valide (liste)	30				

الملحق رقم (7) : نتائج القسم السادس (تأثير القيادة على القرار المالي) المستخرجة من برنامج **spss23**

1 - النتائج حسب الفقرات:

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
H1	30	3,00	5,00	4,1333	,50742
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
H2	30	2,00	5,00	4,1667	,74664
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
H3	30	1,00	5,00	3,0667	1,08066
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
H4	30	3,00	5,00	4,4000	,62146
N valide (liste)	30				

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
H5	30	3,00	5,00	4,5333	,57135
N valide (liste)	30				

2 المتوسط الحسابي لجميع الفقرات:

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AB	30	3,40	4,80	4.0333	,33665
N valide (liste)	30				

## الملاحق

الملحق رقم (8): نتائج معامل الارتباط بيرسون (الاثبات صحة الفرضيات) المستخرجة من برنامج .spss23

١ #فرضية الاولى:

Corrélations		RA	AM
ZO	Corrélation de Pearson	1	,593**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	30	30
AM	Corrélation de Pearson	,593**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	30	30

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

٢ #فرضية الثانية:

Corrélations		RA	ZO
RA	Corrélation de Pearson	1	,743
	Sig. (bilatérale)		,027
	N	30	30
ZO	Corrélation de Pearson	,743	1
	Sig. (bilatérale)	,029	
	N	30	30

٣ #فرضية الثالثة:

Corrélations		RA	ZO	AM
RA	Corrélation de Pearson	1	,103	,593**
	Sig. (bilatérale)		,587	,001
	N	30	30	30
ZO	Corrélation de Pearson	,103	1	,610*
	Sig. (bilatérale)	,024		,024
	N	30	30	30
AM	Corrélation de Pearson	,593**	,410*	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,024	
	N	30	30	30

الملحق رقم (9): نتائج اثبات صحة اداة الدراسة (الفأ كرونباخ) المستخرجة من برنامج .spss23

١ #محور الاول:

## الملاحق

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,748	5

2 #محور الثاني:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	5

3 #محور الثالث:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,646	5

4 #محور الرابع:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	5

5 #محور السادس:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach <sup>a</sup>	Nombre d'éléments
,796	5

6 #المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,701	,703	25

## **ملخص الدراسة:**

تعتبر القرارات المالية أحد اهم القرارات الإدارية نظراً لكونها قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة واستمرارها في السوق، الامر الذي يستلزم الحرص الشديد عند اتخاذ هذا النوع من القرارات التي تخضع لعاملين اساسيين هما القيادة الادارية والاتصال .

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على الدور الذي يلعبه كلاً من القيادة الإدارية والاتصال في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال الدراسة الميدانية حول واقع هذه المفاهيم في شركة سونلغاز ادرار. حيث وقفنا على أن القرار المالي يعتبر ركيزة أساسية داخل المؤسسة الاقتصادية.

### **Abstract:**

It is generally accepted that financial decisions are one of the most important administrative decisions since they are fateful decisions that may affect the success of the enterprise and its position in the market, this requires careful consideration when making such decisions, which are subject to two main factors: administrative leadership and communication.

The objective of this study is to identify the role of the administrative leadership and communication in the rationalization of financial decisions in the economic institution, through the field study on the reality of these concepts in the company SONALGAZ Adrar. Where we confirm that the financial decision is a fundamental pillar within the economic institution.