

جامعة أحمد دراية - ولاية أدرار -
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية

العنوان

القيادة التنظيمية واثرها على اتخاذ القرار:
دراسة ميدانية بفرع مطاحن الهامل بادرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبة:

يمنية بن عمراني

أعضاء لجنة المناقشة يوم المناقشة: 2021/06/03

جامعة أدرار	مشرقاً	د. رحماني محمد
جامعة أدرار	رئيساً و مقرراً	د. بوزيد علي
جامعة أدرار	مناقشة	د. جودي حمزة

الموسم الجامعي: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

... et de l'agriculture pour une économie sociale.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR

BIBLIOTHÈQUE CENTRALE

Service de recherche bibliographique

Nº.....B.C/S.R.B//U.A/2021



جامعة احمد دراية - ادوار

المكتبة المركبة

مصلحة البحث باللغة الفارسية

الرقم.....م.م.ب.ب /ج.أ/ 2021

شهادة الترخيص بالإيداع

حَمَانَةٌ

انا الأستاذ(ة):

المشرف مذكرة الماستر.

الموسمة بـ: القيادة، التي تذرّجت واثرها على اتخاذ القرار

د. اسماعيل بن ابيه بفتح العاء والهمزة بفتح الواو

و الطالب (ة):

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، لعلوم الاجتماع

القسم : حاكم الاحترماع

التخصص: علم الاجتماع المتخصص وعمل

تاریخ تقيیم / مناقشة: ٢٠٢١ / ١٥ / ٨ ک

أشهد أن الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين

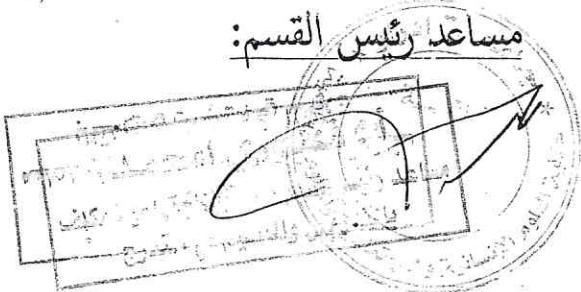
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.

ويمكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والالكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في ٢٠١٩/١١/٤

مساعد رئيس القسم:



ملاحظة: لا تقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

الإهاداء

الى من كله الله بالهيبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار من احمل
اسمه بكل افتخار ارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول
انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدى بها اليوم وفي الغد والى الابد * ابى الغالي اطال
الله بعمرك * الى من كان رضاها عنى ودعوتها مصباحا انار درب الحياة ورضاها عنى
قوة زادتني عزيمة الاسرار ، الى صبرى واملی وشمس حياتي * امي الغالية اطال الله
* بعمرك *

إلى أخوتي وأخواتي
إلى زملائي وزميلاتي الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

—————
بن عماني يمينة

شكرا

اشكر الله واحمده سبحانه وتعالى على ما تم علي من نعمة وعلى عظيم إحسانه
وتوفيقه لي.

وانطلاقا من قول المصطفى ﷺ «من لا يشكر الناس لا يشكر الله» رواه احمد
والترمذني.

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفتي على ما قدمه لي من توجيه
ونصح وإرشادي أثناء إعدادي لهذه المذكورة الدكتور / رحمني محمد .

والشكر الخاص إلى استاذي الفاضل جودي حمزة الذي امدني بمساعداته الكثيرة
والتي اعطتني دفعا قويا لاكتمال مشواري الدراسي بمرحلة الماستر. راجية من الله
ان يمده بواسر الصحة والعافية ويبارك في عمره ويرزقه ذرية صالحة

اسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عن خير الجزاء ، وان يوفقهم لما يحبه
ويرضاه انه سميع مجيب الدعاء.

رساله

6—فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
-	الاهداء
-	شكر
2-1	مقدمة
03	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة .
05-04	أولا- إشكالية
06	ثانيا - الأسباب الاختيار الموضوع.
06	ثالثا- أهداف الدراسة .
06	رابعا- أهمية الدراسة
11-06	خامسا - تحديد المفاهيم .
19-12	سادسا-الدراسة المنهجية.
22-20	سابعا- الدراسات السابقة .
23	الفصل الثاني : القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار
31-24	أولا: القيادة
39-32	ثانيا : عملية اتخاذ القرار
44-40	ثالثا : الأساليب الحديثة .
45	الفصل الثالث : النظريات المفسرة للمفاهيم الأساسية .
50-46	أولا : نظريات القيادة
60-51	ثانيا نظريات اتخاذ القرارات .
61	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
66-61	أولا: بيانات شخصية
72-67	ثانيا : نمط القيادة السائد داخل المؤسسة .
73	الاستنتاج الجزئي:
83-74	ثالثا : كيفية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

84	الاستنتاج الجزئي
86-85	الاستنتاج العام
88-87	الخاتمة
89	المراجع
91-90	قائمة المراجع والمصادر

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين عمل القادة والمديرين	28
01	يبين توزيع الأفراد حسب الجنس	63
02	توزيع الأفراد حسب السن	64
03	يبين توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية	65
04	حسب المستوى التعليمي	66
05	حسب الوظيفة	67
06	يبين توزيع الأفراد حسب الخبرة	68
07	يبين نمط القيادة الذي يمارسه رؤساء المصالح	69
08	يبين اهتمامات القائد داخل المؤسسة	70
09	كيفية التعامل مع المرؤوسيين	71
10	يبين تفويض السلطة للمرؤوسيين	72
11	يبين استعمال القائد لأسلوب الصرامة	73
12	يبين العلاقة بين نمط القيادة السائد واهتمامات القائد	74
13	يبين صفة القائد من ناحية اتخاذ القرار	76
14	يبين مشاركة المرؤوسيين في حل المشاكل داخل وحداتهم	77
15	يبين اهتمام القادة بالآراء ومقترنات مرؤوسيهم	78
16	يبين مشاركة القائد لجماعته في اتخاذ القرار	79
17	يبين كيفية إعلان قرار في المؤسسة	80
18	يبين شرح أسباب اتخاذ القرار من طرف القادة المباشرين	81
19	يبين مدى وضوح القرارات	82
20	يبين المرحلة التي يدخل فيها العامل في اتخاذ القرار	83
21	يبين توافق القرارات مع رغبات المرؤوسيين	84
22	يبين العلاقة بين نمط القيادة وأساليب اتخاذ القرار	85

مقدمة

تعتبر القيادة إحدى الظواهر التي تم تداولها قديماً وحديثاً في مجالات تنظيمية عدّة، ونظراً للتطور السريع الذي حصل منذ بداية الثورة الصناعية، تزايد الاهتمام بالقادة بشكل يخدم المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر على القوى العاملة، والذي يمثل تفاعلاً بين قيادتهم المحور الأساسي في نجاح العمل وتطويره. فالقيادة هي من أهم المواقف المعالجة في إطار علم الاجتماع، والذي وضع عدة نظريات لتفسير سلوك القادة في مختلف الظروف والمستويات التنظيمية. ففي عرضنا لهذا سنحاول التركيز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين سلوك القائد وأتباعه، إضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل، والذي يعبر عن النمط أو الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد في هذا الإطار أو الهيكل التنظيمي وما ينجم عن ذلك من تأثير واضح على مختلف المهام التي يؤديها كل من القائد والمرؤوسين، ومن بين هذه المهام عدّنا إلى التركيز على عملية اتخاذ القرار التي تعتبر شريان العملية التنظيمية ولتأثيرها على أغلب المهام والوظائف داخل المؤسسة فالقيادة الناجحة تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل يخدمصالح العام. فلو رجعنا إلى المؤسسة الجزائرية نجد أنها تسعى دوماً إلى تبني نمط قيادة يمكنها من تحقيق أهدافها. لذلك حاولنا في دراستنا هذه ومن خلال البحث في الأنماط القيادية الممارسة في المؤسسات الجزائرية . لإبراز أو تحديد مدى التأثير الذي يمارسه النمط القيادي على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة المحل الدراسة فرع مطاحن الهمام. وارتآينا تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، كل فصل يحتوي على مؤشرات هامة يمكن أن تكشف لنا جانب من جوانب دراستنا.

تطرقنا في الفصل الأول إلى تحديد المفاهيم وكذا الإجراءات المنهجية المتبعة، وقد احتوى على إشكالية الدراسة وحاولنا من خلالها صياغة سؤال انطلاق ثم عدّنا إلى طرح فرضية عامة تقوم عليها الدراسة. بالإضافة إلى أنه تم تبيان أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وكذا معالجة أهم المفاهيم البارزة في الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المناهج المستخدمة ثم الأدوات التي تم بها جمع البيانات، وكذا عدّنا إلى تحديد مجالات الدراسة والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى القيادة وعملية اتخاذ القرار بشيء من التحليل والدقة.

أما الفصل الثالث فتناولنا فيه أهم النظريات التي تخدم موضوع دراستنا من بينها: نظريات القيادة، نظريات اتخاذ القرار، نظريات المؤسسة.

أما الفصل الرابع، يشمل المعالجة الميدانية بحيث توزعت حالة هذا الفصل إلى العناصر التالية:

تقريب بيانات الاستمارة وتفسيرها كما اعتمدنا فيها على خصائص مجتمع الدراسة والأساليب القيادية المتبعة من قبل القادة داخل المؤسسة المحل الدراسة، ثم قمنا بعرض استنتاجات جزئية لكل سؤال وبعد ذلك تم عرض استنتاج عام تمت فيه الإجابة عن الفرضية العامة والتساؤل المركزي، كما عمدنا إلى خاتمة تخص البحث ككل.

كما يعرض أي بحث علمي صعوبات على الباحث أن يبذل جهداً من أجل اجتيازها وتغطيتها لمواصلة بحثه، ونحن في بحثنا واجهنا عدة صعوبات أهمها:

1- نظراً لحساسية الموضوع اعترضتنا صعوبة التعامل مع بعض رؤساء المصالح كون أن الموضوع يتعلق بمهامهم داخل المؤسسة، فكان الحذر والترقب هم الميزتان لهؤلاء الرؤساء طيلة أيام الدراسة.

2- صعوبة التعامل مع العمال أثناء عملية المقابلة نظراً لانشغالهم بمهامهم إضافة إلى عدم فهم بعض العمال لأسئلة الاستمارة وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي.

3- صعوبة التنقل إلى المؤسسة المحل الدراسة، وهذا لبعدها عن الإقامة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية

ينظر إلى المؤسسة على أنها كيان اجتماعي، وأهم عناصرها الإنسان الذي يتوقف عليه نجاحها لتحقيق أهدافها، وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمؤسسة ليست هامة، ولكنها هي الأخرى تعتمد على الإنسان، وقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر البشري في المؤسسات خلال القرن 20م، وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مستمر حتى أصبحت المؤسسات على اختلاف أنواعها، تعتبر الإنسان العامل الرئيس في نجاحها وتقدمها.

فال المؤسسة عبارة عن وحدة اجتماعية تضم عدة أفراد يقومون بأداء مهام معينة بصفة رسمية، لذا توجب وجود قيادة تتولى إدارة وتوجيه العاملين والتأثير في سلوكاتهم، وقد عنى موضوع القيادة بالدراسة والتحليل من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، إذ أضحت ذا أهمية بالغة في القرن الحادي والعشرين، الذي شهد تطورات وتغيرات في الجانب التنظيمي هذا ما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمة، إذ فالقيادة « هي القدرة على القيام بالأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها »⁽¹⁾

فالقائد يعبر عن حاجات الجماعة التي يقودها ويشاركها مشاكلها وأهدافها، فسلطته نابعة من جماعته وله مقدرة في التأثير على سلوك الغير للوصول إلى أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية، وعليه فالقائد الإداري تبرز مكانة شخصيته وسلطته في كل عملية داخل المؤسسة وأثرها في تنظيم الوحدة الإدارية. وهذا من حيث التوجيه والرقابة والتنسيق والتخطيط وأهم من كل هذا نجد أثر القيادة في عملية اتخاذ القرار، فعملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب شغلت ومازالت تشغّل فكر جميع الباحثين والدارسين، وهذه المهمة هي عصب العملية التخطيطية بالدرجة الأولى كونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة.

(1)- نبيهة صالح السمرائي، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص175.

فالقرار يفهم على أنه الخيار الذي يتخذه القائد بعد تحليله وتقديره للبدائل المتاحة أمامه ضمن موقف معين. إذاً اتخاذ القرار « هو عبارة عن اختيار بديل من البدائل ». ⁽¹⁾

وبالتالي فإن القيادة وعملية اتخاذ القرار لهما أهمية كبرى في سير المؤسسة لذا دعت الضرورة أن نولي هذا الموضوع شيء من الدراسة والتحليل وننطلق من الإشكال التالي: ما مدى تأثير نمط القيادة على اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟ وعليه طرحنا سؤال رئيسي مفاده: هل يؤثر نمط القيادة على عملية اتخاذ القرار؟ وبعد ذلك وضعنا تساؤلات فرعية تساعدنا على توضيح الإجابة عن السؤال الرئيسي:

- ما هو النمط القيادي السائد داخل المؤسسة؟

- كيفية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

- أما فرضيات الدراسة فجاءت عبارة عن فرضية عامة هي كالتالي:

- فرضية عامة.

يؤثر نمط القيادة على عملية اتخاذ القرار. وتتفق عنها الفرضيات الفرعية:

1- القيادة الديمقراطية تشارك جميع العمال في اتخاذ القرار.

2- القيادة الاستبدادية تتخذ القرار لوحدها.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب جعلتنا نختار موضوع القيادة وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار فمنها الذاتية والموضوعية:

(1) - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط١، 2005 ص 166.

1- الأسباب الذاتية:

تقاد مناصب قيادية داخل المؤسسة الجزائرية في المستقبل، وحل المشاكل التي تعرّض المؤسسة بطريقة ناجعة.

2- الأسباب الموضوعية:

-الاهتمام الذي أولاه المهتمين والخبراء والباحثين في موضوع القيادة واتخاذ القرار كما دعت منا الضرورة أيضاً إلى إثراء الرصيد العلمي والمعرفي لهذه الأبحاث.

-رغبة منا في معرفة واقع القيادة داخل المؤسسة الجزائرية ومعرفة نمط القيادة السائد لدى قياديي المؤسسات الجزائرية بعد مرحلة الخوخصصة.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تم اختيارنا لهذا الموضوع للأهداف التالية:

- أهداف قريبة المدى: تحصل على شهادة ليسانس والتحضير للشهادات العليا.
- أهداف بعيدة المدى: تسليط الضوء على المناهج والطرق التي يتبعها القادة في عملية اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية وبلغها إلى المنافسة والجودة العالمية.

رابعا: أهمية الدراسة:

تلعب القيادة دوراً هاماً في المؤسسة، فمن أبرز وظائفها عملية اتخاذ القرار التي من خلالها يتم رسم سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون قيادة وقرارات فعالة. لذا نسعى في دراستنا هذه إلى إبراز التأثير الذي تمارسه القيادة أو النمط القيادي السائد في المؤسسة على عملية اتخاذ القرارات سواء كان التأثير

بالسلب أو بالإيجاب.

خامساً: تحديد المفاهيم

تعد عملية تحديد المفاهيم خطوة رئيسية في البحث العلمي إذ إنها تمثل دليلاً علمياً لكل من الباحث و القارئ في ذات الوقت وعليه سنعرض في هذه الخطوة المنهجية أهمية للمفاهيم البارزة في عنوان الدراسة والمتمثلة في مفهوم القيادة مفهوم اتخاذ القرارات مفهوم المؤسسة وكذا مفهوم جماعات العمل.

١ - مفهوم القيادة

تعتبر القيادة جزءاً من أجزاء الإدارة، إذ أنها المحرك الرئيسي لجميع الوظائف الإدارية. ومنه يمكن تعريف القيادة « على أنها مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات الالزمة للقيام بوظائف القيادة »^(١).

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن القيادة هي عبارة عن سمة أو مجموعة سمات شخصية خاصة بالقائد.

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها « العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة»⁽²⁾.

يلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية ومتزايدة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعرفها ستوجدل « أن

^(١). محمد عبد الرحمن العيسوي، موسوعة علم النفس الحديث، م، بيروت، ط١، 2002 ص287.

⁽²⁾. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة...الأصول والتطبيقات، دار مجذلوي،الأردن، ط١ 2004 ص 183.

القيادة هي عملية تأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه ⁽¹⁾.

يتضح من هذا التعريف أن القائد هو عبارة عن موجه لسلوكيات الأفراد لتأدية مهامهم ونشاطاتهم من أجل بلوغ أهداف المنظمة.

أما كل من تابعه و مسارك فيذهبان إلى أن «القيادة هي عملية تأثير بين الأشخاص وهي التي توجه عمليات الاتصال من أجل الحصول على هدف أو أهداف خاصة» ⁽²⁾.

إن عملية القيادة هي عملية تأثير وتأثير بين الأفراد تنجم عنها سلوكات معينة كما أنها عملية لتوجيه الاتصال فرد من أفرادها بحيث تجعل من عزفها نغماً متاسقاً.

والتعريف الذي يقترحه إيفاسييفيش Ivasivich: «المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين أفراداً وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة» ⁽³⁾.

أما جيبسون Gibson فيعرفها «هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعى برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة» ⁽⁴⁾.

فمن خلال التعريفين نلاحظ أن عملية القيادة هي عبارة عن تأثير في المرؤوسين بمهارات يمارسها القائد وفي المقابل السماح له من المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم

(1)- نفس المرجع، ص103.

(2)- نفس المرجع ، ص103.

(3)- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان 2004 ص194.

(4)- حسين حريم، لمراجع السابق، ص195.

واتجاهاتهم في موقف معين ووقت معين وظرف معين وكذا توفر خبرة لدى الأفراد للسعى برغبة لتحقيق أهداف المنظمة.

ومما سبق نحدد المفهوم الإجرائي للقيادة ومن خلاله يتضح مسار القيادة داخل المؤسسة.

فهي عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك أو هي قدرة توجيه سلوك الجماعة في موقف معين في سبيل تحقيق هدف مشترك، يتفقون عليه ويقتعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة، وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف.

إن مفهوم القيادة الإدارية يستدعي بنا الإشارة إلى عملية اتخاذ القرارات التي تعد من أهم الوظائف القيادية ومفهوم عملية اتخاذ القرار كغيره من المفاهيم اختلف باختلاف الباحثين في شأنه.

2- مفهوم اتخاذ القرار:

كلمة قرار لغة تعني ما قرر وثبت عليه الرأي، ما صمم عليه إنسان بعد التفكير ومضى فيه بثبات: «قرار لا رجوع عنه»⁽¹⁾

ويعرف القرار الإداري اصطلاحاً بأنه: «العمل الذي يمثل الإجراء الذي يقوم به المدير لجسم الموقف والفصل في القضايا والمشاكل المطروحة، من زاوية حكمه الشخصي»⁽²⁾

(1)- صبحي حموي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق بيروت، ط1، 2000 ص 1140.

(2)- أحسن بصير، دليل التيسير المنهجي لإدارات الثانويات والمدارس الأساسية، دار الهدى، الجزائر، 2002 ص 23.

في هذا التعريف نستشف أن المدير يقوم باتخاذ القرار لحل المشكل المطروح أمامه بمنظور يراه الحل الأنفع للمشكل دون الأخذ برأي المرؤوسين.

ويعرف أيضاً « اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق أهداف المنظمة»⁽¹⁾.

كما يعرف أيضاً على أنه « عملية اختيار أسلوب فعل للتعامل مع مشكلة أو فرصة»⁽²⁾.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات هي مجموعة من الخطوات يجب إتباعها:

- 1 التعرف أو التعريف بالمشكلة أو الفرصة.
- 2 تحديد وتحليل بدائل الأفعال.
- 3 اختيار أسلوب الفعل الأفضل.
- 4 تنفيذ أسلوب الفعل الأفضل.
- 5 تقييم النتائج.

فعملية اتخاذ القرار هي عملية تبني على الدراسة والتفكير الموضوعيين من أجل الوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل المتاحة.

يعرف القرار الإداري بأنه: « سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، وبعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين

(1)- أحمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الإسكندرية، ط1، 1999 ص88.

(2)- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، 2002 ص1991.

تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار»⁽¹⁾.

يعني أن القرار هو ذلك السلوك الذي يصدر من طرف متذمّيه بصفة تكون واعية ومدركة للمشكلة أو الفرصة التي يتم بها إيجاد حلول مناسبة وذلك على أساس اختبار بين عدة بدائل تكون أكثر فاعلية.

ويعرف نيجرو Nigro القرار بأنه « الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين»⁽²⁾.

كما يعرفه بعض كتاب الإدارة العرب بأنه: « مسار فعل يختاره متذخّل القرار باعتباره أنساب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتغّيرها »⁽³⁾.

ويحدد بارنارد مفهوم عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر⁽⁴⁾.

ومن مجموع هذه التعريفات للقرار الإداري يتبيّن أن هناك عناصر جوهريّة لازمة لوجود القرار يمكن إجمالها في عنصرين هما: أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من مسلك لمواجهةه وأن يختار الشخص (ويإدراك) بين البدائل المتوفّرة لديه... وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلّب حلًا معيناً وأن يكون هناك حلول متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة. الحل الذي يتم وضعه عن وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة

(1)- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000 ص23.

(2)- د/ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الاصدار السادس، 2003، ص83.

(3)- نفس المرجع، ص 83.

(4)- سامي سلطى عديج، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر عمان، ط1، ص 85.

ويحقق أقصى عائد.

تعريف عمار بوحوش يقول: « هي عبارة عن عملية فنية لتحديد الاختيارات والتعرف على أحسن البدائل المتوفرة للإنسان»⁽¹⁾.

هذا التعريف يعتبر عملية اتخاذ القرار هي عملية مفاضلة بين مجموعة من الاختيارات المتاحة و البدائل المقترنة.

مما سبق يمكننا تحديد المفهوم الإجرائي لاتخاذ القرار:

هو الاختيار المدرك والواعي بين عدة بدائل وذلك لإيجاد حل للمشكل المطروح وهذا البديل يكون أكثر فاعلية من البدائل الأخرى أو هو البديل الأنسب لإنجاز الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

سادساً: الدراسة المنهجية

1- المنهج المتبع:

للمنهج أهمية كبيرة في عملية البحث العلمي، فعلى أساس المنهج تكون دقة ما نصل إليه من نتائج في البحوث العلمية.

حيث يبين ويتنبي في تعريفه للمنهج على « أنه الأسلوب الذي يسير على نهجه الباحث لتحقيق هدف بحثه وللإجابة على أسئلته، أو بعبارة أخرى كيف يحقق الباحث هدفه»⁽²⁾.

(1)- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبوعة الجزائر، 1984، ص 157.

(2)- صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتب غريب القاهرة، ص 270.

فالتعريف يبين إن المنهج هو طريقة أو أسلوب ينتهجه الباحث للوصول إلى الأهداف المتوكأة من البحث، بأقصر الطرق وأنجعها .

بعد تحديد مفهوم المنهج نشير إلى نوع المنهج المتبعة في الدراسة، ولفهم العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، تطلب هنا استخدام المنهج الوصفي الذي يركز على فهم دراسة حالة تمثل في المؤسسة الاقتصادية أو أفراد و أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة وتأكد من صحة حقائق قديمة مع تفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها .

وعليه فإن المنهج الوصفي يستخدم للدراسة الظواهر على شكلها الحالي وذلك لاكتشاف العلاقات التي تربطها مع بعضها البعض فهو يقتفي أن يقوم الباحث بوصف الظاهرة وجمع البيانات حولها كما هي في الواقع غير أنه لا يجب أن يكتفي فقط بوصفها بل يجب أن يقوم أيضا باستخلاص الدلالات التي تتضمنها مادة البحث لمعرفة العلاقة بينها واكتشاف متغيراتها وتصنيفها ويحلل بياناتها ليصل إلى توصيات بخصوص الموضوع الدراسة .

يعرف المنهج الوصفي بأنه « أسلوب من الأساليب التحليل المركز على ظاهرة أو موضوع محدد ، أو فترة زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة»⁽¹⁾ .

2- أدوات جمع البيانات

يتوقف صدق البحث وقيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق والأدوات، التي تمتلك الشروط العلمية والمنهجية، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة. ومن هذه

(1)- رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، ط1، 2002 ص.83

الأدوات والتقنيات، سوف نتعرف على أهمها وهي: المقابلة والاستبيان.

3 - المقابلة

تعد المقابلة من الأدوات الأكثر استعمالاً في البحث العلمية فهي من أهم المصادر لجمع البيانات، فيعرفها ما كوبى وما كوبى على «أنها تفاعل لفظي بين فردین في موقف مواجه، يحاول أحدهما استثارة بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر»⁽¹⁾. ويعرفها إنجلش وإنجلش بأنها «محادثة موجهة يقوم بها فرد لاستثارة أنواع معينة من المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي أو للاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج»⁽²⁾.

كما يعرفها نجيب اسكندر «هي تبادل لفظي وجهاً لوجه بين القائم بال مقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين»⁽³⁾. إذا فال مقابلة هي اتصال مباشر بين فرد وآخر وجهاً لوجه بهدف جمع بعض البيانات أو المعلومات حول شخص أو أشخاص.

وقد اعتمدنا خاصةً على أسلوب المقابلة الحرة، باعتبارها نوع من المقابلات التي تتميز بالمرنة المطلقة، فيترك قدر كبير من التحرر للمبحوث للإفصاح عن رأيه واتجاهاته ورغباته، ووظفنا هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات كيفية تتعلق ببعض جوانب الموضوع الذي نحن بصدده دراسته، والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

¹ - محمد مزيان، مبادئ في البحث النفسي والتربوي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ص 102

² - نفس المرجع، ص 103.

³ - صلاح مصطفى الفوال، المرجع السابق، ص 287.

4- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أهم وسائل جمع البيانات وأهم وسيلة للاتصال بين الباحث والمبحوث، حيث تضم مجموعة من الأسئلة المتنقة لتحقيق فروض الباحث.

وتعرف « على أنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث». ⁽¹⁾

ويمكن تعريفها أيضاً « على أنها وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث معين عن طريق استمارة يتم تعيينها من قبل عينة ممثلة من أفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملء الاستمارة بالمستجيب»⁽³⁾.

فكل التعاريف أجمعـت على أن الاستمارـة هي الوسيلة التي من خـلالـها يـجمـعـ البـاحـثـ المـعـلـومـاتـ؛ بـوضـعـهـ مـجمـوعـةـ منـ الأـسـئـلـةـ تـنـمـ الإـجـابـةـ عـنـهـاـ منـ قـبـلـ أـفـرـادـ العـيـنـةـ، وـذـلـكـ تـماـشـياـ وـأـغـارـضـ الـبـحـثـ.

وقد مرـتـ الاستـمارـةـ المستـخدـمةـ فيـ الـبـحـثـ بـعـدـ مـراـحلـ:

* مرحلة الإعداد:

وـتـمـثـلتـ هـذـهـ المـرـحـلـةـ فـيـ مـرـحـلـةـ قـرـاءـاتـ مـنـ خـلـالـهاـ تـمـكـنـتـ مـجمـوعـةـ الـبـحـثـ مـنـ تـحـدـيدـ الأـبعـادـ الـأسـاسـيـةـ وـالـمـوـاـضـيـعـ الـفـرـعـيـةـ، وـتـحـدـيدـ الـمـعـلـومـاتـ الـلـازـمـةـ، مـمـاـ سـاـهـمـ فـيـ

¹ - جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة، عمان 2000، ص.99.

³ - احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل، عمان، ط2003، 3 ص181.

الصياغة المبدئية لأسئلة الاستمارة.

* مرحلة التجريب:

وفي هذه المرحلة تم الاختبار المبدئي للاستمارة على عينة مكونة من سبعة أفراد، وذلك بهدف التعرف على مدى ملاءمتها من حيث صياغتها ووضوحتها.

* مرحلة الصياغة النهائية:

وقد تمت الصياغة النهائية للأسئلة بناءً على الاختبار المبدئي حيث تم حذف بعض الأسئلة وإضافة أخرى وتعديل البعض الآخر، إذ قمنا بإلغاء السؤال الأول وهو ما معنى القيادة في نظرك؟ هل هي:

توجيه_ رقابة_ تخطيط_ تنسيق، واستبدلته بسؤال آخر هو ما هو نمط القيادة الذي يتبعه رئيسك المباشر: ديمقراطي_ استبدادي_ فوضوي.

كما قمنا بتعديل السؤال رقم 09 بوضع اقتراحات بدل من نعم أو لا ونص السؤال هو هل يهتم رئيسك بالتعرف على آراء ومقترنات مرؤوسه: دائمًا_ أحياناً_ لا أبداً. وقمنا أيضًا بإضافة السؤال رقم 07 هل القرارات المتخذة ضد أهدافك ورغباتك؟ نعم_ لا. وبعد ذلك طبقت الاستمارة في شكلها النهائي وتضمنت 20 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: من السؤال (1) إلى (6) يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وتشمل المتغيرات التالية: السن_ الجنس_ الحالة المدنية_ المستوى التعليمي_ الوظيفة_ الخبرة.

المحور الثاني: من السؤال (7) إلى (11) ويشمل هذا المحور أسئلة حول أسلوب

ونمط القيادة المتبع داخل المؤسسة.

المحور الثالث: من السؤال (12) إلى (20) ويشمل أسئلة حول كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

مجالات الدراسة

عند القيام بأي بحث أو دراسة اجتماعية لابد من حصر أبعادها و مجالاتها، وهذه المجالات عادة ما تكون متمثلة في: المجال المكاني الزماني والمجال البشري وفيما يلي سنحاول تقديم شرح لهذه المجالات:

1) - المجال المكاني:

في هذا المجال عمدنا إلى تحديد كل من موقع ومساحة المؤسسة حيث وجدنا أن فرع مطاحن الهمام يقع في بلدية أدرار وذلك بالمنطقة الصناعية، يتربع على مساحة قدرها 2 هكتار يحده شرقاً الطريق الوطني رقم 06 ، أما من حيث الغرب والجنوب والشمال فيحده أراضي بيضاء غير مستغلة. يتفرع فرع مطاحن الهمام من مجمع الهمام لصاحب المستثمر في القطاع الخاص الهمام علي، تأسس في 15 أفريل سنة 2002 بطاقة إنتاجية قدرها 300 قنطاراً سميأً و 500 قنطاراً دقيقاً في اليوم.

ويأخذ الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة على النمط الآتي:

1. تسيير المحزونات

❖ المادة الأولية.

❖ المادة النهائية.

2. مصلحة المحاسبة

❖ المستخدمين

❖ الفوالي

3. المصلحة التقنية

❖ الإنتاج: وتكون من أربعة أفواج يعملون بنظام المداومة

8/3

2) - المجال البشري للدراسة:

إن المجال البشري لأي دراسة يتمثل في مجتمع الدراسة.

ويتألف مجتمع دراستنا من مجموع عمال مطحنة الهامل، والذي بلغ عددهم الإجمالي 41 عاملاً، مما توجب علينا دراسة حالة هذه المؤسسة وأخذ جميع أفراد مجتمع الدراسة، وهذا لصغر حجم المؤسسة حيث لا نستطيع أن نأخذ عينة ونعمل نتائجها على باقي الأفراد، ففي هذه الحالة تكون النتائج قابلة للتعميم.

3)- المجال الزمني:

مررت دراستنا هذه بعدة مراحل واستغرقت في مجلتها حوالي سبعة أشهر تقريباً، سنحاول فيما يلي تقديم ملخص لكل مرحلة من هذه المراحل:

المرحلة الأولى

انطلقت هذه المرحلة من شهر أكتوبر إلى غاية شهر جانفي، حيث تمت القراءات وجمع المعلومات حول الموضوع والإحاطة ببعض جوانبه، كما تم تحديد المفاهيم العامة لمتغيرات الدراسة.

المرحلة الثانية

خلال شهر فيفري ومارس تم تحديد المؤسسة التي سنجري بها الدراسة الميدانية وهي مؤسسة تابعة للقطاع الخاص لصاحبها الهامل علي ، وبعد الاتصال بها وموافقتهم على طلبنا قمنا بزيارات استطلاعية متابعة ومن خلالها سجلنا ملاحظات بسيطة ومجموعة من الملاحظات الحرة مع فئات مختلفة من الأفراد .

المرحلة الثالثة

وفي هذه المرحلة قمنا بمحاولة التجربة الأولية للاستماراة وذلك على عدد معين من أفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في سبعة أفراد من مختلف فئاتها وقد تم هذا التجريب في تاريخ 2021/4/19، وكان الهدف من هذه العملية هو معرفة ما إذا كانت أسئلة الاستماراة هادفة، أي أنها ستمكننا من معالجة مختلف جوانب الدراسة أم لا.

المرحلة الرابعة

وبعد التعديل في الاستماراة شرعنا في تطبيقها، وكان ذلك خلال أسبوعين، مع العلم أننا استغرقنا هذه المدة للصعوبات التي واجهتنا إثر تطبيقنا للاستماراة بطريقة المقابلة وهذا راجع إلى وجود عمال مستواهم التعليمي يتراوح ما بين أمي وابتدائي، إضافة إلى طريقة العمل التي من الصعب اللقاء بكل المجموعات.

سابعا: الدراسات السابقة

باعتبار انه لكل بحث علمي مركزات وأسس يقوم عليها ،ففي ما يلي سنتطرق إلى بعض الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة، سواء بطريقة أو بأخرى ،ذلك لجعلها منطلقاً أو بداية لدراستنا هذه.

١ الدراسة الأولى:

دراسة تتمثل في مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس موضوعها "الموقف وأثره في تحديد نمط القيادة" لصاحبها بوفلغور صالح وهي عبارة عن دراسة ميدانية بالفرقة الثانية لشرطة الحدود بمطار هواري بومدين للسنة الجامعية 2004-2005م. وذلك قصد إجابتـه على السؤال الرئيسي مفادـه هل هناك توافق بين الأسلوب القيادي المتبع والموقف الذي يمارس فيه هذا الأسلوب؟ نجد أن الباحث لجا إلى فرضيتين للإجابة عن السؤال الرئيسي هما:

- . 1. هناك توافق بين الأسلوب القيادي المتبع وخصائص بيئة العمل.
- . 2. الموقف له دور أساسي في تحديد نمط القيادة.

كما انه لجا إلى العينة العشوائية الطبقية لتحديد عينة بحثه ،حيث انه يتكون من 34 إطاراً، لكن لعدم استقرارهم داخل المؤسسة عمد إلى تحديد عينة مكونة من 23 إطاراً أجريت عليهم الدراسة .اعتمد في جمع البيانات على مقياسين هما مقياس فروم وبيتون ومقياس فدلر ،وبالتالي جاءت نتائج هذه الدراسة كالتالي

بعد تحليل الفرضيتين الأولى والثانية وجد أن القادة داخل المؤسسة لا يكيفون

(1)- بوفلغور صالح، الموقف وأثره في تحديد نمط القيادة (دراسة ميدانية بالفرقة الثانية لشرطة الحدود بمطار الجزائر هواري بومدين)، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة الجزائر، 2004-2005.

نمطهم القيادي حسب متطلبات بيئة العمل، وإنما يمارسون نمط واحد وهو النمط الديمقراطي.

2 الدراسة الثانية:⁽¹⁾

قامت بهذه الدراسة الطالبة ليلي ومان سنة 2000م، وهي عبارة عن مذكرة ليسانس تحت عنوان "الإطارات السامية واتخاذ القرار" بالشركة الجزائرية للتأمينات وذلك قصد الإجابة على الإشكالية التي تدور حول معرفة دور الإطار السامي في اتخاذ القرار، وعليه جاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

- فرضية 1: يتحدد مجال اتخاذ الإطار السامي للقرار تبعاً للمنصب الذي يشغله.
- فرضية 2: سوء انتقال المعلومات الناجم عن تنظيم المؤسسة يعرقل عملية اتخاذ القرار فيها.

كما نجد أن الطالبة اختارت عينة دراستها اعتماداً على عنوان مذكوريها فاختارت الإطارات السامية كعينة للبحث، بحيث وصل عددهم إلى 66 إطاراً سامياً.

للإشارة فقد تم الاعتماد على المنهج الكمي للجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات كما استعملت في جمع البيانات على تقنية الاستمارنة بالمقابلة وكما تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة والملاحظة الغير المباشرة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ومنه الإجابة عن الفرضيات المطروحة:

- 1) إن المنصب هو الذي يسمح للإطار السامي اتخاذ قرارات، لكن مجال تدخله

(1)- ليلي ومان، الإطارات السامية واتخاذ القرار (دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات CAAT)، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع تنظيم وأعمال، جامعة الجزائر، 1999-2000.

يتعدد مع مضمون ومحنتي القرار.

2) - الفرضية الثانية تحققت جزئياً، لأن التنظيم ليس هو الذي يعرقل سير المعلومات فقط، وإنما ثمة عوامل أخرى تدخل في العملية والمتمثلة في الجانب البشري الذي يتدخل في تسهيل عملية اتخاذ القرار والجانب التقني الذي يعرقل في ذلك والذي يرتبط مع خاصية المؤسسة.

ومن خلال عرضنا لهذه الدراسات، سوف نحدد ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة.

فهذه الدراسة تعالج موضوع مدى تأثير الأنماط القيادية على أهم الوظائف وأدتها داخل المؤسسة، الا وهي عملية اتخاذ القرارات، وبما أن الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات عمومية، عسكرية وخدماتية، أردنا نحن مجموعة البحث تسليط الضوء على المؤسسات الاقتصادية وخاصة التابعة لقطاع الخاص لمعرفة الأنماط القيادية فيها وكيفية تعاملهم مع اتخاذ القرارات، وهذا بعد مرحلة اقتصاد السوق.

الفصل الثاني:

القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار

لقد احتلت مفاهيم القيادة واتخاذ القرار الجزء الأكبر من اهتمام العلماء المختصين في الإدارة وعلم الاجتماع، خاصة بعد انتشار الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر، حيث صار لابد من إعطاء هذين المفهومين حيز كبير من الأهمية، وهذا لما لهما من أثر على العملية التسبيحية وحل المشاكل التي تعرّض العمل داخل المؤسسة.

أولاً: القيادة

١. تعريف القيادة

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري والدليل العلمي على ذلك هو هذا الكم الهائل من الدراسات. بالإضافة إلى العشرات من النماذج والنظريات التي قدمت في الموضوع.

وعلى الرغم من كثرة ما يكتب حول موضوع القيادة من دراسات وأبحاث ومقالات إلا أنها لا تزال مجالاً خصباً للمزيد من الأبحاث وخاصة تلك التي تحاول استكشاف الأنماط الخاصة بها والمحددات التي تؤثر فيها وتأثير هذه الأنماط المختلفة للقيادة على الأداء التنظيمي والاستراتيجي لأية مؤسسة. وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين كتب الإدارة وعلمائها في تعريف مصطلح القيادة إلا أنهم جميعاً يتفقون على مفهوم واحد للقيادة وهو أنها: «عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً اتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين».^(١)

(١)- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم و القيادة و الرقابة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ط١، 1999 ص193.

و من هذا المفهوم تتضح العناصر الأربع الأساسية لعملية القيادة، هي:

- عملية التأثير هذه تقع على أنشطة الأفراد والجماعات.
- من ما تحدثه هذه العملية من أثر هو تحريك الأفراد والجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية وعن افتتاح وبحماس وثقة.
- إن تحقيق الهدف المشترك يتم في إطار الظروف الحاكمة للموقف القيادي.
- فعملية القيادة لا تقوم إلا بوجود من يقود ومن يقاد وهدف مشترك يطلب تحقيقه، وعلى ذلك يمكن القول بأن عملية القيادة هي دالة لأربعة متغيرات رئيسية هي:
القائد، التابعين، الهدف المشترك وظروف الموقف.

2. القيادة الإدارية:

القيادة والإدارة مفهومان مختلفان ولكنهما مترابطان؛ إذ تهدف القيادة إلى التأثير على الآخرين ولكنها لا تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة الأفراد، بينما تهدف الإدارة إلى التأثير على الآخرين باستخدام موقع ومناصب إدارية. فالقائد قد يعين أو قد ينبع من بين أفراد المجموعة العاملة بينما المدير يشغل منصبه ويطلب من الآخرين إنجاز الأعمال التي أوكلت لهم.

- العلاقة بين القيادة والإدارة:

الاختلاف الأول بين القيادة والإدارة هو ببساطة اختلاف في الهدف، فالإدارة تهدف إلى إدارة الأعمال بينما القيادة تهدف إلى قيادة الأفراد. إذاً فالقيادة هي عملية تأثيرية بالدرجة الأولى، بينما الإدارة هي بالتحديد عملية تشغيلية.

الاختلاف الثاني بين القيادة والإدارة هو اختلاف في الأدوار، فدور المدير إدارة وحدته أو قسمه بعقلانية ورقابة مركزاً اهتمامه بصورة خاصة على حل مشكلات العمل بينما

دور القائد هو توجيه الأفراد والمجموعات واستخدام ما يوسعه لجعلهم ينجزون ويحققون أهداف مؤسسته.⁽¹⁾

ومن كل هذا وضع روست Rost جدول يبين فيه عمل القادة والمديرين:⁽¹⁾

الإدارة	القيادة	العنصر
تسيد على العلاقات	تأثير على العلاقات	العلاقات
المديرون و المرؤوسون	القادة و الأتباع	التسميات
تتبع و تسوق الخدمات و السلع	توجه نحو التغيير الحقيقي	العمليات
سلع الخدمات هي حصيلة نشاطات منسقة	التغيير المطلوب هو انعكاس لأهداف مشتركة	الأهداف

فمن خلال الجدول نستتب أن القائد هو عضو من بين أعضاء المؤسسة، يتولى قيادة العاملين انطلاقاً من قدرته على أحداث التفاعل بينه وبين المرؤوسين ولا يعتمد على السلطة الرسمية إلا كوسيلة من الوسائل لتحقيق التفاعل.

3. مصادر قوة وتأثير القائد:

اهتم كثير من الكتاب الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة وبالتحديد مصادر القوة ووسائل وأدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وأفعالهم. وقد قسّم فرانش ورافن Raven & French هذه المصادر إلى خمسة مصادر يستند إليها القائد وهي كالتالي:

(1) - عبد العزيز صالح بن جببور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ص141. 2000

(1) - حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص420.

1- قوة الشرعية:

هي القوة الممنوحة للموقع أو منصب ما، كما هو محدد في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية المعطاة لهذا المنصب. فالمدير الذي يمارس سلطته ويكلف مهام المسؤولية إنما يفعل ذلك من موقعه كرئيس وما على مرؤوسيه سوى إطاعته، كون المؤسسة منحته القوة الشرعية للتأثير عليهم ومراقبتهم ومعاقبتهم، إذاً القوة الشرعية هي قوة المكتب وليس قوة الشخص.⁽²⁾

2- قوة المكافأة:

هي قوة عطاء أو جلب حواجز مادية أو غير مادية ذات قيمة مقابل التأثير على الآخرين. فالمدير يسيطر على آلية توزيع التعويضات وتوزيع المهام والواجبات وبافي الحواجز والعطاءات. وبمقدار ما يكبر حجم هذه التعويضات والحواجز وترداد أهميتها بقدر ما تزداد قوة المكافأة التي أعطيت لهؤلاء الرؤساء.

3- قوة الإكراه:

هي قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب أو وقف أشياء إيجابية إذا لم تخضع للسلوكيات المرغوبة. من بين العناصر الدالة على قوة الإكراه والإجبار كالانتقادات الصادرة عن الرئيس إلى مرؤوسيه، وتوجيه رسائل تنبية، وفصل المرؤوسين، خصم الرواتب، وإصدار عقوبات مختلفة.⁽¹⁾

هذه المصادر التي أشرنا إليها تدعى مصادر المنصب بمعنى أن القائد يحصل عليها نتيجة سلطة أعطتها له المؤسسة ووضعته في مستوى إداري أعلى.

(2) - حسين حريم، المرجع السابق، ص198.

(1) - ماجدة العطية، المرجع السابق، ص247.

أما المصادر الأخرى الآتي ذكرها هي مصادر الشخصية، والتي يحصل عليها القائد نتيجة ميزات خاصة يحملها معه إلى مؤسسته، وهي:

4- قوة الخبرة:

هي قوة امتلاك المعلومات أو خبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة. فالخبرة التي تمكن صاحبها من اكتشاف فرصة ما، قد تكون أحد أبرز الدلائل على ديمومة أو استمرارية بعض الرؤساء في مناصبهم وفترات زمنية طويلة الأمد. والبارز في الخبرة اكتسابها مع الوقت. وعلى وجه العموم فإن الأفراد الذين تبوأوا مناصب قيادية وإدارية في الوقت ذاته يملكون كماً هائلاً من قوة الخبرة التي أوصلتهم إلى تلك المناصب العليا.

5- قوة المرجعية:

هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء الآخرين بالشخص المعروف منهم بأنه: «المرجعية». فالرئيس الذي يتمسك به مرؤوسه ويخلصون له ولقيادته يعد مرجعاً لهم، وقوة المرجعية مستمدّة عادة من جاذبية يتمتع بها الأشخاص والتي تخول لهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم. ويمكن القول أن بمقدار ما يمتلك القائد من هذه المصادر يزداد تأثيره على الأفراد للامتثال إلى رغباته وتوجيهاته والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.⁽¹⁾

4. الأساليب القيادية:

تتخذ القيادة إشكال عدّة ومن أبرزها ثلث أساليب نذكر منها:

- **القيادة الاستبدادية:** تتميز باجتماع السلطة المطلقة بيد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، فيفرض على الأعضاء ما يقومون به من

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقى، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص197.

أعمال، فصوغ الخطط دون مشاورة الجماعة، ويفرضها عليهم دون أن يوضح لهم ما هي الخطة الكاملة، ويأمرهم بما عليهم من عمل عند كل خطوة، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الحكم والحكم، ومصدر الثواب والعقاب ويعتمد الأعضاء اعتماداً كلياً عليه، ولا يشارك أحداً في اتخاذ القرار.

- القيادة الديمocrاطية:** تقوم على مشاركة أعضاء المنظمة في تحديد السياسة العامة للمنظمة. فهي تعتمد على تنمية العلاقات الإنسانية، ولا تميل إلى تركيز السلطة في يد القائد وإنما تعمل على توزيع المسؤوليات على جميع الأعضاء كما تعمل على تشجيع العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة.⁽²⁾

يسعى القائد إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لأنشطتهم، ويسمح بإيجاد نظام لاتصال الفعال، وفي هذا النمط من القيادة يميل القائد إلى مشاورة المرؤوسيين في عملية اتخاذ القرارات، فالسيدة الشريفة ترخر بأمثلة التشاور بين رسول الله صلى الله عليه وسلم وأصحابه، فكان عليه السلام احرص الناس على التشاور . وكان دوماً يسعى للحصول على رأي الجماعة لتقرير الأمور الدينية ولم يكن يتجاوز الشورى إلا في حالة نزول الوحي. ومن تلك الأمثلة تشاوره حول معاملة أسرى بدر حيث طرح كل من أبي بكر الصديق وعمر بن الخطاب رضي الله عنهم رأياً مختلفاً ، وانقسم المسلمون حيالهما فأعطى النبي عليه السلام لكل رأي حقه من النقاش، قبل أن يقرر قبول الفدية لإطلاق سراح الأسرى⁽¹⁾، كما أن عملية المشاركة تؤثر على الأداء واتجاهات الأفراد، وهو ما يؤكده أحد الكتاب في قوله: «إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياة عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل، من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد»⁽²⁾.

(2) - محمد عبد الرحمن العيسوي، المرجع السابق، ص13.

(1) - www.ngoce.org، باسل النصار، صناعة القرار، 26/07/2003، تاريخ الزيارة 14/03/2021.

(2) - حسين حريم، المرجع السابق ص235.

ويشير الكاتبان نيوستروم Newstrom وديفيذ Davis إلى أن المشاركة «تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً للعمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة في المسؤولية»⁽¹⁾.

يتضمن هذا التعريف ثلاثة أفكار هي: الانغماس والمساهمة والمسؤولية فالفرد الذي يشارك ينغمي ذاتياً ولا ينغمي فقط في العمل. ثانياً المشارك: فالمشاركة تدفع الأفراد للإسهام في تحقيق الأهداف إذ تناح لهم فرصة تغيير طاقاتهم وإبداعاتهم. وثالثاً المشارك تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة إذاً فعملية المشاركة هي عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغميين ذاتياً في المؤسسة ويريدون أن يروها ناجحة.

- **القيادة الفوضوية:** وهنا يتصرف الجو بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات كما يترك أيضاً الحبل على الغارب لأعضاء جماعته وينحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذـه، وعدم المشاركة في المناقشات وكذلك عمل قيامه بتوجيهـه بسلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وكذا إتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات. فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجيداً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسـيه وسهـل لهم سـبل الاتصال به لتوضـيح الآراء والأفـكار كالتي يلتـبس عليهم أمرـها.

5. العوامل المؤثرة في فعالية العملية القيادية:

تتأثر عملية القيادة بالعديد من العوامل أهمها:

(1) - نفس المرجع، ص236

- العوامل المؤثرة في القائد ومهاراته القيادية:

- أ- القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات، التي لها تأثير عليهم.
- ب- مدى ثقة القائد في قدرات تابعه.
- ج- الميولات والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف.
- د- درجة شعور القائد بالأمان في المواقف الغير مؤكدة أو الغامضة.
- هـ - مستوى مهاراته القيادية.

- العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم:

- أ- مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين.
- ب- مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- ج- مدى تقبلهم لمعايشة الغموض.
- د- مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم.
- هـ - مدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.
- و- درجة أو مستوى معارفهم وخبراتهم⁽¹⁾.

- العوامل المؤثرة في الهدف المشترك:

- أ- درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين.
- ب- درجة تعدد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.
- ج- درجة ملاءمة الهدف لظروف الموقف.
- د- مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين.

(1) - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، 1999، ص: 194.

- العوامل المؤثرة في الموقف:

أ- خصائص النمط التنظيمي السائد، من حيث ثقافة المؤسسة وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة التشتت الجغرافي لأجزاء المؤسسة، ودرجة الإحكام في النظام الرقابي السائد للتأكد من تحقق الهدف.

ب- مستوى فعالية العمل الجماعي في المؤسسة.

ج- الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

د- الأهمية النسبية والأولويات التي تعطي للمشاكل المرتبطة بالموقف⁽¹⁾.

ومن كل ما جاء في هذه العوامل يتضح لنا أن طبيعة القيادة على درجة كبيرة من التعقيد، بحيث يستلزم بالضرورة من القائد ومع إدراكه لكل تلك العوامل وأثرها، وعليه أن يخلق مناخاً يتحقق فيه التوازن بين الاهتمام لتحقيق الهدف المشترك والاهتمام بالجانب الإنسانية (النفسية والاجتماعية) للتابعين.

ثانياً: عملية اتخاذ القرار

1. تعريف اتخاذ القرار:

أختلف المفكرون في ما يخص عملية اتخاذ القرار، ومن بين التعريفات التي أوردها هؤلاء المفكرون «تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها مجموعة متتالية من الخطوات والإجراءات التي تؤدي في نهايتها إلى اختيار أفضل الحلول البديلة، وإصدار الأوامر الخاصة بتنفيذها»⁽²⁾.

كما تعرف هاته العملية أيضاً على أنها «إصدار حكم معين ما، وجب أن يفعله

(1)- حسين حريم، المرجع السابق، ص218.

(2)- سلمان محمد مرجان، إدارة العمليات الإنتاجية في المشروعات الصناعية، مكتبة غربان، عمان، 1993، ص113.

الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها»⁽¹⁾.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن مجموعة من الخطوات والمراحل المتناسقة والمرتبة التي تعمل من أجل اختيار أفضل الحلول وأنجعها لغرض تحقيق هدف معين أو مجموع من الأهداف المسطرة.

2. أنواع القرارات:

تم تقسيم القرارات حسب علماء الإدارة والتنظيم إلى عدة تصنيفات:

- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة:

هو التصميم الذي أتى به سيمون، فالقرارات المبرمجة هي القرارات الروتينية، ومصطلح البرمجة يمثل المصطلح المستخدم في الحاسوب الآلي، إذ عندما نبرمج الحاسوب فإننا نحدد له مجموعة من البدائل فيقوم باختيار أحد البدائل، وهذه القرارات تتسم بالتجارب والروتينية والتلقائية والسهولة في اتخاذها، وهي تصدر في نطاق ووفقاً لمواضيع وموافق متكررة ومشاكل معروفة مسبقاً ومبرمجة تفصيلاً بواسطة نظام إجرائي تفصيلي لكافة جوانب المواقف أو المشاكل وخطوات وطرق إجراءات اتخاذ القرارات بشأنها⁽²⁾.

ويتم البث في هذا النوع من القرارات بشكل سريع نتيجة للخبرات والتجارب السابقة، والمعلومات المتوفرة، ويلتجأ إلى هذا النوع من القرارات بهدف تنسيقها وتنظيمها بين الأفراد بتحفيض درجة عدم التأكيد بوضع نظام روتيني، أما القرارات الغير مبرمجة فيطلق عليها بعض علماء الإدارة "القرارات الأساسية أو القرارات الابتكارية وهي التي تتناول المشكلات التي تحتاج إلى قدر كبير من التقدير والدراسة.

(1)- عمر الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت، 1981، ص 133.

(2)- كراجي مصطفى، علم الإدارة العامة، دار الغرب، وهران، 2002 ص 88.

- القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية:

من الصعب فصل هذين النوعين من القرارات لأن متخذ القرار في التنظيم بمنأى عن قيمه، ومعتقداته أثناء قيامه بفعل اتخاذ القرار، والقرارات التنظيمية هي التي يتتخذها المدير بصفة رسمية باعتباره عضو في التنظيم له دور قيادي مؤثر في النشاط ومسار المؤسسة كالقرارات المتعلقة بالتعيينات. أما القرارات الشخصية فتصدر عن المدير وبصفة شخصية أو غير رسمية في التنظيم وهي قرارات لا يمكن توكيلها.⁽¹⁾

- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

القرارات الصريحة تصدر من المسؤول بشكل مباشر وواضح وصريح وقد تكون مكتوبة أو منطق بها.

أما القرارات الضمنية فهي القرارات التي لا يعبر عنها صراحة وهي قرارات تتبع عن قصد وإدراك وشعور صاحب القرار وإن لم يصرح بها؛ لأن يطلب الموظف إذنا من رئيسه بالانصراف أثناء ساعات العمل الرسمية فلا يرد عليه أو يغير مجرى الحديث إلى موضوع آخر.⁽²⁾

- القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

ويسمىها بعض علماء الإدارة بالأسلوب الديمقراطي والأسلوب الاستبدادي في اتخاذ القرارات. فالقرارات الفردية هي التي ينفرد القادة بسلطة اتخاذها دون مشاركة

(1)- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي للحديث، الإسكندرية 2004، ص124.

(2)- كراجي مصطفى، المرجع السابق، ص87.

(3) التابعين، والقرارات الجماعية تكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية.

- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية:

الأولى تصدر في صيغة مكتوبة على شكل لوائح وتعليمات أو أوامر مكتوبة وذلك لتكون بمثابة مستند رسمي ولسهولة فهم القرار وتفسيره، وحتى لا يقع لبس أو سوء فهم أو خطأ في التفسير، أما الثانية فهي التي تستخدم فيها الكلمة المنقوقة، وهذا لا يعني أن القرارات الشفوية أقل أهمية من القرارات المكتوبة.⁽⁴⁾

- القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية:

يقصد بالقرارات التشغيلية تلك القرارات الازمة للتعامل مع المشاكل المخصصة بتنفيذ خطط المؤسسة. أما القرارات الاستراتيجية فيقصد بها القرارات التي تتعامل مع عملية التخطيط الطويل الأجل، وهي تعني تحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة.

3. مراحل اتخاذ القرار:

يمر اتخاذ القرار بمراحل عملية مهما بلغت بساطة الموقف الذي يستدعي اتخاذ القرار بشأنه، وقد تتدخل هذه المراحل أحياناً، ولكنها تظهر متمايزه بالنسبة لقرارات التي تواجه المشكلات الهامة، وهذه المراحل هي:

- مرحلة تحديد المشكلة وتشخيصها:

أي النفوذ عليها واكتشافها، ثم التحري عن الأسباب المباشرة والخفية لوقوعها، والهدف من تشخيص المشكلة هو الوصول إلى فهمها، ولا يأتي ذلك إلا باستعمال طرق وأساليب علمية لجمع البيانات وفحصها وتحليلها وترتيبها وفق مقاييس معينة، ثم القيام

(3)- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية القاهرة 2003، ص 195.

(4)- جابر عوض سيد، المرجع السابق، ص 143.

بالمقارنات واستخراج النتائج تمهيداً لتحليل البدائل.⁽¹⁾

يتضح من خلال هذه المرحلة أن على القائد تحديد المشكل المطروح حسب أهميته للاقتصاد في الجهد والوقت؛ ويطلب ذلك القدرة على التحليل والتقييم أي دراسة أبعاد المشكلة وأثرها على سير المؤسسة.

- مرحلة تحديد البدائل:

ويقصد بها التفوق على الحلول المختلفة للمشكلة المطروحة، وقد تصادف هذه المراحل عقبات، تتمثل في اعتماد الحلول التي تمت تجربتها في مشاكل سابقة ومشابهة والتقاعس عن البحث عن حلول أخرى، وللتغلب على هذه العقبات يتم طرح أكبر عدد من البدائل على ضوء تحليل المعلومات، وعلى ضوء المعطيات والتوقعات المطروحة، ودراسة كل بديل على حدا وتقديره وفقاً لمعايير منطقية، واستخلاص إيجابياته وسلبياته، ودرجة قدرته على حل المشكلة، ثم ترتيب البدائل تدريجياً على أساس درجة الفاعلية والأهمية لحل المشكل تمهيداً لاختيار البديل الأمثل.⁽¹⁾

نستشف من هذه المرحلة أن رؤساء المؤسسات في إطار حلهم لمشكلة ما لا يتوفرون على بديل واحد لحلها، بل على عدة بدائل يستطيعون من خلالها التغلب على المشكل المطروح. غير أن هناك من البدائل ما لا يمكن استخدامه وبالتالي تستبعد البدائل التي تستدعي تكاليف تفوق طاقة المؤسسة، أو البدائل التي تتعارض مع أهدافها أو سياستها.

- مرحلة تقييم البدائل: تتم عملية تقييم كل بديل من الزوايا التالية:

❖ حجم ونوعية الأهداف التي يحققها البديل. ❖

(1)- سنان الموسوي، المرجع السابق، ص 11.

(1)- كراجي مصطفى، المرجع السابق، ص 84.

- ❖ مدى اتفاق البديل مع سياسة وأهداف المؤسسة.
- ❖ توفر الموارد المالية والبشرية الازمة للأخذ بهذا البديل أو ذاك.
- ❖ درجة المخاطرة المتوقعة من البديل.
- ❖ الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل داخل المؤسسة وخارجها.⁽²⁾

تبقى هذه المرحلة خطوة تمهد للمرحلة التي تأتي بعدها، وهي اختيار البديل الأنسب والأرجع لحل المشكل.

- مرحلة اختيار البديل الأفضل:

إن الاختيار بين البدائل وتفضيل أحدها عن البقية هو القرار بعينه أو يتم الاختيار وفقاً لاعتبارات موضوعية؛ كدرجة المخاطرة التي يتضمنها كل بديل، فيختار البديل الذي يضمن كسب أكبر وخطر أقل، أما تكلفة التنفيذ فيختار لها البديل الذي يقدم أكبر مردود بتكلفة وجهد أقل، ويختار السبيل وفقاً للموارد المتاحة لتنفيذها، كما يختار وفقاً لآثاره على بقية القرارات ومختلف أجهزة وأهداف المؤسسة.⁽¹⁾

وبإضافة إلى ما سبق يتم الاختيار لاعتبارات ذاتية خاصة بمتخذ القرار أو بالأشخاص الذين يمسهم القرار، كخبرة متخذ القرار وقدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه وقيمه ومعتقداته وشخصه، وكذا اهتمامات الأشخاص والجماعات الذين يمسهم القرار، وكذا الضغوط الداخلية والخارجية على المؤسسة ومتخذ القرار.

- مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يتحول الفكر إلى عمل، ويتحول التصميم إلى تنفيذ، والتنفيذ يقوم به المرؤوسون، لهذا تحدد فعالية التنفيذ بنوعية القرار ومدى قبوله، إذ يمكن زيادة مقدار

(2)- سامي سلطي عديج، المرجع السابق، ص 88.

(1)- حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 171.

القبول والتفيذ من خلال المشاركة، والسماح للمرؤوسين بإبداء آرائهم.⁽²⁾

وبعد التفيذ ينبغي تحديد مدى مساعدة القرار في حل المشكلة لمعرفة فاعليته، وتقوم هذه المرحلة على فاعلية نظام الاتصالات في، ذلك لأن المعلومات التي يبني عليها القرار تنتقل إلى من يتذمرون عبر قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة، كما أن القرار بعد صناعته ينتقل أيضاً عبر هذه القنوات.

4. أساليب اتخاذ القرار

يمكن تقسيم أساليب الاختيار والمفاضلة بين البديل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات إلى مجموعتين:

- الأساليب التقليدية

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

1- البديهة والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة والمواضف والمشكلات التي تعرض عليه والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقدير البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.⁽¹⁾

ولهذا الأسلوب مزايا ومساوي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

❖ المزايا: وتشمل:

(2) - عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 164.

(1) - عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 46.

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

❖ المساوئ:

- قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب.
- قد لا تتوفر المساواة لتطبيق القرار.
- قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات لم ننظر إليها.⁽²⁾

2- التجربة: تمثل التجارب السابقة مصدرًا مهمًا يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات، إذ مما لا شك فيه أن هناك الكثير من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة. فإذا كانت تلك القرارات قد أدت إلى نتائج طيبة فإن من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية.

إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياساً جيداً لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة، أو أنها يجب أن لا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار، فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما.

3- الآراء: إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات، وهو أسلوب لا ينتجه كل المديرين، ولكنه يصل على أي حال أسلوب أفضل في اتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية، وكذلك فإن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذ كل في المجال الذي يخصه.

غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلث في اتخاذ القرارات العاجلة

(2) - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 185.

والتي لا تحتمل المداولة أو التأخير.

4- أسلوب دلفي: يعتمد هذا الأسلوب على تحديد ومناقشة البدائل غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه، وتمثل خطوات هذا الأسلوب في الآتي:

- ❖ تحديد المشكل، ويلاحظ هنا أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
- ❖ تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
- ❖ تصميم قائمة الأسئلة والتي تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل، وتأثير بدائل الحل عليها.
- ❖ إرسال قائمة الأسئلة إلى الخبراء كلاً على حدا طلباً لرأيهم.
- ❖ تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة.
- ❖ كتابة تقرير مختصر بالإجابات.
- ❖ إرسال تقرير إلى الخبراء مرة ثانية طلباً لمعرفة ردة فعلهم⁽¹⁾.

- الأساليب الحديثة

تتميز الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات عن نظيرتها التقليدية، في أنها تقلد أثر التمييز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير، وفي هذا الخصوص يمكنتناول بعض الأساليب الحديثة على النحو التالي:

1- بحوث العمليات: بحوث العمليات اليوم تشير إلى تطبيق الطريقة العلمية لمشكلات

تتعلق بأعمال العديد من الوحدات كالأعمال التجارية أو المؤسساتية أو في الإدارة.

1-أ- تعريف بحوث العمليات:

تعرف بحوث العمليات على أنها: « تطبيق الطريقة العلمية بتوفير الأساليب الكمية

(1) - عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 48

باستخدام أدوات وأساليب رياضية وإحصائية والتي تساهم مساهمة فعالة في معالجة المشاكل التسبييرية في المجالات المختلفة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة «⁽¹⁾

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

1-ب- خطوات بحوث العمليات:

تتمثل خطوات بحوث العمليات فيما يلي:

- تحليل المشكلة حيث يتم تعريف أهداف البحث وصيغة الحل المطلوب.
- اختيار النموذج الرياضي الذي يتم من خلاله فحص مدى تأثير بعض العوامل على الحل.
- الحصول على الحل للمشكلة عن طريق تغيير قيمة العوامل التي يرغب في فحصها ومعرفة تأثيرها على النتيجة.
- يحدد الباحث الشروط التي يجب توافرها لاستخدام الحل مع تحديد نقاط الضعف الموجودة والناتجة عن الافتراضات في النموذج المستخدم.
- استخدام النموذج حيث يجري تصميم استخدام النموذج وإبراز نقاط القوة والضعف في هذا النموذج. ⁽²⁾

2-شجرة القرارات:

تعرف شجرة القرارات على أنها « عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البديل » ⁽³⁾.

(1) - محمود محمد لمنصورى، إدارة النظم والعمليات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1991 ص 253

(2) - نفس المرجع ، ص 254.

(3) - عبد الغفار حنفى، المرجع السابق، ص 501

ومنه نستنتج أن شجرة القرارات من الأساليب الكمية الحديثة التي تستخدم في تحليل العديد من المشكلات؛ كمشكلات الاستثمار والأسعار.

3- دراسة الحالات :

يعتبر هذا الأسلوب العلمي، من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الإبتكاري لحل المشكلة الإدارية التي تواجههم. ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة .. وإذا كانت التطبيقات العملية لهذا الأسلوب في مجال اتخاذ القرارات قد كشفت عن أنه يتسم بالواقعية أكثر من غيره من الأساليب الأخرى من حيث أنه يضع المدير متذبذب القرارات في وضع مشابه للواقع الذي يعيش فيه في العمل من حيث عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالمشكلة أو زیادتها أو دقتها، ومن حيث تمكنه من تقييم قدراته ومهاراته والعمل على تطويرها وتحسينها.⁽¹⁾

5. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات :

إن القرارات سواءً كانت قائمة على العقلانية أو غير العقلانية فإنها تخضع لاعتبارات وعوامل تؤثر في صياغة القرار النهائي، ومن هذه العوامل نذكر منها:

- العوامل الإنسانية :

يقصد بها ترشيد سلوك القائد وتوجهه نحو اختيار البديل الأفضل، وهياجاً أن تكون نابعة من شخصية القائد أو من سلوك مساعديه أو مرؤوسيه. وهي تتبع من القائد سواءً كان فرداً أو جماعة بكل ما تحمله شخصية القائد من ميول ورغبات وتاريخه في المؤسسة

(1) - نواف كنعان، المرجع السابق، ص200.

وخبرته ومركزه الاجتماعي وجميع العوامل الأخرى التي يتميز بها خارج التنظيم وحتى حالته النسبية حيث كل هذه العوامل تؤثر في القرار الذي يتخذه. وهناك أيضا المساعدين والمستشارين الذين يستعين بهم القائد في عمله هؤلاء يؤثرون في فاعلية القرار، وهؤلاء المساعدون والمستشارون يكونوا قد اختيروا طبقا لميولات هذا القائد، كما أن المرؤوسين الذين يمسهم القرار لهم ميولات ورغبات وقرة على حل المشكلات، وحتى يكون القرار ذات فاعلية يجب مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية التي تحيط بالأفراد.⁽¹⁾

- الضغوط :

فالقائد يتعرض إلى كثير من الضغوط داخل إطار التنظيم وخارجها حيث هذه الضغوط تؤثر في توجيه القرار وتهدى من فاعليته وهذه الضغوط تتمثل في سيطرة الرؤساء والسلطات العليا والأجهزة المختلفة التي تؤثر على فاعلية القرار، ونذكر منها الأجهزة السياسية وأجهزة الرقابة المركزية، المستهلكون الدائمون. وهناك ضغوطات داخلية تؤثر على فاعلية القرار كالجماعات الغير الرسمية.

فهي تشكل عقبات رسمية في مجال اتخاذ القرار في الإدارة وهذه العقبات تكون مفروضة على القائد بحكم منصبه الرسمي. حيث أن القائد لا يستطيع الخروج عن هذه القيود باعتبارها قوانين تحد من مسؤوليته الإدارية والتشاور مع رؤسائه ومرؤوسيه كما يجب على القائد الاسترشاد بالإطار المرجعي لإيجاد بديل أفضل.⁽²⁾

ما يمكن قوله أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة المتخذ فيها القرار.

مما سبق نصل إلى نتيجة مفادها أن القيادة وعملية اتخاذ القرارات وظيفتان

(1) - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 265.

(2) - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 299.

متكملاً، وكلاهما يقوم على أساس تفاعل مجموعة من السلوكيات والسمات بهدف تحقيق أهداف معينة، كما أن تحقيق هذه الأهداف يتوقف على فعالية القيادة والقرارات المتخذة.

الفصل الثالث:

النظريات المفسرة للمفاهيم الأساسية

من خلال ما تعرضنا له من مفاهيم أساسية في الفصول السابقة، سوف نتناول بالدقة والتحليل لأهم النظريات المفسرة لهذه المفاهيم.

أولاً: نظريات القيادة

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي اهتم بها الباحثون والمفكرون، ونحن في هذا السياق نستعرض أهم النظريات التي قدمت في هذا المجال.

أ- النظريات التقليدية

أ-1-نظريّة السمات أو الصفات: ومفاد هذه النظرية أن القيادة مرتبطة بالخصائص الطبيعية للإنسان، سواء كانت خصائص جسمية أو نفسية أو عقلية. وقد شملت على أربع سمات رئيسية وهي: الذكاء والذي بموجبه يمكن للقائد من تفهم كل ما يحيط به، ويعطيه القدرة على توصيل ما يريد توصيله للتبعين، وكذا مواجهة جميع الظروف أو أغلبها ويتميزون بمشاعر إيجابية وحيادية تجاه الآخرين ويكونون ذا دافعية قوية نحو الإنجاز⁽¹⁾.

وفي ضوء ما سبق نستطيع فهم عملية القيادة على أساس خصائص وسمات معينة يجب توفرها في القائد.

لقد أشار ستوجديل Stogdill في دراسته التي تمت حول خصائص القائد وسماته ما بين (1948-1971م)، والتي أظهرت أن للقائد خصائص ومميزات يتميز بها بحيث يجد منها الدافعية القوية لتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال، والقوة و المثابة والمجازفة في حل

(1)- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة (المفاهيم والاتجاهات الحديثة)، دار زهران، عمان، 2000، ص211.

المشكلات والثقة بالنفس، والاستعداد لمواجهة الضغوط أثناء العمل ومواجهة الإحباط والقدرة على التأثير في الآخرين⁽¹⁾.

إن هذه النظرية لم تأخذ في حسابها المواقف التي يجد فيها القائد نفسه، وكذا إهمالها لدور الأتباع في إنجاح عملية القيادة، لذا كان من الصعب تعميم نتائج هذه النظرية بشكل ثابت.

أ-2- نظرية البطولة أو الزعامة: (الكاريزما) ومفادها أن القائد هو ذلك الشخص الذي يتميز بالصفات المتقدمة التي تعطيه القوة والقدرة الغير العادية على التأثير في الأتباع، بحيث يستطيع أن يحدث التغييرات التي يراها مناسبة دون أي اعتراضات تذكر وضمن حماس وتأثير كبيرين

فنجد فيبر قد فرق بين ثلاثة نماذج للسلطة وهذه النماذج هي السلطة التقليدية، سلطة الهبة الإلهية ، السلطة العقلية الشرعية . فالقائد في السلطة التقليدية يستمد شرعيته من توارث السلطة . وهذا كان جليا في عهد الإقطاع الذي مرت به أوروبا . أما سلطة الهبة الإلهية فالقائد يستمد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها عن بقية الأفراد مما يجعل له من مكانة تعظيمية وتقديرية نتيجة القدرات التي يتمتع بها. نلاحظ هذه السلطة في الشخصيات الدينية والقادة العسكريين والمصلحين الاجتماعيين. إما السلطة العقلية الشرعية تقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسخير بصفة عامة.⁽¹⁾

من الواضح أن هذه النظرية اهتمت بالقيادة الزعامية التي تؤثر في المرؤوسين بشكل استحواذ القائد على عقول ومشاعر التابعين له وتقتهم بقدراته كقائد ناجح يلبي طموحاتهم و يحقق أهدافهم.

(1)- محمود المساد، الإدارة الفعالة، ،مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2003 ص 109.

(1) - عبد المعطي عساف، المرجع السابق، ص 212

إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات هي ما يلي:

- (1) عدم سهولة وحصر وتحديد الصفات الأساسية التي يجب توفرها في الشخص حتى يصير قائداً أو زعيماً.
- (2) عدم شمولية هذه النظرية لأنها لم تأخذ المتغيرات البيئية الأخرى بعين الاعتبار، وقد تمدها هذه المتغيرات بمقومات النجاح أو لفشل وهذا حسب القيادة وطبيعتها.⁽¹⁾

بـ- النظريات الحديثة في القيادة:

تختلف هذه النظريات عن النظريات التقليدية في أنها لا تركز على الأشخاص لتحديد من هو القائد، بل تركز على متغيرات أخرى وذلك حسب طبيعة كل نظرية وأهم هذه النظريات:

بـ-1- النظرية الموقفية: لا تهتم النظرية الموقفية بالقائد وصفاته فقط، وإنما تهتم بالقائد ضمن إطار عام وضمن متغيرات عديدة، فلا يمكن توفر صفات معينة في أي قائد حتى يكون ناجحاً بل ينبغي دراسة هذا القائد ضمن المتغيرات التي تعترضه أثناء قيادته للمؤسسة بحسب طبيعتها وأهدافها. وهذا دليل على أن الصفات القيادية العليا تختلف عن الصفات القيادية المتوسطة ذلك أن أهداف كل منها تختلف بحسب المستوى التنظيمي للمؤسسة، وإن كان هدف هاته المؤسسة واحد. ومن بين المتغيرات نجد الظروف المادية للعمل وخصائص المرؤوسين وكذا الإطار الثقافي والبيئي للمؤسسة ودرجة التعاون بين أعضاء المؤسسة. فلا يمكن تحديد صفات أساسية يجب توفرها في القائد كما أنه لا يمكن تحديد المتغيرات التي يجب التركيز عليها ذلك لأن هذه المتغيرات لها صلة بالمتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

(1)- عبد المعطي، عاصف المرجع السابق، ص 213.

ومن أبرز المنظرين في هذا المجال:

فيدلر: والذي من خلال أبحاثه ودراساته ركز على أسلوب جديد يتصف بالمرنة والتكيف مع الظروف المتغيرة. وتشير نظريته إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توفرها في كل قائد⁽¹⁾.

وقد بين فيدلر نمطين من القيادة هما :

1. نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (مشارك).
2. نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موجه)⁽²⁾

المتأمل في كلام فيدلر يستنتج من خلاله أن النمط الأول يهتم بالأفراد وحاجاتهم الشخصية، أما النمط الثاني فيهتم بالإنتاج، مع إهمال العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

أما المتغيرات الموقعة التي حددها فهي ثلاثة:

1. طبيعة العلاقة الموقعة بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها. (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس ولائهم له).
2. مدى السلطة والقوة التي تمنحاه وظيفته.
3. درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره (الذي يقوم به المرؤوسين).⁽³⁾

وعليه فإن النظرية الموقعة بهذا المفهوم تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة، وأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري، على أساس أن الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن من خلالها إقرار مكانة

(1)- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، دار مجد لاوي، عمان ،ط1، 2004 ص194.

(2)- حسن راوية، المرجع السابق، ص18.

(3)- حسين حريم، المرجع السابق، ص 212.

ومركز القائد ناجح، كما أنها تقدم نوع من الديمقراطية في تبوء المكانة القيادية، فهي لا تحصر القيادة في عدد محدود من الأفراد بل تتعداها إلى أشخاص يمكن لهم أن يكونوا قادة في بعض المواقف.

ب-2- النظرية السلوكية:

من أبرز أنصار هذه النظرية ألون مایو، وكيرت ليفين، تميز هذه النظرية بين القياديين على أساس سلوكهم وتصرفاتهم وتأثيرهم على العمال لتحقيق التفاعل قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

وظهرت النظرية السلوكية نتيجة عاملين هامين:

- 1 إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومحبوب لفاعلية القيادة.
- 2 ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن⁽¹⁾.

في هذه النظرية تعتمد القيادة على التأثير الذي يحدثه القائد بينه وبين مرؤوسيه من خلال سلوكه وتصرفاته تجاههم للوصول إلى درجة الإقناع والرضا، مما يتربّع عنها قبول المرؤوسين سلطة القائد ، هذا كله قصد تحقيق الأهداف المسطورة من قبل المؤسسة، وهذا ما ذهب إليه الأستاذ تيد (Tid) « حيث عرف القيادة على أنها مزيج من الصفات تمكن الحائز عليها من تحقيق شيء ما بواسطة الآخرين عن طريق تأثيره في جعلهم راغبين في أداؤه»⁽²⁾.

وقد وضع الباحثين والمهتمين افتراض مفاده أن سلوك القائد يؤثر بالشكل المباشر في فاعالية جماعة العمل، وأن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد وليس سماته، بل في

(1)- حسين حريم، المرجع السابق، ص 201.

(2)- كراجي مصطفى، المرجع السابق، ص 74.

سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصيرات التي يبديها خلال فترة عمله، فالسلوك يمكن تعلمه وتغييره بينما السمات تعتبر نسبية (مورثة).

يمكنا القول أن القيادة هي المقدرة على التأثير على الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة لذا ظهرت نظريات كثيرة وعديدة لتفسير نظرية القيادة ومن هذه النظريات نظريات السمات التي تعتقد بأن فاعلية القائد تتحدد بتوفر سمات معينة في القائد، وأما النظرية السلوكية فترى أن فاعلية القائد تتحدد بأفعاله وسلوكه وليس بسماته، وأخيراً ظهرت النظريات الموقفية التي حاولت اكتشاف المتغيرات الموقفية التي تؤثر في فاعلية القيادة، وتناولت كل منها متغيراً واحداً في الموقف أو عدداً من المتغيرات.

ومما سبق نقول أن فاعلية القيادة هي عوامل ومتغيرات موقافية عديدة تتعلق بالقائد نفسه وبالجماعة المنظمة والموقف والبيئة، فكلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح القائد.

ثانياً: نظريات اتخاذ القرارات:

ظهرت عدة نظريات اهتمت بدراسة القرارات الإدارية وهذه النظريات هي التالية:

أ. النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات Classical Decision Theory

وتعرف أيضاً بـ «نظرية القرار الرشيد» تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار **Closed Decision Model**، وقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الأول من القرن العشرين وقامت على الفرضية التالية:

أن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة⁽¹⁾.

ويمكن تقسيم نظريات القرارات الإدارية إلى قسمين:

أ-1- قسم نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فرديك تايلور **Frederich Taylor** رائدها الأول، وترى أن الإدارة تقوم على قواعد ومبادئ محددة لذلك اتبعت هذه النظرية الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية. كما ترى أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق الأهداف، ويقتصر دور المدير على تحديد ما يجب أداؤه وأن على المرؤوسين أداء ما يحدده المدير⁽²⁾.

ومن الإسهامات التي قدمها تايلور في مجال اتخاذ القرارات الإدارية الأفكار والتوجيهات التي استخلصها من خلال دراساته وأبحاثه الميدانية وتجاربه الدقيقة، وملحوظاته أثناء إشرافه على العمل وهم يطرقون الصلب ويستخدمون طرقاً مختلفة في أداء هذه العملية.

ومن الإسهامات الأخرى لتايلور في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي والانسجام بدلاً من التفرقة والتعاون بدلاً من سيادة الروح الفردية **Rule of Thumlo** وهذا كله يساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية **Individualism**.

(1)- كاسر نصر المنصور، المرجع السابق، ص 16.

(2)- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 46.

كما أن تايلور توصل إلى إظهار المحركات الضرورية اللازمة للقيام بالعمل في أقصر وقت وبأقل جهد، وكذا معرفة البديل الضروري والغير الضروري في عملية اتخاذ القرارات، ومن أجل الوصول إلى بديل ضروري وأساسية لحل المشكلة⁽¹⁾.

أ-2- نظرية التقسم الإداري:

ومن أبرز أنصار هذه النظرية فايول، جلبرت، أيريويك.

هنري فايول H.Fayol: تقوم أفكار فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات وهي: وظائف فنية، تجارية ومالية وصيانة ومحاسبة وأخيراً الوظائف الإدارية... ويرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية وهي: وضع الخطة، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة وهي المهام الرئيسية التي تناط بالمدير.

(2)

ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي، وتقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير يلتزم بها في أدائه لمهامه⁽³⁾.

ومن أبرز المآخذ على إسهامات فايول في مجال اتخاذ القرارات الإدارية أي أنه قسم العملية الإدارية إلى خمس مكونات وهي التخطيط، التنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة وعدم تناوله لإدارة الأفراد أو القوى العاملة، وكذا عدم تركيزه على بعض العمليات الهامة كالقيادة واتخاذ القرارات بالشكل الكافي والذي يتاسب مع أهمية هذه الجوانب

(1)- عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 66.

(2)- H. Fayol, Administration industrielle et générale; Alger ENAG. 1990, P.P. 8.9.10.

(3)- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 53.

وتتأثرها في تحقيق أهداف الإدارة مما جعل إسهاماته غير شاملة لكل النشاطات التي تناط بالإدارة العليا.

ومن أبرز أنصار هذه النظرية أيضاً المنظر فرنك جلبرت Frank Gilbert الذي أسهم في تطوير عملية اتخاذ القرارات من خلال الافتراضات التي قدمها والتي نستخلصها من دراساته وأبحاثه.

ومن أهم هذه الافتراضات الافتراض الذي يقول توجد طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل، وهذه الطريقة المثلث هي التي يجب اكتشافها، وقد توصل جلبرت إلى هذا الافتراض بالدراسة التي قام بها على زملائه في العمل؛ بحيث كان يشتغل مهنة بناء ... والنتيجة التي توصل إليها جلبرت تعتبر أساس في اختيار البديل المناسب من بين البديل المتاحة لحل المشكلة الإدارية والتي هي الأساس في عملية اتخاذ القرار. وحدد المعايير التي يتم بها تحديد البديل الأنسب وهي: الوقت، التكلفة، الجهد، الإمكانيات المادية المتاحة⁽¹⁾.

ومن أبرز علمائها أيضاً ليندول أرويك L.Urwick وتمثلت إسهاماته في مجال اتخاذ القرارات الإدارية من خلال أهمية تأثير بعض الجوانب التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات.

جاء أرويك بأهمية دور التفويض في فاعلية القيادة الإدارية في ممارسة مهامها وترشيد قراراتها ... وهو يرى أن تفويض المدير لبعض سلطته، يعد السبب في الرئيسي في نجاحه لاتخاذ قراراته، ومن مقومات التفويض الناجح في اتخاذ القرارات⁽²⁾.

شجاعة المدير وتتوفر الثقة لديه، وثبات العمل بالنسبة للموظف، وتحديد واجباته بجلاء لأن عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثير على نفسية العاملين.

(1)- نواف كنعان، المرجع السابق ص 54

(2)- نفس المرجع، ص 46

فتأكد أرويتك على أهمية التفويض وتأثيره في فاعلية القيادة وترشيد عملية اتخاذ القرارات، فهو يتجه بأسلوبه هذا نحو أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

ويتبين من خلال عرضنا للدراسات التي تمت في إطار النظريات الكلاسيكية والافتراضات التي طرحتها في مجال اتخاذ القرارات أنها ركزت على الجوانب المادية، ويبدوا ذلك واضحًا من خلال نهجها للمنهج العلمي في تحليل وفهم العملية الإدارية، وكذا من خلال التوجيهات والمبادئ التي نادى بها أنصار نظرية التقسيم الإداري لترشيد سلوك المديرين وضمان حسن أدائهم لمهامهم.

وقد تعرضت الافتراضات التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات لبعض الانتقادات أهمها:

بالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون أن تعطي اهتماماً كافياً لمفهوم القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها كما أهملت العوامل والمتغيرات السيكولوجية والبيئية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات⁽²⁾.

ب. النظرية السلوكية في اتخاذ القرار:

تمثل هذه النظرية النموذج المقترن في اتخاذ القرار، وقامت هذه النظرية على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار، وأهم روادها هيريت سايمون C.Barnard و غروس و ماري فوليت M.Follet و تشنسترن برنارد S.Herbert قدّمت هذه النظرية مفاهيم جديدة حول الرشد، القرار الرشيد والسلوك الرشيد كما ساهمت في إثراء نظرية القرارات وهذه المفاهيم أوردها كل من هيريت سايمون وغروس.

(1) - نفس المرجع، ص 56.

(2) - نفس المرجع، ص 56.

جاءت مفاهيم سايمون في القرارات:

أكَدَ سايمون على الأَخذ بِمُعيار نوعي إِلَى جانِبِ المعيارِ الاقتصادي فِي مفهومِ الرشادِ حين استخدَمه للتخفيفِ مِنْ درجةِ تعقيُّدِ هذا المفهومِ وجعلَه أكثرَ واقعيةً، وبهذا فرقَ بَيْنَ مفهومِ الرشادِ وسلوكِ الأَفرادِ، ومفهومِ الرشادِ مِن الناحيةِ التنظيمية⁽¹⁾.

ولقد جاءَ غروس بِمَفهومَيْن جديدين لِلرشادِ وهما:

- 1- الرشاد الإداري: وهو السُّلوكُ الَّذِي يعتمدُ عَلَى استخدامِ أَفْضَلِ الطرائقِ فِي توجيهِ عملِ الأَفرادِ فِي المنظمة.
- 2- الرشاد التقني: وهو السُّلوكُ الَّذِي يقومُ بِهِ الإداريُّ لتطويرِ المعرفةِ التقنيةِ والعلميةِ والهندسيةِ واستخدامِها فِي التنظيمِ.

ورأى غروس أنَّ عملَ الإداريِّ فِي أيةِ منظمةٍ يتَصَفُّ سُلوكُهُ بِكلاِ النَّوعَيْنِ مِنِ الرشاد⁽²⁾.

نموذج سايمون في اتخاذ القرارات:

أعطى سايمون نموذجًا في اتخاذِ القرارِ مِنْ خَلَالِ تأييدهِ لِلرشادِ الشخصيِّ وعرفَه بالنموذجِ الإداريِّ، وأطلقَ عَلَى متخذِ القرارِ بالرجلِ الإداريِّ.

(1)- كاسِر المنصور نصر، المرجع السابق، ص 19.

(2)- نفس المرجع، ص 21.

يقر سايمون أن عدم حصول الرجل الإداري للمعلومات الكافية يتذرع عليه معرفة البديل المثالي، وإن توفرت لديه المعلومات فيسعى إلى معرفة البديل المقبول، والرجل الإداري يتخذ القرار باعتماده على الرشد المحدد والإمكانيات المتاحة.⁽¹⁾

إذاً فالقرار البديل يؤمن للرجل الإداري منفعة أقل من الحد الأقصى من المنفعة المطلوبة بعد مراعاة كل من العوامل البيئية الخارجية والعناصر التي تشملها، والتي بموجبها تؤثر على اتخاذ القرار مباشرة مع إبعاد العوامل التي لا ترتبط مباشرة بهذه العوامل⁽²⁾.

ومن روادها أيضاً ماري فوليت فقد أسهمت في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية من خلال تحليلها لما أسمته (بقانون الموقف) بحيث توصلت إلى نتائج مفادها أن قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه وليس من شخصه، وفي الطرف المقابل يسعى المرؤوس من خلال معرفته لظروف ومتغيرات الموقف، يسعى إلى تنفيذ ما يحقق الهدف بالرغم من أنه لا يتخذ القرار.

كما ساهمت في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات، وهذا من خلال تصورها لكيفية استخدام القائد لهاته السلطة وتصنيفها للقيادة على أساس معيار المقسمة إلى ثلاثة أنواع:

- قيادة المركز، قيادة الشخصية، قيادة الوظيفة.

فالنوعين الأولين يركزان على الجانب الرسمي والجانب الشخصي للقيادة أما النوع الثالث فيجمع بين الجانبين معاً⁽³⁾.

(1)- سامي سلطى عديفج، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر عمان، ط1 ، ص85.

(2)- نصر كاسر المنصور ، المرجع السابق، ص22.

(3)- نواف كنعان المرجع السابق ..ص60.

فالنوعين الأولين يركزان على الجانب الرسمي والجانب الشخصي للقيادة أما النوع الثالث فيجمع بين الجانبين معاً⁽¹⁾.

كما أعطت فوليت أهمية لتحديد الأهداف أثناء اتخاذ القرارات وكيفية التوافق بين الأهداف المتعارضة. حتى تكون الحلول واقعية وقابلة للتنفيذ. وقد توصلت من خلال دراساتها أيضاً إلى أنه قد تتعارض أهداف القائد متى اتخذ القرار وأهداف المجموعة العاملة وأهداف أفرادها وفي هذه الحالة نجد أن القائد يجد صعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يرضي الجميع، وقدمنت فوليت من خلال ما أسمته (مبدأ التعارض البناء) ثلاث طرق وهي: أن تطغى أهداف جانب على أهداف جانب آخر، والثانية هي استخدام أسلوب المساومة في تحقيق الأهداف، أما الثالثة فيقوم بتحليله للخلافات ومظاهر التعارض وترتيبها ليجد كل طرف ما يرضيه.

ونجد من بين الرواد أيضاً تشستر بارنارد: ذهب إلى حد قوله « بأن العمل في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة »⁽²⁾.

فالواضح من كلام بيرنارد أن العملية الإدارية هي عبارة عن قرارات متداخلة فيما بينها، كما افت بارنارد الاهتمام إلى مفهوم قبول السلطة من المرؤوسين وأسماءها مع بعض الكتاب السلوكيين « نظرية السلطة المقبولة » التي تقول أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ القرارات لا تتبع من شخص وإنما تتبع من قبول المرؤوسين لهذه السلطة، فالنظرية لم تعطي أهمية على من يصدر القرارات بل على من تصدر إليهم القرارات وهم المرؤوسين.

(1)- نواف كنعان المرجع السابق ..ص60.

(2)- BERNARD (Chester)"the function of the executive" Cambridge, Havard University Press,1938, Cite par,SIMON(Herbert A), Op cit,p181.

ويضيف بارنارد في تحليله لمفهوم قبول السلطة من المرؤوسين قوله «أن من المتفق عليه كأساس للعمل بأن عدم إطاعة المرؤوسين لأمر أو قرار ما هو إلا نكران سلطة من أصدره»⁽¹⁾.

فوجود السلطة أو عدم وجودها تكمن في الشخص الموجه إليه الأمر أو القرار لا في الذين يصدرون الأوامر والقرارات، فالموظف عندما يرفض أمر أو قرار صادر إليه من مديره فإن هذا الأمر أو القرار يفقد فاعليته بالنسبة إليه، وهكذا أبرز بارنارد أهمية دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتأثيرهم من خلال قبولهم للقرار أو رفضهم له وذلك مراعاة إلى النتائج التي يجذونها مادياً ونفسياً واجتماعياً عندما يتم قبولهم لهذا القرار.

ومن الإسهامات الأخرى لبرنارد في مجال اتخاذ القرارات تأكيده على أهمية العامل الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، وعلى المدير أن يفرق بين العوامل الاستراتيجية والغير استراتيجية التي لا تؤثر بشكل كبير في اتخاذ القرار وتحديد للعامل الاستراتيجي يضيق من مجال البحث والتفكير في الوصول للهدف.

وأعطى بارنارد تصنيفاً لأنواع القرارات، إذ صنفها إلى :

(1) قرارات إيجابية: تعني عمل شيء وقد يكون مباشر أو الامتناع عن العمل أو وقف عمل معين.

(2) قرارات سلبية: تعني قرارات عدم التصميم أو تحديد شيء معين⁽²⁾.

-(1)- BERNARD Chester-Op. Cit-p182

(2)- نواف كنعان ،المرجع السابق، ص62.

كما لفت النظر إلى أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض البدائل المطروحة أمامه لاختبار عدم القيام بأي عمل محدد، وقد يكون القرار المتتخذ هو « لا قرار » وقد غير عنه بارنارد « إن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار

معين فيها هو من صفات المدير الكفاءة¹ »

نقد النظرية:

لقد أغفلت هذه النظرية أهمية تأثير المتغيرات البيئية على إنتاجية المنظمة والأفراد، كما أنها لم توضح طرق وأساليب إنجاز الوظائف الإدارية.

من خلال ما سبق ذكره نستطيع القول أن الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع لذلك على المدير أن يمارس وظائفه من خلال وظائف الإدارة. كما يمكننا القول أن عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن استمراريتها فهي تتصرف بالتلغل في كل الوظائف الإدارية ونجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها، كما أن قدرة المسير وكفاءته تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها وفي نتائجها على أرض الواقع.

نستنتج ومن خلال رأي هؤلاء المنظرين، نجد أنهم أعطوا تفسيرات بحسب تجاربهم وخبراتهم الخاصة. ومنه نقول إن مجال البحث مازال متواصلاً، بعد كل تطور يحصل في المجال التنظيمي.

¹ - نفس المرجع، ص 63.

إن الدراسات السوسيولوجية للظواهر الاجتماعية هي مخطط متكملاً ببدأ من أول خطوة في تحديد الإشكالية ووضع الفرضيات أو التساؤلات، إلى جمع البيانات أو المعلومات حول الظاهرة وهذا ما يسمى بالجانب المنهجي للدراسة، ليستكمل الباحث دراسته عن طريق الجانب الميداني الذي يختبر فيه فرضياته ومن ثم يصل إلى نتيجة أو نتائج تفسر أو تجيب عن فرضيات أو تساؤلات الباحث، ويعتبر العنصر الأخير هو عملية عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

لذلك سنحاول من خلال هذا العنصر تناول بالعرض والتحليل مع ذكر النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة "فرع مطاحن الهمام".

بيانات شخصية:

الجدول رقم 01: يبين توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس	الذكر	النسبة (%)
ذكر	40	97.57
أنثى	01	02.43
المجموع	41	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 97.57% من الذكور، أما 2.43% فهي نسبة الإناث. ومنه نستخلص أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس داخل المؤسسة.

الجدول رقم 02: توزيع الأفراد حسب السن

كما يختلف مجتمع الدراسة من حيث الجنس، فهو كذلك يختلف من حيث السن، إذ نجد من هم فئة الشباب ومن هم فئة الكهول، وفيما يلي جدول يعبر عن مختلف فئات أعمار أفراد مجتمع الدراسة.

السن	النكرار	النسبة (%)
30 إلى 20	10	24.39
40 - 30	15	36.58
50 - 40	09	21.95
60 - 50	05	12.19
فما فوق	02	4.87
المجموع	41	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أعمار مجتمع الدراسة تتراوح ما بين 20 إلى 60 سنة فما فوق، حيث تمثل الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 إلى 40 سنة أعلى نسبة وهي 36.58 % في حين نجد أن 24.39 % تمثل الفئة التي تتراوح أعمارها بين 20 - 30 ونجد أيضاً أن نسبة 21.95 % تمثل الفئة التي تتراوح أعمارها بين 40 - 50، ثم تأتي الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 50 - 60 وتمثل 12.19 % في حين نجد الفئة العمرية 60 فما فوق تمثل نسبة 4.87 %، بحيث تعد أقل نسبة داخل المؤسسة، ونستخلص من نتائج الجدول أن فئة الشباب تمثل أكبر نسبة من مجتمع الدراسة ويرجع هذا إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة بحيث تشغله هذه الفئة بوحدة الإنتاج.

الجدول رقم 03: يبين توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية

ونقصد بالحالة المدنية لأفراد مجتمع الدراسة، وضعيتهم خارج إطار التنظيم الخاص بالمؤسسة سواءً كانت من فئة العزاب، أو المتزوجين ... الخ، باعتبار أن هذه الوضعية تأثر على سير نشاطه داخل المؤسسة و الجدول الموالي يبين أو يوضح حالة أفراد مجتمع الدراسة.

النسبة (%)	النكرار	الحالة المدنية
48.90	18	أعزب
56.09	23	متزوج
//	//	أرمل
//	//	مطلق
100	41	المجموع

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة تمثل نسبة المتزوجين والتي تقدر ب 56.09%， في حين تقدر نسبة العزاب ب 43.90% بينما نجد انعدام الأفراد المطلقين والأرامل.

ومنه نستنتج أن أغلب مجتمع الدراسة هم أصحاب عائلات وبالتالي فإن مصير أسرهم مرتبط بمنصب عملهم في المؤسسة.

الجدول رقم 04: حسب المستوى التعليمي

للمستوى التعليمي أهمية بالغة في الحياة العملية، إذ أن المستوى ينعكس على أداء العمال، إضافةً إلى أنه من خلال هذا المستوى تحدد وظيفة العامل في المؤسسة ومن ثم مكانته أو درجته في السلم الهرمي لهذه المؤسسة. وفي هذا الجدول سنبين المستوى التعليمي لمختلف أفراد مجتمع الدراسة.

النسبة (%)	النكرار	المستوى التعليمي
19.51	08	أمي
19.51	08	ابتدائي
24.34	10	متوسط
29.26	12	ثانوي
7.31	03	جامعي
100	41	المجموع

نلاحظ من معطيات الجدول أن معدل المستوى التعليمي لمجتمع العينة يغلب عليه المستوى الثانوي والمتوسط حيث نسبة التعليم الثانوي تقدر بـ 29.26%， في حين يمثل التعليم المتوسط نسبة 24.39%， بينما نجد نسبة الأميين هي نفس نسبة الابتدائيين بحيث تقدر النسبة بـ 19.51%， في حين لا تتجاوز نسبة الجامعيين .%7.31.

وبالتالي نستنتج من معطيات الجدول أن جميع الأنشطة داخل المؤسسة لا تتطلب مستوى تعليمي عالي، أما النسبة الأقل والتي تمثل فئة الجامعيين فترتكز أنشطتها داخل الإدارة.

الجدول رقم 05: حسب الوظيفة

تختلف وظيفة كل فرد من أفراد الحالة المدروسة من فرد إلى آخر فهناك عمال إداريون وعمال تنفيذ. والجدول أدناه يبين وظيفة كل فرد داخل المؤسسة:

الوظيفة	النكرار	النسبة (%)
إداريين	05	12.19
أعوان الإنتاج	29	70.73
عمال التوزيع	03	7.31
أعوان الأمن	03	7.31
عمال النظافة	01	2.43
المجموع	41	100

يتضح من معطيات الجدول أن عمال الإنتاج يمثلون أكبر نسبة بحيث تقدر نسبتهم بـ 70.73 % ، يليهم عمال الإدارة بنسبة 12.19 % بحيث تقدر نسبة عمال التوزيع وعمال الأمن بـ 7.31 % ، في حين أن نسبة عمال النظافة لا تتعدي .%2.43

نستنتج من هذه المعطيات أن النسبة الأعلى داخل المؤسسة هم عمال الإنتاج وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

الجدول رقم 06: يبين توزيع الأفراد حسب الخبرة

النسبة (%)	النكرار	الخبرة
4.87	02	من 0 - 1 سنة
2.43	01	من 1 - 2 سنة
//	//	من 2 - 3 سنوات
19.51	08	من 3 - 4 سنوات
73.17	30	من 4 - 5 سنوات
100	41	المجموع

من معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 73.17% يتمتعون بخبرة تصل من 04 إلى 05 سنوات في العمل داخل المؤسسة. كما نجد عمال خبرتهم تتراوح ما بين 03 إلى 04 سنوات بنسبة 19.51%. نستخلص من هذه المعطيات أن معظم العمال يتمتعون بخبرة كبيرة، وهذا راجع إلى الاستقرار في أعمالهم لو نظرنا إلى تاريخ بداية عمل المؤسسة بحيث باشرت عملها سنة 2002.

ثانياً: نمط القيادة السائد داخل المؤسسة

الجدول رقم 07: يبين نمط القيادة الذي يمارسه رؤساء المصالح

إن الأسلوب القيادي المتبعة في أي مؤسسة يختلف باختلاف قادتها إذ نجد من هذه الأساليب: الأسلوب الديمقراطي، الفوضوي، المتسلط. ومن خلال هذا الجدول سنوضح أي الأساليب القيادية التي يتبعها فرع مطاحن الهمام.

نوع القيادة	النوع	نوع القيادة
الديمقراطي	النوع	75.61
الاستبدادي	النوع	21.95
الفوضوي	النوع	02.43
المجموع	النوع	100

يوضح الجدول أن أغلبية الإجابات مرتكزة على النمط الديمقراطي وذلك بنسبة 75.61% من مجتمع الدراسة، وهذا راجع إلى أن القادة داخل المؤسسة يستعملون النمط الديمقراطي لما له من أهمية في تسيير المؤسسة وكونه يحقق أهداف المؤسسة، دون المساس بأي جانب من الجوانب سواء كانت مادية أو بشرية.

الجدول رقم 08: يبين اهتمامات القائد داخل المؤسسة

النسبة (%)	النكرار	اهتمامات القائد
31.71	13	العمل
29.27	12	الأفراد
39.02	16	معاً
//	//	لا يهتم بأي شيء
100	41	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة 39.02% يؤكدون أن القائد داخل المؤسسة يهتم بالعمل والأفراد العاملين ولا يعطي الأولوية لأي منهما، فلاهتمام بالجوانب البشرية له دور في تحقيق أهداف المؤسسة. أما نسبة 31.71% يعتبرون أن القائد داخل المؤسسة يهتم فقط بالعمل ونجد هذا عند رؤساء المصالح (حسب المقابلة). ونجد نسبة 29.27% يقولون أن القائد يهتم بالأفراد ويطلع على اهتماماتهم وانشغالاتهم ومساعدتهم في تأدية مهامهم. أما القائد في المؤسسة الذي لا يهتم لا بالعمل ولا بالأفراد فهي نسبة معروفة.

نستنتج أن القيادة داخل مؤسسة الهامل تهتم بالعاملين والعمل فلا تفضل أحدهما على الآخر.

الجدول رقم 09: كيفية التعامل مع المرؤوسين

نسبة (%)	النكرار	كيفية التعامل
24.39	10	بشدة
75.61	31	بتساهل
%100	41	المجموع

الجدول أعلاه يبين أن نسبة 75.61% يعتبرون معاملة قادتهم جيدة، وهذا واضح من خلال تعاونهم أثناء أدائهم مهامهم في ميدان العمل خاصة في وحدة الإنتاج، كما أن هذه التعاملات تساعد على تماسك الجماعة وحل المشاكل بطريقة مجدية وفعالة. أما نسبة 24.39% يرون أن معاملة القادة سيئة وهذا راجع إلى طبيعة شخصية القادة والمرؤوسين، كما أن مبادئ ومعتقدات رؤساء المصالح تتعكس على تعاملاتهم مع مرؤوسيهم، فنجد هذا الرئيس إما انتهازي أو ابتزازي لتحقيق مآربه الشخصية، كما يوجد مرؤوسين لا يهتمون بأداء مهامهم على أكمل وجه لذلك يتحتم على الرؤساء استعمال أسلوب معاملة خشن قصد ضمان سير العملية الإنتاجية.

مما سبق نستطيع القول أن معاملة القادة للمقددين في فرع مطاحن الهامل معاملة حسنة إن لم نقل جيدة الشيء الذي أدى إلى خلق صداقة وعلاقات جيدة مع القادة إلى درجة أن العمل يسير حتى في غياب القادة.

الجدول رقم 10: يبين تفويض السلطة للمرؤوسين

تفويض السلطة	النكرار	النسبة (%)
نعم	27	65.85
لا	14	34.14
المجموع	41	100

يوضح الجدول أن نسبة 65.85% يرون أن قادتهم يفوضون السلطة لهم وهذا راجع إلا أن هذا التفويض ينمّي من قدرات المرؤوسين على إنجاز الأعمال السريعة والحاصلة، كما أن التفويض يساهِم في تقسيم الأعمال وتنمية التخصص إضافة إلى هذا فالتفويض يساعد على تنفيذ المهام بنجاح وقد أبرز «ليندول إرويك» أهمية التفويض في فاعلية القيادة ونجاحها في اتخاذ القرارات. أما نسبة 34.17% يعتبرون قادتهم لا يفوضون لهم السلطة وهذا حسب رأيهم أن بعض القادة لا يعملون على تفويض السلطة لهم وذلك حفاظاً على مراكزهم وسلطتهم داخل المؤسسة (حسب المقابلة). ومنه نستطيع القول أن تفويض السلطة في مطاحن مؤسسة الهامل تتم في المستويات العليا دون المستويات الدنيا وهذا راجع إلى طبيعة العمل المؤدي.

الجدول رقم 11: يبين استعمال القائد لأسلوب الصرامة

إن ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة، يستوجب على القائد أن ينجز مهامه على أكمل وجه. وكل قائد يلجأ إلى أسلوب معين لضمان ذلك ومن هذه الأساليب نجد أسلوب الصرامة والحزم في أداء المهام. هذا سيبين مدى استعمال قادة المؤسسة لأسلوب الصرامة والحزم في أداء مهامهم.

الأسباب النسبة (%)	النكرار	استعمال أسلوب الصرامة النسبة (%)	استعمال أسلوب الصرامة		
			الاحتمال	النكرار	النسبة (%)
14.64	06	لفرض وجوده	80.48	33	نعم
65.85	27	لضمان السير الحسن للمؤسسة			
14.64	06	لتقتئه في مرؤوسية	19.52	08	لا
4.87	02	لطبيعة عمله			
%100	41		%100	41	المجموع

من خلال الإجابات وجدنا أن اللجوء إلى استعمال الصرامة والحزم من طرف القادة بلغ نسبة 80.48%， وهذا راجع إلى أن القرارات ضرورية ويجب تنفيذها والتي تمس عمال الشحن والإنتاج كزيادة كمية إضافية يحتاجها التجار والممولون (حسب الملاحظة)، وهذه الصرامة ليست تحيزاً أو احتقاراً بل غاية القائد تحقيق .

نستنتج مما سبق أن الثقة في المرؤوسين لا تكفي لتحقيق أهداف المؤسسة، بل لا بد من استعمال أسلوب الصرامة والحزم قصد حث المرؤوسين على تنفيذ القرارات.

الجدول رقم 12: يبين العلاقة بين نمط القيادة السائد واهتمامات القائد

المجموع		معاً		الأفراد		العمل		اهتمامات القائد	نمط القيادة
النسبة (%)	النكرار								
75.6	31	87.5	14	91.66	11	46.15	06	ديموقراطي	
21.95	09	12.5	02	8.34	01	46.15	06	استبدادي	
2.43	01	//	//	//	//	7.69	01	فوضوي	
100	41	100	16	100	12	100	13	المجموع	

الجدول يوضح أن أغلبية الإجابات تبين أن النمط الغالب داخل المؤسسة هو النمط أو الأسلوب الديموقراطي المهتم بالعاملين والأفراد وذلك بدلالة 91.66%. كما أن من بين اهتماماته نجده يهتم بالعمل والأفراد في آن واحد وهذا ما توضحه 87.5%، أما اهتمامه بالعمل فيأتي متساو مع النمط الاستبدادي وهذا بدلالة 46.15%. فالنمط الاستبدادي نجده يهتم بالعمل والإنتاج أكثر من اهتمامه بالأفراد.

ما نستنتجه من هذه المعطيات أن النمط الغالب داخل المؤسسة هو النمط الديموقراطي ومن مؤشراته اهتمامه بالعلاقات الإنسانية دون إهمال العمل والإنتاج، وهذا ما عبرت عنه النسب داخل الجدول.

الاستنتاج الجزئي:

إن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير وفق أهداف العاملين مع بيان ورسم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المروءسين للأداء وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم واتجاهاتهم النفسية؛ حيث أن المؤسسة المحل الدراسة يتبع قادتها في الغالب الأسلوب التعاوني المتتركز حول العمال والذي يؤكد على أهمية تقويض السلطة وهو ما يوضحه الجدول رقم 10، والاهتمام بالعمل والمروءسين بشكل متساوي حتى يتم الحصول على إنجاز الأعمال من خلال التوازن ما بين العمل والمحافظة على الروح المعنوية للعمال وهذا ما أكدته الجدول رقم 12 فالقيادة داخل المؤسسة لا يعني أنها تترك الحرية الكاملة للعمال من حيث إنجاز الأعمال والأنشطة بحيث أنها تستعمل في بعض الأحيان أسلوب الصرامة والحزم لضمان السير الحسن للمؤسسة وهذا راجع لاختلاف بعض الذهنيات لدى العمال .

ثالثاً: كيفية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

الجدول رقم 13: يبين صفة القائد من ناحية اتخاذ القرار

من وظائف ومهام القائد نجد مهمة اتخاذ القرارات، إذ أن هذه الهمة تختلف من قائد لآخر، كل حسب النمط والأسلوب الذي يتبعه في ذلك، فهذا الجدول سيبيّن كيفية اتخاذ القرارات من طرف القادة في المؤسسة محل الدراسة.

صفة القائد من ناحية اتخاذ القرار	النكرار	النسبة (%)
يشارك جماعته	20	48.78
يتخذ القرار لوحده	18	43.90
يعطي الحرية لاتخاذ القرار	03	07.31
المجموع	41	%100

يوضح الجدول أن نسبة 48.78% يؤكدون على أن القائد يشارك المرؤوسيين في اتخاذ القرار ، وان نسبة 43.90% يعتبرون أن قادتهم يتذلون القرارات لوحدهم، أما نسبة 07.31% يعتبرون أن لديهم حرية اتخاذ القرار ، وهي نسبة ضعيفة بالنسبة للنسابقة، فالذين يقررون بالمشاركة هم عمال الإدارة ورؤساء الفرق وهذا لما يحملونه من معلومات تخص إنجاز الأعمال والأنشطة داخل وحداتهم. أما الذين يعتبرون أن قادتهم لا يشاركونهم في اتخاذ القرار يرجعون هذا إلى أن قادتهم يحاولون الاحتفاظ بمهمة اتخاذ القرارات، وهذا لا يعني أنهم لا يستمعون أو لا يقبلون آراء ومقترنات مرؤوسيهم.

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن فكرة اتخاذ القرارات مبنية على أساس مشاركة أعضاء العمل، وهذا قصد الوصول إلى أفضل لحل المشكل المطروح.

الجدول رقم 14: يبين مشاركة المرؤوسين في حل المشاكل داخل وحداتهم

حل المشاكل داخل الوحدة	الأسباب	النكرار	النسبة (%)
نعم	//	33	80.49
لا	أسباب شخصية	01	2.43
	أسباب ترجع إلى الرئيس	05	12.19
	أسباب تنظيمية	02	4.88
المجموع		41	%100

نقرأ من الجدول أن نسبة 80.48% يؤكدون على مشاركتهم في حل المشاكل الخاصة بوحداتهم وهذا لضمان السير الحسن في الوحدة، إذ يتم حل أغلب المشاكل دون اللجوء إلى المستويات العليا. أما نسبة 19.52% لا يقومون بالمشاركة في حل المشاكل وهذا راجع إلى رؤساء المصالح كما بينته النسبة في الجدول بـ 12.19%.

نستنتج من هذه المعطيات أن مؤسسة فرع مطاحن الهامل يقومون بحل المشاكل التي تصادفهم أثناء أدائهم للأنشطة بمشاركة رؤسائهم المباشرين.

الجدول رقم 15: يبين اهتمام القادة بالآراء ومقترنات مرؤوسיהם

النسبة (%)	النكرار	الاهتمام بالآراء والمقترنات
31.72	13	دائماً
56.09	23	أحياناً
12.19	05	لا أبداً
%100	41	المجموع

نجد في هذا الجدول وحسب إجابات المبحوثين أن نسبة 56.09 % يؤكدون على أن القادة لا يهتمون إلا أحياناً بآراء ومقترنات مرؤوسיהם أثناء العمل وهذا راجع إلى طبيعة العمل خاصة أن هناك حالات تستوجب على القائد الانفراد ببعض الأمور المتعلقة بإنجاز العمل كالأمور التقنية وكمية الإنتاج (حسب المبحوثين). أما نسبة 31.72 % فيعتبرون أن اهتماماتهم قادتهم بآرائهم ومقترناتهم يكون بشكل دائم، ونجد عند رؤساء المصالح ورؤساء الفرق، بحيث يلجم القائد إلى التعرف على آرائهم واقتراحاتهم في حل المشاكل، أما نسبة 12.19 % تعتبر أن القائد لا يعطي اهتماماً لمقترناتهم وهذه الفئة هي من عمال الأمن والنظافة.

نستنتج من كل هذا أن القادة داخل المؤسسة لديهم ثقافة استماع لمقترنات وآراء مرؤوسיהם من أجل تحقيق أداء فعال ومردودية أفضل.

الجدول رقم 16: يبين مشاركة القائد لجماعته في اتخاذ القرار

النسبة (%)	النكرار	احتمالات نعم ، لا	المشاركة في عملية اتخاذ القرار	
/	/	لعدم قدرته على اتخاذ القرار لوحده	نعم	
53.65	22	لإشراك جماعته في السلطة		
14.63	06	عدم الثقة في الآخرين		
21.95	09	نقص الخبرة لدى العمال		
7.31	03	ضد فكرة المشاركة		
%100	41	المجموع		

بيّنت الإجابات في الجدول أن الذين أكدوا على مشاركة القادة لمرؤوسיהם في عملية اتخاذ القرار بلغت نسبتهم 53.65% من مجتمع الدراسة، وهذا راجع أساساً إلى ذهنية غالبية القادة داخل المؤسسة إضافة إلى طريقة تعامل القادة مع مرؤوسיהם التي تفسح المجال أمامهم لإبراز آرائهم كما أن عامل تفويض السلطة دور كبير في ذلك. أما المحبين بعدم المشاركة فيعود إلى نقص الخبرة لبعض العمال، أو لعدم ثقة بعض القادة في مرؤوسיהם (وهذا حسب رأي المرؤوسيين).

ومما سبق ذكره نستطيع القول أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار لا بأس بها إضافة إلى أن هناك عوامل تساعد على زيادة هذه المشاركة، مثل تفويض السلطة والثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة وكذا شخصية القائد في حد ذاته.

الجدول رقم 17: يبين كيفية إعلان قرار في المؤسسة

نسبة (%)	النكرار	كيفية الإعلان
14.64	06	الاجتماعات
82.93	34	الإعلانات
2.43	01	وسيلة أخرى
%100	41	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة 82.93% يعتبرون أن الطريقة التي من خلالها تصلهم القرارات والمعلومات هي وسيلة الإعلانات إذ أن هناك عند مدخل كل وحدة لوحدة ملصقات عليها مجموعة من الإعلانات مع أن مستوى بعض العمال لا يسمح بقراءة وفهم محتوى الإعلان، إلا أنهم يحاولون الاستفسار للتمكن من فهم اللوائح. أما نسبة 14.64% يرون أن القرارات تتم عن طريق الاجتماعات التي يحضرونها بصفتهم رؤساء المصالح وإداريين.

وعليه فإن القرارات والمعلومات تصل إلى العمال عن طريق الإعلانات وهذا بعد اجتماع الإداريين مع رؤساء الفرق باعتبارهم ممثلي العمال.

الجدول رقم 18: يبين شرح أسباب اتخاذ القرار من طرف القادة المباشرين

شرح اتخاذ القرار	النكرار	النسبة (%)
نعم	22	53.66
لا	19	46.34
المجموع	41	%100

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 53.66 % يؤكدون على أن القادة يقدمون شرحاً لأسباب اتخاذهم للقرارات، أما نسبة 46.34 % ينفون ذلك.

نستنتج أن القادة يسعون إلى كسب تعاون جماعة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق شرح أسباب اتخاذ القرارات كما أن هناك من الأفراد من يعتقد أن القرارات هي في صالح متخذيها، لذلك يلجأ القادة إلى شرح أسباب اتخاذهم للقرار قصد إقناعهم بأن الهدف الوحيد هو تحقيق أهداف المؤسسة وضمان سير نشاطها. أما النسبة الأقل فهي تنفي ذلك؛ وهذا راجع إلى أن بعض القرارات تناقض في مستويات عليا مثلاً بين المدير ورؤساء المصالح.

ومنه أن شرح أسباب اتخاذ القرار يؤثر في سير المؤسسة وهذا لما يبديه أفراد الجماعة من أداء جيد في حالة اقتناعهم بأسباب اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 19: يبين مدى وضوح القرارات

مدى وضوح القرارات	النكرار	النسبة (%)
واضحة	18	43.90
واضحة نوعاً ما	09	21.96
واضحة تماماً	08	19.51
غير واضحة	06	14.63
المجموع	41	%100

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 43.90% تؤكّد على وضوح القرارات، ونسبة 21.96% تعتبر أن القرارات واضحة نوعاً ما. أما نسبة 19.51% تؤكّد وضوح القرارات بشكل تام، أما نسبة 14.63% وهي النسبة الأقل التي تعتبر أن القرارات غير واضحة.

نستخلص من كل هذا أن القرارات المتخذة في المؤسسة تبدو واضحة ولا يعتريها أي غموض، وهذا راجع إلى الدور الذي يلعبه رؤساء الفرق في توضيح القرارات للعمال. أما القرارات الغير واضحة فهي بسبب وجود قرارات استراتيجية مثل: الزيادة في الإنتاج أو إيقاف التعامل مع زبون أو تاجر والتي يجب على المرؤوسين تنفيذها فحسب. واستناداً إلى ما ذكر نستطيع القول أن القرارات ليست دائماً في متناول فهم جميع المرؤوسين وهذا راجع إلى طبيعة القرار أو حالة اتخاذه إضافة إلى ثقافة المرؤوسين.

الجدول رقم 20: يبين المرحلة التي يدخل فيها العامل في اتخاذ القرار

النسبة (%)	النكرار	المراحل
24.39	10	تقديم المعلومات
4.87	02	اختيار بديل من البدائل
51.21	21	القيام بتنفيذ القرار
19.51	08	تدخل في جميع المراحل
%100	41	المجموع

يبين الجدول أن نسبة 51.21% يقومون بتنفيذ القرارات، وهذا راجع إلى أن معظم القرارات المتخذة لا تحتاج إلى مشاركة جميع العمال، بل هي قرارات في الأغلب روتينية أو قرارات استراتيجية تتعلق بسير المؤسسة ككل. أما نسبة 24.39% يؤكدون على أنهم يقدمون معلومات إلى الرئيس وهذا ما يتمتع به رؤساء المصالح وفرق العمل. ونجد نسبة 19.51% يدخلون في جميع مراحل اتخاذ القرار كون هذه العملية تحتاج إلى من يتتوفر على معلومات كبيرة وخبرة إدارية تمكّنه من المشاركة في اتخاذ القرار.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن العمال ينفذون القرارات المتخذة وهذا لكون أن هذه العملية داخل المؤسسة لا تحتاج إلى المشاركة من قبل جميع العمال، فهي من اختصاص رؤساء المصالح ورؤساء الفرق والمديرين.

الجدول رقم 21: يبين تواافق القرارات مع رغبات المرؤوسين

النسبة (%)	النكرار	القرارات ضد الأهداف
39.03	16	نعم
60.97	25	لا
%100	41	المجموع

من بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 60.97% يعتبرون أن القرارات المتخذة لا تتفق عائقاً أمام أهدافهم ورغباتهم، أما نسبة 39.03% يعتقدون أن القرارات تتعارض مع أهدافهم. وعليه نستنتج أن القرارات المتخذة في أغلبها ليست متعارضة مع أهداف المرؤوسين لأن انسجام القرار مع مصالحهم يؤدي إلى تنفيذهم له دون أية معارضة.

نستخلص أن قادة المؤسسة المحل الدراسة تعمل على اتخاذ قرارات هي في صالح العمال دون المساس بمصالح المؤسسة.

الجدول رقم 22: يبين العلاقة بين نمط القيادة وأساليب اتخاذ القرار

المجموع		فوضوي		استبدادي		ديموقراطي		نمط القيادة أسلوب اتخاذ القرار
(%)	النسبة	(%)	النسبة	(%)	النسبة	(%)	النسبة	
48.78	20					64.54	20	يشارك جماعته
43.90	18	100	01	100	09	25.80	08	يتخذ القرار لوحده
7.31	03					9.67	03	يعطي الحرية لاتخاذ القرار
100	41	100	01	100	09	100	31	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن النمط الديمقراطي يتيح المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار بدلالة 64.51% وهذا لطبيعة القرارات المتخذة، كالقرارات المتعلقة بسير العملية الإنتاجية. وجاءت نسبة 25.80% توضح إن القائد الديمقراطي يتخذ القرارات لوحده وهذا عندما يتعلق الأمر بقرارات تخص المؤسسة ككل. أما النمط الاستبدادي فنجد أنه لا يتيح الفرصة للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، كما أنه لا يعطي حرية اتخاذ القرار، وهذا ما عبرت عنه الإجابات بتكرار 09 أفراد من المجتمع ككل بدلالة 100%.

نستخلص من الجدول أعلاه أن القيادة الديمocrاطية تتيح الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما نجده في مستويات عدة داخل المؤسسة، وفي المستويات العليا نجد القرارات تتم بشكل تشاوري بين المدير العام ورؤساء المصالح، وبين رؤساء المصالح ورؤساء الفرق، أما في المستويات الدنيا فتتم بين رؤساء الفرق والعمال، فعملية المشاركة هي على حسب طبيعة القرارات المتخذة في كل مستوى.

الاستنتاج الجزئي:

إن النمط القيادي السائد داخل مؤسسة ما، يؤثر على كيفية اتخاذ القرار فيها، فالنمط المشارك أو المتعاون يقوم بأخذ رأي المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرار، فالكيفية التي تتم بها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المحل الدراسة؛ تكون عن طريق استماع القادة للمرؤوسين بهدف جمع المعلومات والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم، وتتخذ القرارات أغلبها في المستويات العليا بشكل تشاركي بين رؤساء الفرق ورؤساء المصالح ومدير المؤسسة، كما ينطبق هذا على جميع الوحدات داخل المؤسسة إذ يلجا رؤساء المصالح بمعية رؤساء الفرق والعمال على مبدأ التشاور في اتخاذ قرار من أجل إرضاء منفذيه فالأمر هنا نفسي فحين يتخذ القائد القرار، هناك أشخاص قد لا يعجبهم، لكن القائد يريد منهم تنفيذه بحماس ودون اعترافات، إذا فالرجوع إلى من يعنيهم القرار أمر ضروري .فالمساعدة تطبق أيضا في حل المشاكل التي تتم داخل الوحدات (الإنتاج، التخزين)، وما يمكن قوله: أن القرارات في أغلب الأحيان تكون بشكل تشاركي سواء في المستويات العليا أو المستويات الدنيا ،كما أن حجم المؤسسة يساعد على سرعة الاتصال والإلمام بجميع المعلومات في وقت زمني قصير.

الاستنتاج العام

يتوقف نجاح مؤسسة ما على مدى فعالية قيادتها وسلامة قراراتها، والتي تعد بمثابة محركها الأساسي، فيما تتوقف نجاعة هذه القرارات على نمط القيادة السائد فيها. وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها المتعلقة بالإجابات عن الأسئلة الفرعية فإن نمط القيادة له تأثير على عملية اتخاذ القرار وبالتالي فإن اتخاذ القرار خاضع لنمط القيادة السائد داخل المؤسسة، إذاً تتميز القيادة داخل المؤسسة المحل الدراسة بالنمط المشارك المتعاون مع جماعة العمل في إنجاز المهام وحل المشاكل فيها، ولما لهذا النمط من دور مؤثر على عملية اتخاذ القرار ويتجلى هذا التأثير من خلال عناصر تلخصها فيما يلي:

- تشجيع بعض رؤساء المصالح لأعضاء جماعتهم على المشاركة في اتخاذ القرار خاصة القرارات المتعلقة بالوحدة التي يعملون فيها.
- مشاركة رؤساء المصالح مع مدير المؤسسة في عملية اتخاذ القرار قصد حل مشكل يتعلق بنشاط المؤسسة ككل، أو كيفية إنجاز بعض الأعمال.
- قبل اتخاذ القرار فإن القادة يسعون إلى معرفة رأي واقتراحات مرؤوسيهم وذلك عن طريق مبدأ التشاور، فمشاورة المرؤوسيين تتيح للقائد معلومات أكثر لاتخاذ أي قرار، كما أن القرارات المتخذة تبدو واضحة لمنفذيها في أغلب الأحيان.
- يعمل القادة على مبدأ تفويض السلطة لمرؤوسيهم بحيث يسير العمل حتى في غيابهم.

وهناك نتائج أخرى أسفرت عنها الدراسة:

إن حجم المؤسسة المحل الدراسة أثر بشكل كبير على القيادة واتخاذ القرار فحجم هذه المؤسسة أتاح للقادة استعمال أسلوب أو نمط واحد في أغلب المواقف والقرارات المتخذة، فاتخاذ القرار في هذا النوع من المؤسسات أي الصغيرة أو المتوسطة،

يكون في الغالب بشكل تشاوري أكثر منه انفرادي لأن سرعة الاتصال بالمرؤوسين تكون بشكل مباشر مما يتيح معلومات أكثر حول المشكل المطروح.

الذاتية

خاتمة

بعد التوصل إلى النتائج العامة للدراسة، اتضح لنا من خلال هذه الدراسة المتواضعة، التطرق إلى ظاهرة القيادة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المحل الدراسة (فرع مطاحن الهمال)، مركزين بذلك على مدى تأثير نمط القيادة السائد في هذه المؤسسة على عملية اتخاذ القرار، والتي تعتبر إحدى الوظائف الأساسية والдинاميكية بالنسبة للقيادة في أي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها ونجا عنها، وذلك عن طريق التفاعل بين جماعات العمل، ويزرس هذا التفاعل من خلال التأثير المتبادل بين القادة والمرؤسين داخل التنظيم، وهذا التأثير مرتبط أساساً بعملية اتخاذ القرارات التي تعتبر نواة أساسية في تحديد استراتيجية وأهداف المؤسسة، واتضح لنا أن هذه العملية في فرع مطاحن الهمال خاضعة لتأثير نمط القيادة السائد فيها من قبل القادة متلذى القرارات، ويرتكز هذا التأثير على المشاركة وأخذ الرأي والمشورة لأعضاء جماعة العمل في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال إضفاء الفعالية وكذا مناقشة القرارات المتعلقة بتحديد نشاط وعمل الجماعة عن طريق الوضوح والصرامة بغية تحقيق الأهداف المسطرة. ونأمل أن تكون دراستنا هذه نقطة انطلاق لدراسات لاحقة تتطرق إلى هذه الظاهرة من جوانب أخرى لم نتطرق لها.

المراجـع

قائمة المراجع والمصادر

العربية:

1. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2005
2. رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، ط1، 2002
3. كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000
4. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، 2002
5. محمد أكرم العدوني، العمل المؤسسي، فرطبة للإنتاج الفني، شركة إبداع الخليج، دار ابن حزم عمان ط1، 2002
6. محمد مزيان، مبادئ في البحث النفسي والتربوي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران
7. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية القاهرة 2003
8. محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ط1
9. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري
10. موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل عمان، ط1، 2000
11. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2
12. نبيهة صالح السمرائي، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1
13. صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتب غريب القاهرة.
14. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة (المفاهيم والاتجاهات الحديثة)، دار زهران، عمان، 2000.
15. عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.

16. عزت عطوي، أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة، عمان 2000
17. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبوعية الجزائر، 1984
18. عمر الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت، 1981
19. سامي سلطني عديفج، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر عمان، ط1
20. سلمان محمد مرجان، إدارة العمليات الإنتاجية في المشروعات الصناعية، مكتبة غربان، عمان، 1993
21. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ط1، 1999

الأجنبية:

- BERNARD (Chester)"the function of the executive" Cambridge, Havard University Press,1938, Cite par,SIMON(Herbert A).
- H. Fayol, Administration industrielle et générale; Alger ENAG. 1990.

القاميس والمراجع:

- دين肯 ميشيل، معجم علم الاجتماع ترجمة إحسان محمد الحسن، دار الطليعة، بيروت، ط1.

مذكرات:

- بوفلور صالح، الموقف وأثره في تحديد نمط القيادة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة الجزائر 2004/2005.
- ليلى ومان، الإطارات السامية لاتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 1999/2000.