

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص: التنظيم والعمل

العنوان:

القيادة الإدارية وأثرها على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية  
\*دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة ألفايب "ALFAPIPE" المنطقة الصناعية  
- بلدية بونورة - ولاية غرداية\*

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع التنظيم و العمل

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

\*الدكتور: محمد طويل

• بوحفص بوعامر

تاريخ المناقشة: 2019/06/17 م

لجنة المناقشة:

اللقب و الإسم	الرتبة العلمية	الصفة
الدكتور: بوغالي حاجي	أستاذ محاضر	رئيساً
الدكتور: طويل محمد	أستاذ محاضر	مشرفاً ومقررراً
الدكتورة: حو اطي امال	أستاذ محاضر	مناقشة

السنة الجامعية: 2018 م/2019 م الموافقة لـ: 1439هـ / 1440هـ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص: تنظيم وعمل

العنوان:

القيادة الإدارية وأثرها على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية  
\*دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة ألفايباب "ALFAPIPE" المنطقة الصناعية  
- بلدية بونورة - ولاية غرداية\*

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم إجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

\* الدكتور: محمد طويل

• بوحفص بوعامر

تاريخ المناقشة: 17/06/2019 م

لجنة المناقشة:

اللقب و الإسم	الرتبة العلمية	الصفة
الدكتور: بوغالي حاجي	أستاذ محاضر	رئيساً
الدكتور: طويل محمد	أستاذ محاضر	مشرفاً ومقررأ
الدكتورة: حواطي آمال	أستاذ محاضر	مناقشة

السنة الجامعية: 2018 م/2019 م الموافقة لـ: 1439هـ/1440هـ



قال الله تعالى

بعد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۗ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

الآية رقم : 32 من سورة البقرة

\* وقال سبحانه وتعالى أيضاً: ﴿وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا ۗ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ كُرْهًا وَوَضَعَتْهُ كُرْهًا ۗ وَحَمْلُهُ وَفِصَالُهُ ثَلَاثُونَ شَهْرًا ۗ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ۗ إِنَِّّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾

الآية رقم: 15 من سورة الأحقاف

\* وقال عز وجل أيضاً: ﴿وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِمْ مِّنْ غَلٍّ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ ۗ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ ۗ لَقَدْ جَاءَتْ رُسُلُ رَبِّنَا بِالْحَقِّ ۗ وَنُودُوا أَنْ تِلْكَمُ الْجَنَّةُ أَوْرَثْتُمُوهَا بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

الآية رقم: 43 من سورة الأعراف

## إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى:

\* والدي الكريمين اللذين سَهراً على تنشئتي بكل ما أمكنهما الله به فحفظهما الله وأطال في عمريهما بكل الصحة والعافية، فاللهم أَرْضِ عنهما وإياي وجميع المسلمين وأجمعني بهما وجميع أفراد عائلتنا في جنة الفردوس ورضهم عنا حيث قال الله تعالى فيهما: ﴿وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا﴾ الآية رقم: 24 من سورة الإسراء.

وقال عز وجل فيهما أيضاً: ﴿رَبَّنَا اغْفِرْ لِي وَلِوَالِدَيَّ وَلِلْمُؤْمِنِينَ يَوْمَ يَقُومُ الْحِسَابُ﴾ الآية رقم: 41 من سورة إبراهيم. \* زوجتي ورفيقة دربي ومشجعتي على تحقيق الصعاب وبلوغ الأهداف جزاها الله عني كل الخير وإلى عائلتها وروح أبيها عمي الحاج دربالي بلعور تغمده الله تعالى برحمته الواسعة وأسكنه فسيح جنانه. \* أولادي: محمد عبد النور، وسيلة، صفاء، عبد الحق، محمد، حفظهم الله تعالى وجعلهم ذخراً للأمة ووفقههم إلى ما فيه خيرهم وصلاحهم وأتمني لهم من كل قلبي النجاح في طلب العلم حتى بلوغ ذروة سنامه، كما أتمني النجاح في هذا العام لإبني: محمد عبد النور في شهادة "البكالوريا" وإبنتي: وسيلة في "شهادة التعليم الابتدائي" اللهم وفقهم وإياي ووالدتهم وجميع المسلمين لحفظ كتابه الكريم وأن يفقهنا في الدين - آمين.

كما أهدي هذا العمل أيضاً إلى كل من:

\* إخوتي: بوعمامة، محمد، موسى، وأبنائهم خاصة سليمان عبد المجيد وعبد الرؤوف وزوجاتهم. \* أحوالي وأبناء وأزواج المتزوجات من بينهن وإلى روح زوج أختي الكبرى المجاهد عمي العيد ساسوي رحمه الله. \* روح جدائي علي وموسى وجدتي خيرة ومسعودة وأحوالي علي ومحمد والطيب وخالتي فريجة تغمدهم الله تعالى جميعاً برحمته الواسعة وأسكنهم فسيح جناته.

\* أعمامي بوجمة وإبراهيم وأبناء عمي إبراهيم وكل من يحمل ألقاب: بوعامر، عمير، بلعور. \* جميع أساتذتي من التعليم الابتدائي إلى غاية الجامعة اللهم أغفر لهم وأرحمهم في الحياة الدنيا وفي الآخرة. \* زملاء العمل الأتقياء الصادقين الذين لا يخافون في الله لومة لائم من أساتذة وعمال قطاع التكوين المهني. \* صديقي وزميلي المتقاعد: بوظبية خليل جزاه الله كل خير وجميع أفراد عائلته وخاصة والدته الحاجة ربة. \* إلى جبراني المحسنين وخاصة الأخ: زرارة عبد القادر وجميع أفراد عائلته وخاصة قرّة عينه أميمة. \* زملائي دفعة الماستر الأكاديمي 2017-2019 تخصص: علم الاجتماع (التنظيم والعمل). \* إلى كل مسلم طالب للعلم في كل زمان ومكان بيتني به رضا الله عز وجل خدمة للأمة الإسلامية.

{ اللهم يا حي يا قيوم برحمتك نستغيث نستغفرك ونتوب إليك، أصلح لنا شأننا كله ولا تكلنا إلى أنفسنا طرفة

عين }

بو ح ف ص

## شكر وعرافان

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ونتوب إليه وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له  
وأشهد أن محمداً عبده ورسوله ..... أما بعد:

فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «**لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ**»  
(رواه أحمد وأبو داود والبخاري في الأدب المفرد وابن حبان والطيالسي، وهو حديث صحيح صححه  
العلامة الألباني رحمه الله).

ول: لله الحمد من قبل إنجاز هذا العمل ومن بعد

وعلى رسوله المصطفى محمد خير الأنام وخاتم الأنبياء والمرسلين أزكى الصلاة والسلام  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من من قدم لي يد العون والمساعدة من

قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل

وأخص بالشكر الأستاذ الفاضل الدكتور " طویل محمد"

على ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات قيمة

فكانت لي نبراساً على مدى مسار إنجاز هذا العمل

فجزاه الله عني كل الخير

وإلى كافة إطارات وأساتذة وموظفي وطلبة جامعة غرداية من المدير إلى الحاجب وأخص بالشكر جميع

أساتذة شعبة علم الاجتماع الذين لم يدخلوا

علينا بنصائحهم وإرشاداتهم خلال فترة مزاويتي للدراسة بهذا الصرح العلمي وأخص بالذكر:

عكوشي عبد القادر، قمانه محمد، بولعراس نور الدين، حواطي آمال، قرليفة حميد، رباحي بلقاسم، خواجه

ع، حاج عمر إبراهيم، هيبة سيف الدين، بوغالي. ح، عيشاوي، أولاد يحي. ف، ...

\* وكل من تتلمذت على يده.

\* جميع إطارات وعمال مؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية ألفابايب "ALFAPIPE" من المدير إلى

الحاجب وأخص بالذكر رئيس دائرة المستخدمين أولاد سعد لبن والإطار بالمصلحة السيد: بارود رضوان

على ما قدموه لي من يد العون والمساعدة لكي يتم هذا الإنجاز.

بوحفص

## فهرس المحتويات

<u>رقم الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
	الإهداء
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ- ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الفصل المنهجي</b>	
05	1- أسباب إختيار الموضوع.....
05	2- أهمية الدراسة.....
06	3- أهداف الدراسة.....
07	4- الإشكالية.....
09	5- الفرضيات.....
09	6- تحديد المفاهيم.....
11	7- الدراسات السابقة.....
14	8- المقاربة السوسولوجية.....
17	9- الدراسة الاستطلاعية.....
18	10- المنهج المستخدم في الدراسة.....
18	11- تقنيات الدراسة.....

## فهرس المحتويات

### الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

- 21 ..... تمهيد -
- 22 ..... التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري -
- 25 ..... القيادة في الفكر الكلاسيكي -
- 29 ..... القيادة في الفكر الإداري السلوكي -
- 32 ..... القيادة في الفكر الإداري المعاصر -
- 32 ..... ماهية القيادة وأهميتها -
- 40 ..... الفرق بين القيادة والإدارة والسلطة -
- 42 ..... أنماط القيادة اإدارية وإتجاهاتها الحديثة -
- 45 ..... نظريات القيادة -
- 50 ..... خلاصة الفصل -

### الفصل الثالث: عملية إتخاذ القرار

- 52 ..... تمهيد -
- 53 ..... الفرق بين تحليل المشكلات وصنع القرار -
- 53 ..... أهمية إتخاذ القرار -
- 55 ..... خصائص عملية إتخاذ القرار -
- 55 ..... أنواع القرارات -
- 56 ..... علاقة المستويات الإدارية بإتخاذ القرار -
- 56 ..... خطوات إتخاذ القرار -
- 60 ..... أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار -

## فهرس المحتويات

- 61 - عوامل ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار.....
- 63 - مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات.....
- 65 - العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات.....
- 67 - نظريات اتخاذ القرار.....
- 67 أ - مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة: البحث عن أفضل الحلول.....
- 68 ب - مدخل الرجل الإداري: تأثير القصور البشري.....
- 70 ج - نظرية التصور الذهني أو مدخل القرارات الذي يقوم على الإدراك البديهي للقرار الجيد.....
- 71 د - نظرية هربرت سيمون في القرارات.....
- 74 هـ - نظرية ريتشارد سنايدر في اتخاذ القرار.....
- 77 - خلاصة الفصل.....

### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- 79 - تمهيد.....
- 80 - المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية.....
- 92 - المبحث الثاني: واقع المسؤولية الاجتماعية في شركة ألبايب.....

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة معطيات الفرضيات

- 97 1- تحليل البيانات الشخصية.....
- 105 2- عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى.....
- 120 \* الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.....
- 121 3- عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية.....
- 128 \* الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.....

## فهرس المحتويات

---

- 129 ..... \* الإستنتاج العام للفرضيات
- 136..... - خاتمة
- 139 ..... - قائمة المراجع والمصادر
- ..... - الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
97	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
98	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	02
100	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	03
101	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
102	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	05
104	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة	06
105	جدول يوضح علاقة استشارة القائد للعمال في بعض قرارات العمل وأثرها على عملية إتخاذ القرار المتخذ إن كان صائباً	07
107	جدول يوضح تأثير استماع الرئيس لانشغالات العمال على جعل القرارات مناسبة لحل جميع مشاكل العمل	08
109	جدول يوضح علاقة مكافأة الرئيس للعمال الذين يؤدون عملهم بإتقان وحل معظم القرارات لمشاكل المؤسسة	09
110	جدول يوضح جو العمل الذي يسوده الاحترام والتعاون على تجهيز مسبق لقرارات بديلة	10
112	جدول يوضح طبيعة العلاقة بالزملاء وأثرها على كون إتخاذ القرار يكون في محله بناء على تعامل القائد بمرونة مع العمال	11
114	جدول يوضح العلاقة بالإدارة وتأثيرها على القرارات المتخذة في المؤسسة	12

## فهرس الجداول

115	جدول يوضح العلاقة بين طبيعة المسؤول المباشر وأثره على القرارات المتخذة في المؤسسة	13
117	جدول يوضح علاقة اشراك الرئيس للعمال في اتخاذ القرار وأثره على اعتبار ان الرئيس يرى بأن كل قراراته مهمة ولها طريقة خاصة بمعالجتها	14
118	جدول يوضح العلاقة بين مستوى مرونة وديمقراطية الاسلوب القيادي على تأثير القادة في عملية اتخاذ القرارات	15
121	جدول يوضح علاقة مراعاة المشرف للظروف النفسية للعمال على التقيد بشكل دائم للقرارات المتخذة	16
122	جدول يوضح العلاقة بين تنظيم القائد للقائدات دورية بمناسبة سير العمل على جعل القرارات سليمة بناء على اسلوب القائد المطبق	17
124	جدول يوضح تأثير منح القائد للعمال فرصة إظهار مهاراتهم على متابعة القرارات حتى تنفيذها	18
125	جدول يوضح علاقة اجبار الرئيس لعماله على اتباع تقنيات محددة في العمل على الاستعانة بأطراف خارجية في إتخاذ القرارات	19
127	جدول يوضح تأثير مطالبة القائد للعمال بالتقيد بنظام العمل المقرر على جعل القرار المتخذ في محله	20

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	شكل يوضح نظرية الشبكة الادارية	01
87	شكل يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب "ALFAPIP"	02
89	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب "ALFAPIP"	03
90	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة تسيير العاملين لمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب "ALFAPIP"	04
98	شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	05
99	شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	06
101	شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	07
102	شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	08
103	شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	09
105	شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة	10

مقدمة

نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها المنظمات الحديثة على إعتبار أنها أنساقاً مفتوحةً تؤثر في محيطها وتتأثر به، فمن هذا المنطلق فإن المؤسسات و المؤسسات الصناعية بالخصوص تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقاءها وإستمرارية نشاطاتها، ومع ذلك فإن بعض المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين أن بعضها الآخر يتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى خطر يواجهها ، وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية إتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية حتى يكتب لها البقاء والإستمرار بنجاح . وهو ما يلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية إتخاذ القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالإرتقاء نحو مستقبل أفضل، حيث يعد النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها.

وبما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة الإداريين هو العمل على إتخاذ قرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلاً، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها كل قائد في إتخاذ القرار بالمؤسسة، لذا تناولت هذه الدراسة لكي تبرز دور كل نمط قيادي في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة والتعرف على النمط الأكثر فعالية في صنع القرار والذي تلتزم به كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة، حيث أن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة وفعالية القرار بالمؤسسة وعلى تقبل والتزام العاملين بتنفيذه، وعليه فنجاح القرار بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديرها.

ولا شك أن فعالية أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار تتحكم فيه عوامل متعددة ومتداخلة، لذا سوف أسلط الضوء في هذه الدراسة على أحد العوامل الذي أعتقد أن لها أهميته ألا وهو

الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في عملية إتخاذ القرار ،والذي ينعكس على تحقيق الهدف من القرار المتخذ من القادة.

ويعتبار أن المؤسسة محل الدراسة قد إنتهجت نهج التغيير التنظيمي كأحد أهم القرارات الإستراتيجية التي عرفتها خلال مسيرتها منذ إنشائها سنة 1974م إلى غاية اليوم ، فمن الأهمية بمكان التعرف على مدى فعالية وتجارب العاملين أثناء تنفيذهم للقرارات، كمؤشر يمكن الحكم من خلاله على مدى فعالية أنماط القيادة في صنع القرار بإعتبار أن مرحلة تنفيذه والتي تعد أهم مراحل عملية صنائه قد تعيقها مقاومة المرؤوسين للقرار المتخذ من طرف قادتهم.

حيث قمت بتقسيم هذه الدراسة إلى خمسة (5) فصول أوضحتها فيما يلي:

- 1- الفصل الأول: تناولت فيه الإطار المنهجي للدراسة .
- 2- الفصل الثاني: تناولت فيه ماهية القيادة الإدارية .
- 3- الفصل الثالث: تناولت فيه عملية إتخاذ القرار .
- 4- الفصل الرابع: تناولت فيه الدراسة الميدانية بمؤسسة ألقابايب
- 5- الفصل الخامس: تناولت فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات.

## الفصل الأول: الفصل المنهجي

- 1- أسباب إختيار الموضوع
- 2- أهمية الدراسة
- 3 - أهداف الدراسة
- 4 - الإشكالية
- 5 - الفرضيات
- 6-تحديد المفاهيم
- 7 - الدراسات السابقة
- 8 - المقاربة سوسولوجية
- 9 - الدراسات الاستطلاعية
- 10 - المنهج المستخدم في الدراسة
- 11- تقنيات الدراسة

### 1- أسباب اختيار الموضوع:

#### أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في الإستطلاع حول موضوع القيادة في شقها الميداني ومعرفة الآليات التي تنتهجها الإدارة خلال متابعة إنجاز الأعمال.
- حب التعلم وإكتساب الخبرات المعرفية والرغبة في البحث الميداني.

#### ب- الأسباب الموضوعية :

- محاولة الربط بين الإطار النظري للقيادة الإدارية وجانبها الميداني المتمثل في متابعة إنجاز الأعمال.
- محاولة إثراء المكتبة المركزية ببحث ميداني يعالج واقع القيادة الإدارية وأثرها على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

### 2- أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية القيادة في كونها تجمع الأداء الفعلي وتلبية حاجات العاملين مع تحقيق أهداف المؤسسة، من أجل ضمان السير الفعال للمهام ، وله أهميته الحيوية من حيث المعالجة السوسولوجية بحكم أنه كلُّ معقد تتفاعل فيما بينها متساندة بنائيا ووظيفيا يجمع العديد من العمليات التنظيمية بل ويغطي معظم العملية الإدارية والتي تضمن السير الحسن لكافة الأنشطة إنطلاقا من كون القائمين على العملية القيادية لهم الدور الأبرز والمسؤولية تقع على عاتقهم في كشف كل الصعوبات التي تقف عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة .إن من الصعوبة بما كان القيام بعملية القيادة على جماعة من العمال داخل المنظمة، لأنه يتطلب كفاءة عالية وقدرة على

التعامل معهم ودراية شاملة بالمؤسسة و معرفتها بأهمية العلاقات الإنسانية، وذلك لكي يساهم القائد بفعالية عبر التحكم الجيد بالعملية الإدارية وتوجيه تسير العاملين، و بالتالي يخلق لديهم جواً من التوافق و التفاهم .

### 3- أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على أنماط القيادة السائدة داخل مؤسسة الأنايب "ALFAPIPE" بغرداية وتأثيرها على سير العمل.
- محاولة إبراز الآثار السلبية للأنماط الإشرافية على إتخاذ القرار للفرد أم المنظمة بصفة خاصة ومن ثم على المنظمة بصفة عامة.
- حوض دراسة أمبريقية ميدانية تحاكي ردود أفعال العامل الجزائري وبلورة ذلك مع معطيات وتأصيلات نظرية تثري وتضبط الموضوع نظرياً.
- إضفاء الطابع الموضوعي للقيادة في المؤسسة الجزائرية ومحاولة تقديم مساهمة علمية في هذا الميدان.
- محاولة التعرف أو الإحاطة بأهم المشكلات التي تواجه العمال في المؤسسة و العمل على كشف العلاقة بين كل من أنماط القيادة وسبل إتخاذ القرار للعاملين وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.
- محاولة إبراز الدور الأساسي للموظف والمردودية الكبيرة له في حال ما إذا اعتنى به وإعطائه قيمة داخل التنظيم.

4- الإشكالية:

تهدف المنظمات بشكل عام إلى إنجاح أعمالها لتكون في منافسة مستمرة مع بقية المنظمات، وتتطور لما هو أحدث وأحسن، ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال هذه المنظمات النمط القيادي المتبع في قيادة هكذا منظمات، فإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد وكذا الإنتاج المتميز وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها وبذلك يمكن قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية.

وقد تعرض باحثون كثير إلى تعريف القيادة، فمنهم من ركز على أنها عملية التأثير في الآخرين من خلال سلسلة السلوكيات أو الاتصال التي يقوم بها القائد في سبيل إنجاز الهدف المطلوب، أو التركيز على المدخل الموقفى، بحيث لا يمكن إتباع نمط قيادي واحد في جميع الظروف والأوقات، وبما أن المورد البشري أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة ورشيده تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى مع أهداف المنظمة انطلاقاً من القرارات التي يقررها رفقة مجموعة عمله.

وهذا يعني أن القيادة هي الركيزة الأولى والمعياري الأساسي التي تتحدد به عملية النجاح والكفاءة، إضافة إلى أنها السبيل لسير المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط البنائية الناجحة منها والأزماتية، على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة مرنة من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه.

فالتطور السريع الذي شهدته التنظيمات في الوقت الراهن أدى إلى اتساع الإدارة وازدياد حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواع تقنية تنظيمية وسلوكية، يتمتع بها نوع من الأفراد بأسلوب ومهارة عالية لأداء الجهاز تنظيمي.

ومن هنا يتضح لنا أن القيادة الإدارية هي عملية توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المرغوب فيها بكفاءة عالية و المساهمة تشاركيا في اتخاذ القرارات والتخطيط واتخاذ قرارات في أوقات الأزمات إنقاذا للمؤسسة وتوجيهها لمسارها نحو تحقيق أهدافها.

ولا زالت الدراسات المتنوعة والاختصاصات الاقتصادية، الثقافية التنظيمية والإدارية تسعى في وضع مبادئ ومعايير وقيم يجب الإلتزام بها، ورغم التطور التكنولوجي الذي عرفته الدراسات القيادية في الدول المصنعة إلا أن العالم العربي لا يزال يعتمد على قيادات لا تتلاءم مع مؤسساته، وهو ما أثر على عدم تطويرها ومدى نجاعتها.

ففي الجزائر مثلا ورغم التغيرات والتعديلات التي أجريت على طرق التسيير والتنظيم داخل المؤسسة وارتباطها بأنماط قيادية متباينة نتيجة السياسات الإقتصادية والتنظيمية المتعاقبة وعدم إستعمالها لطرق علمية لتطوير هذه الأنماط أدى بهذه إلى الفشل وعدم تحقيق أهدافها، بالرغم أن هذه المؤسسات ليست منعزلة في فراغ بل هي أنساق مفتوحة تؤثر وتتأثر بمحيطها . فالقائد الإداري الناجح إذن هو من كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة الإستراتيجية ذات التغيير الإيجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات بتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل، مع التطوير والإبداع بالتحفيز لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة و السهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك أن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة

بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، وفي حضم هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية، إقتضت الحاجة لإستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض الإستمرارية وتحسين التنافسية، وذلك في ضل إستراتيجية خاصة تابعة لها وتخدم رسالة وإستراتيجية المؤسسة نظرا لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها، ألا وهي الموارد البشرية.

فمن هذا المنطلق تبرز إشكالية البحث:

● ما مدى تأثير القيادة في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة ؟

5- الدراسات السابقة :

يستهدف هذا العنصر إستعراض أهم ما ذهب إليه التراث السوسيولوجي من دراسات إمبريقية في مجال القيادة الإدارية والاتصال، لإستطلاع أهم الأساليب المنهجية المستخدمة في هذه الدراسات وسيتم عرض الدراسات السابقة في هذا المجال عرضا موجزا نعتمد فيه على التسلسل الزمني والتصنيف العربي والغربي .

أ- الدراسات الأجنبية :

أولا: أجرى ريموندي Remondi دراسة مسحية سنة (2001) هدفت إلى التعرف على الأسلوب القيادي، والمناخ التنظيمي فأكدت نتائج الدراسة إرتباط النمط القيادي بالمناخ التنظيمي.

ثانيا: أما دراسة تيسكا Tiska سنة (2003) هدفت إلى فحص العلاقة بين الأسلوب القيادي ونمط الاتصال المتبع، حيث قام الباحث باختيار العينة من مدراء ذوي خبرة في العمل الإداري،

وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس شخصية الفرد والمناخ التنظيمي إضافة إلى أن نمط الاتصال يركز على القدرة على الإصغاء بتركيز الآخرين وكذلك الصدق يعتبر عاملاً من العوامل الحاسمة الهامة في تقرير مدى فعاليته<sup>1</sup>.

### التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة سجلنا الملاحظات التالية:

- من حيث الموضوع : تكاد جل الدراسات العربية والأجنبية تتناول جوانب من الموضوع المتعلق بأساليب القيادة الإدارية وأنماط الاتصال الإداري التي هدفت إلى بناء نموذج للاتصال الإداري في ضوء الواقع والاتجاهات .
- من حيث الهدف: كل الدراسات تشترك في نفس الهدف تقريباً حيث تم التركيز على تحديد أو معرفة أساليب القيادة الإدارية وأثرها وعلاقتها بالاتصال الإداري وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية التي تهدف إلى معرفة أثر الأساليب القيادية الإدارية وأنماط الاتصال الإداري.
- من حيث النتائج: دلت معظم نتائج الدراسات التي تم عرضها على تأثير نمط القيادة الإدارية على نمط الاتصال الإداري، وأكدت أيضاً على تعدد أنماط الاتصال الإداري في الإدارات .
- نلاحظ مما سبق أن الدراسات التي تناولت القيادة والاتصال في الإدارة، هدفت إلى التعرف على أهمية الاتصال الإداري باعتباره شرياناً للعملية القيادية .

### - دراسة فهمي 1977:

أما دراسة فهمي 1977: فقد استهدفت الكشف عن السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية من خلال محورين : محور الخبرة والاطلاع ومحور العلاقات الإنسانية المتمثل في مراعاة شعور

<sup>1</sup> - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة للإدارية، ط1، عمان ، ص 180.

الآخرين، وذلك من وجهة نظر الباحث ومن وجهة نظر المدرسين ومن وجهة نظر المديرين أنفسهم، واختار الباحث عينة من ( 30 ) مديرا من مديري المدارس الثانوية على مستوى الجمهورية المصرية ممن أمضوا خمس سنوات فأكثر في مناصبهم و ( 869 ) مدرسا من مدرسي المدارس التي يعمل بها هؤلاء المديرون ممن أمضوا خمس سنوات فأكثر في مهنة التدريس. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج منها : إن وجهة نظر المدرسين حول السلوك القيادي تختلف عن وجهة نظر مديري المدرسة التي يعملون بها، وأن السلوك القيادي الواقعي للمديرين نحو المدرسين يختلف عن وجهة نظرهم النظرية حول هذا السلوك . وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببحث السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية حتى يمكن توعيتهم بالأساليب السلوكية المرغوبة مما يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة كما أوصت الدراسة بضرورة إختيار مديري المدارس الثانوية الأكفاء عن طريق تعريضهم لمقاييس معينة وإجراءات محددة للكشف عن أساليبهم السلوكية نحو المعلمين وليس مجرد الأقدمية فقط ، وتفيد نتائج الدراسة السابقة في توضيح دور أو أثر الخبرة له في القائد في النمو المهني لدى الأفراد الذين يعملون تحت قيادتهم.

## 6- الفرضيات:

تطرقنا في دراستنا هذه إلى نمط القيادة الذي له اثر في إتخاذ القرار لدى المنظمة، كما سنحاول من خلال هذه الدراسة التأكد من مدى وجود تأثير لبعض المتغيرات على المتغير التابع في الدراسة وهو دور الأسلوب القيادي وإتخاذ القرار الذي يؤطر المؤسسة.

### ● الفرضية العامة:

- للقيادة الإدارية تأثير على عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة .

### ● الفرضيات الجزئية:

- يساهم النمط القيادي الديمقراطي داخل المؤسسة في إتخاذ القرار .

- النمط القيادي التسلطي يؤثر في عملية اتخاذ القرار .

7- تحديد المفاهيم :

أ- 7- مفهوم القيادة التنظيمية:

\*المفهوم الإصطلاحي للقيادة التنظيمية :

برستوس وفيفنر (T . FIFNER& R.PRESTHUS) فيعتبران أن الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم.

\*المفهوم الإجرائي للقيادة الإدارية :

هي عملية تنظيمية وإنسانية في نفس الوقت تقوم على تحقيق الأهداف بالأسلوب الذي يؤثر بالإيجاب ويراعي أفراد الجماعة فتحقق بذلك إحتياجاتهم الطبيعية والإجتماعية والنفسية، ومنه يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

أ-1- القيادة الديمقراطية (DEMOCRATIC):

● المفهوم الإصطلاحي للقيادة الديمقراطية:

هي تلك القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القائد والمرؤوسين أكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - طريف شوقي: نفس المرجع السابق، ص 243 .

• المفهوم الإجرائي للقيادة الديمقراطية:

هو إمتصاص مهارات الجماعة من طرف القائد بطريقة سلسلة ومرنة كما يمكن للعمال في هذا النمط المشاركة والإدلاء بآرائهم والإهتمام بالعلاقات الإنسانية .

أ-2- القيادة التسلطية :

• المفهوم الإصطلاحي للقيادة التسلطية:

هي القيادة التي تتميز بأن تكون كل السلطات في يد القائد بحيث لا يفوض أو يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو حتى في صنع قراراته وهذا النوع لا يخدم مرؤوسيه ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية<sup>1</sup>

• المفهوم الإجرائي للقيادة التسلطية:

نقصد به القائد الديكتاتوري السلطوي المهتم بتنفيذ المهمة بدون الاهتمام بالعمال .

ب) إتخاذ القرار:

\* المفهوم الإصطلاحي لإتخاذ القرار:

هو عملية تفكير مركبة، تهدف إلى صياغة أفضل البدائل أو الحلول المتاحة في موقف معين" ويرى فيصل يونس أن عملية صنع وإتخاذ القرار تعبر عن " سلسلة من الخطوات المتتابعة، تبدأ بتشخيص المشكلة، وتنتهي بتقييم فاعلية البديل ثم إختياره.

ويجب الفصل بين صنع القرار وإتخاذ القرار ، حيث يُعرف صنع القرار إجرائياً بأنه عملية تتطلب إتباع مجموعة من الخطوات المتتابعة، وصولاً إلى القرار التعليمي النهائي الذي سيتم

<sup>1</sup> - شعبان فرج: الإتصالات الادارية ، دار أسامة ، عمان- الأردن،، ط3، 2009، ص 233.

اتخاذها، ومن ثم متابعة تنفيذه. أما اتخاذ القرار فيعرف إجرائياً بأنه عملية اختيار البديل الأمثل من عدة بدائل مطروحة عند صنع القرار.

### 8- الدراسة الإستطلاعية:

#### \* حدود الدراسة :

حتى تتجلى ملامح الدراسة وحدودها لا بد من تحديد المجالين الزماني والمكاني لها.

#### \* المجال المكاني:

قد كان اختيارنا للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية "ALFAPIPE" بجنوب البلاد من أجل القيام بالدراسة الميدانية وذلك للأسباب التالية:

- 1- اعتبار هذه المؤسسة الصناعية الوحيدة على مستوى الجنوب.
- 2- كون المؤسسة قد قطعت أشواطاً عظيمة قصد تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
- 3- حصول المؤسسة على إمتياز شهادتي الإيزولـ "ISO/TS29001" و"ISO9001"، وهذا ما يميزها عن باقي المؤسسات.
- 4- القدرة الإنتاجية الكبيرة للمؤسسة وما تتوفر عليه من تكنولوجيا عالية.
- 5- انفتاح المؤسسة على البيئة الداخلية والخارجية لها، وما يستدعي من ضرورة تطبيقها لأنشطة المسؤولية الاجتماعية.

\*المجال الزمني:

امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة من 2019/04/17م، إلى 2019/05/20م تخللتها زيارات متكررة لهذه المؤسسة وعقد لقاءات متواصلة مع الإدارة ومختلف المصالح والعمال والإداريين وقد قمت بزيارة ميدانية لمصنع المؤسسة للتعرف أكثر عن كيفية صنع الأنابيب ميدانياً، والمراحل التي تمر بها خلال العملية الإنتاجية في الورشات أي من دخولها من مادة أولية خام إلى خروجها بمنتج تام وكيفية تسويقها خارج المصنع.

9- المنهج المستخدم في الدراسة :

لقد إستخدمت المناهج التالية:

\*المنهج الوصفي في دراسة موضوع الدراسة

\*منهج المسح بالعينة في الدراسة الميدانية

\*المنهج الإحصائي في تحليل نتائج بيانات الفرضيتين

10- مجتمع البحث واختيار عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة "ALFAPIPE" بولاية غرداية وقد تم مسح شامل بالعينة لهذا المجتمع شمل عمال مختلف المصالح ، ولكون أن الدراسة تزامنت مع خروج أغلب الموظفين إلى عطلةم السنوية فقد تم إستجواب العمال المبحوثين من الإداريين وبعض عمال الورشات من خلال تقديم الإستمارة بالمقابلة لـ 60 مبحوث ،تم استرجاعها كاملة ،وقد اقتضرت هذه الدراسة على إختيار هذه العينة بحكم أن أغلب الموظفين متواجدون في ميدان عملهم ويعملون بدوام 3 فرق 24 ساعة على 24 ساعة أيضاً.

بحيث يتشكل مجتمع البحث بالمؤسسة من 873 عاملاً موزعين على الفئات المهنية كما يلي :

• فئة الإطارت : 176 عاملاً منهم : 06 إناث

• فئة الموظفون : 331 عاملاً منهم : 02 إناث

• فئة الأعوان : 366 عاملاً منهم : 08 إناث

وبالتالي فمجتمع البحث مكون من : 873 عاملاً منهم : 16 عاملة

### 11- تقنيات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضيتها تم:

1- تم تصميم الإستمارة بالمقابلة بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة، تسعى هذه الإستمارة لقياس مدى توفر المعلومات عن " القيادة الإدارية وأثرها على عملية إتخاذ القرار في مؤسسة ألفابايب"، وتتكون من أربعة (4) محاور أبينها فيمايلي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية.

المحور الثاني: يتضمن فقرات تقيس أبعاد نمط القيادة الإدارية الديمقراطية بالمؤسسة، وعلاقتها مع العمال.

المحور الثالث: يتضمن فقرات تقيس أبعاد نمط القيادة الإدارية التسلطية بالمؤسسة، وعلاقتها مع العمال.

المحور الرابع: يتضمن فقرات تقيس أبعاد عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة، وعلاقتها مع العمال.

12- المقاربة السوسولوجية :

ليست النظرية من عمليات البحث العلمي بقدر ما هي ضرورة ملحة للباحث الاجتماعي لذا فالدعوة إلى التخلي عنها أو التقليل من أهميتها يجب مواجعتها بالرفض التام حتى لا يجرم الباحث من الأرضية الرئيسية لتأسيس عمله وعلمه، إذ أنه بدون نظرية تمثل رصيذا نظري لأي علم فلا وجود لأي أساس للعلم، إذن فالنظرية تمثل نمطا لبناء المعرفة العلمية وضرورة لكل ملاحظتنا، إنها الشرط الضروري لانطلاق التفسير والتحليل للظواهر حتى وإن كانت غير كافية. وبالتالي فعندما يستقي الباحث أهم المفاهيم من الاتجاه النظري الذي يقترب موضوع بحثه يكون قد بدأ في معالجة مرحلة منهجية تسمى: بالمقاربة السوسولوجية، ومعنى هذا مقارنة مجرد بالإجتماعي، أي أن الباحث في هذه الحالة يأخذ مفهوما أو بعض المفاهيم التي تتضمن النظرية محاولا فهم وتفسير الواقع الاجتماعي المبهم بواسطتها انطلاقا من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تم الموضوع،

إن الانطلاق في دارستنا هذه من خلال مدخل نظري رئيسي لنظرية التنظيم كفيل بأن يجعل هذه الدراسة تفهم في إطارها النظري، و تصل إلى أهدافها في فهم مشكلة التكامل ووصفها و تحليلها و تفسيرها، ومحاولة تطبيق البنائية الوظيفية على دور القيادة التنظيمية في اتخاذ القرار الاداري.

يمكن دراسة دور القيادة عن طريق تفسيرات البنائية الوظيفية اعتمادا على المتطلبات الوظيفية التي يوضحها تالكوت بارسونز، لاعتقاده أن الموضوع في علم الاجتماع هو بنية الفعل الاجتماعي والتي يقصد بها كل أنواع السلوك التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة في حياة الفاعل الذي يمكن أن يكون فردا أو جماعة أو تنظيما داخل مجتمع ما .

وذلك إن الفعل الاجتماعي كإطار مرجعي وتمثل أهمية التحليل البنائي الوظيفي في دراسة أداء الأبنية لوظائفها والتحليل المنهجي لمكانة الفاعل ودوره في صلته بالموقف الاجتماعي ومن تم دراسة الأنماط داخل النسق الاجتماعي وأهم العمليات الاجتماعية عند بارسونز هي عملية توصيل الرموز والمعاني<sup>1</sup>.

وقد إتخذ من التنظيم مجالاً هاماً لتطبيق هذه الافتراضات مستندا على الفكرة القائلة أن التنظيم الاجتماعي أكبر وهو المجتمع .

إن دور القيادة خاصة يركز على مدى اعتمادها على العملية الإتصالية تشاركياً في طرح القرارات التي تخص التنظيم نظراً للمكانة التي تحتلها في قمة الهرم التنظيمي في إتخاذ القرار لأن بارسونز يعمق تحليله بكشف أنساق الفعل وليس التوقف عند فعل الفرد وآلياته فقط ويخلص إلى أن أي نسق وعلى أي مستوى يجب أن يفي بأربعة متطلبات إذا كان يريد البقاء والإستمرار<sup>2</sup>.

تتعلق البنائية الوظيفية من عوامل بنائية داخلية وعوامل بنائية خارجية المحيطة بهؤلاء المسيرين أو القادة والتي لها خاصية تميزهم عن غيرهم في التسيير فلا بد أن هذه الخاصية جعلتهم في أعلى السلم الهرمي وهي نتائج للعوامل البنائية الداخلية التي جعلت منهم مسيرين يتحكمون في مصير مؤسستهم التي يعملون فيها ويرجع وجودهم بأعلى المراتب هي تلك الإستعدادات الداخلية النابعة من تنشئتهم الاجتماعية والقيم التي تربوا عليها منها حب العمل وحب التواصل مع الآخرين وتقبل آرائهم وحسن الإصغاء والنابع من المكاسب المعنوية التي إكتسبها منذ الصغر وهذه العوامل الداخلية تكون سبباً قوياً ومهماً لتحليلهم بالروح المتعاونة والمشاركة وهي بمثابة الطاقة المخزنة التي ما إن وجدت مناخاً تنظيمياً ملائماً حتى تمكنت من إعطائه الدعم القوي

<sup>1</sup> - رايح كعباش: الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، مخر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2007، ص 104 .

<sup>2</sup> - عبد الغني عماد: منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة بيروت، لبنان، ط1، 2007، ص 106 .

وحت العمال لتفجير إمكانياتهم ومواهبهم لكون أن قيادتهم تضع كامل الثقة بكفاءتهم في تحقيق الأهداف العامة أما العوامل البنائية الخارجية ضمن البيئة الاجتماعية وطبيعة الجماعات التي يندمج معها هؤلاء المسيرين في أماكن عملهم أي داخل المؤسسة، والمحيط الاجتماعي الذي ينحدرون منه...

ولعل عوامل الانسجام هذه ترجع إلى الدور الفعال للقيادة لهذا لا يمكن فهم نسق الإتصال بمعزل عن الأنساق الأخرى، منها نسق القيادة ونسق إتخاذ القرار لأن العلاقة بين الأنساق هي علاقة وظيفية فلا يمكن فهم نسق الإتصال بمعزل عن نسق القيادة كون أن نوع أو نمط القيادة له القدرة على خلق الانسجام والتكامل والتعاون بين الأعضاء داخل التنظيم أو العكس، بالإضافة إلى أن النسق الإتصال يؤثر على نسق إتخاذ القرار وذلك أن هذا الأخير يرتبط أساسا بدرجة الانسجام والتكامل بين أهداف كل من الإدارة والعمال .

وهكذا فقد أصبح جليا أن بارسونز نسج نسقا تصوريا معقدا يؤكد على عملية تأسيس (إنشاء نظم التفاعل) في الأنماط الثابتة المسماة بالنظم الاجتماعية والتي تخلقها الشخصية وتحددها الثقافة<sup>1</sup> .

لذلك نقول أن عوامل الانسجام بين الإدارة والعمال وعناصر الإتصال وإنتقال المعلومات والمشاركة في إتخاذ القرار كلها متغيرات تعود لنمط القيادة السائد بالمؤسسة وهي تشكل مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تساهم وتؤثر بقدر كبير في طبيعة العلاقات بالمؤسسة والمحيط.

<sup>1</sup> - رايح كعباش: مرجع سبق ذكره، ص 111 .

13- صعوبات الدراسة :

عند إجراء أي بحث علمي لا بد أن تعترضه معوقات تحول بينه وبين ما يريد الوصول إليه من نتائج وبجثي على قرار أي بحث هو الآخر صادفته مشاكل وصعوبات أثرت في مسار هذا البحث، مما أثر على أدائي وإتمام الدراسة على الصورة التي كنت أريدها ولعل أهم هذه الصعوبات ما يلي:

- كما وجدت عدة صعوبات من طرف المبحوثين كان مجملها يدور حول ترددهم في إعطاء صورة دقيقة عن أنفسهم ورؤسائهم وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستمارة كما رفض بعض الموظفين أخذ استماراتنا بداعي عدم توفر الوقت وأيضا وجود بعض العراقيل الإدارية.

## الفصل الثاني

### ماهية القيادة الإدارية

- تمهيد

- التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري

- القيادة في الفكر الكلاسيكي

- القيادة في الفكر الإداري السلوكي

- القيادة في الفكر الإداري المعاصر

- ماهية القيادة وأهميتها

- الواجبات القيادية

- الفرق بين القيادة والإدارة والسلطة

- أنماط القيادة الإدارية واتجاهاتها الحديثة

- نظريات القيادة

- خلاصة الفصل

### تمهيد :

القيادة الإدارية هي من المواضيع التي تم تناولها من قبل العديد من الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة ولكن لازالت البحوث قائمة في هذا المجال بإعتبارها من أهم مقومات الإدارة، وفي الآونة الأخيرة باتت محل اهتمام الخبراء والباحثين فكانت ولا تزال الموضوع الأهم في دراسة التنظيم حتى أصبحت كمقياس تدريس في الجامعات للأهمية التي تلعبها في مواجهة الأزمات كونها تحقق استدامة روح العمل التي ترقى بالمؤسسة إلى الوصول إلى قمة الفعالية .

ولعلنا ندرك أن الفعل القيادي يتجاوز مكانة المنصب المشغول فهي بحاجة لأشخاص يتمتعون بمهارات قيادية وقوى خارقة في تأدية مهامهم القيادية ، وكونها وظيفة من وظائف الإدارة فهي تصبو أن تكون الرائدة لإبراز مكانة المدير والمشرف وذلك من خلال مواجهته لاتخاذ القرار الصائب والآني في فترة الأزمات.

## I. التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري

### 1- القيادة في الحضارات القديمة:

عرفت الإدارات التي سادت في ضل الحضارات القديمة كثيرا من المبادئ الإدارية، فعرفت حكومة الفراعنة مشكلات الأفراد وتمكنت الإدارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين، واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة وبعض المبادئ الإدارية الهامة كدورية الوظائف واللامركزية<sup>1</sup>.

#### ➤ الحضارة الصينية القديمة :

حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير و خاصة فيما بعد عام 2357 ق م فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور ياو بعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة، وفي عهد إمبراطور الصين العظيم شن الكبير حوالي 2200 ق م شهدت الإدارة الصينية مستوى عالي من الدقة والتنظيم وفي عام 1100 ق م كان دستور تشاور بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الإمبراطور نفسه<sup>2</sup>.

#### ➤ القيادة في الحضارة المصرية:

كانت القيادة في العهد المصري قيادة تعمل من اجل تحقيق أرقى درجات الإزدهار، كما عمل الحكام على تدريب الإداريين و المسؤولين معتمدةً على التحفيز والتشجيع للقيادة.

كما شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900-2475) ق م تنظيما وتنسيق للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل

<sup>1</sup> - نواف كنعان : القيادة الإدارية ، ط 3 ، مكتبة دار الثقافة ، الأردن ، 1992، ص 25.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة : القيادة الفعالة ، ط 1، دار الميسرة ، عمان ، 2010 ص 21.

السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، الزراعة والأشغال العامة"<sup>1</sup>.

### ➤ الحضارة اليونانية:

اهتمت القيادة اليونانية بالمهارات والمواهب حيث كانت الدولة مقسمة إلى مدن بكل مدينة جهاز إداري ينتقى عن طريق الانتخاب ، وقد عرفت هذه الإدارة مبادئ اعتمدت عليها فيما بعد العديد من الدول مثل دورية الوظائف وهو ما تطبقه الإدارة الأمريكية و التي يقصد بها شغل منصب القيادة لمدة معينة ثم تركه بأمر من الإدارة حتى يتسنى لأفراد آخرين تولي المنصب وبالتالي خلق كفاءات في المراكز القيادية ، كما عرفت أيضا ما يسمى بروح الخدمة العامة. ويصف بيركليس pericles (469-490 ق.م) ، واصفا الجهاز الحكومي في عهده قائلا "إن حكومتنا ديمقراطية لان الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة".

وقادة الإدارة اليونانية آنذاك ينتقون على أساس كفاءتهم لا على مراكزهم فالمقدرة وحدها من تحدد الصالح لمنصب القيادة ،ويقول سقراط (399-439) ق.م "الإدارة مهارات منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة " حيث ما يبرر أن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المهوبة وهو ما يسمى اليوم بالمهارات القيادية .

أفلاطون Plato (349-438 ق م) في كتابه "الجمهورية" فقد أسس للفصل بين العمل والمعرفة وهاتين الحقيقتين اولهما ان الناس يختلفون في المواهب ومن تم يؤدي بعضهم بعض

<sup>1</sup> - نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013-2014 ، ص38.

الأعمال أحسن من غيرهم والثانية أن المهارات تكتسب عندما يقبل الناس على أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي ، وكان تصوره هذا نابع من الجو الثقافي والسياسي الذي عاش فيه.

ويمكن استخلاص سمات القائد في تلك الفترة من خلال مقولته "إن السياسة تحتاج لرجال أرهف المران العقلي إدراكهم، وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير "

### الحضارة الرومانية :

(500-735 ق م) لقد كانت الحضارة الرومانية ارقى الحضارات لما شهدته من تطور في كل المجالات ولازالت الشواهد والمعالم الأثرية شاهدة على ذلك إلى يومنا هذا، وكان على رأس الحكم حاكما يسمى الملك يساعده في تولي الحكم كهنة.

في الفترة (500 ق.م -14 م) تطور الجهاز الحكومي فكان مجلس الإدارة يضم مئة من الأرستقراطيين كإستشاريين لكن ما يعاب على هذا الحكم انه كان حكرا على هذه الطبقة فقط.

لكن بعد ذلك تطور نظام الحكم وظهرت الإمبراطورية تغيرا فأصبح شغل الوظيفة يحتاج للمؤهلات وتدريبات وفي عهد دقلديانوس طبقت مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي في الهيكل التنظيمي ولا مركزية في إدارة الأقسام والأقاليم وبالتالي تبت أسلوب تفويض السلطة ومن شروط استلام الوظيفة الخبرة واعتناق المسيحية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص35-38 .

وعليه نقول أن الاهتمام بالقيادة لم يكن وليد العصر الحديث لكن الاهتمام كان منذ القدم وهذا ما رأيناه في الحضارات القديمة هذا الاهتمام كان خلفه دافع الارتقاء بالإنتاج والاقتصاد، حيث تطورت بفضلها هذه الحضارات .

### ➤ القيادة في الإسلام :

لعب الإسلام دور كبير في تطور الإدارة عند العرب وذلك بفضل النظام الإسلامي خصوصاً في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم حيث كان مبدأ النزاهة والصدق، والأمانة أساس مبدأ الشورى

في قوله تعالى "وشاورهم في الأمر" و أيضاً قوله: "وأمرهم شورى بينهم" في اتخاذ القرارات التي تخدم عامة الناس فقد كانت الإدارة في العهد الإسلامي إدارة منظمة من حيث وجود أمين المال والمخططين وحتى الأفراد المعنيين بالشورى كانوا من الصحابة المؤتمنين على أسرار الإسلام والمسلمين.

وبعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم ظهرت الخلافة فيكون الخليفة هو القائد يطبق نمط الحكم والقيادة على حسب ما تنص عليه السنة النبوية والشريعة وهو ما يحث عليه القرآن وبقية النزاهة والصدق المبدأ الأساسي لإصلاح سير أمور الدولة .

وعرفت الإدارة الإسلامية مبدأ تفويض السلطة في العهد الأموي وفي العهد العباسي كان الولاة يشرفون على الحكم تحت حكم الخليفة يوظف الأعوان على أساس الخبرات والمعرفة دون التخلي عن النزاهة والأمانة .

ولقد كان للنظام الإسلامي دور كبير إلى اليوم في تسير شؤون الحياة باعتبار القرآن دستور هذه الحياة واغلب الدول المتقدمة التي تعتمد على ذلك تكتشف أسرارها وخباياها ولو اعتمدنا على النظام الإسلامي في التسيير لكانت مكانتنا مكانة هذه الدول .

## II. القيادة في الفكر الكلاسيكي :

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن العشرين ولا بد من معرفة الظروف التي ساعدت على ظهورها إذ ظهرت بعد الثورة الصناعية التي مست أوروبا وأدت بظهور أرباب العمل ومشكلات القوى الصناعية والمصانع مما ولد صعوبة التوفيق بين القوى العاملة وإدارة المصانع وتطلب هذا حاجة إلى أنظمه للسيطرة على الوضع ومن أبرز الدراسات في هذا الفكر نجد:

### 1- حركة الإدارة العلمية (1880-1930) :

أول من أسهم في هذه النظرية فردريك تايلور متبعا الأسلوب العلمي في تحليل العمليات الإدارية لبلوغ أقصى درجات الإنتاج (المدخل العلمي) وقد لاحظ تدي مستوى الإنتاج في المشاريع الصناعية لذلك اخضع دراسته إلى التحليل والقياس وتطبيق الأساليب الهندسية وذلك من أجل زيادته بأفضل الطرق العلمية ومكنت دراسة تايلور من تحديد مفهوم القيادة الإدارية من خلال مبادئه ومنها<sup>1</sup>:

تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية والقائم على الملاحظة والقياس والتجربة .

وضع معايير قياسية لظروف العمل ( الحرارة ، الرطوبة ... )

صاحب نظرية "الوقت والحركة" .

وضع ما يسمى بالخطة التفاضلية للعمل بالقطعة .معنى ربط الأجر بالإنتاج .

ورغم إغفالها للعوامل السلوكية والاجتماعية وإهمالها للحوافز المعنوية إلا أن أفكار تايلور لازالت تلعب دورا في العمليات الإدارية وخصوصا القيادة الإدارية .

<sup>1</sup> - ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران ،عمان ، 1997، ص 59 .

2- نظرية التقسيم الإداري :

"تتم هذه النظرية بالبناء الداخلي للإدارة (الأنشطة، المهام، الأهداف...)، حيث يرى أنصار هذه النظرية ضرورة الالتزام بخطوط السلطة الرسمية لتحقيق الكفاءة الإدارية ووحدة الرئاسة (وجود رئيس واحد يلقي الأوامر) ،من أنصارها"<sup>1</sup>:

➤ **هنري فايول Fayol** (المدخل الوظيفي): صاحب عناصر الإدارة الخمسة (التخطيط، التنظيم، الأمر، التوجيه، السيطرة"الرقابة") وقد سعى إلى تطوير المفاهيم الإدارية وأساليب الإدارة العليا، ويعتبر فايول واضع المبادئ الإدارية الأربعة عشر والتي تبين ان القيادة إحدى العناصر الهامة للقيادة وقد قدم فايول مجموعة من السمات التي ينبغي أن تتوفر في المدير وترشد سلوكه والتي منها الصفات الجسمية، والذهنية، والأخلاقية والثقافية إضافة إلى الخبرة، و المبادئ الإدارية التي تضمن حسن أداء المدير مثل تكافؤ السلطة والمسؤولية، مبدأ ترتب العمل ومبدأ روح التعاون، وغيرها هذا ما يكفل أداء جيد لروح الفريق .

➤ **لوثر جولييك**: لقد أسهم كثيرا في تطوير مفهوم الإدارة من خلال المفاهيم التي قدمها للإدارة كالتخطيط والرقابة والتنسيق، التوجيه فإذا استطاع المدير التنسيق بين هذه العناصر وسعى لوضع سبل الاتصال سهلت عليه مهمة إدارة المؤسسة، فالقيادة الفعالة إذن تستدعي التكامل والترابط بين الوظائف الإدارية .

➤ **ليندل أرويك le- urwick**: تمثلت إسهامات أرويك في تطوير القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة، فقد أكد أن نجاح المدير في تفويض سلطته هو احد الأسباب الرئيسية لنجاحه في أداء مهامه ورأى أن من مقومات التفويض

<sup>1</sup> - نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 60.

الناجح شجاعة المدير وتوفير الثقة لديه وثبات العمل بالنسبة للموظف، وتحديد واجباته لان عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثير على الروح المعنوية للعاملين<sup>1</sup>. ولعل توجّه هذا الباحث كان من أجل التنبيه على ضرورة اتباع القيادة الديمقراطية من خلال عملية تفويض السلطة.

**3- النظرية البيروقراطية :** تعرف بأنها أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ويمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل<sup>2</sup>.

يعتبر ماكس فيبر من أشهر الكتاب حول البيروقراطية الذي يعني به المثالية "الظهور النقي للبيروقراطية وهي قرية من مفهوم القيادة الرشيدة، أيضا مفهوم المثالية يتلاءم مع مفهوم الهرمية فهو يقول أن القيادة الرشيدة هي قلب البيروقراطية ويمكن ملاحظتها في الأمور التالية : التخصص ، عقد القيادة (التسلسل الهرمي في المناصب ) ، نطاق الإشراف (كلما نزلنا باتجاه القاعدة كلما زاد عدد الأفراد الذين يخضعون للإشراف من قبل شخص واحد، واختبار العاملين يكون وفق التخصص"<sup>3</sup>

ويرى فيبر في هذا الصدد أن القرارات يجب أن تبنى على أسس منطقية بحيث لا تتعارض هذه القرارات مع رغبات الأفراد لأن التعارض هذا يعيق الاتصال ويخلق عدم الثقة . وقد قسم ماكس فيبر السلطة إلى ثلاثة: السلطة الشرعية، والسلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية.

<sup>1</sup> - نواف كنعان ، القيادة الادارية ،مرجع سبق ذكره ،ص 66 .

<sup>2</sup> - السعيد مبروك ابراهيم: إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة :الجودة الشاملة ، المنهال ، 2012 ، ص 24.

<sup>3</sup> - ظاهر محمود كلالدة :الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران ،عمان ، 1997 ، ص 197 .

➤ **السلطة الشرعية:** هي السلطة التي يحصل عليها المدير أو القائد من خلال القانون أي بالوظيفة.

➤ **السلطة الكاريزمية:** يحصل عليه القائد من خلال صفات ومكتسبات كالرزانة والذكاء وصفات أخرى .

➤ **السلطة التقليدية :** هي السلطة التي يحصل عليها القائد من الأعراف والتقاليد كشيخ القبيلة .

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية إغفالها للعلاقات الغير رسمية .

وهدفت المدرسة الكلاسيكية لإيجاد مبادئ عالمية في الإدارة رغم إهمالها للجوانب الإنسانية ، فالإنتاجية تزداد مع المكافآت المالية والرفض من قبل العاملين يؤدي إلى الطرد المباشر للعامل واستبداله لأن كل عمل هناك أجر يقابله ، وهنا نرى الصورة الواقعية لإهمال العلاقات الإنسانية ، وظهور الشدة والقسوة وما على المرؤوسين سوى إتباع هذا النظام .

### III. القيادة في الفكر الإداري السلوكي : هي القيادة في ظل النظريات الحديثة :

اهتمت هذه النظرية بدراسة العنصر البشري وسلوكه والذي يعتبر العنصر الأساسي للتنظيم بإعتباره نظاما مفتوحا ، مما يولد علاقات تبادلية تظهر في أشكال ما نسميه السلوك التنظيمي وتستدعي هذه النظرية الاعتراف بالتنظيم غير رسمي مركزا على عملية الاتصال واتخاذ القرار مع الإهتمام بالفرد وجوانبه النفسية والعملية .

1- **مدرسة العلاقات الإنسانية :** تهتم نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها على العلاقات بين العمال في التنظيم حيث تعتبرها الأساس في الإدارة ، وتهتم بالمرؤوسين من حيث حاجاتهم النفسية، والاجتماعية وتؤكد المقومات الأساسية لنجاحهم.

وينظر رواد هذه النظرية للقائد الإداري على أنه يقوم بدور الميسر الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملية التعاون وإقناعهم بهذا العمل وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم وإتباع حاجاتهم<sup>1</sup>.

أي أنه كلما حضر المرؤوس بإتباعه لرغباته كلما زاد مستوى أدائه، وتعتبر دراسة: "التون مايو" نقطة انطلاق لها حيث أن التجارب التي أجريت في هوثورن howthorne (1927 - 1942) والتي دلت أن العوامل الفسيولوجية لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية واثبت أن عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم يقلل إنتاجهم<sup>2</sup>.

وقد اثبتت هذه النظرية "أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون لمصالح الفئات العاملة في التنظيم، يتخذ أشكال متعددة تتمثل في تعارض المصالح بين المرؤوسين والقادة وبين الموظفين المهرة وبين التقنيين والإستشاريين.

## 2- القيادة الإدارية في ظل مدرسة التنظيم الاجتماعي :

تطورت نظرية التنظيم الاجتماعي والتي ترى أن التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، وتنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين ببعضهم البعض كجماعة بواسطة سلوك منظم، يكفل تحقيق أهداف التنظيم وجعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق

1- بلال خلف السكارنة: القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

2- بلال خلف السكارنة: المرجع نفسه، ص 57.

رضاهم في نفس الوقت وأن حل هذه المشكلة منوط بقيادته الإدارية ومن هنا تتبين أهمية دور القيادة وصعوبته.<sup>1</sup>

ومن أهم الباحثين في هذه النظرية باك Bakk، وأرجيرس Argyris، وليكرت Likert، حيث يرى ليكرت وبك أنه يمكن تحقيق القيادة الفعالة الناجحة إذا تلاحم الفرد والتنظيم في حل المشكلات.

أما أرجيرس فيرى أن العنصرين الأساسيين للتنظيم هما الفرد والتنظيم الرسمي فالفرد يسعى لتحقيق حاجاته وإشباعها عن طريق هذا التنظيم، أما التنظيم فيتصف بالقواعد الرشيدة (التخصص، وحدة الرئاسة، خط السلطة) هذا ما يحدث صعوبة لدى الفرد في إشباع حاجاته وتضارب المصالح بين التنظيم والعاملين فبالتالي تدني الكفاءة التي تفتقد جزءاً من هذا الصراع فوجب القضاء عليه بأسلوب قيادي مناسب يساهم في حل مشكلات العمال والتقليل من حدة الرقابة لكي يشعر العامل بالاستقرار، ويضيف ليكرت أن القائد الناجح ينظر إلى المرؤوسين بإنسانية وليس فقط أشخاص مهمتهم العمل وتأدية الواجبات فقط بحيث يبادلونه نفس الشعور دون استعمال أساليب التهديد.

**3- القيادة في ظل مدرسة التوازن التنظيمي:** تقوم نظرية التوازن التنظيمي على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يدفع أعضائه إلى الاستمرار في مشاركتهم القيمة، ومن ثم ضمان بقاء التنظيم واستمراره وترى ان التنظيم الإداري باعتباره تنظيمًا اجتماعيًا إنما يتركز على نشاطه في اتخاذ القرار<sup>2</sup>، وساهم في بناء وتطوير هذه النظرية العديد من المفكرين أمثال شتر برنارد، وهربورت سايمون، وبرنارد، ويرى سايمون أن الأفراد ينتمون لتنظيم معين يوفر لهم متطلباتهم ويحقق لهم رغباتهم ولا يتم بقاء هذا التنظيم الآمن من خلال جهود هؤلاء الأفراد

<sup>1</sup> - نواف كنعان: القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة: القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

وعلى هذا الأساس يرى سايمون أن هذا هو التوازن الذي يخدم الطرفين ،أما برنارد فيرى أيضا أن استمرار التنظيم مرتكز على تعاون أفراده فعلى التنظيم إيجاد السبل التي تحافظ على هذا التعاون.

### IV. القيادة في الفكر الإداري المعاصر :

#### 1- القيادة الإدارية في ظل مدرسة النظم :

2- القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية : تركز القيادة اليابانية على اختيار القادة على أساس المهارات والخبرات المهنية وقد كانت القيادة اليابانية نموذجا للعديد من الدول التي حاولت الاستفادة من تجاربها بحيث لا تركز القيادة اليابانية على النظام البيروقراطي بل تعمل على تحفيز العامل نحو الأداء الفعال من خلال ضمان مركزه في العمل فلا تعمل على أسلوب الضغط ولا التهديد بل تترك الرقابة الذاتية له فالياباني يهتم بالعنصر البشري كمورد أساسي في العلاقات الإدارية والعملية وهو ما يجعل العامل يشعر بالراحة النفسية وارتفاع الروح المعنوية لديه مما يؤدي لولائه للمنظمة.

#### 3- القيادة في ظل المدرسة الكمية :

في الأخير نقول أن القيادة في الفكر الإداري المعاصر

### V. ماهيا القيادة وأهميتها

القود في اللغة العربية نقيض "السوق" يقال : قاد الدابة من أمامها ، ولكن يسوق الدابة من خلفها ،وعليه فمكان القائد هو المقدمة (كالدليل ، والمرشد ، والقدرة)<sup>1</sup>

#### 1) تعريف القيادة :

<sup>1</sup> - محمد أكرم العد لوني :القائد الفعال ، دار قرطبة ، ج 1 ، السعودية،2002 ، ص 17.

➤ القيادة بصفة عامة: وردت مفاهيم القيادة بصياغات وألفاظ مختلفة عند العديد من المفكرين لكنها في الأصل تصب في معنى واحد .

يقول: Flumer بأن القيادة "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارات إيصالهم إليها أما رنزيك ليكرت Rensis Likert فيعرف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة<sup>1</sup> .

القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتهم وتتضمن هذه العملية أربعة عناصر :

الأتباع: من حيث صفاتهم وقدراتهم.

الموقف: الذي تحدث فيه عملية القيادة .

القائد: من حيث خصائصه الشخصية وقدراته<sup>2</sup>

وللقيادة دور اجتماعي "وظيفة اجتماعية" يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة، وهي شكل من أشكال التعامل الاجتماعي بين الفرد "القائد" وأفراد الجماعة "المرؤوسين" يقوم فيه بقيادة الجماعة والتأثير في سلوك أفرادها وتوجيه أعمالهم<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> حريم حسين: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، ط2، عمان، 2009، ص 195.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة ومروان بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، ط1، عمان، 2008، ص 139 .

<sup>3</sup> محمد شفيق: القيادة "تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، دار نهضة مصر، ط2، القاهرة، 2007، ص19.

والقيادة كما يراها الدكتور: عبد الحميد محمد الهاشمي هي "عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة يكون أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها الذي تسعى إليه، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إدارته أو نوم معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو بصيرته أو كل هذا في آن واحد"، ويضيف أن "القيادة تلقائية وعفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة التأثير والجاذبية على الأفراد التابعين".<sup>1</sup>

أما ليرتر فإنه يعرف القيادة بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على آخر لتحقيق هدف معين.<sup>2</sup> بصفة عامة فالقيادة هي ذلك وعلم الفن الذي يستطيع بواسطته القائد التأثير في أفراد معينين لتحقيق هدف ما يخدم وهؤلاء الأفراد ويمتلك القائد هذه الصلاحية بجملة من الصفات الخاصة تؤهله ليكون قائداً .

### ➤ القيادة الإدارية :

القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها والمتفق عليه في فكر الإدارة المعاصرة أن القيادة هي التأثير في الأفراد ودفعهم إلى تحقيق النتائج التي ترجوها المنظمة وذلك بالتوجيه و الريادة وليس بالفرض والضغط لذا يهتم القادة الإداريون بتنسيق جهود الموارد البشرية وتوجيهها وإرشاد الفرد نحو الأفضل لتحقيق الأهداف واستثمار الفرص السانحة ، كما يعملون على مساندة ودعم فريق

<sup>1</sup> - احمد قوراية :فن القيادة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 1 ، الجزائر ، 2007 ، ص 24.

<sup>2</sup> - هائل عبد المولى طشطوش : اساسيات في القيادة والإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

العمل ذاته وتنمية قدرات الأفراد وتمكينهم من العمل بجرية ومنحهم فرص المشاركة في حل مشكلات العمل وإثبات قدراتهم ليكون لدينا أداء متميز لهؤلاء الأفراد .

أما القيادة من المفهوم الإداري فإنها تعني "القدرة على التأثير على سلوك الآخرين و الأفراد المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، وهي أيضا تحفيز الأفراد وكسب تعاونهم من اجل الوصول إلى الأهداف ، وهي أيضا علاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ويعرفها Lang بأنها العملية التي تهدف إلى تحقق الأهداف المرسومة والموضوعة مسبقا للتنظيم"<sup>1</sup>

وتعرف القيادة الإدارية أيضا على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف"<sup>2</sup>.

كما تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية مع نمو أفكار وتقنيات إدارة الأداء بدأت محاولات، حيث جاءت لصياغة فكرة جديدة للقيادة الإدارية لكي تعبر عن دورها المهم في إنشاء وتفعيل نظم إدارة الأداء. بما يوضح حركية القيادة وتوافق مفاهيمها وأساليبها مع طبيعة نظام إدارة الأداء وفلسفته الرئيسية القائمة على اعتبار الأداء ومتابعته وتقييمه واقتراح مداخل تحسينه وتطويره فضلا عن بدل الجهد والطاقة في تحقيق الأداء ذاته<sup>3</sup>.

### ➤ ماهية القيادة الفعالة :

<sup>1</sup> - هائل عبد المولى طشطوش: اساسيات في القيادة والإدارة ، المرجع نفسه ، ص 23.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكرانة: القيادة الفعالة ، ط1، دار الميسرة ،عمان ، 2010 ، ص 18.

<sup>3</sup> - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار الغريب، القاهرة، 2001، ص 159-160.

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون وستناهض المهتم للعمل وللقائد الناجح هو الذي يملك رؤى للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية ويضع إستراتيجية رشيدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى ، كما يضمن دعم مراكز القوة الرئيسية له ، والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في انجاز التحرك المطلوب .

والقائد الناجح هو الذي يخلق جواً في العمل يوفر الانسجام والمناخ الملائم للعاملين ويعرف كيف يعمل على زيادة فعالية وتعاون العاملين .<sup>1</sup>

القائد الفعال يستنهض همم النواة الرئيسية للعمل من حوله والتي يعد تحركها أساسياً لتحقيق إستراتيجية الحركة

وان توفر الإمكانيات القيادية في شخص ما يتوقف على ائتلاف عوامل بيولوجية واجتماعية ونفسية مركبة ، كما ينبغي أن توظف تلك الإمكانيات القيادية في ممارسات ناجحة لتحقيق الفعالية ، فقد يمتلك المرء صفات قيادية عالية لكنه لا يمارس القيادة ، وقد تبرز الخصائص القيادية عند مختلف الناس في مواقف معينة وفي مراحل مختلفة ، كما أن ممارسة القيادة أمر يتأثر بالبيئة والفرص والقيود التي تواجه الفرد .<sup>2</sup>

## VI. أهمية القيادة :

<sup>1</sup> - ظاهر كلالدة: القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار زهران ، الأردن ، 2012 ، ص 23 .

<sup>2</sup> - زيد منير عبود : دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، ط 1 ، دار الشروق ، عمان ، 2010 ، ص 20 .

يؤكد علماء النفس الاجتماعي عن الأهمية البالغة التي تلعبها القيادة في بناء الجماعة حيث تكمن هذه الأهمية كون القيادة تساهم في تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم<sup>1</sup>.

إنها ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن توحيد جهود العاملين في إطار خطة المنظمة وتصورات المستقبلية<sup>2</sup>.

وهذه الأهمية تبرز في الوظائف التي يمارسها القائد :

- 1- القائد كإداري منفذ: بحيث يكون الدور الأكثر وضوحاً في جماعة هو عمله كمنسق لنشاطاتها المختلفة ومراقبة سياساتها، ورغم أن هذه الوظيفة تنفيذية إلا أنه لا يستطيع أن ينهض بها بمفرده بل يوزعها في صورة اختصاصات ومسؤوليات على أعضاء الجماعة ويبقى له الإشراف والتوجيه العام<sup>3</sup>.
- 2- القائد كمخطط: يعتبر القائد أساس التخطيط في المؤسسة وهو كذلك المقيم لها سواء كانت هذه الخطط قريبة أو بعيدة المدى.
- 3- القائد واضح للسياسات: حيث يكون هو المدبر لكل السياسات المتعلقة بالمؤسسة.
- 4- القائد خبير: فهو بهذا يمد الجماعة بالعمل خبرات وفنيات ترقى بالمستوى الجيد للمؤسسة.

## VII. الواجبات القيادية :

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: القيادة الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> - هايل عبد المولى طشطوش: أساسيات القيادة والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>3</sup> - زايد فهد خليل: فن القيادة - كيف تكون قائداً ناجحاً، دار يافا، عمان، 2012، ص 18.

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ذلك كونها تضبط زمام الأمور بما مما تجعل أعضاء التنظيم أكثر تعلقاً بقائدهم لتحقيق أكبر قدر من الفعالية المرتبطة بأهداف التنظيم، والقائد الكفؤ هو ذلك القائد الذي يضع نصب عينيه على أهداف هذا التنظيم .

فلا ينظر إلى القائد على أنه الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين و اتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة، أما المدير فهو الشخص الذي يعين ويكلف بمهمة الإشراف على الجماعة ويقوم بوظائف الإدارة و هي التخطيط ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة<sup>1</sup> .

"ونشير إلى أن القائد الناجح وأساليبه القيادية فيما يلي :

**1- رفع كفاءة المؤسسة :** حيث يهتم هذا الجانب برفع كفاءة المؤسسة التي تتم عن طريق رفع كفاءة الأفراد وإعدادهم بشكل صحيح وتوجيههم لاستغلال الموارد المتاحة بكل وعي وعقلانية إضافة إلى الاهتمام بهم من الناحية المعنوية وتتم هذه العملية عن طريق اهتمام القائد بـ

➤ عملية التدريب وانتقاء الأفراد الملائمين للتوظيف والترقية بالمنظمة وفق برامج معدة ومخصصة .

➤ الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات ، حيث أن للمعدات قيمة كما للأفراد واستغلالهما بشكل صحيح يحسن سير العمل لذلك وجب الاهتمام بصيانتها وإصلاح المعطلة منها والاهتمام بالقائمين عليها .

➤ السعي لتحقيق النظام والانضباط بالمؤسسة بحيث يكون القائد قدوة لمرؤوسيه يحافظ على كرامتهم ويضمن حقوقهم .

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة ومروان محمد بنى احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

## 2- القيادة بالروح المعنوية: يقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي

تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغباتهم في التعاون وقدراتهم في التعاون وقدراتهم على الإنتاج، وللقيادة بالروح المعنوية مظاهر معينة مثل :

➤ الحماس ، المبادرة ، الابتكار ، الامتثال للتعليمات ....والإهتمام بها يدفع العامل إلى التغلب على الصعاب وبعث روح التعاون والثقة ونقص مستوى التغيب وزيادة الرضا اتجاه الرؤساء والزملاء

➤ وحتى يتمكن القائد من دعم الروح المعنوية وجب عليه الاهتمام بحل مشاكل العمال وشكاويهم ، وزيادة اللقاءات مع مرؤوسيههم إضافة إلى غرس الثقة لديهم .

## 3- تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين : بحيث يهتم القائد ببعث روح التعاون وإيجادها بين

أفراد المؤسسة وجماعات العمل بحيث يتجنب التفرقة بين العمال في المكافآت والعقوبات إضافة إلى العدالة في التقييم والتشجيع ، وإشعار كل فرد بأهميته .

## 4- فهم القائد لجوانب عمله ودقائقه : وحتى يتمكن القائد من اكتساب قيادة فعالة وجب

عليه :

➤ توفير وسائل اتصال مع مرؤوسيه .

➤ إضافة إلى الوعي بنظام العمل والاطلاع على المستجدات ومتابعة التطورات الحاصلة في المجالات العلمية وحضور الندوات الفكرية والمؤتمرات .

➤ كما يجب على القائد أيضا فهمه لذاته ليتمكن من معرفة نقاط ضعفه ويتأكد من كفاءة مرؤوسيه .

5- إعلام المرءوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم : هي واحدة من أهم الجوانب التي يجب على القائد عدم إهماله لها بحيث يضع مرؤوسيه في الصورة الحقيقية لما هي عليه المؤسسة والتأكد من فهمهم لواقع العمل ومتابعتهم.

6- الحسم في اتخاذ القرارات : إن أهم ما يميز نجاح القادة عن غيرهم هي تلك القرارات التي يتخذونها سواء كانت آنية أو غير ذلك لكن يبقى الأمر مرهون بمدى صرامة وأهمية هذا القرار، فلا ينطوي باتخاذها منفردا بل يتشاور مع القادة والزملاء والاستشاريين<sup>1</sup>.

يجب على القادة أن يكونوا واعين بصورة قوية بالمخاطر التي تحيط بهم، الاهتمام الأول انه في حالة غياب التابعين تكون القيادة محدودة جدا، والأكثر أهمية أهما تكون غير ممتعة، أما الاهتمام الثاني انه حينما يكون المرء مدركا للطريقة التي يتبع على أساسها ويقود وسوف يحدد هذا الإدراك الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه ربما هذا ما كان يعنيه R. D. Laing عندما قال "أن المدى الذي تفكر وتفضل على أساسه يكون محدود اما أن نفضل في ملاحظته ولأننا نفضل في ملاحظة أننا نفضل في أن نلاحظ، يكون هناك القليل الذي نستطيع أن نفعله لإحداث التغيير، إلى أن نلاحظ أن الفشل في أن نلاحظ يشكل أفكارنا وأفعالنا<sup>2</sup>.

### VIII. القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية :

1- القائد الرسمي وغير الرسمي : ففي معظم المشروعات أو غيرها لا بد من وجود قائد يعين لإدارة أو توجيه هذا المشروع وهذا هو القائد تعيينه الإدارة أو الهيئة كمدير لها، وهذا هو القائد الرسمي، وعلى العكس من هذا فالقائد غير الرسمي هو الذي تختاره الجماعة من بينها وهذا يحدث في حالة الجماعات الخيرية وللجماعة في النادي أو الأحزاب السياسية أو ما إلى ذلك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد شفيق: القيادة، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص30-48.

<sup>2</sup> - بروس ج. افوليو : تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، تر:عبد الحاكم احمد الخزامي، دار الفجر، ط 1، 2003، ص 13.

<sup>3</sup> - محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 2، دار الميسرة، عمان، 2010، ص 38.

## 2- الفرق بين القيادة والإدارة والسلطة :

من الواضح جدا أنه وجب علينا التعرف على الفرق بين الإدارة والقيادة والسلطة لنتمكن من فهمهما جيدا فالإدارة وظائف محددة والتي تهتم بتسيير التنظيم من تخطيط ورقابة وتوجيه وتولي المنصب القيادي هو جزء من عمل المدير لذلك وجب على المدراء معرفة أصول القيادة مثلما يدركون أصول الإدارة .

يرى ليوسر أن مصطلح الإدارة أوسع في مضمونه من القيادة حيث إن القيادة لا تمثل إلا وظيفة من وظائف الإدارة التي تشمل التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة والرقابة ، حيث يرى كوزيس وبوزنز أن الفرق بين القيادة والإدارة يكمن في أن القيادة هي جعل الآخرين يريدون أن يعملون طواعية دون إلزام ، أما الإدارة فهي جعل الآخرين يريدون أن يعملون عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات الواجب عليهم الامتثال لها <sup>1</sup>.

**القيادة تولد الدافع والإلهام أي تخص الأفراد وتعطيهم القوة للتغلب على الحواجز والسياسات والبيروقراطية في سبيل الحاجات الإنسانية الأساسية ، أما الإدارة فمهمتها مراقبة النتائج المتحققة وتقارن بينها وبين الخطط الموضوعية ثم تخطط وتنظم في مسعى منها لسد الثغرات <sup>2</sup> ..**

الوظيفة الأساسية في القيادة تتمثل في تكوين رؤية لما يجب أن تكون عليه الإدارة للوصول إلى الأهداف المنشودة وعلى هذا الأساس فان الإدارة تضع الطريقة المنظمة لهذه الرؤية لبلوغ الأهداف.

<sup>1</sup> - درباح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب : القيادة الإدارية -دراسة حديثة-، دار الوراق ، الأردن ، 2013 ص 21 .

<sup>2</sup> - أندوروج دوبرين : القيادة - ممارسات و خلاصات بحوث - تر: وليد شحادة ، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب ، دمشق ، 2011 ، ص 21.

أما الإدارة أكثر رسمية من وأكثر عملية من مهارات عامة مثل التخطيط ووضع الميزانيات التقديرية والمراقبة والإدارة في حقيقتها مجموعة متكاملة من الأدوات والأساليب القائمة على المحاكمة العقلية والاختبار ويمكن استخدامها في العديد من المواقف أما القيادة خلافا للإدارة، تشتمل على رؤية معينة لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول أن الإدارة متعلقة بالجوانب الرسمية للعمل كالإجراءات والسياسات وغيرها بينما تتناول القيادة جانب العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويتم اختيار المدير من داخل جماعة الموظفين أو خارجها ، بينما يتم اختيار القائد من داخل الجماعة ، ويرى زالتنيك أن المديرين يختلفون عن القادة فالمديرون معنيون دائما بإيجاد نوع من التوازن بين الوظائف والعمليات وهم ميالون إلى تجنب المخاطرة والإبقاء على الوضع الراهن ، أما القادة فيهم يتسمون دائما بالإبداع وتبني الأساليب الجديدة في إدارتهم ، بل وإثارة قضايا جديدة بدلا من الإبقاء على الوضع القائم.<sup>2</sup>

أما السلطة هي تلك القوة التي يستمدّها الفرد من مركزه أو مكانته المهنية شرعيا وقانونا فالأفراد الذين يتمتعون بمراتب عليا هم أكثر سلطة من غيرهم بينما نجد أيضا أن بعض الأفراد ورغم مكانتهم المهنية إلا أنهم يجدون صعوبات في كسبها مثال ذلك المسئولون الموظفون حديثا فيهم يأخذون وقتا لتوليها، لكن هنا ك من يمتلك سلطة من أفراد المؤسسة دون مركزه مثال ذلك من يمتلك المعلومة ، وهناك أشخاص مميزون في الحياة يولدون سلطة لأنفسهم من خلال تجاربهم وسماتهم.

## IX. أنماط القيادة الإدارية :

<sup>1</sup> - أندوروج دوبرين : تر: وليد شحادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

<sup>2</sup> - رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب : مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

### 1- أنماط القيادة الإدارية

إن أنماط القيادة هي التي تحدد فعالية القائد ومدى تسييره للمؤسسة فالقائد الناجح هو من يمتاز بالإتزان في إتخاذ القرارات الصائبة فهو يركز على تحقيق أهداف المنظمة ومن جهة أخرى التركيز على حاجات الأفراد ورغباتهم ومن هذه الأنماط القيادية نذكر كل على حسب مصدرها :

➤ **نمط القيادة بناءً على مصدر السلطة:** يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاثة للسلطة والتي حددها ماكس فيبر Max Weber وتبعا لذلك قسمت إلى <sup>1</sup> :

أ- **النمط التقليدي :** هذا النوع من القيادة يرتكز على نوع من الوقار والاحترام حيث يولي جماعة من الناس هذه الصفة لشخص معين يتصف بالفطنة والحكمة وكبر السن بحيث يفصل في أمور معيشتهم وقراراتهم وينتشر هذا النمط أكثر في القبيلة والحلي وخصوصا لدى أهل الريف ويضرب المثل هنا المثل القائل "من فاتك بليلة فاتك بحيلة".

ب- **النمط الجذاب (الملهم) :** ينطبق هذا النوع من القيادة على الشخص الذي يتميز بشخصية محبوبة وجذابة حيث يراه التابعين له أنه شخص مثالي ملهم، كما يمكنه القيام بما لا يستطيعون عمله إلا أن هذا النوع من القيادة لا يصلح في المنظمات الرسمية

ج- **النمط العقلاني :** يستمد فيه القائد سلطته بناءً على مركزه الوظيفي حيث يكون الارتكاز هنا على تطبيق القوانين والأنظمة بالمقابل يكون نفس رد الفعل من المرؤوسين "إن مثل هذا النمط يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، مرجع سبق ذكره ، 151.

<sup>2</sup> - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

➤ أنماط القيادة بناءً على نوع السلوك القيادي المتبع :

أ- القيادة الديمقراطية: يلجأ القائد الديمقراطي إلى مشاوره مرؤوسيه وإشراكهم معه ، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في إتخاذ القرارات كذلك وهو بالإضافة إلى ذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج و يعتمد كذلك إلى تدريبهم على حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج كذلك إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية و يأخذ بأيديهم إلى طريق النمو الإداري<sup>1</sup> .

وتشير الدراسات إلى أن هذا النمط من القيادة هو أحسن الأنماط كونه يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والإهتمام بالجانب الإنساني للمنظمة .

ب- القيادة الدكتاتورية (الإستبدادية): يهتم فيه القائد بإصدار الأوامر وتنفيذها دون نقاش بكل إستبداد مستعملا الإرغام وأسلوب التخويف صحيح أن هذا النمط مفيد لإنجاز الأعمال في فترة وجيزة لكن يعود هذا بالسلب على جماعة العمل من ما يزيد من الصراع وتدني الروح المعنوية والحماس وفي حالة غياب هذا القائد فإن العمل يتوقف لأنه لا يتم برغبة منهم بل يتم تحت الضغط.

ج- القيادة الأوتوقراطية: تعرف بالقيادة السلبية لأنها تقوم على أساليب التخويف والتهديد، فالقائد فيها يتخذ القرار بنفسه مستخدماً أسلوب التواب والعقاب مهملاً الجوانب الإنسانية إلا أنها أقل تسلطاً من القيادة الديكتاتورية، ومنها ثلاثة أنواع هي :

- الأوتوقراطي المتشدد: يعطي الأوامر الصارمة مستخدماً أسلوب التواب والتخويف همه هو الإنتاج مقنعا مرؤوسيه بالقرارات
- الأوتوقراطي الخير : لضمان التابعين له يستخدم الثناء وجانبا من العقاب .

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2010، ص36.

• الأوتوقراطي المناور : يوهم الأفراد بإشراكهم في اتخاذ القرار وهو أقل تشدداً.  
 (د) - القيادة الترسلية: هي القيادة التي يمتاز فيها القائد بالامبالاة في تسيير شؤون العمل فيترك المرؤوسين يتصرفون كل حسب معرفته وذلك نظراً لعدم قدرته على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته لأساليب التسيير والتوجيه .

➤ أنماط القيادة بناءً على اهتمامات القائد : هذا النمط من القيادة قام بتصنيفه أدوار هالبن لتحديد الأنماط القيادية في أمريكا :

1- بعد المبادأة: في وضع إطار العمل أو البعد الذي يهتم بالإنتاج والعمل ، فيكون التركيز على زيادة الإنتاج ويكون الاهتمام بالعمل وتصميمه ويتميز هذا النمط بالمركزية وعدم مشاركة التابعين في اتخاذ القرار مستخدماً أسلوب العقاب والتواب كما أنه يصدر الأوامر ولا يأخذ برأي التابعين كما لا يسمح بالمناقشة ويصر على تنفيذ الأوامر والتعليمات وفي ظل هذا النمط تتحقق إنتاجية عالية على المدى القريب ، ولكن على المدى البعيد تقل الإنتاجية وتندني الروح المعنوية للعاملين وتقل دافعيتهم للعمل<sup>1</sup>.

## X. نظريات القيادة

### 1- النظرية التقليدية

النظرية الفردية: تهتم النظرية الفردية بدراسة السمات والخصائص التي يتميز بها القائد من بينها مايلي :

➤ نظرية الرجل العظيم: محتوى هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون لكنها واجهت العديد من الانتقادات كونها لا تعتمد على أساس علمي لكن اعتمد عليها الباحثون كنقطة

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 154.

انطلاقاً لسمات القائد والتي إذا امتلكها يكون قائداً مثل: السمات الذهنية كالذكاء والسمات الاجتماعية كالتعاون إضافة إلى السمات المهنية كحب المسؤولية .

➤ **نظرية السمات:** جاءت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم، استخدمت المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائداً من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء والقادة والتي تستخدم كمعيار لمدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائداً، ومن أهم السمات التي اعتمدها الباحثون ما يلي: السمات الشخصية (الأمانة الاستقامة، ... والقدرات والمهارات الذاتية (الصحة النفسية والعقلية ...)<sup>1</sup>

## 2- النظرية الاجتماعية :

لقد كان لعلماء الاجتماع الفضل في البحث عن مفهوم القادة وخصائصها حيث يؤكدون على دور الجماعة في ذلك، ولقد جاءت لتضع معياراً ثابتاً لتحديد الخصائص اللازمة للقائد، حيث جاءت كرد فعل على فشل نظرية السمات وغيرها من النظريات الفردية، وتؤكد هذه النظرية على أن المواقف تصنع الرجال دون أن تنفي أهمية الصفات والسمات الشخصية التي تؤهل القائد لمركز القادة، حيث تتكامل هذه النظرية في مزجها بين نظرية السمات والمواقف الاجتماعية حيث برزت بعد ذلك نظرية جديدة هي:

**3- النظرية التفاعلية:** هي امتزاج لجميع النظريات التي سبق ذكرها حيث جمعت بين السمات الشخصية للقائد وصفاته والمجتمع وما فيه بالإضافة إلى خصائص الجماعة، هنا تبرز أهمية القادة في القيادة الإدارية وهذه النظرية التكاملية التفاعلية حددت خصائص القائد بناءً على الأبعاد الثلاثة:

➤ القائد

<sup>1</sup> - هائل عبد المولى طشطوش: أساسيات القيادة والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

➤ الأوضاع والظروف المحيطة به (البيئة)

➤ المرؤوسين<sup>1</sup>

### 1- النظريات الحديثة :

أ- النظرية الموقفية: تقتضي هذه النظرية أن للمواقف المحيطة بالقائد دور في إظهار القائد للوجود ووضعه كقائد ناجح. بما فيها موقعه الذي يتمركز فيه ونوعه إضافة إلى قدرته على التكيف مع ما يحيط به من حيث يضيف بعض الخبراء أن الظروف المحيطة به تلعب دورا مهما وفعالا في تحديد شخصيته والتي تؤثر فيها، وحسب هذه النظرية هنالك ثلاثة عناصر في العملية القيادية :

- سلوك القائد

- سلوك المرؤوسين

- الموقف

وتشير هذه النظرية أن لكل مشكل قيادي له ظروف خاصة به فالقائد يتصرف وفقا لهذا الموقف، وهذا ما يبرر قدرة القائد وتمكنه ومدى نجاحه في اتخاذ القرار المناسب فهو بذلك لا يتصرف وفقا للقوانين والأنظمة بل مجبر على أن يتخذ القرار بحسب الموقف الذي هو فيه لذلك فإن الشدائد والمحن تصنع الرجال والقادة .

1- نظرية المسار: تهتم هذه النظرية بتوجيه وتحديد الطريق الواضح أمام المرؤوسين فهي تبرز دور القائد في التوجيه والمشاركة والمساندة أي أنه يحدد له المسار وهذه النظرية تبرز مدى رضا المرؤوسين لهذا القائد من خلال معاملاته معهم ليتمكنوا من الوصول إلى أهدافهم المنشودة وبذلك يحققون الرضا الشخصي الذي يزيد من الدافعية في العمل وزيادة مستوى الأداء .

<sup>1</sup> - هايل عبد المولى طشطوش: أساسيات القيادة والإدارة، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 31-32.

وتلعب الشخصية القيادية دورا في فعالية العملية القيادية حيث تختلف من قائد لآخر وهذا ما يبرر اختلاف الشخصيات القيادية عامة ، كما أن للعمليات التدريسية والبحث والتعليم والمتابعة دور في خلق الكاريزما القيادية والتي هي مجموعة صفات قيادية تؤهل لمركز القيادة .

- نظرية تاننوم وشميدت

- النظرية النظرية لـ بيدلر

### ➤ **المطلب الثاني: النظرية السلوكية**

تهتم النظرية السلوكية في دراسة السلوك الذي لم تشر إليه النظريات السابقة لها مثل نظرية السمات ، حيث تشير إلى أن سلوك القائد يؤثر على فعالية المرؤوسين "وتحدد أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو القائد ولكن ليست سماته بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبدونها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته ، وهذا التحول يعتبر هاما لما ينطوي عليه من اعتقاد بأن السلوك يمكن تعلمه وتغييره ، بينما السمات تعتبر نسبيا موروثا وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك (أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على الآخرين)<sup>1</sup> .

ومن أهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي نذكر :

- **دراسة جامعة أوهايو** : كان لهذه الدراسة الدراسة الفضل في سد الفجوة التي تركتها مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على طبيعة العلاقة بين الأفراد وعلى الحركة العلمية التي ركزت على جوانب العمل فقط حيث عمل مجموعة من الباحثين في علم النفس وعلم

<sup>1</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط 2 ، دار الحامد ، عمان ، 2009 ، ص 203.

الإجتماع على تحديد ما يقوم به القائد من خلال استجابة المرؤوسين حيث تم التوصل إلى مجموعتين :

● وظيفة تصميم وتنظيم العمل

● تقدير المرؤوسين والاهتمام بهم

- دراسات جامعة ولاية ميشيغان: تهتم هذه النظرية لإهتمام بالعامل من جهة وبالعامل من جهة أخرى.

دراسات جامعة أوهايو: أقيمت هذه الدراسة على جملة تلاميذ بثلاث مجموعات كل مجموعة يقودها قائد وبنمط قيادي مختلف وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

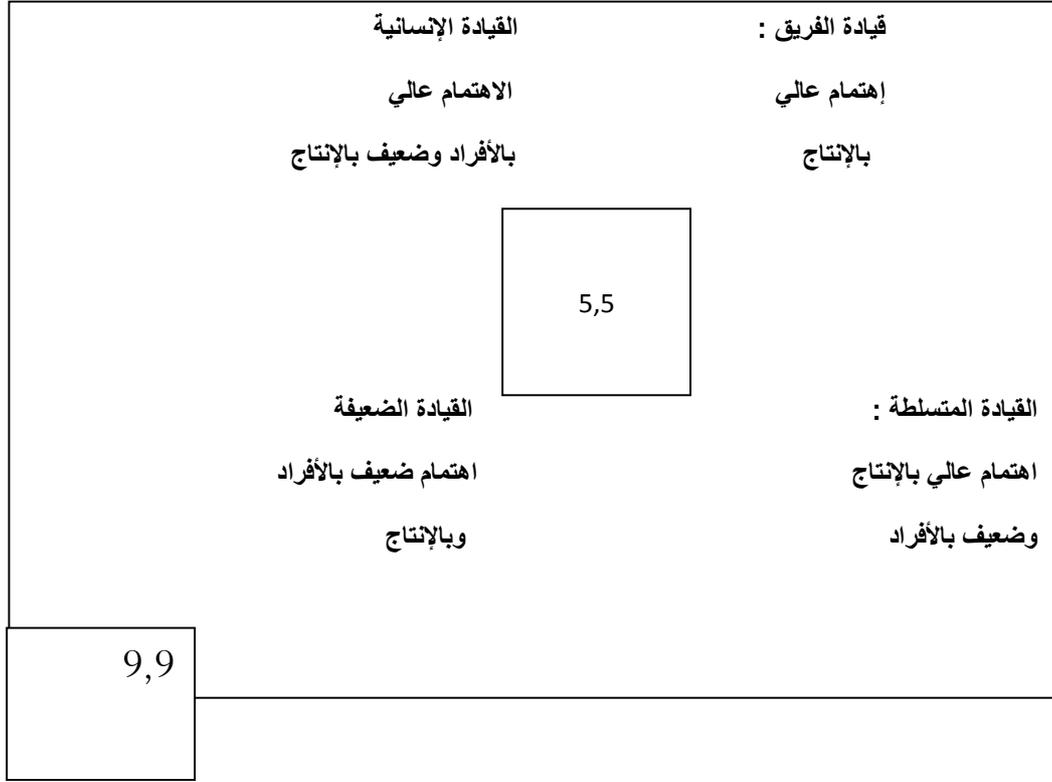
\*النمط الديمقراطي: برز فيها التفاعل بين الأفراد في أداء العمل ونواحي جيدة للابتكار، إضافة إلى الرضا عن العمل وذلك بفضل مشاركة القائد لكل المجموعة في القرارات .

\*المتسبب المتساهل: انخفاض مستوى أداء الجماعة وذلك لسبب ترك الحرية والتسبب للجماعة إضافة إلى غياب المحفزات .

\*النمط التسلطي: إنتاجية أعلى من مجموعة القائد الديمقراطي بسبب الضغط والتهديد لكن لا وجود للإبداع .

- نظرية الشبكة الإدارية : يعتبر بليك و موتون هما من طورا هذه النظرية وحددا أسلوبين لسلوك القائد هما الاهتمام بالفرد والاهتمام بالإنتاج حيث تم وضع هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر أساليب القيادة ومن هذه الشبكة تتميز خمسة أساليب رئيسية للقيادة يحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثيي ذلك الموقع <sup>1</sup>.

- سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة: الاصول والتطبيقات، المنهال، 2014، بتصرف، ص191 .<sup>1</sup>



الشكل رقم : ( 01 ) يوضح نظرية الشبكة الإدارية

نلاحظ من النظرية السابقة أنها ركزت على متغيرين أساسيين في عملية القيادة هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالعمل، وبالرغم من أن ليكرت يضيف البعدين بطريقة مختلفة إلا أنه أشار بان النجاح قائد هو الذي يركز على الأفراد بينما نجد أن النظرية الشبكية ترى أسلوب (9,9) هو أفضل الأساليب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة: الاصول والتطبيقات، مرجع سبق ذكره ، ص 192.

### خلاصة الفصل:

رأينا أن القيادة الإدارية لم تكن وليدة العصر الحديث ذلك أن الإنسان عرفها واهتم بها مند العصور القديمة ، مما ساهم في تطوير مبادئها إضافة إلى توجيه وترشيد سلوك القادة .

و لم تتوقف اليوم أهميتها بل ازداد الاهتمام بها في ظل التطورات الراهنة والتسارع الهائل لظهور أشكال وأنماط جديد لتسير المؤسسات وقد أدى هذا إلى ظهور دراسات الباحثين المهتمين فظهرت نظريات وان اختلفت لكنها في الأصل مكملة لبعضها البعض، والمؤسسة الجزائرية اليوم بحاجة لقادة يكتسبون كفاءة عالية بما يكفي لتسير المؤسسات.

## الفصل الثالث

### عملية إتخاذ القرار

- تمهيد

1- الفرق بين تحليل المشكلات وصنع القرار

2- أهمية إتخاذ القرار

3- خصائص عملية إتخاذ القرار

4- أنواع القرارات

5- علاقة المستويات الإدارية بإتخاذ القرار

6- خطوات إتخاذ القرار

7- أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار

8- عوامل ينبغي مراعاتها عند إتخاذ القرار

9- مشاكل الإدارة في إتخاذ القرارات

10- العوامل المؤثرة على إتخاذ القرارات

11- نظريات إتخاذ القرار

12 - خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعتبر المعلومات وأنظمتها قوة للسيطرة على الأحداث و كذا اتخاذ القرارات في الآونة الأخيرة نظرا للتطور السريع في تكنولوجيتها، حيث وجدت الدول المتقدمة فيها سبيلا للتخلص من أزماتها السياسية والاقتصادية، حيث يعيش العالم اليوم عصر المعلومات و أنظمتها و تقنياتها والبحث عن أفضل استخدام لها بأقل تكلفة لإنتاجها، وذلك لأن المعلومات السليمة تؤدي إلى قرارات سليمة ومن ثم تؤثر ايجابيا على موارد الدول و ثرائها، وبالتالي على رفاهية أفرادها. ولأهمية هذه المعلومات وكمها الهائل يستوجب البحث عن أفضل الاستخدامات لها على المستوى الاستراتيجي للدولة وعلى مستوى المنشآت بغية الوصول إلى قرارات سليمة تنعكس آثارها على رفاهية أفراد المجتمع، وهذا ما يستدعي إنشاء نظام معلوماتي سليم يساعد على اتخاذ القرارات.

### 1- الفرق بين تحليل المشكلات وصنع القرار:

"لم يتم اختيار هذين المصطلحين بالصدفة، فمع أنهما متشابهان بطبيعتهما إلا أن معنهما مختلف، فمثلا يمكن أن تحل المشكلات بدون إتخاذ أي قرار، كما يمكن أن تتخذ قرارات بدون أن تحل المشكلات، إذ يمكن للمشرف أن يصل إلى قرار بالنسبة لقضية معينة ولكن إذا لم يتم تحليل المشكلة بشكل سليم، فإن القرار لن يحلها... من المحتمل ذلك لأن معظمنا لا يميز بين تحليل المشكلة وإتخاذ القرار، وها نحن نقدم مثالين لنساعد على فهم الفرق بينهما، لنفترض أن أحد المشرفين قرر أن يستخدم أحد النماذج الجديدة لتوقيعها من قبل الموظفين كل صباح، لكي يضبط عملية التأخير، في هذه الحالة يتخذ المشرف قرار ولكنه ربما لم يحل مشكلة التأخر عن الدوام، فإذا استمر الموظفون في التأخر عن الدوام بسبب المعنويات والاتجاهات فلن يحل هذا النموذج المشكلة القائمة "

من خلال هذا المثال نرى أنه كان على المشرف أن يقدم تحليلا للمشكلة، ثم يقوم باتخاذ القرار إذا كان يستوجب ذلك، و في كثير من الحالات يقرر القائد أن المشكلة تقع خارج إطار مسؤولياته، ولا يمكنه أن يتصرف في شيء، سوى أن يقدم تقرير للسلطات العليا بنتائج تحليل هذه المشكلة فتتحليل المشكلة هو عملية تحديدها وتعريفها، أما إتخاذ القرار فهو الوصول إلى حل هذه المشكلة التي تم تحليلها، فالملاحظ أنهما متقاربان لذا يجب أن يتم فصلهما من الناحية النظرية والعملية<sup>1</sup>.

### 2- أهمية إتخاذ القرارات:

" لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، و لا يمكن أداء أي وظيفة

<sup>1</sup> - جيري ل جراي: الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، المكتبة العربية السورية ، دمشق، 1984، ص531.

بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية ( كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ) ما لم يصدر يصدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

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

ب) اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله : تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء<sup>1</sup>.

ج ) القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة " في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي "IBM" بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

<sup>1</sup> - د. أحمد ماهر :الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ص 45.

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

ه) إتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة : أن كل وظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة ؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية ؟.

### 3- خصائص عملية إتخاذ القرارات:

تتسم عملية إتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- أهما عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح
- هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس إتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل<sup>1</sup>...
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية إتخاذ القرارات.
- تتم عملية اختيار البدائل على أسس و قواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في إتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية.
- إن عملية إتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية<sup>2</sup>.

### 4- أنواع القرارات:

يمكننا أن نميز بين نوعين أساسيين من القرارات وهما:

أ - **القرارات المبرمجة**: هي القرارات المخططة سلفا والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة "

<sup>1</sup> - د. أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات ، مرجع سبق ذكره، ص281 .

<sup>2</sup> - د.أحمد ماهر : المرجع نفسه، ص293 .

"والمصطلح المستخدم هنا(البرمجة) يماثل تماما البرمجة في الحاسب الآلي، إذ عندما نبرمج الحاسب أننا نحدد له مجموعة من البدائل، فيقوم باختيار بديل من البدائل..

إن العلاقة بين الاجتهاد وبرمجة القرارات تبدو واضحة، فلو أخذنا المستويات العليا في المؤسسة، نجد فيها قليل من البرمجة إذا ما قورنت بالمستويات الدنيا، ودرجة الاجتهاد تكون أكثر في المستويات العليا.

**ب - القرارات غير المبرمجة :** وهي تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفا، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولا يمكن إتباع أساليب روتينية ولائحية في علاجها، وبالتالي يمكن القول أن هناك درجة عالية من عدم التأكد في تأثير القرار على علاجه للمشكلة.

### 5-علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرارات:

في كل المستويات تتخذ عدة قرارات إدارية، وتختلف من مستوى لآخر، ومن أهمها<sup>1</sup>:

**أ) المستوى الإشرافي (التشغيلي) :** يتخذ المديرون والقادة في هذا المستوى الإداري العديد من القرارات التي تكون مبرمجة وروتينية، وتخضع لمجموعة من القواعد والإجراءات محددة بصورة مسبقة، ويكون تأثيرها معلوم ومحدود من ناحية التكلفة.

**ب) الإدارة الوسطى :** يكون عدد القرارات أقل في الإدارة الوسطى، وتتسم هذه القرارات بأنها غير مبرمجة ولا تكون بصفة متكررة، وهي تؤثر على عدة مستويات تنظيمية واسعة.

**ج -الإدارة العليا :** تتميز القرارات في هذا المستوى بأنها إستراتيجية تتعلق بنشاط ومستقبل المنظمة.

<sup>1</sup> - جلال إبراهيم العيد :إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص235 .

## 6- خطوات إتخاذ القرار:

تمر عملية إتخاذ القرار بعدة خطوات، وقد اختلف الباحثون في علم الإدارة في تحديد عدد الخطوات، ومرد هذا الإختلاف يكمن في درجة التفصيل في الخطوات، وليس الإضافة أو الحذف، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أ) **مرحلة تحليل المشكلة:** الهدف من هذه المرحلة هو الوصول إلى فهم وتشخيص المشكلة، وكما يقال أن التشخيص السليم للمشكلة يعتبر نصف الحل، أي تخصيص وقت كبير في تحديد المشكلة، ومرحلة تحليل المشكلة تمر بالخطوات التالية:<sup>1</sup>  
وصف الانحرافات بدقة، وتحديد أسباب الانحراف.

**1- تحديد المعايير:** المعايير عبارة عن علامات تستخدم لمعرفة مشكلة ما، وإذا لم توجد المعايير فلن نعرف أبدا المشكلة الموجودة، أو نعرف بوجودها بعد أن تصل إلى مستوى خطير، وتحديد المعايير مسؤولية تقع على عاتق المشرف عادة على الرغم من أنها يمكن أن تحدد في بعض المجالات من قبل الإدارة العليا.<sup>2</sup>

**2- لاحظ الانحرافات عن المعيار:** تعد الخطوة الثانية بعد تحديد المعايير، وهي مراقبة أي انحراف في الأداء عن المعيار، ويمكن أن نجد نوعين من الانحرافات: فنية أو إنسانية، ويمكنها أن تكون أعلى أو أقل من المعيار.

**3- صف الانحرافات بدقة:** إذا أردنا أن نصل إلى حل مشكلة معينة، فيجب أن نصف كل الأسباب والظروف المحيطة بها بشكل دقيق، فمثلا: لا فائدة من أن نقول أن مردود الإنتاج قد انخفض، بل نقول كم انخفض؟ وفي أي الأقسام؟ وما هو حجم الانخفاض؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تعطينا صورة واضحة عن الانحرافات الموجودة.

547، ص ذكره سبق اللطيف هوانة، مرجع عبد وليد ترجمة، الناس لإدارة التطبيقي السلوك علم مدخل الإشراف: جراي ل جيري .- د<sup>1</sup>

<sup>2</sup> - د.جيري ل جراي: المرجع نفسه، ص 547 .

**4-حدد سبب الانحراف :** في هذه المرحلة الاعتماد على المعلومات التي تم جمعها في الخطوات الثلاثة السابقة، وبعض الأخطاء التي تتم في هذه الخطوة هو أن نستنتج أولاً ثم نقوم بجمع المعلومات، أو نعمل على تحديد المشكلة بالاعتماد على الخبرات الشخصية وهذا ما يؤدي إلى الذاتية والتحيز في الرأي.

### ب -مرحلة صنع القرار:

في هذه المرحلة وبعد تحديد ومعرفة المشكلة وجمع كل المعلومات، يتم الوصول إلى القرار المناسب لحل المشكلة وهذا يتبع الخطوات التالية:

**1-حدد أهداف القرار :** ويعني أن نحددها ينبغي أن يكون عليه الموقف بعد حل المشكلة، وهذا يبين

لنا مدى تقدمنا في هذا المجال.

**2-حدد الحلول البديلة :** في هذه الخطوة نقوم بإيجاد عدد من البدائل لحل المشكلة، وذلك من خلال الإبداع، وهناك بعض الأخطاء التي تحدث هنا، كالاتتماد على حلول تمت تجربتها في السابق بنجاح، لكن نلاحظ أن المشكلات ليست متشابهة حسب الظروف وهذا سيؤدي إلى فشل الحل وكذلك يقلل من بذل جهود و الابتكار في إيجاد حلول وبدائل جديدة.

**3-قيم الحلول البديلة :** وهي تعتمد على قياس بديل بالمقابل مع كل هدف محدد للقرار، ويتم جمع كل البيانات عن كل بديل.

**4-اختر أفضل بديل :** "في هذه المرحلة ، يتم اتخاذ القرار، ولكن قبل اتخاذ القرار لا بد أن:

-تم مراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي تم اختياره والتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب يتم التأكد من أن هذا البديل لا يحتوي على أخطاء<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د. جمال لعويسات: الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص26 .

## الفصل الثالث:

### عملية إتخاذ القرار

ج) مرحلة التنفيذ : بعد إجراء كل الخطوات السابقة، من جمع للمعلومات، وتحديد المشكلة، واختيار أفضل البدائل، نصل في هذه المرحلة إلى تطبيق وتنفيذ القرار وتنقسم هذه الخطوات إلى قسمين هما :

#### 1 - تنفيذ الحل :

" بعد اتخاذ القرار لابد من تحديد خطة أو برنامج تنفيذ وبيان أسلوب التنفيذ وخطواته" وفي هذه المرحلة ننظر إلى أن عملية التنفيذ يقوم بها المرؤوسون، بعد إعطاء الأوامر من قبل القائد، ومقدار القبول والتنفيذ يرجع إلى مشاركة للآخرين بإبداء آرائهم، ومستوى المشاركة يحددها أهمية القرار، وطبيعة الموقف، والمرؤوسين

#### 2 - المتابعة والرقابة :

" المتابعة خلال عمليات الإنجاز وذلك بمراجعة إجراءات العمل وطرق الإنجاز وتصويب الأخطاء والتغيرات التي تبرز بين النظريات التي تم اعتمادها كفوائد للعمل في البداية وبين تطبيق العملي الذي. قد يكون مخالفا لما تم تصوره في المرحلة الأولى للمشروع " بعد تنفيذ القرار يجب مراقبته بشكل متواصل لكي نحدد مدى فاعليته في حل المشكلة، ومراقبة أي انحرافات أو أخطاء يمكنها أن تحدث، فمثلا يمكن أن يكون القرار قد عمل على حل مشكلة واحدة لكنه في المقابل أوجد مشكلة أو مشكلات أخرى غير منتظرة، لذا فإن عملية المتابعة والمراقبة تعد عملية ضرورية لنجاح عملية اتخاذ القرار وتنفيذه بصورة جيدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد مجت حداد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط 1 الإسكندرية، 1999 ص 183.

### 7- أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار:

أثناء عملية تحليل المشكلات وصنع القرار، تحدث عدة أخطاء في الخطوات السابقة نذكر من بينها:

**1 - عدم الاعتراف بأن القرار كان سيئاً:** "يقال بأن أسوأ من القرار السيئ هو عدم الاعتراف به، وهذا ما يحدث غالباً بسبب تدخلنا النفسي بقراراتنا، إذ أن في كل قرار نتخذه جزءاً منا، ونشعر بأن القرار السيئ سوف ينعكس على شخصيتنا بالسوء. ولكن المشرف القوي والواثق بقدراته هو من يعترف بخطئه بدلاً من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليماً"

**2 - التردد :** ويحدث هذا نتيجة خوف صانع القرار من الوقوع في ارتكاب الأخطاء، وذلك بإتخاذ قرارات سريعة والعمل تحت قيادة تتميز بالتردد، ينعكس سلباً على معنويات العاملين .

**3 - إتخاذ أي قرار أفضل من لاشيء:** "وهذا عكس الخطأ الثاني المذكور هنا فبعض المشرفين الذين يخافون من أن يقال عنهم بأنهم غير حاسمين أو مترددين يلجؤون إلى إتخاذ قرار بسرعة على أساس أنه ينبغي عليهم أن يفعلوا شيء، من الواضح أن هذا المدخل عموماً يعني أن نتجاوز الخطوات الموصى بها " <sup>1</sup>.

**4 - الإفتراض أن الناس منطقيون:** وهذا يعني أن القائد أو المشرف عند إتخاذ أي قرار، يرى أن كل شيء منطقي بالنسبة إليه، لكن في المقابل المرؤوسين الذين يتأثرون بالقرار سيرون الأمور من زاوية مختلفة، ومن الأفضل أن يضع القائد نفسه في مكان الآخرين، ويحاول أن يرى القرار من وجهة نظرهم، ويسألهم كيف يرون القرار ؟

<sup>1</sup>-james fesler : **public Administration**, theory and practice . Englewood.

### 5 - نسيان الحصول على موافقة من الإدارة العليا:

وهي أن يتخذ القائد أو المشرف قرارا دون العودة إلى رئيسه قبل أن ينفذه بشكل نهائي، وقد ترفضه الإدارة العليا، وهذا يعمل على إضعاف مكانة المشرف داخل التنظيم، وهذا يعني أن يرجعوا إلى السلطات العليا في معالجة كل قرار .

**6 - عدم الثناء حيث يستوجب الثناء :** "عندما يصنع المشرفون قراراتهم فإنهم يفعلون ذلك بمساعدة الآخرين لهم(كما ينبغي على الأقل)، ولكن لأن المشرف يعلن عن القرارات فإن الشكر والتأييد يذهبان إليه، إلا إذا قام بنفسه بالثناء لمن يستحق الثناء، فالمرؤوسين يكرهون أن يساعدوا المشرف على صنع قرارات جيدة إذا لم يعد عليهم بتقدير أو ثناء " <sup>1</sup>.

### 7 - عوامل ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار :

يتخذ المديرون القرارات في ظروف معينة وتحت ضغوط مختلفة، ومثلما يحتمل أن تكون نتائجها إيجابية، فقد تكون أيضا سلبية، وهذا ما يستدعي الاعتماد على إجراءات وقواعد معينة عند اتخاذ أي قرار، وهذه مجموعة من الاعتبارات يجب أن تراعى في عملية اتخاذ القرارات :

1 - ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والمؤثرة في مصير القرار وانعكاساته المستقبلية "

- الاعتماد على القرارات العملية التي تسمح بتحقيق الهدف، أي التركيز على الإجراءات القابلة للتطبيق، وليس الاكتفاء بالجانب النظري فقط .

- العمل على إقناع الأفراد بأن هذا أفضل قرار، وتقدم لهم كل الأدلة بأنه يخدم الصالح العام ويستند إلى قواعد متينة .

<sup>1</sup> - د. جيري ل جوي : مرجع سبق ذكره ص 556.

- إن وجود عدد من البدائل التي يمكن تطبيقها، يساعد المشرف على القيام بدراستها، ويتوصل في الأخير إلى إتخاذ قرارات أخرى إضافية، هذا يمكنه من تحقيق الأهداف العامة .
- " ترك الأعمال الجزئية والتكميلية للقرارات لأولئك الذين يحولون القرارات النظرية إلى نتائج ملموسة بحيث تبرز مقدرة الإنسان الذي عنده المقدرة على العمل الخلاق والإبداع والقيام بالمبادرات البناءة التي يتطلبها الوضع، فالإنسان الذي تكون عنده الفكرة الصائبة والتحليل المنطقي للعمل الذي يقوم به، يستطيع أن يأتي بأشياء جديدة تساعد على بلوغ الأهداف " .
- عدم التسرع في إتخاذ القرارات لأي سبب من الأسباب، كالضغوط التي تأتي من المستويات العليا، أو الأزمات الطارئة التي لا تسمح بدراسة المعلومات وتقارير الدراسة بموضوعية وعلى أسس علمية، فالقرار الجيد الذي يحقق الهدف المنشود، هو الذي يحتاج إلى الوقت الكافي من أجل فهم كل الظروف المحيطة وأبعاد المشكلات ودراستها بشكل دقيق .
- يجب أن نعمل على التفريق بين القرار الذي يتخذ من أجل معالجة قضايا معينة، وبين القرار المتخذ بقصد تغيير بعض الأوضاع لصالح فرد ما أو جماعات معينة، بشرط أن يكون التغيير إيجابيا.
- أخذ اقتراحات المرؤوسين بعين الاعتبار، ومناقشة المواضيع المستجدة معهم، وهذا ما يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على العمل أكثر.<sup>1</sup>
- إضافة الإجراءات الجديدة على القرارات والعمل على تحديثها وهذا لكي تكون في المستوى المطلوب.

<sup>1</sup> - د.عمار بوحوش:الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب،1984،ص 165.

- مراعاة الممارسة الفعلية والتدريب على القيام بالأعمال، هي جوانب أساسية للنجاح في أي عمل، ولهذا فإن مقدرة المسؤولين على الاستفادة من خبرة ومهارة الممارسين تعتبر أساسية لأداء أي عمل وتحقيق النتائج المطلوبة. وباختصار فإن الدراسات التي تقوم بها قد تكون جيدة، ولكنها تحتاج إلى أصحاب المهارات والخبرات العملية التي تعطي مردودا ملموسا وتحقق نتائج ملموسة في الميدان العملي".

### 8 - مشاكل الإدارة في إتخاذ القرارات:

يعمل المدير أو القائد على إتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلى أسس علمية وهذا من أجل الحصول على نتائج إيجابية وملموسة لكن في بعض الحالات تكون النتيجة الأخيرة غير متوقعة تماما وبعيدة عن الأهداف المطلوب تحقيقها في الميدان، ويرجع هذا كله إلا أن عملية إتخاذ القرارات تخضع للعديد من العوامل المتغيرة باستمرار، مما يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها، فمتخذ القرار يشهد عدة حواجز وعقبات مثل :

**1- مدى صحة ودقة المعلومات:** يواجه القادة والمشرفون عدة صعوبات وعقبات، حيث يتخوفون ويحتاطون من الذين يعملون معهم، لأن النقص الواضح في المعلومات وعدم صحتها يؤثر سلبا على القرارات المتخذة.<sup>1</sup>

**2 - الغاية من إتخاذ القرار:** "السؤال الذي يطرح باستمرار في مجال إتخاذ القرارات هو: لماذا تعين على المسؤولين إتخاذ القرار، وهل الغاية من إتخاذه سياسية أم اقتصادية أو حل مشكلة معينة؟ وطبعاً هناك فرق بين الرغبة الصادقة لحل مشكلة معينة عن طريق إتخاذ إجراءات دقيقة بطريقة موضوعية، وبين توجيهات سياسية لترضية أطراف معينة وتهدئة الأوضاع .

<sup>1</sup> - د.عمار بوحوش: مرجع سبق ذكره، ص172.

**3 - توقيت القرار:** يشمل توقيت القرار كل من الظروف البيئية والعاملين الذين يتأثرون به، وليس فقط متخذ القرار، فالظروف المناسبة تكون حافزا لتقبل القرارات، لكن إذا كانت غير ملائمة فهذا سيؤدي إلى خلق جو من التوتر والتراعات بين الأطراف وبالتالي يفقد مصداقيته وقيمه .

**4 - وقت إبلاغ القرار:** يعتبر عنصرا أساسيا ، فإذا كان العمال لا يعلمون بمضمون القرار، فهذا سيؤدي إلى حدوث عدة مشاكل وتوترات لأنهم لم يتهيئوا ويتكيفوا معه، فالقرارات المفاجئة والغير إيجابية، تعمل على إضعاف قوة هذه القرارات ومدى تأثيرها .

**5 - مدى المشاركة في إتخاذ القرار:** ويعني هذا فتح وحلق مجال للحوار بين المعنيين باتخاذ القرار، وذلك من خلال المناقشة والبحث عن أفضل البدائل ، وبالتالي الابتعاد عن الإنفراد باتخاذ القرارات من قبل المديرين .<sup>1</sup>

**6 - من هي الجهة التي يحق لها إتخاذ القرار:** توجد المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات، لكن من هي الجهة التي تتخذ القرار؟، هل هي التي تقوم بالإشراف والتسيير، أم هي السلطة المركزية التي تقوم بتشريع القوانين واتخاذ القرارات وتحيلها بعد ذلك إلى الأقسام الأخرى لتنفيذها ؟

**7 - مدى التجاوب والانسجام بين السلطة العليا وسلطة التنفيذ :** نجد هذه الظاهرة موجودة في العديد من المؤسسات، حيث نلاحظ أن المسير الإداري يتجنب عملية تنفيذ القرارات التي

<sup>1</sup> - د. عمرو غانم: إتخاذ القرارات محور نجاح العمل الإداري، في الحلقة العلمية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1978، ص 93.

تتخذ من أطراف أخرى غير متوافقة معه، أو في حالة القرار يتناقض مع القوانين السارية والمعمول بها في المؤسسة، وأن تطبيق مثل هذه القرارات قد يخلق عدة مشاكل في عملية التسيير.

### 10 - العوامل المؤثرة على إتخاذ القرارات :

"بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فقد يخطأ من يتصور أن إتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الآخر بيئي تنظيمي، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة... وبالقياس، نجد أيضا أن حل المشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المقترح وتمثل هذه العوامل فيما يلي:

#### 1 - العوامل الإنسانية السلوكية :<sup>1</sup>

أ- الاعتماد بالدرجة الأولى على الخبرات السابقة .

ب- عدم اهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة التغيير من قبل الرؤوسين .

ج- مدى القبول والاقتناع بالقرار من طرف العاملين .

د- الذاتية والاعتماد على العواطف .<sup>2</sup>

هـ- عملية الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة ذاتها.

<sup>1</sup> - د.عبد السلام أبو فحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص140.

<sup>2</sup> - د.عبد السلام أبو فحف: مرجع سبق ذكره ، ص 142.

و- الاعتماد على حل أو بديل واحد فقط .

ز- عدم دراسة أو تقييم جيد للحلول يؤدي إلى التسرع في تبني بدائل غير صائبة.

ح- العادات والتقاليد والأعراف، السائدة في المنظمة ومدى تماشي القرارات والحلول معها.

## 2 - العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة :

أ- وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة وكذلك الأقسام .

ب- عدم توفير نظام جيد للمعلومات .

ج- الاعتماد على المركزية، وحجم المنظمة الكبير.

د- الأهداف العامة للمؤسسة غير واضحة ودقيقة .

هـ- مدى وجود مختلف الموارد البشرية والمالية والفنية .

- العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد :

أ- التطور التكنولوجي الكبير في المؤسسة ومعدلات النمو.

ب- مستوى المنافسة في السوق .

ج- عامل الزمن .

د- التغيرات والتحولات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية...

هـ- وجود تعارض بين أهداف المنظمة، وأهداف الأطراف الخارجية كالعملاء والموردين...

11- نظريات إتخاذ القرار :

يختلف الباحثون فيما بينهم بالنسبة للقرارات المتخذة من قبل المسؤولين في المؤسسات، وهذا راجع إلى اختلاف الآراء والاتجاهات وإصدار القرارات التي تبني في مجملها على القيم الاجتماعية، وهذه القيم في معظمها تقديرية تعبر عن الأفكار الشخصية والقناعات الفردية وكذا المصالح الذاتية، فهنا يجب أن نفرق بين القرارات التي تؤدي إلى تنفيذ الاختيارات والبدائل النهائية، وتلك القرارات التي تقوم على أساس التقييم الشخصي أو الفردي، ويكون الحكم فيها على أساس التوقعات والمعلومات المتجمعة في الذهن، فنجد أن النوع الأول من القرارات المبينة على وقائع وحقائق يمكن إثبات صحتها عن طريق الأسلوب العلمي التجريبي، في حين أن القرارات المبينة على القيم تكون هناك صعوبات في إثباتها والتأكد من صحتها.<sup>1</sup>

لقد قدم علماء السلوك التنظيمي عدد من المداخل التي تشرح كيفية إتخاذ الأفراد لقراراتهم، ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

أ- مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة: البحث عن أفضل الحلول :

The Rational Economic Model : In Search of The Ideal Decision

" نعتقد جميعاً أننا نفكر بمنطق ونتخذ أفضل القرارات الممكنة، ولكن السؤال هو ما الذي نقصده بالقرار الرشيد؟ يرى العلماء أن القرار الرشيد هو الذي يعظم فرصة تحقيق أهداف الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ما الطريقة الأكثر رشداً التي يمكن أن يتبعها الفرد عند إتخاذ القرار؟ اعتمد رجال الاقتصاد المهتمون بالتنبؤ بالأسعار وحالة السوق على نظرية الرجل الاقتصادي الرشيد

<sup>1</sup> - د. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص419.

لاتخاذ القرار التي تفترض أن القرارات المتخذة هي القرارات المثلى من أي وجه من الوجوه، وعلى ذلك فإن الاقتصادي الرشيد هو الذي يتخذ القرار الذي يعظم الربح عن طريق البحث المستمر عن أفضل حل للمشكلة التي يواجهها".

ولكي يتحقق هذا يجب الحصول على قدر كافي من المعلومات ثم يقوم بتحليلها ودراستها بطريقة دقيقة وموضوعية، ويتبع هذا المدخل الأسلوب التحليلي التقليدي، وما يميزه عنه أن مدخل الاقتصادي الرشيد يرى أن يقوم متخذ القرار بمعرفة جميع الحلول الممكنة، ثم القيام بتحليلها بدقة، وهذا المدخل يدعو متخذ القرار إلى تعظيم العائد وذلك باتخاذ أحسن قرار.<sup>1</sup>

يمكننا القول أن مدخل الرجل الاقتصادي الرشيد يتماشى مع الطبيعة الإنسانية وإنصافه بعدم العصمة من الخطأ، ومن خلال افتراضات هذا المدخل فإن القرار يتخذ بعد جمع المعلومات وتحليلها بدقة. بمعنى أنه يصف لنا ما الذي ينبغي أن تكون موضوعية (Normative)، فيمكن أن نعتبره مدخلا افتراضيا يقوم به من يريد أن يتخذ أحسن قرار، ولكن هذا المدخل لا يعطي صفات معينة لسلوك متخذ القرار في أغلب الحالات، وهذا ما نجده في المدخل التالي وهو مدخل الرجل الإداري في اتخاذ القرارات :

ب - مدخل الرجل الإداري: تأثير القصور البشري :

### The Administrative Model : The Limits of Human Rationality

"وهو المدخل الذي يعترف بأن رؤية متخذي القرارات للمشاكل التي تواجههم قد تكون محدودة وبكلمات أخرى: فإن عدد الحلول التي يمكن التعرف عليها أو استخدامها يكون محكوما بقدرات متخذي القرار بالموارد التي وفرتها المنظمة، وبالإضافة إلى ما تقدم فإن هذا المدخل يعترف

<sup>1</sup> - د. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص422.

## الفصل الثالث:

### عملية إتخاذ القرار

بأن لا تتوفّر لمتخذي القرارات معلومات دقيقة عن آثار قراراتهم، ولذلك فإنهم لا يستطيعون دائما التعرف على أفضل القرارات " <sup>1</sup>.

والسؤال المطروح هنا هو :

كيف يتم إتخاذ القرارات حسب المدخل الإداري ؟ يقوم متخذي القرارات بدراسة بعض البدائل، وعندما يجدون البديل الذي يتضمن الصفات التي حددها عند ذلك يقومون بإتخاذ القرارات، وعلى هذا الأساس فإن متخذ القرار قد يختار القرار الصائب وليس الأفضل.

" ويوضح التمثيل الآتي أوجه الشبه والخلاف بين المدخلين السابقين :

فاتخاذ القرار وفقا للمدخل الاقتصادي مثل من يفحص كوما من القش للعثور على أدق إبرة، أما وفقا للمدخل الإداري فإنه يبحث عن إبرة دقيقة يمكنه استخدامها في الحياكة أي تفي بغرضه فقط فإن المدخل الإداري يقر بالرشد المقيد والذي يعمل على أساسه غالبية متخذي القرارات الإدارية، والسبب المهم في شيوع استخدام هذا المدخل نجد: " عدم تمتع متخذي القرارات بالمعارف العلمية التي تمكنهم من تشكيل وحل المشاكل الإدارية المعقدة بطريقة منطقية تتصف بالموضوعية الكاملة، وبالإضافة إلى ذلك فإن متخذي القرار يقصرون فحصهم ودراستهم على البدائل المناسبة في ضوء Boudier المعايير الأخلاقية السائدة، ويعني ذلك أنهم يستخدمون مدخل حرية الاختيار المقيدة فعلى الرغم من أن إتخاذ القرار بالسرقة قد يؤدي إلى تعظيم أرباح المنظمة ( على - Discretion - الأقل في الأجل القصير ) فإن القيود الأخلاقية تمنع إتخاذ مثل ذلك القرار " إن مدخل الرجل الإداري يقدم لنا الخصائص السلوكية لمتخذي القرارات، وفهم ووصف الواقع، والابتعاد عن وصف الأمور المثالية التي يقوم عليها المدخل الاقتصادي

<sup>1</sup> - د. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، نفس المرجع، ص 419.

الرشيد، ويبقى القصور الموجود في البشر هو الحائل بينهم وبين اتخاذ أفضل القرارات، وليس عدم رغبتهم في اتخاذ تلك القرارات.<sup>1</sup>

### ج- نظرية التصور الذهني:

أو مدخل القرارات الذي يقوم على الإدراك البديهي للقرار الجيد:  
"إن اختيار أفضل البدائل عن طريق دراسة كل البدائل المتاحة قد لا يحظى باهتمام كبير عند صنع القرار، ذلك أن الناس يفكرون أيضا في مدى توافق البدائل المختلفة مع معاييرهم الشخصية وأهدافهم وخططهم، ولذلك فإن أفضل قرار بالنسبة لشخص معين قد لا يكون هو الأفضل بالنسبة للشخص الآخر، وبلغة أخرى: فإن الناس قد يتخذون قراراتهم بطريقة أوتوماتيكية نتيجة لإدراكهم البديهي أكثر مما هو معروف في العادة. هذا المدخل: Beach and Mitchell — بيتش وميتشل Image Theory وتمثل نظرية الانطباع الذهني".

حسب هذه النظرية فإنها تتخذ القرارات بطريقة آلية تعتمد فيها على الحدس وذلك بعد الخطوتين السابقتين، حيث يتم في الأولى اختبار الاتساق بين مجموعة الإجراءات وبين خطط وأهداف متخذي القرارات، أي بالمقارنة بين أهداف الفرد وتخطيطه للمستقبل ومبادئه وقيمه وبين ما سينجم على القرار، فإذا كان هناك تعارض بين القرار وبين أي من تلك المبادئ، فهنا سيرفض القرار، وفي حالة وجود توافق يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي: اختبار الربحية، فالأفراد يقومون باختبار مدى التوافق بين القرارات البديلة المتعددة وبين مبادئهم وأهدافهم ثم يختارون البديل الأفضل، حسب نظرية الانطباع الذهني فإن إجراءات اتخاذ القرارات تتميز بالسرعة والبساطة، فالأفراد يتبعون خطوات متتالية تعتمد على الحدس والتنبؤ السريع بدلا من

<sup>1</sup> - د. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص 425.

تعمقهم في التفكير في القرارات التي سيتم اتخاذها، ولقد أوضحت الدراسات الحديثة أن الأفراد يعتمدون أسلوب هذه النظرية عندما يتخذون قرارات بسيطة<sup>1</sup>.

يمكننا القول أن مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة يعد المدخل الأمثل لاتخاذ القرارات، أما المدخل الإداري ونظرية الانطباع الذهني فإنهما يعتبران الطرق التي تتخذ بها القرارات في الواقع، وقد أيدت عدة دراسات كلا من المدخلين، فلا يمكن الاعتماد على مدخل دون الآخر، بل يجب أن ننظر إليهما كعدد من الإجراءات لاتخاذ القرارات، ولا يمكن أن نعتبر أن كل القرارات تتخذ بنفس الطريقة: فقد يتم استخدام أسلوب الانطباع والحدس، كما يعتمد على المدخل التحليلي في البعض الآخر.

"ويعترف علماء السلوك التنظيمي المعاصرون بقيمة كلا من المدخلين الذين يعترفان بالفروق والاختلافات المصاحبة لصنع القرارات التي يتخذها البشر".

### د - نظرية هيربرت سيمون في القرارات :

تجلت نظريته الخاصة باتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل في كتابه: السلوك الإداري وفي هذا الكتاب وجه انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين ، Administrative Behaviour واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما سيمون نظر إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلايا ومنطقيا ولكنه محدودا من طرف المحيط. فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات

<sup>1</sup> - د. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص 428.

وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الإجتماعية والأفعال، وهذه قد تصطدم مع القرار لسبب من الأسباب<sup>1</sup>.

التي ليست كاملة في الواقع حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط. فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة<sup>2</sup>، يؤثر ويتأثر بالظروف إن القرار يجب أن يتميز بالمعرفة والترشيد وهذا ما يجعله أن يطرح البدائل أو مجموعة من الاختيارات المناسبة . فإذا كان شخصان لهما نفس القيم والمعلومات والأهداف وتحكمها نفس المتغيرات فإنه من الناحية المنطقية يصلان تقريبا إلى نفس القرار ولقد ميز سيمون بين الرشد الإداري والرشد التقني الذي يكمن في التطور التكنولوجي واعتماده في المؤسسات. " كما أن سيمون ميز بين رشد الشخص الذي يسعى إلى تعظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، وبين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة، الذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها " .

يقول سيمون إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية إتخاذ القرارات، وما المدير إلا متخذ القرار من خلال هذا يرى هيربرت سيمون أن كل العمليات داخل التنظيم تدور حول عملية إتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي هو كنتيجة لاتخاذ القرارات، ولهذا ينبغي معرفة طرق إتخاذ القرارات من أجل فهم السلوك التنظيمي .

مرحلة البحث والإطلاع وذلك بالاعتماد على المعلومات وتحليل المواقف، والبحث عن البدائل، المقارنة بينها، ويعد هذا عمل بطريقة جماعية تستدعي تقسيم العمل والمهام وتصنيف الجهود.

<sup>1</sup> - د. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص430.

<sup>2</sup> - د. أحمد زردومي: التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، ص69 - 2003

اختيار أحد الأعمال الممكنة ، فالمسؤول يكتفي بالحلول المرضية ولا يبحث دائما على البدائل. اختيار القرار الصائب ومحاولة تبسيط معالمة، حيث يتخذ القرار المناسب وذلك لاعتقاده بأنه كاف ولا مجال لتضييع مزيد من الجهد والوقت، فالمسير له نظرة واقعية للأمور. أما القرارات المفاجئة في معظم الحالات لا تخضع للقواعد المنطقية، فهي تعد قرارات سريعة قد لاتفهم المعطيات الواقعية.<sup>1</sup>

أما القرار الرشيد فهو يعتمد على الأوضاع والمتغيرات المحيطة والتي لها تأثير في حالة اتخاذ القرارات ثم تضيف بعض التعديلات عن الحاجة والتي هي بمثابة ردود أفعال من المحيط المعقد غير الثابت والسعي باستمرار إلى إعادة توجيهه وإلى رسم المحيط الإداري فهي تسعى إلى تحقيق التوازن بشكل ملائم ومهما يكن فالمسير ليس راشدا بشكل نهائي ولا متأثرا بالحيث بشكل مبالغ فيه، فلا يوجد قرار كامل مثالي 100 في 100 كما يقال فقيمة القرار مرتبطة بالأهداف ربح وخسارة رغم المجهودات التي قدمها هربرت سيمون في نظرية اتخاذ القرارات، فهناك بعض النقائص التي يؤاخذ عليها لعل أهمها :

اعتبر المحيط عاملا هاما، حيث أنه يؤثر في مراحل القرار، لكن هذا يعد مبالغة كبيرة، لأنه<sup>2</sup>. قد ينعكس سلبا على متخذ القرار بحيث يعتمد على قواعد منطقية بعيدة عن الواقع، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى اتخاذ قرارات غير صائبة يجد المسؤول صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومات الدقيقة، لذا يكتفي بالمعلومات المتواجدة فقط، فهو يتأثر بالسلطات العليا وما تمليه عليه وهذا بهدف الحفاظ على الولاء ومنصب العمل . صعوبة الاختيار بين مجموعة البدائل، تجعل

<sup>1</sup>-H.SIMON: New Science of management decision, new York herper ,1980, p 50.

المسؤول في مشكلة ما هي القواعد التي يستخدمها؟ وما هي المعايير المعتمدة؟ هل هي معايير اجتماعية اقتصادية أو تقنية؟<sup>1</sup>.

محدودية الرشد فمفهوم الرشد مفهوم نسبي فمهما كانت قمة الرشد في زمن الاشتراكية، قد يتحول في زمن الانفتاح إلى نوع من الغباوة والبلادة بالنسبة إلى سلسلة من القرارات في عهد الاشتراكية، يعتبر اليوم من القرارات الرشيدة من أجل تنمية الإستثمار في المجال الفلاحي والصناعي قد يتحول إلى قلاقل اجتماعية وسياسية في وقت لاحق بالنسبة للمجتمع الجزائري .

### هـ- نظرية ريتشارد سنايدر في إتخاذ القرار :

قام سنايدر بعدة بحوث ودراسات ميدانية بخصوص صناعة القرارات في المؤسسات الأمريكية، حيث اعتمد على المنهج التحليلي في دراسة المواضيع، وركز على الأحداث المحيطة بالقرار والقدرة على التعامل مع مختلف المواقف المتحركة .

فمنهج التحليل يساعد كثيرا على وصف العلاقة الموجودة بين العاملين، وطرح جملة من الأسئلة مثل : لماذا ظهر هذا الموقف بهذا الشكل؟ ولماذا تغير بعد ذلك؟ ومن هنا تظهر أهمية هذا المنهج في فهم المواقف وبالتالي يساعد هذا على إتخاذ قرارات فعالة. يرى سنايدر أن عملية إتخاذ القرار تتكون من عدة أبعاد نفسية سلوكية تظهر في مجموعات متشابكة ومعقدة، سلوكية اجتماعية وكذلك أبعاد تكنولوجية، اقتصادية، سياسية وتاريخية .

إن التحليل في نظر سنايدر يعتمد على توظيف لمعلومات التي تستبق القرارات كما أنه يحلل أبعاد التحول أثناء خطوات إتخاذ القرار، ومن تم يحلل خطوات القرار في العناصر التالية :

<sup>1</sup> - د. أحمد زردومي: مرجع سبق ذكره، ص 77.

1 - يفترض أن صانع القرار يتسم بالعقلانية المجردة وبالأخلاق الرفيعة أثناء اتخاذ القرارات، إلا أن الممارسة الإدارية محكومة فعليا بواقع إنساني ملموس يؤدي إلى وجود أحداث وأخطاء لأن الأعمال لا يمكن أن تنجز بواسطة أناس مجردين بل تنجز بأشخاص متفاعلين في تصرفاتهم والعوامل المحيطة بهم لذلك فالحلل لا بد أن يتزل من عالم التجريد إلى الواقع .

2 - إن فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم خواص شخصية المسؤولين متخذي القرارات من حيث عيوبهم وإدراكهم وتصوراتهم وخبراتهم ، كيف ينظرون إلى القضايا والأحداث ؟ وكيف يستوعبون هذه القضايا ؟ وكيف يتصرفون إزاءها ؟ بناءً على قرارات الواقع ؟ فكل قرار يتخذ يعكس لنا صورة ورؤية صانع القرار ومن الذي اتخذ القرار؟<sup>1</sup>.

3 - رؤية الجهات المرتبطة بالقرارات بحيث ينجم عنها ردود أفعال قد تكون إيجابية أو سلبية، ويتم

هذا من خلال عملية تقييم القرارات .

وضع سنايدر ثلاث مستويات في معالجة عملية اتخاذ القرار من خلال منهج التحليل وهي كالتالي:

- متخذ القرار له كفاءة ، خبرة ، تخصص .

- مستوى تحليل الدوافع، فالحلل لا يمكنه أن يحلل من دون ذكر ودراسة الحوافز وسلوكيات العاملين

وطموحاتهم، فتفسير هذا السلوك يساعد على فهم أهداف القرارات.

<sup>1</sup>-نواف كنعان: إتخاذ نظرية القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر، الأردن، ط2، 1992، ص65.

- تحليل طبيعة الاتصال والمعلومات التي يتحرك من خلال صانع القرار، فهل قنوات الاتصال المتبعة قنوات، مغلقة ، رسمية، غير رسمية، هابطة، نازلة ؟ وكذا بالنسبة لطبيعة المعلومات هل هي غامضة، صحيحة ؟ فكل هذه التحليلات تؤثر بلا شك في عملية مستوى إتخاذ القرارات ونوعيته من خلال ما قدمه سنايدر في نظرية إتخاذ القرارات يمكن استخلاص ما يلي :
- لم يركز على أسباب التغيير بل ركز فقط على الظروف المحيطة والتي تحدث التغيير قدم الممارسة الإدارية قبل خصائص وصفات متخذ القرار، وكذلك قبل العوامل المتعلقة بالقرارات .
- يرى أن العوامل الخارجية والداخلية لها نفس مستوى التأثير في عملية إتخاذ القرارات، وكل منها يؤثر في الآخر، ومع هذا فقط اهتم أكثر بالعوامل الخارجية .
- اهتم كثيرا بالأبعاد النفسية، والدوافع المعنوية التي تجعل المسؤول يتخذ القرار وأهمل عوامل أخرى كالاقتصادية، المنطقية، فلا يمكن تحليل القرار من زاوية واحدة بل من جميع زواياه وهي النفسية والسلوكية لم يهتم بسلطة متخذ القرار، ونتائج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - منصف السليمي: صناعة القرار السياسي الأمريكي: مركز الدراسات العربي الأروبي، ط1، 1997، ص 99.

### خلاصة الفصل :

لقد لاحظنا من خلال تناولنا لهذا الفصل أن لكل فرد مسؤول مفهومه الخاص بما تعنيه عملية إتخاذ القرارات فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي، أو محاولة للوصول إلى هدف معين أي تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة و مادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها و إيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي إتخاذ قرار بشأن هذه الحالات و من الناحية الاقتصادية تزداد هذه الحالات و المشاكل تعقيدا وتصبح القرارات أكثر صعوبة لما لها من أثر كبير على نشاط القطاعات الاقتصادية، و غالبا ما يقاس هذا الأثر بالقيم النقدية المعبرة عن درجة الربحية أو الخسارة المحققة. لذلك فالقرار هو جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم سياسي أو اقتصادي أو ثقافي لأن هذا التنظيم يتطلب إصدار الأوامر من جهة و ضرورة تنفيذها من جهة أخرى حتى يتم تنفيذ النشاط بإحكام و فعالية للوصول إلى الهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه. فالقرار *Décision* هو عمل من أعمال الاختيار و التفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه. أما عملية إتخاذ القرار *Décision Making* فتشير إلى العملية التي تبني على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار و التفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس إتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إشكالية تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

- تمهيد

1- تقديم عام لمؤسسة الأنايب بغرداية "ALFAPIPE":

2- التطور التاريخي للمؤسسة

3- تعريف مؤسّسة "ALFAPIPE"، أهميتها وأهدافها الإقتصادية

4- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي

5- واقع المسؤولية الإجتماعية في شركة "ALFAPIPE"

6- المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في مؤسسة

"ALFAPIPE":

7- المسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع و الزبائن في مؤسسة

**ALFAPIPE**

تمهيد:

إنّ المفهوم المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية، وإضافة إلى تحسينها للظروف المعيشية للقوى العاملة بها ومحيطها الداخلي والخارجي على السواء، هو مفهوم حديث لدى المؤسسات وهو جدير بالتمعن والدراسة، ومزاياه وفوائده عديدة على المستوى المحلي و العالمي، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات هو كيف يمكنها من وضع هذا المفهوم من فكرة أولية إلى تطبيق عملي؟، أو لماذا تقوم المؤسسات بهذا العمل؟ ومتى تقوم به؟ وكيف يمكن للمؤسسة الوصول إلى غايتها من تطبيق هذا المفهوم؟ ويصبح هذا السؤال في المؤسسات الجزائرية أكثر إلحاحا اليوم من أي وقت مضى لتحسن من صورتها وسمعتها في محيطها الداخلي من ولاء العمال لها ومحيطها الخارجي لكسب رضا المجتمع والعملاء، والإعتماد على مناهج جديدة أكثر فعالية من أجل تغيير نهجها القديم إلى نهج أحسن، بالإعتماد على تطبيق مفهوم المسؤولية الإجتماعية و التركيز على مداخل أكثر أهمية تساعدها على نجاح هذا المفهوم.

وبما أن العنصر البشري يعتبر المورد الأساسي في المؤسسات خاصة في المؤسسات الخدمية، وهو المسؤول الأول عن تطبيق هذه المسؤولية داخل هذه المؤسسات والإهتمام به أكثر من خلال عمليات التدريب والتكوين وتحمل المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية.

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على موضوع: "القيادة الإدارية وأثرها على عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" والمتمثلة في: الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE" الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية بنورة (غرداية)، بإعتبارها من المؤسسات الصناعية الكبرى الرائدة في هذه الولاية بشكل خاص والجنوب الجزائري الكبير بشكل عام.

ويحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث مبيّنة كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنايب بغرداية "ALFAPIPE".

المبحث الثاني: واقع المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة "ALFAPIPE".

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنايب بغرداية "ALFAPIPE":

تعتبر وحدة الأنايب من المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الإقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أن نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محددة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة إقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة، وسأطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم الصناعات التي تساهم في التنمية الإقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشئت سنة 1974م، حيث فقامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغيرات نحددها فيما يلي:

- 05 نوفمبر 1983م تم إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م. مرسوم 627/83.
- في سنة 1986م، تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.
- وفي سنة 1989م قسمت إلى وحدتين هما:
- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.
- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.
- وفي سنة 1991م تم ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".
- وفي سنة 1992م تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتحسين في جودة المنتجات.
- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركوداً في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزاً تساوي

قيمة مادته الأولى، ممّا أدّى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزاً من الخارج، وهذا أدّى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمّال وتقليص في مدّة العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل ممّا أدّى إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحليّة قصد تحسين وضعيتها.

- وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلّة الأنابيب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية 2000م.

- وفي 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلّة الأنابيب أصبحت مؤسسة عموميّة إقتصاديّة تحتلّ إسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديريّة مستقلّة ماليًا إداريًا تابعة لمجمع الأنابيب "GROUPE ANABIB".

- وفي 20 جانفي 2001م تحصّلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالميّة "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".

- وفي سنة 20 جانفي 2002م تم إدخال مشروع جديد لمراقبة النوعيّة "NDT" يعمل بالأشعة الصّينية أشعة X.

- وفي 15 أوت 2006م فكرت مؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشركتين "PIPE GAZ" ومؤسسة "ALFA TUS" بالحجار (عنابة) لزيادة رأس مالها.

- وفي سنة 2007م تم دمج المؤسستين معا وأصبحت تحمل إسم "ALFAPIPE".

**المطلب الثاني: تعريف مؤسسة "ALFAPIPE"، أهميتها وأهدافها الإقتصاديّة:**

**أولاً: تعريف المؤسسة.**

أنشئت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الإقتصاديّة الجزائريّة برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة

الألمانية " HOCH " بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعيّة بنورة التي تبعد بـ 8 كلم عن مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعد أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية ، بحيث ينتسب إليها عدد من العمال بلغ 764 عاملاً.

- وفي إطار التحويلات الاقتصادية تم دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFATUS" بالحجّار "عنابة" تحت إسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حالياً 1600 عاملاً في المجموع و 873 عاملاً بوحدة غرداية.

ثانياً: أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دوراً إقتصادياً على مستوى مختلف المؤسسات المحليّة والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية إقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- تساهم في تموين أكبر مشاريع سوناطراك مثل: " GR5- GR6- GR7- RGG1- "G01- G02- GK1"

- تساهم كذلك في تموين مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.

- تدعّم عدد كبير من أهم قطاعات التنمية المساهمة في الاقتصاد الوطني كقطاعي الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، كما أنّها تتعامل مع كل من شركتي سوناطراك وسونالغاز ومحاور الرش.

- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 873 عاملاً، مما يعني أنّها تساهم في التقليل من الحجم الكبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالمساعدين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون، المسيرين، وهذا كله على الصعيد المحلي.

- أما على الصعيد الدولي تلعب دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الإيزو " ISO9001 - 2015 و API-5L و API-Q1.

- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من المناطق البترولية كحاسي مسعود، وحاسي الرمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

#### ثالثاً: أهداف المؤسسة:

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الإستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة الاقتصادية عنها.
- الإحتكاك بالمؤسّسات الأجنبية من أجل إكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسّسات: "سوناطراك ، سونالغاز ، البناء ، الري".
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتسويق منتجاتها و الحصول على المادة الأولية.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعاً في الوقت المناسب.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع منتوجها لعملاء أجنب.
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها وإستمراريتها.
- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.
- تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها و الاستثمار في ذلك.

- تساهم المؤسسة في التطوير الاجتماعي للمنطقة عن طريق توفير مناصب الشغل المباشرة و غير المباشرة، تأطير عدد كبير من التربصات الميدانية للطلبة ومنحهم بيئة تقنية و خبرة متميزة لإتمام مذكراتهم في نهاية الدراسة.

### 1- نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموائع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 200000 طن سنويا مع دخول خط الإنتاج الجديد في الخدمة، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 20 بوصة إلى 80 بوصة ، وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأم الأخرى إذ تساهم بـ: 70% من إنتاج المجمع، كما أنها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية إحتياجات أكبر القطاعات: "سوناطراك، سونالغاز، الري"، كما أننا نجد أنشطة مختلفة منها:

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموائع ذات الضغط العالي.  
- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة بإستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجر "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية حوالي 20طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطوات إنتاجية "A.B.C.D" بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنها تعمل باستمرار حتى في أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية.

توجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية "LES BOBINES" أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.

- الورشة الثانية: خاصة بالتغليف حسب استعمالات كل أنبوب:
- أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.
- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج.
- أنابيب المياه تطلّى من الداخل ضد الصدأ.

## 2 - المتعاملون مع المؤسسة:

### أ) العملاء:

العمل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90 % هي المؤسسة الوطنية سوناطراك، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كسونالغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة " ISO9001 جعلتها تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة " BRITISH PETROLUM " التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية "BICTEL".

### ب) الموردون:

يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادة الأولية وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردون المناسبون على أساس معلومات مختلفة كالسعر، شروط الدفع، وقت التمويل، كما أنها تتعامل مع الموردون داخليون وخارجيون.

## ب - 1- الموردون الداخليون:

- وهم مختلف المؤسسات الوطنية التي تقوم بالشراء منها ونجد من بينها:
- مؤسسة "ALFASID" المختصة ببيع المادة الأولية.
- مؤسسة "ENTPL" التي تقوم بتمويل المؤسسة بأسلاك التلحيم.

- مؤسسة "NAFTAL" المختصة ببيع الزيوت والوقود.
- مؤسسة "ENGI" التي تقوم ببيع الأكسجين والآزوت.
- مؤسسة "ENAPCI" التي تقوم ببيع مواد الطلاء.

#### ب - 2 - الموردون الخارجيون:

- وهي المؤسسات الخارجية التي بتزويد المؤسسة بمختلف المواد اللازمة لنشاطها ومن بينها نجد:
- مؤسسة "SGGT" الألمانية المتخصصة في إنتاج قطع الغيار.
  - مؤسسة "CITOH" اليابانية التي تمون المؤسسة بالمواد الأولية.
  - مؤسسة "AGFACEVAERT.NY" البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.

- مؤسسة "ATOFINA" الفرنسية التي تقوم بإنتاج مواد التغليف (البوليتيلان).
- مؤسسة "CONTROLAB" الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

#### ج- المنافسون:

تعتبر مؤسسة "ALFATUS" الجزائرية للأنايب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أما على المستوى العالمي تجتد مؤسسة "BENDER" الألمانية من أهم المنافسين، أنّ المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بمنافسيها في السوق.

#### د) الوسطاء:

هم عناصر الربط المستهلكين والمنتجين سواء كان هذا المنتج تجارة جملة أو تجزئة أو وكلاء.

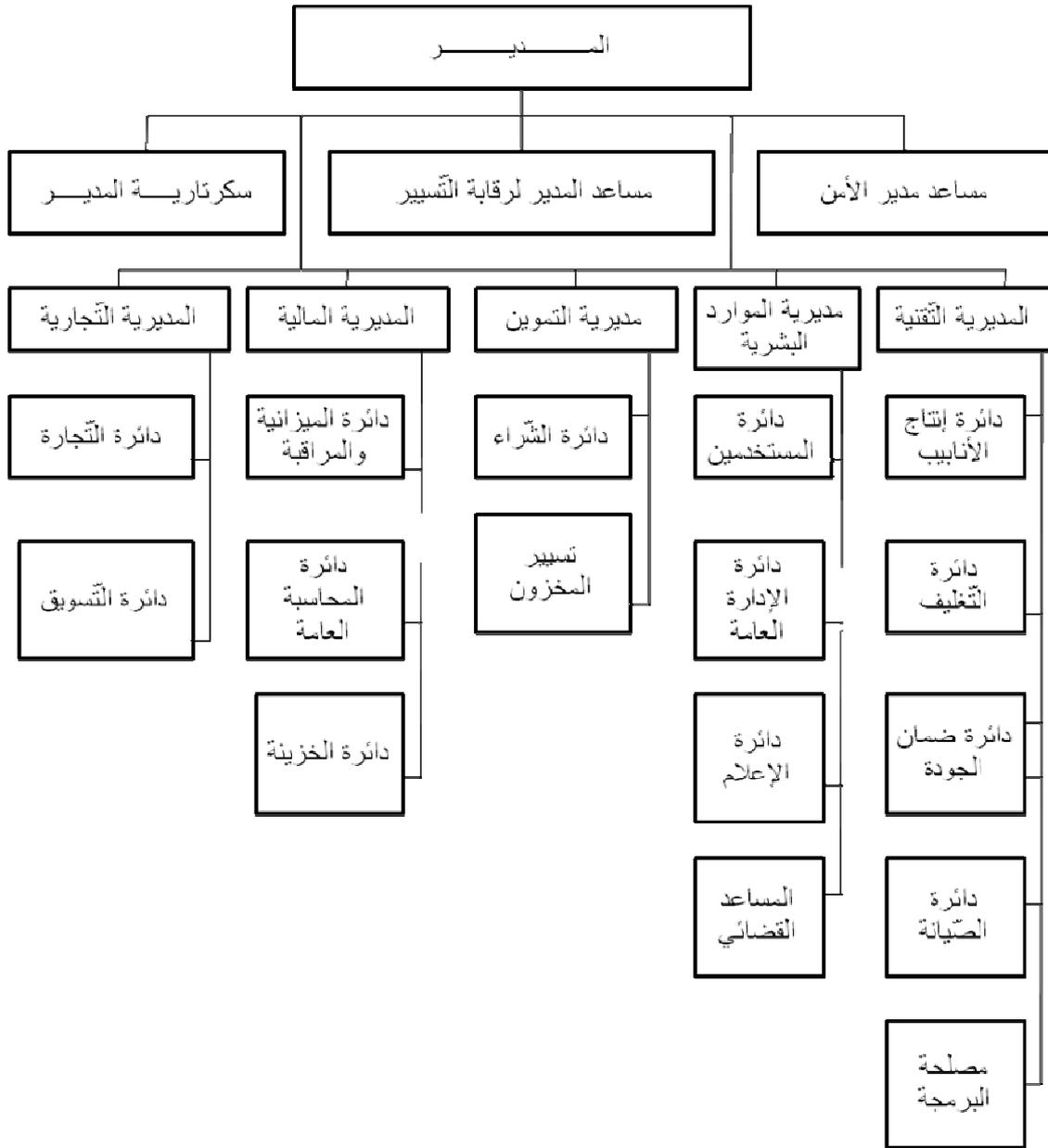
(و) الحكومة:

وهي مسؤولة عن إصدار التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، ونجد من بين هذه المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الإستيراد والتصدير، كما أن الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة "SIDER" من أجل تنمية الصناعة المحلية.

#### المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي:

تبرز أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف. سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: [2] الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



المصدر: مديرية الموارد البشرية

**1- المدير العام:** يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسة.

**2- السكرتارية:** هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والذراع اليمين للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، وبمراقبة المديرية الأخرى وتتبع الإختلالات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

**3- مساعد الأمن الصناعي:** مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.

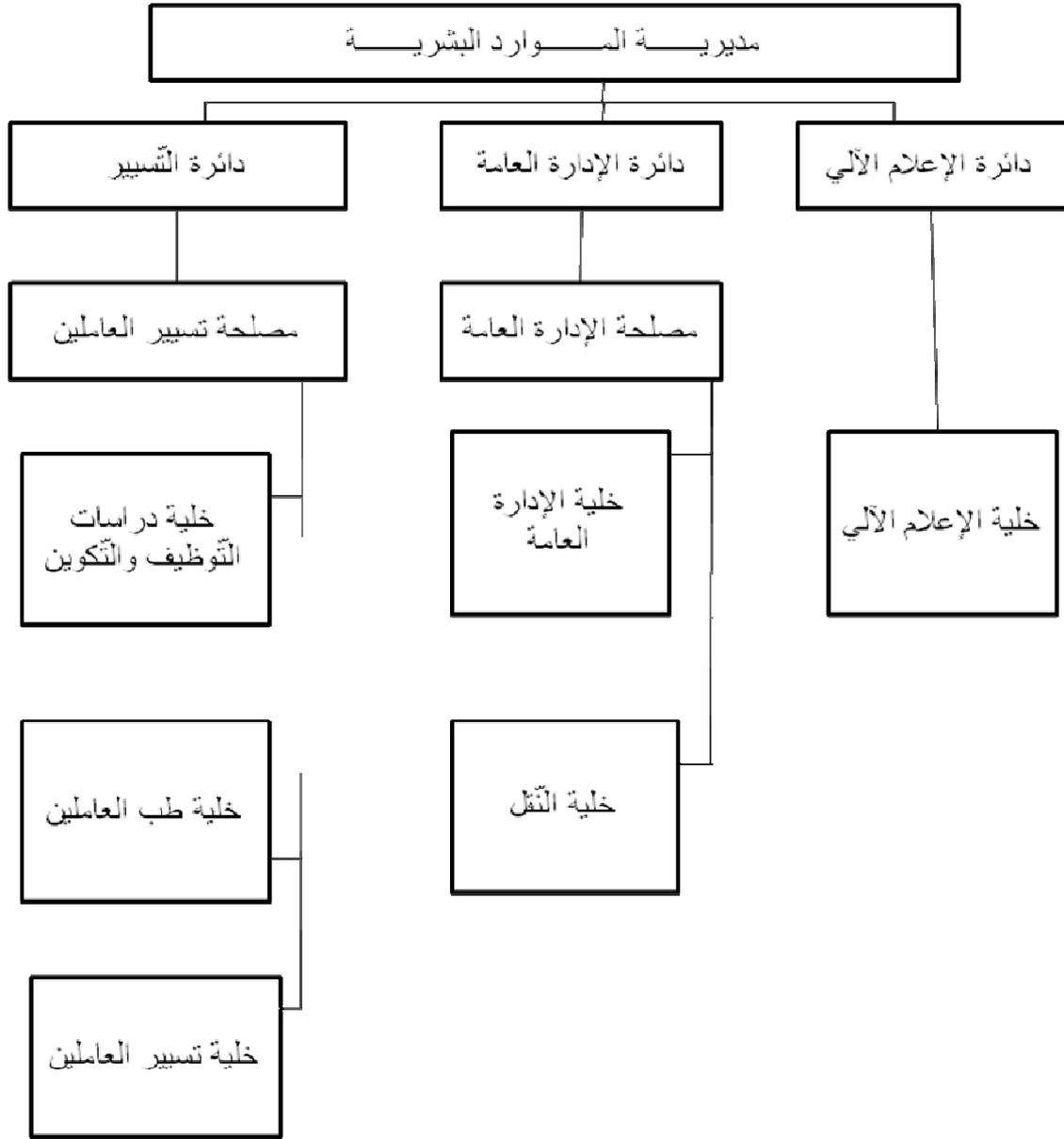
**4- مساعد المدير لرقابة التسيير:** مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديرية المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديرية ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

**5- المديرية:** يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:

- **المديرية التقنية:** وتعد الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالإستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

- مديريّة الموارد البشريّة: تتولّى هذه المديريّة السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الإجتماعية إتجاه الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديريّة من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم [3]: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب  
"ALFA PIPE"



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

– مصلحة تسيير العاملين: مهمتها حفظ كل ما يتعلق بشؤون العاملين، دخول، خروج، تغيب، ... إلخ. كما تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالعامل منذ دخوله للمؤسسة في اليوم الأول وحتى خروجه إلى التقاعد، وهي تضم ثلاث خلايا : خلية دراسات التوظيف والتكوين، خلية طب العمل، خلية تسيير العاملين.

أ) خلية دراسات التوظيف والتكوين: تقوم هذه الخلية بدراسات ملفات التوظيف، فعندما يتقدم شخص بطلب عمل تقوم هذه الخلية المكونة من عاملين بدراسة ملفه ومطابقة ذلك على إحتياجات المؤسسة من مناصب عمل، كما تقوم هذه الخلية بدراسة ملفات التكوين المهني في مختلف التخصصات.

ب) خلية طب العمل: لهذه الخلية دور حساس على مستوى المؤسسة، فهي الخلية التي تقوم باستقبال العاملين عند أول خطوة لهم في المؤسسة فهي تعطي الموافقة أو عدم الموافقة للعامل بالنسبة لمنصب عمله وذلك بعد إجراء الفحوصات الطبية، كما تقوم هذه الخلية بمعالجة العمال داخل المؤسسة والسهر على سلامتهم، فهي مهمة في المؤسسة ولا يمكن الإستغناء عنها.

ج) خلية تسيير العاملين: تتكون هذه الخلية من رئيس إضافة إلى خمسة مسيرين، فهي تقوم بحساب أيام العمل وهذا لدفع الأجرة لكل عامل حسب الأيام التي عملها في المؤسسة، فهذه الخلية لها دورها الأساسي في المؤسسة فهي تعتبر لب المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم : [4] التّظيمي لمصلحة تسيير العاملين لمؤسسة "ALFA PIPE"



المصدر: مصلحة تسيير العاملين.

- **المديرية المالية:** تعد من أهم المديريات لدى المؤسسة وذلك لأن عملها حساس نوعاً ما مقارنة مع باقي المديريات، إذ تهتم بمختلف عمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التصريجات من رقم العمال لمعرفة الضرائب واجبة الدفع، كما تهتم بإعداد مختلف الدفاتر والسجلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للمؤسسة ومتابعة سير النشاط، وهي تضم: إدارة الميزانية والمراقبة، دائرة المحاسبة العامة، دائرة الخزينة.
- **المديرية التجارية:** تعتبر همزة وصل بين الشبكة والزمائن حيث تقوم بتلقي كافة الطلبات والعروض المقدمة لدراستها، كما تهتم بكل الإجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، وتضم: دائرة التجارة، دائرة التسويق.
- **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية وسيطاً بين المؤسسة والمورد، فيقوم بإعداد برنامج التموين إما عن طريق جلب الإحتياجات المختلفة للمؤسسة من الداخل أو عن طريق الإستيراد، إضافة إلى حرصها على التخزين الأمثل وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية ولوازم بالكمية المطلوبة وأقل سعر وفي الوقت المناسب، وتضم: دائرة الشراء، دائرة تسيير المخزون.

المبحث الثاني: واقع المسؤولية الاجتماعية في شركة "ALFAPIPE":

قمت بعدة زيارات إلى مؤسسة "ALFAPIPE" لدراسة مدى ممارستها لموضوع مسؤولية الاجتماعية، فبعد قيامنا بجمع المعلومات من مصادر عدة، توصلت إلى النتائج والمظاهر التي سيتم عرضها في المطالب التالية<sup>1</sup>:

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في مؤسسة "ALFAPIPE":

تهتم المؤسسة بجملة من الأنشطة، تخص المورد البشري وذلك لأجل الإهتمام به أكثر و الوقوف بجانبه من الناحية الاجتماعية و المعنوية، وقد تمّ تقسيم هذه الأنشطة على حسب التخصص و الموضوع وهي :

مصلحة الخدمات الاجتماعية :

توجد بالمؤسسة مصلحة مختصة تهتم بشؤون العاملين والموظفين بها، وتسمى مصلحة الخدمات الاجتماعية وهذا يعد أهم مظهر لمستى المؤسسة لأجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتقوم هذه | المصلحة بخدمات لصالح العمال والموظفين، ومن أهمها ما يلي:

- تقوم مصلحة الخدمات الاجتماعية في كل سنة بالإعلان عن المشاركة في قرعة العمرة، ثمّ تقوم بعد ذلك بإختيار عشرة أشخاص عن طريق القرعة لكي تمنح لهم فرصة أداء العمرة.
- أما من الجانب الثقافي والرياضي فإنّ المصلحة تقوم بتنظيم دورات رياضية – أغلبها في كرة القدم – وهذه الدورات تقام على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- تشرف على عملية ختان مجانية لصالح أطفال العمال و الموظفين، كما تمنح لهم هدايا و3 أيام كعطلة خاصة بالختان لآبائهم.

<sup>1</sup>: بوعا مر بوحفص، "مظاهر المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة ALFAPIPE"، مؤسسة ALFAPIPE، 2019/05/19، (مقابلة شخصية).

### 1) مصلحة طب العمل<sup>1</sup>:

تحتوي المؤسسة على عيادة وسيارة إسعاف، للإهتمام بالجانب الصحي للعمال، وهذه العيادة عدة مهام منها مايلي:

- القيام بالفحص الطبي لكل العمال مرّة في السنة، وأما الذين يشتغلون في مناصب العمل الخطيرة فيخضعون لفحص وقائي دوري.
- تقوم بعملية الحتان لفائدة أبناء العمال والموظفين.
- توجد بالعيادة مساعدة إجتماعية تهتم بالشؤون العائلية والأعمال الخاصة بالنسبة للعمال المصابين أو في حالة مرض أحد أفراد عائلتهم.

### 2) الوقاية والأمن الصناعي:

تحرص المؤسسة على توفير الحماية والأمن للعمال، حيث تملك مقرا خاصا في حالة الطوارئ يحتوي على أدوات الحماية، وعلاوة على ذلك فإن المؤسسة وفّرت عدة أدوات لتحقيق الوقاية والأمن الصناعي وذلك من خلال:

- وضع لافتات في مواضع الخطر لأجل تفاديه.
- كما وفّرت العديد من اللوازم الوقائية مثل: الخوذة، واللباس الواقي، وأحذية الأمان، والأجهزة المضادة للأشعة وكاتم الصوت و... الخ.

### 1) أنشطة أخرى:

- إقامة دورات تدريبية وتكوينية، داخل وخارج المؤسسة لفائدة عمال المؤسسة.
- تقوم المؤسسة بقرض العمال عند إحتياجهم بمقابل الإقتطاع بالتقسيم من أجرهم.
- توفر المؤسسة النقل لصالح العمال والموظفين.

<sup>1</sup>: بوعامر بوحفص، "طب العمل في مؤسسة ALFAPIPE"، مؤسسة ALFAPIPE، 2019/05/20، (مقابلة شخصية).

- يستفيد العمال الغير المسلمين من الأعياد الموجودة في ديانتهم وتكون مدفوعة الأجر.
- يستفيد العمال من إستغلال الإقامة التابعة للمؤسسة والمتواجدة في إحدى المناطق الإستجمامية.
- تقدم منح للعمال في عيد الأضحى.
- منحت المؤسسة مساعدات مادية للعمال المتضررين من فيضان غرداية 2008م.
- يستفيد العامل من ثلاثة أيام كاملة مدفوعة الأجر، بمناسبة حدث عائلي من المناسبات التالية<sup>1</sup>:

- زواج العامل.
- ازدياد طفل للعامل.
- زواج ابن العامل، أو ابن مكفول للعامل، أو ابن زوج العامل.
- زواج حفيد العامل.
- وفاة جد أو جدة أو أب أو أم أو أطفال أو أخت العامل.
- وفاة زوج العامل .
- ختان ابن العامل أو ابن زوجه.
- تأدية مناسك الحج أو العمرة إلى الباع المقدسة لمدة شهر واحد ولمرة واحدة طوال المسار المهني.
- من أجل أداء فحوصات أو مراقبة على إثر حادث عمل، أو مراقبة على إثر حادث عمل، أو من أجل حصص لإعادة التأهيل الحركي.

<sup>1</sup>: مؤسسة ALFAPIPE، "النظام الداخلي" المنطقة الصناعية - بنورة - ولاية غرداية، 2009م.

- وكما تستفيد المرأة العاملة خلال فترات ما قبل الولادة و ما بعدها من عطلة الأمومة، كما تستفيد عند نهاية عطلة أمومتها من غياب للإرضاع.

**المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع و الزبائن في مؤسسة ALFAPIPE:**

إن إهتمام المؤسسة بالمجتمع و الزبائن كان دون المستوى المتوقع، خاصة بالنسبة للمجتمع حيث لم أكد أحد أي مظهر أو إجراء يهتم بتنمية المجتمع المحلي عدى مايلي:

**أولا: تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي:**

- قامت المؤسسة بتقديم مساعدات مادية للمنكوبين في زلزال بومرداس 2003م.
- السّماح للطلبة الجامعيين بإجراء دراستهم الميدانية في المؤسسة. وكما تفتح لهم المجال للتدريب و التكوين.
- إستقبال زيارات الطلبة والتلاميذ في إطار التعليم .
- تساهم المؤسسة من تخفيف البطالة في المجتمع ،حيث تشغّل عدد كبيرا من العمال .

**ثانيا: تنمية العلاقة مع المجتمع والزبائن:**

تولي المؤسسة جانبا من اهتماماتها بالزبائن، حيث تحقق لهم بعضا من مظاهر المسؤولية الاجتماعية في:

- في تقديم منتجات ذات جودة عالية ،ومن ذلك حصولها على مقياس الإيزو للجودة .
  - إنشاء موقع إلكتروني يعرف الزبائن بالمنتجات التي تصدرها.
- إن سبب ضعف تنمية العلاقة مع العملاء، راجع لعدة عوامل أهمها : هو أن المؤسسة توجه أغلب منتجاتها إلى عميل واحد معين.

## الفصل الخامس

### تحليل نتائج الفرضيات

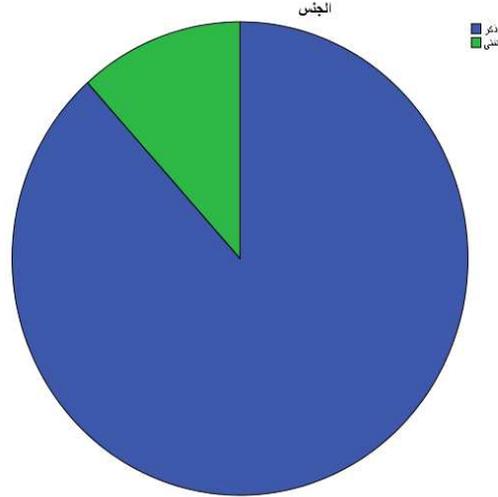
1) أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
11.7%	53	ذكر
88.3%	7	أنثى
100%	60	المجموع

\* نلاحظ من الجدول اعلاه المبين لتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس ان النسب متقاربة اذ نجد أن الذكور الأعلى بنسبة 88.3% بينما نسبة الإناث جاءت بـ 11.7% من مجمل عينة الدراسة.

نستنتج من المعطيات السابقة أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ، و هذا يبين لنا أن نشاط هذه المؤسسة يتطلب فئة الذكور أكثر من الإناث ، نظرا لكثرة تعاملها مع الآلات والوسائل الضخمة ، و هذا بتأدية خدمات و مهام الصيانة مما يتطلب الجهد العضلي الذي يعد من خصائص البنية المورفولوجية للرجال ، بينما الإناث يعملن في المهام الإدارية داخل المراكز ، إضافة إلى ذلك ميل فئة الذكور للعمل في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي ، التي تتميز بالأجور المرتفعة ، من منطلق أنهم مطالبون أكثر في الجانب المادي ، من أجل تحمل الأعباء و التكاليف المالية العالية.



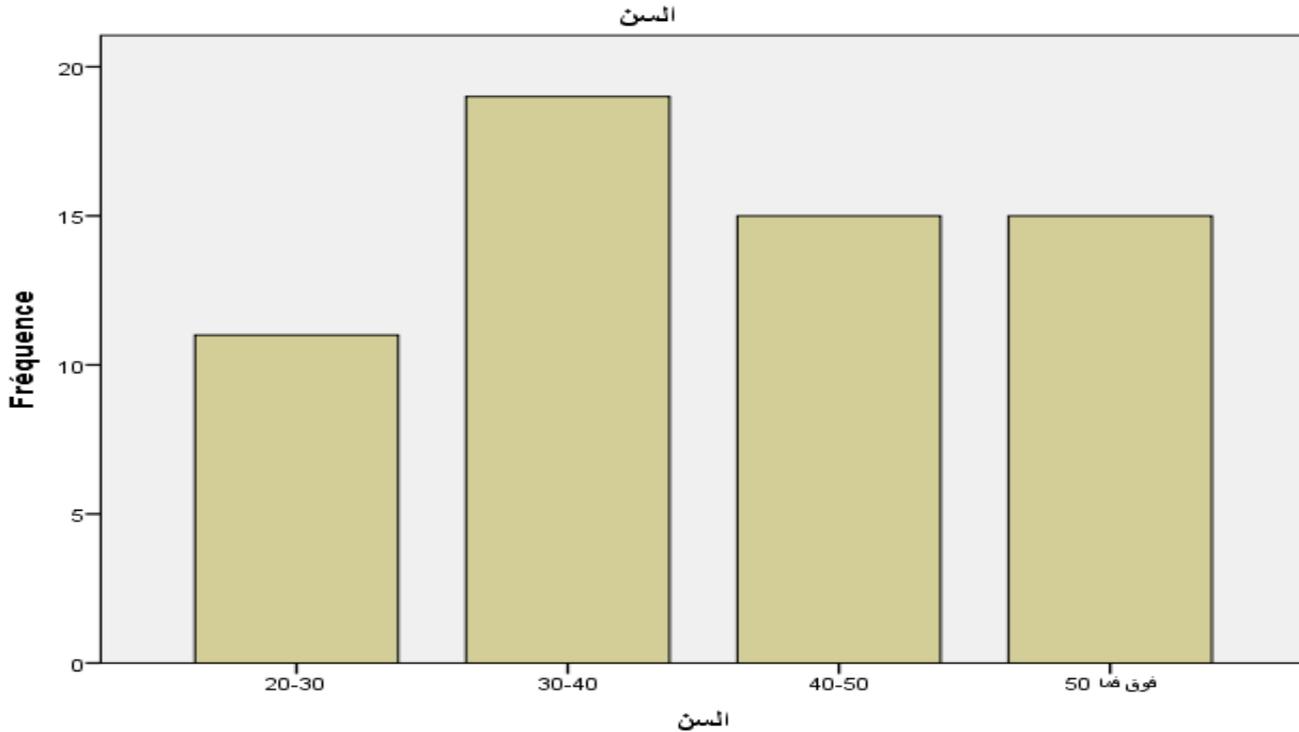
الشكل رقم: 05 يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجدول رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
18.3%	11	30 – 20
31.7%	19	40 – 30
25%	15	50 – 40
25%	15	50 – فما فوق
100%	60	المجموع

\* يلاحظ من الجدول رقم 2 المبين لتوزيع المبحوثين حسب متغير السن لنجد أكبر نسبة والمقدرة بـ 31.7% للفئة العمرية 30-40 ، تليها فئة 40-50 بنسبة بلغت 25% ونسبة 25% للفئة 50-فما فوق. تليها فئة 20-30 بنسبة بلغت 18.3%

وهذا ما يدل على أن أغلبية العمال من الشباب و لا غرابة في ذلك إذا علمنا أن المجتمع الجزائري مجتمع فتي تسيطر عليه فئة الشباب ، لذلك فإن وضع الثقة فيهم أمر قد يكون له انعكاسات إيجابية في المستقبل ، و يجعلهم مهئين لاستلام المناصب القيادية مقابل تراجع نسبة الشيوخ ، فإذا كانت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تعتبر مرتفعة بالنسبة للفئات الأخرى ، فهذا دليل على ثبات الأفراد في مناصبهم و تكيفهم مع أعمالهم في المؤسسة مقابل الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة التي لم تكتسب الثقة بعد و تتميز بروح المغامرة في ترك العمل ، إلا أنها بدأت تبحث عن الاستقرار لحساسية هذه المرحلة العمرية ، في حين أن فئتي من 40 إلى 50 سنة و من 50 إلى 60 سنة فتمثل جانب الخبرة و تمثل حلقة وصل بين الأجيال المتعاقبة داخل المؤسسة.



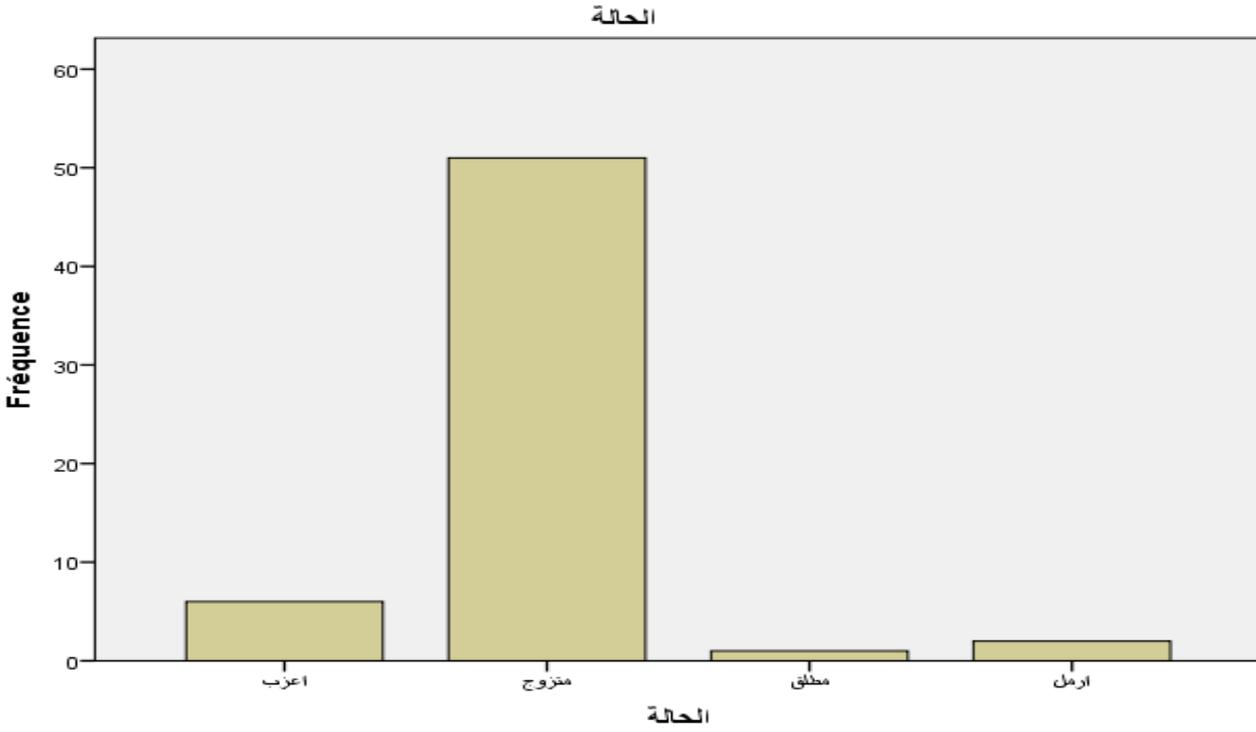
الشكل رقم: 06 يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

الجدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
10%	6	أعزب
85%	51	متزوج
1.7%	1	مطلق
3.3%	2	أرمل
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول رقم 3 المبين للحالة العائلية للمبحوثين ان الفئة الاكبر كانت للمتزوجين بنسبة 85% تليها فئة العزاب بنسبة بلغت 10% ، من تم فئة الارامل بنسبة 3.3% واخيرا فئة المطلقين بـ 1.7%.

نلاحظ من البيانات السابقة ان عدد المتزوجون هو الاكبر في المؤسسة وبمعرفة ان النسبة الاكبر من الشباب من تسيطر على العمل داخل المؤسسة يعرف السبب اذ يكون متوسط سن الزواج في الغلب ما بين 30 - 40 وهي الفئة الاكثر بناءً على معطيات الجدول السابق الخاص بمتغير السن وعليه فالشباب في هذه الفترة يسعى للعمل من اجل تكوين نفسه بغية الاستعداد للزواج وتكوين عائلة تليها نسبة المتزوجين وهم في الغالب من الموظفين اصحاب الخبرة والسن المرتفع عن فئة العزاب نسبيا اذ يواضبون على العمل من اجل تباث الأجر الذي يحتاجونه لإعالة اسرهم، وبنسب اقل لكل من المطلقين والارامل.

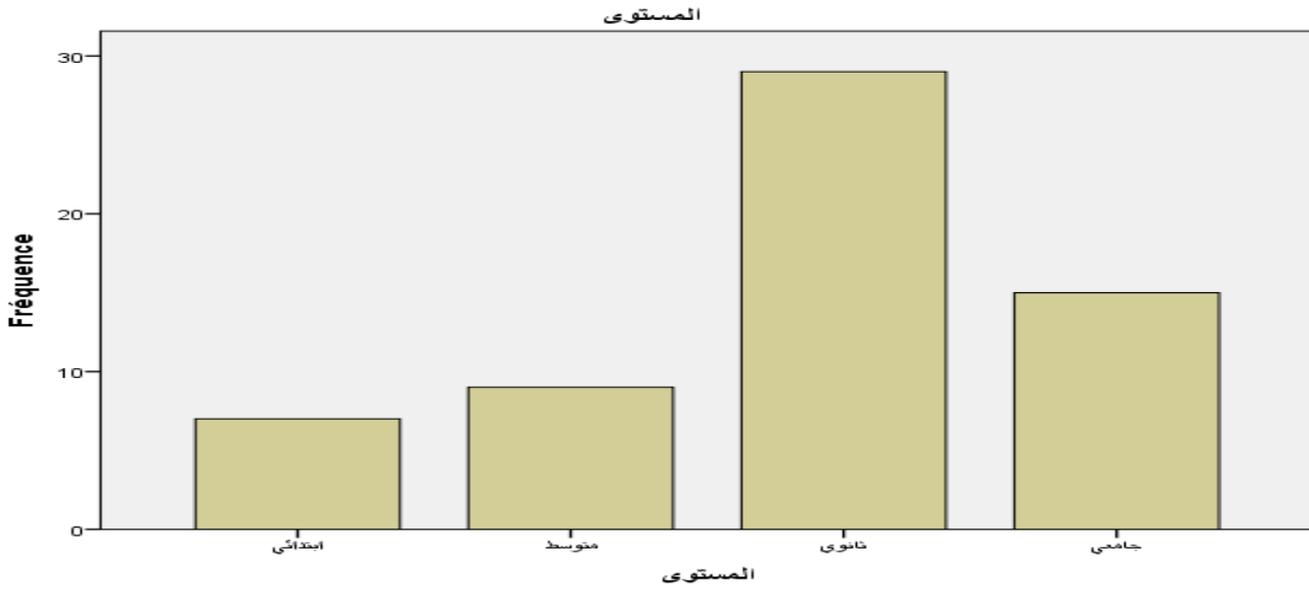


الشكل رقم: 07 يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية  
الجدول رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
%11.7	7	ابتدائي
%15	9	متوسط
%48.3	29	ثانوي
%25	15	جامعي
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 4 الموضح لتوزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي للمبحوثين ان الفئة العليا كانت للمستوى الثانوي بنسبة بلغت %48.3 تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة %25 و أخيرا المتوسط والابتدائي بنسب %15 و %11.7 على التوالي.

ومن خلال المعطيات السابقة يظهر لنا تفوق نسبة المستويين الثانوي و الجامعي على عينة الدراسة وهذا أمر عادي إذا ما عرفنا أن طبيعة العمل في مؤسسة الانايب خصوصا الإطارات و الموظفين تتطلب تأهيلا عالي المستوى ومتخصص في الأعمال الإدارية والتقنية وهذا ما يتوفر في ذوي التأهيل الجامعي. إضافة إلى المستوى الثانوي من عمال وموظفين الذين يمتازون بالخبرة والأقدمية اللازمة لإدارة الأعمال الإدارية.



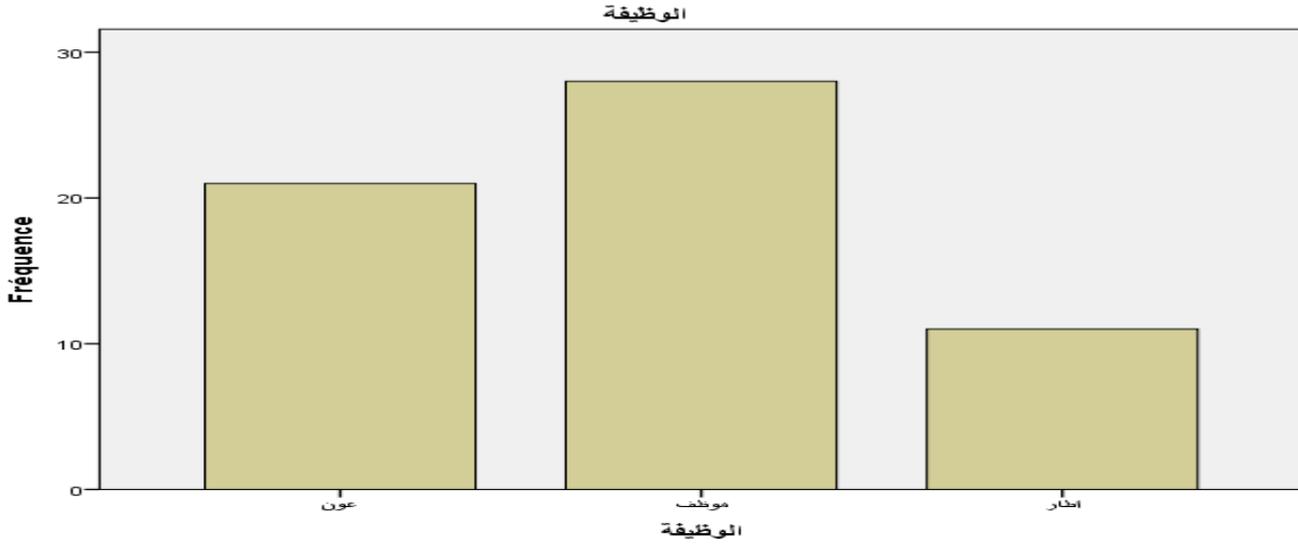
الشكل رقم: 08 يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (5): يوضح توزيع الباحثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عون	21	35%
موظف	28	46.7%
اطار	11	18.3%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة 46.7% من المبحوثين هم من فئة الموظفين و نسبة 35% لأعوان تنفيذ كون طبيعة العمل الميداني تتطلب أعوانا منفذين بينما تمثل نسبة الاطارات 18.3% .

فطبيعة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة الانايب ، تحتاج إلى عمال تقنيين ميدانيين في مجال الصيانة فالأعمال الميدانية تحتاج إلى يد عاملة نشطة تتمتع بمؤهلات فيزيقية معينة تسمح بممارسة الجهد العضلي و هذا ما يقوم به أعوان التنفيذ فنجد أن هناك تقسيم للعمل و تقسيم المهام حسب تخصص الأفراد و مؤهلاتهم كما أن العمل القيادي لا بد ان يقتصر على عدد محدود من الأفراد.



الشكل رقم: 09 يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

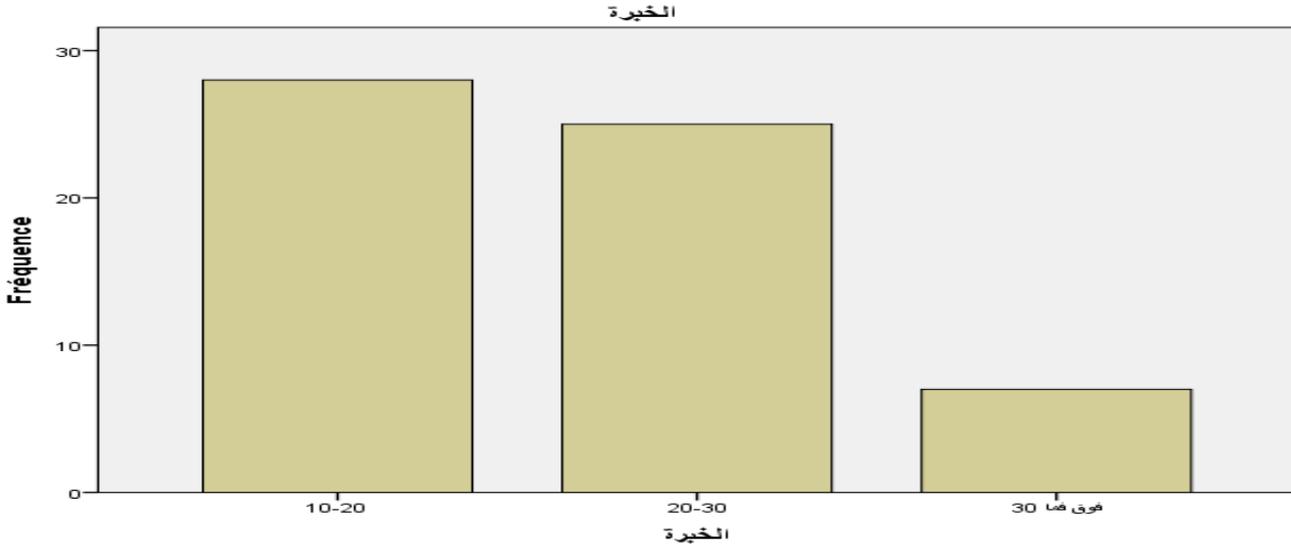
الجدول رقم(6): يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
20 -10	28	46.7%
30 -20	25	41.7%
30- فما فوق	7	11.7%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي 46.7% من المبحوثين الذين لهم أقدمية ما بين 20-10 و للفتة من 30-20 بنسبة 41.7% تليها نسبة 11.7% للفتة 30- فما فوق.

لقراءة المعطيات لا بد من الرجوع إلى جدول الفئات العمرية و الذي تمثل فيه نسبة الشباب النسبة الأكبر ، فهنا تظهر سياسة الدولة الجزائرية في مجال التوظيف و التي تعمل من أجل دمج الشباب في الحياة المهنية ، حيث كان له الأثر البالغ في تقليص عدد الكهول و الشيوخ في المؤسسة الجزائرية مقابل فتح المجال للشباب الذي سيستفيد من الخبرة المهنية للفئات العمرية المتقدمة.

زيادة على ذلك فاستقرار العمال في المؤسسة دليل على اهتمامها بهم ، و تسعى لتحفيزهم بشتى الوسائل ، كما أن المؤسسة عرفت نسبة تشغيل واسعة في السنوات الأخيرة.



الشكل رقم: 10 يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة

\*عرض وتحليل معطيات الفرضيات:

2- ثانياً: عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى:

الجدول رقم(7): يوضح علاقة إستشارة القائد للعمال في بعض قرارات العمل وأثرها على

القرار المتخذ ان كان صائباً

الاجموع		لا		نعم		اتخاذ القرار يكون صائباً في جميع الحالات يستشيرك القائد في بعض القضايا الخاصة بالعمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	40	%47.5	19	%52.7	21	نعم
%100	10	%30	3	%70	7	لا
%100	10	%10	1	%90	9	أحياناً
%100	60	%38.3	23	%61.7	37	الاجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة استشارة القائد للعمال في بعض قرارات العمل وأثرها على القرار المتخذ ان كان صائباً ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير استشارة القائد للعمال على كون القرار المتخذ صائباً بنسبة 61.7% وغير صائب بنسبة 38.3% .

من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا بأن استشارة المسؤول لطاغم عمله تعد من أهم مميزات القيادة التشاركية فالبرغم من ان وسيلة الشورى التي تتم من خلال الجماعات فإن صفاتها المميزة الأساسية قد تكمن في توجيه الفرد ، اذ أن الرئيس الذي يطلب المشورة أثناء العمل ، والرئيس الذي يقوم بإقناع الآخرين ، والرئيس الذي يرحب بالإقتراحات التي تأتي من جانب المرؤوس ، يعتبر مستخدماً لوسيلة الشورى ورغم ان وسيلته قد تستخدم بكثرة حتى ان المرؤوسين قد يتساءلون عما اذا كان لرئيسهم خطة أو رأي أو فكرة ذكية عن عمله ، فإن ثمة حقيقة تمثل وهي ان معظم الأفراد يكرهون ان يؤمروا كما انهم يشعرون بعلو مكانتهم حين تعرض آراؤهم للبحث والإستقصاء ، اذ أن الإتصال بين شخص وآخر أو رئيس ومرؤوسه أو قائد وأتباعه عملية ضرورية لكل نشاط إنساني لأنها تنحصر في العلاقة بين شخص وآخر تتعداها الى العلاقة بين الفرد ونفسه ومع أن الإتصال كثيراً ما يحرف ويؤول في الأعمال الإدارية إلا أنه مهم جداً لوظيفة القائد اذ انها تعتبر عملية تبادل للآراء والمعلومات من أجل احداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة، هذا ما من شأنه أن يحسس كل فرد في طاغم العمل بأهميته في التنظيم ويحقق له حالة من الرضا عن الدور الذي ينجزه داخل التنظيم.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين تأثير استشارة الرئيس للعمال داخل التنظيم ومالها من أثر بارز على جعل القرار المتخذ صائباً .

الجدول رقم (8): يوضح تأثير إستماع الرئيس لإنشغالات العمال على جعل القرارات

مناسبة لحل جميع مشاكل العمل

المجموع		لا		نعم		معظم القرارات تكون مناسبة لحل مشاكل العمل يستمتع رئيسك لإنشغالات العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	41	%19.5	8	%80.5	33	نعم
%100	10	%0	0	%100	10	لا
%100	9	%11.1	1	%88.9	8	أحيانا
%100	60	%15	9	%85	51	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح أثر استماع الرئيس لإنشغالات العمال على جعل معظم القرارات مناسبة لحل جميع مشاكل العمال بنسبة 85% ونفي حلها بنسبة 15% فقط من مجمل العينة محل الدراسة.

من خلال البيانات السابقة يتضح أن القيادة تؤثر في أداء الموظفين بشكل كبير، حيث أن وجود قيادة جيدة تقلل من الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم ويتفهمون شكواهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشاكل معهم بشكلٍ سلسل يحافظون على موظفيهم لمدى طويل، وإن الموظف السعيد يكون أداءه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يؤثر ذلك على معنويات ونفسية الموظفين وبالتالي يتوترون في العمل وحتى في حياتهم الخاصة ويشعرون بعدم الراحة و الكفاءة في العمل تعتبر القيادة واحدة من أهم الوظائف الإدارية، حيث تساعد على تحقيق أقصى قدر من

الكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف التي تم وضعها، حيث يلعب القائد على تحفيز الفريق والحرص على أنهم يقوموا بأداء وظائفهم على أكمل وجه؛ بالإضافة لتقديم التوجيه والإشراف اللازم، وتوفير القيادة جواً من الثقة بين أعضاء الفريق الواحد، وتعمل القيادة الجيدة أيضاً على توفير بيئة عمل فعالة تساعد على النمو السليم والمستقر للشركة أو المؤسسة، عبر كسب رضا العملاء إذ يكسب القائد الناجح ثقة مجموعة من العملاء المخلصين للشركة أو المؤسسة التي يقود فريقها، ويكون ذلك بشكل غير مباشر عادة، حيث أن بناء فريق جيد وجعله مخلص لعمله يجعل الموظفين حريصين على التعامل مع العملاء بطريقة تجذبهم ويعملون على إرضائهم قدر المستطاع، وبالتالي تحافظ الشركة على زبائنها وتكسب المزيد منهم بفضل الإستراتيجية الجيدة للقيادة فيها، من خلال تحديد الرؤية المستقبلية باعتبارها إحدى أهم سمات القيادة الجيدة هي الرؤية المستقبلية، ويكون ذلك من خلال وضع التوقعات والإحتمالات للأحداث مستقبلاً بناءً على أسس وأحداث مدروسة، وهو ما يساهم بدون شك في جعل القرارات المتخذة تحل أغلب مشاكل العمال لأنها منطلقة منهم عبر استماع القائد لهم.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول أعلاه لتبين أثر إستماع الرئيس لانشغالات العمال على جعل معظم القرارات مناسبة لحل جميع مشاكل العمال.

الجدول رقم (09): يوضح علاقة مكافأة الرئيس للعمال الذين يؤدون عملهم بإتقان على

حل القرارات لمشاكل المؤسسة

المجموع		لا		نعم		معظم القرارات تكون مناسبة حل مشاكل المؤسسة يكافي الرئيس العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	47	%44.7	21	%55.3	26	نعم
%100	13	%23.1	3	%76.9	10	لا
%100	60	%40	24	%60	36	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة مكافأة الرئيس للعمال الذين يؤدون عملهم بإتقان على حل القرارات لمشاكل المؤسسة لأن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير مكافأة العمال الذين يعملون بإتقان من قبل الرئيس على حل القرارات لمشاكل المؤسسة بنسبة 60% وعدم حلها بنسبة 40% من مجمل العينة محل الدراسة .

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن صرف الرئيس لمكافآت نظير حسن الاداء هو بمثابة إثارة سلوك الموظفين بهدف إشباع حاجات مُعيّنة، وهو تنمية الرغبة على بذل مستوى أعلى من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات عند الفرد، وتمثل الحوافز في الحوافز المادية، والتي تتمثل بالطابع النقدي، أو الاقتصادي، وهي من أقدم أنواع الحوافز، وتتميز بسرعة التأثير والإنفاذ، والحوافز المعنوية، وهي الحوافز التي تُساعد الإنسان على إشباع حاجاته النفسية، والاجتماعية. التحفيز في العمل ومدى أهميته في العمل يُعتبر التحفيز العامل الأساسي الذي يُحرك الشخص من أجل الاستجابة، والقيام بسلوك مُحدد من أجل تحقيق هدف مُعين، ومُساعدة المؤسسة على إنجاز أمر مُعين، وهو يختلف عن الدوافع

التي تُعرف بالرغبات، والحاجات التي تُوجه السلوك الإنساني اتجاه أهداف مُحددة، فالدافع للعمل شيء ينبع من نفس الفرد، ويُثير الرغبة بداخله في العمل، أي هو قوة داخلية تدفع الإنسان للبحث عن شيء مُعين الأمر الذي يؤدي إلى توجيه سلوكه، وتصرفاته تجاه ذلك الشيء، أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع، أو البيئة المحيطة بالشخص يجذب الفرد عليه باعتباره طريقة لإشباع حاجاته التي يشعر بها، فإن الفرد الذي يشعر بحاجته إلى النقود يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل، بحيث يكون تفضيله لعمل عن آخر هو قدر زيادة الأجر، وعلى الإدارة بكافة مستوياتها أن تقوم بالتحفيز المعنوي، والمادي لأفراد مؤسستها من أجل قيادتهم نحو تحقيق أهداف مُنظمة، وزيادة الإنتاج، إذ يحتاج الفرد إلى هذا التحفيز، فليس من يقوده إلى التطوير، والنجاح دوافعه الداخلية فقط.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية لتبرز تأثير مكافأة الرئيس للعمال الذين يؤدون عملهم بإتقان على حل القرارات لمشاكل المؤسسة .

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين جو العمل الذي يسوده الاحترام والتعاون على تجهيز

مسبق لقرارات بديلة

الاجموع		لا		نعم		هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة جو العمل يسوده الاحترام والتعاون بينك وبين رئيسك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	37	%2.7	1	%97.3	36	نعم
%100	23	%91.3	21	%8.7	2	لا
%100	60	%36.7	22	%63.3	38	الاجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين جو العمل الذي يسوده الاحترام والتعاون على تجهيز مسبق لقرارات بديلة ان الاتجاه العام للجدول كان مع أثر الاحترام بين الرئيس ومرؤوسيه على تجهيز الرئيس لقرارات بديلة وقت الحاجة بنسبة 63.3% وعدم تجهيز قرارات بديلة بنسبة 36.7% .

من خلال المعطيات السابقة الذكر يتبين تأثير جو الاحترام المتبادل الذي يمنحه الرئيس لتحفيز عماله فمن المعلوم أن كثيراً من الموظفين والعاملين يقضون معظم أوقاتهم في وظائفهم وأعمالهم، وأنهم يمكثون في أماكن العمل أكثر من تواجدهم في بيوتهم، وهذا أمر يستوجب أهمية دراسة كيفية قضاء ساعات العمل في جو من الاحترام المتبادل من طرف القائد، بعيداً عن الشحناء والبغضاء، ومعرفة طرق التواصل السليم مع الآخرين على كل المستويات وبمختلف المناصب، وهذا أمر ليس بالهين أو البسيط على القائد في التنظيم، بل يحتاج إلى تعلم ومثابرة وحكمة ومراعاة لكل المشاعر والظروف. إن الموظف والمسؤول على السواء، أياً كان مستواه، يفرض إحترامه على مرؤوسيه وزملائه ورؤوسائه، عندما يكون بذاته محترماً، ولعل التجربة العملية تثبت بما لا يقبل الشك أن المسؤول، الذي يحترم مرؤوسيه وزملاءه خلال فترة عمله سوف يمتلك نواحي العلاقة معهم من تلايبيها، ولن يجد منهم سوى الوفاء والتعاون وفاءً لحسن المودة بينهم طوال عمله. ويجب احترام قوانين وتعليمات العمل وواجبات الوظيفة المحددة من قبل الهيئة أو المؤسسة أو الشركة. كذلك تنفيذ تعليمات الرؤساء ما دامت في مصلحة العمل وتحقيق أهدافه ومصالحه و تقدير الذات باحترامها وحفظ كرامتها بالحفاظ على أدبيات السلوك والهندام اللائق. وتجنب المزاح الكثير، لأن كثرة المزاح قد تفهم على غير مقصدها في عدم احترام العمل أو الرؤساء و عدم التدخل في خصوصيات الآخرين، فالكثير يرفضون التدخل في حياتهم الشخصية، وقد يكون ذلك سبباً في فقدان الاحترام المتبادل. من خلال مراعاة أوضاع الموظفين،

كالمرض والمناسبات الاجتماعية أو الظروف الطارئة وغيرها، وهذه قد تعتبر فرصة لرب العمل لإظهار اهتمامه واحترامه لموظفيه. و الابتعاد عن المهلكات الوظيفية من غيبة ونميمة وكذب، لأن هذه الأعمال من شأنها أنها تفقد الاحترام المتبادل بين الموظفين. وأخيراً يجب أن نشير إلى أن الاحترام المتبادل في مكان العمل بين الموظفين بعضهم البعض، وبين الموظفين والرؤساء، ينم عن إحترام العمل ذاته، ولهذا الاحترام العديد من الفوائد الايجابية.

هذا ماجاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتوضح ان جو العمل الذي يسوده الاحترام والتعاون يساعد على تجهيز مسبق لقرارات بديلة.

الجدول رقم (11): يوضح طبيعة العلاقة بالزملاء وأثرها على كون اتخاذ القرار يكون في محله بناء على تعامل القائد بمرونة مع العمال

المجموع		لا		نعم		اتخاذ القرار يكون في محله بناءً على تعامل القائد بمرونة مع العمال طبيعة علاقتك بالزملاء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	28	%3.6	1	%96.4	27	عمل فقط
%100	32	%71.9	23	%28.1	9	علاقة صداقة
%100	60	%40	24	%60	36	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح طبيعة العلاقة بالزملاء وأثرها على كون اتخاذ القرار يكون في محله بناء على تعامل القائد بمرونة مع العمال بنسبة 60% وعدم تعامله بمرونة بنسبة 40% .

من خلال المعطيات السابقة فالعلاقة المبنية على الصداقة هي مفيدة للمؤسسة على المدينين القريب والبعيد فهذا النوع من الصداقة داخل اطار العمل يرفع من الانتاجية ويشيع نوع من البهجة بين طاقم العمل أضف إلى ذلك أنه محفز للعاملين على الاستمرارية تخيل أنك تلتقي بصديق الذي تحب العمل معه بشكل يومي ستكون فرحا ومنتشجعا للذهاب للعمل بشكل يومي أما بالنسبة للأفراد فهو له وجهين ، نحن الآن ومع الأسف نعيش في عالم نجهل فيه الآخر وطريقة تفكيره رغم الانفتاح الكبير ووسائل التواصل السريعة إلا أن ما يضره المقابل أصبح سرا ولسنا جميعنا قادرين على سير اغوار وبواطن المقابل وإن جربناه لفترة طويلة فأبأؤنا وأجدادنا كانوا يقولون جرب صديقك بالسفر فتعرفه وأقول لك اليوم جرب صديقك عشر سنين ولن تعرفه وهذه ليست نظرة متشائمة بقدر ماهي حذرة وجربت الكثير قبل أن أعطي هذا الرأي وللإجابة أقول نعم هي مفيدة الصداقة داخل العمل ولكن يجب أن يكون لها حدود لكي لا يجد الانسان نفسه يوما خارج أسوار الشركة بسبب هذا الصديق الذي اراد الصعود على كتف صديقه وزميله أو وشى به كذبا من أجل الحصول على ترقية أو مكانة عند الإدارة ، هذا ما يساهم في اتخاذ القرار بمرونة مع العمال الذين يعتبرهم الرئيس أصدقاء له بإعتبار اتخاذ القرار الركن الأساسي في العملية الإدارية؛ حيث أنه يشمل أنشطة الإدارة، ووظائفها جميعها، فعلى سبيل المثال، عند أداء الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنها تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال، والتعديلات اللازم إجراؤها على الخطة، والحرص على تصويب الأخطاء في حال وجودها، وما إلى ذلك، وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإدارية الحديثة من تعقيدات في أهدافها حيث قد يكون هناك تعارض بينها أحيانا- أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة هذه المشكلات.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول أعلاه لتبين طبيعة العلاقة بالزملاء وأثرها على كون إتخاذ القرار يكون في محله بناء على تعامل القائد بمرونة مع العمال.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بالادارة وتأثيرها على القرارات المتخذة في المؤسسة

المجموع		كلاهما		غير عقلانية		عقلانية		القرارات المتخذة في مؤسستك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	24	%58.3	14	%25	6	%16.7	4	جيدة
%100	21	%57.1	12	%42.9	9	%0	0	سيئة
%100	15	%33.3	5	%0	0	%66.7	10	متوسطة
%100	60	%51.7	31	%25	15	%23.3	14	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة مع الادارة وتأثيرها على القرارات المتخذة في المؤسسة وهو ما كان بنسبة 51.7% كقرارات عقلانية وغير عقلانية في بعض الأحيان بنسبة 25% ولغير العقلانية نسبة 23.3%.

من خلال المعطيات السابقة تتبين أهمية وجود علاقة جيدة تتسم بالاحترام المهني المتبادل بين العمال والإدارة داخل العمل لما له من أثر بارز على سير المنظومة الادارية مشاكل تعرقل اىصال وتنفيذ المقررات عبر ارتباط وجداني بين القائد وموظفيه كلٌ تجاه الآخر ، فالمعاملة المفضلة بواسطة أي من الطرفين يتم مبادلتها بما يؤدي إلى نتائج مفضلة لكلا الطرفين، فالموظفون يطورون إدراكات كمعتقدات عامة تركز على المدى الذي من خلاله تقدر المنظمة مساهمتهم وتهتم برفاهيتهم ، وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك الذي يعكس أيضاً استعداد المنظمة

لتقديم المساعدة التي يحتاجها الموظفون من أجل جعل وظائفهم واتصالهم أكثر فعالية، حيث أن الموظفين يطورون أنواعاً مختلفة من العلاقات مع كل من منظماتهم وقادتهم وأن جودة العلاقات لها انعكاسات هامة على المنظمات، فالعلاقات ذات الجودة المرتفعة تتسم بالولاء، الالتزام، زيادة الاتصال، وترتبط طردياً مع العديد من النتائج الوجدانية بالإضافة لتأثيرها على أداء الموظفين من أجل ضمان سير الأعمال في وقتها المحدد بناء على ضمان وصول المعلومات الشفوية والمكتوبة في وقتها.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول أعلاه لتبين تأثير العلاقة مع الإدارة وتأثيرها على القرارات المتخذة في المؤسسة.

الجدول رقم(13): يوضح العلاقة بين طبيعة المسؤول المباشر وأثره على القرارات المتخذة في

المؤسسة

المجموع		كلاهما		غير عقلانية		عقلانية		القرارات المتخذة في مؤسستك المسؤول المباشر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	30	%40	12	%50	15	%10	3	متفهم
%100	19	%78.9	15	%0	0	%21.1	4	متعاون
%100	7	%0	0	%0	0	%100	7	احتكاري
%100	4	%100	4	%0	0	%0	0	متسلط
%100	60	%51.7	31	%25	15	%23.3	14	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين طبيعة المسؤول المباشر وأثره على القرارات المتخذة في المؤسسة أن الاتجاه العام للجدول كان مع أن القائد متفهم وهو ما أثر

على جعل القرارات عقلانية وغير عقلانية معا بنسبة 51.7% عقلانية بنسبة 23.3% وغير عقلانية بنسبة 25% .

من خلال المعطيات السابقة تتبين اهمية وجود علاقة جيدة تتسم بالاحترام المهني المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه شرط ان يكون المشرف متفهما داخل العمل لما له من أثر بارز على سير المنظومة الادارية من مشاكل تعرقل إيصال وتنفيذ المقررات عبر ارتباط وجداني بين القائد وموظفيه كلٌ تجاه الآخر ، فالمعاملة المفضلة بواسطة أي من الطرفين يتم مبادلتها بما يؤدي إلى نتائج مفضلة لكلا الطرفين، فالموظفون يطورون إدراكات كمعتقدات عامة تركز على المدى الذي من خلاله تقدر المنظمة مساهمتهم وتهيئهم برفاهتهم ، وهذا مايسمى بالدعم التنظيمي المدرك الذي يعكس أيضاً استعداد المنظمة لتقديم المساعدة التي يحتاج إليها الموظفون من أجل جعل وظائفهم واتصالهم أكثر فعالية، حيث أن الموظفين يطورون أنواعاً مختلفة من العلاقات مع كل من منظماتهم وقادتهم وأن جودة العلاقات لها انعكاسات هامة على المنظمات، فالعلاقات ذات الجودة المرتفعة تتسم بالولاء ، الالتزام، زيادة الاتصال ، وترتبط طردياً مع العديد من النتائج الوجدانية بالإضافة لتأثيرها على أداء الموظفين من اجل ضمان سير الاعمال في وقتها المحدد بناء على ضمن وصول المعلومات الشفوية والمكتوبة في وقتها .

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين تأثير طبيعة شخصية القائد وهو ما كان متفهماً حسب الارقام الاحصائية المبينة اعلاه هذا ما ساهم في اتخاذ قرارات عقلانية من قبل المشرف.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين علاقة إشراك الرئيس للعمال في اتخاذ القرار وأثره على اعتبار الرئيس كل قراراته مهمة ولها طريقة معالجة خاصة

المجموع		لا		نعم		يعتبر الرئيس كل قرار مهم وله طريقة معالجة خاصة يعمل الرئيس على إشراك العمال في اتخاذ القرارات الحاسمة الخاصة بالعمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	35	%14.3	5	%85.7	30	نعم
%100	25	%28	7	%72	18	لا
%100	60	%20	12	%80	48	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين عمل الرئيس على إشراك العمال في اتخاذ القرار وأثره على اعتبار الرئيس كل قراراته مهمة ولها طريقة معالجة خاصة حيث ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع اثر اشراك العامل في اتخاذ القرار على اعتبار الرئيس لكل قراراته مهمة بنسبة 80% وغير مهمة بنسبة 20% من مجمل العينة المدروسة.

نلاحظ مما سبق من خلال المعطيات السابقة تبين اهمية اشراك العمال في اتخاذ وصناعة القرار على زيادة اهتمام الرئيس بصنع القرار، والمشاركة تتم عبر دعوة الرئيس لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم وإشراكهم في وضع الحلول الممكنة، فمفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية الى خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بدل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكننا التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم، من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية ذلك، لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين وهكذا قد

تؤدي المشاركة إلى تحديد الأهداف والمسؤوليات ويستطيع القائد من خلالها، تحقيق التكامل بين النشاطات لأقسام التنظيم الذي يقوده وهو ما يساهم في فعالية الاتصال أكثر بين المرؤوسين ويسهل من انسيابية وصول المعلومة في وقتها والحرص على تنفيذ ما يصل لهم بإعتبار ان العمال انفسهم من ساهموا في صنع واتخاذ ذلك القرار الذي سينفذونه .

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين تأثير اشراك العمال في صنع القرار على وهو ما كان فعالا بناء على اشراك العمال من قبل القائد في صنع القرار.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين مستوى مرونة وديمقراطية الأسلوب القيادي على تأثير

القادة في عملية اتخاذ القرار

المجموع		غير عقلائي		عقلانية		مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في مؤسستك مستوى مرونة وديمقراطية الأسلوب القيادي المطبق في مؤسستك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	13	%23.1	3	%76.9	10	مستوى عالي
%100	34	%47.1	16	%52.9	18	متوسط
%100	13	%0	0	%100	13	ضعيف
%100	60	%31.7	19	%68.3	41	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين مستوى مرونة وديمقراطية الاسلوب القيادي على تأثير القادة في عملية اتخاذ القرار حيث أن الإتجاه العام للجدول كان مع تأثير مستوى مرونة الاسلوب الديمقراطي المتبع على تأثير القادة في إتخاذ القرار بطريقة عقلانية بنسبة %68.3 وغير عقلائي بنسبة %31.7.

من خلال المعطيات السابقة يتضح أهمية القائد الديمقراطي بأسلوبه المرن والتعاون على تحقيق الإستقرار في العمل من خلال ضمان إستمرار عماله في وظائفهم ، ذلك أن أساس العملية الإدارية تقع على عاتق المدير لذلك وجب لمن يتقلد منصب المسؤول أن يتصف بصفات خاصة تسمح له بالتواصل الفعال ومن المفروض أن الخبرة والكفاءة هي التي جعلت المدير يرتقي إلى منصبه ومكانته في المؤسسة أو الشركة، لذلك يُفضل أن لا يبخل المدير على العاملين معه بالمعلومات وتزويدهم بالخبرات اللازمة كي يتحسن أداؤهم لوظائفهم، ويرتفع مؤشر العمل من خلال عقد بعض المحاضرات واللقاءات، وإعطاء مفاتيح النجاح لهم لتنفيذ العمل بفعالية وكفاءة، وعلى نهج نجاح المدير دون تقصير أو بتفادي أكبر قدر ممكن من الأخطاء و ما يجب على المدير أن ينتبه إليه هو الخلق الحسن؛ إذ يجب على المدير أن يكون صادقاً مع نفسه أولاً ومع الآخرين، كما ويجب أن يتحلى بالأمانة، والإخلاص، وأن يكون أهلاً لمنصبه هذا فالتعاون والتفاهم مع المرؤوسين يعد من أهمّ مهارات وخصائص المدير الناجح؛ إذ لا يستطيع أن يكون قائداً إذا لم يتمكن من التواصل مع الموظفين؛ لأنه لن يستطيع تحفيزهم إذا لم يفهموا ما يريد من العمل، كما من الممكن أن يحسن المدير مهاراته في الاتصال والتواصل من خلال الحرص على ممارستها بشكل دائم.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين تأثير العلاقة بين مستوى مرونة وديمقراطية الأسلوب القيادي على تأثير القادة في عملية اتخاذ القرار .

#### الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

بعد عرض تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى " يساهم النمط الديمقراطي في إتخاذ القرار داخل المؤسسة" لهذه الدراسة توصلت إلى ما يلي:

حيث وبناءً على الجانبين النظري والميداني للدراسة فإن النمط القيادي الديمقراطي يقوم بمشاوره المرؤوسين والأخذ بأرائهم في إتخاذ القرار، إذ يعتبر القائد في هذا الصنف من القيادة وسيطاً رغم أنه صاحب القرار النهائي ومسؤولاً مباشراً عن نتائجه، كما أنه يحث مرؤوسيه في العمل على إظهار مبادرتهم وإبداعهم في رسم الخطط والسياسات والمشاركة القصوى في عملية إتخاذ القرار وهو ما يعزز من العلاقات المثالية بين الإدارة والعمال ويرفع الروح المعنوية لديهم ، لذا يعتبر هذا من القيادة ذو فعالية وعلى الخصوص إذا كان يشرف على يد عاملة مؤهلة وقادرة على أداء المهام المنوطة بها مع توجيهات إشرافية بسيطة.

كما أن أغلب الدراسات المعاصرة حول القيادة أثبتت بأن النمط اللامركزي أو الديمقراطي هو الأصلح والمناسب لفاعلية التنظيم ويشجع إبداع أفراده بغية تطويره وديمومته مما يضمن المشاركة الفعالة لهم في الإدارة ورفع الإنتاجية والرضا الوظيفي، كما يرفع من مستوى الثقة لدى المرؤوسين من خلال شعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة ويجعل من القرارات عقلانية ورشيده نسبياً، ويكون نتيجة ذلك تبادل أكبر للمعلومات وهو ما يؤدي إلى المشاركة الجماعية في عملية إتخاذ القرار.

فمن خلال ما سبق نستنتج بعد إختبارها ميدانياً الفرضية الأولى " يساهم النمط الديمقراطي في إتخاذ القرار داخل المؤسسة" وتحليل بياناتها بأنها مؤكدة نظرياً وميدانياً.

3- ثالثاً: عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (16): يوضح علاقة مراعاة المشرف للظروف النفسية للعمال على التقييم بشكل دائم للقرارات المتخذة

المجموع		لا		نعم		يتم التقييم بشكل دائم للقرارات المتخذة يراعي المشرف الظروف النفسية والصحية للعمال اثناء عمله
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	24	%12.5	3	%87.5	21	نعم
%100	8	%100	8	%0	0	لا
%100	28	%28.6	8	%71.4	20	احيانا
%100	60	%31.7	19	%68.3	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح علاقة مراعاة المشرف للظروف النفسية للعمال على التقييم بشكل دائم للقرارات المتخذة أن الإتجاه الغالب على الجدول كان مع تأثير مراعاة القائد للظروف النفسية لعماله على تقييم القرارات المتخذة بشكل دائم بنسبة 68.3% وعدم تقييم القرارات المتخذة بنسبة 31.7% .

من خلال المعطيات السالفة الذكر يظهر أن النسبة الكبيرة من العمال تؤيد مراعاة الظروف النفسية والصحية للعامل والأثر الكبير لها على صعيد الأداء والتخفيف من أثر ضغوط العمل باعتبار أن العامل كلما أحس بإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية كلما تحقق له أكبر درجة من التقارب والتعاون بينه وبين الإدارة مما يعزز شعوره بالراحة.

وهو ما أشار له إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية حيث إعتبر أن للعامل حاجات يجب إشباعها لأن إهمالها قد يؤدي إلى شعور العامل بالإغتراب ومراعاة ظروفه النفسية تشعره بالرضا أثناء عمله، وهو ما ينعكس على تقييم القائد للقرارات التي نفذها مرؤوسه بطريقة مرنة ودورية لمتابعة إنجازها.

هذا ماجاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين مراعاة المشرف لظروف النفسية للعمال تؤثر التقييم بشكل دائم للقرارات المتخذة.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين تنظيم القائد للقاءات دورية لمناقشة سير العمل على

جعل القرارات سليمة بناءً على أسلوب القائد المطبق

المجموع		لا		نعم		عملية اتخاذ قرارات سليمة بناءً على أسلوب القائد المطبق غالباً ينظم الرئيس لقاءات دورية لمناقشة سير العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	31	%64.5	20	%35.5	11	نعم
%100	14	%28.6	4	%71.4	10	لا
%100	15	%20	3	%80	12	أحياناً
%100	60	%45	27	%55	33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين تنظيم القائد للقاءات دورية لمناقشة سير العمل على جعل القرارات سليمة بناءً على أسلوب القائد المطبق أن الاتجاه الغالب على الجدول كان مع تأثير تطبيق القائد لقاءات دورية على جعل القرارات سليمة بنسبة 55 % وغير سليمة بنسبة 45 % .

من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا أن إقامة لقاءات دورية تناقش سير العمل لها تأثير على اتخاذ القرار بطريقة سليمة فمن خلال الاجتماعات يظهر ذكاء المشرف، ومدى إلمامه بأدبيات التعامل مع العمال وتكشف في نفس الوقت مدى مرونة الأسلوب المتبع من طرف المشرف في احتواء العامل، وذلك بتوجيهه ومراقبته وتقديم النصح له بعيداً عن الاحتقار أو الإزدراء أو ما شابه ذلك من السلوكيات التي قد تخدش نفسيته، ومن ثم فإن المشرف مطالب بأن يكون مقتنعاً

بأن أسلوب التوجيه القائم على الاحترام والتفاهم هو الأسلوب الأنجع في العملية الإشرافية هذا ما يساهم في رفع مستوى أداء العامل.

هذا ماجاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول أعلاه لتبرز أن تنظيم القائد للقائد للقاءات دورية لمناقشة سير العمل يجعل القرارات سليمة بناءً على أسلوب القائد المطبق.

الجدول رقم (18): يوضح تأثير منح القائد للعمال فرصة اظهار مهاراتهم على متابعة

القرارات حتى تنفيذها

المجموع		لا		نعم		تنتم متابعة اتخاذ القرار حتى تنفيذه من قبل ادارة المؤسسة يُمح القائد فرصة اظهار العمال مهاراتهم الشخصية في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%52.9	18	%47.1	16	نعم
%100	12	%33.3	4	%66.7	8	لا
%100	14	%14.3	2	%85.7	12	احيانا
%100	60	%40	24	%60	36	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح تأثير منح القائد للعمال فرصة إظهار مهاراتهم على متابعة القرارات حتى تنفيذها حيث أن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير منح القائد فرصة لإظهار مهارات العمال على متابعته للقرارات حتى تنفيذها بنسبة 60% وعدم متابعته بنسبة 40%

وعليه سماح المشرف للعمال بإظهار مهارتهم الشخصية أثناء إنجاز العمل والحرية المصاحبة لذلك تدفع بالمشرف إلى تقييم الأداء عبر آليات يراها مناسبة لذلك .

كما أن لتقييم الأداء فائدتين إدارية وسلوكية الإدارية تتمثل في تشخيص أداء المتميز أو الغير العادي والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم العالي والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي أما الفائدة السلوكية فتتمثل في التعرف على مواطن القوة والضعف لدى الأفراد وكذا على خصائصهم وإستعداداتهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها فخاصية المشرف الذي يسمح بإظهار مؤهلات الأفراد يسهل عليه معرفة مؤهلات كل فرد منهم ويسهل عليه متابعه إنجاز القرارات المتخذة معهم.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول لتبرز تأثير منح القائد للعمال فرصة إظهار مهاراتهم على متابعة القرارات حتى تنفيذها.

الجدول رقم (19) : يوضح علاقة إجبار الرئيس لعماله على إتباع تقنيات محددة في العمل

على الاستعانة بأطراف خارجية في اتخاذ القرارات

الاجموع		لا		نعم		نعم الاستعانة بأطراف خارجية في اتخاذ القرارات بحجب او مدقق خارجي يجبر الرئيس العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل دون تلك المقررة في نظام العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	24	%0	0	%100	24	نعم
%100	36	%55.6	20	%44.4	16	لا
%100	60	%33.3	20	%66.7	40	الاجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة إجبار الرئيس لعماله على إتباع تقنيات محددة في العمل على الإستعانة بأطراف خارجية في إتخاذ القرارات حيث أن الاتجاه العام للجدول كان مع عدم إجبار الرئيس لعماله على إتباع تقنيات معينة وهو ما إنعكس على الإستعانة بأطراف خارجية من أجل إتخاذ قرارات سليمة بنسبة 66.7% وعدم الاستعانة بمدقق خارجي بنسبة 33.3%.

من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا تمسك القائد بالتقيد بنظام العمل المقرر وحرصه من خلاله على إجبارهم على تقنيات معينة و تنفيذها حتى ولو كان ذلك على حساب قدرات العمال وإن كان يسبب لهم توتراً وضغطاً ينعكس على علاقتهم معه وعلى سير العمل كذلك ، فالتقيد في العمل ليس سلبياً وإنما هو واجب ثابت يستلزم من الشخص القيام به والمداومة عليه لصالح شخص آخر أو لمصلحة معينة هو المسؤول عنها، ولا يمكنه تركها أو التخلف عن أدائها، مثل الالتزام بإعطاء شيء ما، أو أداء عمل أو التقيد بنظام محدد للقيام بعمل ما ويوجد العديد من مجالات الإلتزامات في الحياة، فهناك التزامات قانونية تخضع للقانون، وهناك التزامات مدنية تخضع للمسؤولية والتزامات طبيعية مثل إيفاء الحقوق أو تحقيق هدف معين، ويهدف الإلتزام بهذا إلى تحسين وزيادة مستوى النجاح في كافة مجالات الحياة، فهو يعمل كدافع وحافز لحدوثه ولاشك أن الإلتزام الأساسي والجوهرى في عقد العمل الذي يقع على صاحب العمل ويطالب عماله بالتقيد به هو الإلتزام تجاه قانون العمل ، إلا أن الطريقة إلى ذلك السبيل هي ما توقع المشاكل عبر الضغط المستمر من القائد على عماله حتى وهم في حالات عجز أو نسيان غير متعمد وهو ما يؤثر في العلاقة بين الإدارة والعمال ويجعل الإتصال صعباً بينهم.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين ضرورة التعامل بلين مع العمال وعدم القصر و الإجبار عند الأمر بالتقيد بالنظام العام للعمل.

الجدول رقم (20): يوضح تأثير مطالبة القائد للعمال بالتقيد بنظام العمل المقرر على جعل

القرار لمتخذ في محله

المجموع		لا		نعم		اتخاذ القرار يكون في محله بناءً على تعامل القائد بمرونة مع العمال يطالب القائد العمال بالتقيد بنظام العمل المقرر بشدة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	43	%53.5	23	%46.5	20	نعم
%100	17	%5.9	1	%94.1	16	لا
%100	60	%40	24	%60	36	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح تأثير مطالبة القائد للعمال بالتقيد بنظام العمل المقرر على جعل القرار لمتخذ في محله ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير مطالبة القائد بالتقيد بنظام العمل بشدة على اتخاذ القرار بمرونة بنسبة 60% وعدم تأثيره بنسبة 40%.

من خلال المعطيات السابقة يتبين تأثير حرص القائد على التقيد بنظام العمل بشدة أثناء العمل وهو ما يسبب نوعاً من الضغط عليهم لأن القيادة الحديثة مبنية على مزيج بين جميع النظريات الإدارية لذلك لو طبقنا نظرية الإدارة العلمية لتايلور هنا سوف نتخلى عن الجانب الإنساني في العمل ولو طبقنا الجانب الإنساني في العمل هنا سوف نتبع عواطفنا وظروف جميع العمال وبالتالي تعطل العمل وعدم الوصول إلى هدف المنظمة لذلك بدلاً من مراقبة العمال يفضل القيام بتمكينهم من سلطة إتخاذ القرار ووضع الحلول للمشاكل العينية في ظل وجود القائد بدءاً من التعامل معهم بشفافية تامة ومن ثم اشراكهم في وضع خطة العمل ووضع الأهداف "تطبيق الإدارة بالأهداف" أي تعظيم الأهداف وجعل هدف العامل هو نفسه هدف المنظمة

عندما يوقن العامل بأن هدف المنظمة هو نفسه الهدف الذي يسعى إليه ولا يوجد هناك من يقيد به بأوامر مباشرة و طرق عمل محتمة ،عندها سيقوم بعمله على أكمل وجه مستغلا إنتاجيته القصوى.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين تأثير مراقبة العمال بشدة على شعورهم بعدم الراحة والطمأنينة في العمل وهو ما يساهم في خلل على مستوى الاداء و الانتاجية المتوقعة.

### الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

بعد ما قمت بعرض وتحليل ومناقشة النتائج للبيانات الجزئية الخاصة بالفرضية الثانية " النمط القيادي التسلطي يؤثر في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة" فخلصت إلى ما يلي:

من خلال البيانات المستقاة من الجانبين النظري والميداني توصلت إلى أن النمط القيادي التسلطي يميل إلى الإهتمام بالإنتاج كأولوية أساسية ، مما يجعل القادة يفرضون رقابة شديدة على العمال ، كما أنهم يتصفون بالتشدد مع مرؤوسيهم،وينفردون بإتخاذ القرارات، ويتخذون قرارات تتفق مع وجهة نظرهم.

ومن أهم سلبيات هذا النمط القيادي:

1- يتخذ القائد التسلطي لقرارات بإمكانها أن تكبح عجلة تطور التنظيم وتحد من مواكبته للتطور التكنولوجي.

2- يجد من حرية المرؤوسين مما يؤثر سلباً على بلوغ هذا النمط القيادي تحقيق أهداف المؤسسة.

في ظل تقلد النمط القيادي التسلطي للسلطة لا يمكن لهذا القائد أن يحقق العقلانية أو الترشيده في إتخاذ القرارات، كون أن سلطة إتخاذ القرار مركزية، على إعتبار أن القائد لايشرك الأفراد الذين يخضعون إلى إشرافه تنظيمياً في عملية إتخاذ القرار.

فمن خلال ما سبق نستنتج بعد إختبارها ميدانياً الفرضية الثانية " النمط القيادي التسلطي يؤثر في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة" وتحليل بياناتها بأنها مؤكدة نظرياً وميدانياً.

#### الإستنتاج العام الدراسة:

من خلال ما سبق في الدراسة النظرية والميدانية وتحليل ومناقشة للنتائج الجزئية لبيانات الفرضيتين فخلصت إلى النتائج العامة لهذه الدراسة كما يلي:

1- نمط القيادة السائد في المؤسسة مجال الدراسة يكون حسب الموقف، وهذا ما إستنتجته من خلال المعطيات الميدانية والمقابلات التي أجريتها مع الباحثين، بحيث عبر لي أحد المسؤولين الباحثين بأن النمط الذي يمارسه على مرؤوسيه حسب ظروف ومواقف العمل التي يمكن أن تطرأ.

2- كما أن معطيات نتائج الدراسة الميدانية أن النمط القيادي المتبع يختلف من قائد إلى آخر حسب السمات الشخصية التي تميز كل قائد، فالخصائص الشخصية والوسائل التي يستخدمها القائد داخل الادارة هي التي تحدد النمط القيادي الذي يمارسه.

3- القائد الديمقراطي يقيم علاقات إنسانية مع مرؤوسيه خلال العملية الإتصالية بهم مما يوفر له كم كبير من المعلومات لتبرز له وهم صور واضحة عن المشكلات، مما يسهل إتخاذ القرارات بعقلانية أكثر للتوصل لحل تلك المشكلات.

4- القائد الديمقراطي لا يجعل سلطة اتخاذ القرار مركزية نسبياً، فهم يسمحون لمؤوسيتهم بالمشاركة فيها مما يخلق جواً من الثقة المتبادلة بين الطرفين، ويؤدي إلى رفع روح التعاون لدى جماعة العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويعزز العلاقات الإنسانية بها.

5- مما رسة النمط القيادي الديمقراطي داخل المؤسسة يكسبه ثقة وتقدير مؤوسيه ويجعلهم يشعرون بأهميتهم داخلها ويحقق لديهم احترام وتقدير لمشاعرهم وعدالة ومساواة في التعامل معهم.

فمن خلال ما سبق نستنتج أن " القيادة الإدارية تؤثر في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة". مؤسسة صناعة ألقاباب غرداية.

الخاتمة

إنطلقت هذه الدراسة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو محاولة التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمال في المؤسسة والعمل على كشف العلاقة بين نمطين أساسيين للقيادة وسبل إتخاذ القرار للعاملين وأثر ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة وكذا النمط القيادي السائد داخل مؤسسة "ألفابايب" بغرداية وتأثيرها على سير العمل والتي يمكنها أن يشرك العمال في عملية اتخاذ القرار لحل بعض المشكلات على إعتبار أن القيادة تلعب دوراً أساسياً في نجاح أو فشل المنظمات.

فضمن هذا الساق واعتماداً على ما سبق يمكن القول بأن هذه الدراسة تكون قد نجحت في معالجة بعض الجوانب وأخفقت في معالجة بعض الجوانب الأخرى وهذه طبيعة التجارب البحثية وخاصة الدراسات السوسولوجية.

وبالرغم من ذلك فقد فإن هذه الدراسة قد ساهمت ولو بجزء بسيط في إعطاء صورة جلية عن طبيعة العلاقة القائمة بين القادة وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ولقد توصلت من خلال دراستي هذه إلى مجموعة من النتائج النسبية والتي يبقى إرتباطها بمكان الدراسة والحقل التاريخي الذي يحدده المجال الزمني ، وتجدر الإشارة أن أنوه بإسهام هذه الدراسة في الوقوف على بعض الإشكالات الأخرى والتي أذكر أهمها فيمايلي:

القيادة التسلطية تجبر العمال تجبر العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل دون تلك المقررة في نظام العمل.

وعلى العموم فإن طبيعة البحث العلمي لا تسمح بمعالجة كل الإشكالات المتعلقة بالمؤسسة الصناعية في دراسة واحدة تهتم بدراسة علاقات العمل داخلها وهذا من خلال الواقع المعاش داخل المؤسسات في الوقت الراهن.

## قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع والمصادر

مراجع باللغة العربية:

الكتب :

1- القرآن الكريم.

2- قوراية أحمد: فن القيادة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، الجزائر، 2007.

3- د. ماهر :أحمدالإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .

4- مبروك إبراهيم السعيد: إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة :الجودة الشاملة ، المنهال ، 2012 .

5- أندوروج دوبرين :القيادة - ممارسات و خلاصات بحوث - تر: وليد شحاذة ، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب ، دمشق ، 2011 .

6- بروس.ج.افوليو:تنمية القيادة بناء القوى الحيوية،تر:عبد الحاكم احمد الخزامي،دار الفجر، ط1 ، 2003.

7- بلال خلف السكارنة : القيادة الفعالة ، ط1، دار الميسرة ،عمان ، 2010 .

8- جلال إبراهيم العيد :إدارة الأعمال، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 .

9- د. جمال لعويسات :الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002 .

10- د. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات،تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ،إسماعيل علي بسيوني،دار المريخ للنشر،الرياض، السعودية ، 2004 .

11- جيرري ل جراي :الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة المكتبة العربية السورية ، دمشق ، 1984.

## قائمة المراجع والمصادر

- 12- حريم حسين: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد ، ط2 ، عمان ، 2009.
- 13- الخطيب وأحمد محمود الخطيب درباح محمود: القيادة الإدارية - دراسة حديثة - ، دار الوراق ، الأردن ، 2013 .
- 14- كعباش رابح: الاتجاهات الاساسية في علم الاجتماع، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 15- فهد خليل زايد: فن القيادة - كيف تكون قائدا ناجحا ، دار يافا ، عمان ، 2012 .
- 16- عبود زيد منير :دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، ط1، دار الشروق ،عمان، 2010.
- 17- فرج شعبان:الإتصالات الادارية ، دار أسامة ، عمان، الأردن،، ط3، 2009.
- 18- شوقي طريف:السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- 19- محمود كلالدة ظاهر: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران ، عمان ، 1997.
- 20- بهجت جاد الله كشك محمد:المنظمات وأسس إدارتها،المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1999 .
- 21- د. أبو قحف عبد السلام: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

## قائمة المراجع والمصادر

- 22- عماد عبد الغني: منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة بيروت، لبنان، ط1، 2007 .
- 23- السلمي علي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 .
- 24- محمد محمود العودة الفاضلي عياصرة و:الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية، عمان، ط، 2006 .
- 25- د. بوحوش عمار:الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984 .
- 26- د. غانم عمرو: اتخاذ القرارات محور نجاح العمل الإداري، في الحلقة العلمية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1978 .
- 27- أكرم العد لوني محمد:القائد الفعال ، دار قرطبة ، ج 1 ، السعودية، 2002 .
- 28- حسنين العجمي محمد:الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2010 .
- 29- شفيق محمد:القيادة"تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، دار نهضة مصر ، ط2، القاهرة، 2007 .
- 30- عياصرة ومروان بني أحمد معن محمود:القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد ، ط1، عمان، 2008 .
- 31- كنعان نواف: القيادة الإدارية ، ط 3 ، مكتبة دار الثقافة ، الأردن ، 1992 .
- 32- كنعان:نواف نظرية إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق،مكتبة دار الثقافة للنشر،الأردن، ط2، 1992 .

## قائمة المراجع والمصادر

33- طشطوش هاييل عبد المولى :اساسيات في القيادة والإدارة ،النموذج الاسلامي في القيادة والادارة ،دار مكتبة الكندي للنشر،الاردن،ط1، 2014.

لرسائل والأطروحات :

34- د. زردومي أحمد:التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية،رسالة دكتوراه،جامعة قسنطينة،2003 .

35- بوراس نور الدين:دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013- 2014 .

- المؤتمرات والملتقيات :

36- د. غانم عمرو: اتخاذ القرارات محور نجاح العمل الإداري، في الحلقة العلمية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،1978.

37- السليمي منصف: صناعة القرار السياسي الأمريكي:مركز الدراسات العربي الأروبي، ط1، 1997.

- المراجع باللغات الأجنبية الأجنبية :

38-H.SIMON : **New Science of management decision**, new york herper ,1980.

39-james fesler : **public Administration**, theory and practice Englewood

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إستمارة بحث علمي

في إطار إنجاز رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل،  
موسومة تحت عنوان:

**القيادة الإدارية وأثرها على عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية**

دراسة ميدانية بمؤسسة ألفابايب "ALFAPIPE" المنطقة الصناعية- بلدية بنورة -ولاية

غرداية

يسرني أخي الكريم أن أضع تحت تصرفك هذه الإستمارة ،فما هي إلا مجرد أداة لجمع البيانات بغية الإحاطة بموضوع البحث ،لذا أرجو منك توهي الموضوعية والجدية خلال إجابتك على أسئلة هذه الإستمارة، كما أطمئنك أخي بأن كل ما تصرح به من معلومات ، لن تستعمل إلا للغرض الذي أعدت من أجله ،ألا وهو غرض البحث العلمي ، بارك الله فيك .

حيث تتناول هذه الإستمارة موضوع : **القيادة الإدارية وأثرها على عملية إتخاذ القرار**

حيث أسعى من خلالها التقصي حول هذا الموضوع ميدانياً.مؤسستكم من أجل الوقوف والتعرف على القيادة الإدارية والدور الذي تلعبه خلال عملية إتخاذ القرار .

تحت إشراف الأستاذ الفاضل:

الدكتور : طويل محمد

من إعداد الطالب :

بوعامر بوحفص

السنة الجامعية :2018-2019

إستمارة بحث علمي حول: القيادة الإدارية وأثرها على عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية

الجزائرية

(دراسة ميدانية بمؤسسة ألفابايب غرداية)

I) - المحور الأول : البيانات الشخصية:

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:  20 \_ 30  30 \_ 40

- 3- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  مطلق  50 فما فوق  40\_50  أرمل
- 4- المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الوظيفة:  عون  موظف  إطار
- 6- مدة العمل (الأقدمية):  اقل من عشر سنوات  10\_20  20\_30  30 فما فوق

## II - المحور الثاني : بيانات خاصة بنمط القيادة الديمقراطية:

- 1- هل يعمل الرئيس على إشراك العمال في اتخاذ القرارات الحاسمة الخاصة بالعمل؟  
 نعم  لا  أحيانا
- 2- هل يستشير القائد العمال في بعض القضايا الخاصة بالعمل؟  
 نعم  لا  أحيانا
- في حالة الإجابة بنعم ماهي هذه القضايا أذكرها:
- 3- هل يستمع رئيسك للانشغالات المهنية للعمال؟  
 نعم  لا  أحيانا
- 4- هل يعمل الرئيس على مراجعة الأعمال المنجزة بمرونة؟  
 نعم  إطلاقا

5- هل يكافئ الرئيس العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع هذه المكافأة؟

شكر و تقدير  ترقية  علاوة مالية  أخرى تذكر:

6- هل ترى أن جو العمل يسوده الاحترام و التعاون بينك و بين رئيسك ؟

نعم  لا

7- هل تشعر بأن رئيسك في العمل يراقبك بدقة أثناء تأدية عملك دون إزعاجك؟

نعم  أحيانا  إطلاقا

7- ما طبيعة علاقتك بالزملاء؟

8- عمل فقط  علاقة صداقة

أخرى أذكرها:

9- في حالة وجود مشاكل لدى أحد الزملاء هل يتعاطف معه القائد؟

نعم  لا  أحيانا

10- كيف ترى علاقتك بالإدارة؟:

جيدة  سيئة  متوسطة

- إذا كانت الإجابة بسيئة

- إلى ما يرجع سبب ذلك أذكره؟

11- هل معاملة مسؤولك تساعدك على العمل بشكل جيد؟

نعم  لا

12- هل يشرك الرئيس العمال في بلوغ أهداف المؤسسة ؟

نعم  لا

13- هل يشرك الرئيس العمال في تحديد إستراتيجية المؤسسة ؟

نعم  لا

14- هل يشرك الرئيس العمال في إحداث التغيير التنظيمي ؟

نعم  لا

15- كيف تنظر إلى مسؤولك المباشر:

متفهم  متعاون  احتكاري  متسلط

16- ماهو مستوى مرونة وديمقراطية الأسلوب القيادي المطبق في مؤسستك ؟

مستوى عالي  متوسط  ضعيف

### III - المحور الثالث: بيانات خاصة بالقيادة التسلطية:

17- هل يراعي رئيسك الظروف النفسية و الصحية للعامل أثناء أداء عمله؟

نعم  لا  أحيانا

18- هل ينظم الرئيس لقاءات دورية لمناقشة سير العمل؟

نعم  لا  أحيانا

19- هل يسمح القائد بمناقشة بعض المشاكل الشخصية معه؟

نعم  لا  أحيانا

20- هل يمنح القائد فرصة إظهار العمال لمهاراتهم الشخصية في العمل؟

نعم  أحيانا  إطلاقا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك:

21- هل يجبر الرئيس العمال على إتباع تقنيات معينة في العمل دون تلك المقررة في نظام العمل ؟

نعم  لا

22- هل يطالب القائد العمال بالتقييد بنظام العمل المقرر بشدة؟

دائماً  لا  أحيانا

23- هل تتوافق ساعات العمل مع المهام الموكلة إليك؟

نعم  لا

24- هل يستعمل الرئيس سلطته كأداة تهديد و ضغط لإنجاز العمل؟

نعم  لا  أحيانا

25- هل يتحيز الرئيس إلى بعض العمال دون غيرهم؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم ، هل يميل إلى:

- العمال ذوي الكفاءة  -العمال ذوي الأقدمية

أخرى اذكرها:

26- هل تشعر بأن المسؤول يعتبرك مجرد أداة لتحقيق أهداف العمل؟

نعم  لا  أحيانا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

27- هل يطالب القائد بإنجاز معدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف العمل؟

نعم  لا  أحيانا

28- في حالة الإجابة بنعم هل يستخدم أسلوب تعسفي للوصول إلى هذه المعدلات؟:

نعم  لا

29- هل يتدخل المسؤول في كل تفاصيل العمل داخل المؤسسة بشكل تعسفي؟

نعم  لا  أحيانا

30- هل يقوم المسؤول بإطلاعك على المعلومات الجديدة بطريقة غير ملائمة؟

نعم  لا

31- في حالة تغييرك عن العمل ماذا يكون موقف الرئيس منك؟

يتعامل معك بمرونة  يطبق التعليمات الإدارية مباشرة

32- هل يهتم القائد بتوفير ظروف عمل مناسبة؟

نعم  لا

33- هل ترى بأن نظام العمل بالمؤسسة يسمح بفرص الترقية في الوظيفة؟

نعم  لا

34- هل تشعر بأن الرئيس يراقبك بشكل يثير إزعاجك؟

نعم  لا

35- هل يعاتبك المسؤول بشدة في حالة وقوع خطأ مهني؟

نعم  لا  أحيانا

36- هل أنت راض عن تعامل المسؤول المباشر عليك؟

نعم  لا

37- ما مستوى تسلط رئيسك في أسلوبه الإشرافي على العمال في مؤسستك؟

تسلط كبير  بدون تسلط  أحيانا

38- كيف تقيم معاملات القائد مع العمال في مؤسستك؟

- مرنة  استبدادية  مزاجية

**IV - المحور الرابع : إتخاذ القرار :**

39- هل يعتبر الرئيس كل قرار انه مهم وله طريقة معالجة خاصة ؟

- نعم  لا

40- هل اتخاذ القرار يكون صائباً في جميع الحالات ؟

- نعم  لا

41- هل معظم القرارات تكون مناسبة لحلحلة مشاكل العمل ؟

- نعم  لا

42- هل معظم القرارات تكون مناسبة لحلحلة مشاكل المؤسسة ؟

- نعم  لا

43- هل معظم القرارات تصب في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

- نعم  لا

44- هل معظم القرارات تخدم إستراتيجية المؤسسة ؟

- نعم  لا

45- هل هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة ؟

- نعم  لا

46- هل يتم التقييم بشكل دائم للقرارات المتخذة ؟

- نعم  لا

47- هل تتم متابعة اتخاذ القرار حتى تنفيذه من قبل ادارة المؤسسة؟

- نعم  لا
- 48- هل تتم الإستعانة بأطراف خارجية في اتخاذ القرارات بنخبير أو مدقق خارجي؟
- نعم  لا
- 49- هل إتخاذ القرار يكون في محله بناءً على مرونة تعامل القائد مع العمال؟
- نعم  لا  أحياناً
- 50- هل إتخاذ القرار يكون في محله بناءً على تعامل القائد بتسلط مع العمال؟
- نعم  لا  أحياناً
- 51- هل تكون عملية إتخاذ القرار سليمةً بناءً على أسلوب القائد المطبق غالباً؟
- نعم  لا
- 52- ما مستوى تناسب القرارات المتخذة قصد تحقيق أهداف المؤسسة مع الأسلوب المعتمد في التعامل مع العمال؟
- مستوى عالي  متوسط  عادي
- 53- كيف تقيم العلاقة التي تربط بين القرارات المتخذة وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين؟
- جيدة  متوسطة  عادية
- 54- بماذا تتميز القرارات المتخذة في مؤسستك؟
- عقلانية  غير عقلانية  كلاهما
- 55- ما مدى تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في مؤسستك؟
- له تأثير إيجابي  له تأثير سلبي  ليس له أي تأثير